

**T. C.
İSTANBUL GELİŞİM ÜNİVERSİTESİ
LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ**

İşletme Anabilim Dalı

**ÖRGÜTSEL ÇATIŞMA YÖNETİMİNİN
MOTİVASYON VE BİREYSEL İYİ OLUŞA ETKİSİ**

Yüksek Lisans Tezi

Necip SERT

Danışman

Dr. Öğr. Üyesi Mehmet Emin KEKE

İstanbul – 2023

TEZ TANITIM FORMU

Yazar Adı Soyadı : Necip SERT

Tezin Dili : Türkçe

Tezin Adı : Örgütsel Çatışma Yönetiminin Motivasyon ve Bireysel İyi Oluşa Etkisi

Enstitü : İstanbul Gelişim Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü

Anabilim Dalı : İşletme

Tezin Türü : Yüksek Lisans / Doktora

Tezin Tarihi : 22.06.2023

Sayfa Sayısı : 133

Tez : Dr. Öğr. Üyesi Mehmet Emin KEKE

Danışmanları

Dizin Terimleri : Çatışma, Örgütsel Çatışma, Motivasyon, Bireysel iyi oluş

Türkçe Özet : Bu tez çalışmasının amacı sağlık çalışanlarında örgütsel çatışma yönetiminin motivasyon ve bireysel iyi oluş üzerindeki etkisinin incelenmesidir.

Dağıtım Listesi : 1. İstanbul Gelişim Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsüne
2. YÖK Ulusal Tez Merkezine

İmzası:
Necip Sert

**T. C.
İSTANBUL GELİŞİM ÜNİVERSİTESİ
LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ**

İşletme Anabilim Dalı

**ÖRGÜTSEL ÇATIŞMA YÖNETİMİNİN
MOTİVASYON VE BİREYSEL İYİ OLUŞA ETKİSİ**

Yüksek Lisans Tezi

Necip SERT

Danışman

Dr. Öğr. Üyesi Mehmet Emin KEKE

İstanbul – 2023

BEYAN

Bu tezin hazırlanmasında bilimsel ahlak kurallarına uyulduğu, başkalarının eserlerinden yararlanılması durumunda bilimsel normlara uygun olarak atıfta bulunulduğu, kullanılan verilerde herhangi tahrifat yapılmadığını, tezin herhangi bir kısmının bu üniversite veya başka bir üniversitedeki başka bir tez olarak sunulmadığını beyan ederim.

Necip SERT

07.06.2023



İSTANBUL GELİŞİM ÜNİVERSİTESİ
LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜNE

Necip Sert'in Örgütsel Çatışma Yönetiminin Motivasyon ve Bireysel İyi oluşa etkisi adlı tez çalışması jürimiz tarafından İşletme anabilim dalı İşletme bilim dalında YÜKSEKLİSANS tezi olarak kabul edilmiştir.

İmza:

Başkan

Dr. Öğr. Üyesi: Zekeriya Şahin

İmza:

Üye

Dr. Öğr. Üyesi: Mehmet Emin Keke

İmza:

Üye

Dr. Öğr. Üyesi: Dursun Boz

Yukarıdaki imzaların adı geçen öğretim üyelerine ait olduğunu onaylıyorum

.../.../20

İmzaı

Prof. Dr. İZZET GÜMÜŞ

Enstitü Müdürü

ÖZET

Örgüt, bireysel olarak yapılması mümkün olmayan faaliyetlerin gerçekleştirilmesi amacı ile bireylerin bir araya geldiği birliklerdir. Ancak ortak bir amaç için bir araya gelmiş olan bu yapı içerisinde çatışmaların yaşanması da kaçınılmaz bir durumdur. Her ne kadar çatışma yaşanmayan örgütler, gelişme sağlayacak dinamiklerden mahrum kalsa da farklı nedenlerden ötürü meydana gelen bu çatışmaların örgüt amaçları doğrultusunda yönlendirilmesi önem arz etmektedir. Çünkü çatışmalar iyi yönetilmediği takdirde hem çalışanlar üzerinde baskı oluşturmakta hem de örgüt açısından verimsizliğe yol açmaktadır.

Örgütsel çatışma, örgüt performansına önemli ölçüde etki eden bir faktördür. Bu nedenle sosyal ve ekonomik hayatımız açısından önem arz eden örgütlerin ağır rekabet koşullarında etkin bir şekilde idare edilmesi gerekmektedir. Örgüt faaliyetlerinin yürütülmesi ve hedeflere ulaşma noktasında çalışanların göstermiş olduğu çaba ve sahip olduğu motivasyon açısından performans değerlemesi yapılması gerekli bir uygulamadır.

Son yıllarda çalışma psikolojisi ve yönetim alanında yapılan araştırmalarda, örgütsel çatışma ve motivasyon arasındaki ilişkilere yer verilmektedir. Örgüt içerisinde yaşanan çatışmalar, çalışanları performans ve motivasyon bakımından olumlu ya da olumsuz etkileyebilmektedir. Örgütsel çatışmanın motivasyona ve bireysel iyi oluşa etkisinin araştırıldığı bu çalışma iki ana bölümden oluşmaktadır. Bu çalışmanın amacı, örgütlerde meydana gelen farklı düzeylerdeki çatışmaların ve örgüt üzerindeki etkilerinin teorik açıdan değerlendirilmesidir. Çalışmanın birinci bölümünde örgütsel çatışma ve motivasyon konusu ele alınmıştır. Bu bağlamda ilk önce çatışmanın tanımı yapılarak çatışma ile ilgili kuramsal yaklaşımlara değinilmiştir. Daha sonra çatışmanın aşamaları ve çatışma türleri konularına yer verilmiştir. Birinci bölümün sonunda ise örgütlerde meydana gelen çatışmaların nedenleri üzerinde durulmuştur. Çalışmanın ikinci bölümünde ise bireysel iyi oluş kavramı ele alınmaktadır. Bu bağlamda bireysel iyi oluşu açıklayan kuramlar ve bireysel iyi oluşun bileşenleri konularına değinilmiştir. İkinci bölümün sonunda ise bireysel iyi oluş ile ilgili yapılmış olan araştırmalara yer verilmiştir. Çalışmanın evrenini Türkiye'deki sağlık çalışanları

oluşturmaktadır. Bu çerçevede çalışmanın örneklemine kolayda örneklem yöntemi ile ulaşılan ve çalışmaya gönüllü olarak katılım gösteren toplam 385 sağlık çalışanı oluşturmaktadır. Çalışma ile çalışanın iş ile ilgili geliştireceği tutum üzerinde önemli bir etkiye sahip olduğu, işverenin daha fazla verim elde edebilmesinin çalışanlarına sağlayacağı huzurlu bir ortama bağlı olduğu sonucuna varılmıştır. Ayrıca alışanların motivasyonunu ve bireysel iyi oluşlarını sağlayacak dzenlemelerin yapılmamsın önem arz ettiğine ulaşılmıştır.

Anahtar Kelimeler: atışma, örgütsel atışma, Motivasyon, Bireysel iyi oluş.



SUMMARY

Organizations are associations where individuals come together for the purpose of carrying out activities that cannot be done individually. However, it is inevitable to experience conflicts within this structure that has come together for a common purpose. Although organizations that do not experience conflict are deprived of the dynamics that will provide development, it is important to direct these conflicts, which occur for different reasons, in line with the objectives of the organization. Because if conflicts are not managed well, they both create pressure on employees and lead to inefficiency in terms of the organization.

Organizational conflict is a factor that significantly affects organizational performance. For this reason, organizations that are important for our social and economic life should be managed effectively under heavy competition conditions. Performance evaluation is a necessary practice in terms of the effort and motivation of the employees at the point of carrying out the activities of the organization and reaching the goals.

In recent years, research in the field of work psychology and management have included the relationships between organizational conflict and motivation. Conflicts within the organization can affect employees positively or negatively in terms of performance and motivation. This study, which investigates the effect of organizational conflict on motivation and individual well-being, consists of two main parts. The aim of this study is to evaluate the conflicts at different levels in organizations and their effects on the organization from a theoretical perspective. In the first part of the study, organizational conflict and motivation were discussed. In this context, firstly, the definition of my conflict is made, and the theoretical approaches related to conflict are mentioned. Then, the stages of conflict and conflict types are discussed. At the end of the first chapter, the reasons for the conflicts in the organizations are emphasized. In the second part of the study, the concept of individual well-being is discussed. In this context, theories explaining individual well-being and components of individual well-being are mentioned. At the end of the second part, studies on individual well-being are given. The universe of the study consists of health workers in Turkey. In this context, the

sample of the study consists of 385 health workers, who were reached with the convenience sampling method and participated in the study voluntarily. With the study, it has been concluded that the employee has a significant effect on the attitude he will develop regarding the work, and that the employer's ability to achieve more efficiency depends on the peaceful environment it will provide to its employees. In addition, it has been reached that it is important to make arrangements that will ensure the motivation and individual well-being of the employees.

Keywords: Conflict, Organizational Conflict, Motivation, Individual well-being.



İÇİNDEKİLER

ÖZET	i
SUMMARY	iii
İÇİNDEKİLER	v
KISALTMALAR	x
TABLolar LİSTESİ	xi
ŞEKİLLER LİSTESİ	xii
ÖNSÖZ	i
GİRİŞ	1

BİRİNCİ BÖLÜM ÖRGÜTSEL ÇATIŞMA

1.1. Çatışmanın Tanımı	3
1.2. Çatışmaya İlişkin Kuramsal Yaklaşımlar	4
1.2.1. Geleneksel yaklaşım	4
1.2.2. Davranışsal yaklaşım	5
1.2.3. Modern yaklaşım	6
1.3. Çatışmanın Kaynakları	6
1.3.1. Amaç farklılıkları	7
1.3.2. Kişisel farklılıklar	7
1.3.3. İletişim eksiklikleri	7
1.3.4. Statü farkları	7
1.3.5. Görev tanımı belirsizliği	8
1.3.6. İş bölümü	8
1.3.7. İşler arası karşılıklı bağımlılık	8
1.4. Çatışma Türleri	9
1.4.1. Taraf olanlara göre çatışmalar	9

1.4.1.1. Bireysel çatışmalar	9
1.4.1.2. Bireyler arası çatışmalar	9
1.4.1.3. Bireyler ve grupların çatışmaları	10
1.4.1.4. Gruplar arası çatışmalar	10
1.4.1.5. Örgütler arası çatışmalar	10
1.4.2. Fonksiyonlarına göre çatışmalar	11
1.4.2.1. Fonksiyonel çatışmalar	11
1.4.2.2. Fonksiyonel olmayan çatışmalar	11
1.4.3. Ortaya çıkma şekline göre çatışmalar	12
1.4.3.1. Potansiyel çatışmalar	12
1.4.3.2. Algılanan çatışmalar	12
1.4.3.3. Hissedilen çatışma	12
1.4.3.4. Açık çatışma	12
1.4.4. Oluşum kaynaklarına göre çatışmalar	13
1.4.4.1. İlişki çatışması	13
1.4.4.2. Görev çatışması	13
1.5. Çatışma Yönetimi	14
1.5.1. Çatışma yönetimi stratejileri	15
1.5.1.1. Tümleştirme	16
1.5.1.2. Ödün verme	16
1.5.1.3. Hükmetme	17
1.5.1.4. Kaçınma	17
1.5.1.5. Uzlaşma	18
1.5.2. Çatışma yönetiminin örgütsel çıktıları	19
1.5.3. Çatışma yönetimiyle alakalı yapılan çalışmalar	21

İKİNCİ BÖLÜM

MOTİVASYON KAVRAMI

2.1. Motivasyonun Tanımı	24
2.2. Motivasyonun Önemi	28
2.3. İş Motivasyonu	30
2.4. Motivasyon Teorileri	30
2.4.1. Kapsam teorisi	31
2.4.1.1. Maslow 'un ihtiyaçlar hiyerarşisi	32
2.4.1.2. Herzberg 'in çift etmen teorisi	37
2.4.1.3. Clayton Alferder 'in ERG (VİG) teorisi	40
2.4.1.4. Mc Clelland 'in kazanılmış ihtiyaçlar kuramı	41
2.4.2. Süreç teorileri	45
2.4.2.1. Tolman 'ın Bekleyiş Kuramı	45
2.4.2.2. Victor H. Vroom 'un Ümit (Bekleyiş) Teorisi	46
2.4.2.3. Porter ve Lawler 'in Geliştirilmiş Bekleyiş Teorisi	48
2.4.2.4. John S. Adams 'ın Eşitlik Teorisi	49
2.4.2.5. Edwin Locke ' un Amaç Teorisi	51
2.4.2.6. Burrhus F. Skinner 'in Pekiştirme Teorisi	52
2.4.3. Motivasyon arttırıcı faktörler	57
2.4.3.1. Ekonomik motivasyon araçları	58
2.4.3.1.1. Prim	59
2.4.3.1.2. Üretime ortaklık sistemi	60
2.4.3.1.3. Kara katılım	60
2.4.3.1.4. Ekonomik boyutlu ödüller	61
2.4.4.2. Psiko-Sosyal faktörler	61
2.4.5.3. Yönetmel-örgütsel motivasyon araçları	62
2.4.5.4. İçsel ve dışsal motivasyon	63

2.4.5. Motivasyonla ilgili yapılan araştırmalar	68
---	----

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

BİREYSEL İYİ OLUŞ KAVRAMI

3.1. Bireysel İyi Oluş	72
3.2. Bireysel İyi Oluşu Açıklayan Kuramlar	73
3.2.1. Erek (Telic) Kuramı	73
3.2.2. Çok Yönlü Uyuşmazlık Kuramı	74
3.2.4. Etkinlik Kuramı	75
3.2.6. Ryff'ın Psikolojik İyi Oluş Kuramı	75
3.3. Bireysel İyi Oluşun Bileşenleri	77
3.4. Bireysel İyi Oluşla İlgili Yapılan Araştırmalar	79

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

YÖNTEM

4.1. Araştırma Modeli ve Hipotezler	86
4.2. Varsayım ve Sınırlılıklar	86
4.3. Evren ve Örneklem	87
4.4. Veri Toplama Yöntemi	87
4.5. Veri Toplama Araçları	87
4.6. Analiz Yöntemi	88

BEEŞİNCİ BÖLÜM

BULGULAR

5.1. Katılımcıların Demografik Özellikleri	90
5.2. Geçerlilik Analizi	91
5.2.1. Örgütsel Çatışma Yönetimi Ölçeği Geçerlilik Analizi	91
5.2.2. Herzberg Motivasyon Ölçeği Geçerlilik Analizi	93
5.2.3. Psikolojik İyi Oluş Ölçeği Geçerlilik Analizi	95
5.4. Güvenilirlik Analizi	96
5.5. Normal Dağılım Analizi	96

5.6. Tanımlayıcı İstatistiksel Analiz	97
5.7. Korelasyon Analizi	98
5.8. Regresyon Analizi	100
5.8.1. Örgütsel Çatışma Yönetiminin Motivasyon Üzerindeki Etkileri	100
5.8.2. Örgütsel Çatışma Yönetiminin Bireysel İyi Oluş Üzerindeki Etkileri	101
SONUÇLAR VE ÖNERİLER	103
KAYNAKÇA	110
EKLER	128
ÖZGEÇMİŞ	133

KISALTMALAR

SGK	:	Sosyal Güvenlik Kurumu
IBM	:	International Business Machines
SPSS	:	Statistical Package for the Social Sciences
KMO	:	Kaiser Meyer Olkin



TABLolar LİSTESİ

Tablo 1. Güdüleyici ve Hijyen Faktörler	38
Tablo 2. İhtiyaçlar Hiyerarşisi Teorisi / ERG (VİG) Teorisi Karşılaştırması	41
Tablo 3. Katılımcıların demografik özellikleri	90
Tablo-4. Örgütsel çatışma yönetimi ölçeği KFA sonucu	92
Tablo-5. Herzberg motivasyon ölçeği KFA sonucu	94
Tablo-6. Psikolojik iyi oluş ölçeği KFA sonucu	95
Tablo-7. Güvenilirlik Analizi Sonuçları	96
Tablo-8. Normal dağılım analizi sonuçları	97
Tablo-9. Tanımlayıcı İstatistiksel Analiz Sonuçları	98
Tablo-10. Korelasyon analizi sonuçları	99
Tablo-11. Örgütsel çatışma yönetiminin motivasyon üzerindeki etkileri	100
Tablo-12. Örgütsel Çatışma Yönetimi Boyutlarının Motivasyon Üzerindeki Etkileri	100
Tablo-13. Örgütsel çatışma yönetimi boyutlarının motivasyon boyutlarına etkileri	101
Tablo-14. Örgütsel Çatışma Yönetiminin Bireysel İyi Oluş Üzerindeki Etkileri	102
Tablo-15. Örgütsel çatışma yönetimi boyutlarının bireysel iyi oluşa etkileri	102

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1. Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi	34
Şekil 2. Klasik Şartlandırma	53
Şekil 3. Sonuçsal Şartlandırma	54
Şekil 4. Öznel İyi Olmanın Bileşenleri	79
Şekil 5. Araştırma Modeli	86



ÖNSÖZ

Bu çalışmada örgütsel çatışma yönetiminin motivasyon ve bireysel iyi oluş üzerindeki etkileri araştırılmıştır. Bu çerçevede çalışma tanımlayıcı kesitsel ve ilişkisel tarama modelinde yürütülmüştür.

Örgütsel çatışma yönetiminin motivasyon ve bireysel iyi oluş üzerindeki etkilerini araştırmak için çevrimiçi anket formu kullanılmıştır. Bu anket formunda sırasıyla Demografik Bilgi Formu, Örgütsel Çatışma Yönetimi Ölçeği, Herzberg Motivasyon Ölçeği ve Psikolojik İyi Oluş Ölçeği yer almaktadır. Araştırma kapsamında toplanan verilerin analizi IBM SPSS v26 yazılımı ile tanımlayıcı istatistiksel analizler gerçekleştirilmiştir.

Tez çalışmamın planlanması, araştırılması, yürütülmesi ve oluşturulmasında beni hiçbir zaman yalnız bırakmayan, derin bilgi ve deneyimleriyle beni destekleyen Sn. Dr. Öğr. Üyesi Mehmet Emin KEKE Hocama sonsuz teşekkürlerimi sunarım. İlgisi, desteği ve engin bilgi ve tecrübeleriyle çalışmamın her aşamasında beni yönlendirdi ve bilimsel temeller ışığında şekillendirmeme yardımcı oldu. Kendisinin değerli katkıları sayesinde, tezim daha anlamlı bir hale gelmiştir.

Bunun yanında çalışma sürecim boyunca tüm zorlukları birlikte göğüsleyen ve hayatımın her aşamasında yanımda olan değerli eşim Halenur Sert'e de minnettarlığımı ifade etmek isterim. Bana verdiği destek ve motivasyonla çalışmamı daha da ileriye taşımış oldum Onun varlığı olmadan bu başarıya ulaşamayacağımı da belirtmek isterim.

GİRİŞ

Örgütlerde belirlenmiş bir ortak amaç ve bu amaç etrafında yürütülen faaliyetler olduğu kadar, örgüt içerisinde çalışan her bireyin kendi menfaatlerini korumaya yönelik tanımlanmış olduğu birtakım hedefler de bulunmaktadır. Ancak bireylerin kendileri için belirlemiş olduğu bu hedefler örgüt içerisinde çatışmalara sebebiyet verebilmektedir. Çünkü değer yargıları, hisleri ve öncelikleri birbirinden ayrı olan bireylerin aynı örgüt içerisinde olması, bireysel menfaatlerin çatışmasına neden olabilmektedir. Burada örgüt hedeflerine katkı sağlaması açısından çatışma sürecinin iyi yönetilmesi gerekmektedir. Çatışma, geleneksel yönetimlerde stres, bıkkınlık, tedirginlik ve gerginlik oluşturan bir unsur olarak görülmekte iken, modern yönetimlerde kaçınılmaz ve idare edilmesi gereken bir süreç olarak değerlendirilmektedir. Yine modern yönetimlerde bu sürecin doğru bir şekilde yönetilmesi halinde örgüt açısından faydalı olacağı düşünülmektedir.

Örgüt içerisinde çatışmaların yaşanması kaçınılmaz mümkün olmayan bir durumdur. Bu nedenle çatışmanın örgüt açısından faydalı olabilmesi için çatışmanın nedenlerinin doğru bir şekilde belirlenmesi ve etkili bir biçimde yönetilmesi gerekmektedir. Çünkü çatışmanın doğru olarak yönetilmesi halinde örgüt içerisindeki güven ortamı korunmuş olacak ve böylelikle örgüt çalışanlarının motivasyonu ve bireysel iyi oluşu sağlanmış olacaktır. Ayrıca çalışanların iş ortamında huzurlu ve yüksek iş tatmininin olması, verimliliğin artmasına neden olacağından çalışanların örgüte olan bağlılıklarının sürdürülebilirliği açısından da önem arz etmektedir.

Çalışma hayatında, çalışanlar üzerinde baskı ve stres oluşturan çok sayıda sosyal ve psikolojik faktör bulunmaktadır. İşletmelerin verimli olabilmesi ve başarı elde edebilmesi için örgüt çalışanlarını hem fiziksel hem de ruhsal açıdan baskı altına alan faktörlerin ortadan kaldırılması gerekmektedir. Bu nedenle örgüt yöneticilerinin davranışları ve alacağı kararlar önem taşımaktadır. Ancak örgütsel çatışmalarda yöneticiler bazen bireysel değerlerin tesirinde kalabilmekte ve bu durum tutum ve davranışlarına etki edebilmektedir. Başka bir ifade ile yöneticilerin çatışma sürecinde akademik araştırmalara dayanan yöntemlerden faydalanmayı bir gereklilik olarak görmesine rağmen bu süreçte bireysel

değerlerin ön plana çıktığı görülmektedir. Yöneticilerin bu konuda çok dikkatli davranması ve çatışmaların giderilmesine yönelik çalışmalarda bulunması gerekmektedir. Bu bağlamda bu çalışmada örgütsel çatışmanın motivasyon ve bireysel iyi oluşa olan etkisi araştırılmaktadır. Çalışmanın uygulama kısmında, tanımlayıcı, kesitsel ve ilişkisel tarama modelinde başvurulmuştur.



BİRİNCİ BÖLÜM

ÖRGÜTSEL ÇATIŞMA

1.1. Çatışmanın Tanımı

İnsan hayatının kaçınılmaz bir parçası olan çatışma kavramı kişiler tarafından farklı algılandığından literatürde farklı tanımlarla karşımıza çıkmaktadır. Psikoloji, antropoloji, sosyoloji ve örgütsel davranış gibi farklı branşların çatışma kavramı ile ilgili ortak kabul ettikleri bir tanım bulunmamaktadır (Rahim ve Psenicka, 2002:302). Çatışma kavramı ile ilgili alan yazını incelendiğinde çatışmanın farklı yönlerini yansıtan birbirinden ayrı tanımlar görülmektedir.

Stoner (1978), çatışmayı iki veya daha fazla kişi ya da gruplar arasındaki çeşitli sebeplerden ortaya çıkan anlaşmazlıklar olarak tanımlamaktadır. Thomas (1976) ise, çatışmayı taraflardan birinin diğerlerinin kendi çıkarlarını engellediğini algılaması ile ortaya çıkan bir süreç olarak ifade etmektedir. Çatışma, bireylerin aralarında uygun olmayan ve denk düşmeyen bir şeylerin olduğunu düşünmelerine dayalı olarak meydana çıkan etkileşim olarak da ifade edilebilmektedir. Bu düşünceye göre çatışma, tarafların sorun oluşturan durumlarda karşı tarafın isteğine uymamasından kaynaklanan bir durum olarak açıklanmaktadır (Folger, Poole ve Stutman, 2013).

Rahim, Magner ve Shapiro (2000), çatışmayı insan etkileşiminin doğal bir sonucu olarak değerlendirmekte ve kişilerin hedef, yaklaşım, inanç ve değerlerinin birbiriyle uyuşmamasından dolayı ortaya çıktığını belirtmektedir. Bu bağlamda, insanın sosyal bir varlık olduğu ve diğer insanlarla ilişki içinde olduğu göz önüne alındığında çatışmaların hayatın kaçınılmaz bir unsuru olduğu söylenebilmektedir.

Farklı araştırmacı ve disiplinlerin yapmış oldukları tanımlara bakıldığında, çatışmanın temel öğeleri uyumsuzluk, anlaşmazlık, ters düşme, engellenme ve beklentilerdeki farklılık olarak görülmektedir. Bir başka anlatımla, farklı perspektiflerden yapılan tanımlamalar yönünde çatışma kavramının karşılıklı olumsuz etkileşim ve karşı koyma anlamlarına geldiği gözlemlenmektedir (Mullins, 2010). Genel olarak yapılan tanımlamalar incelendiğinde çatışma,

bireylerin etkileşimi sonucunda ortaya çıkan anlaşmazlık ve uyuşmazlık süreçleri olarak açıklanabilir.

Örgütsel bağlamda çatışma kavramına bakıldığında her kurumun birbirinden farklı düşünce ve taleplerinin olduğu kişilerden oluştuğu görülmektedir. Taymaz ve Gümüşeli (1994), örgütsel çatışmayı zıt düşme ve uyumsuzluk olarak meydana gelen ve etkili yönetilmediği takdirde kişilere ve örgüte zarara neden olabilecek dinamik bir süreç olarak ifade etmektedir. Bu bağlamda, birçok farklı inanış, değer, düşünce yapısı ve beklentileri olan bireylerden meydana gelen örgütlerde kaçınılmaz bir şekilde çatışmalar oluşmaktadır. Dolayısıyla, çatışmaların etkin şekilde yönetilebilmesi için bireylerin çatışmaya karşı tutum ve yaklaşımları önem taşımaktadır.

Machiavelli, Hobbes, Weber gibi birçok düşünür, bireyler arasındaki çıkar uyuşmazlıklarının çatışmaya sebep olacağını ve çatışmanın da toplumsal ilişkilere etki edeceğini belirtmiştir (Özgüven, 1989). Bireyler, çatışmanın olduğunu algıladığında çatışma gerçekleşmiş kabul edilmektedir. Bu nedenle çatışma, çatışmaya neden olan olayın birey tarafından anlaşılması ile ortaya çıkan bir gerçektir şeklinde tanımlanabilmektedir. Yani varlığı, bireyin algılarına göre meydana gelen bir kavramdır. Bu nedenle çatışmada bireysel algılar önem arz etmektedir. İlave olarak şunu da belirtmek gerekir ki çatışma bir iletişim türü olarak da nitelendirilmektedir (Aktaş ve Kılınç,2007).

1.2. Çatışmaya İlişkin Kuramsal Yaklaşımlar

Çatışma kavramı yıllardır çalışılmasına rağmen her geçen gün önemi artmaktadır. Eski anlayışa göre çatışma kaçınılması gereken zararlı bir durum olarak algılanırken günümüzde sosyal ve örgütsel alanlarda çatışma kavramına ilgi artmış ve çatışmaya yönelik algı ve yaklaşımlarda değişiklikler gözlenmektedir. Burada çatışmaya yönelik yaklaşımlar klasik ve modern yaklaşım olarak ele alınmaktadır (Asunakutlu ve Safran, 2006)

1.2.1. Geleneksel yaklaşım

Çatışma, yapılan ilk araştırmalar sonucunda olumsuz bir durum olarak değerlendirilmiştir. Şiddet, zarar, yıkım ve mantıksızlık ile aynı anlama geldiği düşünülmüştür. Bu nedenle çatışma önlenmelidir. 1930 ve 1940 yıllarında yapılan

birçok araştırma sonucunda bu görüş tutarlı sonuçlar vermiştir. Geleneksel yaklaşımda çatışma örgüte zarar veren, örgütün faaliyetlerini aksatan ve maliyetlerinin artmasına neden olan bir olgudur. Çatışma, çalışanlar arasında problem oluşturur. Stres altında karar verildiğinde ise çalışanlarda iş tatminsizliği meydana gelecek ve buna bağlı olarak da üretimde ve üretime olan katkıda bir azalma olacaktır. Bu görüşü benimseyen örgüt kuramcıları bu nedenle çatışmanın sakınılması gereken bir durum olduğunu vurgulamışlardır. Çatışma olduğunda örgütün verimi azalır ve bunun sonucunda yıkıcı etkiler meydana gelebilir. Çatışmanın örgüt içinde huzursuzluk çıkarıcı ve profesyonel olmayan yönetimlerin neden olduğu düşünülür. Dolayısıyla doğru bir yönetim tarzı çatışmayı ortadan kaldıracak ve performansı arttıracaktır. Örgüt yöneticilerinin vazifesi örgütün bu tarz problemlerle karşılaşmasını engellemek ve örgütün geleceğini tehlikeye sokmamak ve büyümesini sağlamaktır (Özgan, 2006).

1.2.2. Davranışsal yaklaşım

Davranışsal görüş, 1940'lı yıllarda ortaya çıkan bir yaklaşımdır ve örgütlerde çatışmanın doğal olarak ortaya çıkabileceği düşüncesini benimser. Bu yaklaşımı savunanlara göre, örgütler, çeşitli amaçlara, beklentilere, gereksinimlere ve çıkarılara sahip insanlar ve gruplar arasındaki çatışmalardan oluşur. Davranışsal yaklaşım, örgüt içindeki bireylerin ve grupların davranışlarını anlama ve yönetme üzerine odaklanır. Bu görüşe göre, örgüt içindeki çatışmalar, farklı hedeflere, önceliklere ve değerlere sahip olan insanların varlığından kaynaklanır. Bireylerin çeşitli ihtiyaçları ve beklentileri olduğu için, örgüt içindeki çatışmalar kaçınılmazdır. Bu yüzden uyuşmazlıklar ve çatışma çıkabilmektedir. Mesela birim yöneticileri arasında örgütte var olan bir kaynağın paylaşımı, ortak kullanımı veya önceliklerin tespiti konusunda uyuşmazlık ve çatışma görülebilir. Geleneksel yaklaşım her çatışmanın örgüte zarar veren bir durum olduğu görüşüne sahip iken, davranışsal yaklaşım bazı çatışmaların örgütteki sorunları işaret ettiği ve yönetimin bu konuda aksiyon almasını gereksindirdiğinden işlevsel olarak değerlendirilmektedir. Ayrıca geleneksel yaklaşımda olduğu gibi davranışsal yaklaşımı savunanlar da çatışmanın hemen giderilmesi gerektiğini, aksi takdirde bütün önlemler alınarak yok edilmesi gereken bir durum olduğunu görmüşlerdir. Neticede 1940'lı yıllardan 1970'li yılların ortalarına kadar bu görüş etkisini

göstermiş, çatışmaların örgüt için iyi yönetildiği takdirde kötü olmadığına, tam tersine örgütün performansına ve verimine olumlu katkıda bulunduğu inandır (Şahin vd., 2006).

1.2.3. Modern yaklaşım

Modern yaklaşımda örgüt içinde çatışma olmaması imkânsızdır. Çatışmanın olmaması veya az olması örgütün durgun ve veriminin düşük olmasına sebep olur. Şiddetli çatışmalar ise iletişimde aksamalara, çalışanlar arasındaki birliğe, düşmanlık duygusunun artmasına, karar verme sürecinin uzamasına ya da karar verememe noktasına gelmesine sebep olur. Bu durum hiç istenmeyen bir sonuçtur. Modern yaklaşım anlayışı çatışmanın, olumlu etkilerinin yanı sıra aslında performansın bir koşulu olduğunu görmektedir. Uygun seviyelerde meydana gelen bir çatışma, grup üyelerinin daha çok sorgulayabilen, öz eleştiriye ve yeniliğe açık olmasını sağlayacaktır. Kısaca modern yaklaşım çatışmanın gerekli olduğunu ancak belli bir seviyede olması gerektiğini savunmaktadır ve bu yaklaşıma göre çatışmanın belli bir düzeyde olabilmesi sadece iyi bir yönetici ile olmaktadır (Deniz ve Çolak, 2008).

Modern yaklaşımda çatışma iki kategoride incelenmektedir. İlki işlevsel çatışmalar diğeri işlevsel olmayan çatışmalardır. Mesela, bir işletmede pazar geliştirme konusunda tüm birimlerce ortak bir karar alınması gerekiyor bu durumda birbirinden farklı çok sayıda fikir olabileceğinden sonunda çatışma meydana gelebilmektedir. Yeniliği teşvik ettiğinden işlevsel bir çatışma olacaktır. Yani işlevsel çatışma, örgütün başarısını ve performansını olumlu yönde etkileyen bir çatışma şeklidir. İşlevsel olmayan çatışma ise örgütün varlığını tehlikeye sokan, hedeflerinin gerçekleşmesini engelleyen ve örgüte zarar veren bir çatışma türüdür. Dolayısıyla işlevsel olmayan çatışmalarda örgütün en kısa zamanda önlem alması ve çatışmayı yok etmesi gerekmektedir (Aykan, 2008).

1.3. Çatışmanın Kaynakları

Çatışmanın ortaya çıkış sebeplerine bakıldığında birçok faktörün etki ettiği gözlemlenmektedir. Amaç, statü, kişisel farklılıklar, görev tanımı eksikliği, iletişim eksiklikleri, örgütün büyüklüğü ve yönetsel farklılıklar gibi çeşitli durumlardaki problem ya da değişiklikler çatışmaya sebep olan faktörler

olabilmektedir (Kazimoto, 2013). Bunun yanı sıra, örgütlerde meydana gelen çatışmalar hem kişiler arası etkileşimden hem de örgütün yapısından kaynaklı birçok nedene dayandırılmaktadır (Greenberg ve Baron, 2003). Bireyleri örgütlerde çatışmalara sürükleyen ve çatışma sürecinin ortaya çıkmasına sebep olan unsurlar şu başlıklar ile incelenebilir:

1.3.1. Amaç farklılıkları

Bireyler ya da grup arası amaç farklılıkları çatışmaya neden olan bir etmendir. Örgütsel süreçlere bakıldığında ise, yöneticinin amaçları ile örgütlerin ya da ekiplerin amaçları arasında farklılıklar yaşanabildiği gibi yönetici ve çalışanların amaçları arasında da farklılıklar yaşanabilmektedir. Bu da çatışma durumlarına neden olmaktadır (Koçel, 2010).

1.3.2. Kişisel farklılıklar

Sosyal düzen içinde kişilerin farklı sosyal ve kültürel çevreden gelmeleri kişilik farklılıklarını ortaya çıkarmaktadır. Bireyler, farklı değer, inanç, düşünce yapısı hedef ve karakter özelliklerine sahiptir. Örgütteki bu farklılıklar bazı durumlarda uyumsuzluk ve anlaşmazlık oluşturarak çatışmaları beraberinde getirmektedir (Wall ve Callister, 1995).

1.3.3. İletişim eksiklikleri

Kişiler arası duygu, düşünce ve bilgi aktarma süreci olan iletişimin eksik yapılması durumunda problemler ortaya çıkmaktadır. İletişim, çatışma durumlarının oluşmasında, yayılmasında ve yönetilmesinde önemli rol oynadığı için örgüt içi ya da örgütler arası ilişkilerde yapılan yanlış ve eksik iletişim çatışmalara sebep olmaktadır (Spaho, 2013).

1.3.4. Statü farkları

Örgütlerdeki statü farkları bir tarafın diğerleri üzerinde problemleri etkisi olduğu zaman ortaya çıkmaktadır (Daft, 2008). Bu durum, örgüt içindeki birey ya da grupların kendi statülerini diğerlerinden daha farklı ya da güçlü konumda algılaması olarak açıklanabilir. Üstün ve güçlü görme durumu, yaş, deneyim ve eğitim seviyesi gibi etmenlerden kaynaklanabilir. Bu farklılıkların algılanma biçimi örgüt içindeki çatışmalara zemin oluşturmaktadır.

1.3.5. Görev tanımı belirsizliği

Görev ve sorumluluk sınırlarının net olmaması çatışmaya sebep olan bir etmendir. İş sorumlukları düzgün şekilde tanımlandığında ve öngörülebilir olduğunda kişiler yapacakları hakkında kesin bilgi sahibi olurlar. Aksine görev tanımı belirsiz olduğunda ise, örgütsel faaliyetlerin tamamlanmasında kimlerin hangi noktada sorumlu olduğu konusunda anlaşmazlıklar yaşanmaktadır (Daft, 2008).

1.3.6. İş bölümü

Çalışanlar iş bölümü yapılmış görevlerde kendi görev ve sorumluluklarını daha öncelikli ve önemli görebilirler. Kendi başarısına odaklanan ekip üyeleri diğer ekip üyeleri ile uyumsuzluğa düşebilmektedir. Tüm bu süreç de anlaşmazlık ve çatışmaları beraberinde getirmektedir. Çalışanların zamanla farklı değerler, anlayış biçimleri ve normlar benimsemeleri bu çatışmaların önemli kaynağını oluşturmaktadır (Kleinbaum, Stuart ve Tushman, 2014).

1.3.7. İşler arası karşılıklı bağlılık

Örgütlerdeki kaynak, bilgi ve malzeme gibi etmenlerin etkileşimi zamanla tarafların birbirine bağımlılığını arttırarak çatışmalara sebebiyet verebilmektedir. Karşılıklı bağımlılık fazla olduğunda yani bir diğer deyişle birey veya gruplara amaçlara ulaşmada diğerlerinden sürekli yardım almak zorunda olduğunda çatışmalar sıklıkla ortaya çıkmaktadır (Schermerhorn, Hunt, Osborn ve Uhl-Bien, 2010).

Örgütlerde bireylerin kendi hedeflerine yönelik eylem göstermeleri, kendi çıkarlarını ön plana çıkarmaları, tarafların farklı değer ve yargılarını benimsemesi, örgütsel faaliyetlerin işleyişinde birbirlerine bağımlı olmaları gibi unsurlar çatışma durumlarının doğmasına sebep olmaktadır (Rahim, 2002). Çatışmaların etkili şekilde yönetilmesi için çatışma kaynaklarının doğru ve gerçekçi şekilde belirlenmesi gerekmektedir. Bu bağlamda, çatışma kaynaklarına uygun çatışma yönetimi stratejisinin seçilmesi önem taşımaktadır (Özer, 2011).

1.4. Çatışma Türleri

Örgütsel süreçlerin karışıklığı ve çalışanların amaç farklılıkları günümüz örgütlerde çatışmaların sıklıkla ortaya çıkmasına sebep olmaktadır (Topaloğlu ve Boylu, 2006). Modern örgütlerde çatışmalar farklı sınıflandırmalarla ifade edilmektedir. Bu bölümde, alan yazınında en fazla üzerinde durulan türler temel alınarak fonksiyonlarına göre çatışmalar, taraflara göre çatışmalar, ortaya çıkış şekline göre çatışmalar ve oluşum kaynaklarına göre çatışmalar incelenmektedir.

1.4.1. Taraf olanlara göre çatışmalar

1.4.1.1. Bireysel çatışmalar

Kişilerde içsel çatışma, birbiri ile uyuşmayan amaçlar, beklentiler ya da hissedilen baskılardan meydana gelen kişilerde oluşan gerginlik durumu olarak açıklanmaktadır (Schermerhorn vd., 2010). İçsel çatışmalar çeşitli sebeplerden kaynaklanabilmektedir. Birbirleri ile uyuşmayan hedefler amaç çatışmasına neden olmaktadır. Örgütlerin belirlediği bireysel rollerin belirsizliği de benzer şekilde içsel çatışmalara zemin hazırlamaktadır. Net olmayan görev tanımları, eksik iş içerikleri ve tecrübe eksikliği gibi unsurlar rol belirsizliğine yol açabilmektedir. Luthnas (2010) bu belirsizliklerin, kişilerin bir kurum veya ekibin üyesi olarak etkili şekilde çalışmasına engel olduğunu belirtmektedir. Bir diğer içsel çatışma sebebi ise engellenmedir. Kişilerin hedeflerini gerçekleştirme aşamasında onlara engel olan açık veya gizli unsurlarla karşılaşması durumudur. Kişiler engellenme durumu yaşadıklarında, kaçınma, saldırganlık ve takıntı haline gelme getirme gibi savunma mekanizmaları ortaya çıkarmaktadır (Luthnas, 2010).

1.4.1.2. Bireyler arası çatışmalar

İki ya da daha fazla kişinin bireysel amaçları, değer yargıları, benimsedikleri yöntemler ve bilgi birikimi gibi durumlar yönünden karşılıklı uyuşmazlık yaşamaları olarak ifade edilmektedir (Bruk-Lee, 2007). Bireyler arası çatışmalar farklı nedenlere bağlı olarak gelişebilir. Whetten ve Cameron (2016) karakter farklılıkları, çevresel stres, bilgi eksikliği ve rol uyuşmazlığını örgütlerde bireyler arası çatışmalara neden olabilecek faktörler olarak sıralamaktadır. Bireyler arası çatışmalar aynı zamanda kaynaklarına bağlı olarak davranışsal,

durumsal, bilişsel ve duygusal çatışmalar olarak ifade edilebilmektedir. Bu bağlamda; engellerden ortaya çıkan davranışsal, bireyler arası bağımlılıktan ortaya çıkan durumsal, katılmamadan ortaya çıkan bilişsel ve olumsuz durumlardan ortaya çıkan çatışmalar ise duygusal çatışmalar olarak açıklanmaktadır (Barki ve Hartwick, 200).

1.4.1.3. Bireyler ve grupların çatışmaları

Bireylerin gruplar tarafından benimsenen değer ve yargıları kabul etmede zorlandığı zaman ortaya çıkan çatışma türüdür. Birey ve grubun amaçları uyuşmadığında çatışma durumu yaşanması muhtemeldir. Bu çatışma biçiminde, gruba uygun davranışlar sergilemediğinde ilk olarak grubun tepkisi ile karşılaşmakta, ardından bu uyumsuzluk devam ettiği takdirde grubun diğer bireyleri tarafından dışlanma ile karşı karşıya gelmektedir (Ataman, 2002)

1.4.1.4. Gruplar arası çatışmalar

Örgüt içinde yer alan gruplar arasında ortaya çıkan çatışmalardır. Bu çatışma şekli örgütlerde sıklıkla meydana gelmektedir. Gruplar arası yaşanan çatışmalar örgüt içindeki dayanışma ve etkinliği olumlu yönde etkileyebilirken aynı zamanda iş birliği, verimlilik ve iletişimi olumsuz yönde etkilemektedir (Cuhadar ve Dayton, 2011). Gruplar arasında meydana gelen çatışmalar; gruplar arası bağımlılık, yönetim alanının net olmaması, statü ve güç mücadeleleri ve sınırlı kaynaklar dolayısıyla oluşan rekabet ortamı gibi faktörlerden kaynaklanabilmektedir (Luthans, 2010).

1.4.1.5. Örgütler arası çatışmalar

Bazı durumlarda örgütlerin diğer örgütleriyle yaşadıkları çatışmalardır. Rekabetin hâkim olduğu gelişen ve değişen günümüz örgütler arasında bu tür çatışmalara sıklıkla rastlamak mümkündür. Örgütler arası çatışmalar olumsuz sonuçlarsa örgütlere fayda sağlayacak çıktılar ile sonuçlanabilir. Ertürk (2012)'e göre bu tür çatışmalar sonucunda, yeni çıktı ve teknolojilerin gelişimi ve değişimi örgütlere değer katacak olumlu etki olarak görülmektedir.

1.4.2. Fonksiyonlarına göre çatışmalar

Çatışmaların örgütün hedeflerine katkıda bulunması ya da bulunmamasına göre yapılan sınıflandırmadır. Örgütsel amaçlara olumlu etki eden çatışmalar fonksiyonel olarak sınıflandırılırken, örgütsel faaliyetlerin aksamasına sebep olan çatışmalar fonksiyonel olmayan olarak sınıflandırılmaktadır.

