

T.C.
BEYKENT ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME YÖNETİMİ ANABİLİM DALI
İŞLETME YÖNETİMİ BİLİM DALI

**İŞLETMELERDE ÇATIŞMANIN ÇALIŞAN
MOTİVASYONU VE PERFORMANSI ÜZERİNE
BİR ARAŞTIRMA**

Yüksek Lisans Tezi

Tezi Hazırlayan:

İbrahim ALGÜL

İstanbul, 2017

T.C.
BEYKENT ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME YÖNETİMİ ANABİLİM DALI
İŞLETME YÖNETİMİ BİLİM DALI

**İŞLETMELERDE ÇATIŞMANIN ÇALIŞAN
MOTİVASYONU VE PERFORMANSI ÜZERİNE
BİR ARAŞTIRMA**

Yüksek Lisans Tezi

Tezi Hazırlayan:

İbrahim ALGÜL

Öğrenci No:

130745359

Danışman:

Doç. Dr. Perihan PAKSOY ÇAVUŞOĞLU

İstanbul, 2017

YEMİN METNİ

Yüksek lisans tezi olarak sunduğum **“İşletmelerde Çatışmanın Çalışan Motivasyonu ve Performansı Üzerine Bir Araştırma”** başlıklı bu çalışmanın, bilimsel ahlak ve geleneklere uygun şekilde tarafımdan yazıldığını, yararlandığım eserlerin tamamının kaynaklarda gösterildiğini ve çalışmamın içinde kullanıldıkları her yerde bunlara atıf yapıldığını belirtir ve bunu onurumla doğrularım. 02/05/2017

İbrahim ALGÜL



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

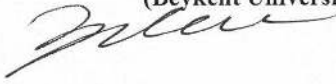
02/05/2017

Enstitümüz *İşletme Yönetimi* Anabilim Dalı *İşletme Yönetimi* Programı yüksek lisans öğrencilerinden 130745359 numaralı **İbrahim ALGÜL**'ün "*Beykent Üniversitesi Lisansüstü Eğitim – Öğretim Yönetmeliği*"nin ilgili maddesine göre hazırlayarak, Enstitümüze teslim ettiği "*İşletmelerde Çatışmanın Çalışan Motivasyonu ve Performansı Üzerine Bir Araştırma*" konulu tezini, Yönetim Kurulumuzun 11.04.2017 tarih ve 2017/14 sayılı toplantısında seçilen ve Taksim Yerleşkesinde toplanan biz jüri üyeleri huzurunda, ilgili yönetmeliğin (c) bendi gereğince (45) dakika süre ile aday tarafından savunulmuş ve sonuçta adayın tezi hakkında *oyçokluğu/oybirliği* ile *Kabul/Red veya Düzeltme* kararı verilmiştir.

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

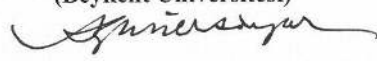
DANIŞMAN

Doç. Dr. Perihan PAKSOY ÇAVUŞOĞLU
(Beykent Üniversitesi)



ÜYE

Prof. Dr. Ahmet Güner SAYAR
(Beykent Üniversitesi)



ÜYE

Yrd. Doç. Dr. Mehmet Emin BAYNAZOĞLU
(Trakya Üniversitesi)



Adı ve Soyadı : İbrahim ALGÜL
Danışmanı : Doç. Dr. Perihan PAKSOY ÇAVUŞOĞLU
Türü ve Tarihi : Yüksek Lisans Tezi, 2017
Alanı : İşletme Yönetimi
Anahtar Kelimeler : Çatışma, Motivasyon, Çalışan Motivasyonu, Performans.

ÖZ

İŞLETMELERDE ÇATIŞMANIN ÇALIŞAN MOTİVASYONU VE PERFORMANSI ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA

Bu tez kurumsal bir çerçeve içinde, çatışmanın çalışanlar üzerindeki olumlu ve olumsuz etkilerini incelemeyi amaçlamaktadır. Teorik çerçevede örgütlerdeki çatışma türleri iki başlıkta toplanmaktadır: kaynaklara göre çatışma türleri ve ortaya çıktığı örgütsel düzeylere göre çatışma türleri.

Bu çalışma hava yolları şirketi örneği ile çatışmanın örgüt içinde iki alana etkisi ile ilgilenmektedir: motivasyon ve performans. Çalışmanın bileşenleri ise örgütlerde çatışma türleri, örgütsel çatışmanın nedenleri, örgütlerde çatışmanın motivasyon ve performans etkisidir. Bu çalışma ile işletmelerdeki çatışmaların, işletme çalışanlarının motivasyonlarını pozitif veya negatif yönde etkileyip etkilemediğini ve bu etkileşimin işletmenin performans düzeyine nasıl yansıdığı sorusu cevaplanmaya çalışılmaktadır. Öncelikle bu soruyu iyi cevaplamak için etkilenmenin olduğu bu süreçleri iyi bir şekilde çözümlemek için çatışma, motivasyon ve performans üçlüsü kapsamlı bir şekilde anlatılmıştır.

Hava yolları şirketinde nicel araştırma modeli kullanılarak yürütülen ve veri toplama aracı olarak anket tekniği kullanılan çalışmada sosyo-demografik, çatışma nedenlerine yönelik ve motivasyon - performans belirlemeye yönelik sorularla şirket içindeki çatışmanın yaş, cinsiyet, meslek ve kurumda çalışma sürelerine göre gruplandırılarak çalışanların çatışma algıları, motivasyon ve performans düzeyleri arasındaki ilişkinin detaylı çözümü yapılmıştır.

Name and Surname : İbrahim ALGÜL
Supervisor : Assoc. Dr. Perihan PAKSOY ÇAVUŞOĞLU
Degree and Date : Master Thesis, 2017
Major : Business Management
Key Words : Conflict, Motivation, Employee Motivation, Performance.

ABSTRACT

IMPACT ON ENTERPRISES IN CONFLICT AND PERFORMANCE OF EMPLOYEES MOTIVATION

This thesis aims to examine the positive and negative effects of the conflict on the employees within an institutional framework. The types of conflicts in organizations in theoretical framework are gathered in two chapters: types of conflict according to resources and types of conflict according to organizational levels.

This study deals with two areas of impact within the organization: the motivation and the performance. The components of the study are the types of conflict in organizations, the causes of organizational conflict, and the motivation and performance of conflict in organizations. The study tries to answer whether the conflicts in the business affect the motivations of the employees of the company in the positive or negative direction and how this interaction reflects the performance level of the business. First of all, the trilogy of conflict, motivation and performance are thoroughly explained in order to solve these processes and to answer these questions as well.

In the study conducted using the quantitative research model in airline company and using questionnaire technique as data collection tool, questions about socio-demographic, cause of conflict and determination of motivation-performance were grouped according to age, sex, profession and institutional working time of employees in the company and the conflict perceptions, motivation and the level of performance.

İÇİNDEKİLER

	Sayfa No.
ÖZ.....	i
ABSTRACT.....	ii
TABLOLAR LİSTESİ	vi
ŞEKİLLER LİSTESİ	vii
KISALTMALAR	viii
GİRİŞ	1

BİRİNCİ BÖLÜM

ÖRGÜTLERDE ÇATIŞMA KAVRAMI

1.1. ÇATIŞMANIN TANIMI	3
1.2. ÖRGÜTSEL ÇATIŞMA KAVRAMI.....	6
1.3. ÇATIŞMA SÜRECİ.....	8
1.3.1. Potansiyel Zıtlasma ve Uyumsuzluk.....	9
1.3.2. Kavrama (Algılama) ve Kişiselleştirme	10
1.3.3. Çatışma Yönetimi	11
1.3.4. Davranış	11
1.3.5. Sonuç Evresi	12
1.4. ÖRGÜTLERDE ÇATIŞMA TÜRLERİ	12
1.4.1. Çatışma Kaynaklarına Göre Çatışma Türleri.....	13
1.4.2. Ortaya Çıktığı Örgütsel Düzeylere Göre Çatışma Türleri	16
1.5. ÖRGÜTSEL ÇATIŞMANIN NEDENLERİ.....	19
1.5.1. Örgüt İçi Görevsel Bağımlılık	19
1.5.2. Amaç Farklılıkları.....	20
1.5.3. Kaynak Sınırlılığı.....	21
1.5.4. Ödüllendirme Sistemi	22
1.5.5. Algılama Farklılıkları	23
1.5.6. Yeni Uzmanlıklar.....	23
1.5.7. Örgütsel Görev ve Sorumluluklarda Karışıklıklar	24
1.5.8. Yöneticilik Tarzı	25

İKİNCİ BÖLÜM

MOTİVASYON VE PERFORMANS KAVRAMLARI

2.1. MOTİVASYON TANIMI	26
2.2. MOTİVASYONUN ÖNEMİ	28
2.2.1. Motivasyonun Yönetici Açısından Önemi	28
2.2.2. Motivasyonun Çalışanlar Açısından Önemi	29
2.3. MOTİVASYON TÜRLERİ	31
2.3.1. İçsel Motivasyon.....	31
2.3.2. Dışsal Motivasyon	33
2.4. MOTİVASYON SÜREÇLERİ	34
2.5. MOTİVASYON ARAÇLARI	35
2.6. MOTİVASYON KURAMLARI	35
2.6.1. Kapsam Kuramları	37
2.6.1.1. Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi Kuramı	37
2.6.1.2. Herzberg'in Çift Etmen Kuramı	40
2.6.1.3. Alderfer'in ERG Kuramı	42
2.6.2. Süreç Kuramları	43
2.6.2.1. Vroom'un Beklenti Kuramı	43
2.6.2.2. Adams'ın Eşitlik Teorisi.....	45
2.6.2.3. Locke'ın Bireysel Amaç ve Başarı Kuramı.....	46
2.7. MOTİVASYONDA ÖZENDİRİCİ ARAÇLAR	47
2.7.1. Ekonomik Araçlar	47
2.7.2. Psiko-Sosyal Araçlar.....	48
2.7.3. Örgütsel ve Yönetimsel Araçlar.....	48
2.8. PERFORMANSIN TANIMI	48
2.8.1. Performansın Kapsamı.....	49
2.8.2. Performansın Özellikleri.....	50
2.8.3. Örgütsel Performans Kavramı	50
2.8.4. Performans Değerlendirme	51
2.8.5. Performans Yönetimi	52
2.8.6. Performans Bazı Kavramlarla İlişkisi	53
2.8.6.1. Performans ve Örgütsel Çatışma Arasındaki İlişki	53
2.8.6.2. Performans ve Motivasyon Arasındaki İlişkisi	56

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM	
ÇATIŞMANIN MOTİVASYON VE PERFORMANS ÜZERİNE ETKİSİNİ	
BELİRLEMEYE YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA	
3.1. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ	59
3.1.1. Araştırmanın Modeli	59
3.1.2. Araştırmanın Evren ve Örneklemi	59
3.1.3. Veri Toplama Araçları	60
3.1.4. Verilerin Analizi	61
3.1.5. Araştırmanın Amacı	62
3.1.6. Araştırmanın Önemi	62
3.1.7. Araştırmanın Sınırlılıkları	62
3.1.8. Araştırmanın Varsayımları	62
3.2. BULGULAR VE YORUMLAR.....	63
SONUÇ VE ÖNERİLER.....	74
KAYNAKLAR	76
EKLER	82
Ek-1: Anket Çalışması.....	82
ÖZGEÇMİŞ	88

TABLÖLAR LİSTESİ

	Sayfa No.
Tablo 1. Alderfer ve Maslow'un Kuramlarının Karşılaştırılması.....	43
Tablo 2. Örgütsel Performans ve Çatışma Düzeyi	55
Tablo 3. Çalışanların Tanımlayıcı Özelliklerinin Dağılımı	63
Tablo 4. Çalışanların Çatışma Algıları ve Motivasyon, Performans Düzeyleri	64
Tablo 5. Çalışanların Çatışma Algıları ve Motivasyon, Performans Düzeyleri Arasındaki İlişki	65
Tablo 6. Algılanan Çatışma Düzeyinin Performans Üzerine Etkisi	66
Tablo 7. Algılanan Çatışma Düzeyinin Motivasyon Üzerine Etkisi.....	66
Tablo 8. Çalışanların Çatışma Algıları ve Motivasyon, Performans Düzeylerinin Kurumda Çalışma Süresine Göre Ortalamaları.....	67
Tablo 9. Çalışanların Çatışma Algıları ve Motivasyon, Performans Düzeylerinin meslekte çalışma süresine Göre Ortalamaları	69
Tablo 10. Çalışanların Çatışma Algıları Ve Motivasyon, Performans Düzeylerinin yaşa Göre Ortalamaları	71
Tablo 11. Çalışanların Çatışma Algıları Ve Motivasyon, Performans Düzeylerinin Cinsiyete Göre Ortalamaları	73

ŞEKİLLER LİSTESİ

	Sayfa No.
Şekil 1. Çatışma Süreci.....	9
Şekil 2. Çatışma Yoğunluğu Göstergesi.....	12
Şekil 3. Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi Sıralaması	39
Şekil 4. İhtiyaçlar Hiyerarşisi ile Çift Faktör Teorilerinin Kıyaslanması.....	42
Şekil 5. Örgütsel Performans ve Çatışma Düzeyi Arasındaki İlişki.....	54
Şekil 6. Performansın Yetenek ve Motivasyonla İlişkili Fonksiyonu	57



KISALTMALAR

AGY : Amaçlara Göre Yönetim

DPT : Devlet Planlama Teşkilatı

s. : Sayfa

vd. : ve diğerleri

vb. : ve benzeri

b.t. : Bilinmeyen Tarih

ERG : Var olma (Existance) , Ait olma (Relatedness) , Gelişme (Growth)

GİRİŞ

Problem Durumu

Kişiler, gruplar ve örgütlerle devamlı olarak iletişim halindedir. Bu iletişim sırasında uyuşmazlıklar ve bazı tutarsızlıklar; tarafların her ikisinin de farklı tercihlerinin var olması, değişik değerlere, davranışlara ve inançlara sahip olmaları durumunda meydana gelebilir. Çatışma; kaynaklar, güç, statü, inançlar, çıkarlar ve diğer isteklere sahip olma çekişmesi şeklinde değerlendirilebilecek toplumsal bir süreçtir. Bu sebeple çatışmalar sosyal hayatın ayrılmaz bir kısmıdır.

Anlaşmazlık, zıtlaşma, uyumsuzluk, birbirine ters düşme gibi hallerin, çatışmanın asıl faktörleri olduğundan bahsedebiliriz. Bu faktörlerin esas olduğu bir ortamda, taraflar kendi çıkarlarını yapabilmek ya da kendi görüşlerini hâkim kılmak peşinde olurlar.

Bir arada ve düzen içerisinde yaşamak, doğal olarak örgütün aynı zamanda örgütsel çatışmayı meydana getiren bir unsuru olmaktadır. Toplumun en üst yapısını meydana getiren temel davranış kalıp ve şekilleri olarak ifade edilen aile, ekonomik ilişkiler düzeni vb. gibi daha geniş içerikli unsurların kendi yapılarında ve birbirleri arasında olabilecek çatışmalar ise kurumsal çatışma kavramını ifade etmektedir.

Firmaların başarı seviyeleri ile onlar için çalışan kişilerin performansları ve iş motivasyonları arasında güçlü bir ilişki vardır. Yüksek performans gösteren ve çalışma motivasyonu yüksek olan kişileri istihdam eden, bu personelin başarı seviyelerini ve çalışma azimlerini üst düzeyde tutabilen firmaların diğer firmalara oranla daha başarılı olacakları beklenilmektedir.

Alan yazısı incelendiğinde teoride belirlendiği gibi örgütün yapısı, iletişim ve kişisel farklılıklardan kaynaklanan sebeplerin çatışmayı meydana getirdiği ortaya çıkmış, çatışmanın çalışanın performansını ve motivasyonunu olumsuz olarak etkilediği gözlenmiştir.

Örgüt çatışmasının motivasyon ve performans üzerine etkisinin belirlenmesi amacıyla yapılacak bir çalışmanın, işletme örgütlerine katkı sağlayacağı ve motivasyon ile performansın kavramlarına olumlu yönde arttırılması yönünde hazırlanacak çalışmalar konusunda sorunları çözüme katkı sağlayacağı düşünülmektedir. Bu sebeple işletmelerde çatışmanın, çalışanların motivasyon ve performansı ile ilgili ilişkisinin olup olmadığı araştırmanın problemi olarak belirlenmiştir.

BİRİNCİ BÖLÜM

ÖRGÜTLERDE ÇATIŞMA KAVRAMI

1.1. ÇATIŞMANIN TANIMI

Çatışmanın birçok açıklaması yapılmıştır ve örgüt yapısına göre farklı manalarda ele alınmaktadır. Bunun için çatışmanın net bir açıklamasını yapmak zor olmakla beraber değişik yer ve zamanlarda meydana geliyor olması da açıklamayı güçleştirmektedir. Çatışmanın net bir açıklamasını yapmak oldukça güçtür, çünkü çatışmalar çok farklı ortamlarda ve seviyelerde meydana gelmektedir (Koçel, 2005, 664).

Çatışma çok farklı anlamlarda kullanılır. Toplumsal bir olgunun gereği olarak antropoloji, ekonomi, sosyoloji, psikoloji, yönetim ve siyasal bilim alanlarında değerlendirilen çatışma birçok alanda kullanılması nedeniyle farklı anlamlar kazanmıştır. Çatışma; şiddeti, yok etmeyi, insanlıktan uzaklaşmayı, barbarlığı, uygar seviyedeki denetimin yitirilişini, mantıksızlık gibi olumsuz halleri gösterdiği halde; macerayı, yeniliği, çelişmeyi, açıklamayı, diyalektik düşünmeyi de olumlu bir biçimde gösterebilir (Aydın, 1994, 292).

İlk başlarda bize sinir bozucu, soğuk ve istenilmeyen bir kavram olarak görülmesine karşın çatışma, tüm canlılar için doğal bir olaydır. İnsanlar yaratılan diğer canlılara oranla daha çok düşünen, algılayan, öğrenen ve yaradılışında farklı renk, fizik ve zekâ seviyesinde, zevkleri, inançları, değerleri, anlayışları farklı olan canlılar şeklinde değerlendirildiğinde çatışmanın kaçınılmaz olduğundan söz edilebilir (Aksoy vd., 2005, 339).

İlk bakışta bize sinir bozucu, soğuk ve istenmeyen bir kavram olarak görülmesine rağmen çatışma, bütün canlılar için doğal bir olaydır. İnsanlar yaratılan diğer canlılara göre daha fazla düşünen, algılayan, öğrenen ve yaradılışında farklı renk, fizik ve zekâ düzeyinde, zevkleri, inançları, değerleri, anlayışları farklı olan canlılar olarak düşünüldüğünde çatışmanın kaçınılmaz olduğu söylenebilir (Aksoy vd., 2005, 339).

Aşağıda açıklanan hallerin her birinde toplumsal taraflar arasında bir uyuşmazlık bulunmaktadır ve bu uyuşmazlıklardan birinin veya birden çoğunun varlığı çatışmayı meydana getirebilir (Karip, 2003, 1-2);

- Bir kişi veya gruptan, kendi ilgi, gereksinim ve çıkarlarına ters olan bir faaliyette bulunulmasının istenmesi,
- Başka bir kişi veya grubun tercihlerinin uygulanmasını önleyecek, onlara ters düşecek bir tutum tercihinin olması,
- Bütün tarafların gereksinimlerini cevaplaması mümkün olmayan, sınırlı bir kaynağı birden çok bireyin kullanmak istemesi,
- Ortak bir toplumsal veya örgütsel alanı paylasan tarafların değerlerinin, davranışlarının, yeteneklerinin ve hedeflerinin diğerlerinininki ile örtüşmemesi,
- Ortak eylemlerde diğerlerinden farklı tutumlar sergilemesi,
- Tarafların bir vazifesi, eylemi veya işlevi gerçekleştirmede ki performanslarının diğerlerinin eylem ve işlemlerine bağımlı olması,

İletişim ve etkileşim içerisinde bulunan tarafların tercihlerinde, isteklerinde, değerlerinde, inanışlarında, beklentilerinde ve çıkarlarında değişiklikler bulunduğu sürece çatışma devam edecektir (Karip, 2003, 2).

Çatışmalar her toplumda bulunan, dinamik etkileşim neticesinde meydana gelen doğal bir olgudur ve her sosyal toplumda az ya da çok bulunur. Çatışmalar dinamiktir; çünkü çatışma içinde taraflar kendi konumlarını diğer tarafa göre ayarlamak durumundadırlar. Çatışma örgüt içindeki kişi ya da grupların, kendi içlerinde, aralarında ya da örgütlerde, çeşitli ve farklı sebeplerden meydana gelen, uyuşmazlık, anlaşmazlık ya da birbirine ters düşme biçiminde oluşan değişken nitelikli bir etkileşim sürecidir (Sökmen ve Yazıcıoğlu, 2005, 2).