1.4.2.1. Fonksiyonel çatışmalar

Örgütlerin hedeflerini gerçekleştirmesine ve kalıcı çözümlere ulaşılmasını sağlayarak örgütlerin güçlenmesine katkıda bulunan çatışma türüdür. Yapıcı çatışma olarak da bilinen fonksiyonel çatışmaların kişilerin, ekiplerin ve tüm örgütün performansına olumlu etkisi vardır. Fonksiyonel çatışmalar sayesinde önemli problemler fark edilerek değerlendirilir ve ele alınır. Dolayısıyla, alınan kararlar gözden geçilerek, doğru aksiyon planları ile örgütlerde yenilikçi bir ortam oluşmaktadır (Schermerhorn, vd., 2010). Rahim (2001) fonksiyonel çatışmaların; örgütlerde yenilik, karar alma süreçlerinin iyileşmesi, kişi ve grupların yeni çözüm fikirleri üretmesi ve örgütsel performansın artması gibi çıktılar ortaya çıkarabileceğini düşünmektedir.

1.4.2.2. Fonksiyonel olmayan çatışmalar

Fonksiyonel olan çatışmaların aksine örgütlerin işleyişine zarar vererek örgütsel hedeflere ulaşılmasına engel olan çatışma türüdür. Sinha (2008), bu çatışmaların ilişkilerin zedelenmesi, kaynakların israf edilmesi ve iş birliğinin bozulması gibi sonuçlara yol açabileceğini belirtmektedir. Fonksiyonel olmayan çatışmalar örgütlerde; tükenmişlik, tatminsizlik, stres, kişiler arası iletişimin zedelenmesi, güvensizlik, performans düşüklüğü ve değişime yönelik direnç gibi problemlere yol açabilmektedir (Rahim, 2001). Çatışmaların türü yöneticilerin perspektif ve değerlendirmesine göre farklılık göstereceğinden fonksiyonel mi ya da fonksiyonel olmayan çatışma mı olduğunu belirlemek zordur (Amason, Thompson, Hochwarter ve Harrison, 1995).

1.4.3. Ortaya çıkma şekline göre çatışmalar

Langton ve Robbins (2007), örgütlerde çatışmaların dört aşamadan ortaya çıktığını ifade etmektedir. Bu noktada ilk olarak çatışmanın sebeplerini ortaya koyan potansiyel çatışma karşımıza çıkmaktadır. Ardından; algılanan, hissedilen ve açık çatışma türleri gelmektedir

1.4.3.1. Potansiyel çatışmalar

Kişi ve grupların hedeflerindeki farklılıklar, sınırlı kaynaklar, düşünce ve görüş ayrılıkları ve buna benzer durumlar çatışmaların meydana gelme potansiyelini arttırabilmektedir. Bu tür, çatışmanın ilk basamağıdır ve çatışma sürecini başlatacak şartların hazır olduğu anlamına gelmektedir. Diğer çatışma türlerine kıyasla en zararsız çatışma türüdür (Özer, Hızıroğlu ve Saldamlı, 2015). Bu nedenle, çatışma potansiyeli önceden fark edilip gereken adımlar izlenirse çatışma ortaya çıkmadan engellenebilir.

1.4.3.2. Algılanan çatışmalar

Çatışmayı yaşayan tarafların çatışmaları algılama biçimi ili ilişkili olan çatışma türüdür (Koçel, 2010). Taraflar arası algılama şeklinin farklı olmasından kaynaklı hayal kırıklığı yaşadığında algılanan çatışma ortaya çıkmaktadır. Yıldızoğlu (2013), örgütsel rollerin belirlenme süreçlerinde bu tür çatışmanın sıklıkla yaşandığını belirtmektedir.

1.4.3.3. Hissedilen çatışma

Çatışma yaşayan kişilerin durumlar karşısındaki duyguları olarak açıklanan çatışma türüdür. Bireyler her an patlamaya hazır şekilde birbirlerine karşı kaygılanma ve öfke duyguları hissedebilmektedir (Özer vd., 2015). Kişiler bu duyguları açıkça belli etse de herhangi bir çatışma oluşmadığı için bu tür çatışmalar önceden engellenebilir.

1.4.3.4. Açık çatışma

Açık bir şekilde çatışmanın meydana geldiği süreçleri kapsayan çatışma türüdür. Bu çatışma türünde, kişiler çatışma yaşadığı kişilere karşı ağır bir dil

kullanabilirler (Yıldızoğlu, 2013). Dolayısıyla, ortaya çıkış şekline göre oluşan çatışma türlerinin arasında açık çatışmaların en tehlikeli olan çatışma şekli olduğu söylenebilir

1.4.4. Oluşum kaynaklarına göre çatışmalar

Örgütlerde kaynaklarına göre meydana gelen çatışmalar genel olarak ikiye gruba ayrılmaktadır. Bunlar ilişki ve görev çatışması olarak belirtilmektedir. Bu bölümde bu iki çatışma türü ele alınmaktadır.

1.4.4.1. İlişki çatışması

Schermerhorn ve diğerleri (2010) ilişki çatışmasını, örgütlerde kişiler arası etkileşimde ortaya çıkan korku, güvensizlik, kırgınlık ve gücenme gibi duygulardan kaynaklanan uyuşmazlıklar olarak açıklamaktadır. İlişki çatışmaları kişilerde karşılıklı anlayışı azaltarak örgütsel işleyişin aksamasına sebep olmaktadır (Deutsch, 1969). Bu tür çatışmalar bireysel ilişkilere zarar verdiğiinden örgütlerde gerginlik ve huzursuzluk ortamı oluşturabilir. Neticesinde, bireylerde iş tatmini, motivasyon ve performans düşüklüğüne sebebiyet verebilir ve örgütün başarısını olumsuz yönde etkileyebilir. Dolayısıyla, çatışmaların örgütsel hedeflere uygun yönetilebilmesi için ilişki kaynaklı çatışmaların minimum seviyeye indirilmesi önem taşımaktadır (Jehn, 1995).

1.4.4.2. Görev çatışması

Örgüt içinde işleyişte, sorumluluk ve görevlerde, karar aşamalarında bireylerin arasındaki görüş ayrılıklarından dolayı ortaya çıkan çatışmalardır (Bruk-Lee, 2007). Bu tür çatışmalar örgütler açısından her zaman olumsuz bir etki oluşturmamaktadır. Aksine, optimum seviyedeki görev çatışmaları karşılıklı fikir paylaşımı ve tartışma ortamı oluşturarak örgütlerin etkililiğini arttırabilmektedir (Jehn, 1995). Bir diğer diğer yandan, görev çatışmaların sıklıkla yaşanması, görev ve sorumlukların yerine getirilmesine engel olarak örgütlere zarar verebilir (Jehn, 1997). İlişki ve görev çatışmalarına bakıldığında, örgütlerin başarısı ve devamlılığı için ilişki çatışmalarının aza indirilmesi ve görev ile ilgili çatışmaların belirli seviyede oluşması önem taşımaktadır.

1.5. Çatışma Yönetimi

Bireylerin kişilik özellikler, bakış açıları, görüş ve tutumlarının birbirinden farklı olduğu göz önüne alındığında kişiler arası anlaşmazlık ve uyuşmazlığın etkileşim sonucu ortaya çıkan doğal bir durum olduğu söylenebilir. Bu farklılıklar sonucunda bireyler benmerkezci tavırlar sergileyebilir böylece diğerlerinin bakış açısını anlamakta zorluk yaşarlar ve çatışma durumları ortaya çıkar (Campbell ve Graziano, 2005). Farklı özelliklere sahip birçok insandan meydana gelen örgütlerde çatışma durumu kaçınılmaz bir durumdur. Bu bağlamda çatışmanın nasıl yönetildiği bireyler ve örgütler için ne tür sonuçlar doğuracağı yönünden önem taşımaktadır.

Çatışma yönetimi; örgüt içindeki bireyler, gruplar ya da örgütler arasındaki çatışma düzeyini kontrol ederek çatışma yaşayanlar arasındaki anlaşmazlık ve uyuşmazlığın kurumun yararına olacak şekilde yönetilmesi olarak tanımlanmaktadır (Kondalkar, 2007). Etkili çatışma yönetimi, çatışmaların yıkıcı yönlerini en aza indiren, yapıcı yönlerini en üst düzeye çıkaran, örgütlerde çatışmayı belirli bir seviyede tutan ve çatışma yaşayan her iki tarafı memnun edecek yönetim biçimini benimseyen faaliyetlerin tamamı olarak açıklanabilir (Akkirman 1998).

Çatışma ile ilgili yapılan çalışmalar incelendiğinde çatışmanın çözümlenmesi ve yönetilmesinin farklı kavramlar olduğu görülmektedir. Çatışma çözümünde hedef, çatışmayı en aza indirmek ya da engellenmesi ise çatışma yönetiminde hedef farklı çatışma yönetimi stratejileri ile çatışmayı kişi ve örgütler için yararlı hale getirmektir. Aynı zamanda çatışma çözümünde çatışmanın hiç olmaması hedeflenirken, çatışma yönetiminde belli düzeyde çatışma yaşanması hedeflenmektedir (Rahim, Garrett ve Buntzman, 1992). Bu amaç farklılıklarına bakıldığında, örgütlerin başarı ve devamlılığı açısından çatışmaların çözümündense etkili şekilde yönetilmesinin örgütlere katkı sağlayabileceği söylenebilir.

Çatışma yönetimi bağlamında örgütlerde yöneticilere büyük sorumluluk düşmektedir. Yöneticiler çatışmaları örgüt hedeflerine yönelik yönetmeli ve

çatışmaların olumsuz etkilerini minimum seviyeye indirirken olumlu etkilerini maksimum seviyeye çıkarttığı bir atmosfer oluşturmalıdır. Yöneticilerin bunu gerçekleştirebilmesi için üst seviye yönetim becerilerinin gelişmiş olması gerekmektedir (Spaho, 2013). Rahim (2000)'e göre, çatışma yönetiminde örgütsel etkililik ve öğrenmeyi arttırmak amacıyla çatışmanın yıkıcı unsurlarının azaltılması ve yapıcı unsurlarının artırılması için etkili yöntemlerin planlanması büyük önem taşımaktadır. Bu bağlamda, çatışmaların kaynağının iyi tespit edilmesi ve buna uygun etkili yönetim stratejisinin belirlenmesi gerekmektedir. Aksi takdire çatışmaların etkili şekilde yönetilmesi güç gözükmemektedir (Robbins, 1978).

1.5.1. Çatışma yönetimi stratejileri

Taymaz ve Gümüşeli (1994), çatışma yönetimi stratejilerini çatışma durumlarında bireylerin kendilerini ifade etmesi açısından benimsedikleri davranış kalıpları olarak açıklamaktadır. Literatür incelendiğinde çatışma yönetimi stratejileri açısından farklı sayıda sınıflandırmaların olduğu görülmektedir. Çatışma yönetimi stratejilerine ilk dikkat için isimlerden biri Follet olmuştur. Follet çatışmada farklılıkları benimsemenin etkili çatışma yönetiminde ilk ve önemli adım olduğunu öne sürmüştür. Çatışmayı farklılıkları yargılama olarak değil, görüş, ilgi ve fikirlerin farklılığı olarak görmektedir (Gehani ve Gehani, 2007). Bu noktada Follet güç kullanma, uzlaşma ve bütünleştirme olarak öncesinde üç temel strateji ileri sürmektedir (Rahim vd., 2000). Bir diğer sınıflandırma ise Blake, Shepard ve Mouton'a ait olan çatışma yönetimi stratejilerinde bireye ve üretime vurgu yapılmaktadır. Araştırmacılar, çatışma yönetimi stratejilerini verilen çabanın aktif veya pasif olma durumu ve yüksek veya düşük düzeyde olma durumuna göre değerlendirmektedir (Aslan, 2008). Bireye yönelik oluşturulan bu stratejiler problem çözme, uzlaşma, rekabet etme, yumuşatma ve geri çekilme davranışları olarak karşımıza çıkmaktadır (Rahim, 2001). Thomas ve Kilmann (1974) ve Thomas (1976) iş birliği, uzlaşma, rekabet, uyum sağlama ve kaçınma olarak beş boyutlu bir çatışma yönetimi modeli geliştirmişlerdir. Bu stratejilerden rekabetçilik davranışı kişilerin kendi çıkar tatminleri olarak ifade edilirken iş birlikçi davranışı ise bireyin karşı tarafın çıkarlarını gözetmesi olarak belirtilmektedir (Thomas ve Kilmann, 1974; Thomas,

1976). Rahim (2002) ise bireyler arasında yaşanan çatışmaları yönetebilmek adına beş farklı strateji öne sürmektedir. Bu stratejiler için ölçek geliştirerek her bir davranışı farklı boyutta ölçmektedir. Bireylerin uyguladığı stratejiler önemli ölçüde kişilerin kendi ve diğer tarafa yönelik ilgi düzeyi ile ilişkilendirilmektedir (Özgan, 2006).

1.5.1.1. Tümleştirme

Çatışmada tarafların hem kendi hem de diğerlerinin ihtiyaçlarına önem vermesi durumunda kullanılan yöntemdir. Diğer bir deyişle, bu stratejide her iki tarafın çıkarları gözetilerek üst seviyede tatmin olması sağlanır ve tarafların tercih ve öncelikleri hakkında bilgi alışverişi yapılır (De Dreu ve diğerleri, 2001). Çatışma durumunda taraflar bir araya gelerek çatışmanın sebeplerini ve çözüm yollarını detaylıca değerlendirirler. Taraflar kendi görüşleri kadar diğerlerinin de görüşlerine önem verirler. Bu strateji ile çatışmalara yeni çözümlerin bulunması hedeflenmektedir (Sinha, 2008). Özellikle karışık durumların çözülmesinde bu strateji tercih edilmektedir. Taraflar görüşlerini açıkça ortaya attığından problemlere daha etkili çözümler bulmak mümkündür (Rahim, 2002). Yapılan çalışmalara göre, tümleştirme stratejisi en doğru ve etkili çatışma yönetim stratejilerinden biri olarak açıklanmaktadır (Gross ve Guerro, 2000). Aynı zamanda, faydalı sonuçlara ulaşmayı hedefleyen bu strateji en çok tercih edilen stratejiler arasında bulunmaktadır (Lee, 2008).

1.5.1.2. Ödün verme

Bu strateji, çatışma yaşayan tarafların kendisine yönelik ilginin düşük diğerlerine yönelik ilginin yüksek olduğu durumlarda uygulanmaktadır. Literatürde ödün vermenin yanı sıra uyma ya da boyun eğme stratejisi olarak da geçmektedir (Cai ve Fink, 2002). Çatışmada bireyler kendisine daha az ancak karşındakilere daha yüksek ilgi göstererek çatışmayı bu doğrultuda çözmek isteyebilirler (Friedman, Tidd, Currall ve Tsai, 2000). Başka bir ifade ile ödün veren taraf kendi ihtiyaçlarını gözetmeden diğer tarafın taleplerini karşılamaya çalışmaktadır. Karıp (2013), ödün verme stratejisinin örgütlerde daha çok üstler ve altlar arasında geçtiğini ifade etmektedir. Özellikle, hiyerarşik sistem ve sahip olunan güçten dolayı astların, üstlerin isteklerine boyun eğmeleri sık rastlanan bir durumdur. Çatışma yönetiminde ödün verme strateji uygulandığında boyun eğen

tarafın hedef ve isteklerine ulaşma ihtimali düşüktür (Gross ve Guerrero, 2000). Ancak, ödün vermede hedefler kişiler arasında paylaşıldığı takdirde etkin bir strateji türü olmaktadır (Gibson, Ivancevich, Donnelly ve Konopaske, 2012). Bu bağlamda, bu yöntemin etkililiği tarafların yöntemi uygulama şekline göre değişmektedir.

1.5.1.3. Hükmetme

Hükmetme stratejisi; taraflardan birinin karşı tarafın beklenti ve taleplerini dikkate almadığı, sadece kendi beklenti ve isteklerine önem verdiği davranış modelidir. Bireyler bu davranış modeli ile yalnızca kendi çıkar ve hedeflerine göre hareket ederler. Dolayısıyla, hükmetme yöntemi bencil ve rekabetçi davranışları barındırmaktadır (Rahim, 2002). Aynı zamanda çatışma durumlarında hükmetme stratejisi kişilerin üstünlük sağlamak için zorlayıcı bir yaklaşım benimsemesini ve güç kullanmasını ifade etmektedir (Karcıoğlu ve Ali oğulları, 2012). Bu açıdan bakıldığında hükmetme stratejisi, üzerinde güç kullanılan ve baskı yapılan taraf için olumsuz durumlar ortaya çıkarabilir ve çatışmalar kalıcı bir şekilde çözülemeyebilir. Örgütlerde hükmetme stratejisi daha çok otorite ve güç sahibi olan kişi ya da gruplar tarafından kullanılmaktadır. Otorite ve gücü elinde bulunduran kişi ya da gruplar kimi zaman beden dili ile kimi zaman sözel ifadeler ile diğer taraflar üzerinde çeşitli şekillerde baskı kurarlar (Sinha, 2008). Örgütlerde çeşitli durumlarda hükmetme stratejisi uygulanabilir. Örnek olarak, çatışma oluşturan konu taraflardan biri için büyük önem taşıdığı ve kabul edilmesinde ısrarcı olduğu zaman hükmetme gerçekleşebilir. Bunun yanı sıra, çatışma sebebi olan konunun hızlı şekilde çözümlenmesi istendiğinde zorlayıcı ve ısrarcı bir tutumla karar alınması durumunda hükmetme davranışı ortaya çıkabilmektedir. Örnekten anlaşılacağı üzere, bu stratejide detaylı düşünme ve analiz olmadığı için karmaşık konularda bu stratejinin uygulanması uygun bulunmamaktadır (Spaho, 2013).

1.5.1.4. Kaçınma

Kaçınma stratejisi çatışma durumunda tarafların hem kendilerine hem de diğerlerine yönelik ilgisinin düşük düzeyde olduğu durumlarda kullanılmaktadır.

Bu stratejiye göre kişiler, çatışma durumunun varlığını kabul eder ancak bu süreci görmezden gelme ve geri çekilme yönelimindedirler. Çatışmanın diğer tarafı ile etkileşime girmenin oluşturabileceği olası olumsuz sonuçlar, çatışma durumunun çıktılarında daha önde olduğu durumlarda kişiler zarar almamak adına etkileşimden kaçınma yaklaşımını tercih etmektedir (Rahim ve Bonoma, 1979). Dolayısıyla, bireyler problemin önemini azaltma ve problem üzerinde düşünmeyi bastırma şeklinde davranışlar sergilemektedir (De Dreu, vd., 2001). Bu strateji örgütlerde kullanıldığı duruma bağlı olarak çeşitli sonuçlar oluşturabilir. Kaçınma yöntemi gecikmeler oluşturduğundan dolayı örgütün verimlilik ve etkinliğinin azalmasına neden olmaktadır (Gibson vd., 2012). Bununla birlikte, kaçınma stratejisi ile bireylerin çatışma sürecinde duygu ve düşüncelerini bastırıldığı göz önüne alındığında bu strateji süreklilik gösterdiği takdirde çatışmalar kalıcı çözüme ulaşmayarak hem bireyler için hem de örgütler için uzun vadede olumsuz sonuçlar ortaya çıkarılabilir. Diğer bir yandan, çatışma oluşturan konu büyük önem taşımadığında vakit ve enerji harcamamak adına kaçınma uygun bir stratejidir (Rahim, 2002). Böylece, soruna yönelik çözüm üretmek için uygun zaman oluşturulur ve etkili kararlar alınabilir.

1.5.1.5. Uzlaşma

Çatışmada tarafların hem kendi hem de diğerlerinin çıkarlarına orta seviyede ilgi gösterdiği stratejidir. Uzlaşma stratejisinde, kişiler ortak ilgilere odaklanarak çözüm yöntemi üretmeye çalışırlar. Uzlaşmada istenilen problemlere ortak kararlar ile çözümler üretmek ortak hedefe ulaşmaktır (El Dahshan ve Keshk, 2014). Dolayısıyla, bu stratejide kazanan veya kaybeden taraftan bahsedilemez. Çatışma yönetiminde uzlaşma davranışı ile amaç, rasyonel bir yaklaşım ile her iki tarafın çıkarlarının belli seviyede tatmin edilmesidir (Robbins ve Judge, 2012). Diğer stratejilere benzer şekilde, uzlaşma çeşitli durumlarda uygulanabilir.

Uzlaşma, çatışmanın taraflarının ortak bir amaçta farklı amaçlara sahip olduğu ya da tarafların eşit güçte olduğu durumlarda uygulanabilecek uygun bir stratejidir. İş birliği ve tümleştirme gibi yaklaşımlardan olumlu bir sonuç alınamamış karmaşık konularda uzlaşma yöntemi geçici bir çözüm yolu olabilmektedir (Rahim, 2001). Gross ve Guerrero (2000)'ya göre, kişiler

birbirlerinin farklı istek ve ihtiyaçların bütününe kapsayacak çözüm yolları bulmada anlaşmazlık yaşadıklarından uzlaşma stratejisi genellikle en iyi tercih olarak ifade edilmektedir. Buna rağmen, tarafların iş birliği ile problem çözümüne gitmesi gereken durumlarda uzlaşma yaklaşımı katkı sağlamayacaktır (Rahim, 2002). Bu noktada uzlaşma stratejisinin örgütsel amaçlara uygun durumlarda tercih edilmesi önem taşımaktadır.

Sonuç olarak çatışma yönetimi stratejilerinin tümü incelendiğinde, uygulandığı duruma bağlı olarak örgütlere olumlu ya da olumsuz etkilerinin olabileceği görülmektedir. Bu noktada, çatışma oluşturan konuya göre uygun bir strateji belirlemede yöneticilere büyük görevler düşmektedir. Yöneticiler çatışma yönetimine liderlik eden taraf olabildiği gibi aynı zamanda çatışmanın taraflarından biri de olabilirler. Her iki koşulda da yöneticiler çatışmaları doğru şekilde analiz etmekle görevlidir. Sonrasında, örgütsel amaç ve prensiplere bağlı kalarak ve yönetme becerilerini kullanarak tarafsız bir şekilde çatışmaları yönetmelidirler. Bu bağlamda, yöneticilerin çatışma süreçlerinde hangi stratejinin etkili olacağı konusunda karar almaları gerekmektedir (Mullins, 2010).

1.5.2. Çatışma yönetiminin örgütsel çıktıları

Günümüzde teknolojik gelişmelerle ve iletişim olanaklarının hızlı şekilde artmasıyla örgütlerde rekabet ve küreselleşme durumlarının artışı meydana gelmektedir. Gelişen örgütsel sistemler, giderek artan çeşitliliği de beraberinde getirmektedir. Kişiler arasındaki tutum, değer, algı, karakter, kültür ve dil farklılıkları artış göstermektedir (Çağlayan, 2006). Bu bağlamda, çatışmalar günlük hayatın bir parçası olduğu gibi böylesine çeşitliliği ve büyük etkileşim ağını içinde barındıran örgütlerde farklı sebeplerden kaynaklanan anlaşmazlık ve uyuşmazlıkların yaşanması kaçınılmaz bir durumdur.

Modern örgütsel yaklaşıma göre, çatışma durumlarının tümüyle ortadan kaldırılmasından ziyade belli düzeyde gerçekleşen çatışmaların olumlu örgütsel çıktılar sağlayacağı belirtilmektedir. Aynı şekilde kontrol sağlamadan yüksek düzeylere ulaşan çatışmalar ise örgütsel faaliyetler üzerinde olumsuz etki oluşturmaktadır (Daft, 2008). Çatışmanın olmaması, örgütlerde sıkıcılık oluşturan istikrarlı bir yapıyı belirtmektedir. Çatışma süreçleri örgütlerde tatminsizlik durumlarını ve ihtiyaç ve talepleri yeniden gözden geçirmeyi gerektirdiğinden

örgütsel etkililik açısından olumlu sonuçlar oluşturabilir. Bu bağlamda, çatışma durumu görev ve sorumluluklardaki problemin belirlenmesi ve çözümü ile ilgiliyse kişisel ve örgütsel performansı arttırabilmektedir (Özdemir, 2012).

Örgütlerde kişiler ya da gruplar arasında çatışma ne yapılırsa yapılsın meydana gelecektir. Dolayısıyla çatışma yönetimi örgütler için dikkat ve önemle ele alınması gereken bir durumdur. Bu noktada çatışmanın ortaya çıkmasının engellenmesinden önce çatışmaların nasıl yönetildiği önem taşımaktadır. Çatışmalar, olumlu, yapıcı ve çatışma taraflarını bütünleştirici nitelikte yönetilmelidir. Diğer bir anlatımla bireylerin çatışmaları problem çözme, öz denetim, karar verme, seçim yapma ve kriz yönetimi gibi bilişsel yetkinliklerde; empati, sevgi duyma ve öfke kontrolü gibi duygusal yetkinliklerde araç ve imkân olarak kullanmalarını sağlamak önem teşkil etmektedir (Türnüklü, 2005).

Örgütlerde çatışmaların yönetilmesi için çatışmaların doğru şekilde tespiti yapıldıktan sonra çatışmaya müdahale yapılması gerekmektedir. Çatışmanın tespiti sırasında gerçekleşen analiz ve incelemelerle hangi tür müdahalenin doğru olacağı belirlenmelidir. Rahim (1992), çatışmalar yüksek seviyede olduğunda ve örgütsel açıdan yararlı ve fonksiyonel olmadığı algılandığında müdahalenin gerçekleşmesi gerektiğini belirtmektedir. Çatışma süreçlerine uygulanan müdahalelerin sonucuna göre çatışmalar örgütlere olumlu ya da olumsuz çıktılar sağlamaktadır. Çatışmalar başarılı şekilde yönetildiği zaman, kişilerin kendilerini değerlendirerek değişim göstermelerine katkı sağlayabilecek bir ortam oluşturulabilir. Örgütsel işleyişlerde farklı görüşlerin ve eleştirisel bakış açılarının olması karar alma süreçlerinde kaliteyi arttırabilmektedir (Robbins ve Judge, 2012). Bunun yanı sıra, kişiler arası karşılıklı fikir paylaşımı örgütsel öğrenmeyi destekleyebilir. Kişilerin merak duygusu ve araştırma istekleri artarak yenilikçi bir ortam oluşabilir (Rahim, 2001).

Çatışmalar etkili şekilde yönetilmediğinde ve kontrolsüz bırakıldığında örgütlerde çeşitli olumsuz çıktılara neden olabilmektedir. Wall ve Callister (1995), çatışma süreçlerinde kişilerin hissettiği kızgınlık, engellenme, huzursuzluk ve düşmanlık duygularının iş tatmini, motivasyon ve performans azalmasına yol açabileceğini belirtmektedir. Ayrıca, çatışma süreçleri kişilerde iş stresine sebep olarak kişilerin sağlığını kötü yönde etkileyebilmektedir (Spector ve Bruk-Lee,

2008:267). Benzer şekilde, çatışmalar sık yaşandığında kişiler arası ilişkilerde empati yoksunluğu, güvensizlik, yanlış anlama gibi iletişim kaynaklı ve algısal problemler oluşturabilir. Bunun neticesinde, kişilerde depresif sonuçlara neden olabilmektedir (Bruk-Lee, 2007). Bireylerde örgütsel bağlılığın azalması, devamsızlık veya işten ayrılma niyetinin artması gibi davranışlar meydana getirebilir ve böylece örgütsel faaliyetler ve örgütsel başarının olumsuz yönde etkilenmesine sebep olabilir.

Çatışma ilk olarak olumsuz bir kavram olarak algılanmasına rağmen örgütler için olumsuz etkilerle birlikte olumlu etkileri de içeren örgütsel davranış durumudur (Nelson ve Quick, 2013). Çatışmanın var olması başlı başına ne iyi ne de kötü bir durum olarak ifade edilmemektedir (Sinha, 2008). Burada önemli olan nokta, örgütlerde çatışmanın kaynaklarının doğru ve iyi şekilde tespit edilmesi ile anlaşmazlık durumlarına uygun yöntem ve stratejiler seçilerek çatışmaların bireylerin ve örgütün ihtiyaç ve amaçlarına yönelik etkili şekilde yönetilmesidir. Bu noktada yapılan çalışmalar ilişki çatışmalarının örgütlerde olumsuz sonuçlara neden olacağını ifade ederken; görev kaynaklı çatışmaların etkili şekilde yönetildiği takdirde birçok olumlu çıktıyı meydana getireceğini belirtmektedir (Bruk-Lee, 2007).

1.5.3. Çatışma yönetimiyle alakalı yapılan çalışmalar

Özkara (2019) tarafından gerçekleştirilen araştırma, okul yöneticileri ile çatışma yönetim stratejileri ve örgüt kültürü arasındaki ilişkiyi incelemeyi amaçlamıştır. Araştırma, Mersin'in merkez ilçelerinde bulunan resmi ilköğretim ve ortaokullarda görev yapan 622 öğretmenden elde edilen verilere dayanmaktadır. Araştırma sonuçlarına göre, okul yöneticileri ile çatışma yönetim stratejileri ve örgüt kültürü arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki olduğu ortaya çıkmıştır. Bu ilişki, öğretmenlerin görüşlerine dayanarak belirlenmiştir. Araştırma bulgularına göre, yöneticilerin ve öğretmenlerin okuldaki düşüncelerini rahatlıkla ifade edebildikleri ve çözüm odaklı tartışmaların mümkün olduğu bir ortamın oluşturulması, çatışma yönetim stratejileri ve okul kültürü üzerinde olumlu bir etkiye sahiptir. Bu araştırma sonuçları, okul yöneticilerinin çatışma yönetimine yönelik stratejilerini ve öğretmenlerin katılımını göz önünde bulundurmanın önemini vurgulamaktadır. Ayrıca, okul kültürünün geliştirilmesi ve iletişim

kanallarının açık tutulması gibi faktörlerin, çatışma yönetimi stratejilerine olumlu bir şekilde yansıdığı belirlenmiştir. Bu araştırma, okul yöneticilerinin çatışma yönetim stratejileri ile örgüt kültürü arasındaki ilişkiyi ortaya koymuş ve çatışma yönetimi ve okul kültürü geliştirme konusunda önemli bilgiler sunmuştur. Bu bulgular, okul yöneticilerine çatışma yönetiminde etkili stratejiler geliştirme ve olumlu bir örgüt kültürü oluşturma konusunda rehberlik etmektedir. Bu nedenle, okul yöneticinin öğretmenlerin fikirlerine saygı duyması ve onların görüşlerini dikkate alması, okul kültürünün olumlu yönde gelişmesine katkı sağlayabilir. Araştırmanın sonuçlarına ek olarak, ilkokullarda görev yapan öğretmenlerin ortaokullarda görev yapan öğretmenlere kıyasla okul kültürü hakkında daha olumlu görüşlere sahip olduğu görülmektedir. Ayrıca, ortaokul öğretmenlerinin ilkokul öğretmenlerine göre gelenek, tören ve adetler boyutunda daha olumlu düşüncelere sahip olduğu belirlenmiştir. Bu bulgular, okul yöneticilerinin farklı öğretmen gruplarının ihtiyaçlarını ve beklentilerini anlamaları ve buna uygun stratejiler geliştirmeleri gerektiğini göstermektedir. Okul yöneticilerinin çatışma yönetimi stratejileri ve örgüt kültürü arasındaki ilişkiyi anlamaları ve öğretmenlerin fikirlerine saygı duymaları, okul kültürünün olumlu bir şekilde gelişmesine katkıda bulunabilir. Bu da öğrencilerin eğitim kalitesini artırabilir ve okulun başarısını etkileyebilir. Okul yöneticileri, öğretmenler arasındaki farklılıkları dikkate alarak, okul kültürünü destekleyen stratejiler geliştirmeli ve öğretmenler arasında iletişim ve iş birliğini teşvik etmelidir. Böylece, okul ortamında olumlu bir çalışma atmosferi sağlanabilir ve öğretmenlerin motivasyonu artırılabilir. Bu da öğrencilerin akademik başarısını ve genel okul deneyimini olumlu yönde etkileyebilir.

Özçelik (2021), okul yöneticilerinin çatışma yönetim stratejileriyle mizah kullanımı arasındaki ilişkiyi belirlemek için bir çalışma yürüttü. Çalışmanın katılımcıları, 2020-2021 eğitim öğretim yılında İstanbul Bahçelievler ilçesindeki resmi ilkokul ve ortaokullarda görev yapan 615 öğretmendi. Çalışma, yöneticilerin ve öğretmenlerin çatışmaları yapıcı bir şekilde çözmek için kullandıkları mizahın, kurum faydasına yönelik sonuçlar doğurabileceğini ortaya koy. Ayrıca, olumlu bir mizah ortamı oluşturmak ve mizah stillerini çatışma yönetim stratejileriyle uyumlu hale getirmenin, çatışma yönetim stratejilerini olumlu yönde etkileyebileceği bulguları da çalışmanın sonuçları arasındaydı. Bu

çalışmanın bulguları, okul yöneticilerinin çatışmaları yapıcı bir mizah kullanarak yönetebileceklerini göstermektedir. Olumlu bir mizah ortamı oluşturmak ve mizah stillerini çatışma yönetim stratejileriyle uyumlu hale getirerek yöneticilerin daha olumlu ve işbirlikçi bir okul ortamı oluşturmalarına yardımcı olabilir. Bu da sonuç olarak öğrenciler ve okulun genelinde daha iyi sonuçlar doğurabilir. Genel olarak, bu çalışma, okul ortamında mizahın çatışma yönetim stratejilerindeki rolünü dikkate almanın önemini vurgulamaktadır. Mizahın potansiyel faydalarını tanıyarak ve çatışma yönetim stratejilerine dâhil ederek, okul yöneticileri daha olumlu ve etkili bir okul ortamı oluşturabilirler.

Karamanlıoğlu, Şenkul ve Sıgır (2020) çalışmalarında akademisyenlerin çatışma yönetme stratejileriyle duygusal zekâ yeterlilikleri arasındaki ilişkiyi belirlemeyi amaçlamışlardır. Nitel araştırma yöntemi ile modellenen araştırmanın evrenini, Ankara'daki bir vakıf üniversitesinin Ticari Bilimler Fakültesi altındaki altı bölümü (turizm ve otelcilik, muhasebe ve finansal yönetim, yönetim bilişim sistemleri, bankacılık, sigortacılık ve risk yönetimi, uluslararası ticaret) oluşturmaktadır. Araştırmanın örnekleme amaçlı örnekleme yöntemi ile saptanmıştır. Verileri toplamak için, akademisyenlerle görüşme gerçekleştirilmiştir. Çalışmadan ulaşılan bulgular ele alındığında akademisyenlerin duygusal yeterlilikleriyle çatışma yönetme stratejileri arasında yakın bir ilişki olduğuna rastlanılmaktadır. Akademisyenlerin duygusal zekâ yeterlilikleriyle çatışma yönetme stratejilerinden ikna etme, yönetme becerisi, iletişim ve karar verme becerilerinin birbiriyle anlamlı derecede ilişkili olduğu tespit edilmiştir.

İKİNCİ BÖLÜM

MOTİVASYON KAVRAMI

2.1. Motivasyonun Tanımı

Motivasyon, insanların davranışlarını başlatma, yönlendirme ve sürdürme gücü olarak tanımlanan bir kavramdır. Ginsberg ve Wlodkowski (2009), motivasyonu, bireylerin belirlenmiş davranışları gerçekleştirmek için ihtiyaç duydukları enerji olarak açıklamaktadır. Bu nedenle, bir örgütün hedeflerine ulaşabilmesi için çalışanların motive edilmesi gerekmektedir. Motivasyonun, örgütler için ne kadar önemli olduğu da Koçel (2001) tarafından vurgulanmaktadır.

Motivasyon kavramı, psikolog Abraham H. Maslow tarafından ilk kez ele alınmıştır. Maslow, motivasyonu incelediği bir makalesinde, insanların temel ihtiyaçlarını beş kategoriye ayırmış ve motivasyonu, bu ihtiyaçların alt seviyelerde karşılanması ve doyuma ulaşılmasından sonra daha üst seviyedeki ihtiyaçlara doğru ilerlemek olarak tanımlamıştır (Bakan ve Büyükebeşe, 2004). Bu hiyerarşik yapı, fizyolojik ihtiyaçlar, güvenlik ihtiyacı, sosyal bağlantı, saygınlık ve kendini gerçekleştirme gibi ihtiyaçları içermektedir. Motivasyonun sağlanması, çalışanların ihtiyaçlarının anlaşılması ve bu ihtiyaçlara yönelik teşviklerin sunulmasıyla mümkün olmaktadır. Örgütler, çalışanların performansını artırmak ve hedeflerine ulaşmak için motivasyon stratejileri geliştirmekte ve uygulamaktadır. Bunlar arasında ödüllendirme sistemleri, kariyer gelişimi fırsatları, iş tatmini sağlama, iletişim ve liderlik yaklaşımları gibi çeşitli faktörler yer almaktadır.

Motivasyon, çalışanların örgüt hedeflerine ulaşmalarını sağlayan bir güçtür. Bu nedenle, örgütlerin motivasyonu sağlamak için çalışanların ihtiyaçlarını anlamaları ve onlara uygun teşvikler sunmaları önemlidir. Motive edilmiş çalışanlar, daha yüksek performans gösterir, daha bağlılık hissedir ve örgütün başarısına katkıda bulunurlar. Motivasyon, insanların davranışlarını harekete geçiren, yönlendiren ve sürdürmelerini sağlayan bir kavramdır. Bu nedenle, örgütlerin başarısı için motivasyon araç ve süreçlerinin detaylı olarak ele alınması gerekmektedir. Maslow'un hiyerarşik ihtiyaçlar teorisi de motivasyon kavramının anlaşılmasında önemli bir yere sahiptir.

Atkinson' un motivasyona bakış açısı, bireylerin belirli ihtiyaçları ve gereksinimleri karşılamak için emek harcadıklarını ve bu emeklerin sonucunda ortaya çıkan güdülerin davranışı etkilediğini ifade etmektedir. Motivasyon, içerisinde bulunan teoriler, süreçler, kapsamlar ve bilgiler ile iş görenin hevesli bir iş disiplini, içerisinde çalışmasını sağlamak amacıyla gerekli olan önlemleri incelemektedir. Bu incelemeler, bireylerin davranışlarını, beklentiler, ihtiyaçlarını ve performanslarını konu alarak bilgi vermektedir. Motivasyonun kazanılması ve sürdürülebilirliği, belli bir süreci kapsamaktadır ve bu süreçteki tüm bileşenler birbirleriyle sürekli olarak etkileşim içerisinde ve birbirlerine bağımlı nitelikli yapılar olarak değerlendirilmektedir (Akdemir, 2000). Bu nedenle, motivasyonun sürdürülebilirliği için bireylerin ihtiyaçlarına ve beklentilerine uygun önlemler alınması gerekmektedir. Bu önlemler, bireylerin işlerine olan bağlılıklarını artırarak, performanslarını ve verimliliklerini artırmaya yardımcı olabilir.

Motivasyon kavramı, sosyoloji ve psikoloji gibi farklı bilim dalları arasındaki ilişkilerin bir sonucu olarak daha anlamlı hale gelmiştir. İş gören bireylerin en temel ihtiyaçları arasında ekonomik ihtiyaçların karşılanması, kültürel ve toplumsal ihtiyaçların tatmin edilmesi ve yeteneklerinin geliştirilmesine destek olunması yer almaktadır. Sosyolojik perspektiften bakıldığında, bireylerin motivasyonunu etkileyen faktörler arasında sosyal ilişkiler, kültürel değerler, toplumsal beklentiler ve normlar yer almaktadır. Örneğin, bir iş ortamında çalışanlar arasındaki sosyal ilişkilerin güçlü olması ve iş yerindeki kültürel değerlerin çalışanların değerlerine uygun olması, motivasyonu olumlu yönde etkileyebilir. Ayrıca, toplumsal beklentiler ve normlar, bireylerin işlerinde başarılı olmaları ve toplumda kabul görmeleri için motivasyon kaynağı olabilir.

İşletmeler ve kurumlar, çalışanların refah düzeyini, ekonomik seviyelerini ve toplumsal şartlarını geliştirerek çalışanlar arasında rekabet koşullarını teşvik etmelidir. Ayrıca, işletmeler ve kurumlar, çalışanların bağlılık düzeylerini artırmak ve performanslarını iyileştirmek için çeşitli önlemler almalıdır. İşletme ve kurumlarda çalışanların yenilikçiliklerinin geliştirilmesi önemli bir husustur. Çalışanlara yeni fikirler sunmaları ve sürekli olarak kendilerini geliştirmeleri için teşvik edilmelidir. Yenilikçiliğin ve inovasyonun teşvik edildiği bir iş ortamı, işletme veya kurumun rekabet gücünü artırabilir. Ayrıca, çalışanların

yeteneklerinin ortaya çıkması ve geliştirilmesine fırsatlar sunulmalıdır. İşletmeler ve kurumlar, çalışanlarına eğitim ve gelişim programları, mentorluk ve koçluk gibi destekler sağlayarak yeteneklerini geliştirmelerine yardımcı olmalıdır. Bu hem çalışanların motivasyonunu artırırken hem de onların iş performansını ve katkılarını artırırken kurumun da faydasına olacaktır. Aynı zamanda, örgüt içerisindeki liderlik yeteneklerinin geliştirilmesine de önem verilmelidir. Liderlik potansiyeli olan çalışanlar tanınmalı ve liderlik becerilerini geliştirmeleri için fırsatlar sunulmalıdır. İşletme veya kurumda etkili liderlik, çalışanların motivasyonunu artırabilir, iş birliğini teşvik edebilir ve başarıya ulaşmada önemli bir faktör olabilir. Bu nedenle, motivasyon kavramı işletmeler ve kurumlar için son derece önemlidir. İşletmeler ve kurumlar, çalışanlarının motivasyonunu artırmak için farklı motivasyon araçları ve süreçleri kullanabilirler. Bu araçlar ve süreçler, çalışanların ihtiyaçlarına ve beklentilerine uygun olarak belirlenmelidir. Böylece, çalışanların işlerine olan bağlılıkları artırılabilir, performansları ve verimlilikleri artırılabilir ve örgütün başarısı sağlanabilir (Bursalıoğlu, 1994).

Bir örgütün başarısı, çalışanların belirlenen hedeflere ulaşmak için yüksek bir motivasyon seviyesine sahip olmalarına bağlıdır. Ancak, motivasyonun sadece başlangıçta yeterli olması yeterli değildir. Motivasyonun devam etmesi ve sürdürülebilirliği, çalışanların güdülenmesi ile sağlanabilir. Güdüleme, çalışanların belirli biraca ulaşmak için gereken kaynaklara sahip olmalarını sağlamak, çalışanların performansını ödüllendirmek ve çalışanların işlerinde kendilerini geliştirmelerine yardımcı olmak gibi çeşitli yollarla gerçekleştirilebilir. Bu nedenle, örgütlerin sadece çalışanlarını motive etmekle kalmayıp, aynı zamanda çalışanlarının motivasyonunu sürdürmek için güdüleme stratejileri geliştirmeleri gerekmektedir. Bu, çalışanların örgütte daha uzun süre kalmasını, daha yüksek performans göstermelerini ve örgütün başarısını arttırmalarını sağlayacaktır. (Bursalıoğlu, 1994).

Güdülemenin tam olarak net bir tanımı olmamakla birlikte, bu konuda çeşitli bakış açıları bulunmaktadır. İlk bakış açısı, güdülemeyi genel bir kavram olarak ele alır ve "motive" kelimesinin İngilizce ve Fransızca kökenli olduğunu ve Türkçe 'deki karşılığının "insanı harekete geçiren saik veya güç" olduğunu savunur. Motive, bireyin bilinçli veya bilinçsiz olarak sergilediği davranışları,

neden ve nasıl böyle davrandıklarını ve o davranışın sürekliliğini sağlayan gücü ifade eder. Bu bakış açısına göre, güdüleme bir bireyin içsel veya dışsal faktörler tarafından etkilenecek harekete geçirilmesini ve belirli bir hedefe yönlendirilmesini ifade eder. Güdülenmenin kaynakları arasında ihtiyaçlar, değerler, beklentiler, ödüller, cezalar, sosyal ilişkiler ve kişisel hedefler gibi çeşitli etmenler yer alabilir. Güdülleme, bireylerin belirli bir amaca ulaşmak için harekete geçmelerini sağlayan bir süreçtir. Bu süreç, bireylerin ihtiyaçlarını karşılamak, ödüllendirilmek, başarı elde etmek veya kendilerini geliştirmek gibi çeşitli faktörlerle tetiklenebilir. Güdülleme stratejileri, örgütlerin çalışanlarının motivasyonunu artırmak ve sürdürmek için kullandığı yöntemlerdir. Bu stratejiler, çalışanların ihtiyaçlarını karşılamak, ödüllendirmek, gelişimlerine yardımcı olmak ve işlerinde daha fazla kontrol sahibi olmalarını sağlamak gibi çeşitli yollarla gerçekleştirilebilir (Şimşek ve Çelik, 2011). Günü kavramı, bir bireyi harekete geçiren veya bir hareket seçeneğini tercih etmesini sağlayan bir etki veya kuvvet olarak tanımlanır. Bu nedenle, örgütlerde güdüleme, etkili bir yönetim mekanizması için önemli bir araç olarak kabul edilir. Güdülleme stratejileri, çalışanların motivasyonunu artırmak ve sürdürmek amacıyla kullanılan yöntemlerdir. Örgütlerin, çalışanlarının güdülenmesi için çeşitli stratejiler uygulaması önemlidir. Bu stratejiler, çalışanların işlerine olan ilgilerini artırmak, performanslarını yükseltmek, hedeflere ulaşmalarını teşvik etmek ve iş birliği ve takım ruhunu desteklemek amacıyla tasarlanır. (Akad, 2002).

Bireyin doğası gereği içinde bulunan çalıştığı kurumda veya işletmede yaptığı işle ilgili olarak başarılı olma, terfi alarak yücelme isteği, daha fazla ücret veya doyumun tatmin edilmesi gibi arzulara ulaşmayı teşvik eden ve bunları çağrıştıran güdü ve motivasyon, bireyi kesin bir noktada harekete geçirir. Bu güdüler, bireyin iş performansını artırmak, daha yüksek bir kariyer seviyesine ulaşmak veya daha fazla kazanç elde etmek gibi hedeflere ulaşmasına yardımcı olur. Bu nedenle örgütlerin çalışanlarının güdülenmesi ve motivasyonlarının artırılması, çalışanların daha yüksek performans göstermelerini, örgütün başarısını artırmalarını ve daha yüksek bir iş tatmini elde etmelerini sağlar (Adair, J., 2006).

Güdülemeyle ilgili diğer bir bakış açısı, güdünün insanda sağladığı tatmin seviyesiyle ilgilidir. Günü tatmin seviyesi, belirli ihtiyaçların karşılanmasını

sağlarken bazen de tatminsizlikler oluşturabilir. Örneğin, bir iş gören çalışan, terfi aldığıında maddi ve manevi ihtiyaçlarını tatmin edebilir, ancak eski dostluklarını kaybedebilir ve yalnızlaşabilir. Bu nedenle, örgütlerin güdüleme stratejileri geliştirirken, çalışanların ihtiyaçlarını karşılamakla kalmayıp, aynı zamanda çalışanların tatmin seviyelerini de göz önünde bulundurmaları gerekmektedir. Bu, çalışanların iş tatminlerini artırarak, çalışanların daha yüksek performans göstermelerini, örgütün başarısını artırmalarını ve çalışanların örgütte daha uzun süre kalmasını sağlayabilir (Eren, 2003).

Bazen farklı durumlarda güdülerin sıralarında değişiklikler olabilir. Örneğin, evli olmayan bir iş görenin başarı güdüsü davranışlarının değerlendirebilirken, aynı iş görenin evli ve çocuk sahibi olduğu varsayıldığında birey davranışlarını aile kavramı üzerinde güvenlik ihtiyacına doğru yönlendirebilir. Bu nedenle, örgütlerin güdüleme stratejileri geliştirirken, çalışanların farklı ihtiyaçlarını ve güdülerini göz önünde bulundurmaları gerekmektedir. Bu, çalışanların motivasyonunu artır, çalışanların daha yüksek performans göstermelerini, örgütün başarısını artırmalarını ve çalışanların örgütte daha uzun süre kalmasını sağlayabilir (Adair, J., 2006).

2.2. Motivasyonun Önemi

Örgütler; varlıklarının devamlılığını sağlamak için kurulmuş yapılardan oluşan topluluklardır. Kuruluşunu tamamlayan her örgüt en az girdi ile en fazla faydayı elde etmeyi ve elde edeceği verimi maksimum seviyede tutmayı amaç edinir. Bu amacı gerçekleştirmek için ihtiyaç duyulan en önemli kaynak ise insan gücüdür. Bu gücü ise en etkin ve verimli şekilde kullanmak ise içinde bulunduğumuz küresel iş dünyasının da ve acımasız rekabet koşullarının da yöneticilerin en önemli beklentilerindedir (Özdaşlı ve Akman, 2012).

Bir örgütte psikolojik olarak belirlenmiş hedeflere ulaşmak için öncelikle çalışanların yani örgüt içerisinde bulunan kadroların koordineli bir şekilde çalışma isteğinin ve heyecanının sağlanarak başlaması ve devam ettirilmesi önemli bir noktadır.

Motivasyon da bireyler arasındaki ilişkiler de önemli kavramlardan birisidir. Özel Sektör ya da kamu kurumları bazında fark etmeksizin en önemli amaçları,

bireylerin belirli hedefler doğrultusunda da amaçlarına ulaşmakta harcanan emeği o yöne doğru yoğunlaştırmaktır. Yapılan işin ne olduğu fark etmeksizin amaç hedef olan işin yapılmasıdır. Hedeflenen işin yapılabilmesi için iş görenin yapılan işi benimsemesi, istekli olması ve yeterli emeği göstermesini gerektirir. Bunu sağlayan ise iş görenin motivasyonudur (Fındıkçı, 2003).

İçinde bulunduğu iş yaşamında bireyi, dürtüleri sonucu hedeflediği başarı noktasına taşıyan ya da onun yükselerek daha farklı üst kademelerde iş görmesini sağlayan gücün yukarıda da açıkça ifade edilen motivasyon ve güdü kavramlarından sağlandığı belirtilmiştir. Biz buna kısaca haz ya da bireyin kendini gerçekleştirme de diyebiliriz. Buradaki önemli olan nokta ise bireyin hedeflenen ya da belirlenen amaçlar doğrultusunda harekete geçmesidir (Adair, J., 2003).

Birey kendisi için belirlediği hedefleri çok farklı şekillerde ve kendine özgü olarak dile getirebilir. Çünkü bulunduğu ortamda veya çalışma faaliyeti gösterdiği iş ortamında belirli isteklerde bulunur. Bu istekler sosyal veya ekonomik olabileceği gibi kendini geliştirebileceği ya da iç dürtüleri sonucu ortaya çıkan farklı mertebelerde kendini görme güdüsü olarak çeşitlenebilir. Bireyin bu isteklerini hayata geçirebilmesi ve harekete geçme konusunda kendini motive edebilmesi için üzerine en çok görev ve sorumluluk düşen kişiler şüphesiz örgüt içerisindeki yöneticilerdir.

Örgütün şekli ve etkinlik alanı ne olursa olsun örgüt içindeki üstler ve yöneticiler motivasyon konusu ile ilgilemek zorundadırlar. Motive olmayan iş görenden yüksek performans beklenemez öyle ki motivasyon ve performans kavramı birbiri ile yakından ilgili iki kavramdır. Örgüt içerisinde bulunan yönetici kadro ile, örgütü oluşturan içyapısı ve örgüt dışında bulunan fizyolojik, psikolojik ve sosyal muhitte de ihtiyaç duyulan gereksinimleri anlayıp ve bunlara farklı bakış açılarıyla yorumlayabiliyorsa ve örgüt içerisinde bulunan çalışanlar ya da iş görenlerin performansını maksimize edilen noktaya taşıyabiliyorsa örgütten gerektiği gibi yararlanmış olacaktır.

İş göreni hedeflediği amaçlar ve hedefler doğrultusunda ve örgütün benimsediği hedeflere doğru şekilde yönlendirmek görevi yöneticilere düşmekte olup bu zorlu ve meşakkatli sorumluluğu yöneticilerin doğru şekilde yerine

getirmesi örgüt için oldukça önemlidir. Örgütte bu görevi üstlenen yöneticiler iş görenin ihtiyaçlarını gerektiği şekilde disiplinli olarak yönlendirmeyi sağlayamaz ise örgütte gözle görülür şekilde performans düşüklüğü oluşturur ve buna bağlı olarak iş görenin motivasyonu giderek düşer. Süreç işletmenin amaçlarına, verimliliğine ve karlılığına negatif yönde etki yaparak sonuçlanır. Ve bu aslında hiç istenilen bir durum değildir.

İş görenin başarısını doğrudan etkileyen motivasyon unsurlarını iç ve dış unsurlar olarak ikiye ayırmak mümkündür. İç ve dış unsurların her birisi iş gören için ne kadar karşılanırsa iş görenin başarısını o derece artırır. Yöneticiler iş görenden verilen veya iş görenin kendi talebiyle aldığı göreve uygunluğunu devam ettirebilmesini beklerken, İş gören ise emeğinin karşılığı olan ücreti zamanında alabilmeyi, iyi bir çalışma ortamında rahat ve iyi hissetmeyi, bulunduğu ortamda uygunluğunun sürdürülmesi veya yapılan iş ile ilgili gerekli araç ve gereçlerin sağlanması gibi dış motivasyon unsurlarını yöneticiden bekleyebilir. Dış motivasyon unsurları sağlanan iş görenin görev aldığı iş ile ilgili işe olan yatkınlığı, işe olan yeteneği ve becerisi gibi etkenlerden oluşan iç motivasyon unsurlarında sağlandığında başarı göstermesi dolayısıyla da örgütün başarısı kaçınılmaz olacaktır (Bingöl, 1997).

2.3. İş Motivasyonu

İş motivasyonu ‘çalışanın işe ilişkin davranışlarının harekete geçirilmesi, belirlenen hedefe yönetilmesi ve devamlılığı’ olarak tanımlanmaktadır (Telman-Ünsal, 2004). Çalışmaya güdülenme ise, çalışanın, sorumluluğunu üzerine almış bulunduğu görevlerinin karşılığında ulaşması arzulanan örgütsel gayeye ulaşmayı içtenlikle istemesidir.

2.4. Motivasyon Teorileri

Elde edilen sonuçlar, dış dünyadaki faktörlerin bireylerin davranışlarını kontrol edilebilir hale getirilebileceğini göstermektedir. Ancak, bireylerin içsel motivasyonu da performanslarının artırılmasında önemli bir rol oynamaktadır. Bireylerin gelişimi, psikolojik ve fizyolojik olarak sürekli bir süreçle tamamlanmaktadır. Bu süreçte, motivasyon teorileri kapsamında davranışlar yorumlanarak bireylerin anlaşılmasına yardımcı olunabilir. Dışsal faktörler,

bireylerin davranışlarını yönlendirmede etkili bir araç olarak kullanılabilir. Ancak, bireylerin içsel motivasyonu da önemlidir ve bu motivasyonun artırılması, bireylerin daha yüksek performans göstermesine ve örgütün başarısını artırmasına yardımcı olabilir. Bu nedenle, örgütlerin güdüleme stratejileri geliştirirken hem dışsal hem de içsel faktörleri göz önünde bulundurmaları gerekmektedir (Balta, 2007).

Motivasyon teorisini, kapsam teorisi ve süreç teorisi olmak üzere iki başlık altında incelemek mümkündür.

2.4.1. Kapsam teorisi

Kapsam teorisi rastgele bir zaman dilimi içerisinde bireyin içinde bulunduğu isteklerin veya güdünün tatmin edilmesi noktasında ya da gerçek olan zaman içinde harekete geçirilmemiş içte duran güdünün ortaya çıkarılması tanımlaması yapılmaktadır. Kapsam teorisinin amacı bireyde var olan ve o bireyde bulunan belirli davranışlara yönlendiren o davranışlar içerisinde bulunan faktörleri anlamlandırarak terennüm etmektedir (Balta, 2007).

Kapsam teorisine farklı kaynaklardan derlenen diğer ifadeler ise;

Bireyi motive eden nesnelere ilgilidir kapsam teorisi bireyin ihtiyaç duyduğu isteklerin ve bunların tatmin edilmesini irdeleyerek ifade etmektedir. Kapsam teorisi bireyin icra etmiş olduğu davranışa yönelterek içsel faktör araçlarını da ele almaktadır. Yöneticiler ise kapsam teorisi araçlarını kullanarak iş görenleri olumlu davranış yöntemlerine yönelterek içsel faktörlerin belirlenerek motivasyonun yönün belirlenmesi sağlanarak verimliliğin artırılması amaçlanmıştır (Baysal; Tekarslan, 1987).

Bireyin içinde bulunduğu ve onu belirlenmiş hedefler doğrusunda hareket etmeye yönlendiren faktörleri inceleyerek anlamaya çalışır. Örgüt içindeki yöneticiler astlarını belirli yönlerden davranmaya ve hareket etmeye zorlar bu nokta da yönetici gereken faktörleri belirleyerek anlamaya çalışırsa astlarını disiplinli şekilde çalıştırarak verimliliğe daha az emekle ulaşır.

Bireyleri belirlenmiş davranışlara yönlendirerek gerekli ihtiyaçların giderilmesi noktasında çözümlere önem veren teoriler iş görenlerin istekleri hakkında farklılığı artırarak astların yöneticileri tarafından iş tatmini anlama

noktasında kolaylık sağlayacaktır. Yöneticiler de iş görenlerin isteklerini anladıkları nokta da örgüt içerisindeki organizasyonda ödül sistemi işlevselliğini kullanarak çalışanların önceliklerini ve ihtiyaç duyduğu durumları örgütün amaçlarının elde edilerek yönetilmesini sağlayacaktır (Barutçugil, 2004)

Yapılan araştırmaların sonucun da motivasyon teorilerini tek kalem şeklinde incelemek daha faydalı olacaktır. Kapsam teorilerinin temelini oluşturanları ise dört alt başlıkta incelemesini tamamlayacağız.

2.4.1.1. Maslow 'un ihtiyaçlar hiyerarşisi

İnsan ihtiyaçlarını ve motivasyon içeriğinin bilimsel yöntemlere göre tetkik eden düşünür Amerikalı Abraham Maslow, insanların ihtiyaçlarını gidermeleri için fedakarlıklarda bulunarak başka insanların emirlerinde hizmet ettiklerini ve yine insanlara kişisel gereksinimlerinin giderilmesi için itaat ettiklerini araştırmaya başlamıştır.

Maslow, güdülemeyi sağlayan faktörleri bir çerçeve içine alarak onu çizmeyi denemiş ve klinik deneyimlerinden de yararlanan Maslow, klinik gözlemler sonucunu ilk kez 1943'te birey davranışlarına yön veren ihtiyaçların neler olacağını ortaya çıkarmıştır (Özer ve Topaloğlu, 2008). Bireyin güdülemeye konu olacak birtakım ihtiyaçlarının hiyerarşik bir düzen içinde ele alınarak incelenebileceğini düşünmüştür. Maslow'a göre hiyerarşik düzeydeki ihtiyaçların karşılanarak tatmin edilmesinden sonra bu ihtiyaçlar bireyin güdüleme özelliğini yitirerek bir üst düzeyde bulunan diğer ihtiyaca doğru güdülemesi devreye girecektir.

Maslow' un ihtiyaçlar hiyerarşisi kuramının gelişmesinde bireylerin yeni eylemlere yönelerek ve enerji veren faktörlere odaklanılmasında etkili olunmuştur. Arzu ve ihtiyaçlarının ön planda olmasının yerine belirlenen ve planlanan hedeflere odaklanması gerektiğini ve motivasyon kuramlarının ihtiyaçlarını gruplandırmadaki izlenen en etkin yol olduğu vurgulanmıştır. İstek ve ihtiyaçların birey motivasyonunun temelinde olan ve belirleyici etkenlikte olduğu görüşünü savunan Maslow; bireyin ihtiyaç duyduğu istekleri ve gereksinimlerini gerçekleştirebilmek için istek durumunun sergilenen davranışları yönlendirebildiğini belirtmiş ve bireylerin psiko-sosyal ihtiyaçlarını, temel

ihtiyaçlarla aynı şekilde karşılayarak gelişim süreçlerinin sürdürülebilirliğini savunmuştur (Ardıl, 2019).

Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisinde üç temel teori üzerinde durmuştur. Bunlar:

- İnsanlar sürekli olarak istek ve talepte bulunan varlıklardır ve bu istekler davranışlarının üzerinde oldukça etkilidir. Fakat davranışları etkileyen asıl neden doyurulmamış isteklerdir; doyuma ulaşan istekler ise güdüleyici olamaz.
- İhtiyaç duyulan istekler ise önce basit ve tatmin edilme seviyesi düşükten başlanarak zorlayıcıları fazla olanlara doğru hiyerarşik bir düzen içinde devam eder.
- İnsanın ihtiyacını olan seviyenin tamamlanabilmesi için önce alt basamakta bulunan ihtiyacın giderilerek bir üst basamağa çıkılarak doyuma ulaşması gerekmektedir (Tevruz, 2002).

Maslow ihtiyaçlar hiyerarşisini iki şekilde incelemeye almıştır. Bunları gelişme ve yetersizlik güduları olarak incelemiştir. Maslow'un yaptığı bu incelemeler de bireylerde psikolojik ve fiziksel dengelemelerde yetersizlik güdüsü ile sağlanmasını ortaya çıkarırken gelişme güdüsünde ise; geçmiş zaman da yaptıkları hatalarını ya da kendisini başarı seviyesinin altına iten unsurları kendisine rehber edinerek gelecekteki yapacaklarını daha azimli ve disiplinli şekilde yapmaya çalışarak başarı güdüsü ile mükemmeliyeti yakalamaya çalışarak gelişme güdüsünü sağlamaktır (Keser, 2014:100). Örnek ile açıklamamız gerekir ise karnı aç bir bireyi ele alalım ele almış olduğumuz bireyin ihtiyaçlar hiyerarşisinin de üst basamaklarda bulunan herhangi bir ihtiyaç için motivasyonun sağlanması imkansızdır Maslow bunu şöyle açıklamaktadır alt basamakta ki ihtiyaçlar giderilmeden yani tatmin olmadan üst basamakta ki ihtiyaçlar için tatmin edilme noktasında ki her ihtiyaç grubu davranışlar üzerinde ki etki bırakma özelliği kaybolarak üst basamaklarda bulunan ihtiyaçlar ise bireyin davranışların da bir takım değişikliğe sebep olacaktır (Koçel, 2014).

Motivation and Work Behavior kitabında da bahsedildiği üzere Maslow 1968 yılında yapmış olduğu araştırma da ihtiyaçlar hiyerarşisini birinci grupta

fizyolojik ihtiyaçlar, güvenlik ihtiyaçları ve sevgi ihtiyaçları olarak ele alırken ikinci grupta ise kendini gösterme ihtiyacı ve kendini gerçekleştirme ihtiyacı olarak iki ana gruba ayırarak incelemiştir (Porter ve ark., 2003)

Maslow, bireylerin ihtiyacını beş ayrı düzeyde oluşan hiyerarşik yapı içinde açıklamıştır.



şekil 1. Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi

Kaynak: Koçel, T., (2014), "İşletme Yöneticiliği." (On beşinci Baskı), İstanbul: Beta Yayınları.

Fizyolojik ihtiyaçlar: Fizyolojik ihtiyaçlar ise ihtiyaçlar Hiyerarşinin en alt katında bulunan, genel olarak öğrenilmeye ve içgüdülerden doğan ihtiyaçları kapsamaktadır. Bunların içinde uyku, açlık, susuzluk, barınma, cinsellik gibi dürtüleri örnek gösterebiliriz (şimşek, 2007). Bu kuram da ihtiyaçlar karşılandığında, kısa süreli zaman dilimi içinde güdüleme kaynağı özelliği yok olarak varlığını yitirir. Örgüt içerindeki iş görenler yaşamlarını sürdürmek amacıyla ihtiyaç duyduğu en temel güdüleme araçlarından bir tanesidir. rnekle açıklık getirecek olursak bir birey hiyerarşik düzende aynı zaman dilimi içinde beş ihtiyacı beraber hissetmeye kalktığında ilk olarak fizyolojik ihtiyaçlarını tatmin noktasına ulaştırmak için emek ve çaba sarf etmek amacında olacaktır. Alt basamakta bulunan ihtiyaçların tatmin edilmesinden sonra st basamakta bulunan ihtiyaçlar için ortaya çıkacak olan etkenler biriyi kendi kontrolünün altına alacaktır. Bazı fizyolojik ihtiyaçlar tatmin edilememesinden dolayı yaşamını devam ettirme noktasında sorunlar yaşayacaktır. Bu sebep ile ihtiyaç duyulan biyolojik yaşamın sürekliliği için temel ihtiyaçların karşılanması gerekmektedir (Küçük zkan, 2015).

Güvenlik ihtiyaçları: Temel ihtiyaçlardan en yüksek derecede olan bir ihtiyaçtır. Bu ihtiyaçta en temel mantık, bireyin fizyolojik gereksinimlerini her koşulda tatmin ettiği, biyolojik yaşamında ise oluşabilecek her türlü tehditlere karşı uzak tuttuğu ve bu ihtiyacın sürekliliğini devamlı kılabilirdiği ölçüde kendi iç dünyasında huzuru sağlayarak düşünce olarak daha rahat olacaktır. Bu ihtiyaç, oluşabilecek tehlikelerden yoksun olarak ve bu tehditleri savuşturmaya yönelmiştir. Açıklık getirecek olursak; bir birey düzgün sayılabilecek gelir seviyesini sürekliliğini sağlaması ve yaşlandığında ise herhangi bir kazanç elde edemediği süreç içerisinde kendisini korumaya almak için bir örgüte ihtiyaç katılma isteğini doğuracaktır (Eren, 2003). Görüldüğü üzere Tüm organizmalar güvenlik mekanizmasına ihtiyaç duymaktadır. Fakat güvenlik ihtiyacının oluşabilmesi için öncelikle alt basamaktaki fizyolojik ihtiyacın tatmin edilerek bir üste çıkılması gerekir (Koçel, 2003). Burada yer alan güvenlik ihtiyacı kendini koruma, kokulardan kaçınma, güven ve istikrar gibi fakat Maslow güvenlik ihtiyaçları için sadece fiziksel güvenliği değil yanında duygusal güveninde önemli olduğunu savunmuştur. Güvenlik ihtiyacı içerisinde ise; sigorta hizmetleri, işçi sağlığı gibi uygulanan önleyici araçlar da güvenlik ihtiyacının karşılanmasında rol oynar.

Sosyal ihtiyaçlar: bu basamaktaki ihtiyaçlar sevgi ya da belli bir grup ile ilişkiler kurma ihtiyacını doğurur iletişimsel olarak çalışılan iş hayatında ya da örgüt içerisinde kendine yer bulmakta diyebiliriz (Eren, 2001). İş görenin sosyal yaşantısının büyük bir parçasını oluşturan iş yaşamında sosyal motivasyonu yüksek olan iş görenler ve örgütler adına önemli bir noktadır (Yıldırım, 2019). Yakın İlişkiler kurulan gruplarla yapılan spor faaliyetleri, piknikler, tiyatrolar, sinema gibi iletişim kurulan bu ortamları desteklemek, geliştirmek ve bu aktivitelere yönetim olarak katılmak iş görenlerde birlik ve beraberlik duygusunu geliştirerek sevgi ve iletişim ihtiyaçlarının tatmin oluşu sağlanabilir. Saymış olduğumuz sosyalleşme unsurlarının giderilmemesi veya tatmin edilememesi sonucunda bireylerde görmezden gelinme, yalnızlık hisleri oluşacak ve davranışlarını etkileyecektir (Çetin kanat, 2000).

Saygı görme: Maslow değer ihtiyacı da dediği bu ihtiyaç; bir birey toplumda bir gruba ya da örgüte üye olduğunda ve bu grubun ruhu ortaya

çıktıktan sonra birey grup içinde ya da grubun dışında temelleri sağlam ve sürekliliği olan bir değeri görmeyi ister. Bazen de birey kendi iç dünyasında kendi benliğiyle kendini takdir ederek kendini değerli hissettirerek tatmin olacaktır. Bireyler toplum içindeki statüsüne başkalarının vereceği değer aracılığı ile kavuşmayı amaçlar. Buradaki dikkat edilmesi gereken yer ise bireyin bu ihtiyacı toplum içindeki sosyal iletişimi ile ilgilidir. Bir birey toplumda sevildiğini ve beğenildiğini hissettiğinde kendisine hayran olunan ve başkalarının ulaşmak için seçmiş olduğu değerli kişiliğe sahip olmayı arzu eder. Hayranlık ihtiyacı ise kişisel birtakım özelliklerin gelişmesi ile doğrudan bağlantılıdır (Eren, 2003). Bazı bireyler toplum içinde ya da grup içinde ön plana çıkarak veya sivrilerek diğer bireylerin hayranlığını kazanmak için emek ve çaba göstermek için enerji sarf ederler. Bireyin kendisini beğenme ihtiyacı, yine kendisine güvenlik hissini geliştirmenin yanı sıra yaşam sürdürdüğü çevrede de kendisinin iş göreliliğinin işe yararlılığının farkındalığını güçlendirecektir. Bu duygu da birey için sağlam bir tatmin kaynağı aracı olmayı yeğleyecektir.

Kendini Gerçekleştirme: İhtiyaçlar hiyerarşisinin son basamağı olan oluşturma veya kendini geliştirerek ve güncelleme ihtiyacı olarak ortaya çıkmaktadır. Her birey yaşamı boyunca belirlediği sınırlarda bilmediği konularda araştırma, öğrenmek için bilinmeyenleri keşfetme amacıyla emek sarf edecektir. Bireyin belli hobilerini ya da tutkularını gerçekleştirmek çabası içinde olması, yeni ve daha önce keşfi olmamış buluşları keşfetme çabası içinde olması sadece bulunduğu örgüt içinde değil ulusal ve küresel bazda da bireyi tanınacak kimliğe getirecektir. Bu birey yalnızca kendi için değil yaşadığı toplumda ve üyesi olduğu örgütte başarmak istediği ve çözüme ulaştırmak istediği sorunları çözerek topluma ve örgüte faydalı, kesin sonuçlara ulaşmasıdır.

Sayıdığımız bu ihtiyaç ise daha öncekilere oranla daha az belirlidir. Bireyler alt basamakta bulunan belirli gereksinimlerini tatmin ettikten sonra üst katlara çıktıkça ihtiyaç duyulan sistemin tümü alt katta bulunanın değerini görmezden gelerek onu küçümseyecektir. Ancak sınırlı bir süre içinde tatmin edilememiş ve alt kademe de bulunan ihtiyacı onun üstünlüğünü oluşturarak ihtiyaçlarından fazlaca şiddetini kendisine hissettirecektir. Birey dediğimiz varlık kişiliğini psikolojik aşamaların içinde kazanmaktadır. İhtiyaçlar dizilerinin tatmin edecek

seviyede karşılanmasındaki etkiler sanıldan çok daha önemlidir kişiliğin kazanılması için özellikle vazgeçilmezdir. Bunun sonucunda yaşam sürülen hayat düzeyinde ihtiyaç tatmininde olduğu ölçüde, kişilik faktörünün oluşmasında da rolü çok büyüktür (Eren, 2003).

2.4.1.2. Herzberg'in çift etmen teorisi

Maslow'un motivasyon kuramı için başlıca olan beş ihtiyaç katının varlığı ve bunda bireyin geçerli olan ihtiyaçlarının hangi ölçülerde tatmin edebildiği ya da edemediği hususu ehemmiyet taşımaktadır. Herzberg ve arkadaşı olan Mausner, Synderman Üniversitesindeki öğrencilerinin de gerekli yardımlarıyla yapmış oldukları araştırmalarda güdülemede Herzberg modeli diye adlanan 'çift faktör' kuramının gelişmesini sağlamışlardır (Eren, 2006).

Teorinin oluşmasında yer alan 200 muhasebeci alanında ve mühendislik alanında kişiler üzerinde yapılmış olan araştırmalar sonucunda ortaya çıkmış teoridir. Araştırmalar sonucu ortaya çıkan bu teori Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisinden sonra motivasyon alanında en çok katkı sağlamış teori olarak kabul görmüştür. (Koçel, 2007). Yapılan bu araştırma sonucunda farklı meslekler de bulunan muhasebeci ve mühendislerin üzerinde yapılan araştırma şimdiki zaman dilimi içinde ve geçmiş zaman diliminde çalışma yaşamlılarının içinde çalıştıkları iş ile ilgili olarak en son ne zaman motive olarak kendilerini tatmin olarak hissettiklerini (çünkü işyerinde bulunan belirli pozitif etmenlerin varlığı doyuma katkı da bulunmuştur) ve yeterli olacak seviyede tatmin olamadıklarını bunu sağlayamadıklarını, kendilerini bu dönemler içerisinde ruhsal olarak iyi hissedemedikleri ile ilgili sorular yöneltilerek alına cevaplarla beraber derlenerek bir analiz elde edilmeye çalışılmıştır (Özer ve Topaloğlu, 2012).

Araştırmalar ve analizler yapılan bu teori; hijyen (var olan durumun korunması) ve güdülenme (harekete geçirme) bu iki başlık incelendiğinde güdülenme ve hijyen teorisi olaraktan yer almaktadır. Bu teori motivasyon ile ilgili önemli teoriler olarak kabul edilmiş ve bu teori iki başlık olarak ele alınmış hijyen ve güdüleyici olarak incelenerek değerlendirilmeye alınmıştır (Silah, 2005).

İncelenen bu teori de belirli olan işin direk kendisi ile ilgili olup doğrudan işe karşı olumlu etkenler de bulunanlardır (Yalçın, 1991). Buna Herzberg ve arkadaşları iş gören bireyi özendiren işyerine daha çok aidiyetini sağlayarak doyuma ulaştıran (buna içsel faktörlerde denilmektedir.) belirli olan bir işi başarı ile tamamlayarak hedefe vardırarak, işyerinde başarılı olarak tanınmak, bundan dolayı içsel güdülenme ile takdir edilme ve ödüllendirme duygusu, tutkularına, bilgilerine ve yeteneklerine uygun bir işte çalışma; çalışılan işle ilgili olarak yeterli seviyede yetkiye ve gerektirdiği sorumluluğa sahip olmak buna karar otomomisi de denebilir. Terfi olanaklarına sahip olarak işinde kendisini geliştirerek yeni öğrendiği şeyler ile harmanlayarak çevresine olumlu düzeyde katkılar sağlayabilmek (Eren, 2003).

Tablo 1. Güdüleyici ve Hijyen Faktörler

GÜDÜLEYİCİ FAKTÖRLER	HİJYEN FAKTÖRLER
Tanım	Şirket Politikaları
Başarı	Ücret ve Sosyal Güvenlik
Sorumluluk	Çalışma Koşulları
İşini Geliştirme	Nezaretçiler
Kişisel Gelişme	Kişiler Arası İlişkiler

Kaynak: Şimşek, M.Ş., (2007). “Yönetim ve Organizasyon.” Konya: Adım Matbaacılık

Çalışma hayatı içerisinde bulunan iş görenlerin çalışılan ortam da gelişen olumlu ya da olumsuz gerçekleşen ve hissedilen duygunun iş görenler açısından değişime uğrayan farklı koşulların oluşabileceğinden söz eden Herzberg, başarı ile sonuçlanmış bir durumun olumlu bir şekilde duygulara yansıtacağını ve aynı şekilde başarısızlıkla sonuçlanan duygunun ise olumsuz duygulara yol açtığını endemik olarak karşılaştığını ifade etmiştir. Bu gibi konuların yerine ise genel olarak; yönetim, ücret ve işletme politikası gibi konuları kapsayan hijyen faktörlerinin duygularda olumsuzluğa neden olabileceği sonucunu doğurmuştur. Çalışma yaşamı içinde tatmin olmuş ve bunu hisseden iş görenlerin iş ile doğrudan paralellik gösteren işin kendisi, içinde bulunduğu başarıma iç güdüsü ve

iş ile ilgili sorumluluk güdüsü gibi temel kavramları kullanmış, kendisini tatmin olmamış ve kötü duygular içerisinde bulan iş gören iş ile yakından ilgili ama iş yaşamının dışında bulunan hakkediş olsun, çalışmanın gerektirdiği şartlar gibi kavramları içinde bulunduranları kullanmaya özen göstermişlerdir (Tikici vd., 1998).

Başarmak ve sorumluluk gibi temel faktörleri ana güdüleyici olarak inceleyen, içerisinde ücret, çalışma şartları, çalışma koşullarını gibi kavramların ekonomik faktör olarak görülemeyeceğini ve bunların motivasyonu artırmamasını savunan Herzberg 'in çift faktör teorisini Maslow 'un teorisi ile farklılıklarını ortaya koymaktadır. Maslow 'un ilk basamaktaki ihtiyaçlarının arasında bulunan iş karşılığı alınan maaş, ücret ve güvenlik gibi temel gereksinimlerin bulunduğu ihtiyaçlar hiyerarşisinde önemli olarak ilk basamaklarda incelenmeye alınmışken, Herzberg için ise önemli olan konuların üzerinde durarak örgüt ya da yaşanan sosyal çevrede tanınma, iş ortamında başarı duygusunun hissi ve sorumluluk alma duygusu gibi kavramlar üzerinde durarak incelemesini bu teori üzerinde işlemiştir (Sabuncuoğlu ve Tüz, 1998).

Herzberg çift etmen teorisinde; hijyen faktöründe motive edebilecek güdünün yönlenebilecek hedef noktasında motivasyonel etkenlerin motive edici yönlerden yeteri kadar etkisiz olduğunu savunmuştur. Fakat iş gören bireylerde tatmin olamama ve memnun olamama gibi duyguları azaltarak bunun yanında başarılarını artırarak başarı güdüsünü harekete geçirerek motivasyonlarının artmasını konu almayan hijyen faktörler, örgüt içindeki yöneticilerin motive edebilecek faktörleri bir araya getirerek kullanımları iş görende performans ve motivasyonlarında gerekli verimli seviyeye getirecektir (Kaçer, 2019).

Herzberg' in teorisi olan çift etmen teorisinde yapılan bazı araştırmaların Herzberg modelinin doğruluğu ile ilgili niteliksel sonuçlar vermesine rağmen, diğer araştırmalar ise çift etmeler sınıflandırmasının doğru olmaması sonuçları ortaya çıkmıştır. Herzberg araştırmalarında çalışanlar emek verdikleri işyerlerinde stratejik zamanlarla ilgili olarak sorulan sorulara cevaplanmasını istemiştir. Bunlara bakacak olursak çalışan bireyleri çalıştıkları işten bezdirmeye ve iş yerinde istifa etmeyi düşündüren stratejik konular ile çalışanlara mutluluk veren olağanüstü doyum sağlayan yani marjinal doyuma ulaşan ve işletmeye,

yöneticilere bağlayan durumlardır. Herzberg metodun da uygun biçimde yapılacak araştırmalar çift etmen kuramını doğrulamaktadır. Fakat yapılan bu yöntemden başka farklı yollar benimsenirse o modeli doğrulayacak sonuçlar vermeyecektir. Şu hâlde, güdülerin karmaşık oluşu ve birbirlerine bağlılığı arasındaki kolaylıkla soyutlanamayışları ölçme ve değerlendirmede yapılan çalışmaları güçleştirmektedir.

Buradan anlaşılacağı üzere yapılan değişik araştırma yöntemleri farklı sonuçlar vermektedir. Herzberg modeli güdülemeyi bir bütün olarak ele alıp incelemesi bakımından konu üzerinde tamamlanmamış eksiklikler bulunmaktadır. Başlıca bu eksiklikler bizim ülkemiz gibi gelişmekte olan diğer ülkelerde karşılanmakta olan ihtiyaçlar 4. ve 5. Basamak Hiyerarşik kademelere erişemediğinden dolayı hijyen olarak öne çıkan 1., 2., ve 3., basamak gereksinimlerde aynı zaman dilimi içerisinde güdüleyici olarak önemli rol oynamaktadır. (Eren, 2003).

2.4.1.3. Clayton Alderfer'in ERG (VİG) teorisi

Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisinin arkasın da içerik ile ilgili yaklaşımlarına değer ve katkıda bulunan diğer düşünür ise Clayton Alderfer'dir. Alderfer de Maslow'un yaklaşımına farklı bakış açılarını derleyerek ihtiyaçlar hiyerarşisini değişikliğe uğratarak daha anlaşılır ve basitleştirerek Erg teorisini ortaya koymuştur.

Erg teorisi yaklaşımında üç farklı grup gereksinimi konu edilmektedir. Var olma İhtiyaçları: bu grupta, Fiziksel olarak hayatta kalabilerek yaşamın sürekliliğini sağlayarak ve neslini devam ettirmek için dışarıdan gelebilecek her türlü uzak durup kendisini ve neslini güvence altında tutabilmelidir.

İlişkisel İhtiyaçlar: İletişim halindeki diğer insanlarla gerek çalışma ortamında olsun gerek dış çevre; sosyal yaşamda iyi ve kaliteli ilişkiler kurma ve bu kurulan ilişkilerin devamını sağlamaya ilişkindir.

Gelişme ve Büyüme İhtiyaçları: İnsanoğlunun beşerî tüm potansiyellerinin gelişmesi, bireysel olarak gelişim ihtiyaçlarının da en büyük desteğinin olmasına ilişkindir.

Maslow'un gereksinimler hiyerarşisinde olduğu gibi Clayton Alderfer'dir erg teorisinde de ihtiyaçlar hiyerarşisi bulunmaktadır. Maslow'un hiyerarşisinde olduğu gibi bir alt basamakta bulunan ihtiyaç tatmin edilemeden üst basamakta bulunan ihtiyaca katına geçilemez aynı zamanda ERG model' de hedeflenen ve kurulan hayallerin yıkılması ve kendisini geriye çekme ilkesi de bulunmaktadır. Söyle ki; üst basamakta bulunan bir ihtiyacın tatmin oluşunda görülen başarısızlık olgusu tatmin edilmiş olan alt kademedede bulunan bir ihtiyacı da tetikleme ile bireyi aşağı düzeyde bulunan ihtiyaçların tatminsizliğine de götürebilmektedir (Eren, 2003).

ERG modeli, insanlarda ihtiyaçların tatmin edilebilme yeteneklerine doğrudan bağlı olarak ihtiyaçlar hiyerarşisinin alt basamağına ve üst basamağına da çıkabileceklerini ve her iki şekilde hareket alanlarının olduğu iddia etmektedir.

Tablo 2. İhtiyaçlar Hiyerarşisi Teorisi / ERG (VİG) Teorisi Karşılaştırması

Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi Teorisi	Alderfer' in ERG(VİG)Teorisi
Kendini Geliştirme	Gelişim İhtiyacı
Saygınlık İhtiyacı	İlişki Kurma İhtiyacı
Sosyal İhtiyaçlar	
Güvenlik İhtiyacı	Var Olma İhtiyacı
Fizyolojik İhtiyaçlar	

Kaynak: Efil, İ., (2006). "Yönetim ve Organizasyon." 8. Baskı, İstanbul: Alfa Aktüel

Tablo incelendiğinde anlatılmak istenen Clayton Alderfer 'in Var olma gereksinimi, Maslow'un hiyerarşisindeki fizyolojik ve güvenlik gereksinimlerini karşılamaktadır. Alderfer 'in ilişkisel olarak ihtiyaçları da Maslow' un hiyerarşisinde işlenen sevgi ve ait olma adındaki sosyal ihtiyaçlara karşılık gelmektedir.

2.4.1.4. McClelland'in kazanılmış ihtiyaçlar kuramı

1938 yılında Henry Murray tarafında savunucusu olarak ileri sürülen ve bireylerin davranışlarının ortaya çıkardığını söylediği yirminin üzerindeki ihtiyaçlardan sadece başarı, yakın ilişki ve güç kavramlarının temel alındığı David

C. McClelland tarafında savunulan bir teori olarak kabul edilmiştir. McClelland saydığımız kavramlar üzerinde en çok başarı kavramını ele alıp derinlemesine incelese de yakın ilişki ve güç kavramlarını da inceleyerek üç konu üzerinde olan çalışma hassasiyetini benimsetmiştir (Çelik, 2010).

Motivasyon ile çalışma hayatı arasındaki ilişkiyi araştırarak bireysel bazda ele aldığı iki kavramı toplumsal düzene indirgeyerek başarı ihtiyacı, güç ihtiyacı ve yakın ilişki ihtiyacını ele alan McClelland bireysel olarak işlediği, incelediğini toplumsal düzen içerisindeki noktaya indirgeyerek yorumlamıştır (Ardil, 2019). Maslow ve Alferder'in teorilerine bakıldığında ilk göze çarpan, diğer teorilere kıyasla bu teorinin içinde hiyerarşik bir sıralamanın bulunmaması ve teorini kapsamında ayrı ayrı ele alınan bireylerin birbirinden farklı ihtiyaçlarının sonucunda gelişen farklı davranışların sergileneceğini belirtmektedir (Özer ve Topaloğlu, 2012). McClelland; Maslow ve diğer araştırmacılara savunduğu bireyin oluşan ihtiyaçlarının yine bireyin yaşamını devam ettirdiği sosyal çevresine ve o çevredeki bulunan insanlarla ikili ilişkilerinde, olaylara ve olgulara karşı oluşan deneyimleri sonucu geliştiğini savunmuştur. Fakat diğer araştırmacılar ise ihtiyaçların içgüdüsel olduğunu savunmuşlardır (Altok, 2009).

David C. McClelland'in geliştirdiği kavramlarına bakacak olunursa;

Başarma ihtiyacı duyanlar: Bu kavram içerisinde bulunan bireyler için bir başarının kendisi, elde edilecek olan başarının sonucunda kazanımları olan ödüllerden çok daha önemlidir. Birey eğer ki faaliyetlerinde ve hedeflerinde başarılı olmayı arzuladığı halde bu arzunun yanında başarısız olmaktan da bir o kadar korkar ve çekinir. Bu oluşan korkuları onu başarıya giden yoldaki faaliyetlerinde alıkoyarak bireyi başarısız olmaya sürükleyecektir. Fakat bu korku yenildiğinde ise bireyi başarılı olma faaliyetinde olmaya sevk edecektir (Eren, 2003).

Mc Clelland' ye göre başarıya yönelen bireylerin ortak özellikleri;

- Bireyde başarılı olmayı teşvik edecek ve onu başarılı olmak için faaliyete geçirecek başarı sonucunda elde edeceği içsel ödül yani bireyin kişisel olarak elde etmiş olduğu tatminden doğmaktadır.

- Başarılı olmayı arzulayan birey kişisel güven ve sorumluluk yüklenerek sorunu ortadan kaldırmaktan zevk alır.
- Başarılı olmak için faaliyette bulunan birey başarı yolunda ilerlerken başarısızlık sonucu doğabilecek tehlikeleri de göz önünde bulundurarak kendisi için yüksek derecede ve kuvvet sayılabilecek amaçların ikamesini görebileceği zararları minimize noktasına indirgeyerek ortak ağırlıklı amaçlara yönelir.

Başarı amacına ulaşmak için çabalayan birey kişisel sorumlulukları üstlenerek ve yetkiyi kendisine yükleyerek kendisini başarı için yarışmacı şekilde davranmaya ve performans için geri bildirim isteyeme devam edecektir (Altuğ, 1997).