Çatışma çok değişik ortam ve seviyelerde meydana gelmekle beraber genel manâsıyla “bir seçeneği tercih etmede kişinin bireyin veya bir grubun zorlukla karşılaşması ve bu durumun neticesi olarak karar verme mekanizmalarında bozulma” şeklinde ifade edilebilir. Tercihlerde güçlük yoksa birey veya grup kolay bir şekilde karar alınabilecek ve bir çatışma yaşanmayacaktır (Can, 2006, 290).

Birey iki şeyden birini tercih ederken zorlukla karşılaştığında bir çatışma olasıdır. İki kişinin algılarının ve kişiliklerinin farklı olmasından dolayı her konuda anlaşabilmeleri olası değildir. Aynı şekilde grup içerisinde, gruplar ve bölümler arasında, hatta birer açık sistem olarak çevreyle devamlı ilişki halinde olan kuruluşlar ve toplumlar arasında aynı alternatifler üzerinde her zaman uyum sağlamak olanak dışı olduğundan, hangi seviyede olursa olsun çatışma olasıdır (Can, 2006, 290).

Çatışma ile alakalı bütün bu yaklaşımlardan hareket ederek bir açıklama yapılacak olursa; çatışmanın kişi veya grupların içlerinde ve aralarında birtakım sebeplerden meydana gelen anlaşmazlık, zıtlasma, uyumsuzluk, bir birine ters düşme

biçiminde ortaya şeklinde meydana gelen ve iyi yönetilmediği zaman örgüte ve kişilere zarar verebilen dinamik bir etkileşim süreci olduğunu söyleyebiliriz (Gümüşeli, 1994, 28).

1.2. ÖRGÜTSEL ÇATIŞMA KAVRAMI

Örgütsel çatışma; örgüt içinde, iki ya da daha fazla kişi veya grup arasında kıt kaynakların paylaşımı ya da etkinliklerin dağılımı ile yine bu birey ya da gruplar arasındaki statü, hedef, değer veya algı farklılıklarından meydana gelen anlaşmazlık veya uyuşmazlık şeklinde ifade edilebilir (Solmuş, 2004, 37).

Örgütsel çatışma, varlığı onaylanması gereken bir iş realitesidir. İki veya daha fazla bireyin aynı anda aynı mekânı veya aynı kaynağı kullanmaya teşebbüs etmesi, iki bireyin veya grubun menfaatlerinin çekişmesi olduğu düşünülmektedir. (Barutçugil, 2004, 115).

Çatışma, bireyin hem kendisi, hem de iki ya da daha fazla kişi ve gruplar arasında birtakım sebeplerden meydana gelen anlaşmazlık şeklinde ifade edilir. İnsanın hem iç çatışması, hem de diğer insanlar ile çatışma yaşaması sosyal ve örgütsel hayatında onu zor bir duruma itebilir ve kendisine engel olabilir. Bu şekilde insan, şiddetlenmiş çatışma neticesinde de gerilen ve bunalım yaşayarak, çevresinde uyumsuz ve problemli bir birey olabilir. Örgütlerde bireysel ve ikili çatışmalar neredeyse günlük olağan olgulardır. Yöneticilerin ve personelin bu olguyu yaşaması doğaldır ve muhtemeldir (Aytürk, 2003, 346).

Çatışmalar çok farklı ortamlarda ve seviyelerde meydana gelmektedir. Ülkeler arasındaki savaşımlardan grevlere, rekabetten kolay kızma ve nefret etme olayına kadar çok farklı çatışmalardan bahsedebiliriz. Çatışma ne şekilde

tanımlanmış olursa olsun anlaşmazlık, uyuşmazlık, birbirine ters düşme gibi faktörlerden meydana gelmektedir (Dinçer ve Fidan, 1996, 358).

Çatışma, sosyal yaşamın normal bir boyutu olduğu gibi, örgütsel yaşamında bir gerçeğidir. Çatışma kaçınılmaz olduğuna göre, çağdaş örgütlerin ve yöneticilerin örgütsel amaçları gerçekleştirmek için, çatışmadan yararlanmayı öğrenmeleri önemli görevleri arasındadır. Çatışma yönetimi, birey ve örgüt gelişimi için pozitif sonuçlara ulaşmayı ve negatif sonuçları engellemeyi amaçlar. Bumin; “çatışmayı, değişimin bütünleştirici bir niteliği olarak kabul ederken”; Açıkalın ise; “gruplaşmaların ve çatışmaların olmadığı bir örgütü ölü olarak niteleyerek”; yaşayan, etkinliği olan örgütlerde grupların ve çatışmaların varlığını doğal kabul etmektedir (Mirzeoğlu, 2005, 52).

Yukarıdaki paragrafta anlatılmaya çalışıldığı gibi çatışma ne pozitif ne de negatiftir. Çatışma tehlikelerin belirtisi olabileceği gibi, yeni fırsatların habercisi de olabilir. Sonucun hangi yönde olacağı çatışmanın anlaşılması ve yönetilebilmesine bağlıdır. Çatışma kavramının negatif olarak görülmesi, anlamı hakkında yeterli bilgiye sahip olmamaktan ve çatışmaya sadece yıkıcı bir anlam yüklemekten kaynaklanmaktadır. Yöneticiler, çoğu kez çatışmayla karşılaştıklarında bu yanılgıların etkisiyle çatışmayla başa çıkmada yetersiz kalırlar. Yapılması gereken, çatışmanın ne olduğunu anlamaya çalışmak ve çatışmayla ilgili ön yargılardan kurtulmaktır (Mirzeoğlu, 2005, 52).

Kararsızlık gibi durumların da etkili olduğu bu tip karmaşa ortamlarında ise, bireylerin birden fazla seçenek arasından seçim yapıp karar vermesi gerekmektedir. Dolayısıyla, bireyler tarafından birden fazla seçenekten birinin seçilmesi veya bunlardan birkaçının seçilmesi konusunda karar verme veya karar verememe durumu örgütsel çatışma yaşanmasına neden olmaktadır (Budak ve Budak, 2004, 562).

Etkileşimin olduğu her ortamda kaçınılmaz bir olgu olarak ifade ettiğimiz çatışmayı, örgüt bakımından değerlendirdiğimizde; bağdaştırılmaz ayrılıkları veya uzlaşmaz nitelikleri olan çalışanlar ve gruplar arasındaki etkileşim durumu şeklinde ifade edilebilir. Birbirleriyle etkileşim içerisinde bulunan bireylerin çatışma tutumu, bilişsel ve duygusal güçlerine etki eden olaylara ve çelişkilere vermiş oldukları tepkidir. Örgütler büyüdükçe, karmaşık bir hale gelirler; kişisel ayrılıkları olan çalışanların ve kümelerin sayısı çoğalır. Çalışanların kişisel ayrılıkları ve kümelerin sayısı çoğaldıkça örgütte çatışmalar fazlalaşır (Durak, 2010, 8).

Şu halde örgüt yapısının olduğu ikili ilişkilerin yaşandığı, çalışma zorunluluğunun bulunduğu, iş başarımı beklenen tüm örgütlerde çatışma kaçınılmaz olacak ve görülebilecektir.

Yöneticilerin zamanlarının neredeyse beşte birini çatışmalarını çözmeye uğraşarak geçirdiklerine yönelik araştırmalar değerlendirildiğinde, çatışma davranışının, örgütsel hayat, performans ve kültür üzerindeki belirleyici ve yönlendirici etkisinin önemi dikkat çektiği görülmektedir. (Solmuş, 2004, 38).

1.3. ÇATIŞMA SÜRECİ

Bireyin çatışma yaşadığı bir başka birey tarafından zorlama ve engellenme hissetmesi ve karşı çıkmaya başlaması durumuna süreç modeline göre çatışma denir (Başaran, 2004, 271).

Bu sürecin amacı süreç içerisindeki aşamaları tespit ederek çatışmayı kontrol edebilmektir. Bu modelde ikili çatışmanın aşamaları birbirine bağlıdır. Her aşama bir öncekinin sonucuna göre şekil aldığı gibi bir sonraki aşama için de ortam oluşturmaktadır (Başaran, 2004, 120).

Örgütsel bağlamda ki çatışmalar örgüt çalışanlarının birbirlerini, kendi üzerine düşen sorumlulukları yanlış anladıklarında veya işin hangi çalışan tarafından yapılacağı belli olmayan durumlarda ortaya çıkmaktadır. (Aycan vd., 2016, 122).

Çatışma süreci biliş ve bireyselleştirme, potansiyel durum ve uyumsuzluk, hedef, tutum ve beceri olmak üzere beş aşamadan oluşmaktadır (Robbins, 1993; Aktaran: Aşık, 2010, 11). Bu aşamalardan yola çıkarak süreç şu şekilde özetlenebilir.



Şekil 1. Çatışma Süreci

Kaynak: Aşık, C. “Örgütlerdeki Çatışma Nedenleriyle Çalışanların Performansları Arasındaki İlişkilerin Belirlenmesi ve Bir Uygulama”, Yüksek Lisans Tezi, Dumlupınar Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kütahya, 2010, s.11.

1.3.1. Potansiyel Zıtlık ve Uyumsuzluk

Bu sürecin ilk evresi ön şartların oluşması yani diğer bir ifade ile çatışmayı ortaya çıkaran koşulların meydana gelmesidir. İletişim, yapı ve kişisel değişkenlerden oluşan bu koşullar her zaman bir çatışmanın ortaya çıkacağı anlamını taşımasa da sebep olarak bunlardan birinin olması zorunludur (Robbins, 1993; Aktaran: Aşık, 2010, 12).

- İletişim: İletişim noktalarında ortaya çıkan anlama dayalı sorunlar, yanlış anlamalar sonucu meydana gelen sıkıntılar iletişimsel çatışma kaynakları

vasıtası ile açıklanır. Semantik ile bağlantılı sorunların da eksik bilgi alışverişi, iletişimi engelleyici sebepler ve çatışma meydana getirebilecek olası durumlar ile alakalı olduğu söylenebilir. Bu sorunların ortaya çıkma sebebi bilgi eksikliği, başkalarının eğitimi ve seçici algı farklılıklarıdır. Aynı zamanda çatışma olasılığının ve iletişimin az ve çok olduğu durumlarda da bu sorunların fazlalığından söz edilebilir. Zıtlasma ve anlaşmazlıkları artıran bir diğer faktör de iletişim araçları ve eksik bilgiden ortaya çıkan kusurlardır.