Güç İhtiyacı Duyanlar (Need of Power-Npower): Bir birey sürekli olarak zamanını nasıl daha güçlü olabilirim gibi sorularla zamanı geçirip bunun yanında bu gücü kullanarak diğer bireyleri nasıl ve ne şekilde kontrolünün altına alarak onlara hükmetmeyi amaçlıyorsa bu birey güç kazanma ihtiyacı olan bir birey olarak yorumlanmaktadır (Silah, 2005). Genel olarak yüksek güç ihtiyacına talep duyan bireyler, gücün nasıl maksimize şekilde kullanılacağını ve faydalı olacağını bilirler ve sahip oldukları bu yeteneklere işlerini olumlu şekilde bitirmede ve toplum arasında pozitif ve olumlu şekilde farklı olarak yer almayı sağlarlar. Güç ihtiyacı olan bireyleri aşağıdaki özelliklere sahip olmaktır (Braden, 2000)

- Yönetmeyi seven bireyler, kendilerinin zayıf ve güçlü yönlerini iyi bilmektedirler bu yönlerini iyi bilen birey hayatlarındaki alacakları kararlarına ve yeteneklerine güvenirlir.
- Bireyler etkili olabilecek yeteneklerinin farkında olduklarında, diğer bireyler üzerinde etkili olabilmek için çabalarlar.
- Güç ihtiyacına istekte duyan bireyler yarışmacı ve rekabetten zevk alırlar, konum olarak statü yönelimli pozisyonları severek o pozisyonlar için emek harcarlar.
- Çalışma yaşamlarında ve sosyal çevrelerinde prestij sahibi olmayı arzularlar.

Liderlik bakış açısı ile bakıldığında, ihtiyaç duyulan güç kavramı kendi içinde 'örgütsel güç ihtiyacı' ve 'bireysel güç ihtiyacı' olmak üzere iki gruba ayrılmaktadır. Örgütsel güç ihtiyacını benimseyen liderler, enerjilerini örgütün belirlenen amaçlarına ulaşmak gayesi ve diğer bireylerin çalışmalarını organize etmeye harcarlar. Bireysel güce sahip olan liderler, sahip olacağı güç ve yüksek ve etkili pozisyonlar liderler için alımlı gelse de diğer bireylerin sergileyeceği davranışların kontrolünü sağlamaya özen gösterirler. Yüksek örgütsel güce ihtiyaç duyan liderler, örgüt içindeki başarının artması için çabalarının birleştirici yönünü motivasyon nedenleriyle genel olarak yüksek bireysel güce ihtiyaç duyan liderlerden daha etkilidirler (Banks, 2008).

Bireyler ellerinde bulunan gücü kötüye kullanmamaları dikkat edilecek önemli noktadır. Gücün uygun olmayan şekilde kullanılması, suiistimale sebep olur. Orantısız şekilde gücün kullanımı sonucunda, iş görenlerin itibarları zara gördüğünde sahip olunan gücün kötüye kullanımı ortaya çıkar (Banks, 2008).

Bağlanma İhtiyacı Duyanlar (Need of Affiliation-NAff): Bir birey kendisine verilen zamanın büyük bir kısmında kendisine insanlarla nasıl yakın iletişim kurarım? Nasıl dost olurum? Ve yakın, içten ilişkiler kurabileceği sorularının cevabını arıyorsa bu bireyde bağlanma ihtiyacı vardır (Silah, 2005). Bu grup içinde bulunan bireyler, arkadaşça, dostça yakın ilişkiler kurma çabası içindedirler. Yüksek ilişki ihtiyacı duyan kişilerdeki ortak özellikleri sıralayacak olursak bunlar;

- Genel olarak bu bireyler diğer insanlarla zaman geçirmek onlar sosyal çevrede beraber aktiviteler yaparak, onlara kendilerini kabul ettirebilmeyi amaçlarlar. Çevrelerinde sürekli birilerinin olmasını isterler.
- Rekabet ya da yarışmaktan çok beraber ve ortaklaşa çalışmayı severler.
- İnsanlarla olan ilişkilerinde güven ve karşılıklı şekilde anlayışı ön planda tutarak o hedef doğrusunda hareket ederler.
- İlişki yönelimli liderlerde, objektif kararlar verme genellikle zordur. Çünkü, kendi düşüncelerinden feragat ederek grup normlarına kendileri istedikleri için uyum sağlama eğilimi içine girmektedirler. İlişki ihtiyacına

istekte bulunan bireylerde genel olarak liderlik pozisyonlarını tercih etmeyerek daha çok beraberliğin ön planda olduğu pozisyonları tercih ederler (Banks, 2008).

2.4.2. Süreç teorileri

Kapsam teorisini savunan düşünürler, ihtiyaçlar ve motivasyon konusu için son derece elzem olan içsel faktörlerin derinlemesine incelenerek araştırılmasını ve bunların açıklanmasının önemine dikkat çekerken süreç teorisini savunan düşünürler ise bunu kabul etmeyerek bu düşünce karşısına motivasyon kavramının bireyi sadece harekete geçiren içsel faktörlerle ortaya konamayacağını savunmuşlardır. Süreç teorisini benimseyenler, bireyin içinde yer aldığı sosyal çevrede içsel faktörlere ek olarak dışsal faktöründe motivasyon üzerindeki etkisinin şiddetinin önemini vurgulamışlardır (Koçel, 2000). Süreç teorisinde kişiden kişiye değişiklik gösteren örgütsel ve toplumsal etkileşimlerle sürekli olarak gelişime ve değişime olan gereksinimleri bir sıra haline getirmek yerine bireyde oluşan davranışın o davranışı göstermeye yönelten ve o zaman dilimindeki işleyişi anlamaya çalışmak üzere oluşan kuramdır (Sökmen, 2013).

Süreç teorisinde en çok merak edilen ve üzerinde incelemelerin, araştırmaların yapıldığı odak nokta bireylerin motivasyonunu harekete geçiren onu teşvik eden olgunun ne olduğunu cevaplanması ve bireyi ne şekilde motive ettiğidir. Bu soruların sağlıklı ve kararlı bir şekilde cevaplanabilmesi için bireyin göstermiş olduğu belirli davranışların tekrarlanması veya tekrarlanmaması bu soruların cevaplarının aranmasıdır (Ülkü, 2018).

Diğer başka bir şekilde ifade ile bir davranışın ilk olarak oluştuğundan son buluşuna kadar geçen süreçteki bireylerin motive olmasındaki temel etmenlerin bireylerin göstermiş olduğu davranışlar üzerinde etkilerinin ve işleyişlerinin neler olabileceği hakkında bilgilere ulaşılmasıdır. Ayrıca, kişisel farklılıkların motivasyon kavramı üzerine etkileri incelendiğinde oluşan farklı görüşlerin ve farklı değer yargılarının savunucuları motivasyon kavramındaki zamanlamanın her bireyde aynı olduğunu ileri sürmüşlerdir. Bu sebep ile süreç kuramı içinde içsel faktörlerden ziyade dışsal faktörleri konu edinmişlerdir.

2.4.2.1. Tolman'ın Bekleyiş Kuramı

Tolman, 'Ereksel (Amaca Yönelik) Davranışçılık' olarak bilinen psikoloji sistemi ile tanınmış ABD'li psikologdur. Tolman'ın görüşlerinin temelinde zihinsel sürecin unsurlarını yapısal bir bütün olarak ele alan Gestalt Psikolojisi yatmaktadır. Tolman kişinin davranışlarını, bütünsel olarak, bir amaca yönelik eylemler olarak ifade etmiştir (Ana Britannica, 2000). Bekleyiş kuramı, Tolman'ın 1930'larda dönemin davranışçı kuramcılarına tepki olarak bilişsel kuramı savunmuştur. Tolman bireylerin sergilemiş oldukları davranışları bilinçli olan beklentilerin yönlendirdiğini ifade etmiştir. Bu beklentiler ise ilgili davranışı bireyin hedeflerine ulaştırıp ulaştıramayacağına ilişkin beklentileridir. Zaman içinde, Georgopoulos, Mahoney ve Jones'un çalışmalarına konu olan bekleyiş kuramı, birey güdülenmesinin ele alındığı genel bir kuram haline dönüşmüştür (Huczyski ve Buchanan, 1991).

2.4.2.2. Victor H. Vroom'un Ümit (Bekleyiş) Teorisi

Vroom'un ümit kuramının temel noktası süreç kuramıdır. Süreç kuramlarında bireyin sergilediği hareketlerin ortaya çıkışından başlayarak sonlanmasına kadar olan faaliyetlerdeki değişiklikleri ifade eder. Süreç kuramlarından ilk olan Vroom'un ümit kuramıdır. Ümit kuramına göre iş ve görev başarısı büyük oranda ödüllendirilmiş olan davranışın fonksiyonudur. Ümit kuramı örgüt içerisindeki davranışların neler olduğu ile ilgili bazı bilimsel varsayımların gelişmesine öncülük etmektedir (Eren, 2003). Bu varsayımlar ise;

- Varsayım, ortaya çıkmış bir davranışın nedeni olan unsurları, bireyin kişisel özelliklerinin ve dış çevresindeki koşullarını birlikte etkilenmesi sonucu ile belirlenir. Bireyin içinde bulunduğu çevre ve kendi özellikleri tek başına davranışları üzerinde etkili olmamaktadır. Bireyler katıldıkları örgütlere kendi düşünceleri ve psikolojik Halleri ile katılırlar. Bireyin psikolojik dünyasının içinde yaşadığı yaşam ile ilgili görüşleri, tecrübeleri, emek verecekleri organizasyonda beklentileri ve umutları vardır. Bütün bu beklentiler bireyin çalışma ortamına nasıl katkılar sunacağını gösterir.
- Varsayım, bireyler sahip olacakları ödüller arasında da algılarının yönlendirmesine göre tercih ve seçimlerde bulunurlar.

Vroom bireydeki davranışları, çıkacak sonuca göre arzu edilebilirlik derecesine göre ve bireyin beklentisine ve araçsallığı noktasında bunu açıklamaya

çalışır (Koç ve Topaloğlu, 2012). Vroom iki veya daha çok hedef karşısında duyulan isteklerin kuvvetleri arasında bulunan ilişkiyi gösteren kavrama Valens terimi adını vermiştir. Dolayısı ile motivasyon Valens ile beklentilerin çarpımının cebirsel toplamını ifade eder (Torlak, 2008).

$$\text{Motivasyon} = \text{Değerlik} \times \text{Beklenti} \times \text{Araçsallık}$$

Belirlenmiş olan bir ödül farklı bireyler tarafından sıra dışı şekillerde arzulanacaktır. Bazı bireyler belli olan ödül için kıyasıya emek, çaba sarf ederek onu arzularken, diğer bireyler ise bu ödül için bir beklentiye girmeyecek ve onu kendi düşünce yapısında değerli kılmayacaktır.

Bu model de ikinci temel kavram ise bekleyiştir. Bekleyiş dediğimiz kavram bireyin algılamasındaki olasılığı ifade etmektedir. İfade edilen bu olasılık ise bize emeğin, gayretin belirlenmiş bir ödülle onun kazanımı ile ilgilidir. Eğer birey gayretleri sonucunda belirli bir ödülü kazanabileceğine inanıp ve bu inanç sonucunda beklentiye giriyorsa bunun için daha çok emek verecektir. Birey belirli bir şekilde gayretlerinin sonucunda elde edeceği kazanılmış ödül ile arasında bir ilişki hissedemez ve göremez ise bekleyiş bu noktada 0 değerini alacaktır. Bunun sonucunda birey eğer ki Valens puanını ve bekleyişini yüksek tuttuysa sonuç olarak o birey motive olmuş olacaktır.

Valens X Bekleyiş Güdülenme Davranış Hedefe Ulaşma Tatmin

Vroom teorisindeki son kavram ise araçsallık (İnstrumentality)'tır. Bu kavram bireyin belirli gayretleri sonucunda düzenli şekilde performans gösterebilmesini ifade eder. Elde edilen bu performans belirli düzen içinde ödüllendirilebilir. Gayret sonucu elde edilen bu ödüllendirme birinci kademe sonuç olarak düşünülebilir. Örnek ile açıklayacak olursak bireyin çalışması sonucu gelirinde artışın olması ya da alabileceği terfi, yükselmesini örnek olarak açıklayabiliriz. Vermiş olduğumuz örnekteki gibi gelirinde artışının olması bir statü elde etmek için, sosyal çevresinde tanınan bir birey olma güdüsü ve ailesini daha iyi şartlarda standardını yükselterek yaşamını sürdürebilmesi için bir araçtan ibaret olduğu göstermektedir. Aksi durumda maaşında yüksek olan miktar tek başına anlamlı olmayacaktır. Araçsallık dediğimiz kavram genel olarak birinci

basamak sonuçlarının ikinci basamak sonuçlarına ulaşması konusunda bireyin sahip olduğu olasılıkların ifadesi denebilmektedir (Koçel, 2001).

Sonuç olarak bireyin istediği yani bireyi motive edecek sonuçların gerçekleşebilmesi yönündeki beklentileri artırmak, insan kaynakları uzmanlarının göreceli olarak ellerinde bulunan bir konudur. Bu sebep ile öncelikli olarak yapılması önemli olan bireylerin istek duydukları taleplerinin gerçekleşmesi konusunda onların beklentilerini artırarak devam ettirmektir (Özden, 2008).

2.4.2.3. Porter ve Lawler' in Geliştirilmiş Bekleyiş Teorisi

Lawler ve Porter teorisinde, Vroom'un teorisine bakıldığında da örgüt içindeki şartlar ve var olan gerçeklikler göz önünde bulundurularak geliştirilmesine destek vererek, onu daha da geliştirerek performans ile doyum arasındaki ilişkinin önemini ortaya koymuşlardır. Eğer ki birey harcayacağı emek ile elde edeceği performansın büyüklüğü bireyi hedeflediği sonuca ulaştıracağına inanıyorsa emek harcamaya güdülenerek doyuma ulaşmaya çalışacaktır. Ancak bu harcanan emek, performans için yeterli olmayacaktır (Tevruz, 2002:39-40). Vroom'un teorisine eklenmesi gereken birey de başarının yakalanması için yeterli iş ile ilgili bilgi ve o işi yapabilme yeteneğine sahip olunması gerekmektedir. Kişi başarı için ne kadar emek harcasa da iş ile ilgili bilgisi ve yeteneği yok ise başarı güdüsünü doyuma ulaştıramayacaktır (Keser, 2006).

Lawler ve Porter' in motivasyon teorisi, araçsallık ve beklenti gibi faktörlerin yanı sıra 'Bilgi ve Yetenek' ile 'Algılanan Rol' kavramlarını da dikkate alan bir yaklaşımdır. Bu teori, bireyin motivasyonunu etkileyen önemli unsurları vurgulamaktadır. Bilgi ve yetenek, bireyin iş performansı ve başarısı için önemli bir faktördür. Eğer bir birey gerekli bilgi ve yeteneklere sahip değilse, işi başarıyla yerine getirmesi zorlaşır ve motivasyonunu etkileyebilir. Bu nedenle, örgütlerin çalışanların bilgi ve yeteneklerini geliştirmelerine ve onlara gerekli eğitim ve destek imkânlarını sağlamalarına önem vermeleri gerekmektedir. Algılanan rol ise, bireyin örgüt içindeki rolünü doğru bir şekilde anlaması ve yerine getirmesiyle ilgilidir. Eğer bir birey kendisine verilen rolü tam olarak kavrayamazsa, rol çatışmaları yaşayabilir ve iş performansı etkilenebilir. Bu da motivasyonu olumsuz yönde etkileyebilir. Örgütler, bireylerin rol beklentilerini açıkça iletmeli, rol çatışmalarını önlemek için rehberlik ve destek sunmalıdır. Ayrıca,

motivasyonun etkili olabilmesi için ödüllendirme sisteminin adaletli ve uygun olması da önemlidir. Bireyler, kendi harcadıkları emeğe karşılık aldıkları ödülü adil ve tatmin edici bulmalıdır. Eğer bir birey, diğerlerine kıyasla aldığı ödülü yetersiz bulursa, motivasyonu ve tatmini olumsuz etkilenebilir. Bu nedenle, örgütlerin ödüllendirme sistemlerini objektif, adil ve performansa dayalı olarak düzenlemeleri önemlidir. Lawler ve Porter'ın motivasyon teorisi, bireylerin bilgi ve yeteneklerini geliştirmelerini, algılanan rolü doğru yönetmelerini ve adil bir ödüllendirme sistemi oluşturmalarını vurgulamaktadır. Bu faktörlerin etkili bir şekilde yönetilmesi, bireylerin motivasyonunu artırarak örgütün başarısını destekleyebilir (Eroglu,1995).

2.4.2.4. John S. Adams'ın Eşitlik Teorisi

John Stacy Adams'ın geliştirdiği 'Eşitlik Kuramı', bireylerin iş ortamında kendilerini diğer eşit pozisyonlardaki çalışanlarla karşılaştırdığında, emek verdikleri işin karşılığında elde ettikleri kazanımları değerlendirmesini odaklanır. Bu kurama göre, bireyler emek verdikleri işte aynı pozisyon ve eşit düzeydeki diğer çalışanlarla eşit kazanımlar elde ettiğinde doyum sağlarlar. Ancak eğer aynı işi yapan diğer çalışanlara göre daha fazla kazanç elde edilmişse, iş gören bireyde iş doyumsuzluğu ortaya çıkar. Eşitlik Kuramı, bireylerin adalet ve eşitlik arayışlarını vurgular. Bireyler, kendi emeklerinin ve katkılarının değerini, diğer çalışanlarla karşılaştırarak değerlendirirler. Eğer emeklerinin karşılığında adil ve eşit bir şekilde ödüllendirilmiş hissedersen, iş doyumunu ve motivasyonları artar. Ancak eğer aynı işi yapan başka bir çalışan daha fazla kazanç elde ediyorsa, bu durum bireylerde haksızlık hissi ve iş doyumsuzluğu meydana getirebilir. Eşitlik Kuramı, çalışanların algıladıkları adaleti ve kazanımları karşılaştırmalarını vurgulayarak, iş doyumunu ve motivasyonu üzerindeki etkilerini açıklar. Örgütlerin, çalışanlar arasında adaleti sağlamak ve eşitlik ilkesine önem vermek, bireylerin tatminini artırarak iş performansını ve örgüt başarısını destekleyebilir. Bu teori, iş görenlerin iş ortamında adaletin sağlanması gerektiğini vurgulamaktadır. Eğer bir iş gören, aynı işi yapan diğer iş görenlerle aynı kazanımları elde edemiyorsa, bu durum iş görenin motivasyonunu olumsuz yönde etkileyebilir. Bu nedenle,

işletmelerin, iş görenler arasında adaleti sağlamak için eşit işe eşit kazanım ilkesine uygun bir ücretlendirme politikası benimsemesi ve çalışma koşullarını adil bir şekilde yönetmeleri önemlidir. Bu, iş görenlerin motivasyonunu artırarak, işletmenin başarısını da artırabilir (Telman ve Ünsal, 2004).

Bireylerin aynı işte farklı ödüllendirme ile oluşan adaletsizliği ortadan kaldırmak için birtakım davranışlar göstereceklerdir. Bu davranışlar;

- Sergilenen davranışı değiştirmek Kazanılmış ödülü değiştirmek
- Karşılaştırmaya konu olan diğer iş görenin çabasını artırmaya yönelik telkinler
- Karşılaştırmadaki diğer iş görenin adaletsiz şekilde elde ettiği kazanımlarını azaltmak başka bir iş gören ile karşılaştırma yapmak
- Çalışılan işi terk ederek sonlandırmak (İstifa, devamsızlık, yer değişikliği vb.) (Birkan ve ark., 2009).
- İş görenlerin göstermesi muhtemel davranışlar karşısında, işverenler şu hususlara dikkat etmelidir.
- Eşit şekillerde aynı çaba ve gayreti gösteren iş görenler, adil ve eşit şekilde aynı miktarda ödüllendirilmelidir.
- İş görenlerin işletme içerisinde ya da dışında ödüllendirilmelerinde veya kazanımlarında eşit paylaşım ya da eşitsiz paylaşımların karşılaştırıldığı sonucu objektif yapılmalıdır.
- İş görenler arasında yapılan eşitsizliğe karşı her birey farklı tepki ile karşılık vereceği için profil analizi iyi yapılmalıdır (Kılıç Aksoy, 2016).

İş görenler arasında eşit ve adil bir şekilde ödüllendirme yapılması, motivasyonun ve iş doyumunun artması açısından önemlidir. Eşitlik Kuramı, bu eşit ve adil ödüllendirme anlayışını vurgular. Ancak dediğiniz gibi, eşitlik algısı her bireyde farklı olabilir. Her birey, kendi deneyimleri, değerleri ve beklentileri doğrultusunda eşitlik kavramını farklı şekillerde algılar. Bir birey, sadece maddi kazanımların eşit olmasını önemseyebilirken, diğer bir birey daha fazla önem verebileceği kariyer fırsatları veya tanınma gibi faktörlerde eşitlik arayışı içerisinde olabilir. Bu nedenle, örgütlerin eşitlik ve adaleti sağlamak için bireylerin farklı algılarını ve beklentilerini anlamaları ve buna göre ödüllendirme ve motivasyon sistemlerini esnek hale getirmeleri önemlidir. Bireylerin eşitlik

algılarına uygun olarak ödüllendirilmeleri, motivasyonlarının ve iş doyumlarının artmasına katkı sağlayabilir. Örgütler, çalışanlarla iletişim kurarak, beklentilerini anlamaya çalışarak ve adaleti sağlamak için şeffaf ve adil bir süreç yürüterek bu konuda daha iyi bir denge sağlayabilirler (Taşdemir, 2013).

2.4.2.5. Edwin Locke' un Amaç Teorisi

John Locke, işteki başarının ölçüsünün bireylerin öznel amaçlarına bağlı olduğunu vurgulamıştır. İşyerindeki davranışlar ve tepkiler, bireylerin belirledikleri amaçlara uygun olarak algılama ve değerlendirme süreçlerine dayanır. Locke'a göre, bireyler çevrelerindeki olayları gözlemleyerek bu gözlemleri bazı algılama ve değerlendirme süreçlerinden geçirirler. İşteki başarı, bireyin kendi hedeflerini belirlemesi, bu hedeflere ulaşmak için çaba sarf etmesi ve nihayetinde hedeflerine ulaşmasıyla değerlendirilir. Bireyin işteki performansı, kendi hedefleriyle uyumlu olarak algıladığı ve değerlendirdiği ölçütlerle belirlenir. Locke'un bu perspektifi, bireylerin işte motivasyonlarını ve performanslarını artırmak için kendi öznel amaçlarını tanımlamaları, bu amaçlara ulaşmak için belirli hedefler koymaları ve bu hedeflere yönelik çaba göstermeleri gerektiğini vurgular. Bireylerin kendi amaçlarını belirleme ve değerlendirme sürecine katılımı, onların işteki motivasyonunu ve bağlılığını artırabilir. Bu nedenle, örgütlerin bireylere kendi hedeflerini belirleme ve bu hedeflere ulaşma fırsatı sunmaları, çalışanların işteki performanslarını ve tatmin düzeylerini artırabilir. Çevresel değerlendirmeler sonuç odaklıdır ve bireylerin öznel amaçlarına uygun olarak gerçekleştirdikleri davranışlar, onların işteki başarılarını belirleyen önemli faktörlerden biridir. Bu nedenle, işletmelerin, çalışanların öznel amaçlarını anlamaları ve bu amaçlara uygun bir çalışma ortamı sağlamaları, çalışanların motivasyonunu artırarak, işletmenin başarısını da artırabilir (Eren, 2003).

Locke ve diğer araştırmacılar, bireylerin amaçları ve bu amaçların niteliklerine odaklanarak işyerindeki güdülenmeyi ve başarıyı açıklamaya çalışmışlardır. Bireylerin işteki motivasyonu ve performansı, belirledikleri amaçlarla doğrudan ilişkilidir. Locke, insanların doğası gereği amaçlar belirlediğini ve bu amaçlara ulaşmak için çaba gösterdiklerini savunmuştur. Amaçlar, bireyin değerlerini, ilgi alanlarını ve kişisel hedeflerini yansıtan niteliklere sahiptir. Bireyler, kendileri için anlamlı ve değerli olan hedeflere

yönelik olarak güdülenirler. Bu amaçlar, bireyin işteki motivasyonunu ve performansını etkiler. Locke ve arkadaşları, bireylerin işte başarıya ulaşmaları için önemli olan faktörlerin başında, kişisel amaçların belirlenmesi, bu amaçlara uygun hedeflerin belirlenmesi ve bu hedeflere yönelik çaba gösterilmesi geldiğini vurgulamışlardır. Bireylerin işteki performansı, kendi amaçları ve hedefleriyle uyumlu olarak değerlendirilir. Bu bağlamda, örgütlerin bireylere kendi amaçlarını belirleme ve bu amaçlara ulaşma fırsatı sunmaları, çalışanların işte motivasyonunu artırabilir. Aynı zamanda, bireylerin kişisel hedeflerini işin hedefleriyle uyumlu hale getirmeleri, işyerindeki güdülenmeyi ve başarıyı destekleyebilir. Locke ve diğer araştırmacılar, bireylerin amaçları ve amaçların nitelikleri üzerinde durarak işyerindeki güdülenmenin temel unsurlarını anlamamıza yardımcı olmuşlardır. Çalıştıkları işlerde elde ettikleri başarılar, tamamen amaçların özellikleriyle ilişkilendirilmiştir. Amaçların motivasyondaki rolü, çalışanın belirlediği amaçların anlaşılır olmasıyla iş başarısını artırır. Bunun nedeni, bireyin daha kararlı ve istekli davranışlarda bulunmasıdır. Aksi takdirde, belirsiz bireysel amaçlar ve davranışlar, istek ve kararlılığı azaltarak çalışma ortamındaki zorluklar ve engeller nedeniyle bireyleri sürekli ve etkili bir şekilde faaliyetlere yönlendirebilir. Basit ve kolay nitelikli amaçlar bireysel arzuları ve hırsları azaltabilir, ancak bu durumda bireylerin motivasyonu düşebilir. Kişisel amaçlar ile örgütsel amaçlar, koşullar ve ortam arasındaki çatışma da doğrudur. Bu nedenle, işletmelerin çalışanların kişisel amaçlarını anlamaları ve bu amaçları örgütsel amaçlarla uyumlu hale getirmeleri, çalışanların motivasyonunu artırarak işletmenin başarısını da artırabilir (Eren, 2003). Yani Locke ve diğer araştırmacılar, çalışanların belirlediği amaçların önemini vurgularlar. Onlara göre anlaşılır amaçlar, motivasyonu artırırken, belirsiz amaçlar isteksizlik meydana getirebilir. Kişisel amaçlar ile örgütsel amaçların uyumlu olması, çalışan motivasyonunu ve işletme başarısını artırabilir.

2.4.2.6. Burrhus F. Skinner'in Pekiştirme Teorisi

Davranışların tekrar edilmesi, etki kanunu olarak bilinen davranış ilkesiyle açıklanır. Bu ilkeye göre, çevresel toplum tarafından ödüllendirilen davranışlar tekrarlanma eğilimi gösterirken, çevre tarafından benimsenmeyen veya cezalandırılan davranışlar tekrarlanmaz. Bu durumda, davranışın ortaya çıkmasını

sağlayan nedenler üzerinde zaman harcamak yerine, davranışın sonuçları ve kişiye sağladığı değerlerin önemi anlaşılır (Eren, 2003).

Skinner'in Pekiştirme Teorisi, temel olarak İvan Pavlov'un hayvanlar üzerinde yaptığı araştırmalar ve incelemeler sonucunda ortaya çıkan klasik şartlandırma (koşullandırma) kavramına dayanmaktadır (Birkan, 2009). Pekiştirme, bir davranışın sonucunda ortaya çıkan sonuçların, o davranışın tekrarlanma eğilimini etkilediğini ileri sürer. Bu teoriye göre, bir organizma belirli bir davranış sonucunda haz veya mutluluk duyarsa, bu davranışı tekrar etme eğiliminde olacaktır. Örneğin, bir öğrenci sınavda başarılı olursa, bu başarı ona mutluluk ve haz verir. Bu durumda, öğrencinin başarıya ulaşma davranışını tekrarlaması ve aynı başarıyı elde etmeye yönelmesi muhtemeldir. Haz, bu davranışın pekiştirici olarak işlev görmesini sağlar. Ancak, bir davranışın sonucunda acı veya rahatsızlık yaşanırsa, organizma bu davranışı tekrar etmekten kaçınacaktır. Örneğin, bir birey bir hata yaptığında eleştirilirse veya cezalandırılırsa, bu durum acı veya rahatsızlık hissine neden olur. Böylece, birey aynı hatayı tekrarlamaktan kaçınır ve başka bir davranışı tercih eder. Skinner'e göre, pekiştirme teorisi davranışların sonuçlarına odaklanır. Pekiştirme, istenilen davranışların tekrarlanmasını sağlarken, istenmeyen davranışların azaltılmasına yardımcı olabilir. Organizmanın hedeflediği sonuçlar ve değerler doğrultusunda davranışlarını şekillendirmesiyle, pekiştirme teorisi bireylerin motivasyonunu ve davranışlarını etkileyebilir. Bu bağlamda, Skinner'in Pekiştirme Teorisi, davranışların sonuçlarına dayalı olarak ödüllendirme ve cezalandırma mekanizmalarının kullanılmasını savunur. İstenilen davranışların ödüllendirilmesi ve istenmeyen davranışların cezalandırılması yoluyla, bireylerin arzu edilen davranışları tekrarlamaları teşvik edilebilir ve istenmeyen davranışların azaltılması mümkün olabilir. (Eren, E., 2013).



Şekil 2. Klasik Şartlandırma

Kaynak: Koçel, T., (2005), "İşletme Yöneticiliği." (Onuncu Baskı), İstanbul: Arıkan Yayınları.

Öğrenmenin ikinci şekli gözlemlerde bulunarak öğrenmedir. Örnek olarak; futbol maçlarında takım oyuncularını tanımadıkları rakip karşı takımın, oynamış

olduğu maçlarını izleyerek oyuncuların zayıf ve güçlü yönlerini izleyerek öğrenirler. Örgütlerde ise kendi içlerinde yapmış oldukları eğitim programlarında öğrenirler, bu tür öğrenmenin önemi büyüktür (Can, 2005).

Skinner'in motivasyon teorisi olarak incelenen şartlandırmaların türüne sonuçsal şartlandırmadır. Sonuçsal şartlandırma; Pavlov'un klasik şartlandırma teorisine karşın içgüdüsel refleksler yerine istenen ve arzulanan tepkiler ön plandadır. Yani ortaya çıkan davranışların aslında içten gelen dürtülerle değil, çevresel baskılar sonucu oluşan olumlu ya da olumsuz tepkilerin tekrarının olacağını ya da olamayacağını açıklamaktadır (Yüksel, 2000). Temel olarak aslında psikolojideki kavramlardan olan öğrenme ve uyum sağlama gibi davranışların, iş yaşamında motivasyon ve performans artırma araçları olarak kullanılmaktadır. Diğer bir deyişle davranışların sonucunda olumlu bir sonuç elde edilmesiyle gelecekte daha fazla tekrar edilmesi, olumsuz davranışların sonucunda ise aynı davranışların daha az tekrar edilmesini sağlayacaktır (Taşdemir, 2013). Bunun sonucunda da tekrar edilen davranış pekiştirilerek daha iyi öğrenilmiş olacaktır.

B.F. Skinner tarafından geliştirilmiş teorisinin odağı; birey herhangi bir neden ile bir davranışı ortaya koyar. Ortaya konmuş olan bu davranışın karşılığında elde edilen veriler önemlidir. Yani davranışları ortaya çıkan sonuçlar şartlandırmaktadır (Bilecen, 2008)



Şekil 3. Sonuçsal Şartlandırma

Kaynak: Koçel, T., (2003), "İşletme Yöneticiliği." (Dokuzuncu Baskı), İstanbul: Beta Yayınları:646.

O halde, olumlu sayılacak davranışların sürekliliğini sağlamak veya davranışların değişimini sağlayarak, davranışların pekişmesi için aşağıdaki yöntemler kullanılmaktadır (Kaçer, 2019).

Olumlu Pekiştirme; Olumlu pekiştirmede arzulana ve istenilen bir davranışı yapan bireyin bu davranışı sürekli olarak tekrarlaması için bireyin teşvik edilmesidir. Olumlu pekiştirme için kullanılan araç çoğunlukla ödüllendirir.

Ödüllerin niteliği ümit kuramında da değinildiği gibi içsel ve dışsal olarak tamamlamaktadır. İçsel ödül bireyin yaptığı işten zevk alması ve haz duyması, mutlu olması gibi başarı güdüsünden dolayı çevresinde prestij sahibi olma duygusu elde edilmiş olsa da bireyin dışındaki yönetim onun göstermiş olduğu emeğinin karşılığı olan başarısını kolaylaştırıcı örgütsel tedbirler ve kaynaklar da sağlamaktadır (Eren, 2003:561). Buna bir örnek verecek olursak; işyerinde işveren ya da yönetici tarafında kabul görülen birey, davranışlarındaki olumluluk sebebiyle aynı davranışların tekrarının oluşması için ödüllendirilmiş bir yöntemdir. Belirlenen bu ödüller içsel olarak, prestij ve takdir edilme şeklinde olabileceği gibi dışsal olarak ise; prim, terfi gibi de ödüllendirilebilir (Ataman, 2009).

Olumsuz Pekiştirme; Bu kavramda kişi tarafında geçmişte yapılmış ve hala yapılmakta olan veya denenmiş davranışı veya belirli tutumu önüne geçmek için ve onu istenilen davranışa yöneltme için başvurulan birtakım tedbirlerden oluşmaktadır. Bu noktada önemli olan kişinin sergilemiş bulunduğu davranış ve tutumun yönetimce yerinde olmayan hareketler olduğunu kişiye hissettirmektir. Burada kişiyi hürriyetinden mahrum bırakacak kadar zorla durdurucu veya kişiyi cezalandıracak bir yaptırımdan bahsedilemez. Kişiye ceza verilse dahi, yöneticilerin kişiden beklenen davranışlar üzerinden yenilikçi bir etkiye katkı sağlaması beklenmemektedir. Olumsuz pekiştirmede hatayı yapan kişilere cezai yaptırım uygulamak yerine herhangi bir isim belirtmeden hatalı ürünleri teşhir ederek, ayrıca vermiş olduğu zararları açıklamak, hataların kaynağını araştırarak nedenleriyle belirtmek yerinde olacaktır. Diğer kişiler tarafından bu hataların kim tarafından yapıldığı bilindiği için işletme bazında aleni olmayacak ayıplama ve utandırma sürecinde kişi istenmeyen davranışları yapmaktan vazgeçerek ve hatta kişi hatalarının nedenlerini inceleyerek bunun yanında bilmediği diğer hususlarda öğrenerek yönetimin kendisinden beklediği tutuma ve davranışları gerçekleştirmek için çabalayacaktır (Eren, 2009).

Cezalandırma; bu şartlandırma ve pekiştirme yönetimi yönetim tarafından istenilmeyen bir davranışın ve tutumun ortadan kaldırılarak tekrarlanmaması için iş göreni cezalandırmaktır. Yaptığı davranışlar sebebi ile yönetim tarafından işletmenin disiplininin sağlanması amacıyla telkinlerde bulunulan iş gören cezalandırılması sonrasında istenmeyen davranışları tekrarlamayacak veya

onlardan vazgecektir. Ancak yönetimce istenen davranışların yaptırıcı gücü yoktur. Caza alan bir iş gören istenmeyen davranışı sonlandırmış bile olsa olumlu olan davranışı etkin bir şekilde ortaya koymayacaktır. O halde cezanın güdüleyici bir unsur olduğundan çok yöneticilere karşı oluşan kızgınlık ve moral bozukluklarına neden olan tutum olarak ifade edilebilir (Eren, 2009:582-583). İstenmeyen ve iş gören davranış ve tutumlarının tekrarlanmadan ortadan kaldırılması için uygulanan bir yöntemdir. Cezalandırma yöntemi gelecekteki davranışların tekrarlanmaması olasılığını azaltmak istense de davranışı yaptırma gücüne sahip değildir (Yüksel, 2000).

Son Verme; Son verme, bir davranışın tekrarlanmasını engellemek veya ortadan kaldırmak için kullanılan bir yöntemdir. Bu yöntem, davranışın sonucunda olumlu pekiştirme veya olumsuz pekiştirme yerine, davranışın tamamen yok edilmesini hedefler. Olumlu pekiştirme, bir davranışın tekrarlanmasını sağlamak için olumlu sonuçlarla ödüllendirme anlamına gelirken, olumsuz pekiştirme ise bir davranışın biçimini değiştirmek veya olumsuzdan olumluya yönlendirmek için olumsuz sonuçlarla çalışır. Ancak son verme, yapılan bir davranışı tamamen terk etme veya ortadan kaldırma tedbirlerinden oluşur. Bu yöntemle, istenmeyen bir davranış tekrar edilmez ve pekişme süreci gerçekleşmez. Son verme, bir davranışın terk edilmesini ve caydırıcılığın devreye girmesini sağlar, ancak bunun için kesinlikle bir ceza uygulanmaz. İş gören, aynı davranışı tekrarladığında veya sürdürdüğünde, örgütün gelecekle ilgili beklentilerinin gerçekleşmeyeceğini bilir. Bu şekilde, son verme yöntemi istenmeyen davranışları azaltmak ve istenilen davranışları teşvik etmek amacıyla kullanılır (Eren, 2009). Organizasyonlar, iş görenlerin davranışlarını şekillendirmek ve uygun davranışları teşvik etmek için son verme stratejilerini kullanabilirler.

Skinner'in pekiştirme teorisi kuralını işletmelerde motivasyon aracı olarak uygulamasını isteyen yöneticilerin dikkat etmesi gereken önemli noktalar ise;

- İşletmeler ve işletmelerdeki yönetici pozisyonunda bulunan kişiler, iş gören işe başlamadan önce işletmenin iş görenden istenen ve istenmeyen davranışları en net biçimde iş görene tebliğ etmelidir.
- İşletmeler açısından belirlenen davranış ve tutumlar iş görenlere ilan edilmelidir.

- İş görenin istenen davranış ve tutumlarının yerine getirilmesinde mutlaka iş görenin ödüllendirilmesi gerekir ki olumlu davranışların sürdürülebilirliği için bu gereklidir.
- İş görenin sergilediği tutum ve davranışlarındaki eksiklikler iş görene davranışın olaya geldiği anda uyarılması gerekmektedir aksi takdirde davranışın ifasının üzerinden zaman geçmesinden sonra yapılan uyarılar etkisini kaybedebilir (Koçel, 2003).

Skinner teorisinde; Temel olarak bu kuram da iş görenlerin tekrarlanmış davranış ve tutumların da ortaya çıkan sonuçların bağılılığı ile olan etkisinin kararlarıyla bireyleri yönlendirip davranışları kontrol etmenin mümkün olduğunu teorisinde savunmuştur.

2.4.3. Motivasyon artırıcı faktörler

Motivasyon konusunun temel amacı, iş görenlerin verimli, istekli ve etkili çalışmaları sağlamak olduğunda yöneticiler bu faktörleri gerçekleştirebilmek için birtakım özendirici araçlar kullanmaktadırlar. Fakat bu araçlar her zaman her iş görende aynı sonuçları vermemektedir. Çünkü iş görenler de istekler, arzular, ihtiyaç duydukları gereksinimler, beklentiler birbirinden farklıdır. Bu noktada işletmelere ve yöneticilere büyük sorumluluklar düşmektedir. İşletmeler gerek örgütte gerek kendi işleyişinde verimliliği artırabilmek ve örgütte motivasyonu sağlayarak sürdürülebilmesi için, iş görenlerin gereksinimlerini ve ihtiyaçlarını zamanında doğru tespit etmeli, iş görenlerin ekonomik koşullarını ve kişisel farklılıklarını önemseyerek gereken motivasyonel araçları kullanarak etkinliği sağlamalıdır (Ünsar, 2010).

İşletme ve iş görenin verimliliğinin sağlanabilmesi için aşağıdaki 5 aşama önemlidir. Fakat uygulanacak olan bu unsurlar işletmenin bulunduğu çevresel faktörler ve toplumsal yapılarına göre değişiklik gösterebilir (Kumkale, 1998:98).

- İlk olarak hedef açık ve anlaşılır şekilde belirlenmelidir
- Örgüt içinde motive eksikliği yaşayanların belirlenerek eksikliklerinin giderilmesi

- Uygulanacak motivasyon araçlarının belirlenmesi gerekir
- Kullanılacak motivasyon araçlarının etkin ve verimli kullanılması
- Uygulanan sonuçların analizleri sağlanarak objektif şekilde değerlendirilmelidir.

Bu bilgiler ışığında evrensel nitelik normları taşıyan motivasyon araçları kabul görse dahi her bireye, işletmeye ve topluma göre yerinde olabilecek motivasyon düzeni oturtmak zor olacaktır. Fakat kabul görmüş ve önem derecesi değişkenlik gösteren motivasyonun artırıcı faktörlerini üç ana başlıkta ele alacak olursak bunlar (Bilecen, 2008):

2.4.3.1. Ekonomik motivasyon araçları

Bir işletmenin kuruluş nedenlerinin önemli bir sebebi de karlılık, ticari olarak sürdürülebilir ekonomik seviyeyi yakalamak olduğu gibi bireylerde de yaşamlarını devam ettirebilmeleri için ihtiyaç duyulan asgari yaşam mücadelesi için davranışlarını ve çıkarlarını maksimize ederek marjinal üst doyuma ulaşması için temel faktör ekonomidir. Maslow 'un ihtiyaçlar hiyerarşisinin ilk katında olan fizyolojik ihtiyaçlarının giderilmesi ve bu ihtiyaçların doyuma ulaşması için ekonomik faktörlere ihtiyaç duyulmakta olup bunun için kullanılacak araçlardan birisi de ücrettir (Yıldırım, 2019). Buradan anlaşılacağı üzere motivasyonu artırıcı faktörlerin içinde en önemlisinin ekonomik araçlar olduğunun kanıtı niteliğindedir.

Az gelişen ve gelişmekte olan ülkeler de vasıfız eleman olarak tanımlanan iş gören portföyündeki sayıca olan fazlalık, motivasyon artırma da kullanılan ekonomik unsurlar çalışan bireyler için risk olmaktadır (Eyigün, 2015).

Motivasyonu artırmaya yönelik ekonomik faaliyetlerin başında gelen önemli olan faktörlerden birisi de ücrettir. Ücret, işyerinde bulunan çalışanların motivasyonunu sağlama da en etkili araçlardan birisidir. Çalışanın emeğinin karşılığıdır ücret, çalışanın işletmeye karşı sürekli bağlanmasını sağlayan en önemli güdüdür. Öyle ki ücret, çalışanlar üzerinden yüksek düzeyde tatmin sağlamaktadır.

Çalışanlara uygulanan emeklerinin karşılığı olan ücret, miktarıyla ve performansı karşılığında hak edeceği artış oranları titizlikle ve objektif şekilde hesaplanmalı, çünkü bu artış çalışanlar üzerinde, özendirici ve motivasyonunu

artırıcı şekilde araç olarak kullanılabilir. Ücret sadece çalışanın fizyolojik ihtiyaçlarını gidermede kullanılan bir araç değildir aslında ücret, çalışanın işletme içindeki statüsünü, sosyal çevresinde kazanacağı saygınlığını ve en önemlisi bireyin kendi iç dünyasında kendine olan güveni ve saygınlık duygusunun tatminidir. Ücretteki önemli olan nokta çalışana zamanında ve yeteri kadar artışının sağlanarak ödenmesidir. Ödenmediğinde ise çalışanın motivasyonu azalır ve örgütte kopmalar başlar bu ise işletme için ağır ekonomik kayıplar demektir.

Bir işletme de emekçiler için ücret belirlenirken dikkat edilmesi gereken hususlar aşağıdakiler gibidir;

- Aynı işte çalışan iş görenlerin ücretlerinde eşitlik ilkesinde taviz verilmemesi,
- Ödenen ücretlerden dolayı işletme içindeki çalışanlar arasında gelir adaletsizliğinin oluşmasını engellemek,
- Cari ücrete uygun ücret verilmeli,
- Terfii alan çalışanın ücreti bu pozisyondaki ücret ile doğru orantılı olmalıdır.
- Tüm çalışanları kapsayan bütüncü ilke öncülüğünde hareket edilmelidir,
- Objektif ve nesnel olunmalıdır

Yukarıda da belirtilen genel hususların yanında bir de kişiden kişiye değişiklik gösteren öznel durumlar da vardır. Bunlar bireylerin almış oldukları eğitim düzeyleri, iş ile ilgili bilgi ve yetenek düzeyleri, yapılan işle ilgili olan araç ve gereçlerin kullanımına hâkim olmak, işe olan sadakat ve bağlılığı gibi sayacağımız etkenler de ücretin belirlenmesinde önemli rol oynamaktadır. Çalışanlar arasında ücret belirlenirken eşitlik ilkesinden taviz verilirse yani eşit işe farklı ücretler ödenirse aynı işi yapıp az ücret alan çalışanın motivasyonu bozularak gerek işyerine gerekse örgütüne karşı sadakat ve bağlılık duygusunu yitirecektir.

2.4.3.1.1. Prim

Çalışanların motivasyonun artırmak için aracı olarak kullanılan ücret faktörünün yanında motivasyonu artıran bir diğer önemli araç ise prim faktörüdür. Prim; çalışanın göstermiş olduğu performansın belirlenen zaman dilimi içinde en

yüksek seviyeye ulaşmasıyla ücret dışında, miktarı önceden belirlenmiş olan üretime artırmaya yönelik olarak çalışanı yönlendirmek için kullanılan ödeme çeşididir. Primler hesaplanırken genel olarak zaman esaslı ve üretilen parça başı karşılığı olan ücret gibi ölçekler uygulanmaktadır (Deniz, 2005). Prim sistemin de ise işletmeler için olumlu olsa da adil yapılmadığında çalışanlar arasında huzursuzluğa neden olarak motivasyonlarını olumsuz yönde etkileyecektir. Bu sistem her ne kadar üretimi artırmaya yönelik yöneticileri memnun etse de çalışanları adeta ölüme götürmektedir. Örnek verecek olursa ülkemizdeki motor kuryelerin sipariş başına aldıkları prim için iş kazalarında artan sonucu buna en iyi şekilde örnektir.

2.4.3.1.2. Üretime ortaklık sistemi

Motivasyonu artırma da kullanılan bir diğer araç ise işletme nezdindeki üretime olan katılımdır. Bu sistemdeki temel amaç ise diğer motivasyon artıran araçlar gibi üretimi artırarak elde edilen üretimden pay almaktır. Diğer bir ifade de verimliliği artırmaktır. En bilinen sistemsel adı ise ‘Scanlon planıdır’, Scanlon planı 1937 yılında çelik endüstrisinde faaliyet gösteren bir işletme de sendika temsilciliği görevini yapan Joseph Scanlon tarafından geliştirmiştir. Bu plan da üretilen ürün ve hizmet aşamasındaki maliyetin düşürülerek tasarrufunun sağlanmasını ve iş görenlerin arasındaki maddi olarak paylaşımı yapılan üretimin ortaklık pay sistemidir (Kaymaz, 2010).

2.4.3.1.3. Kara katılım

Bireyin işe olan katılımını en üst marjinal seviyeye çıkararak işe olan adaptasyonun sağlanması için kara katılma tercih etkin bir araç türüdür. Kara katılma da doğrudan iş görenin performansına bağlı olarak elde edilen kara ortaklıktır. İş gören işletmeye ne kadar fazla olumlu yönde katkı sağlarsa işletme o kadar kâr marjını yükseltecektir ve bu da dolayısıyla iş görenin payını artıracaktır. Bu kullanılan motivasyon artırıcı aracında dezavantajı bulunmaktadır. Şöyle ki belirlenen dönem sonunda dağıtılacak olan kârın, o dönemi kapsayan zaman dilimi içinde işletmeye olumlu katkı sağlayan ve katkı sağlamayan ya da daha az katkı sağlayanın ayrımı objektif yapılmaz ise çalışanlar arasında artan huzursuzluğa ve işle ilgili motivasyonun azalmasına yol açacak önemli bir noktadır (Altok, 2009; Kaymaz, 2010).

2.4.3.1.4. Ekonomik boyutlu ödülleri

İş gören bireyleri işe olan bağlılıklarını artırarak onları özendirerek işletmeye olan bağlılıklarının artması için başarılı davranışlar sergileyenlere ekonomik değeri taşıyan ödüllerle motivasyonu artırılabilir. İşletme için yenilikçi fikirlerde bulunan, inovatif yaklaşımlarla zorlu rekabet koşullarında işletmesine katkı sağlayarak üst basamaklara ulaşmasını sağlayan bireylere ekonomik değeri taşıyan ödülün verilmesidir.

Verilen ekonomik değeri motive edici gücünün kaybolmaması için yapılması gereken iki önemli husus bulunmaktadır (Deniz, 2005);

- Çalışanın üretmiş olduğu mal ve hizmet unsurları ile arasında dengeli ödüllendirme olmalıdır.
- Önerinin sonucun da hak edilmiş olan ödül arasındaki zamanın geniş dilimlere ayrılmış olmalıdır.

Buradan da anlaşılacağı üzere geçen süre ne kadar uzun olursa etkililiğinin ve verimliliğinin kalıcılığı da ona göre etkisini kaybetmektedir. Yani iş görenin yaptığı ile ödül arasındaki bağ zayıflayacağı için birey ödülün verilmesi amacını unutacağından dolayı gerekli motivasyonunu kaybedecektir (Silah, 2005).

2.4.4.2. Psiko-Sosyal faktörler

Geçmiş dönemlerde çalışanları sadece ticari meta olarak gören zihniyetin bakış açısı günümüzde geçerliliğini yitirerek artık çalışanların sosyal birer varlık olarak kabul edildiği yeni bakış açıları hâkim olmaktadır. Bu sebepten dolayı da çalışanların artık motivasyonun oluşmasında ekonomik faktörlerin yanı sıra psiko-sosyal faktörlerinin de gelişmesi önem kazanmıştır (Taşdemir, 2013). Günümüz yöneticileri ise motivasyon aracı olarak çalışanların psikolojik durumlarını da dikkate almaları işletmeler için olumlu olacaktır (Aşıkoglu, 1996).

Farklı sektörlerde faaliyet gösteren birçok işletme geçmişte çok fazla dikkate almadığı fakat son zamanlarda öneminin ve varlığının daha iyi anlaşıldığı psiko-sosyal faktörlerin arasında bulunan çalışmada bağımlı olmamak, kişinin dış çevre ile katılma, değeri ve mevki, yükselme olanakları, çevreye olan uyum, kişinin öneri sistemi, psikolojik güvencesi gibi araçlar gösterilmekte olup stresli ve zorlu iş yaşantısındaki çalışanlara olumlu yönde destek niteliğindedir.

Çalışan emekçileri, materyalist bir bakış açısıyla maddi birer meta olarak gören işletme sahipleri ve yöneticiler gelişen yenedünya düzeninde psiko-sosyal faktörlerin yeni düzende yer bulmasıyla emek sömüren ve çalışanlarını adeta birer köleden farklı görmeyen kapitalist, köhne zihniyet yerini, çalışanları sosyal, saygın ve değerli gören, insan gibi görüp eşit haklar getiren bir bakış açısına bırakmıştır. Dolayısıyla çalışanların motivasyonun artmasına çalışanların işlerine ve işyerlerine karşı bağlılıkları artarak daha özverili şekilde çalışma düzenleri sağlanmaktadır.

2.4.5.3. Yönetmel-örgütsel motivasyon araçları

Buraya kadar anlatılan ekonomik faktörler ve Psiko-Sosyal faktörlerin dışında iş görenlerin işe olan bağlılıklarını etkileyen ve verimliliklerinin artmasına sebep olan diğer bir motivasyon artırıcı faktör ise yönetmel ve örgütsel motivasyon aracıdır (Sapançalı, 1993).

İş görenler ile işletme sahipleri arasında karşılıklı olarak bir beklenti söz konusudur. İş görenler yapmış oldukları işin karşılığını beklerken, işletme sahipleri ve yöneticiler de iş görene verilen işin en iyi şekilde, zamanında ve verimlilik içerisinde işin yapılmasını beklemektedirler. Ancak bu nokta da her iş görenin farklı kişilik yapısı olduğundan dolayı, farklı şekilde ihtiyaçlarının da olması kullanılan motivasyon araçlarının uygulanmasında da birtakım zorluklarla karşılaşmaktadır. Bu zorlu süreçte yöneticilere düşen sorumluluk ise ağır olmaktadır. Şöyle ki yöneticiler, iş görenlerin kişilik analizlerini ve psikolojik durumlarını göz önünde bulundurarak, iş görenin hangi zamanda neye ne kadar ihtiyaç duyacağını belirlemiş olduğu kişilik ve psikolojik analizine göre belirlemelidir ki beklentiler karşısında ne zaman ve hangi koşulda nasıl bir motivasyon aracını kullanabileceğinin kararını verebilsin.

Örgüt içindeki diğer üyelerle olan iletişim, eğitim ve mevki olarak daha üstlere yükselme, işi geliştirme, iş zenginleştirme, amaç birliği, iş görenlere uygun yetki ve sorumluluk verilmesi, işletme nezdin de fiziki çalışma koşullarının üst perdeye yükseltilmesi gibi unsurları rehber olarak gösterebileceğimiz yönetimsel ve örgütsel unsurlar iş görenler açısından aidiyet duygusunun işletmeye karşın tatmin edilecek boyuta erişmesi oldukça önemlidir. Uygulanması gereken bu motivasyon araçlarının işletme açısından bir maliyet oluşturmadan bazıları ise çok

az bir kaynak ile işletme içerisinde iş görenler için etkili bir motivasyon aracıdır. Araştırılan bu araçların zamanında doğru ve etkili kullanılmasında iş görenlerin motivasyonu ve verimliliği sağlanarak etkili bir işletme yapısı oluşturulabilir (Kaçer, 2019; Ardil, 2019).

2.4.5.4. İçsel ve dışsal motivasyon

İçsel motivasyonun tarihsel olarak incelendiğinde, bu kavramın ilk olarak 1940-1960 yılları arasında motivasyon alanında önemli çalışmalar gerçekleştiren Herzberg, Maslow ve McGregor gibi öncüler tarafından araştırıldığı görülmektedir. Bu dönemde motivasyonla ilgili yapılan araştırmalar, içsel motivasyon kavramının ortaya çıkmasına ve üzerine çalışmalara başlanmasına katkı sağlamıştır. İçsel motivasyon kavramı, kişinin kendi içinde yer alan faktörlere bağlı olarak harekete geçme, ilgi duyma ve başarıyı amaçlama eğilimini ifade eder. Bu kavram, kişinin kendi içsel değerleri, ilgi alanları, hedefleri ve özerklik ihtiyacı gibi faktörlere odaklanır. İçsel motivasyon, bireyin kendi içsel dünyasına dair birçok boyutu içerir ve kişinin kendisiyle ilgili olarak motive olmasını gerektirir. İçsel motivasyon, kişinin kendi yeteneklerini kullanma, öğrenme, yenilikçilik, özerklik, sorumluluk hissi gibi içsel faktörlere dayalı olarak hareket etme eğilimini ifade eder. Bu motivasyon türü, bireyin içsel tatmin ve kişisel gelişim hedeflerine ulaşma isteğiyle ilişkilidir. (Ardil, 2019).

İçsel motivasyon, iş gören motivasyonu ile ilgili birçok teorik ve pratik çalışma bulunmaktadır. Bu çalışmalar, kişisel, işle ilgili ve dış çevresel faktörlerin çalışanların davranışlarını nasıl etkilediğini ve bir analiz sistemiyle nasıl açıklanabileceğini anlamak amacıyla yapılmıştır. İlk kısım çalışmalarda motivasyon kavramının daha anlaşılır hale gelmesi için, kişisel özelliklerin, işle ilgili faktörlerin ve dış çevresel etkenlerin çalışanların davranışlarını nasıl baskı altına aldığını araştırır. Bu çalışmalar, bir sistematik analizle çalışanların davranışlarının anlaşılmasına katkı sağlar. İkinci kısım çalışmalarda ise, motivasyonun kişinin iç dünyasıyla ve durumsal etkilerin baskısıyla nasıl etkilendiği ve içsel bir durum olarak nasıl ortaya çıktığı incelenir. Motivasyon, bireyin içsel durumunu ifade eden dinamik bir olgu olarak kabul edilir ve bireysel, sosyal çevresel veya diğer faktörlerin değişimiyle birlikte değişebilir. Üçüncü kısım çalışmalarda ise, motivasyonun çalışan bireylerin ortaya koyduğu

davranışları nasıl etkilediği araştırılır. Bu çalışmalar, motivasyon kavramının çalışanların davranışlarını nasıl şekillendirdiğiyle ilgilidir. Tüm bu çalışmalar, içsel motivasyonun temel unsurlarını ve etkilerini anlamaya yönelik çabalardır. İçsel motivasyonun önemi ve etkisi, çalışanların performansını, memnuniyet düzeylerini ve iş tatminini artırma potansiyeline sahip olduğunu göstermektedir. (Sapançalı, 1993).

Kurumlarda ve iş yerlerinde motivasyon konularıyla ilgili yapılan çalışmalarda, çalışanları motive eden faktörlerin nedenleri üzerine farklı yaklaşımlar ortaya çıkmıştır. Bu faktörlerin nedenleri, temel olarak iki farklı bakış açısıyla açıklanmaya çalışılmıştır. Birinci bakış açısına göre, çalışanlar dışsal faktörler tarafından motive edilir. Bu bakış açısına göre, çalışanlar maddi ve sosyal yararlarla motive olur. Örneğin, işin getirdiği maddi kazançlar, sosyal statü, güvence gibi faktörler çalışanları motive edebilir. İkinci bakış açısına göre ise, çalışanların motivasyonu daha çok içsel faktörlere dayanır. Bu bakış açısına göre, çalışanlar kendi amaçları, ihtiyaçları ve içsel motivasyon kaynakları doğrultusunda motive olur. Örneğin, kişisel başarı, özgüven, yenilikçilik gibi faktörler çalışanları içsel olarak motive edebilir. Yukarıda bahsedilen görüşlere göre, içsel motivasyona dayanan davranışlar genellikle içsel nedenselliği ön planda tutar ve kişinin kendi ihtiyaçları ve amaçları doğrultusunda hareket etmesini sağlar. Öte yandan, dışsal faktörler tarafından yönlendirilen davranışlar dışsal nedenselliği ön planda tutar ve baskı altında gerçekleşir. Motivasyonun karmaşık bir süreç olduğu ve birçok faktörün etkileşim halinde olduğu unutulmamalıdır. Çalışanların motivasyonunu etkileyen faktörlerin çeşitliliği, işletmelerin ve kurumların bu faktörleri anlayarak çalışanlarının motivasyonunu artırmaya yönelik stratejiler geliştirmesini gerektirir (Mottaz,1985).

İçsel motivasyon kavramı, bireylerin kendi istekleri ve içsel güduları doğrultusunda işe motive olmalarını ifade eder. Bu durumda, bireyin davranışını düzenleyen herhangi bir dışsal güç bulunmaz. İçsel motivasyon, bireyin yeteneklerinin farkında olduğu ve yapabileceği işlere yönelmesini sağlar. İçsel motivasyon araçları, doğrudan işin özüyle ilgili unsurlara dayanır. Bu unsurlar, işin ilgi çekici ve zor olması, işin birey için önemli olması, bireyin işe tam katılımı, işi benimseyerek sorumluluk alma, bireyin sahip olduğu yetenek ve becerilerini

kullanabilme fırsatları, bireyin performansı ile doğrudan tatmin olması gibi öğeleri içerir. Bu araçlar, bireyin içsel motivasyonunu artırarak performansını ve bağlılığını yükseltebilir. Örneğin, bireyin işe olan ilgisi ve sorumluluk duygusu, işi daha motive bir şekilde yerine getirmesine yardımcı olabilir. Aynı şekilde, bireyin performansının doğrudan geri bildirimlerle tatmin edilmesi, içsel motivasyonunu artırabilir. İçsel motivasyon, bireyin işe olan tutkusu ve içsel memnuniyetiyle ilişkilidir. Bu nedenle, işletmelerin ve kurumların çalışanlarına içsel motivasyon araçlarını sunarak onların işlerine olan bağlılıklarını ve performanslarını artırmaları önemlidir. (Mottaz, 1985). Yapılan işin kendisine doğrudan hedef alan Hackman ve diğer düşünürler (Hackman ve Lawler, 1971; Hackman ve Oldman, 1975), işin doğasına yönelik olarak bağlılık gerektirmeyen beş iş özelliğini vurgulamışlardır. Bu beş iş özelliği, mevcut işler için uygulanabilir özellikler olarak kabul edilir. Bu beş iş özelliği şunlardır:

1. İşin Kimliği: İşin kimliği, bir işin tamamlanmasında bireyin ne kadar katkıda bulunduğunu ve işin sonucunu nasıl etkilediğini ifade eder. İşin kimliği yüksek olan bir görev, bireyin işi bütünsel olarak algılamasını ve daha fazla bağlılık hissetmesini sağlar.

2. Beceri Çeşitliliği: Beceri çeşitliliği, bir işin çeşitli becerileri ve yetenekleri gerektirmesi anlamına gelir. Bir görevde farklı becerilerin kullanılması, işin monotonluğunu azaltır ve çalışanın daha fazla motive olmasını sağlar.

3. İşin Önemi: İşin önemi, bir görevin organizasyon veya toplum için ne kadar değerli olduğunu ifade eder. Bireyler, işlerinin önemini anladıklarında daha fazla sorumluluk hisseder ve daha motive olurlar.

4. Bağımsızlık: Bağımsızlık, bir görevdeki karar alma yetkisi ve kontrol düzeyini ifade eder. Bir görevde daha fazla bağımsızlık hissi olan çalışanlar, işlerini daha etkili bir şekilde yönetme yeteneğine sahiptirler ve daha fazla motivasyonla çalışırlar.

5. Geri Bildirim: Geri bildirim, bir işin sonucuyla ilgili bilgi ve değerlendirmeleri içerir. İyi bir geri bildirim sistemi, çalışanların performanslarını

değerlendirmelerine ve gelişmelerini görmelerine yardımcı olur. Motivasyonu artırır ve işin anlamını daha iyi anlamalarını sağlar.

Bu beş iş özelliği, işlerin motive edici olmasını sağlayarak çalışanların performansını ve bağlılığını artırabilir. İşverenler, bu özellikleri dikkate alarak iş tasarımlarını ve çalışma ortamlarını olumlu yönde etkileyebilir.

Çalışılan işe ilişkin olarak bahsedilen iş özelliklerinin, çalışanların motivasyonunu, performansını ve tatmin seviyesini doğrudan etkilediği doğrudur. İş özellikleri kuramı, çalışanların işleriyle ilişkili psikolojik durumları ve bu durumların işe motive olmalarını ve iş yerinde beklenen tutum ve davranışları sergilemelerini nasıl etkilediğini açıklar. Bu bağlamda, iş özelliklerinin çalışanların motivasyonunu etkilemesi önemlidir. İşin kimliği, beceri çeşitliliği, işin önemi, bağımsızlık ve geri bildirim gibi özellikler, çalışanların işlerine duydukları ilgiyi artırır ve motive olmalarını sağlar. İyi tasarlanmış bir iş, çalışanlara kendilerini önemli ve değerli hissettirir, yeteneklerini kullanma fırsatı sunar ve işlerinin sonuçları hakkında geri bildirim almayı sağlar. Ayrıca, çalışanların iş tercihlerinde ve beklentilerinde de önemli bir rol oynar. İş özellikleri, çalışanların düşünce yapılarında nasıl bir iş istediklerini ve ne tür beklentileri olduğunu etkiler. Bu nedenle, işin içeriği, işin bağımsızlığı, önemi ve geri bildirim süreci gibi faktörler, çalışanların iş tercihlerini ve motivasyonunu belirleyen unsurlardır. Psikolojik sermaye düzeyi de çalışanların motivasyonunu etkileyen bir faktördür. Yüksek düzeyde psikolojik sermayeye sahip olan çalışanlar, işlerinin gerekliliklerini daha pozitif bir şekilde algılar ve içsel motivasyonlarını yüksek tutabilirler. Psikolojik sermaye, çalışanların olumlu düşünce ve duygularını, özgüvenlerini ve motivasyonlarını içerir (Özsoy, 2014). Sonuç olarak, iş özelliklerinin çalışanların motivasyonunu, performansını ve tatmin seviyesini etkilediği göz önünde bulundurulmalıdır. İşverenler, iş tasarımlarını ve çalışma ortamlarını bu özellikleri dikkate alarak şekillendirebilir ve çalışanların içsel motivasyonlarını artırabilir. Aynı zamanda, çalışanların psikolojik sermayelerini geliştirmek için destekleyici bir çalışma ortamı oluşturmak da önemlidir.

İçsel motivasyonun farklı bir perspektifinden bakacak olursak, içsel motivasyonu çeşitlendirme çabası, uyarımların deneyimi ve bilgi edinmeye yönelik içsel motivasyon olarak üç ayrı sınıflandırma yapılabilir (Özsoy, 2014):

1. İçsel Motivasyonu Çeşitlendirme: Bu tür motivasyon, bireyin farklı deneyimler ve aktiviteler aracılığıyla kendini geliştirmeye, yeni beceriler öğrenmeye ve zorlukları aşmaya yönelik bir içsel itici güç olarak ortaya çıkar. Birey, kendini sürekli olarak geliştirmek, yeni deneyimler yaşamak ve kendi potansiyelini keşfetmek için içsel bir motivasyona sahip olabilir.

2. Uyarım Yaşama Motivasyonu: Bu motivasyon türü, bireyin aktivitelerin kendisiyle getirdiği keyif, heyecan veya ilgiye odaklanmasını içerir. Birey, belirli bir etkinliği yapmaktan hoşlanır, onu heyecanlandırır ve içsel bir tatmin sağlar. Örneğin, bir hobiyile ilgilenmek, yenilikçi bir aktivite yapmak veya spor yapmak gibi etkinlikler, uyarım yaşama motivasyonunu tetikleyebilir.

3. Bilgi Edinme Motivasyonu: Bu motivasyon türü, bireyin bilgi ve anlayış arayışını içerir. Birey, yeni bilgiler öğrenmek, derinlemesine anlamak ve keşfetmek için içsel bir motivasyona sahip olabilir. Bilgi edinme motivasyonu, öğrenme sürecine ve bireysel gelişime odaklanmayı içerir. Örneğin, bir konuyla ilgili araştırma yapmak, yeni bir beceri öğrenmek veya bir konuyu derinlemesine anlamak için çaba göstermek gibi aktiviteler bu motivasyonu tetikleyebilir.

Bu sınıflandırmalar, içsel motivasyonun çeşitli yönlerini ve farklı kaynaklarını vurgulamaktadır. Bireylerin içsel motivasyonlarını anlamak ve desteklemek, onların kişisel hedeflerine ulaşmalarına ve tatmin edici bir yaşam sürdürmelerine yardımcı olabilir. Çalışmanın zorlayıcı unsurlarının olmaması, merak uyandırması ve iş görenin kendi başına karar verme yetisine sahip olması gibi faktörler, işin içsel motivasyonunu etkileyen unsurlardır. İş görenin, işe ilişkin yeteneklerini ve yenilikçiliğini sergileme fırsatına sahip olması, işin sorumluluğunu üstlenmesi ve devamlılığıyla ilgilenmesi, içsel motivasyonu olumlu yönde etkiler. Bunun sonucunda, bireyin yaşına, eğitimine, cinsiyetine ve diğer demografik özelliklerine bağlı olarak farklılıklar ortaya çıkabilir.

Çalışanlar, işlerini başarıyla tamamlama ve hedeflere ulaşma konusunda marjinal tatmin seviyesine ulaşabilirler. Başarı elde ettikçe, motivasyonları artar,

iş e olan bağılılıkları ve heyecanları yükselir, içsel motivasyonları gerçekleşir. Bu durum, bireyin işine olan ilgisini ve tatmin seviyesini artırır. Dışsal motivasyon araçlarında ise, farklı birçok kaynaktan esinlenilerek farklı bakış açılarıyla konuya değinirsek dışsal motivasyon kaynaklarına iki boyutta incelersek, birinci boyutta sosyal motivasyon araçlarıyla ilişkilendirecek olursak bu kapsamda temel olarak biyolojik birtakım gereksinimlerin devamlılığı için yürürlükte olan zihinsel, ruhsal ve entelektüel faaliyetlerin hemen hemen hepsine sosyal motivasyon denilmektedir. Sosyal motivasyon bir toplumda kendine kimlik edinme, kabul görme gibi bireyin sosyal var olmasıyla ilgili güdülerdir. İkinci boyutta ise örgütsel araçlarla ilgilidir.

İçsel motivasyonun çalışan bireyler için önemli olduğunu ve işin sorumluluğuyla birlikte verimli çalışma performansının sağlanmasında etkili olduğunu belirtmek doğrudur. İçsel motivasyon, kişinin kendi içsel arzuları ve istekleri doğrultusunda hareket etmesini sağlar. Bu durumda, çalışan bireylerin işlerine karşı duydukları ilgi, tutku ve bağılılık, içsel motivasyonu güçlendirir ve onları daha yüksek performans sergilemeye teşvik eder. İçsel motivasyon, bireyin işin kendisinden aldığı tatmin duygusu ve içsel ödüllerle desteklenir. Yapılan işin önemi, kişinin işe duyduğu ilgi, bağımsızlık, yeteneklerini kullanma fırsatı gibi faktörler, içsel motivasyonun güçlenmesinde etkili olabilir. Özellikle, çalışanların işlerinde sorumluluk alması, kendilerini işe ait hissetmeleri ve işin sonucunu doğrudan etkileyebilmeleri içsel motivasyonu artırıcı unsurlardır. İçsel motivasyon, çalışanların daha yüksek düzeyde performans göstermelerini, daha yenilikçi olmalarını, işlerine daha bağılı olmalarını ve daha fazla tatmin duymalarını sağlayabilir. Bu nedenle, işverenlerin çalışma ortamını ve iş koşullarını içsel motivasyonu teşvik edecek şekilde düzenlemeleri önemlidir. İşin yapısı, görevlerin çeşitliliği, otonomi ve geri bildirim gibi faktörler, içsel motivasyonu olumlu yönde etkileyebilir. (Özsoy, 2014).

2.4.5. Motivasyonla ilgili yapılan araştırmalar

Alkış ve Öztürk (2009), Herzberg'in Çift Faktör Teorisi'ndeki kriterleri esas alarak konaklama işletmeleri çalışanlarına yönelik yaptığı araştırmada iş gören motivasyonunda sosyal yaşantı ve kariyer yapma olanaklarının en önemli

faktörler olduklarını ve içsel motivasyon faktörlerinin dışsal faktörlerden çok daha etkili olduğunu tespit etmişlerdir.

Akbolat vd. (2013), sağlık çalışanlarına yönelik yaptıkları araştırmada, dönüşümcü liderlik, motivasyon ve duygusal bağlılık değişkenlerinin birbirlerini pozitif yönde etkilediği sonucuna ulaşmışlardır.

İnfal ve Bodur (2011), sağlık çalışanları üzerine yaptıkları çalışmada, iş güvencesine sahip olma, sosyal güvenceye sahip olma ve yöneticilerinin kendilerine değer vermesinin hemşireler tarafından en fazla önemsenen motivasyon araçları olduğu ortaya konmuştur.

Özdevecioğlu vd. (2003), Nevşehir, Yozgat ve Kayseri’de faaliyet gösteren bankaların çalışanları üzerine yaptıkları araştırmada, kadın yöneticilerin emri altında çalışan iş görenlerin iş stres düzeyinin erkek yöneticilerin emri altında çalışan iş görenlere göre daha yüksek olduğu ancak buna ilave olarak iş tatmini ve motivasyon düzeylerinin de yüksek olduğu ortaya konulmuştur.

Kundak vd. (2015), Afyon Kocatepe Üniversitesi Tıp Fakültesi Hastanesi’nde çalışan hemşireler üzerine yaptıkları araştırmada, hastanenin çalışanlarını motive etme gücü ile hemşirelerin iş doyumları arasında anlamlı bir ilişki bulunduğunu tespit etmişlerdir. Sökmen ve Ekmekçioğlu (2013), Adana’daki konaklama işletmeleri çalışanları üzerine yaptıkları çalışmada, iş görenlerin yöneticilerinin etik davrandıklarına ilişkin pozitif algılamının, motivasyon ve iş doyumunu düzeylerini de pozitif yönde etkilediği, ayrıca iş gören motivasyonunun da iş doyumuna pozitif etki ettiği sonucuna ulaşmışlardır.

Timuroğlu ve Balkaya (2016), hemşireler üzerine yaptıkları çalışmada, örgütsel iletişim ve iş motivasyonu arasında pozitif yönde doğrusal bir ilişki bulunduğunu, iyi bir örgütsel iletişimi olan organizasyonların iş görenlerinde daha yüksek düzeyde motivasyon oluşturduklarını ortaya koymuşlardır.

Arslan ve Karacaoğlu (2018), Nevşehir ilçe belediye çalışanları üzerine yaptıkları çalışmada, kurumsal itibar algısı ile hizmet motivasyonu arasında orta derecede ve pozitif yönlü bir ilişki bulunduğunu ortaya koymuşlardır

Alp (2016), Akçaabat'ta faaliyet gösteren bir otomotiv işletmesinde yaptığı çalışmada, kurumsal itibar ile motivasyon arasında orta seviyede anlamlı ve pozitif bir ilişki olduğu sonucuna ulaşmıştır

Yetkin (2019), Van'da SGK'ya kayıtlı iş görenler üzerine yaptığı araştırmada, kurumsal itibarın güven, yenilikçilik ve liderlik, bilinirlik ve hedef kitleye yakınlık alt boyutlarının motivasyon üzerinde pozitif yönde bir etkiye sahip olduğunu ortaya koymuştur.

Köroğlu ve Avcıkurt (2014), turist rehberleri üzerine yaptıkları araştırmada rehberlerin motivasyonu ve performansı arasında pozitif yönde ve anlamlı ilişki bulunduğunu tespit etmişlerdir.

Ölçer (2005), hizmet sektöründe departmanlı mağaza çalışanları üzerine yaptığı çalışmada, iş görenlerin motivasyonları ile performansları arasında anlamlı ve pozitif yönlü bir ilişki olduğunu saptamıştır.

Örücü ve Kanbur (2008), Bursa'da hizmet ve sanayi işletmeleri çalışanları üzerine yaptıkları çalışmada, örgütsel ve yönetsel motivasyon uygulamalarının iş gören verimliliğini etkiliyor olmasına karşın performansı etkilemediği sonuçlarına ulaşmışlardır.

Aslan ve Doğan (2020) tarafından yürütülen araştırma, motivasyon ve performans ilişkisini daha kapsamlı bir şekilde incelemekte ve kuramsal bir perspektif sunmaktadır. Araştırmanın temel amacı, dışsal motivasyonun içsel motivasyon ve performans üzerindeki etkilerini analiz etmektir. Çalışmada, dışsal motivasyonun içsel motivasyonu nasıl etkilediği ve bunun performans üzerindeki sonuçları incelenmiştir. Dışsal motivasyon, bireyin dışarıdan gelen ödüller veya cezalarla harekete geçirildiği bir motivasyon türüdür. Örneğin, para, statü veya takdir gibi dışsal faktörlerin, kişilerin motivasyonunu artırdığı düşünülmektedir. İçsel motivasyon ise, bireyin içsel kaynaklardan gelen motivasyonla harekete geçirildiği bir durumu ifade etmektedir. Bu motivasyon türü, kişinin kendi ilgi, tutku, değer ve amaçlarına dayalı olarak hareket etmesini içerir. İçsel motivasyon, kişinin kendini gerçekleştirme ihtiyacını tatmin etmesine ve zevk aldığı aktivitelere odaklanmasına yardımcı olur. Araştırma sonuçları, dışsal motivasyonun içsel motivasyonu ve performansı olumlu yönde etkilediğini

göstermektedir. Dışsal motivasyon, bireyin performansını artırarak pozitif bir etki yaratırken, aynı zamanda içsel motivasyonu da tetikleyebilmektedir. İçsel motivasyon ise bireyin daha yüksek bir performans sergilemesine katkıda bulunmaktadır. Bunun yanı sıra, araştırma dışsal motivasyonun performans üzerindeki etkisini doğrudan ve içsel motivasyon aracılığıyla dolaylı olarak artırdığını göstermektedir. Yani dışsal motivasyon, performansı doğrudan etkileyebildiği gibi, içsel motivasyonu artırarak dolaylı bir şekilde performansı destekleyebilmektedir. Bu bulgular, motivasyonun ve performansın karmaşık bir ilişkisi olduğunu ve dışsal motivasyonun içsel motivasyon ile etkileşim içerisinde olduğunu vurgulamaktadır. Ayrıca, bu bulgular iş dünyası ve yönetim açısından da önemlidir. İş verimliliği ve performansın artırılması için, dışsal ve içsel motivasyonun dikkate alınması ve etkin bir şekilde yönetilmesi gerekmektedir.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

BİREYSEL İYİ OLUŞ KAVRAMI

3.1. Bireysel İyi Oluş

Gündelik hayatımızda ‘‘mutluluk’’ olarak adlandırılan öznel iyi oluş, kişilerin hayatlarından duydukları tatmini, hayatlarına yönelik yapıcı hislerin çokluğunu ve olumsuz hislerin azlığını anlatan bir kavramdır. Günümüzde pek çok kez araştırma konusu olan ve pozitif psikolojinin konularından biri olan öznel iyi oluşa göre, kişilerin şimdiki ve geçmiş hayatlarını kıyasladıklarında, hissettikleri sevinç ve yapıcı duygular ne kadar yoğunsa, bireyin öznel iyi oluşunun o denli yüksek olduğu, kısacası o kadar mutlu olduğu ifade edilmektedir (Diener, Suh ve Oishi 1997; Myers ve Diener 1995; Ryan ve Deci 2001).

Öznel iyi oluş pozitif psikoloji alanında üzerinde çok fazla konuşulan konuların en başında yer almaktadır. Esas olarak öznel iyi oluş, iyi olduğunu ifade eden kişinin yaşadığı şeydir. Diener (1984), kişinin yaşam tatminine, yapıcı hislerine ve yıkıcı duygularına ilişkin genel bir mukayese olarak adlandırılan öznel iyi oluşu, kişilerin kendi hayatlarını nasıl gördükleri, yaşam tatminleri, evlilik tatminleri, depresyon ve anksiyetenin bulunmaması, yapıcı ruh durumu ve yapıcı hisler gibi değişkenleri barındıran bir kavram olarak tanımlamaktadır.

Öznel iyi oluş kavramının; olumlu duygulanım, olumsuz duygulanım ve yaşam doyumu olmak üzere üç unsurdan meydana geldiği belirtilmektedir (Diener, 1984; Eryılmaz ve Öğülmüş, 2010; Saygın, 2008). Olumlu duygulanım ve olumsuz duygulanım bileşenleri öznel iyi oluşun duygusal içeriğini; yaşam doyumu bileşeni ise öznel iyi oluşun bilişsel içeriğini meydana getirmektedir (Türkdoğan, 2010).

Psikoloji alinyazında mutluluk kavramı, öznel iyi oluş kavramı ile incelenmektedir. Öznel iyi oluş, yapıcı hislerin sık, yıkıcı hislerin az yaşanması ve hayattan fazla tatmin alma biçiminde nitelendirilmektedir (Argyle, Mart 'in ve Crossland, 1989; Diener, 1984). Olumlu duygulanım, neşe, sevinç, heves, ilgi ve heyecan gibi hisleri sık yaşamayı ifade etmektedir. Olumsuz duygulanım, kin, nefret, öfke, korku, kaygı, suçluluk ve üzüntü gibi hisleri az yaşamayı

anlatmaktadır. Yaşam doyumu ise kişinin değişik yaşam alanlarına (iş, evlilik, sağlık, eğitim gibi) ait bilişsel değerlendirmelerini barındırmaktadır.

Öznel iyi olma, olumlu duygusallık (sevinç, iyimserlik), olumsuz duygusallık (üzüntü, öfke), belirli alanlardan sağlanan tatmin (iş veya ilişkilerden elde edilen tatmin) ve umumi yaşam tatmini hükümlerini kapsamaktadır (Diener vd., 2003). Öznel iyi olma kavramının anlamına ait literatürde üç değerli yaklaşım vardır. Bunlardan birincisi, yaşamın tüm boyutlarıyla genel bir değerlendirmesini kapsamaktadır. İş ve sosyal ortamlarda kurulan ilişkiler gibi umumi alanlardan duyulan sevinç ve tatmin bu yaklaşım çerçevesinde incelenmektedir. Geçmiş duygusal tecrübeleri anımsama üzerine inşa edilmiş ikinci yaklaşım, kişilerin belirli bir süre zarfında (geçen hafta veya geçen ay gibi) depresif ya da keyifli duyguları deneyimlemekle ilgilenmektedir. Son yaklaşımda ise zamanla birlikte deneyimlenen çok miktarda duygusal tepki ön plana çıkmaktadır. Bu yaklaşım, kişilerin günlük yaşamlarının içerisinde pek çok defa deneyimledikleri anlık duygusal tepkilerini ve değişikliklerini incelemektedir (Kim-Prieto vd.,2005). Günlük hayatta deneyimlenen güzel olaylar olumlu duygusallığa, hoş olmayan olayların deneyimlenmesi ise olumsuz duygusallığa sebep olmaktadır (Diener vd., 1999). Kişilerin öznel iyi olma seviyelerinin yükselebilmesi için olumlu duygusallık ve yaşam tatmini seviyelerinin yüksek olması, olumsuz duygusallık seviyelerinin ise az olması gerekmektedir (Pavot vd., 1997).

3.2. Bireysel İyi Oluşu Açıklayan Kuramlar

3.2.1. Erek (Telic) Kuramı

Erek Kuramı, amaç ve ihtiyaç olmak üzere iki önemli konu üzerinde önemle durmaktadır. Erek Kuramına göre, kişilerin doğumla birlikte ve sonradan elde ettikleri bazı ihtiyaçları bulunmaktadır. Kişi bu ihtiyaçların ister bilincinde olsun ya da olmasın, ihtiyaçları tatmine ulaştığında mutlu olmaktadır. Bununla birlikte amaçlar, kişilerin bilincinde oldukları özel istekleridir. Bu istekler gündelik hayatta bilerek gerçekleştirilecek hedefleri, bireysel projeleri ve meydan okumaları kapsamaktadır. Amaçlar ve ihtiyaçlar birbirleriyle bağlantılıdır. Kimi amaçların altında, kişilerin ihtiyaçlarını karşılama arzusu bulunmaktadır (Cantor, 1990; Deiner, 1984; Ryan ve Deci, 2000; Plays ve Little, 1983).

3.2.2. Çok Yönlü Uyuşmazlık Kuramı

Öznel iyi oluş hakkında aydınlatıcı bilgiler vermeye çalışan Yargı Kuramlarına göre, kişinin öznel iyi oluş seviyesi, bazı standartlar ile gerçek şartlar arasında gerçekleştirdiği kıyaslamaların sonucu ile bağlantılıdır. Şayet, içinde bulunduğu durum kişinin belirlemiş olduğu kriterin üzerinde bulunuyorsa mutluluk yaşanacaktır (Diener, 1984). Çok Yönlü Uyuşmazlık kuramını geliştiren Michalos (1985; Akt. Tuzgöl, 2005)'e göre kişinin mutluluğu, değişik kriterlere göre yapılan kıyaslamalara bağlı olmaktadır. Kişiler kendilerini arzular, gereksinimler, amaçlar, geçmiş şartlar, başkalarının durumu gibi değişik standartlarla karşılaştırmaktadırlar. Kişinin içinde yaşadığı şartlarla bu standartlar arasındaki fark yüksek ise tatmin az, fark düşük ise tatmin fazla olmaktadır.

3.2.3. Aşağıdan Yukarı ve Yukarıdan Aşağı Kuramları

Aşağıdan Yukarıya Kuramı, bireylerin mutluluk veya mutsuzluk durumlarını belirlerken deneyimledikleri zevk ve acıları karşılaştırma yoluyla değerlendirdikleri bir teoridir. Bu kuram, kişinin hayatının farklı alanlarında elde ettiği tatminlerin sıklığı ve zevk veren olayların yaşanma sıklığı gibi faktörlerin önemli olduğunu vurgular. Mutluluk, bu kurama göre, bireyin deneyimlediği küçük mutlulukların toplamı olarak görülür. Kişiye bu kuram doğrultusunda "Mutlu musunuz?" şeklinde bir soru sorulduğunda, birey deneyimlediği zevk ve acılar üzerinden bir değerlendirme yaparak cevap verir. Yukarıdan Aşağıya mutluluk kuramının esasları felsefe bilimindeki atomistik düşünceye uzanmaktadır (Diener, 1984; Kozma ve Stones, 1980). Öznel iyi oluş, Yukarıdan Aşağıya Kuramına göre kişinin karakterinin bir özelliğidir. Kişinin elinde bulundurduğu bu özellik bireyin hayat olaylarına karşı göstereceği tepkileri etkilemektedir. Mutluluk kişinin dışında değil, içinde oluşmaktadır. Kişi, tecrübe ettiği olayları pozitif ve negatif değerlendirme becerine sahiptir. Bundan dolayı kişinin hayat olaylarını değerlendirme biçimi, kişinin mutluluğunu etkilemektedir. Yukarıdan Aşağıya mutluluk kuramının temelinde felsefe bilimindeki atomistik düşünce yatar. Öznel iyi oluş, bu kurama göre, bireyin karakterinin bir özelliğidir

ve bireyin hayat olaylarına nasıl tepki vereceğini etkiler. Mutluluk, kişinin içinde meydana gelen bir durumdur ve birey deneyimlediği olayları pozitif veya negatif olarak değerlendirebilme yetisine sahiptir. Dolayısıyla, kişinin hayat olaylarını nasıl değerlendirdiği, mutluluk düzeyini etkileyebilir. (Diener, 1984).

3.2.4. Etkinlik Kuramı

Bu kurama göre, bireyin hayatında kendi adına tayin ettiği hedeflere erişmekten daha çok bu hedefleri gerçekleştirmek amacıyla gösterdiği gayretler ve eylemler birey için daha zevk verici bir histir. Etkinlik kuramına göre, bireyin kendi maharet ve kabiliyetlerine uygun hedefler belirlemesi ve bu hedeflere erişmek amacıyla aktivite göstermesi bireye tatmin sağlamaktadır (Tuzgöl Dost, 2004).

Etkinlik kuramına göre, kişi faaliyetlere ve hedeflere odaklanırsa mutluluk kendiliğinden oluşacaktır. Misal olarak, bir dağ aktivitesinde dağa çıkıyor olmak dağın tepesine ulaşmaktan daha çok mutluluk verebilmektedir. Aristoteles'e göre mutluluk, erdemli faaliyetlerden oluşmakta ve iyi bir biçimde başarılan iş mutluluğu beraberinde getirmektedir (Diener, 1984). Ayrıca etkinlik kuramı, amaçların değil amaçlara erişme yolunda gerçekleştirilen faaliyetlerin daha tatmin edici olduğunu savunmaktadır. Bu kurama göre, kişinin kabiliyetlerine uygun hedefler saptaması ve bu hedeflere erişmek maksadıyla yaptığı faaliyetlerde gelişmesi bireye tatmin sağlamaktadır (Tuzgöl Dost, 2005).

3.2.5. Uyum Kuramı

Uyum Kuramına göre, kişiler en başta yeni şart ve olaylara tepki vermekte ancak zaman geçtikçe olaylara ve şartlara alışıp, ilk baştaki düzeylerine geri dönmektedirler. Olaylar pozitif ve negatif olma şekline göre kişilerde mutluluk veya mutsuzluk meydana getirmekte, yalnız zaman geçtikçe bu olaylar etki gücünü yitirmeye başlamaktadır. Kişiler, olumlu veya olumsuz şartlara hızlı bir şekilde uyum sağladığı için mutluluk durumları da uzun bir süre devam etmemektedir (Brickman ve Campbell, 1971; Heady ve Wearing, 1989; Lucas, Clark, Georgellis ve Diener, 2003).