- **Yapı:** Bu kavramla anlatılmak istenen liderlik şekilleri, büyüklük, gruplar arasındaki bağımsızlık düzeyi, değerlendirmelerdeki yalınlık, birey ve hedef uygunluğu, grup üyelerinin vazifelerindeki uzmanlık seviyesi ve ödüllerdir. Bu maddelerden örgütün büyüklüğü ve uzmanlaşma, süreç içerisinde çatışmayı destekleyen güçlerdir. Bunlar ne kadar çok olursa çatışma olasılığı da o kadar yüksek olacaktır. Çatışma ve çalışma süresi arasındaki orantı ise terstir. Yani eğer tükenmişlik çok ve grup bireyleri de genç ise oradaki çatışma oranında da yükselme olacaktır.
- **Kişisel Değişkenler:** Bu unsurlar, her kişi için farklılık gösteren kişisel nitelikleri ve mizaç farklılıklarını içerir. Çatışmaya sebep olan kişilik türleri arasında ön yargılı olma, taraflı olma, otoriterlik ve saygınlığın az olması önemli yer tutmaktadır.

1.3.2. Kavrama (Algılama) ve Kişiselleştirme

Kişisel duyguların algıları yönlendirmesi ile önemli bir rol üstlenen ikinci evre aynı zamanda çatışmanın netleşip belirlendiği yani taraflarca hissedildiği süreçtir. Bunun anlamı olumsuz kişisel yargıların değerlendirmeleri de olumsuz etkilemesi, güvenin azalması ve olayların hafife alınmasına neden olmasıdır.

Tabi bunun aksi bir durum da söz konusu olabilir. Eğer pozitif bir duygu var ise bu aynı zamanda pozitif bakış açısı, problemler için yaratıcı çözüme yolları bulmaya çalışma ve üretme anlamını (Robbins, 1993; Aktaran: Aşık, 2010, 13).

Öncül durumlar taraflardan birinin veya hepsinin farkındalık ve etkilenme durumunda çatışmaya sebep olur. Uyumsuzluk ve zıtlaşmanın da bu evrede gerçekleşmesinin nedeni de taraflardan bir tanesinin önemseydiği bir şeyin birinci aşamadaki durumlar tarafından olumsuz olarak etkilenmesidir (Robbins, 1993; Aktaran: Aşık, 2010, 13).

1.3.3. Çatışma Yönetimi

Bireylerin gözlemlenebilen davranış ve duygularından anlaşılabilen niyet ve hedefleri; çatışmadaki isteyerek fiile dönüşecek kararları oluşturur. Bunlar sayesinde taraflar birbirlerinin amaçlarını öğrenmiş olur ve çatışmanın seyrini takip eder. Fakat tarafların niyetleri henüz netlik kazanmış değildir. Duygusal değişiklikler, yeni algılar ve çatışmanın süreci niyetlerin değişmesine yol açabilir. Aynı zamanda bazı durumlarda bireylerin çatışma yönetimi noktasında bazı eğilimler gösterdiği de söylenmektedir (Rahim, 2001, 33).

1.3.4. Davranış

Davranış aşaması çatışmaların somut olduğu, tarafların ifade, hareket ve tepkilerini içine alan bir safhadır. Bu sebeple kişiler çatışma söz konusu olunca bu aşamaya odaklanırlar. Davranış evresini dinamik bir iletişim süreci olarak değerlendirmek önemlidir. Çünkü bu aşama bireylerin niyetlerini uygulama çalışmalarının fark edildiği bir süreçtir. Ancak gözlenen bu davranışlar yanlış uygulama ve hesaplar sonucu gerçek amaçları dışına çıkabilmektedir (Aşık, 2010, 14-15).

Zarar verici çatışma	Karşı tarafa zarar vermeye yönelik somut çalışmalar Saldırgan nitelikli fiziksel tartışmalar Tehdit ve ultimatolar Zorlayıcı, iddiacı sözlü saldırılar Karşı tarafı somut bir şekilde sorgulamalar
Çatışma Yok	Önemsiz anlaşmazlıklar ve yanlış anlamalar

Şekil 2. Çatışma Yoğunluğu Göstergesi

Kaynak: Aşık, C. “Örgütlerdeki Çatışma Nedenleriyle Çalışanların Performansları Arasındaki İlişkilerin Belirlenmesi ve Bir Uygulama”, Yüksek Lisans Tezi, Dumlupınar Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kütahya, 2010, s.15.

Şekil 2’de çatışma davranışı somut bir hale getirilmeye çalışılmıştır. Bütün çatışmalar, bu göstergenin her hangi bir aşamasında meydana gelmektedir. Gösterge incelendiğinde yukarılarda, karmaşıklık, ayaklanma kavga ve savaşlar sebebi ile çatışmalardaki yoğunluk zarar verici bir durumda iken alt noktalardaki çatışmalar genellikle dolaylı, yüksek gerilimli ve güç algılanmaktadır. Bu da sonuç olarak göstergenin alt noktalarında fonksiyonel, üst noktalarında ise fonksiyonel olmayan çatışmalar olduğu anlamına gelmektedir (Robbins, 1993; Aktaran: Aşık, 2010, 15).

1.3.5. Sonuç Evresi

Bu aşamada taraflar arasındaki tepkiler iki sonuç doğurmaktadır. Birincisi performansın artmasına sebep olan fonksiyonel diğeri de performansı azaltarak grubun da performansına zarar veren fonksiyonel olmayan sonuçlardır (Robbins, 1993; Aktaran: Aşık, 2010, 16).

1.4. ÖRGÜTLERDE ÇATIŞMA TÜRLERİ

Rahim’e göre (2001), çatışma türlerini örgütsel seviyeye göre gruplandırılmaktadır. Kaynaklara göre çatışma türleri; duygusal çatışma, görev

çatışması, ilgi çatışması, değer çatışması, amaç çatışması, gerçekçi ve gerçekçi olmayan çatışma, kurumsallaşmış ve kurumsallaşmamış çatışma, cezalandırıcı çatışma, nedensiz çatışma ve yer ve yön değiştirmiş çatışmadır. Örgütsel seviyelere göre çatışmalar ise birey içi çatışmalar, bireyler arası çatışmalar, grup içi çatışmalar, gruplar arası çatışmalar ve örgütler arası çatışmalardır (Rahim, 2001, 33).

1.4.1. Çatışma Kaynaklarına Göre Çatışma Türleri

Çatışmaların sınıflandırılması çoğunlukla çatışmalara yola açan öncül durumlar ışığında gerçekleştirilmektedir. Çatışmalar görevler, işler, değerler, hedefler gibi bir dizi kaynaktan meydana gelmiş olabilir. Çatışmaların doğasının ve etkilerinin daha iyi bir biçimde anlaşılabilmesi bakımından çatışma kaynaklarına göre bir sınıflandırma yapılması daha faydalı olacağı düşünülmektedir. (Rahim, 2001, 21).

Duygusal Çatışma

Duygusal çatışma, etkileşimde bulunan tarafların beraberce sorun çözmeye çalıştıkları hallerde, problemle alâkalı duygu ve düşüncelerinin uyuşmadığını anladıkları zaman meydana gelir. Bu çatışma çeşidi psikolojik çatışma ve ilişki çatışması olarak da isimlendirilmektedir (Rahim, 2001, 21).

Görev Çatışması

Görevsel çatışmalar, iki ya da daha fazla örgüt üyesinin üstünde çalıştıkları konular veya meşgul oldukları problemler hakkında uyuşamadıkları durumlara ortaya çıkar. Bazı alan yazın uzmanları tarafından bilişsel çatışma şeklinde de adlandırılmaktadır. Grup üyelerinin yapılan görevle alâkalı görüş ve fikirleri arasındaki anlaşmazlık ve uyuşmazlıkların yol açtığı çatışmalar şeklinde ifade edilebilir. Görevsel çatışmalar, görevle ya da görevsel olaylarla alâkalı olması

tarafıyla duyuşsal çatışmalardan ayrılır. Duyuşsal çatışmalar, çatışan tarafların duygu ve heyecanları ile alâkalıdır (Rahim, 2001, 21).

Çıkar Çatışması

Kaynakların yetersiz olması durumunda taraflardan hangisinin bu kaynakları kullanacağı noktasında ortaya çıkan uyuşmazlıklar ve bu sorunun nasıl çözüleceği konusu çıkar çatışmalarını meydana getirmektedir (Karip, 2003, 21).

Değer Çatışması

Değer çatışmasına verilecek önemli örneklerden biri, dayağın disiplin aracı olması noktasındaki öğretmen görüşü farklılıklarıdır (Karip, 2003, 21).

Okul kayıtları sırasında öğrencilerden toplanan eğitim bağışlarının ahlaki olup olmaması konusunda da idare, öğretmen ve veliler arasında ortaya çıkan anlaşmazlıklar da değer çatışması örnekleri arasında yer almaktadır.

Amaç Çatışması

Taraflar amaçlar bakımından bazen kısmi bazen de tam anlaşmazlık yaşayabilmektedir. Bu durumda yani tam anlaşmazlık halinde bir tarafın amacına ulaşma çabası diğerinin amaca ulaşmasına engel olacaktır (Karip, 2003, 21).

Gerçekçi Olan ve Gerçekçi Olmayan Çatışmalar

Gerçekçi çatışmalar mantıksal sebeplere dayanırken gerçekçi olmayan çatışmaların sebebi genellikle tarafların stres atmak, düşmanlıklarını ve yanlışlarını ortaya çıkarmak şeklinde ortaya çıkmaktadır (Rahim, 2001, 22).

Aynı zamanda bu süreçte karşılaşılan bir diğer durum da yönetici olan kişilerin kendi konumlarını güçlü kılmak için zayıf hedeflerle gerçekçi olmayan çatışmalara girmeleri ve bunu yaparken de asıl amaçlarını gizli tutarak sebeplerini akılcı sebeplere dayandırmalarıdır (Karip, 2003, 22).

Kurumsallaşmış ve Kurumsallaşmamış Çatışmalar

Çatışanların ilişkilerde süreklilik sağladıkları, izlenebilir tutumlar sergiledikleri ve belli kurallar takip ettikleri çatışmalar kurumsallaşmış çatışmalar olarak adlandırılır. Bu çatışmaların en güzel örneği, yöneticiler ve çalışanlar arasında ortaya çıkan ücretler ve sosyal haklar konusundaki müzakerelerdir. Bu şartların gerçekleşmediği durumlarda ise yani izlenemeyen davranışlar, takip edilmeyen ilkelerin var olması durumlarında da kurumsallaşmamış çatışmalar meydana gelmektedir (Rahim, 2001, 22).