3.2.6. Ryff'ın Psikolojik İyi Oluş Kuramı.

Psikolojik iyi oluş, kişinin kendini olumlu olarak idrak etmesini ve kendisini doğru bir şekilde tanıyarak güçlü yönlerinin ve limitlerinin bilincinde olmasını ve buna ek olarak kendinden hoşnut olmasını, kimsenin etkisinde kalmadan hareket edebilmesini ve ömrünü anlamlı bulmasını ifade etmektedir (Ryff ve Keyes, 1995). Ryff (1989) tarafından ortaya konan psikolojik iyi olma modeli, bireylerin psikolojik refahını değerlendirmek için altı temel yapıyı içermektedir. Bu yapılar, kendini kabul, başkalarıyla yapıcı ilişkiler, özerklik, çevresel hâkimiyet, kişisel gelişim ve hayat amacıdır (Keyes, Shmotkin ve Ryff, 2002). Kendini kabul, bireyin kendisiyle barışık olma, değer verme ve kendi eksikliklerini kabul etme yeteneğini ifade eder. Başkalarıyla yapıcı ilişkiler ise sosyal bağlantıların ve destekleyici ilişkilerin varlığını içerir. Özerklik, bireyin kendi düşüncelerini ve eylemlerini yönlendirebilme özgürlüğünü temsil ederken, çevresel hâkimiyet bireyin çevresini etkileme ve kontrol etme yeteneğini ifade eder. Kişisel gelişim, bireyin potansiyelini gerçekleştirmek, yeteneklerini geliştirmek ve kendini sürekli olarak iyileştirmek için çaba göstermesini kapsar. Hayat amacı ise bireyin yaşamında bir anlam ve amaç bulma çabasını ifade eder (Keyes, Shmotkin ve Ryff, 2002). Yapılan bir araştırma, psikolojik iyi oluşun dışa dönüklük, yüksek eğitim düzeyi ve dürüstlük gibi faktörlerle pozitif ilişkili olduğunu göstermiştir (Keyes ve diğerleri, 2002). Bu bulgular, kişinin sosyal ilişkilerde aktif olması, entelektüel gelişimine önem vermesi ve etik değerlere bağlı kalması gibi özelliklerin, psikolojik iyi oluşunu destekleyebileceğini işaret etmektedir. Diğer bir çalışma ise psikolojik iyi oluşun depresyon, kaygı ve öfke gibi olumsuz ruh sağlığı durumlarıyla negatif bir ilişkisi olduğunu ortaya koymuştur (Ryff ve Singer, 2008). Yani, daha yüksek düzeyde psikolojik iyi oluşa sahip olan bireylerde bu olumsuz duygusal durumların daha az görüldüğü tespit edilmiştir. Bu da psikolojik iyi oluşun, bireyin duygusal iyilik hali ve negatif duygusal durumlarla başa çıkma becerisi arasında önemli bir ilişki olduğunu göstermektedir.

Bu çalışmalar, Ryff' in psikolojik iyi olma modelinin bireylerin genel refahını ve ruh sağlığını etkileyen önemli faktörleri ortaya koymaktadır. Psikolojik iyi oluşun, bireylerin yaşam kalitesini artıran ve duygusal dengeyi sağlayan birçok etkene dayandığı görülmektedir. Psikolojik iyi oluşun önemi,

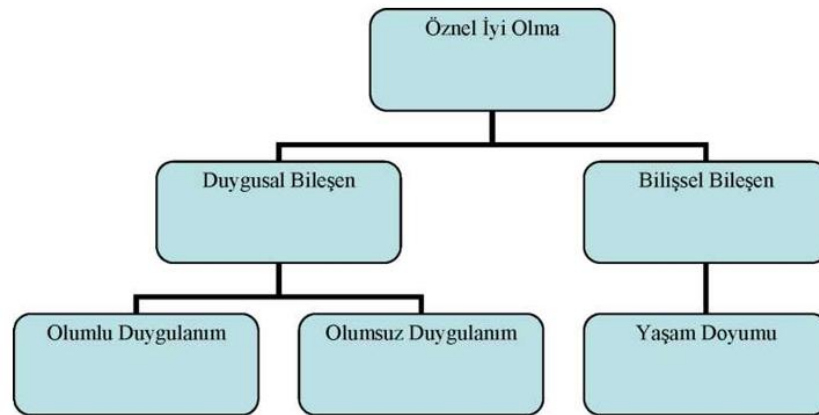
bireylerin yaşam doyumunu, özsaygı düzeyini, sosyal ilişkilerini ve başarılarını etkilemesiyle ortaya çıkmaktadır. Bu kavram, bireylerin kendi içsel kaynaklarına dayanarak zorluklarla başa çıkma becerisi geliştirmelerini, pozitif duyguları deneyimlemelerini ve kendilerini gerçekleştirmelerini desteklemektedir (Ryff ve Singer, 2008).

3.3. Bireysel İyi Oluşun Bileşenleri

Öznel iyi oluşun duygusal içeriğini, olumlu duygulanım ve olumsuz duygulanım bileşenleri, bilişsel içeriğini ise yaşam doyumunu bileşeni oluşturmaktadır (Diener ve Diener, 1996; Pavot ve Diener, 2008). Bireyler iyi oluşlarını mukayese ettiğinde olumlunun olumsuzla oranı büyük bir önem teşkil etmektedir (Diener ve Lucas, 2000). Yapıcı hisler, istekli olma durumu, enerjik olma hali, ruhsal uyarılmışlık ve istikrar gibi terimlerle anlatılırken, olumsuz duygular üzüntü, kaygı, öfke, suçluluk ve küçümseme gibi iyi olmayan hislerden meydana gelmektedir. Bir bireyin mutluluk seviyesi, bireyin olumlu duygulardan daha çok olumsuz duyguları yaşama sıklığı ile bağlantılı olmakla birlikte, kişilerin negatif ve pozitif duygu uyumları, yaşam tatmini ile alakalı fikirlerine katkı sağlamaktadır (Diener ve Larsen, 1993).

Öznel iyi olma, duygusal ve bilişsel olmak üzere iki ana bileşen olarak incelenmektedir (Diener vd., 1985; Pavot ve Diener, 1993; Vitterso, 2001; Schimmack vd., 2002). Duygusal bileşen, olumlu (hoşa giden) ve olumsuz (hoşa gitmeyen) hisler olmak üzere iki başlıktan meydana gelmektedir (Diener vd., 1999). Olumsuz duygusallık seviyesi yüksek kişilerde mutsuzluk, tatminsizlik, stres, kızgınlık, üzüntü, suçluluk gibi hisler yaşanmakta iken, olumlu duygusallığı yüksek kişilerde ilgi, heyecan, dostluk ve canlılık gibi hisler baskındır (Watson ve Clark, 1992). Öznel iyi olmanın bilişsel boyutu ise yaşam tatminini anlatmaktadır. Yaşam doyumunu, yaşam hakkında bilişsel ve yargısal bir hissi anlatmaktadır (Diener, 1984). Gerek duygusallık gerek hayat hakkında ulaşılan hükümler, fertlerin hayatlarında karşı karşıya kaldıkları vaziyetleri değerlendirme şekillerine dikkat çekmektedir (Diener ve Suh, 1997).

Yaşam tatmini, kişinin kendi hayatına ait bilişsel yargısına bağlı olarak yaptığı bir değerlendirmedir (Diener, 1984). Yaşam tatminine ait yargı, bir kişinin içinde olduğu halin, kişinin kendisi için belirlediği standart ile karşılaştırmasıdır (Pavot ve Diener, 1993). Bir başka anlatımla yaşam tatmini, kişilerin istekleri ile başardıkları arasındaki kıyaslama sonucu oluşan genel bir değerlendirmedir. Bu mukayese sonucunda, istenilen ile başarılan arasındaki fark ne kadar düşük olursa, kişiler o kadar hayatlarından tatmin sağlamaktadır (Onyishi ve Okongwu, 2013). Bundan dolayı, yaşam tatmini kişilerin bireysel değerlendirmeleri neticesinde vardıkları öznel bir yargıdır (Diener vd., 1993). Yaşam tatmini araştırmalarındaki kilit varsayımlarından birisi, tatmine ait değerlendirmelerin, uzmanlar aracılığıyla tanımlanan öznel ölçümlerden daha çok, kişinin kendi oluşturduğu kıstaslar doğrultusunda gerçekleşmesidir. Pek çok durumda kişiler, mevcut bir yargıdan faydalanmaktansa, kendilerinin biçimlendirerek oluşturdukları tatmin değerlendirmelerini benimsemektedirler (Pavot vd., 1991; Suh vd., 1998). Her ne kadar, pek çok birey için iş doyumu, sıhhat, zenginlik, evlilik durumu, aile ve dostluk gibi terimler umumi bir yaşam tatmini için belirleyici unsurlar olsa da (Hart, 1999; Veenhoven, 1996), her fert bu etkenlere aynı anlamı yüklememektedir. Ayrıca, belirli vaziyetler karşısında kişiler mutsuzluk yaşayabilmekte, fakat hayatları içerisinde karşı karşıya kaldıkları diğer durumlar, kişilerin kısmen de olsa tatmin duymasına imkân verebilmektedir. Aksine, kişiler hayatlarında mevcut olan pek çok etkenden dolayı doyuma ulaşabilmekte, fakat tek bir olay kişinin genel yaşam tatminine ulaşmasına mâni oluşturabilmektedir (Pavot vd., 1991).



Şekil 4. Öznel İyi Olmanın Bileşenleri

Kaynak: (Watson, 1988: 1020-1030; Watson ve Pennebaker, 1989: 234-254).

3.4. Bireysel İyi Oluşla İlgili Yapılan Araştırmalar

Öznel iyi oluşu etkileyen faktörlerin üç önemli bileşeni vardır (Lyubomirsky, Sheldon ve Schade, 2005). Bunlardan birincisi ve en önemlisi, genetik yatkınlıktır. Araştırmalar, öznel iyi oluş üzerinde kalıtsal faktörlerin belirleyici etkisinin 50% olduğunu göstermektedir (Lyken ve Tellegen, 1996). Duygusal uyum, sorumluluk duygusu, deneyime açıklık, dışa dönüklük ve uyumluluk gibi kişilik özellikleri, genetik faktörlerin kapsamını oluşturmaktadır (Kağan, 2003; Robinson, Emde ve Corley, 2001). İkinci etken, kişinin niyetli veya önceden planlanmış davranışları veya eylemleridir. Bu faktör, bireylerin günlük yaşamlarında planladıkları veya gerçekleştirdikleri faaliyetleri içermektedir. Amaçlı etkinlikler, bireylerin öznel iyi oluşunu 40% oranında etkilemektedir (Lyubomirsky, Sheldon ve Schade, 2005). Üçüncü etken ise demografik özelliklerdir. Demografik özellikler, yaş, cinsiyet, etnik köken, meslek, evlilik durumu gibi konuları içermektedir. Bu etkenler, öznel iyi oluşu 10% oranında etkilemektedir. Öznel iyi oluşu etkileyen faktörler arasında genetik yatkınlık, amaçlı etkinlikler ve demografik özellikler önemli bir rol oynamaktadır. Genetik faktörlerin etkisi büyük oranda belirleyici olmakla birlikte, bireylerin günlük yaşamlarında gerçekleştirdikleri amaçlı etkinlikler ve demografik özellikleri de öznel iyi oluş üzerinde etkili olmaktadır. Bu bulgular, bireylerin öznel iyi oluşlarını anlamak ve desteklemek için çeşitli stratejilerin geliştirilmesine katkı sağlamaktadır.

Ülke dışında gerçekleştirilen araştırmaların geneline bir göz atıldığında öznel iyi oluş ile demografik değişkenler arasındaki bağlantıyı inceleyen pek çok araştırmacının (Ingersoll, 1994; Hinterkopf, 1994; Westgate, 1996; Diener ve vd., 1999; Myers, Sweeney ve Witmer, 2000; Katja ve ark., 2002; Ben-Zur, 2003; Tong ve Song, 2004; Biswas-Diener, Diener ve Tamir, 2004; Zettergren ve vd., 2006) var olduğu dikkat çekmektedir. Yapılan araştırmaların ekseriyetle yaş, cinsiyet, gelir, eğitim, sıhhat durumu, evlilik durumu, dini inanç, hayat gayesi gibi konular üzerine odaklandığı göze çarpmaktadır.

Ergen ve çocuk öznel iyi oluş ile alakalı gerçekleştirilen çalışmalar, daha çok demografik etkenler ve kişi içi özellikler (dışa dönüklük gibi) üzerinde yoğunlaşmaktadır. Misal olarak, içsel kontrol odağı ve öz saygısı yüksek olan ergenlerin, öznel iyi oluşlarının diğerlerine göre daha yüksek olduğu saptanmıştır (Huebner, 1991). Yetişkin bireylerin öznel iyi oluşundaki gibi, demografik etkenlerin, ergenlerin öznel iyi oluşlarını da düşük seviyede etkilediği tespit edilmiştir (McCullough, Huebner ve Laughlin, 2002).

Öznel iyi oluş ile alakalı gerçekleştirilen araştırmalarda sık olarak karşılaşılan demografik değişkenlerden birinin cinsiyet olduğu dikkat çekmektedir. Ülke dışında yürütülen çalışmaların bir bölümünde, erkek ve kadınların öznel iyi oluş seviyesinin eş düzeyde olduğu göze çarpmaktadır (Myers ve Diener, 1995; Fuji ta, 1991). 31 ülkede, 49 değişik üniversitede okuyan 17-25 yaş aralığındaki 6.519'u kadın ve 6590'ı erkek olmak üzere 13.118 öğrenci ile gerçekleştirilen bir çalışmada, yaşam tatmini bakımından kadınların ve erkeklerin eş seviyede oldukları sonucuna varılmıştır (Diener ve Diener, 1995). Değişiklik gözlenen kimi çalışmalarda, çoğunlukla kadınlar daha yüksek öznel iyi oluş dile getirmişler; ancak öteki demografik değişkenler denetlendiğinde sık olarak bu farklılığın ortadan kalktığını bildirmişlerdir. (Shmotkin,1990:201-230; Diener vd. 1999). Ayrıca, Graham ve Chattopadhyay (2013), dünya genelinde 160 devleti içeren bir araştırmada; yaş, gelir, eğitim bakımından kıyaslamalar yaparak, kadınların erkeklerden daha yüksek seviyede, az gelirli birkaç ülke haricinde, yaşam tatmini dile getirdiklerini iletmişlerdir. Fuji ta, Diener ve Sandvik (1991), cinsiyet kavramının mutluluk üzerindeki varyansın %1'den daha azını açıkladığını ancak duygusal tecrübelerin sıklığındaki varyansın %13'nü açıkladığını tespit etmişlerdir.

Katja ve arkadaşları (2002), gerçekleştirdikleri araştırma neticelerine göre, erkeklerin yaşam tatmini kadınların yaşam tatmininden daha fazla olmasına karşın bu fark istatistiksel anlamda kayda değer bulunmamıştır. Ben-Zur (2003)'un yürüttüğü araştırmada olumlu ve olumsuz duygulanım ile cinsiyet dışında öteki demografik değişkenler arasında herhangi bir bağlantı saptanmamış ve kadınların olumsuz erkeklere duygulanımı erkeklerinkine oranla daha fazla çıkmıştır. Kadınların kıyasla negatif ve yoğun hisler yaşamalarına karşın cinsiyetler arasında

mutluluk veya tatmin seviyelerinde çok düşük bir farklılık tespit olunmuştur. Fujita ve arkadaşlarının (1991) yaptığı çalışma sonucunda, kadınların gerek olumsuz gerek olumlu hisleri erkeklere oranla daha yoğun yaşasalar da duygusal hallere erkeklerden daha çok vakit harcamadıkları ortaya çıkmıştır.

Türkiye’de öznel iyi oluş ve demografik değişkenler arasında gerçekleştirilen araştırmalar incelendiğinde yürütülen bilimsel çalışmaların Avrupa’da gerçekleştirilen çalışmalara kıyasla çok düşük miktarda ve daha az detaylı olduğu görülmektedir. Son dönemde Türkiye’de bilhassa yaş, cinsiyet, evlilik durumu, sosyal-iktisadi durum gibi demografik değişkenlerin sık olarak araştırılma konusu yapıldığı dikkat çekmektedir. Türkiye’de öznel iyi oluş seviyesinin cinsiyet bakımından tetkik edildiği çalışmalara göz atıldığında, birbirinden değişik neticeler ortaya çıkmıştır. Kimi çalışmalarda kadınların öznel iyi oluş seviyelerinin erkeklere kıyasla daha fazla olduğu saptanmıştır (Cenkseven, 2004; Dilmaç ve Bozgeyikli, 2009; Erbaş, 2012; Gündoğdu ve Yavuzer, 2011:1889-1895; Nigâr, 2014; Sezer, 2011). Kimi çalışmalarda ise erkeklerin öznel iyi oluş seviyelerinin kadınlara nispetle daha çok olduğu tespit edilmiştir (Eryılmaz ve Ercan, 2011; Saföz-Güven, 2008; Tümkaya, 2011). Yürütülen çalışmaların genelinde, cinsiyet kavramının öznel iyi oluş üzerindeki etkisinin manalı olmadığı sonucuna varılmıştır (Akgündüz ve Bardakoğlu, 2012; Canbay, 2010; Çelik, 2008; Çevik, 2010; Eryılmaz ve Atak, 2011; Eryılmaz ve Ercan, 2011; Eken, 2010; Kartal, 2013; Kermen, 2013; Saygın, 2008; Nur Şahin, 2011; Şahin, Aydın, Sarı, Kaya ve Pala, 2012; Topuz, 2013; Tuzgöl-Dost, 2004, 2010; Uçan, 2013).

İlhan’ın (2009) yürüttüğü bir araştırmada, öznel iyi oluşun sigara kullanma yoğunluğu ile olumsuz yönde ve anlamlı seviyede; televizyon izleme süresi ile pozitif yönde, alkol kullanım yoğunluğu ile negatif yönde ancak bu bağlantıların anlamsız seviyede olduğu sonucuna varılmıştır. Atak’ın (2011) gerçekleştirdiği araştırmada, sigara kullanma ile özsaygı, bireyleşme ve kişilerin kendilerini ifade etmede yeğledikleri özellik arasında olumsuz yönde anlamlı bağlantılar olduğu saptanmıştır. Bununla birlikte Siyez ve Aysan’ın (2007) yürüttüğü bir araştırmada da umumi olarak sigara içmenin yaşam tatminini düşürdüğü sonucuna varılmıştır. Doğan’ın (2006) üniversite talebeleri ile gerçekleştirdiği araştırma neticelerine

göre; ailelerinden ve arkadaşlarından yeteri derecede destek alan, spor yapan ve kendi geleceklerine dair yapıcı fikirlere sahip olanların iyilik durumunun daha fazla olduğu belirlenmiştir. Bunun yanında, spor yapma sıklığı, içki içme sıklığı, dindarlık seviyesi ve iyilik durumun moral ve boş zaman ile arasında anlamlı bir fark tespit edilmiştir.

Gerçekleştirilen araştırmalarda yüksek seviye öznel iyi oluşa sahip olan kişilerin daha dışa dönük ve yenilikçi oldukları, daha sağlıklı bir bağımsızlık sistemlerinin olduğu ve uzun bir yaşam sürdükleri, daha fazla para elde ettikleri, daha iyi bir yurttaş oldukları, iş hayatında daha verimli çalıştıkları, evlilik tatminlerinin fazla olduğu, stres ile daha iyi mücadele ettikleri sonucuna ulaşılmıştır (Diener 1984; Diener ve vd., 2002; Diener ve Seligman 2002 Diener ve Seligman 2004; Lucas, Clark, Georgellis ve Diener, 2004; Lyubomirsky, Sheldon ve Schkade, 2005).

Bazı çalışmalar, öznel iyi oluşun yaşla birlikte arttığını ve belli bir yaş noktasından sonra azaldığını gözlemlemiş ve bu ilişkinin "U" şeklinde olduğunu belirtmiştir (Ryff, 1989; Blanchflower ve Oswald, 2004). Luchman ve arkadaşları (2012) tarafından yapılan bir çalışmada da yaş ve öznel iyi oluş arasında "U" şeklinde bir ilişki bulunduğu ortaya konmuştur. Genç yaşlarda (18-40 yaş), öznel iyi oluş seviyesinin yüksek olduğu görülmekte, orta yaşlarda (41-49 yaş) ise düşüş gözlenmekte ve ilerleyen yaşlarla birlikte (50-72 yaş) tekrar yükselişe geçmektedir. Veenhoven'a (1997) göre, genç ve yaşlı bireyler aynı şekilde mutlu olma eğilimindedir. Ancak, literatür incelendiğinde yaş ve öznel iyi oluş arasındaki ilişki konusunda araştırmacılar arasında bir fikir birliği olmadığı görülmektedir (Diener ve Suh, 1997).

Türkiye'de yaş ve öznel iyi oluş arasındaki ilişkiyi inceleyen birkaç araştırma da mevcuttur (Kangal, 2013:214-233; Yurcu ve Atay, 2015; Eryılmaz ve Ercan, 2011; Yüksekbilgili ve Akduman, 2015; Cömertler Şimşir, 2013). Eryılmaz ve Ercan (2011) tarafından yapılan bir araştırmada, 26-45 yaş aralığındaki erkeklerin kadınlara göre daha yüksek düzeyde öznel iyi oluşa sahip olduğu, 19-25 yaş aralığındaki bireylerin ise 14-17 yaş aralığındaki ve 26-45 yaş aralığındaki bireylere kıyasla daha düşük düzeyde öznel iyi oluşa sahip oldukları tespit edilmiştir. Yurcu ve Atay (2015) ise turizm sektöründe çalışanların öznel iyi

oluş farkındalıklarının yaş faktörüne göre istatistiksel olarak anlamlı bir değişiklik göstermediğini bulmuşlardır. Yüksekbilgili ve Akduman (2015) ise sağlık sektöründe çalışanların doğum yılları ile işyerindeki mutluluk düzeyleri ve kişisel mutlulukları arasında anlamlı bir fark olduğunu belirlemişlerdir.

Türkiye’de ve ülke dışında yürütülen çalışmaların büyük bir kısmında, kişilerin öznel iyi oluşlarında cinsiyetin anlamlı bir etkisinin bulunmadığı neticesine varılmıştır (Shmotkin, 1990; Fujita, 1991; Veehoven, 1997; Vermaat, 2005; Cihangir Çankaya, 2009; Katja vd., 2002; Tuzgöl-Dost, 2006; Tuzgöl-Dost, 2010). Türkiye’de cinsiyet ve öznel iyi oluş arasındaki bağlantılar tetkik edildiğinde değişik sonuçların ortaya çıktığı göze çarpmaktadır. Örneğin; Kangal’ın (2013) gerçekleştirdiği tahlil neticelerine göre mutlu kadınların oranı %50,75 iken mutlu erkeklerin oranı %47,46 seviyesindedir. Aşırı mutlu olan kadınların oranı %9,70 iken erkeklerin oranı ise %7,71’dir. Yüksek bilgili ve Akduman’a (2015) göre sağlık sektöründe çalışan kadınların ve erkeklerin kişisel mutlulukları ve işyeri mutlulukları arasında anlamlı bir fark bulunmamıştır. Tuzgöl-Dost’a (2010) göre cinsiyetle kişilerin öznel iyi oluşu arasında kuvvetli bir bağlantı bulunmamaktadır Cihangir-Çankaya’nın (2009) gerçekleştirdiği araştırmada, talebelerin öznel iyi olma seviyelerinde, cinsiyet göz önüne alındığında, anlamlı bir değişikliğe rastlanmamıştır. Cenkseven ve Akbaş (2016) ise, cinsiyet faktörünün öznel iyi olma ve psikolojik iyi olmanın belirleyicileri arasında bulunduğunu saptamışlardır. Yurcu ve Atay, (2015) turizm alanında çalışan bireylerin öznel iyi oluş farkındalıkları ile cinsiyet etkeni arasında istatistiksel bakımdan anlamlı bir değişiklik olduğunu ifade etmektedir.

Diener ve arkadaşları (2000:) 42 ülkedeki 59169 bireyden meydana gelen bir örnekleme, medeni hal ile öznel iyi olma arasındaki bağlantıların, kültür ile alakalı değişkenlerin etkilerinin azlığı sebebiyle, dünya genelinde çok benzer olduğunu saptamışlardır. Haring-Hidore ve arkadaşları da (1985) medeni hal ile öznel iyi olma arasında yaklaşık olarak 0,14 oranında bir korelasyon tespit etmişlerdir. Kapsamı geniş örneklem büyüklükleri ile gerçekleştirilen çalışmalarda evli bireylerin daha önce hiç evlenmemiş, dul veya ayrılmış kişilerden daha çok mutluluk rapor ettiği müşterek bir bulgudur (Kangal, 2013: 222; Diener, 2009). Yurcu ve Atay’a göre (2015) iş görenlerin öznel iyi oluş

farkındalıkları üzerinde, medeni hal faktörü baz alındığında, istatistiksel bakımdan anlamlı bir değişiklik mevcut değildir. Yani evli iş görenler ile evli olmayan iş görenler arasında öznel iyi oluş seviyelerinde bir değişiklik görülmemiştir. Yüksekbilgili ve Akduman, (2015) aile sağlığı merkezlerinde çalışan bireylerin medeni hal ile işyerinde mutluluk ve kişisel mutlulukları arasında anlamlı bir fark tespit edilmemiştir. Kangal'ın araştırmasına göre (2013) bütün medeni hal değişkenleri arasında, mutlu grubunda, en fazla orana sahip bulunanlar evli bireylerdir. En az orana sahip bulunanlar ise boşanmış kişilerdir. Cömertler Şimşir ise (2013) medeni hal ile mutluluk arasında istatistiksel olarak anlamlı bir bağlantı saptamıştır.

İş hayatı kalitesinin niteliği iş görenlerin psikolojik iyi oluşu üzerinde önemli bir etki yapmaktadır (Danna ve Griffin, 1999 Lee vd., 2015; Sirgy vd. 2008). Çalışmada psikolojik iyi oluş üzerinde ciddi derecede etkisi olan iş yaşamı kalitesinin, iş yaşam uyumu ile ödül-fırsat boyutu ile bağlantılı olduğu açıkça ortaya konulmuştur. İş yaşam uyumunun oluşturulamamış olması ve işte geçirilen zamanın kişisel hayata harcanan süreden daha çok olması iş görenlerin yaşam kalitesini azaltmakta ve psikolojik iyi oluşlarına olumsuz yönde etki etmektedir (Greenhaus vd., 2003).

Amerikan Psikoloji Birliği'nin gerçekleştirdiği bir araştırmada mükâfat, imkanlar ve fırsatlar sağlanmasının iş görenlerin sağlığı ile psikolojik iyi oluşlarını olumlu olarak etkilediği sonucuna varılmıştır (Grawitch vd., 2006; Sirgy vd. 2008).

Karakter özellikleri ile öznel iyi oluş arasındaki bağlantıları ortaya çıkarmak amacıyla gerçekleştirilen çalışmalarda beş faktör kişilik modeli yoğun bir biçimde kullanılmaktadır. Araştırma neticeleri, beş faktör kişilik modeline ilişkin alt konuların öznel iyi oluşla değişik seviyelerde bağlantılı olduğunu göstermektedir. Yürütülen çalışmalarda öznel iyi oluşu anlamlı seviyede etkileyen en önemli iki karakter özelliğinin dışadönüklük ve nevrotilik olduğu tespit edilmiştir. Be faktör kişilik modeline ilişkin öteki alt konular olan yumuşak başlılık, sorumluluk ve deneyime açıklık ile öznel iyi oluş arasında ise olumlu yönde fakat düşük seviyede bağlantılar saptanmıştır (DeNeve ve Cooper, 1998; Diener ve Lucas, 1999; Eryılmaz ve Öğülmüş, 2010; Furnham ve Cheng, 1997;

Furnham ve Petrides, 2003; Lu ve Hu, 2005; McCrae ve Costa, 1991; Saris, 2001; Tkach ve Lyubomirsky, 2006).

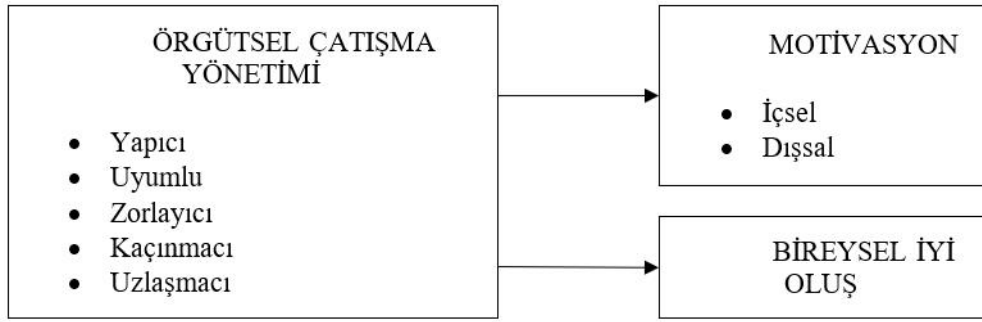


DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

YÖNTEM

4.1. Araştırma Modeli ve Hipotezler

Bu çalışmada sağlık çalışanlarında örgütsel çatışma yönetiminin motivasyon ve bireysel iyi oluş üzerindeki etkilerinin incelenmesi amaçlanmaktadır. Bu çerçevede çalışma tanımlayıcı, kesitsel ve ilişkisel tarama modelinde yürütülmüştür. Çalışma kapsamında geliştirilen araştırma modeli Şekil 5'te sunulmuştur.



Şekil 5. Araştırma Modeli

Çalışma kapsamında geliştirilen hipotezler aşağıda sunulmuştur.

H₁: Örgütsel çatışma yönetiminin motivasyon üzerinde olumlu yönde ve anlamlı bir etkisi vardır.

H₂: Örgütsel çatışma yönetiminin bireysel iyi oluş üzerinde olumlu yönde ve anlamlı bir etkisi vardır.

4.2. Varsayım ve Sınırlılıklar

Araştırma kapsamında hazırlanan anket formunda yer alan sorulara katılımcıların bizzat kendilerinin yanıt vermesinin beğenilme kaygısı gibi faktörlerle cevaplarda yanlılığa sebep olabileceği düşünülmektedir. Bu durumun önüne geçmek maksadıyla anket formunda katılımcıların kimlik bilgilerine yönelik herhangi bir soruya yer verilmemiştir. Bu çerçevede katılımcıların anket formunda yer alan sorulara içten ve samimi cevap verdikleri varsayılmaktadır.

Bu çalışmada sağlık çalışanlarında örgütsel çatışma yönetiminin motivasyon ve bireysel iyi oluş üzerindeki etkileri incelenmiştir. Bu kapsamda bu çalışma örneklem açısından İstanbul ilindeki sağlık çalışanları, kapsam açısından ise örgütsel çatışma yönetimi, motivasyon ve bireysel iyi oluş konuları ile sınırlıdır. Farklı bir örneklemden toplanacak verilerle, farklı değişkenlerin de araştırma modeline dahil edilmesiyle veya kesitsel olarak yürütülecek bu çalışmadan farklı bir şekilde boylamsal olarak yürütülecek başka bir çalışma ile farklı veya daha açıklayıcı sonuçlara ulaşılabileceği değerlendirilse de zaman ve maliyet kısıtları göz önüne alınarak araştırmanın mevcut model üzerinden yürütülmesine karar verilmiştir.

4.3. Evren ve Örneklem

Çalışmanın evrenini Türkiye'deki sağlık çalışanları oluşturmaktadır. Sağlık Bakanlığı tarafından en son yayımlanan istatistiklere göre toplam 871.334 sağlık çalışanı görev yapmaktadır (Sağlık Bakanlığı, 2016). Bu evreni 0,95 güvenilirlik ve 0,05 örneklem hatası ile temsil edebilecek örneklem miktarı 384 olarak hesaplanmıştır. Bu çerçevede çalışmanın örneklemini kolayda örneklem yöntemi ile ulaşılan ve çalışmaya gönüllü olarak katılım gösteren toplam 385 sağlık çalışanı oluşturmaktadır.

4.4. Veri Toplama Yöntemi

Araştırmada veri toplamak amacıyla anket tekniği kullanılmıştır. Örnekleme ulaşmak için pandemi döneminde sosyal izolasyon tedbirleri de göz önünde bulundurularak “Google anketler” üzerinden oluşturulan elektronik anket formu kullanılmıştır. Katılımcılara anket uygulaması öncesinde çalışmanın amacı hakkında bilgi verilmiş ve verilerinin bilimsel amaçlar dışında kullanılmayacağı belirtilmiştir. Bunun yanında katılımcılara çalışmaya katılımın gönüllülük esasına dayalı olduğu ve gizliliğin mutlak suretle sağlanacağı hatırlatılmıştır. Katılımcılar gönüllülük beyanında bulunarak çalışmaya iştirak etmiştir. Veriler, 01-31 Nisan 2022 tarihleri arasında toplanmıştır.

4.5. Veri Toplama Araçları

Çalışma kapsamında hazırlanan anket formunun dört bölümden oluşmaktadır. Anket formunu birinci bölümünde katılımcıların demografik

özelliklerini belirlemek üzere hazırlanan soruları içeren demografik bilgi formu yer almaktadır.

Anket formunun ikinci bölümünde örgütsel çatışma yönetimi ölçeği yer almaktadır. Söz konusu ölçek Rahim (1983) tarafından geliştirilmiş ve Gümüşeli (1994) tarafından Türkçeye uyarlanmıştır. Toplamda 28 maddeden oluşan ölçekte Yapıcı (7 madde), Uyumlu (6 madde), Zorlayıcı (5 madde), Kaçınmacı (6 madde) ve Uzlaşmacı (4 madde) olmak üzere 5 alt boyut yer almaktadır. Ölçek maddelerinin yanıtlanmasında 1=Hiçbir zaman, 2=Nadiren, 3=Ara sıra, 4=Çoğunlukla, 5=Her zaman ifadeleriyle 5 dereceli Likert tipi değerlendirme yapılmıştır. Ölçeğin alt boyutlarına ait güvenilirlik katsayıları (Cronbach's Alpha) Yapıcı =,77, Uyumlu=,72, Zorlayıcı=,72, Kaçınmacı=,75, Uzlaşmacı=,72 olarak belirtilmiştir (Gümüşeli, 1994).

Anket formunun üçüncü bölümünde Herzberg Motivasyon Ölçeği yer almaktadır. Ölçek toplam 24 sorudan oluşmakta olup, 5'li Likert ölçeğiyle değerlendirilmektedir. Ölçek içsel ve dışsal olmak üzere 2 boyut barındırmaktadır. İçsel olarak 13 madde bulunan ankette, dışsal olarak da 11 madde bulunmaktadır. Herzberg motivasyon ölçeğine ilişkin Cronbach Alfa katsayısı 0.966 olarak bildirilmiştir (Elmalı, 2015).

Anket formunun son bölümünde ise çalışanların psikolojik iyi oluş düzeylerini ölçmek amacıyla Diener vd. (2009) tarafından geliştirilen ve Telef (2013) tarafından Türkçe 'ye uyarlanan psikolojik iyi oluş ölçeği yer almaktadır. Söz konusu ölçek tek boyut ve 8 maddeden oluşmaktadır. Ölçeğe ilişkin ifadelerin tümü 5'li Likert ölçeği (1- Kesinlikle katılmıyorum, 2- Katılmıyorum, 3- Kararsızım, 4- Katılıyorum, 5- Kesinlikle katılıyorum) şeklinde derecelendirilmektedir. Ölçeğin Cronbach alfa katsayısı .80 olarak bildirilmiştir (Telef, 2013).

4.6. Analiz Yöntemi

Araştırma kapsamında toplanan verilerin analizi IBM SPSS v26 yazılımı ile gerçekleştirilmiştir. Çalışma kapsamında öncelikle katılımcıların demografik özelliklerine yönelik tanımlayıcı istatistiksel analizler gerçekleştirilmiştir. Daha sonra araştırmada kullanılan ölçeklerin geçerlilik ve güvenilirliklerini incelemek

maksadıyla keşfedici faktör analizi ve güvenilirlik analizi gerçekleştirilmiştir. Ardından verilerin normal dağılım analizi gerçekleştirilmiş ve verilerin normal dağılım gösterdiği görüldüğünden çalışmanın devamında parametrik analizlerin kullanılmasına karar verilmiştir. Daha sonra katılımcıların araştırma ölçeklerine verdikleri yanıtlara ilişkin tanımlayıcı istatistiksel analizler gerçekleştirilmiştir. Müteakiben, değişkenlerinin birbirleri ile aralarındaki ilişkileri tespit etmek maksadıyla korelasyon analizi gerçekleştirilmiştir. Çalışma kapsamında son olarak araştırma hipotezleri test edilmiştir. Hipotez testleri kapsamında örgütsel çatışma yönetiminin motivasyon ve bireysel iyi oluş üzerindeki etkilerini incelemek maksadıyla regresyon analizleri gerçekleştirilmiştir.



BEŞİNCİ BÖLÜM

BULGULAR

5.1. Katılımcıların Demografik Özellikleri

Çalışma katılımcılarının demografik özelliklerine göre dağılımına ilişkin tanımlayıcı istatistiksel analiz sonuçları Tablo 3'te sunulmuştur.

Tablo 3. Katılımcıların demografik özellikleri

Değişken	Değer	N	%
Cinsiyetiniz	Kadın	200	51,9
	Erkek	185	48,1
Yaşınız	18-29	93	24,2
	30-39	174	45,2
	40-49	93	24,2
	50 ve üzeri	25	6,5
Mesleki Kıdeminiz	1-5 yıl	115	29,9
	6-10 yıl	134	34,8
	11-15 yıl	62	16,1
	16-20 yıl	54	14,0
	20 yıl üzeri	20	5,2

Tablo 3 incelendiğinde katılımcıların %51,9'unun kadın, %48,1'inin ise erkek olduğu görülmektedir. Katılımcıların çoğunlukla 30-39 yaş arasında (n=174; % 45,2) olduğu ve 6-10 yıl arası mesleki kıdeme sahip oldukları (n=134; %34,8) belirlenmiştir.

5.2. Geçerlilik Analizi

Çalışmada kullanılan Örgütsel Çatışma Yönetimi Ölçeği, Herzberg Motivasyon Ölçeği ve Psikolojik İyi Oluş Ölçeğinin geçerlilikleri keşfedici faktör analizi (KFA) ile incelenmiştir.

5.2.1. Örgütsel Çatışma Yönetimi Ölçeği Geçerlilik Analizi

Örgütsel çatışma yönetimi ölçeğinin faktör analizi kapsamında öncelikle verilerin faktör analizine uygun olup olmadığını belirlemek amacıyla Kaiser Meyer Olkin (KMO) ve Barlett Küresellik testi sonuçları incelenmiştir. KMO testi sonucunun 0,5'ten daha yüksek olması ve Barlett testi sonucunun anlamlı olması, verilerin faktör analizi gerçekleştirmeye uygun olduğunu göstermektedir (Gürbüz ve Şahin, 2014). Tablo 2'de görüldüğü üzere, KMO testi sonucu 0,924 olduğundan örneklem büyüklüğünün faktör analizi için yeterli olduğu belirlenmiştir. Ayrıca, Bartlett testi sonucunun anlamlı olduğu ($\chi^2_{(378)} = 5902,52$; $p < 0,01$) görüldüğünden ölçek maddeleri arasındaki korelasyon ilişkilerinin faktör analizine uygun olduğu belirlenmiştir.

Bunun yanında, örgütsel çatışma yönetimi ölçeğinin, orijinaline uygun olarak beş faktörlü bir yapıda olduğu, beklenen faktörler altına yüklenen ölçek maddelerinin tümünün faktör yükünün 0,50'den büyük olduğu ve beş faktörlü yapının toplam varyansın %63,142'sini açıkladığı görülmektedir. Bu sonuçlara göre örgütsel çatışma yönetimi ölçeğinin geçerli bir ölçüm aracı olduğu ifade edilebilecektir.

Örgütsel çatışma yönetimi ölçeğinin faktör analizi sonuçları Tablo 4'te sunulmuştur.

Tablo-4. Örgütsel çatışma yönetimi ölçeği KFA sonucu

Madde	Faktör Yüğü					Açıklanan Varyans
	Yapıcı	Uyumlu	Kaçınmacı	Zorlayıcı	Uzlaşmacı	
Madde1	,700					33,962
Madde4	,584					
Madde5	,543					
Madde12	,569					
Madde22	,743					
Madde23	,778					
Madde28	,821					
Madde2		,615				13,310
Madde10		,692				
Madde11		,696				
Madde13		,744				
Madde19		,765				
Madde24		,700				
Madde8				,590		7,442
Madde9				,850		
Madde18				,829		
Madde21				,596		
Madde25				,708		
Madde3			,717			4,474
Madde6			,734			
Madde16			,804			
Madde17			,723			
Madde26			,800			
Madde27			,672			
Madde7					,634	3,954
Madde14					,787	
Madde15					,518	
Madde20					,683	

KMO=0,924; Barlett's Test: $\chi^2(378) = 5902,52$; $p < 0,01$

Toplam Açıklanan Varyans=63,142

5.2.2. Herzberg Motivasyon Ölçeği Geçerlilik Analizi

Herzberg motivasyon ölçeğine yönelik olarak gerçekleştirilen ilk faktör analizi sonucunda ölçeğin iki maddesinin (23. ve 24. maddeler) herhangi bir faktör altına yüklenmedikleri görülmüştür. Bu nedenle anılan iki madde ölçekten çıkarılarak analiz tekrar edilmiştir. Herzberg motivasyon ölçeğine yönelik olarak gerçekleştirilen ikinci faktör analizinin sonuçları Tablo 5'te sunulmuştur.

Herzberg motivasyon ölçeğinin faktör analizi kapsamında öncelikle verilerin faktör analizine uygun olup olmadığını belirlemek amacıyla Kaiser Meyer Olkin (KMO) ve Barlett Küresellik testi sonuçları incelenmiştir. KMO testi sonucunun 0,5'ten daha yüksek olması ve Barlett testi sonucunun anlamlı olması, verilerin faktör analizi gerçekleştirmeye uygun olduğunu göstermektedir (Gürbüz ve Şahin, 2014). Tablo 3'te görüldüğü üzere, KMO testi sonucu 0,961 olduğundan örneklem büyüklüğünün faktör analizi için yeterli olduğu belirlenmiştir. Ayrıca, Bartlett testi sonucunun anlamlı olduğu ($\chi^2_{(231)} = 10901,450$; $p < 0,01$) görüldüğünden ölçek maddeleri arasındaki korelasyon ilişkilerinin faktör analizine uygun olduğu belirlenmiştir.

Bunun yanında, Herzberg motivasyon ölçeğinin, orijinaline uygun olarak iki faktörlü bir yapıda olduğu, beklenen faktörler altına yüklenen ölçek maddelerinin tümünün faktör yükünün 0,50'den büyük olduğu ve iki faktörlü yapının toplam varyansın %76,197'sini açıkladığı görülmektedir. Bu sonuçlara göre Herzberg motivasyon ölçeğinin geçerli bir ölçüm aracı olduğu ifade edilebilecektir.