Cezalandırıcı Çatışmalar

Taraflardan her birinin kazancı, karşı tarafın kaybı olarak düşündüğü, bu sebeple de birbirlerini cezalandırma ve zarar verme çalışmaları cezalandırıcı çatışmalardır (Rahim, 2001, 23).

Yanlış Yöneltilen Çatışma

Çatışmaya giren tarafların kendi başarısızlıklarını veya saldırganlıklarını çatışma ile ilgisi olmayan bireyler üzerine yöneltmesi veya çatışmayı başka alanlara çekerek dışarıda kalan taraflar üzerinde hakimiyet kurmaya çalışmalarına yanlış yöneltilen çatışma denmektedir (Rahim, 2001, 23).

Örneğin sürekli olarak derse geç kaldığı için müdürden azar işiten bir öğretmen diğer öğretmenlerin de geç kaldığını söylemek suretiyle onları da bu çatışmanın içine dâhil etmesi ve kendinin de böylelikle haklı çıkarmaya çalışması yanlış yöneltilen çatışmadır.

Bilişsel Çatışma

Bilişsel çatışmalar, bireyin kendi içindeki ya da bireyler arasındaki fikir, düşünce ve görüşlerin birbiriyle uyuşmaması ve zıt olması durumunda görülmektedir.

Bilişsel çatışmalar, tarafların düşünme dönemlerindeki algılama ve yargılama farklılıklarından meydana gelen çatışmalardır. Bu türdeki çatışmalarda, tarafların belli bir konuyu veya olayı daha farklı yorumladıkları ve inceledikleri göze çarpmaktadır. Bu farklılıktan meydana gelen mantıksal uyumsuzluklar da çatışmalara yol açabilmektedir (Karip, 2003, 21).

1.4.2. Ortaya Çıktığı Örgütsel Düzeylere Göre Çatışma Türleri

Ortaya çıktığı örgütsel düzeye göre çatışma türleri kişi içi çatışmalar, kişiler arası çatışmalar, grup içi çatışmalar, gruplar arası çatışmalar ve örgütler arası çatışmalar olarak incelenebilir.

Kişi İçi Çatışmalar

Kişi içi çatışmalar; örgüt üyelerinden uzmanlıkları, tecrübeleri, ilgileri, hedefleri ve değeri ile uyuşmayan görevleri yapmaları istenildiği zaman meydana gelmektedir (Durak, 2010, 16).

Kişinin, kendi içinde çelişen ve birbirlerine zıt roller üstlenmesi ve bu roller arasında seçim yapmak durumunda kalması o bireylerde kişi içi çatışmalara başka bir deyişle rol çatışmasına neden olabilmektedir.

Kişiler Arası Çatışmalar

Hiyerarşik düzeyler, departmanlar veya aynı düzeydeki örgüt üyeleri arasındaki çatışmalardır (Rahim, 2001, 23). Kişiler arası çatışmalar iki veya daha çok kişinin birbirleriyle tutum, davranış, duygu, düşünce ya da görüş ayrılıklarına düşmeleri veya belirli bir durumu yanlış anlamları neticesinde meydana gelir (Eren, 2000, 535).

Ast-üst çatışmaları ile kurmay-komuta yöneticileri arasında bireysel uyuşmazlık ve anlaşmazlıkların meydana geldiği çatışmaların örgütlerde çokça rastlanan bireyler arası çatışma türleri olduklarından bahsedilebilir. Bununla birlikte, çalışanlar arasındaki geçimsizlikler, müdürler-şefler-memurlar arasındaki görüş, düşünce ve menfaat ayrılıkları da bireyler arası çatışma türlerine örnek teşkil etmektedir (Eren, 2000, 535).

Grup İçi Çatışmalar

Grup içi çatışmalar, aynı zamanda iki alt grubun birbirleriyle anlaşmazlıkları şeklinde değeriendirilebilir. Aynı grubun içerisindeki üyeler arası çatışmaları ise

kişisel çatışmalar olarak ele alınabilir. Grup içi çatışmalarda, çoğu zaman grubun hedefini ve standartlarını onaylamayan üyeler çatışmayı yitirmek zorunda kalırlar (Eren, 2000, 535).

Gruplar Arası Çatışmalar

Bölümler arası çatışma olarak da bilinmektedir. Örgüt içerisindeki bölümler veya gruplar arasındaki çatışmaları çağrıştırır (Rahim, 2001, 24). Okullarda sınıf öğretmenleri ile branş öğretmenleri arasında meydana gelen çatışmalar gruplar arası çatışmalara verilecek örnekler arasında bulunmaktadır (Karip, 2003, 25).

Gruplar arası çatışmalar genellikle saygı yerine müdahalenin olduğu veya bilginin çarpıtıldığı ve asparagas haberlerin yayılması ile oluşabilmektedir. Sonuçta birimler arası rahatsızlıklar ve güvensizlikler görülmeye başlanmaktadır.

Örgütler Arası Çatışmalar

Örgütler arası çatışmalarda örgütün kendi dışında bulunan diğer örgütlerle olan çatışmalar bulunmaktadır (Eren, 2000, 536). İki farklı okulda derslere girmesi beklenen bir yabancı dil öğretmenin derslerinin iki okulda da çakışmayacak bir biçimde ayarlanması sürecinde okulların aralarında yaşadıkları planlama anlaşmazlığı bu çeşitteki çatışmalara örnek teşkil etmektedir (Eren, 2000, 536).

Bütünsel açıdan değerlendirildiğinde, çatışma türlerinin her birini birbirinden bağımsız görmenin mümkün olmadığı söylenebilir. Her bir çatışma türü diğer çatışma türleri ile etkileşim içerisinde bulunabilmekte ya da aynı anda birden fazla çatışma türü birlikte yaşanabilmektedir.

1.5. ÖRGÜTSEL ÇATIŞMANIN NEDENLERİ

Çalışmada çatışma kaynaklarını tüm bu sınıflandırmaları temel alarak incelemenin daha işlevsel olacağı düşünülmüş ve çatışma kaynakları; örgüt içi görevsel bağımlılık, örgütsel görev ve sorumluluklarda karışıklıklar, amaç farklılıkları, kaynak sınırlılığı, ödüllendirme sistemi, algılama farklılıkları, uzman gereksinimindeki artış ve yöneticilik tarzı başlıkları altında ele alınmıştır.

1.5.1. Örgüt İçi Görevsel Bağımlılık

Görevsel bağımlılık, iki ya da daha çok sayıda kişi ya da grubun görevlerini gerçekleştirebilmek için diğerinin desteğine ve yardımına gereksinim duyması halinde meydana gelmektedir. Böyle durumlarda çatışmaların meydana gelme olasılığı ise bir hayli yüksektir (Gibson vd., 2000, 228).

Toplu Bağımlılık

Toplu bağımlılık, grupların veya bireylerin birbirlerinden bağımsız çalışmaları nedeniyle gruplar ve bireyler arası etkileşimi gerekli kılar. Ancak, bu tür bağımlılıkta, birimler arası direk etkileşim minimum düzeydedir (Küçük, 2012, 26).

Birimler birbirinden her ne kadar da bağımsız çalışıyormuş gibi görünse de aslında örgütsel hedeflere ulaşma derecesini artırma bağlamında birbirlerine bağımlıdırlar. Bu bağlamda, toplu bağımlılığın örgütsel düzeyde genel bir bağımlılık olduğu söylenebilir.

Sıralı Bağımlılık

Sıralı bağımlılık, bir grubun işini tamamlaması için diğer grubun işini önceden tamamlamış olması gerektiği hallerde görülür. İşler sıra takip edilerek

tamamlanır. Örnek olarak, bir üretim fabrikasında ürünün montajı tamamlanmadan boyama safhasına geçilemez. Böyle durumda boyama departmanının görevine başlayabilmesi için evvela montaj departmanının görevini bitirmesi gerekmektedir (Gibson vd., 2000, 228).

Örgütler birbirlerine karşılıklı olarak bağımlı olan çalışanlardan ve departmanlardan oluşmaktadır (Eren, 2000, 529). Sıralı bağımlılığın bulunduğu durumlarda çatışmaların ortaya çıkma olasılığının yüksek olduğu söylenebilir.

Karşılıklı Bağımlılık

Karşılıklı bağımlılık, örgütlerde her grubun çıktısının diğer gruplar için girdi olarak sunulmasını gerekli kılmaktadır. Hava alanlarındaki uçuş kuleleri, uçuş mürettebatı, yer kontrol departmanı ve bakım hizmetleri departmanları arasındaki bağımlılık karşılıklı bağımlılığa verilebilecek örnekler arasındadır. Diğer bir örnek ise, ameliyat esnasında anestezi uzmanı, hemşireler, teknisyenler ve cerrahlar arasında yaşanan ilişkidir (Gibson vd., 2000, 228).

Takım Bağımlılığı

Takım bağımlılığı her departmanın vazifesinin diğerlerinin vazifeleri için ön şart oluşturduğu çoklu gruplar arasındaki bağımlılık çeşidi olarak ifade edilebilir (Gordon, 1993; Aktaran: Küçük, 2012, 27).

1.5.2. Amaç Farklılıkları

İnsanlar değişik hedefleri sebebiyle olaylar karşısında farklı tutum ve davranış sergileyebilirler. Çünkü arzu ve gereksinimler insandan insana çeşitlilik gösterebilmektedir. Kimi zaman insanların hedef ve değerlerindeki uyumsuzluklar

örgüt içerisinde çatışmaların oluşmasına ve bu çatışmaların ciddi düzeyde artmasına yol açabilmektedir (Eren, 2000, 531).

Örgütlerdeki alt departmanlar kendi alanlarında uzmanlaştıkça amaçlar arasında sık sık farklılıklar yaşanmaktadır. Örnek olarak, bir üretim departmanının hedefi düşük üretim maliyeti ve kusurlu mal üretimi oranını azaltmak; araştırma ve geliştirme departmanının hedefi ise yenilikçi düşünceleri ticari bakımdan başarılı olabilecek yeni ürünlere dönüştürmek olabilir (Gibson vd., 2000, 229).

Amaçlardaki bu farklılıklar departman üyelerinin farklı beklentiler geliştirmelerine yol açabilir. Üretim mühendisi daha az kontrol beklentisi taşıırken, araştırma ve geliştirme departmanındaki bir bilim adamı karar verme aşamasına daha fazla katılma beklentisine sahip olabilir. Amaçlardaki farklılıklar sebebiyle etkileşimde bulunan bu gruplar veya ya da personel aralarında çatışma yaşayabilirler (Gibson vd., 2000, 229).