Tablo-5. Herzberg motivasyon ölçeği KFA sonucu

Madde	Faktör Yüğü		Açıklanan Varyans
	İçsel	Dışsal	
Madde1	,865		60,328
Madde2	,841		
Madde3	,784		
Madde4	,938		
Madde5	,851		
Madde6	,868		
Madde7	,828		
Madde8	,882		
Madde9	,736		
Madde10	,928		
Madde11	,826		
Madde12	,807		
Madde13	,762		
Madde14		,934	15,869
Madde15		,765	
Madde16		,749	
Madde17		,936	
Madde18		,772	
Madde19		,799	
Madde20		,812	
Madde21		,816	
Madde22		,734	

KMO=0,961; Barlett's Test: $\chi^2(231) = 10901,450$; $p < 0,01$

Toplam Açıklanan Varyans=76,197

5.2.3. Psikolojik İyi Oluş Ölçeği Geçerlilik Analizi

Psikolojik iyi oluş ölçeğinin faktör analizi kapsamında öncelikle verilerin faktör analizine uygun olup olmadığını belirlemek amacıyla Kaiser Meyer Olkin (KMO) ve Barlett Küresellik testi sonuçları incelenmiştir. KMO testi sonucunun 0,5'ten daha yüksek olması ve Barlett testi sonucunun anlamlı olması, verilerin faktör analizi gerçekleştirmeye uygun olduğunu göstermektedir (Gürbüz ve Şahin, 2014). Tablo 4'te görüldüğü üzere, KMO testi sonucu 0,945 olduğundan örneklem büyüklüğünün faktör analizi için yeterli olduğu belirlenmiştir. Ayrıca, Bartlett testi sonucunun anlamlı olduğu ($\chi^2_{(28)} = 2369,595$; $p < 0,01$) görüldüğünden ölçek maddeleri arasındaki korelasyon ilişkilerinin faktör analizine uygun olduğu belirlenmiştir. Bunun yanında, psikolojik iyi oluş ölçeğinin, orijinaline uygun olarak tek faktörlü bir yapıda olduğu, ölçek maddelerinin tümünün faktör yükünün 0,50'den büyük olduğu ve tek faktörlü yapının toplam varyansın %69,208'ini açıkladığı görülmektedir. Bu sonuçlara göre psikolojik iyi oluş ölçeğinin geçerli bir ölçüm aracı olduğu ifade edilebilecektir. Psikolojik iyi oluş ölçeğinin faktör analizi sonuçları Tablo 6'da sunulmuştur.

Tablo-6. Psikolojik iyi oluş ölçeği KFA sonucu

Madde	Faktör Yüğü	Açıklanan Varyans
Madde1		33,962
Madde4		13,310
Madde5		
Madde12		
Madde22		
Madde23		
Madde28		
Madde2		

KMO=0,945; Barlett's Test: $\chi^2_{(28)} = 2369,595$; $p < 0,01$

5.4. Güvenilirlik Analizi

Çalışmada kullanılan Örgütsel Çatışma Yönetimi Ölçeği, Herzberg Motivasyon Ölçeği ve Psikolojik İyi Oluş Ölçeğinin güvenilirlik analizi sonuçları Tablo 7’de sunulmuştur.

Tablo-7. Güvenilirlik Analizi Sonuçları

Ölçek		Madde Sayısı	Cronbach Alfa
Örgütsel Çatışma Yönetimi Ölçeği	Ölçek geneli	28	,914
	Yapıcı	7	,876
	Uyumlu	6	,873
	Zorlayıcı	5	,874
	Kaçınmacı	6	,852
	Uzlaşmacı	4	,792
Herzberg Motivasyon Ölçeği	Ölçek geneli	22	,966
	İçsel	13	,975
	Dışsal	9	,953
Psikolojik İyi Oluş Ölçeği		8	,934

Literatürde genel olarak 0,70’ten yüksek bir güvenilirlik katsayısına sahip bir ölçeğin güvenilir olarak kabul edilebileceği belirtilmektedir (Gürbüz ve Şahin, 2014). Bu çerçevede Tablo 5’te yer alan sonuçlar incelendiğinde Örgütsel Çatışma Yönetimi Ölçeği ($\alpha=0,914$), Herzberg Motivasyon Ölçeği ($\alpha=0,966$) ve Psikolojik İyi Oluş Ölçeğinin ($\alpha=0,934$) hem ölçek geneli için hem de alt boyutları açısından güvenilir oldukları belirtilebilecektir.

5.5. Normal Dağılım Analizi

Çalışmada verilerinin normal dağılıma uyup uymadıklarını belirlemek amacıyla çarpıklık ve basıklık değerleri incelenmiştir. Bu çerçevede gerçekleştirilen analiz sonuçları Tablo 8’de sunulmuştur.

Tablo-8. Normal dağılım analizi sonuçları

Değişken		Çarpıklık	Basıklık
Örgütsel Çatışma Yönetimi	Ölçek geneli	-,629	1,404
	Yapıcı	-1,329	2,797
	Uyumlu	-1,200	1,738
	Zorlayıcı	-,920	,533
	Kaçınmacı	-,127	-,643
	Uzlaşmacı	-,431	,005
Motivasyon	Ölçek geneli	-1,401	1,387
	İçsel	-1,697	2,164
	Dışsal	-,541	-,996
Psikolojik İyi Oluş		-,209	-,420

Literatürde verilerin normal dağılım gösterdiğinin belirtilebilmesi için çarpıklık ve basıklık değerlerinin sınırlarına ilişkin kesin kabul gören standartlar bulunmamaktadır. Verilerin normal dağılıma uyduğunun belirtilebilmesi için çarpıklık ve basıklık değerlerinin -1 ile +1 arasında olması gerektiğini belirten kaynaklar olduğu gibi (Leech, Barrett ve Morgan, 2005), bu değerlerin -3 ile +3 aralığına kadar kabul edilebilir olduğunu belirten kaynaklar (Kline, 1998; Kalaycı, 2016) da bulunmaktadır. Bu kapsamda, Tablo 6’da yer alan çarpıklık ve basıklık değerlerine göre verilerin normal dağıldığı belirlenmiş ve bu nedenle çalışmada parametrik analizler kullanılmıştır.

5.6. Tanımlayıcı İstatistiksel Analiz

Çalışmada kullanılan Örgütsel Çatışma Yönetimi Ölçeği, Herzberg Motivasyon Ölçeği ve Psikolojik İyi Oluş Ölçeğine verilen cevapların ortalama ve standart sapma değerlerini içeren tanımlayıcı istatistiksel analiz sonuçları Tablo 9’da sunulmuştur.

Tablo-9. Tanımlayıcı İstatistiksel Analiz Sonuçları

Değişken		Ortalama	Ss
Örgütsel Çatışma Yönetimi	Ölçek geneli	3,53	0,59
	Yapıcı	3,74	0,70
	Uyumlu	3,81	0,78
	Zorlayıcı	3,46	0,89
	Kaçınmacı	3,10	0,96
	Uzlaşmacı	3,45	0,91
Motivasyon	Ölçek geneli	3,71	1,03
	İçsel	3,95	1,07
	Dışsal	3,36	1,30
Psikolojik İyi Oluş		3,41	0,87

Ölçeğin puan aralıkları $(n-1) / n$ formülüyle $(5-1) / 5=0,80$ olarak belirlenmiştir. Buna göre; 1,00-1,80 arası “çok düşük”, 1,81-2,60 arası “düşük”, 2,61-3,40 arası “orta”, 3,41-4,20 arası “yüksek” ve 4,21-5,00 arası “çok yüksek” olarak sınıflandırılmıştır.

Bu sınıflandırmaya göre katılımcıların örgütsel çatışma yönetimi ($\bar{x}=3,53$; $ss=0,59$), motivasyon ($\bar{x}=3,71$; $ss=1,03$) ve psikolojik iyi oluş ($\bar{x}=3,41$; $ss=0,87$) seviyelerinin yüksek düzeyde olduğu görülmektedir.

Örgütsel çatışma yönetimi boyutları incelendiğinde en düşük seviyenin kaçınmacı boyutunda ($\bar{x}=3,10$; $ss=0,96$), en yüksek değer ise uyumlu boyutunda ($\bar{x}=3,81$; $ss=0,78$) olduğu görülmektedir. Motivasyon boyutları incelendiğinde ise katılımcıların içsel motivasyonunun ($\bar{x}=3,95$; $ss=1,07$) dışsal motivasyonlarından ($\bar{x}=3,36$; $ss=1,30$) daha yüksek seviyede olduğu görülmektedir.

5.7. Korelasyon Analizi

Örgütsel çatışma yönetimi ile motivasyon ve psikolojik iyi oluş arasındaki ilişkileri incelemek amacıyla gerçekleştirilen Pearson korelasyon analizi sonuçları Tablo 10’da sunulmuştur.

Tablo-10. Korelasyon analizi sonuçları

Değişken	(1)	(1.1)	(1.2)	(1.3)	(1.4)	(1.5)	(2)	(2.1)	(2.2)	(3)
(1) Örgütsel Çatışma Yönetimi	1									
(1.1)Yapıcı	,77 1 **	1								
(1.2)Uyumlu	,77 6 **	,62 8 **	1							
(1.3)Zorlayıcı	,75 3 **	,67 8 **	,52 3 **	1						
(1.4)Kaçınmacı	,55 7 **	,09 3 **	,14 8 **	,17 5 **	1					
(1.5)Uzlaşmacı	,74 5 **	,40 9 **	,55 3 **	,37 1 **	,44 2 **	1				
(2) Motivasyon	,23 2 **	,14 6 **	,18 6 **	,14 7 **	,17 5 **	,17 0 **	1			
(2.1) İçsel	,20 1 **	,09 9 **	,17 8 **	,12 4 *	,15 7 **	,16 0 **	,90 5 **	1		
(2.2) Dışsal	,21 0 **	,16 6 **	,14 9 **	,13 7 **	,15 3 **	,13 9 **	,86 2 **	,56 6 **	1	
(3) Psikolojik İyi Oluş	,26 3 **	,12 7 *	,18 0 **	,15 4 **	,26 3 **	,19 6 **	,29 8 **	,30 0 **	,22 0 **	1

* p<0,05; ** p<0,01

Literatürde genel olarak Pearson korelasyon katsayısı 0-0,2 arasında ise “zayıf”, 0,2-0,4 arasında ise “düşük”, 0,4-0,6 arasında ise “orta”, 0,6-0,8 arasında ise “güçlü” ve 0,8-1 arasında ise “yüksek” korelasyon seviyesi olarak nitelenmektedir (Gürbüz ve Şahin, 2014). Bu çerçevede Tablo 8 incelendiğinde örgütsel çatışma yönetimi ile motivasyon arasında düşük seviyeli, pozitif ve anlamlı bir ilişki olduğu ($r=0,232$; $p<0,01$) tespit edilmiştir. Benzer şekilde, örgütsel çatışma yönetimi ile psikolojik iyi oluş arasında da düşük seviyeli, pozitif ve anlamlı bir ilişki olduğu ($r=0,263$; $p<0,01$) belirlenmiştir. Bunun yanında ölçeklerin alt boyutları arasında da pozitif ve anlamlı ilişkiler olduğu görülmektedir.

5.8. Regresyon Analizi

5.8.1. Örgütsel Çatışma Yönetiminin Motivasyon Üzerindeki Etkileri

Bu çalışmanın amaçlarından birisi sağlık çalışanlarında örgütsel çatışma yönetiminin motivasyon üzerindeki etkilerinin incelenmesidir. Bu amaç doğrultusundan geliştirilen hipotez aşağıda sunulmuştur.

H₁: Örgütsel çatışma yönetiminin motivasyon üzerinde olumlu yönde ve anlamlı bir etkisi vardır.

Bu çerçevede, örgütsel çatışma yönetiminin motivasyon üzerindeki etkilerini incelemek maksadıyla gerçekleştirilen regresyon analizi sonucu Tablo 11’de sunulmuştur.

Tablo-11. Örgütsel çatışma yönetiminin motivasyon üzerindeki etkileri

Bağımlı Değişken	Bağımsız Değişken	B	T	P
Motivasyon	Örgütsel Çatışma Yönetimi	,232	4,663	,000

Model: R²=0,051; F=21,747; p=0,000

Tablo 11 incelendiğinde modelin anlamlı olduğu (F=21,747; p<0,01) ve motivasyondaki varyansın %5,1’ini açıkladığı belirlenmiştir. Bunun yanında örgütsel çatışma yönetiminin motivasyon üzerinde olumlu yönde ve anlamlı etkisinin olduğu ($\beta=0,232$; p<0,01) tespit edilmiştir. Bu sonuca göre H₁ hipotezi kabul edilmiştir.

Bunun yanında, örgütsel çatışma yönetimi boyutlarının motivasyon üzerindeki etkilerinin incelenmesi de hedeflenmiştir. Bu kapsamda gerçekleştirilen regresyon analizi sonuçları Tablo 12’de sunulmuştur.

Tablo-12. Örgütsel Çatışma Yönetimi Boyutlarının Motivasyon Üzerindeki Etkileri

Bağımlı Değişken	Bağımsız Değişken	B	T	P
Motivasyon	Yapıcı	,027	,360	,719
	Uyumlu	,122	1,704	,089
	Zorlayıcı	,034	,483	,630
	Kaçınmacı	,141	2,499	,013
	Uzlaşmacı	,017	,249	,804

Model: R²=0,059; F=4,759; p=0,000

Tablo 12 incelendiğinde modelin anlamlı olduğu ($F=4,759$; $p<0,01$) ve motivasyondaki varyansın %5,9'unu açıkladığı belirlenmiştir. Bunun yanında kaçınmacı çatışma yönetiminin motivasyon üzerinde olumlu yönde ve anlamlı etkisinin olduğu ($\beta=0,141$; $p<0,05$), diğer boyutların ise anlamlı etkilerinin olmadığı ($p>0,05$) tespit edilmiştir.

Son olarak, örgütsel çatışma yönetimi boyutlarının her bir motivasyon boyutu üzerindeki etkilerinin incelenmesi de hedeflenmiştir. Bu kapsamda gerçekleştirilen regresyon analizi sonuçları birleştirilerek Tablo 13'te sunulmuştur.

Tablo-13. Örgütsel çatışma yönetimi boyutlarının motivasyon boyutlarına etkileri

Bağımsız Değişken	İçsel Motivasyon $R^2=0,039$; $F=4,077$; $p=0,001$			Dışsal Motivasyon $R^2=0,036$; $F=3,857$; $p=0,002$		
	B	T	P	B	T	P
Yapıcı	,052	,681	,496	,115	1,506	,133
Uyumlu	,154	2,153	,032	,052	,727	,467
Zorlayıcı	,048	,685	,494	,008	,116	,908
Kaçınmacı	,119	2,102	,036	,132	2,323	,021
Uzlaşmacı	,025	,377	,706	,002	,031	,975

Tablo 11 incelendiğinde; içsel motivasyon üzerinde uyumlu çatışma yönetiminin ($\beta=0,154$; $p<0,05$) ve kaçınmacı çatışma yönetiminin ($\beta=0,119$; $p<0,05$) olumlu yönde ve anlamlı etkilerinin olduğu; dışsal motivasyon üzerinde ise kaçınmacı çatışma yönetiminin olumlu yönde ve anlamlı etkisinin olduğu ($\beta=0,132$; $p<0,05$); diğer çatışma yönetimi boyutların ise anlamlı etkilerinin olmadığı ($p>0,05$) tespit edilmiştir.

5.8.2. Örgütsel Çatışma Yönetiminin Bireysel İyi Oluş Üzerindeki Etkileri

Bu çalışmanın amaçlarından bir diğeri sağlık çalışanlarında örgütsel çatışma yönetiminin bireysel iyi oluş üzerindeki etkilerinin incelenmesidir. Bu amaç doğrultusundan geliştirilen hipotez aşağıda sunulmuştur.

H₂: Örgütsel çatışma yönetiminin bireysel iyi oluş üzerinde olumlu yönde ve anlamlı bir etkisi vardır.

Bu çerçevede, örgütsel çatışma yönetiminin bireysel iyi oluş üzerindeki etkilerini incelemek maksadıyla gerçekleştirilen regresyon analizi sonucu Tablo 14'te sunulmuştur.

Tablo-14. Örgütsel Çatışma Yönetiminin Bireysel İyi Oluş Üzerindeki Etkileri

Bağımlı Değişken	Bağımsız Değişken	B	T	P
Bireysel İyi Oluş	Örgütsel Çatışma Yönetimi	,263	5,326	,000

Model: R²=0,067; F=28,366; p=0,000

Tablo 12 incelendiğinde modelin anlamlı olduğu (F=28,366; p<0,01) ve bireysel iyi oluştaki varyansın %6,7'sini açıkladığı belirlenmiştir. Bunun yanında örgütsel çatışma yönetiminin bireysel iyi oluş üzerinde olumlu yönde ve anlamlı etkisinin olduğu ($\beta=0,263$; p<0,01) tespit edilmiştir. Bu sonuca göre H₂ hipotezi kabul edilmiştir.

Bunun yanında, örgütsel çatışma yönetimi boyutlarının bireysel iyi oluş üzerindeki etkilerinin incelenmesi de hedeflenmiştir. Bu kapsamda gerçekleştirilen regresyon analizi sonuçları Tablo 15'te sunulmuştur.

Tablo-15. Örgütsel çatışma yönetimi boyutlarının bireysel iyi oluşa etkileri

Bağımlı Değişken	Bağımsız Değişken	B	T	P
Bireysel İyi Oluş	Yapıcı	,009	,124	,901
	Uyumlu	,115	1,646	,101
	Zorlayıcı	,055	,805	,422
	Kaçınmacı	,231	4,163	,000
	Uzlaşmacı	,013	,203	,839

Model: R²=0,079; F=7,622; p=0,000

Tablo 13 incelendiğinde modelin anlamlı olduğu (F=7,622; p<0,01) ve bireysel iyi oluştaki varyansın %7,9'unu açıkladığı belirlenmiştir. Bunun yanında kaçınmacı çatışma yönetiminin bireysel iyi oluş üzerinde olumlu yönde ve anlamlı etkisinin olduğu ($\beta=0,231$; p<0,01), diğer boyutların ise anlamlı etkilerinin olmadığı (p>0,05) tespit edilmiştir.

SONUÇLAR VE ÖNERİLER

Bu çalışmada sağlık çalışanlarında örgütsel çatışma yönetiminin motivasyon ve bireysel iyi oluş üzerindeki etkilerinin incelenmesi amaçlanmıştır. Çalışma, gönüllü olarak katılım gösteren toplam 385 sağlık çalışanı ile yürütülmüştür.

Çalışmada öncelikle örgütsel çatışma yönetiminin motivasyon üzerindeki etkisi incelenmiştir. Bu kapsamda gerçekleştirilen regresyon analizi sonucunda örgütsel çatışma yönetiminin motivasyon üzerinde olumlu yönde ve anlamlı etkisinin olduğu tespit edilmiştir. Diğer bir ifadeyle, sağlık çalışanlarının çatışma yönetme yöntemlerini kullanma düzeylerindeki bir artışın motivasyonlarında da bir artışa yol açtığı veya tersi şekilde, çatışma yönetimi uygulamalarındaki azalmanın motivasyonu da düşürdüğü belirlenmiştir. Bunun yanında, örgütsel çatışma yönetimi boyutlarının her bir motivasyon boyutu üzerindeki etkileri incelendiğinde ise; içsel motivasyon üzerinde uyumlu çatışma yönetiminin ve kaçınmacı çatışma yönetiminin; dışsal motivasyon üzerinde ise kaçınmacı çatışma yönetiminin olumlu yönde ve anlamlı etkilerinin olduğu; diğer çatışma yönetimi boyutların ise anlamlı etkilerinin olmadığı tespit edilmiştir.

Çalışmada son olarak örgütsel çatışma yönetiminin bireysel iyi oluş üzerindeki etkisi incelenmiştir. Bu kapsamda gerçekleştirilen regresyon analizi sonucunda örgütsel çatışma yönetiminin bireysel iyi oluş üzerinde olumlu yönde ve anlamlı etkisinin olduğu tespit edilmiştir. Örgütsel çatışma yönetimi boyutlarının bireysel iyi oluş üzerindeki etkileri incelendiğinde ise kaçınmacı çatışma yönetiminin bireysel iyi oluş üzerinde olumlu yönde ve anlamlı etkisinin olduğu, diğer boyutların ise anlamlı etkilerinin olmadığı tespit edilmiştir.

Örgütsel çatışma yönetiminin bireysel iyi oluş üzerinde olumlu etkisinin olduğu yönündeki bulgunun literatürdeki benzer çalışmalarla (Medina vd., 2002; De Dreu vd., 2004; Cooper ve Leiter, 2017) uyumlu olduğu görülmektedir. Diğer taraftan, literatürde, iş görenin kendi çatışma yönetimi uygulamalarının yine kendi motivasyonuna etkisinin incelendiği çalışmaya rastlanılmamakta, genel olarak amirin çatışma yönetimi uygulamalarının iş görenin motivasyonuna etkisinin incelendiği görülmektedir. Örneğin, Wolor vd. (2019) tarafından gerçekleştirilen

çalışmada, yöneticilerin çatışma yönetimi uygulamalarının iş görenlerin motivasyonu üzerinde olumlu etkisinin olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Literatürde, aynı sonuca ulaşılan başka çalışmalar (Karimi vd., 2013; Ogunbayo, 2013; Sharma ve Mehta, 2017) da olduğu görülmektedir. Çobanoğlu ve Yüksek (2020) tarafından yapılan bir çalışmada öğretmenlerin motivasyon düzeylerinin, yöneticilerinin tercih ettiği çatışma yönetme stillerine göre farklılaştığı ortaya konmuştur. Araştırmada, yöneticilerin "tümleştirme" ve "ödün verme" stillerini tercih etmeleri durumunda öğretmenlerin motivasyon düzeylerinin olumlu etkileneceği, ancak "hükmetme" ve "kaçınma" stillerinin tercih edilmesi durumunda motivasyon düzeylerinin olumsuz etkileneceği sonucuna ulaşılmıştır. Bu bulgular, yöneticilerin çatışmaları nasıl yönettiğinin öğretmenlerin motivasyonunu etkileyebileceğini göstermektedir. Tümleştirme ve ödün verme stilinin tercih edilmesi, öğretmenlerin motivasyonunu artırabilir ve işleriyle daha olumlu bir şekilde bağlantı kurmalarını sağlayabilir. Ancak, hükmetme ve kaçınma stilinin tercih edilmesi, öğretmenlerin motivasyonunu olumsuz etkileyebilir ve iş doyumunu azaltabilir. Bu çalışma, yöneticilerin çatışma yönetimi becerilerinin önemini vurgulamaktadır. Yöneticilerin, çatışmaları yapıcı bir şekilde yöneterek öğretmenlerin motivasyonunu artırıcı etkide bulunmaları önemlidir. Ayrıca, öğretmenlerin de yöneticileriyle iletişim kurarak tercih ettikleri çatışma yönetme stilini ifade etmeleri ve ihtiyaçlarını dile getirmeleri önemli olabilir. Çobanoğlu ve Yüksek (2020)'in çalışması ile bu çalışma arasında "kaçınma" stili açısından ortaya çıkan farkın, çatışma yönetimi yöntemlerini uygulayan kişinin farklı olmasından kaynaklandığı değerlendirilmektedir. Diğer bir ifadeyle, kaçınma yönteminin amir tarafından uygulanması durumunda motivasyonu azalttığı, iş gören tarafından uygulanması durumunda ise motivasyonu artırdığı anlaşılmaktadır.

Toplum yaşamında kaçınılmaz olan bir olgu da çatışmadır. Çatışma insanoğlu var olduğu müddetçe ve insanoğlunun olduğu her yerde yaşanmakta ve yaşanmaya da devam etmektedir. Farklı tanımlamalar ve farklı bilim dalları tarafından ele alınan çatışma, yönetim bilimine göre ilerlemenin ve gelişmenin bir tetikleyicisidir. Bundan dolayıdır ki çatışma yönetimi, üzerinde durulan önemli bir konu haline gelmektedir.

Örgüt içerisinde hiçbir çatışmanın yaşanmaması örgütte bazı sorunların olduğunu göstermektedir. Aynı zamanda çatışmanın iyi yönetilmemesi de yine örgüt açısından ciddi sorunlara neden olabilmektedir. Çatışmanın etkin bir biçimde yönetilmesi, çalışanlar açısından motivasyon ve bireysel iyi oluş gibi olumlu etkiler meydana getirmektedir. Dolayısıyla bu, örgüt içerisindeki performansın artmasında ve örgütün dinamik bir yapıya sahip olmasında önemli katkılar sağlamaktadır. Aksi durumda yani çatışmanın doğru olarak yönetilememesi halinde çatışma, yıkıcı bir etkiye bürünecek ve işletmenin önemli kayıplar yaşamasına neden olacaktır. Dolayısıyla çatışmanın zararlı etkilerine maruz kalmamak için çatışmaya neden olan etkenlerin doğru olarak analiz edilmesi gerekmektedir.

Çalışanların zamanlarının büyük bir bölümünü iş yerinde geçirdikleri göz önünde bulundurulduğunda, işlerini severek yapmaları ve huzurlu bir ortamda çalışmalarını çok önemlidir. Çatışma, çalışanın iş ile ilgili geliştireceği tutum üzerinde önemli bir etkiye sahiptir. İşverenin daha fazla verim elde edebilmesi, çalışanlarına sağlayacağı huzurlu bir ortama bağlıdır. Bu nedenle çalışanların motivasyonunu ve bireysel iyi oluşlarını sağlayacak düzenlemelerin yapılması önem arz etmektedir.

Sonuçta çatışmalar örgüt yaşamında karşılaşılan doğal bir süreçtir. Bilhassa kötü yönetildiğinde hem zaman hem de maliyet olarak işletmelere büyük zarar vermektedir. Çatışmanın yönetilmesi noktasında önemli olan husus, yıkıcı sonuçların minimum seviyeye indirilmesi ve yapıcı sonuçlar elde edilebilmesidir. Başka bir ifade ile çatışmadan elde edilen sonuçlar ne şekilde yönetildiği ile ilgilidir. Çatışmanın istenilen ölçüde olması, örgüt açısından önemli gelişmelere ve değişimlere yol açabilmektedir. Ve nihayetinde bireylerin kendilerini güvenli ve değerli hissettikleri bir ortamda çalışmalarını sonucunda hem bireysel hem de örgütsel verimliliğin artacağı unutulmamalıdır.

Örgütlerin olumlu bir çatışma yönetim kültürü oluşturmaları, çatışma yönetim becerilerini işe alım, terfi ve ödüllendirmelerde bir kriter olarak göz önünde bulundurmaları, özellikle yöneticilerin kaçınmacı yöntem kullanmayı tercih etmemeleri ve çalışanlara çatışma yönetimi konusunda eğitimler verilmesi önerilmektedir. Bu bağlamda, şu önerilerde bulunulabilir:

1. Çatışma yönetimi becerilerinin geliştirilmesi için eğitim programları düzenlenmelidir. Bu programlar, çalışanlara çatışmaları nasıl tanımlayacaklarını, çatışma çözme stratejilerini ve iletişim becerilerini geliştirmeyi öğretebilir.
2. Örgütler, çatışma yönetimi konusunda politikalar ve prosedürler geliştirmelidir. Bu politikalar, çatışmaların nasıl bildirileceğini, nasıl ele alınacağını ve çözüm süreçlerini belirlemelidir. Ayrıca, çatışma yönetimine ilişkin sorumlulukların açık bir şekilde tanımlandığı bir yapı oluşturulmalıdır.
3. Çalışanların çatışma çözme becerilerini ölçmek için geri bildirim mekanizmaları kurulmalıdır. Bu, çalışanların çatışma durumlarında nasıl tepki verdiklerini ve çatışma çözme yeteneklerini anlamak için önemlidir. Geri bildirim süreci, gelişim alanlarını belirlemek ve bireysel eğitim ihtiyaçlarını tespit etmek için kullanılabilir.
4. Örgüt içinde iş birliğini teşvik eden bir kültür oluşturulmalıdır. İş birliği, çatışmaların yapıcı bir şekilde ele alınmasını teşvik eder. Ekip çalışması, ortak hedeflere odaklanma ve iletişim becerilerinin geliştirilmesi gibi unsurlar, iş birliğini artırmaya yardımcı olabilir.
5. Liderler, çatışma yönetiminde rol model olmalıdır. İyi bir lider, çatışmaları yönetmek için etkili stratejiler kullanır ve çalışanlara örnek olur. Liderler, açık iletişimi teşvik etmeli, çatışmalara tarafsız bir şekilde yaklaşmalı ve taraflar arasında uzlaşma sağlamak için arabuluculuk yapmalıdır.
6. İşe alım sürecinde, çatışma çözme becerileri de dikkate alınmalıdır. Çalışan adayları, çatışma durumlarıyla nasıl başa çıktıklarını ve çözüm odaklı yaklaşımlarını göstermeli. Bu, çatışmaların önceden önlenmesine ve etkin bir şekilde yönetilmesine yardımcı olabilir.
7. Örgüt içi iletişimi geliştirmek için iletişim kanalları ve etkili iletişim stratejileri kullanılmalıdır. Açık ve saygılı iletişim, çatışmaların zamanında tanımlanmasını ve hızlı bir şekilde ele alınmasını sağlayabilir. İletişim kanalları çeşitlendirilmeli ve çalışanlar arasında etkili iletişimi teşvik eden ortamlar oluşturulmalıdır.

8. Çatışmaların temel nedenlerini anlamak için örgüt içi anketler veya geribildirim mekanizmaları kullanılmalıdır. Bu, çatışmanın kaynaklarını ve özelliklerini belirleyerek çözüm süreçlerini iyileştirmeye yardımcı olabilir. Çalışanların görüşleri ve deneyimleri, çatışma yönetimi stratejilerinin şekillendirilmesinde değerli bir kaynak olabilir.

9. Ödül ve teşvik sistemleri, yapıcı çatışma çözümüne teşvik edici unsurları içermelidir. Çalışanlar, çatışmaları yapıcı bir şekilde ele alarak ödüllendirilmeli ve bu davranışın takdir edildiğini görmelidir. Bu, çatışmaların daha olumlu bir şekilde yönetilmesine ve örgüt kültüründe çatışma çözme becerilerinin teşvik edilmesine katkıda bulunabilir.

10. Çatışma durumlarında arabuluculuk veya üçüncü taraf müdahalesi gibi alternatif çözüm yöntemleri kullanılmalıdır. Bağımsız bir üçüncü taraf, taraflar arasında objektif bir perspektif sunarak çatışmanın çözülmesine yardımcı olabilir. Bu, çatışmaların daha tarafsız ve adil bir şekilde ele alınmasını sağlayabilir.

11. Çatışma yönetimi stratejilerinin etkinliğini değerlendirmek için sürekli geribildirim ve izleme süreçleri uygulanmalıdır. Bu, çatışma çözümüne yönelik yapılan müdahalelerin sonuçlarını değerlendirmek ve gerekirse stratejileri ayarlamak için önemlidir. Çatışma yönetimi süreçlerinin sürekli olarak iyileştirilmesi, örgütün çatışmalarla daha etkili bir şekilde başa çıkmasına yardımcı olabilir.

12. Örgüt içinde çeşitlilik ve kapsayıcılık kültürünün geliştirilmesi, çatışmaları olumlu bir şekilde ele almayı teşvik edebilir. Farklı fikirler, bakış açıları ve deneyimlerin çatışma süreçlerine dâhil edilmesi, yenilikçilik ve yaratıcılığın teşvik edilmesine yardımcı olabilir. Bu, çatışmaların zenginleştirici bir deneyim haline gelmesine ve örgütün çeşitlilik avantajlarından faydalanmasına katkıda bulunabilir.

13. Örgüt içinde liderlik geliştirme programları ve eğitimleri düzenlenmelidir. Bu programlar, liderlerin çatışma yönetimi becerilerini geliştirmelerini sağlayabilir. Liderler, çatışma durumlarında arabuluculuk yapma, iletişim becerilerini kullanma ve taraflar arasında uzlaşma sağlama konularında eğitilmelidir. Bu,

çatışmaların etkin bir şekilde yönetilmesinde liderlerin etkili bir rol oynamasını sağlayabilir.

14. Örgüt kültürü, çatışma çözme ve iş birliği gibi değerleri benimsemelidir. Bu, çalışanlara çatışmaları yapıcı bir şekilde ele alma ve iş birliği içinde çalışma becerilerini öğretir. Örgüt kültüründe açık ve saygılı iletişim, takım çalışması ve karşılıklı anlayış gibi unsurlar ön planda olmalıdır.

15. Örgüt içi iletişim ve iş birliği için teknolojik araçlar ve platformlar kullanılmalıdır. Sanal toplantılar, anlık mesajlaşma uygulamaları ve paylaşım platformları gibi iletişim teknolojileri, çalışanların etkili bir şekilde iletişim kurmalarını ve çatışma durumlarını ele almalarını sağlayabilir. Bu araçlar, uzaktan çalışma ortamlarında bile çatışmaların çözülmesine yardımcı olabilir.

16. Örgütün üst düzey yönetimi, çatışma yönetimi stratejilerini desteklemeli ve bu konuda örnek olmalıdır. Üst düzey yöneticilerin çatışma durumlarına müdahale etme, taraflar arasında iletişimi kolaylaştırma ve çözüm odaklı yaklaşımları teşvik etme rolü vardır. Bu, örgüt genelinde çatışma yönetiminin bir kültür haline gelmesini sağlayabilir.

17. Örgüt içi takım çalışması ve iş birliği projeleri teşvik edilmelidir. Bu, çalışanların birbirleriyle daha yakın çalışma fırsatı bulmalarını ve çatışma durumlarını daha etkin bir şekilde çözmelerini sağlar. Çalışanlar, ortak hedeflere odaklanarak birlikte çalışmanın önemini ve değerini deneyimler. Bu da çatışmaların yapıcı bir şekilde ele alınmasına ve çözümlenmesine katkıda bulunur.

18. Performans değerlendirme süreçleri, çatışma yönetimi becerilerini değerlendirmek için kullanılabilir. Çalışanların çatışma durumlarında nasıl tepki verdikleri ve çözüm odaklı yaklaşımlarını görmek için performans değerlendirme kriterlerine çatışma yönetimi becerileri dâhil edilebilir. Bu, çalışanların bu becerileri geliştirmelerini teşvik eder ve çatışmaların etkin bir şekilde yönetilmesine katkı sağlar.

19. Örgüt içinde çatışma yönetimi konusunda mentorluk ve koçluk programları oluşturulmalıdır. Deneyimli liderler veya çatışma yönetimi konusunda uzman çalışanlar, daha az deneyimli çalışanlara rehberlik edebilir ve onlara çatışma

durumlarını ele almak için stratejiler sunabilir. Bu programlar, çalışanların çatışma çözme becerilerini geliştirmelerine yardımcı olur ve örgüt içinde bilgi ve deneyim paylaşımını teşvik eder.

20. Çatışma durumlarında alternatif çözüm yöntemleri kullanılmalıdır. Arabuluculuk gibi profesyonel hizmetlerden faydalanılabilir. Tarafsız bir üçüncü tarafın müdahalesi, taraflar arasında iletişimi kolaylaştırabilir, perspektifleri dengeleyebilir ve çözüm odaklı bir yaklaşımı destekleyebilir. Bu, çatışmaların daha hızlı ve etkili bir şekilde çözülmesini sağlar ve uzun vadeli iş birliği için temel oluşturur.

21. Eğitim ve gelişim programları düzenleyin: Çalışanlara çatışma yönetimi becerilerini geliştirme fırsatları sunun. Çatışma çözme stratejileri, iletişim becerileri, empati ve anlayış gibi konuları kapsayan eğitimler düzenleyerek çalışanların çatışmalarla daha etkin bir şekilde başa çıkmasını sağlayın.

22. İş birliği ve takım çalışması teşvik edici projeler oluşturun: Çalışanları farklı departmanlar arasında iş birliği yapmaları için teşvik eden projeler ve görevler oluşturun. Ekipler arasında ortak hedeflere odaklanmayı ve çatışmaları yapıcı bir şekilde çözmeyi teşvik eden iş birliği ortamları oluşturarak çalışanların birbirleriyle daha iyi iletişim kurmalarını sağlayın.

23. Çatışma geri bildirim mekanizmaları oluşturun: Çalışanlara çatışmaları ele alma ve çözme sürecinde geri bildirimde bulunma imkânı tanıyın. Anonim anketler, geribildirim formları veya düzenli geri bildirim toplantıları gibi mekanizmalar aracılığıyla çalışanlardan çatışmalar hakkında görüşlerini paylaşmalarını sağlayın. Bu, çatışmaları daha iyi anlamak ve çözüm süreçlerini iyileştirmek için önemli bilgiler sağlayabilir.

Bu öneriler, çatışma yönetimi süreçlerini güçlendirmek ve örgüt içinde yapıcı çatışma kültürünü teşvik etmek amacıyla kullanılabilir. Her bir örgütün ihtiyaçlarına ve dinamiklerine göre uyarlanabilir ve çatışma yönetimi konusunda sürekli iyileştirmeler için bir temel oluşturabilir.

KAYNAKÇA

- Açıköz, A. (2009). Okul yöneticilerinin çatışma yönetim stilleri ile öğretmenlerin örgütsel adalet algıları arasındaki ilişki (Yüksek Lisans Tezi). Abant İzzet Baysal Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Bolu.
- Adair, J. (2003). Etkili Motivasyon, (Çev. Uyan, S.). İstanbul: Babali Kültür Yayıncılığı.
- Akbolat (2013). Dönüşümcü Liderlik Davranışının Motivasyon ve Duygusal Bağlılığa Etkisi. *Uluslararası İktisadi ve İdari İncelemeler Dergisi*, 6 (11), 35–50.
- Akdemir, A. (two thousand). İşletme Bilimine Giriş Kavramlar, İşlevler ve Tartışmalar. Eskişehir: Birlik Ofset Yayıncılık.
- Aktaş H., Kiliç T., (2007). TUROB Üyesi Beş Yıldızlı Otel Yöneticilerinin Çatışma Yönetimi Yaklaşımları ile Bireyler Arası Çatışma Yönetim Tarzları ilişkisi ", *Yönetim Dergisi*, Yıl :18, Sayı :58, 76-87.
- Alkış, H., ve Öztürk, Y. (2009). Otel İşletmelerinde Motivasyon Faktörleri Üzerine Bir Araştırma. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 8(28), 212–236. www.esosder.org
- Alp M. (2016). Kurumsal İtibarın Çalışan Motivasyon ve Performansına Etkileri: Trabzon Tunalar Örneği [Avrasya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yönetim Bilimleri Anabilim Dalı Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi]
- Altok, T. (2009). Çalışanların Motivasyonunu Etkileyen Faktörlere İlişkin Hizmet ve İmalat İşletmelerinde Karşılaştırmalı Bir Araştırma. Yüksek Lisans Tezi. Isparta: Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Altuğ, D. (1997). Örgütsel Davranış: Toplam Kalite Yönetimi Anlayışı İçinde. Ankara: Haberal Eğitim Vakfı Yayını.
- Amason, A. C., Thompson, K. R., Hochwarter, W. A., ve Harrison, A. W. (1995). Conflict: An important dimension in successful management teams. *Organizational Dynamics*, 24/2, 20-35.
- Ana Britannica: Genel Kültür Ansiklopedisi. (2000). İstanbul: Ana Yayıncılık.
- Ardil, U. (2019). Liderlik Stilllerinin Çalışan Hemşirelerin Motivasyonuna Etkisi: Ege Üniversitesi Tıp Fakültesi Hastanesi Uygulaması. Yüksek Lisans Tezi. İzmir: İzmir Kâtip Çelebi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Argyle, M. Mart 'in, M. ve Crossland, J. (1989). Happiness as a function of personality and social encounters. In J.P. Forgas ve J.M. Innes (Eds.), *Recent advances in social psychology: An international perspective*, Amsterdam: North Holland, Elsevier Science.

- Arslan, M., ve Karacaoğlu, K. (2018). Kamu Görevlilerinin Kurumsal İtibar Algularının Kamu Hizmet Motivasyonlarına Etkisi: Nevşehir İlçe Belediyeleri Üzerinde Bir Araştırma. *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, 10(1), 14–29.
- Aslan, M., ve Doğan, S. (2020). Dışsal Motivasyon, İçsel Motivasyon ve Performans Etkileşimine Kuramsal Bir Bakış. *Süleyman Demirel Üniversitesi Vizyoner Dergisi*, 291-301
- Asunakutlu T., Safran B., (2006). "Örgütlerde Yıldırma Uygulamaları (Mobbing) ve Çatışma Arasındaki İlişki", *Selçuk Üniversitesi, İ.İ.B.F. Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, Yıl:6, Sayı:11, 111-129
- Aşıkoğlu, M. (1996). İnsan Kaynaklarını Verimliliğe Yönlendirme Aracı Olarak Motivasyon. İstanbul: Üniversite Kitapevi.
- Atak, H. (2011). Yetişkinliğe geçiş yıllarında sigara içme davranışının psikososyal belirleyicileri ve sigara içmenin yaşam doyumu ve öznel iyi oluşla ilişkisi. *Klinik Psikiyatri*, 14.
- Ataman, G. (2002). İşletme Yönetimi. İstanbul: Türkmen Kitapevi.
- Ataman, G. (2009). İşletme Yönetimi: Temel Kavramlar ve Yeni Yaklaşımlar. İstanbul: Türkmen Kitapevi.
- Bakan, İ. ve Büyükbeşe, T. (2004). Çalışanların İş Güvencesi ve Genel İş Davranışları İlişkisi: Bir Alan Çalışması. *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 23.
- Balta, A. T. (2007). İnsan Kaynakları Yönetimi Fonksiyonu Olarak Ücret Yönetimi, Motivasyon ve Bir Uygulama. Yüksek Lisans Tezi. İstanbul: Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri Anabilim Dalı Çalışma Ekonomisi Bilim Dalı.
- Banks, B. (2008). Leaders Unmet Needs Can Precipitate Power Abuse in Relations-hips with Followers. *Journal of Strategic Leadership*, v1.
- Barki, H., ve Hartwick, J. (2001). Interpersonal conflict and its management in information system development. *MIS Quarterly*, 25/22, 195-228.
- Baysal, C. ve Tekarslan, E. (1987). Davranış Bilimleri I-II (2.Baskı). İstanbul: İşletme Fakültesi Yayınları.
- Ben-Zur, H. (2003). Happy adolescents: the link between subjective well-being, internal resources and parental factors. *Journal of Youth and Adolescence*, 32(2).
- Bilecen, F. (2008). İşletmelerde Motivasyon ve Çalışanların Motivasyonunu Etkileyen Faktörlerin Belirlenmesi. Yüksek Lisans Tezi. İstanbul: Beykent Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Yönetimi Anabilim Dalı Yönetim Organizasyon Bilim Dalı.

- Birkan, K.C. (2009). Çalışanların Motivasyonel Öncelikleri ve Bir Motivasyon Faktörü Olarak Liderliğin Önemi. Yüksek Lisans Tezi. İstanbul: İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri Anabilim Dalı Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Bilim Dalı.
- Biswas-Diener, R., Diener, E., ve Tamir, M. (2004). The psychology of subjective well-being. *Daedalus*, 133(2).
- Blanchflower, G. D., Oswald, J. A. (2004). Well-being over time in Britain and the USA. *Journal of Public Economics*, 88 (7).
- Braden, P.A. (2000). McClelland's Theory of needs. *Parkersburg West Virginia University Division of Business & Economics Lecture*, 1-2.
- Brickman, P., Campbell, D.T. (1971). Hedonic relativism and planning good society. In M.H. Appley (Ed.), *Adaptation-Level Theory*, New York: Academic Press.
- Bruk-Lee, V. (2007). Conflict at work. S. G. içinde, *Encyclopedia of industrial and organizational psychology* (s. 94-97). Thousand Oaks: Sage Publications.
- Bursalioğlu, Z. (1994). *Okul Yönetiminde Yeni Yapı ve Davranış* (12. Baskı). Ankara: Pegem Yayıncılık.
- Cai, D., ve Fink, E. (2002). Conflict style differences between individualists and collectivists. *Communication Monographs*, 69/1, 67-87.
- Campbell, J., ve Graziano, W. (2005). Methodologies for studying personality process in interpersonal conflict. *International Negotiation*, 10, 165-182.
- Can, H. (2005). *Organizasyon ve Yönetim* (7.Baskı). Ankara: Siyasal Kitabevi.
- Canbay, H. (2010). Lise öğrencilerinin öznel iyi oluş düzeyleri ile sosyal beceri düzeyleri arasındaki ilişkinin incelenmesi. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi. İzmir: Dokuz Eylül Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü.
- Cantor, N. (1990). From taught to behavior: Having and doing in the study of personality and cognition. *American Psychologist*, 45.
- Cenkseven, F. (2004). Üniversite öğrencilerinde öznel ve psikolojik iyi olmanın yordayıcılarının incelenmesi. Yayınlanmamış doktora tezi. Adana: Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Cihangir Çankaya, Z. (2009). Özerklik desteği, temel psikolojik ihtiyaçların doyumu ve öznel iyi olma: öz belirleme kuramı. *Türk PDR Dergisi*, 4 (31).
- Cooper, C. L., ve Leiter, M. P. (2017). *The Routledge companion to wellbeing at work*. Taylor- Francis.