1.5.3. Kaynak Sınırlılığı

Örgütler, mal ve hizmet üretilmesi maksadıyla bir araya gelmiş insan, araç-gereç ve para kaynaklarından oluşmuşlardır. Farklı vazifeleri yerine getirmek üzere toplanmış ve alanlarında uzmanlaşmış olan departmanlar, vazifelerini etkin bir biçimde yapabilmek ve amaçlarına ulaşabilmek için örgütsel kaynaklara gereksinim duyarlar (Eren, 2000, 529).

Bu bakımdan, kısıtlı kaynakların paylaşılması gerektiği hallerde karşılıklı bağımlılık yükselir ve gruplar arasındaki amaç farklılıkları daha belirgin bir duruma gelir (Eren, 2000, 529).

Kısaca, birçok çatışmanın temelinde kısıtlı kaynaklardan daha çok pay alabilmenin olduğundan söz edilebilir (Eren, 2000, 529).

1.5.4. Ödüllendirme Sistemi

Ödül ve teşvik konusundaki eşitsizlik ve farklılıkların çatışmalara yol açtığını inceleme ve araştırmalar da işaret etmektedir (Bayrak, 1992, 33).

Örgütün temel hedefleri göz ardı edilip her departmanın yalnızca kendi hedeflerini gerçekleştirmelerini önemseyen bir ödüllendirme sistemi çatışmalara yol açabilir (Seval, 2006, 250).

Yönetim departmanlarının toplam performansları yerlerine, kişilerin ayrı ayrı performanslarına göre yapılan değerlendirme ve ödüllendirme sistemleri çatışma riskini yükseltir. Örgütteki ödüllendirme sistemleri iki departman çalışanları arasında çatışmaya neden olabilir (Dinçer ve Fidan, 1996, 364).

Örgütlerde ödüllendirme sistemi başarı ile doğrudan ilişkilidir. Başarılı olan personel ya da bölüm ödüllendirilerek örgüt içinde bir yarışma ortamı meydana getirilmeye çalışılır. Rekabet ortamının kurumun hedeflerine ulaşmasında pozitif etkisi olmasına rağmen, grup etkinliği ve verimliliği yerine, bireysel başarıyı ön plana çıkaran ödüllendirme sistemi kişiler arasında çatışmaya yol açabilecektir (Aksoy vd., 2005, 337).

Diğer bir ifadeyle iki ya da daha çok birey veya grup için farklı başarı değerlendirme ve ödüllendirme sistemleri gerçekleştirildiğinde bilhassa bu gruplardan birinin kazancı diğerinin kaybına yol açıyorsa, daha çok ödül kazanmaya

yönelik rekabetin neticesinde, gruplar arası çatışma kaçınılmaz bir hale gelecektir (Aksoy vd., 2005, 337).

1.5.5. Algılama Farklılıkları

Amaçlardaki farklılıklar algılama farklılıkları ile ilişkilendirilebilir ve böyle farklılıklardan meydana gelen anlaşmazlıklar çatışmalara yol açabilir. Örnek olarak, bir hastanedeki her hangi bir problem, yönetim ve sağlık departmanları tarafından farklı biçimde anlaşılabilir veya bir okulda futbol turnuvasını kazanma, öğrenciler açısından farklı, öğretmenler açısından farklı düzeylerde öneme sahip olabilir. Özetle, örgütlerde durumlara yönelik algılama farklılıklarına yol açan birçok sebep vardır (Gibson vd., 2000, 330).

Ana sebepler; amaç farklılığı, farklı düşünce ufkuна sahip olma, zamana bağlı olarak düşünce değişimleri, statü uyumsuzluğu ve yeterli olmayan algılamalar olarak sıralanabilir.

1.5.6. Yeni Uzmanlıklar

Uzmanlık ve bürokratinin dayandığı kurallardaki farklılığın, uzmanlık ve bürokratik rollerini oynayan kişilerin rol tutumlarına, örgütsel ilkelere ve işleyişe karşı davranışlarına yansımaları, uzmanlarla bürokratlar arasında bir çatışma oluşturmaktadır. Kuşkusuz bu, iki rol sahibinin görevsel ilişkilerine de yansyarak örgütte çatışma oluşturmaktadır (Aydın, 1994, 300).

Örgüt içerisinde meydana gelen yeni uzmanlıklar, eski yönetimlere ve uzmanlıklara tehdit oluşturur. Bu durum da örgüt içi ilişkilerde çatışma meydana getirir. Bu durumda meydana gelen çatışma, yeni uzmanın bürokratik ilkelere karşı

gelmesi, bürokratik normları onaylamaması, bürokratik kontrole karşı direnmesi ve bürokrasiye şartlı bağlanması biçiminde görülmektedir (İpek, 2003, 224).

Gerçekte, yeni uzmanlıklardan meydana gelen çatışma, çoğunlukla bürokrat uzman çatışması şeklinde bilinmektedir. Uzmanlık ve bürokratik rollerinin karışması, farklı özellikte rol çatışmalarına yol açabilmektedir. Bürokrat biçiminde nitelendirilen örgüt yöneticilerinin uzmanlık statüleri gereği, görevsel tutumlarda ciddi düzeyde özerklik isteyen uzmanlara önderlik yapma girişimleri, bürokrat-uzman çatışmasına yol açmaktadır (Aydın, 1994, 300).

1.5.7. Örgütsel Görev ve Sorumluluklarda Karışıklıklar

Anlaşmazlıkların kaynağında kimi zaman iyi belirlenmemiş örgütsel görev ve yükümlülükler bulunabilmektedir. Örgütlerde vazifeler birbirlerini takip eden ve tamamlayan bir süreçler bütünlüğü niteliğine sahiptir. Fakat örgüt personeli kimi durumlarda görev kısıtlarını ve yükümlülüklerini tam anlamıyla bilemez (Eren, 2000, 530)

İşte bu gibi hallerde faaliyetlerden bazıları birden fazla personel veya departman tarafından kendi uzmanlık alanlarına ve görev yükümlülüklerine girdiğini düşüncesiyle paylaşılabilir ve aralarında anlaşmazlıklar yaşanabilir. Kimi etkinlikler ise hiçbir personel veya departman tarafından sahiplenilmediği için ortada kalabilir ve herkesin işten kaçmaya çalışması neticesi çatışma yaşanabilir (Eren, 2000, 530).

1.5.8. Yöneticilik Tarzı

Örgütlerde personel arasında meydana gelen çatışmaların birçoğu yönetim şeklinden meydana gelmektedir. Burada yöneticinin yapması gereken en önemli şey personele kendi yönetim şeklini net bir biçimde ifade etmesi olacaktır (Eren, 2003: 451).

Yöneticilerin problemlere karşı farklı düşüncelere sahip olması, diğer bir ifadeyle algılama seviyelerinin farklılığı, örgütsel planlarla örtüşmeyebilmektedir. Bu durum, örgüt genelinde, problemlerin çözümüne ilişkin düşünce ve yöntem birliği olmadığı durumda çatışmaları kaçınılmaz hale getirmektedir (Eren, 2003, 451).

Yöneticilerin klasik bir yönetim tarzından ziyade örgüt içi ve örgüt dışında sosyal bir şekilde izledikleri yönetim tarzı çatışmayı azaltacaktır.

İKİNCİ BÖLÜM

MOTİVASYON VE PERFORMANS KAVRAMLARI

2.1. MOTİVASYON TANIMI

Türkçe 'de tam bir karşılığı olmayan motivasyon kavramı İngilizce ve Fransızca “Motive” kelimesinden türetilmiştir. Bunun Türkçe karşılığı ise; güdü veya insanı harekete geçirici itici bir güç olarak telaffuz edilebilir. Yani motivasyon, insanları belirli bir amaç veya hedefe doğru devamlı bir şekilde harekete geçirmek için yapılan caba olarak tanımlayabiliriz. Kısaca motivasyon, insanları harekete geçiren ve başlatılan bu hareketlerin devam ettirilmesini sağlayan itici bir güç, bir kuvvet olarak tanımlanmaktadır (Soykenar, 2008, 1).

Motivasyon konusunda pek çok tanımlama yapılmıştır. Bunlardan bazılarını şöyle sıralayabiliriz.

- Motivasyon, içten gelen itici kuvvetlerle belirli bir hedefe doğru yönelme ve maksatlı davranışlar gösterme sürecini ifade etmek için kullanılan bir terimdir (Önen ve Tüzün, 2005, 19).
- Motivasyon, işletmenin ve bireylerin ihtiyaçlarının tatminle sonuçlanacak bir iş ortamı oluşturarak bireyin harekete geçmesi için etkilenmesi ve isteklendirilmesi sürecidir (Can, 2006, 164).
- Pinder motivasyonu; Genel olarak insanın hem içinden hem de dışından kaynaklanarak işe yönelik davranışı başlatan, bu davranışın yönünü, yoğunluğunu ve sürdürülmesini belirleyen bir takım enerjik güçler olarak tanımlamıştır (Semerci, 2005, 5-6).

- Kofer, Tolman ve Lewin ise motivasyonu; Kişinin değişik davranış alternatifleri arasından seçim yapmasını etkileyen anahtar süreçler olduğunu belirtir (Semerci, 2005, 5-6).

İhtiyaçların ve güdülerin dayandığı biyolojik temeli kavramak için Fransız bilim adamı Claude Bernard tarafından ileri sürülen “Homeostasis” kavramına inilmesinde de fayda vardır. Homeostasis kavramı, kısaca, “organizmada iç çevrenin değişmezliği” anlamını ifade etmektedir. İnsanların çok farklı alternatifler arasından neden bazı davranışları seçtikleri, bazı davranışları ise neden sergilemekten imtina ettikleri her zaman merak konusu olmuştur. Zira organizmalar hayatlarını sürdürebilmek için su, oksijen, sıcaklık gibi maddelerin oransal değerlerini belirli sınırlar içinde tutmaya gayret ederler. Organizmalar böylelikle fizyolojik dengelerini korumaktadırlar. Bu sebeple işletmeler, değişik araçlardan yararlanmak suretiyle çalışanlarını motive etmeye çalışmaktadırlar (İncir, 1990, 2).

Çavuşoğlu (2008) motivasyonu, davranışları belirli bir yöne doğru organize olmuş bir şekilde harekete geçiren ve ancak bireyin göstermiş olduğu davranışlardan anlaşılabilen bir kavram olarak tanımlamıştır. Öğrencinin öğrenme sürecinde mesuliyet alması, haz alma belirtileri, paylaşma ve yaratıcılık güdülenme sonucunda ortaya çıkan davranışlardır. Motive edilmiş olan davranış enerjisi, sürekliliği, canlılığı ve değişmeye karşı direnci ile diğer davranış biçimlerinden ayırt edilmektedir. Bu direnç motivasyon kavramının temelini oluşturan davranışı doğurma, yönlendirme ve sürdürme süreçlerinden kaynaklanmaktadır (Aktaran: Diler, 2015, 4).

Geleneksel olarak motivasyon kuramları ikiye ayrılmıştır. İçerik kuramlarına göre bireyin gösterdiği performans karşısında beklentileri karşılanmazsa birey gerginlik yaşayacaktır. Birey ihtiyacını karşılamak için bu durumun gerekli kıldığı

davranışı sergilemeye motive olduğunu ileri sürer. Süreç kuramları ise davranışın kendini değil davranışın gerçekleştiği süreçleri açıklar (Aycan vd., 2016, 42-43).

Motivasyonla ilgili daha pek çok tanım verilebilir. Ancak yapılacak olan tanımların ortak noktası, yani motivasyon dediğimizde kısaca; kişinin yaşadığı dış ortamdan ya da kendi içinden gelen, heyecan ve şevkle, belirlenen hedef ve amaçlara yönelik harekete geçirici, harekete devam ettirici sürekliliği olan içsel bir güç olarak tanımlayabiliriz.

2.2. MOTİVASYONUN ÖNEMİ

Neredeyse tüm insanlar tarafından yaşamın farklı süreçlerinde kullanılan değişik motivasyon araçları vardır. Toplumun en küçük ve sosyal grubu olan ailede, ebeveynler çocuklarını başarıya yönlendirmek için farklı motivasyon fonksiyonları sergiler ve çocuğun hedefe ulaşmasını amaçlarlar. Muasır medeniyet seviyesine ulaşmak için devletler vatandaşlarını buna göre yönlendirirler. Motivasyon araçlarından yararlanılarak motive edilen bir birey, aynı şekilde başka birini güdülemeye çalışabilir. Yaşamın her alanında farklı şekillerde uygulanan motivasyon, bireyleri yönlendirme ve güdülemede en etkili araçtır (Hoplamaz, 2011, 19).

2.2.1. Motivasyonun Yönetici Açısından Önemi

Yönetimde motivasyon; kurumda çalışan personelin davranış biçimlerini etkileyen etmenleri belirleyip, bu davranış şekillerinin neden ve nasıl ortaya çıktığını bulmak ve olumlu olan davranışları devam ettirmenin yollarını bulmayı kapsamaktadır (Koçel, 2005, 633).

Motivasyon konusu yöneticinin özenle üzerinde durması gereken bir husustur. Örgüt içinde yer alan personelin bilgi, kabiliyet ve güçlerini tam olarak belirlenen

amaçlar doğrultusunda harcamak üzere yönlendirerek, en yüksek verimi alabilmek yöneticinin başarısını ortaya koyar. Personelin daha iyi bir performans göstermesi için motive edilmiş olması gerekir. Sergilenen performans ile motivasyon birbirlerine doğrudan bağlantılıdır. Personelin elde ettiği motivasyon ile yüksek performans sergilemesi hem yönetici için başarı hem de örgüt için verimlilik kazandırır. Yönetici bu noktada personelin gereksinimleri ile iş gerekleri arasında bir düzen sağlamalıdır. Personelin en yüksek performansı sergileyip, verimlilikte en üst düzeye çıkmalarını amaçlayan bir yönetici başarı elde edebilmek için öncelikle çalışanlarının örgüt içi ve dışı fizyolojik, sosyal ve kişisel gereksinimlerinin farkında olmalıdır (Yılmaz, 2006: Aktaran: Hoplamaz, 2011, 20).

2.2.2. Motivasyonun Çalışanlar Açısından Önemi

Örgüt içinde üzerine düşen görevi yerine getirerek mal ve hizmet üreten kişiler çalışanlardır. Üzerine düşen görevi olması gerektiği gibi yerine getiren çalışan, bunun karşılığı olarak vaat edilen kazançları elde etmeyi amaçlar.

Psiko-sosyal ve ekonomik araçlar ile amaca kanalize edilmek çalışanların öncelikli beklentisidir. Çalışan birey temelde yerine getirdiği kişisel sorumluluğu ve çabası neticesinde maddi bir kazanç elde etmek ve güvenliğinin sağlanmasını amaçlamaktadır. İnsanların ihtiyaç olmadığı halde çeşitli gereksinimler geliştirerek, bir tüketim toplumu haline gelmelerinde sanayileşme ve gelişen teknoloji ile şehirleşmenin hız kazanması etkili olmuştur (Özalp, 2000, 61).

Bu gelişmeler sonucunda ortaya çıkan tüketim toplumu, daha fazla gelir elde edip, harcama yaparak tüketim oranlarını da hızla artırmıştır. Bu sebeplerin toplamı ile etkin bir motivasyon ihtiyaç haline gelmiştir.

Yöneticilerin ısrarla üzerinde durması gereken önemli hususlardan biri “bireyleri motive etmede kullanılan özendiriciler” dir. Duruma göre veya bireyden bireye değişen sebeplerle bu özendiriciler de farklılıklar ortaya çıkar. Yapılan motivasyon planlamalarında başarıya ulaşabilmek için bu özendirici etmenler dikkate alınarak plan yapılmalıdır. İnsanları motive etmeye yarayan özendiricilerden bazıları şunlardır (Bently, 1999, 18):

- Maddi kazanç (maaş, prim vs.)
- Güvenlik (emeklilik, çeşitli sigortalar gibi)
- Yükselme olanakları
- Cazip iş
- Yapılmaya değer görülen bir iş
- Hak edilen statü
- Kişisel yetki ve güç kazandırma
- Özel yaşama saygı
- Kararlara katılım
- Disiplin sisteminde devamlılık ve adalet
- Ortak amaca sahip olma
- Doğru iletişim
- Başarıyı takdir etme ve ödüllendirme
- Boş zamanları değerlendirme
- Olumlu pekiştirme yapıp ceza yönteminden uzak durma

İnsana insan gibi davranmak tüm bunların ötesinde en önemli özendirici etmendir.

2.3. MOTİVASYON TÜRLERİ

Literatürde (iç) motivasyon ve dışsal (dış) motivasyon olarak motivasyon iki farklı kısımda incelenir. İçsel ve dışsal motivasyon ifadeleri çalışmamızda derin olarak incelenmektedir.

2.3.1. İçsel Motivasyon

İnsanların bir şeyi yapmaktaki amaçları, zevkleri, gereksinimleri, beklentileri ve inançları içsel motivasyondur (Durmuş, 2007, 8).

Dıştan etkilenip, buna bağlı olarak hareket etmemek içsel motivasyon en belirgin özelliğidir. Yapılacak işin sonunda elde edilecek zevkin ve elde edilen bu zevkin derecesinin bireyin içinden gelmesi ve tamamen kendisi tarafından belirlenmesi içsel motivasyonun bir diğer önemli özelliğidir (Argon ve Eren, 2004, 118).

Duygusal motivasyon ile içsel güdüleme birbirleri ile doğrudan ilgilidir. Uzaklaşma ve yaklaşma tanımları içine giren etmenler duygusal motivasyonu ifade eder. Buradaki uzaklaşma, bireyin sahip olduğu motivasyonu kaybetmesi sonucunda düşük performans göstermesi ve yaptığı işten zevk almamasını ifade etmektedir. Bireyin motivasyon düzeyinin yükselmesi ile birlikte işine olan alakasının gereğinden fazla artması ise yaklaşma kavramının içine girmektedir. Bireyi etkileyen bu duygusal motivasyon etmenleri aşağıda belirtilmiştir.

Uzaklaşma etmenleri şunlardır (James ve Edden, 2001, 56-57):

- Hayal kırıklığı
- Sıkılma
- Yaşamın boşa geçtiğini düşünme
- Ev içi ilişkilerdeki problemler
- Yapmak istediklerini gerçekleştirememe

Yakınlaşma etmenleri ise şunlardır:

- Mutluluk
- Heyecan
- Tutku
- Gururlanma
- Kararlılık
- Sevgi
- Öç alma

Olumsuz duygusal ödüllerden uzaklaşmak daha kolay olsa bile, bu ödüllerde en az olumlu duygusal ödüller kadar bireyi motive edebilir. Mesela kazandığı her yarışta rakiplerinden öç aldığını düşünen sporcular vardır. Bu duygunun yaşanmasında sporcunun rakipleri tarafından hakarete uğramış olması ya da basında kendi için kötü şeyler söylediklerini duymuş olmasının etkileri olabilir. Bu durumda sporcu rakiplerinde üstün bir performans sergileyip onları geride bırakarak öç almış olduğunu düşünebilmektedir (Karakaya ve Ay, 2007).

2.3.2. Dışsal Motivasyon

Bireyin dışarıdan gelen bir etki ya da pekiştirme ile bir şeyi yapması ve bu davranışın dış etmenlerden etkilenecek şekilde ortaya çıkması dışsal motivasyondur. Dışsal güdülemede etki uzun bir süre devam etmez, yapılan davranış kalıcı değildir ve devamlılık göstermez (Baltaş, 2003).

Dışsal güdüleme faktörleri olumlu ve olumsuz dışsal olmak üzere iki kısma ayrılır. Olumlu dışsal güdüleme faktörleri şunlardır (Banger, 2008: Aktaran: Kırıcı, 2013, 20):

- Not (performans puanı)
- Mükâfat
- Ödül
- Sertifika
- Kupa
- Madalya
- Kulüp ve dernek üyeliği
- Tasdik edilme ve benimsenme duygusu
- Arkadaş baskısı

Olumsuz dışsal motivasyon etmenleri ise şöyle sıralanabilir (Banger, 2008: Aktaran: Kırıcı, 2013, 20):

- Alay
- Aşağılama
- Sözlü olarak incitme
- Saldırma

- Cezalandırma
- Haklarını geri alma

Bireyin işi bırakmasına bile sebep olan bu olumsuz etmenlerden bireyin motivasyonu fazlasıyla etkilenir. Hatasız insan yoktur. Bir hata olması durumunda bunu bireye güzel bir biçimde ifade etmeli ve incitmekten uzak durulmalıdır. Bahsedilen tüm bu tanımlar neticesinde iç güdülemenin kişilerin ihtiyaçlarını ön plana çıkarırken, dış güdülemenin başkalarının ihtiyaçları ön plana çıkardığı görülmektedir (Kırcı, 2013, 20).