- Cömertler Şimşir, N. (2013). Türkiye’de mutluluk ekonomisinin belirleyicilerinin ekonometrik analizi. *Finans Politik ve Ekonomik Yorumlar*, 50 (579).
- Cuhadar, E., ve Dayton, B. (2011). The social psychology of identity and inter-group conflict: from theory to practice. *International Studies Perspectives*, 12, 273- 293.
- Çelik, A. ve Şimşek, Ş. (2011). İşletme Yönetimi (1.Baskı). Konya: Eğitim Yayınevi.
- Çelik, P. (2010). İş görenlerin Motivasyon Düzeyleri ile İş Tatmini ve İşe Devam İlişkisi Üzerine Turizm Sektöründe Bir Uygulama. Yüksek Lisans Tezi. Antalya: Akdeniz Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Turizm İşletmeciliği ve Otelcilik Anabilim Dalı.
- Çelik, Ş. (2008). Lise öğrencilerinin öznel iyi oluşlarının duygusal zekâ açısından incelenmesi. Yayımlanmamış yüksek lisans tezi. Konya: Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Çetinkanat, C. (2000). Örgütlerde Güdülenme ve İş Doyumu. Ankara: Anı Yayıncılık.
- Çevik, N. (2010). Lise öğrencilerinin öznel iyi oluşlarını yordayan bazı değişkenler. Yayımlanmamış yüksek lisans tezi. Ankara: Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü.
- Çobanoğlu, F., ve Yüksel, Y. M. (2020). Çatışma yönetim stilleri: öğretmen motivasyonu açısından incelenmesi. *Journal of International Social Research*, 13(74), 348-363.
- Daft, R. L. (2008). Management 8th edition. OH: South-Western: Mason.
- Danna, Karen; Griffin, Ricky W, (1999), “Health and well-being in the workplace: A review and synthesis of the literature”, *Journal of management*, 25(3).
- De Dreu, C. K., Evers, A., Beersma, B., Kluwer, E. S., ve Nauta, A. (2001). A theory- based measure of conflict management strategies in the workplace. *Journal of Organizational Behavior*, 22(6), 645-668.
- De Dreu, C. K., Van Dierendonck, D., ve Dijkstra, M. T. (2004). Conflict at work and individual well-being. *International Journal of Conflict Management*, 15(1), 6-26.
- Deneve, K.M., Cooper, H. (1998). The Happy Personality: A meta-analysis of 137 personality traits and subjective well-being. *Psychological Bulletin*, 124 (2).
- Deniz, M. (2005). İşletme Yönetiminde Motivasyon: Örgütsel Davranış Boyutlarından Seçmeler. M. Tikici (Yay.haz.). Ankara: Nobel Yayınevi.

- Deniz, M., Çolak, M., (2008). "Örgütlerde Çatışmanın Yönetiminde Gücün Kullanımı ve Bir Araştırma", *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, Cilt:7, Sayı:23, 304-332.
- Deutsch, M. (1969). Conflicts: Productive and destructive. *Journal of social issues*, 25(1), 7-42.
- Diener, E., Lucas, R.E. (1999). Personality and subjective well-being. In D. Kahneman, E. Diener ve N. Schwarz (Eds.), *Wellbeing: The foundations of hedonic psychology*. New York: Sage Foundation.
- Diener, E., ve Diener, M. (1995). Cross-cultural correlates of life satisfaction and self-esteem, *Journal of Personality and Social Psychology*, 68(4).
- Diener, E. ve Suh, E. (1997). Measuring quality of life: Economic, social, and subjective indicators. *Social Indicators Research*, 40.
- Diener, E. (1984). Subjective well-being. *Psychological Bulletin*, 95.
- Diener, E., ve Seligman, M. E. P. (2004). Beyond money: Toward an economy of wellbeing. *Psychological Science in the Public Interest*, 5.
- Diener, E., ve Seligman, M.E. P. (2002). Very happy people. *Psychological Science*, 13.
- Diener, E., ve Diener, C. (1996). Most people are happy. *Psychological Science*, 7.
- Diener, E., ve Larsen, R. J. (1993). The experience of emotional well-being. In Ed. Lewis, Michael – Haviland-Jones, Jeannette M., *Handbook of emotions*, New York: Guilford.
- Diener, E., Gohm, C. L., Suh, E., ve Oishi, S. (2000). Similarity of the relations between marital status and subjective well-being across cultures. *Journal of Cross-Cultural Psychology*, 31(4).
- Diener, E., Lucas, R. E. (2000). Subjective emotional well-being running head: emotional well-being. In Ed. Lewis, Michael-Haviland-Jones, Jeannette M., *Handbook of emotions*. New York: Guilford.
- Diener, E., Nickerson, C., Lucas, R.E., ve Sandvik, E. (2002). Dispositional affect and job outcomes. *Social Indicators Research*, 59.
- Diener, E., Sandvik, E., Seidlitz, L. Ve Diener, M. (1993). The relationship between income and subjective well-being: Relative or absolute? *Social Indicators Research*, 28.
- Diener, E., Suh, E. M., Lucas, R. E. Ve Smith, H. L. (1999). Subjective wellbeing: Three decades of progress. *Psychological Bulletin*, 125(2).

- DIENER, Ed, SUH, EUNKOOK ve OISHI, Shieghiro (1997). 'Recent findings on subjective well-being'. *Indian Journal of Clinical Psychology* 24(1).
- Dilmaç, B. Ve Bozgeyikli, H. (2009). Öğretmen adaylarının öznel iyi olma ve karar verme stillerinin incelenmesi. *Erzincan Eğitim Fakültesi Dergisi*, 11(1).
- Doğan, T. (2006). Üniversite öğrencilerinin iyilik halinin maneviyat ve serbest zaman boyutlarının incelenmesi. *Türk Psikolojik Danışma ve Rehberlik Dergisi*, 3(26).
- Efil, İ. (2006). Yönetim ve Organizasyon (8. Baskı). İstanbul: Alfa Aktüel.
- Eken, A. (2010). Ergenlerin anne-babaya bağlanma biçimleri ile öznel iyi oluş durumlarının sosyal yetkinlik beklentileriyle ilişkileri. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi. Trabzon: Karadeniz Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- El Dahshan, M. E., ve Keshk, L. I. (2014). "Managers' conflict management styles and its effect on staff nurses' turnover intention at Shebin El Kom Hospitals, Menoufiya Governorate". *World Journal of Medical Sciences*, 11/1, 132-143.
- Erbaş, M.M. (2012). Öğretmen adaylarının mükemmeliyetçilik düzeylerinin red duyarlılığı ve öznel iyi oluş düzeylerine göre incelenmesi. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi. Samsun: Ondokuzmayıs Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü.
- Eren, E. (2001). Yönetim ve Organizasyon: Çağdaş ve Küresel Yaklaşımlar (5.Baskı). İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş.
- Eren, E. (2003). Yönetim ve Organizasyon: Çağdaş ve Küresel Yaklaşımlar (6.Baskı). İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş.
- Eroğlu, F. (1995). Davranış Bilimleri. İstanbul: Beta Yayınları.
- Ertürk, M. (2012). İşletmelerde yönetim ve organizasyon. İstanbul: Beta Yayıncılık.
- Eryılmaz, A. Ve Atak, H. (2011). Ergen öznel iyi oluşunun öz saygı ve iyimserlik eğilimi ile ilişkisinin incelenmesi. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*,10(37),
- Eryılmaz, A. Ve Ercan, L. (2011). Öznel iyi oluşun cinsiyet, yaş grupları ve kişilik özellikleri açısından incelenmesi. *Türk Psikolojik Danışma ve Rehberlik Dergisi*, 4(36).
- Eryılmaz, A. Ve Öğülmüş, S. (2010). Ergenlikte Öznel İyi Oluş ve Beş Faktörlü Kişilik Modeli. *Ahi Evran Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 11(3).

- Eyigün, E. (2015). Örgütlerde Motivasyon-Verimlilik İlişkisi ve Sağlık Çalışanları. Yüksek Lisans Tezi. İstanbul: Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Yönetimi Anabilim Dalı Hastane ve Sağlık Kurumları Yönetimi Bilim Dalı.
- Fındıkçı, İ. (2003). İnsan Kaynakları Yönetimi. İstanbul: Alfa Yayınları.
- Folger, J. P., Poole, M. S., ve Stutman, R. K. (2013). Çatışma yönetimi. (Çev. F. Akkoyun). Ankara: Nobel Yayıncılık.
- Friedman, A. R., Tidd, T. S., Currall, C. S., ve Tsai, C. J. (2000). What goes around comes around: the impact of personal conflict styles on work conflict and stress. *International Journal of Conflict Management*, 11, 32-55.
- Fujita, F. (1991). An investigation of the relation between extroversion, neuroticism, positive affect, and negative affect. Unpublished master dissertation. Illinois: University of Illinois.
- Fujita, F., Diener, E. Ve Sandvik, E. (1991). Gender differences in negative affect and wellbeing: The case for emotional intensity. *Journal of Personality and Social Psychology*, 61(3).
- Furnham, A., Cheng, H. (1997). Personality and happiness. *Psychological Reports*, 80.
- Furnham, A., Petrides, K.V. (2003). Trait emotional intelligence and happiness. *Social Behavior and Personality*, 31(8).
- Gehani, R. R., ve Gehani, R. (2007). Mary Parker Follett's constructive conflict: A “psychological foundation of business administration” for innovative global enterprises. *International Journal of Public Administration*, 30(4), 387-404.
- Gibson, J. L., İvancevich, J. M., Donnelly, J., ve Konopaske, R. (2012). Organizations: Behavior, structure and processes. New York: McGraw Hill.
- Ginsberg, M. B. Ve Wlodkowski, R. J. (2009). Professional Learning to Promote Motivation and Academic Performance among Diverse Adults. *CAEL Forum and News*, 23-32.
- Graham, C., Chattopadhyay, S. (2013). Gender and well-being around the world. *Journal Happiness and Development*, 1(2).
- Grawitch, “The path to a healthy workplace: A critical review linking healthy workplace practices, employee well-being, and organizational improvements”, *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, 2006, 58(3).

- Greenberg, J., ve Baron, R. A. (2003). Behavior in organizations: Understanding and managing the human side of work. New Jersey: Prentice Hall
- Greenhaus, "The relation between work– family balance and quality of life", *Journal of vocational behavior*, 63.(3).
- Gross, M. A., ve Guerro, L. K. (2000). "Managing conflict appropriately and effectively: An application of the competence model to Rahim's organizational conflict styles". *The International Journal of Conflict Management*, 11 (3), 220- 226.
- Gündoğdu, R. Ve Yavuzer, Y. (2011). Eğitim fakültesi öğrencilerinin öznel iyi oluş düzeyleri ve psikolojik ihtiyaçlarının incelenmesi. Uluslararası Yükseköğretim Kongresi: *Yeni Yönelişler ve Sorunlar 27-29 Mayıs 2011*, İstanbul; 3(14).
- Haring-Hidore, M., Stock, A. W., Okun, A. M. ve Witter, A. R. (1985). Marital status and subjective well-being: a research synthesis. *Journal of Marriage and the Family*, 47 (4).
- Hart, P. M. (1999). Predicting employee life satisfaction: A coherent model of personality, work and nonwork experiences, and domain satisfactions. *Journal of Applied Psychology*, 84(4).
- Hinterkopf, E. (1994). Integrating spiritual experience in counseling. *Counseling ve Values*, 38, 165-175. Ho, M. Y., Cheung, F.M., ve Cheung, S. F. (2009). The role of meaning in life and optimism in promoting well-being. *Personality and Individual Differences*, 48.
- Huczynski, A. Ve Buchanan, D. (1991). Organizational Behaviour – An Introductory Text (2nd.ed.). Hertforshire: Prentice Hall International Ltd.
- Ingersoll, E. R. (1994). Spirituality, religion, and counseling: dimension and relationships. *Counseling ve Values*, 38.
- İlhan, T. (2009). Üniversite öğrencilerinin yaşam amaçları ve madde kullanımı. XVIII. Ulusal Eğitim Bilimleri Kurultayı, Ege Üniversitesi, İzmir.
- İnfal, S., ve Bodur, S. (2011). Hemşirelerin Önem Verdikleri Motivasyon Araçları. İ.Ü. *Florence Nightingale Hemşirelik Dergisi*, 19(2), 77-82–82. <https://doi.org/10.17672/fnhd.41854>
- Jehn, K. A. (1995). A multimethod examination of the benefits and detriments of intragroup conflict. *Administrative science quarterly*, 256-282.
- Jehn, K. A. (1997). A qualitative analysis of conflict types and dimensions in organizational groups. *Administrative science quarterly*, 530-557.
- Kaçer, A. (2019). Devlet Üniversitelerinde Çalışan İdari Personelin Motivasyonunu Etkileyen Faktörler: Erciyes Üniversitesi Örneği. Yüksek

Lisans Tezi, Bartın: Bartın Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı.

- Kangal, A. (2013). Mutluluk üzerine kavramsal bir değerlendirme ve türk hane halkı için bazı sonuçlar. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 12(44)
- Karamanlıoğlu, A., Şenkul, G. Ve Sığırı, Ü. (2020). Çatışma yönetiminde duygusal zekânın rolü: akademisyenler üzerine bir araştırma. *Kara Harp Okulu Bilim Dergisi*, 1, 111- 139.
- Karimi, A., Yektayar, M., Nazari, R., ve Mohammadi, S. (2013). Conflict management strategy of sport teacher and its influence on student athletic motivation of schools in Gorgan City. *European Journal of Experimental Biology*, 3(2), 420-424.
- Karip, E. (2013). Çatışma Yönetim. Ankara: Pegem Akademi.
- Kartal, M.A. (2013). Orta öğretim öğrencilerinin bazı değişkenlere göre öznel iyi oluş ve iletişim beceri düzeyleri. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi. Samsun: Ondokuzmayıs Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü.
- Katja, R., Åstedt-Kurki, P., Tarkka-Marja, T. Ve Laippala, P. (2002). Relationships among adolescent subjective well-being, health behavior and school satisfaction. *Journal of School Health*, 72(6).
- Kaymaz, K. (2010). Kazanç Paylaşım Payları. *Verimlilik Dergisi*, 1, 79-94.
- Kazimoto, P. (2013). Analysis of conflict management and leadership for organizational change. *International Journal of Research in Social Sciences*, 3/1, 16- 25.
- Kermen, U. (2013). Üniversite öğrencilerinin ihtiyaç doyumu ve öznel iyi oluş düzeylerinin bazı değişkenler açısından incelenmesi. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi. Bolu: Abant İzzet Baysal Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü.
- Keyes, C. L. M., Shmotkin, D. Ve Ryff, C. D. (2002). Optimizing Well-Being: The Empirical Encounter Of Two Traditions. *Journal Of Personality and Social Psychology*, 82(6).
- Kılıç Aksoy, Ş. (2016). Çalışanların Motivasyonlarını Etkileyen Faktörler: Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi'nde Bir Uygulama. Yüksek Lisans Tezi. Burdur: Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı.
- Kim-Prieto, C., Diener, E., Tamir, M., Scollon, C. ve Diener, M. (2005). Integrating the diverse definitions of happiness: A time-sequential framework of subjective well-being. *Journal of Happiness Studies*, 6.

- Kleinbaum, A. M., Stuart, T. E., ve Tushman, M. L. (2014). Inside the black box of the corporate staff: Social networks and the implementation of corporate strategy. *Strategic Management Journal*, 35/1, 24-47.
- Koç, H., Topaloğlu, M. (2012). İşletmeler İçin Yönetim Bilimi (2.Baskı). Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Koçel, T. (2001). İşletme Yöneticiliği. İstanbul: Beta Basım Yayın.
- Koçel, T. (2010). İşletme yöneticiliği. İstanbul: Beta Yayıncılık.
- Koçel, T. (2014): İşletme Yöneticiliği (15.Baskı). İstanbul: Beta Yayınları.
- Kondalkar, V. G. (2007). Organizational behaviour. New Delhi: New Age International Publishers.
- Kozma, A., Stones, M.J. (1980). Measurement of happiness: Development of The memorial university of newfoundland scale of happiness. *Journal of Gerontology*, 35
- Koroğlu, Ö. ve Avcıkurt, C. (2014). Turist Rehberlerinin Motivasyonu ile Performansı Arasındaki İlişkinin Belirlenmesi. *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 39, 45-57. <http://dergipark.gov.tr/download/article-file/55925>
- Kumkale, T. T. (1998). Türklerde Motivasyon: İnsan Mühendisliği, İnsan Kaynakları Yönetimi. İstanbul: Harp Akademileri Komutanlığı Yayınları.
- Kundak, Z., Üzeltaş, H., Keleş, A., ve Eğicioğlu, H. (2015). Bir Üniversite Hastanesinde Hemşirelik Mesleğinde İş Tatmini ve Motivasyon. *Kocatepe Tıp Dergisi*, 16, 1-10
- Küçüközkan, Y. (2015). Liderlik ve Motivasyon Süreçleri: Kurumsal Bir Çerçeve. *Uluslararası Akademik Yönetim Bilimi Dergisi*, 1(2).
- Langton, N., ve Robbins, S. P. (2007). Fundamentals of organizational behaviour. Toronto: Pearson Prentice Hall.
- Lee, (2015), "Quality of work life and job satisfaction among frontline hotel employees: A self-determination and need satisfaction theory approach", *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 27(5).
- Lee, K. L. (2008). An examination between the relationships of conflict management styles and employees' satisfaction. *International Journal of Business and Management*, 11-25.
- Lu, L. Hu, C. (2005). Personality, Leisure Experiences And Happiness. *Journal Of Happiness Studies*, 6.
- Lucas, R. E., Clark, A. E., Georgellis, Y. Ve Diener, E. (2004). Unemployment Alters The Set Point For Life Satisfaction. *Psychological Science*, 15.

- Lucas, R.E., Clark, A.E., Georgellis, Y., Diene R, E. (2003). Reexamining adaptation and set point model of happiness: Reactions to changes in marital status. *Journal of Personality and Social Psychology*, Vol. 84, No.3.
- Luchman, J. N., Kaplan, S. A. ve Dalal, R. S. (2012). Getting older and getting happier with work: An information-processing explanation. *Social Indicators Research*, 108(3).
- Luthnas, F. (2010). *Organizational behavior: An evidence based approach* 12. Edition. McGraw-Hill.
- Lyubomirsky, S., Sheldon, K. M. Ve Schkade, D. (2005). Pursuing Happiness: The Architecture of Sustainable Change. *Review of General Psychology*, 9.
- Mccrae, R.R., Costa, P.T. (1991). Adding liebe and arbeit: The full five-factor model and well-being, *Personality and Social Psychology Bulletin*, 17.
- Mccullough, G., Huebner, S. Ve Laughlin, J.E. (2002). Life Events, Self Concept, and Adolescent's Positive Subjective Well-Being. *Psychology in the School*, Vol. 3.
- Medina, (2002, June). Types of conflict and personal and organizational consequences. In *Comunicación presentada a la Internacional Association for Conflict Management Conference*, Park City. USA.
- Mottaz, Clifford J. (1985) 'The Relative Importance of intrinsic and Extrinsic Rewards As Determinants Of Work Satisfaction', *The Sociological Quarterly*, 26.3: 365-385
- Mullins, L. (2010). *Management ve organisational behaviour*. Essex: Pearson.
- Myers, David G. ve Diener, Ed (1995). 'Who is happy?' *Psychological science* 6(1).
- Myers, J. E., Sweneey, T. J. Ve Witmer, J. M. (2000). The wheel of wellness counseling for wellness: a holistic model for treatment planning. *Journal of Counseling and Development*, 78.
- Nelson, D., ve Ouick, J. C. (2013). *Organizational behavior: Science, the real world, and you*. Canada: South-Western Cengage Learning.
- Nigâr, F. (2014). Ortaokul öğrencileri ile yatılı bölge ortaokul öğrencilerinin öznel iyi oluş ve temel psikolojik ihtiyaçlar düzeyinin karşılaştırması. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi. Tokat. Gaziosmanpaşa Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü.
- Nur Şahin, G. (2011). Üniversite öğrencilerinin kendini açma, öznel iyi oluş ve algıladıkları sosyal destek düzeylerinin karşılaştırılması. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi. İzmir: Dokuz Eylül Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü.

- Ogunbayo, O. M. (2013). Project Managers' Conflict Management Styles and Its Impact on Project Team Motivation in Nigerian Construction Industry. *International Journal of Scientific ve Engineering Research*, 4(7), 2248-2256.
- Onyishi, I. E., Okongwu, O. E. (2013). Personality and social support as predictors of life satisfaction of Nigerian prisons officers. *The Social Sciences*, 8(1).
- Özçelik, A. (2021). Okul yöneticilerinin çatışma yönetim stratejileri ile mizah tarzları arasındaki ilişkinin incelenmesi (Yüksek Lisans Tezi). Sabahattin Zaim Üniversitesi, Lisansüstü Eğitim Enstitüsü, İstanbul.
- Özdaşlı, K. Ve Akman, H. (2012). İçsel ve Dışsal Motivasyonda Cinsiyet ve Örgütsel Statü Farklılaşması: Türk Telekomünikasyon A.Ş Çalışanları Üzerinde Bir Araştırma. *Süleyman Demirel Üniversitesi Vizyoner Dergisi*, 4(7), 73-8.
- Özdemir, A. (2012). Çatışmanın doğası: Tanımı, türleri ve süreci: Çatışma ve stres yönetimi (Ed. Ceyhan, E) Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayını.
- Özdevecioğlu, M., Bulut, A., Tekçe, E. A., Çirli, Y., Gemici, T., Tozal, M., ve Doğan, Y. (2003). Kadın ve Erkek Yöneticilerin Yönetimi Altındaki Personelin Motivasyon, Stres ve İş Tatmini Farklılıklarını Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma. *Yönetim ve Ekonomi*, 10(2), 125-138. <https://doi.org/10.18657/yecbu.51173>
- Özer, K., Hızıroğlu, M., ve Saldamlı, A. (2015). Yönetimsel ve örgütsel etkinliği geliştirme yöntemleri. İstanbul: Adra Yayıncılık.
- Özer, P. Ve Topaloğlu, T. (2012). Motivasyon ve Motivasyon Teorileri: Geleneksel ve Güncel Yaklaşımlar. Ankara: Nobel Yayıncılık.
- Özkara, E. (2019). Okul yöneticilerinin çatışma yönetim stratejileri ile okul kültürü arasındaki ilişki (Yüksek Lisans Tezi). Mersin Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Mersin.
- Özsoy, P. (2014). İlkokul Öğretmenlerinin İç Motivasyon ve Görev Performanslarının İl Eğitim Denetmenlerinin Uyguladıkları Denetim Yaklaşımları Açısından İncelenmesi. Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü Yayınlanmamış Yüksek lisans Tezi. Ankara.
- Pavot, W., Diener, E. (1993). Review of the satisfaction with life scale. *Psychological Assessment*, 5(2).
- Pavot, W., Diener, E. (2008). The Satisfaction with life scale and the emerging construct of life satisfaction. *Journal of Positive Psychology*, 3.

- Pavot, W., Fujita, F. ve Diener, E. (1997). The relation between self-aspect congruence, personality and subjective well-being. *Personality and Individual Differences*, 22(2).
- Porter L. W., Bigley G. A., ve Steers, R. M. (2003). *Motivation And Work Behavior*. Boston: McGraw-Hill/Irwin.
- Rahim, A., Garrett, J. E., ve Buntzman, G. F. (1992). Ethics of managing interpersonal conflict in organizations. *Journal of Business Ethics*, 11/5-6, 423-432.
- Rahim, A., Magner, N., ve Shapiro, D. (2000). Do justice perceptions influence styles of handling conflict with supervisors? What justice perceptions, precisely? *The International Journal of Conflict Management*, 11(1): 9-31
- Rahim, M. A. (2000). Empirical studies on managing conflict. *The International Journal of Conflict Management*, 11(1), 5-8
- Rahim, M. A. (2001). *Managing conflict in organizations* 3rd Edition. London: Greenwood Publishing Group.
- Rahim, M. A. (2002). Toward a theory of managing organizational conflict. *International journal of conflict management*, 13(3), 206-235.
- Rahim, M. A., ve Bonoma, T. V. (1979). Managing organizational conflict: A model for diagnosis and intervention. *Psychological reports*, 44, 1323-1344.
- Rahim, M. A., ve Psenicka, C. (2002). A model of emotional intelligence and conflict management strategies: A study in seven countries. *The International Journal of Organizational Analysis*, 10/4, 302-326.
- Robbins, S. P. (1978). "Conflict management" and "conflict resolution" are not synonymous terms. *California management review*, 21(2), 67-75.
- Robbins, S. P., ve Judge, T. A. (2012). *Örgütsel davranış*. Ankara: Nobel Yayınları.
- ROBINSON, J.L., EMDE, R.N. Ve CORLEY, R.P. (2001). Dispositional Cheerfulness: Early Genetic and Environmental Influences. In R. N. Emde ve J.K. Hewitt (Eds.), *Infancy to Early Childhood: Genetic and Environmental Influences on Developmental Change*, London: Oxford University Press.
- Ryan, R.M., Deci, E.L. (2000). On happiness and human potentials: A review of research on hedonic and eudaimonic well-being. *Annual Review of Psychology*, 52.
- Ryan, Richard M. ve Deci, Ed L. (2001). 'On happiness and human potentials: A review of research on hedonic and eudaimonic wellbeing. *Annual review of psychology* 52(1): 141-166.

- Ryff, C. D. Ve Keyes, C.L.M. (1995). The structure of psychological well-being revisited. *Journal of Personality and Social Psychology*, 69(4).
- Ryff, C. D. ve Singer, B. H. (2008). Know thyself and become what you are: A eudaimonic approach to psychological well-being. *Journal of happiness studies*, 9(1).
- Ryff, C.D. (1989). Happiness is everything, or is it? Explorations on the meaning of psychological well-being. *Journal of Personality and Social Psychology*, 57(6).
- Sabuncuoğlu, Z. Tüz, M. (1998). Örgütsel Psikoloji (3.Baskı). Bursa: Alfa Yayınları.
- Saföz Güven, İ. G. (2008). Fen ve genel lise öğrencilerinin cinsiyet ve sosyometrik statülerine göre öznel iyi oluş düzeyleri, genel sağlık örüntüleri ve psikolojik belirti türleri. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi. Adana: Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Sapancalı, F. (1993). Çalışanların Güdülenmesinde Kullanılan Özendirici Araçlar. *Verimlilik Dergisi*, Ankara: Milli Prodüktivite Merkezi Yayınları.
- Sarı, W. E. (2001). What influences subjective well-being in Russia. *Journal of Happiness Studies*, 2.
- Saygın, Y. (2008). Üniversite öğrencilerinin sosyal destek, benlik saygısı ve öznel iyi oluş düzeylerinin incelenmesi. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi. Konya: Selçuk Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü.
- Schermerhorn, J. R., Hunt, J. G., ve Uhl-Bien, M. (2010). Organizational behavior 11.Edition. New York: John Wiley and Sons.
- Schimmack, U., Diener, E. Ve Oishi, S. (2002). Life-satisfaction is a momentary judgment and a stable personality characteristic: The use of chronically accessible and stable sources. *Journal of Personality*, 70(3).
- Sezer, F. (2011). Ortaöğretim öğrencilerinin öznel iyi oluş durumlarının bazı değişkenler açısından incelenmesi. *Milli Eğitim*, 192.
- Sharma, H., ve Mehta, S. (2017). The Impact Of Conflict Resolution Mechanism On Employee's Motivation: A Study Of Bank Employees. *Iup Journal of Organizational Behavior*, 16(3).
- Shmotkin, D. (1990). Subjective well-being as a function of age and gender: a multivariate look for differentiated trends, *Social Indicators Research*, 23(3).
- Silah, M. (2005). Sosyal Psikoloji Davranış Bilimi (2.Baskı). Ankara: Seçkin Yayıncılık.

- Sinha, J. (2008). Culture and organizational behaviour. California: Sage Publications.
- Sirgy, M. Joseph; Reilly, Nora. P; Wu, Jiyun; Efraty, David, (2008), "A work-life identity model of well-being: Towards a research agenda linking quality-of-work-life (QWL) programs with quality of life (QOL)", *Applied Research in Quality of Life*, 3(3).
- Siyez, D. M., Aysan F. (2007). Sigara, alkol ve uyuşturucu madde kullanan ve kullanmayan öğrencilerin öz-yeterlilikleri ve yaşam doyumları ile stresle başa çıkma stratejilerinin incelenmesi. *Selçuk Eğitim Fakültesi Dergisi*, 23.
- Sökmen, A. (2013). Örgütsel Davranış. Ankara: Detay Yayıncılık.
- Spaho, K. (2013). Organizational communication and conflict management. *Management*, 18/1, 103-118.
- Spector, P. E., ve Bruk-Lee, V. (2008). Conflict, health and well-being. C. K. De Dreu ve M. J. Gelfand içinde, *The psychology of conflict and conflict management in organizations* (ss. 267-288). New York: Psychology Press.
- Stoner, J. (1978). Management. New Jersey: Printice-Hall.
- Suh, E., Diener, E., Oishi, S. Ve Triandis, H. C. (1998). The shifting basis of life satisfaction judgments across cultures: Emotions versus norms. *Journal of Personality and Social Psychology*, 74(2).
- Şahin A., Emini T.F., Ünsal Ö., (2006). "Çatışma Yönetimi Yöntemleri ve Hastane Örgütlerinde Bir Uygulama ", *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 555 568.
- Şahin, M. Aydın, B., Sarı, S.V., Kaya, S. Ve Pala, H. (2012). Öznel iyi oluşu açıklamada umut ve yaşamda anlamın rolü. *Kastamonu Eğitim Dergisi*, 20(3).
- Şimşek, M.Ş. (2007). Yönetim ve Organizasyon. Konya: Adım Matbaacılık.
- Taşdemir, S. (2013). Motivasyon Kavramına Genel Bir Bakış, Motivasyon Araçları ve Bilgi Teknolojileri ve İletişim Kurumu Ölçeğinde Bir Model Önerisi. İdari Uzmanlık Tezi. Ankara: Bilgi Teknolojileri ve İletişim Kurumu.
- Taymaz, H. T., ve Gümüselİ, A. İ. (1994). İzmir ortaöğretim okulları yöneticilerinin öğretmenler ile aralarındaki çatışmaları yönetme biçimleri. (Doctoral dissertation, Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Eğitim Yönetimi ve Planlaması Anabilim Dalı).
- Telman, N. ve Ünsal, P. (2004). Çalışan Memnuniyeti. İstanbul: Epsilon Yayıncılık.
- Tevruz, S. (2002). Örgütte Kişisel Gelişim: Güdülenme. Ankara: Nobel Yayınları.

- Thomas, K. W. (1974). Thomas-Kilmann conflict mode instrument. New York: XICOM.
- Thomas, K. W. (1976). Conflict and conflict management. M. D. Dunnette içinde, Handbook of industrial and organizational psychology (s. 889–935). Chicago: Rand McNally
- Tikici, M., Deniz, M., Kınır S. Ve Atalay, H. (1998). Örgütsel Davranış. Malatya: İnönü Üniversitesi Yayınları.
- Timuroğlu, M. K., ve Balkaya, E. (2016). Örgütsel İletişim ve Motivasyon İlişkisi: Bir Uygulama. *U.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 9(2), 89–113.
- Tkach, C., Lyubomirsky, S. (2006). How do people pursue happiness? Relating personality, happiness increasing strategies and well-being. *Journal of Happiness Studies*, 7.
- Tong, Y., Song, S. (2004). A study on general self- efficacy and subjective well-being of low SES collage students in a Chinese university. *College Student Journal*, 38(4).
- Topaloğlu, C., ve Boylu, Y. (2006). Örgüt içi çatışmaların türleri: Otel işletmeleri açısından ayrıntılı bir inceleme. *Muğla Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 16, 1-27
- Topuz, C. (2013). Üniversite öğrencilerinde özgeciliğin öznel iyi oluş ve psikolojik iyi oluş ile ilişkisinin incelenmesi. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi. İstanbul: Fatih Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü.
- Torlak, N.G. (2008). Organizasyon Teorileri. Bursa: Beta Yayıncılık.
- Tuzgöl Dost, M. (2005). “Ruh sağlığı ve öznel iyi oluş”, *Eğitim Araştırmaları Dergisi*, Sayı: 20.
- Tuzgöl Dost, M. (2006). Üniversite öğrencilerinin iyi oluş düzeyleri. *Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, (31).
- Tuzgöl Dost, M. (2010). Güney Afrika ve Türkiye’deki üniversite öğrencilerinin bazı değişkenlere göre öznel iyi oluş ve yaşam doyumlarının incelenmesi. *Eğitim ve Bilim*, 35(158).
- Tuzgöl Dost, M. 2004, Üniversite Öğrencilerinin Öznel İyi Oluş Düzeyleri, Ankara: Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Doktora Tezi.
- Tümekaya, S. (2011). Humor styles and socio-demographic variables as predictors of subjective well-being of Turkish University students. *Education and Science*, 36(160).
- Türkdoğan, T. (2010). Üniversite öğrencilerinde temel ihtiyaçların karşılanma düzeylerinin öznel iyi oluş düzeyini yorumlamadaki rolü. Yayınlanmamış

Yüksek Lisans Tezi, Pamukkale Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Denizli.

- Uçan, A. (2013). Cinsiyetleri farklı lise öğrencilerinin öznel iyi oluşlarının toplumsal konum ile ilgili risk alma ve göç değişkenlerine göre incelenmesi. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi. Mersin: Mersin Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü.
- Ünsar, A. S., İnan, A., Ve Yürük, P. (2010). Çalışma Hayatında Motivasyon ve Kişiyi Motive Eden Faktörler: Bir Alan Araştırması. *Trakya Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 12(1).
- Veenhoven, R. (1996). Developments in satisfaction-research. *Social Indicators Research*, 37.
- Veenhoven, R. (1997). Advances in understanding happiness. Published in French in Revue: Québécoise De Psychologie, (18).
- Vermaat, J. R. C. (2005). Household production, health and happiness. Phd. Thesis, Wageningen University.
- Vitterso, J. (2001). Personality traits and subjective well-being: Emotional stability, not extraversion, is probably the important predictor. *Personality and Individual Differences*, 31.
- Wall, J. A., ve Callister, R. R. (1995). Conflict and its management. *Journal of Management*, 21/3, 515-558.
- Watson, D., (1988). "Intraindividual and Interindividual Analyses of Positive and Negative Affect: Their Relation to Health Complaints, Perceived Stress, and Daily Activities", *Journal of Personality and Social Psychology*, 54, 6.
- Watson, D. Clark, L. A. (1992). On traits and temperament: General and specific factors of emotional experience and their relation to the five-factor model. *Journal of Personality*, 60(2).
- Watson, D. Pennebaker, J. W. (1989). "Health Complaints, Stress, and Distress: Exploring The Central Role of Negative Affectivity", *Psychological Review*, 96, 2.
- Westgate, C. E. (1996). Spiritual wellness and depression. *Journal of Counseling and Development*, 75(1).
- Whetten, D., ve Cameron, K. (2016). Developing management skills: Global Edition. Essex: Pearson.
- Wolor, C. W. Supriyat, Y., ve Purwana, D. (2019). Effect of organizational justice conflict management compensation work stress work motivation on Employee Performance Sales People. *Humanities and Social Sciences Reviews*, 7(4), 1277-1284.

- Yalçın, S. (1991). *Personel Yönetimi (4.Baskı)*. İstanbul: İşletme İktisadi Enstitüsü Yayınları.
- Yetkin, Y. (2019). Örgütlerde Kurumsal İtibar Algısı ile Örgütsel Vatandaşlı ve Motivasyon Arasındaki İlişki. Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü Turizm İşletmeciliği Anabilim Dalı Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi
- Yıldırım, E. (2019). Sosyal Sermaye ve Bireysel Motivasyon Faktörlerinin Bilgi Paylaşma Niyeti Üzerine Etkisi. Yüksek Lisans Tezi. İstanbul: Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Yönetim ve Organizasyon Bilim Dalı.
- Yıldırım, F. (2019). Bürokratik Yapının ve İşleyişinin Çalışanların Motivasyonu Üzerine Etkisi – Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi'nde Bir Uygulama. Yüksek Lisans Tezi. Karaman: Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Yurcu G. ve Atay, H. (2015). Çalışanların öznel iyi oluşunu etkileyen demografik faktörlerin incelenmesi: Antalya ili konaklama işletmeleri örneği. *Manas Journal of Social Studies*, (4).
- Yüksekbilgili, Z. ve Akduman, G. (2015). Sağlık personelinin mutlulukları üzerine bir alan araştırması: Aile sağlığı merkezlerinde bir uygulama, 2.Uluslararası Katılımlı Aile Hekimliği Derneği Kongresi, Kıbrıs, <http://dergipark.gov.tr/download/article-file/282130> Erişim Tarihi: 29.05.2018.
- Yüksel, Ö. (2000). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. Ankara: Gazi Kitabevi.
- Zettergren, P. Bergman, L. R. Ve Wangby, M. (2006). Girls' stable peer status and their adulthood adjustment: A longitudinal study from age 10 to age 43. *International Journal of Behavioral Development*, 30(4).

EKLER

EK A: Anket Formu

Demografik Bilgi Formu	
Cinsiyetiniz:	<input type="checkbox"/> Kadın <input type="checkbox"/> Erkek
Yaşınız:	<input type="checkbox"/> 18-29 arası <input type="checkbox"/> 30-39 arası <input type="checkbox"/> 40-49 arası <input type="checkbox"/> 50 ve üstü
Mesleki Kıdeminiz:	<input type="checkbox"/> 1-5 yıl <input type="checkbox"/> 6-10 yıl <input type="checkbox"/> 11-15 yıl <input type="checkbox"/> 16-20 yıl <input type="checkbox"/> 20 yıl üzeri

EK-B Örgütsel Çatışma Yönetimi Ölçeği

Örgütsel Çatışma Yönetimi Ölçeği	1=Kesinlikle katılmıyorum	2=Katılmıyorum	3=Kararsızım	4=Katılıyorum	5=Kesinlikle Katılıyorum
1 Herkes tarafından kabul edilebilir bir çözüm bulunabilmesi için meseleleri iş arkadaşlarımla birlikte ele almaya çalışırım.	1	2	3	4	5
2 Genellikle iş arkadaşlarımla gereksinimlerimi karşılamaya çalışırım.	1	2	3	4	5
3 Kendimi ortaya atmaktan kaçınırım ve iş arkadaşlarımla olan çatışmalarımı kendime saklamaya çalışırım.	1	2	3	4	5
4 Görüşlerimi iş arkadaşlarımla görüşleriyle bütünleştirerek ortak bir karara varılmasına çalışırım.	1	2	3	4	5
5 Sorunların tüm iş arkadaşlarımla beklentilerini karşılayacak şekilde çözülebilmesi için kendileriyle birlikte çalışırım.	1	2	3	4	5
6 İş arkadaşlarımla görüş farklılıklarımı açıkça konuşmaktan genellikle kaçınırım.	1	2	3	4	5
7 Çözumsuz görünen sorunları çözebilmek için orta yol bulmaya çalışırım.	1	2	3	4	5
8 Fikirlerimi kabul ettirmek için etkimi kullanırım.	1	2	3	4	5
9 İstedğim doğrultuda karar çıkması için otoritemi kullanırım.	1	2	3	4	5
10 Genellikle iş arkadaşlarımla dileklerini göz önüne	1	2	3	4	5

26 İnciten duygulara yol açmamak için iş arkadaşlarımla anlaşmazlıklarımı kendime saklamaya çalışırım.	1	2	3	4	5
27 İş arkadaşlarımla hoş olmayan bir konuşmadan kaçınırım.	1	2	3	4	5
28 Sorunların herkes tarafından doğru anlaşılabilmesi için iş arkadaşlarımla çalışmaya çaba gösteririm.	1	2	3	4	5

kullanırım.					
19 Genellikle iş arkadaşlarımla önerilerine uyarım.	1	2	3	4	5
20 Uzlaşma için bazı şeyleri alabileceğim gibi ödün de verebilirim.	1	2	3	4	5
21 Beni ilgilendiren meseleleri sonuna kadar takip ederim.	1	2	3	4	5
22 Sorunlara en iyi çözümü bulabilmek için herkesin kaygılandığı konuları açığa çıkartmaya çalışırım.	1	2	3	4	5
23 Herkes tarafından kabul edilebilir kararlara varabilmek için <u>işbirliği</u> yaparım.	1	2	3	4	5
24 İş arkadaşlarımla beklentilerini karşılamaya çalışırım.	1	2	3	4	5
25 Rekabet içeren bir durumda kazanmak için bazen yönetim gücümü kullanırım.	1	2	3	4	5

sorumluluğu yerine getirmesi					
15. İşimde benden beklenenlerin belirgin, açık ve tanımlanmış olması	1	2	3	4	5
16. İşyerimde yöneticilerle kolay iletişim kurulabilmesi	1	2	3	4	5
17. İşyerimde alınan kararların ve yapılan değişikliklerin zamanında iletilmesi	1	2	3	4	5
18. İşyerimde işlerin adil olarak dağıtılması	1	2	3	4	5
19. İşim için gerekli olan malzeme, araç ve gereçlerin adil olarak dağıtılması	1	2	3	4	5
20. İşimle ilgili olarak alınacak kararlara katılım payımın olması	1	2	3	4	5
21. İş arkadaşlarımla çalışmaya teşvik edici olması	1	2	3	4	5
22. İş yerimde hizmet süresi ve deneyime değer verilmesi	1	2	3	4	5
23. Ders verdiğim ve çalıştığım ortamların fiziksel koşullarının (sıcaklık, nem, aydınlık, havalandırma, ses) uygun olması	1	2	3	4	5
24. İşimin bana, teşvik anlamında primler sağlaması	1	2	3	4	5

uygun olabilmesi	1	2	3	4	5
14. İş yapılırken herkesin kendi üstüne düşen	1	2	3	4	5

EK-C Herzberg Motivasyon Ölçeği

EK-D Psikolojik İyi Oluş Ölçeği

Psikolojik İyi Oluş Ölçeği	1=Kesinlikle katılmıyorum	2=Katılmıyorum	3=Kararsızım	4=Katılıyorum	5=Kesinlikle Katılıyorum
1. Amacı ve anlamı olan bir hayat sürüyorum.					
2. Sosyal ilişkilerim, beni destekleyici ve tatmin edicidir.					
3. Günlük faaliyetlerime ilgi ve bağlılık duyarım.					
4. Başkalarının mutluluğuna ve iyi olmasına aktif olarak katkıda bulunurum.					
5. Benim için önemli olan faaliyetlerde yeterli ve yetenekliyim.					
6. Ben iyi bir insanım ve iyi bir hayat yaşıyorum.					
7. Geleceğim hakkında iyimserim.					
8. Çevremdeki insanlar bana saygı duyar.					

ÖZGEÇMİŞ

Kişisel Bilgiler

Soyadı, adı : NECİP SERT

Eğitim

Derece	Eğitim Birimi	Mezuniyet Tarihi
Yüksek lisans	İŞLETME	2023
Lisans	İŞLETME	2012
Lise	BALAKGAZİ LİSESİ	1999

Yabancı Dil: İNGİLİZCE