2.4. MOTİVASYON SÜREÇLERİ

Motivasyon, içerisinde ihtiyaçların, beklentilerin, değerlerin, güdülerin ve gerilimlerin bulunduğu, devamlılığa sahip dinamik bir olgudur. Motivasyon süreci, çalışanların davranışlarına etki eden, bu davranışları belirleyen veya devamlılığını sağlayan karmaşık bir yapıya sahiptir.

Motivasyona etki eden bu karmaşık süreçleri aşağıda belirtildiği gibi sıralamak mümkündür (Koçel, 2005, 23):

- Belirlenmiş olan bir hedefe doğru bireyin yönlendirilmesini sağlayan itici gücün ortaya çıkması,
- Bireyin belirlenmiş olan hedefe ulaşmak için harekete geçmesi,
- Bireyin hedefe ulaşmak suretiyle istemiş olduğu doyumu elde etmesi.

Motivasyon süreci içerisinde iş görenlerin gereksinimleri onların davranışlarını etkilemektedir. Bu nedenle davranış biçimi söz konusu olmaktadır.

Dolayısıyla bireylerin gereksinimleri onları davranışa yönlendirmektedir. Davranış ise amaca yöneliktir. Amaca ulaşmak içinse ihtiyaçların giderilmesi gerekmektedir. Motivasyon bu döngünün sonucunda elde edilmiş olacaktır. Bu döngü ise güdülemenin anlık bir durum olmadığını gösterecektir. Burada döngünün en dinamik olan aşamasını amaca yönelik davranış oluşturmaktadır (Koçel, 2005, 23).

2.5. MOTİVASYON ARAÇLARI

İnsanların gereksinimleri değişik ve kademelidir. Dolayısıyla bir gereksinimin karşılandığı ve doyuma ulaştığı yerde başka bir gereksinim, güdüleyici faktör olarak ortaya çıkabilmektedir. Bu durum çalışanların motivasyonlarının sağlanmasında sürekliliği ve çeşitliliği beraberinde getirmektedir. Kişilerin motive edilmesi statik bir süreç değil dinamik bir süreç olması bakımından zor ve karmaşıktır (Koçel, 2005, 25).

Motivasyon araçları şu şekilde sıralanmaktadır; “İşin yapıldığı fiziki çevre ile alakalı motivasyon araçları, psiko-sosyal motivasyon araçları, psikolojik güvence, sosyal katılım ve sosyal uğraşlar, amaç birliği, danışmanlık hizmeti, yetki ve sorumluluk dengesi, gurur, eğitim ve yükselme olanakları sağlamak yoluyla başarıya yöneltme, yönetime ve kararlara iştirak etme, inisiyatif kullanma ve çalışmada bağımsızlık, yapılan işi cazip kılma, iş genişletme ya da iş zenginleştirme, takdir edilme” (Koçel, 2005, 25).

2.6. MOTİVASYON KURAMLARI

İşletme yöneticileri tarafından motivasyon kapsamında kullanılabilecek olan farklı yöntemler, araçlar, modeller ve teoriler geliştirilmiş bulunmaktadır. “Bu teorilerin tamamı bireyleri motive etmeye yönelik teorilerdir. Bu teorilerin birbirleri ile benzerliklerini ve farklılıklarını tam anlamı ile ortaya koymak ise oldukça güçtür” (Eroğlu, 2004, 332).

Bazı motivasyon teorileri iş görenlerin ihtiyaçlarının ifade şekli olarak bireylerin içinde bulunduğu durum ile ilgilenirken, bazı kuramcılar ise iş görenlerin içinde bulunduğu çevresel faktörlere, bir diğer ifadeyle bireye dışarıdan sağlanan imkanlara ve iş yaşamındaki kaliteye ağırlık vermişlerdir. “Bireylerin gereksinimlerini dikkate alan teoriler kapsam teorileri, bireylerin dış çevre ve dış çevresinde oluşan ilişkileri dikkate alan teoriler ise süreç teorileri olarak ele alınmaktadır” (Çiçek, 2005, 12).

Motivasyon ile ilgili olan teorilerin bir bölümü de kişinin kendi içinde barındırmış olduğu içsel unsurlardan ziyade, kişinin dışında, bulunduğu çevresinde olan dış unsurları dikkate almaktadır. Bu teoriler, bireylerin sahip olduğu tutumlarının dış çevreden kaynaklanan unsurların etkisi altında olduğu hipotezine dayanmaktadır. Elde edilen bu bilgiler doğrultusunda çözülmesi gereken problem ‘iş görenin nasıl güdülenebileceği’ problemi olmaktadır. Bu sorun da iş görene veya işi yaptıkları çevresel ortamı dışarıdan etki etmek suretiyle çözümlemeye çalışılmaktadır. Bu sebeple teorilerin ağırlık merkezi, kişinin kendi içerisinde barındırdığı sebepler ile uğraşmak yerine, kişinin içerisinde olduğu çevresel ortamda var olan ve onun davranışlarını etkileyen unsurları anlamaya çalışmaktır (Ermiş, 2010, 14). Bu bağlamda, iş görenlerin motivasyonlarının sağlanmasında önemli olan tutumların oluşumuna etki eden dışsal etkenlerin anlaşılması gerekmektedir.

Motivasyon kuramları değişik sınıflandırmalarla açıklanmaktadır. “Kapsamına göre motivasyon teorilerinde; en bilinen kuram, Maslow’un ihtiyaçlar hiyerarşisi Teorisi’dir. Aynı şekilde Herzberg’in çift etmen kuramı, Alderfer’in ERG Kuramı, kapsamına göre motivasyon teorileri içinde bulunmaktadır. Motivasyon için kullanılan süreçleri esas alan motivasyon teorileri arasında ise; Vroom’un beklenti teorisi ile Adam’ın eşitlik teorisi ve Locke’ın bireysel amaç ve başarı kuramı bulunmaktadır. Bu kuramlar aşağıda açıklanmıştır.

2.6.1. Kapsam Kuramları

Kapsam teorileri, bireyin kendi içinde barındırdığı ve bireyi belli doğrultuda davranışlara iten unsurları anlamaya ağırlık veren teorilerdir. Bu teoriler, bireylerin gereksinimlerinin doğasına ve onları neyin motive ettiğine ağırlık vermektedir “Bir diğer ifadeyle, insanların doyuma ulaşmaları ve iyi bir performansa sahip olabilmeleri için gerekli olan dürtüleri ve hedefleri ile ilgilenmektedir. İşletme idaresi iş görenleri belli bir biçimde tutuma yönlendiren etkenleri çözebilirse, bu etkenlere dikkat ederek iş görenini daha etkin bir biçimde kontrol edebilir (Çiçek, 2005, 12). Bu durum sonucunda işveren örgüt çalışanlarını örgütün amaçlarına uygun olarak davranması için yönlendirebilir.

2.6.1.1. Maslow’un İhtiyaçlar Hiyerarşisi Kuramı

Abraham Maslow tarafından geliştirilen İhtiyaçlar Hiyerarşisi Teorisi motivasyon kuramları içerisinde en yaygın olarak bilinen kuramdır. Maslow’un kuramına göre insan, ödül ve ceza gibi pekiştiriciler ile değil, ihtiyaçlar ile güdülenmektedir. İnsanların belli bir davranışı sergilemesi için harekete geçmesinde ihtiyaçlar ön plandadır. “Maslow, insanları göstermiş olduğu davranışların temelinde yatan ihtiyaçları, 1954 yılında gerçekleştirmiş olduğu klinik gözlemlerinden faydalanarak, bir hiyerarşik sıraya göre dizmiştir” (Peksen Arslan, 2013, 14).

Bireyin ihtiyaçlarını gidermek amacı ile farklı tutumlar içerisinde olduğunu ileri süren Maslow, teorisini üç ana varsayıma dayandırmıştır (Güney, 2007, 244).

1. Sadece tatmin edilmemiş olan ihtiyaçlar bireyleri farklı şekillerde tutum sergilemeye yönlendirir, tatmin olmuş ihtiyaçların üzerinde etkisi bulunmamaktadır.
2. İnsan ihtiyaçları, önem düzeyine ve önem derecesine göre aşağıdan yukarıya doğru olmak üzere hiyerarşik olarak dizilir.

3. İnsan, bir basamakta bulunan ihtiyacını belli bir seviyeye kadar tatmin ederse ancak bir üst basamakta bulunan ihtiyacının etkisi altında kalır.

Topaloğlu, Maslow insan gereksinimlerin genel olarak beş ana bölümde toplandığını belirtmiştir. Birinci grup en alt düzeydeki ve en temel ihtiyaçları kapsarken, beşinci grup ise en yüksek düzeydeki ihtiyaçları kapsamaktadır. Maslow'a göre insan ihtiyaçlarının sıralaması şöyledir (Süral Özer, ve Topaloğlu, b.t.).

- Fizyolojik ihtiyaçlar: İnsanların dünyaya geldikleri andan itibaren ihtiyaç duydukları en temel gereksinimlerdir. Yemek yemek, su içmek, barınmak, dinlenmek, üreme ve seks vb. gereksinimlerdir.
- Güvenlik ihtiyaçları: İnsan, fizyolojik ve ekonomik gereksinimleri giderildikten sonra iş ortamında fiziksel güvenlik ihtiyacının karşılanmasını ve ileriki yıllarının garanti altına alınmasını arzu eder.
- Sosyal ihtiyaçlar: Çalışan günlük hayatının büyük bir bölümünü iş ortamında harcar ve bu zaman diliminde iş arkadaşları ile bağlantı içerisinde. Bu ihtiyaç basamağındaki birey kendisine sosyal çevre yaratma, bir örgüte ait olma, diğerleri ile sosyal ilişkiler oluşturma, sevmek ve sevilmek gereksinimlerinin etkisi altında tutumlarını düzenler. İş ortamında iş arkadaşları ile geliştirilen ilişkiler çok önemlidir. Maslow'a göre motivasyon bireyin o an içinde bulunduğu ihtiyaç düzeyinden etkilenir.
- Saygı ihtiyacı: Toplumda yaşayan tüm kişiler, sürekli ve dayanıklı olan kendileri doğrultusunda üst seviyeden kıymet belirleme, sayılma ve diğer kişilerin takdirini almak ihtiyaç ve isteği içerisinde. Maslow'a ait düşüncelerin bu kısmı, bireyin kendisine hissettiği saygı ve çevresindeki diğer bireylerden arzuladığı saygı hususunda duyulan beklentilerin değerlendirilmesini kapsamaktadır.

- Kendini gerçekleştirme ihtiyaı: Maslow ait kuramda en st basamakta olan kendini gerçekleştirme ihtiyaı, diğerk dört ihtiyaın doyurulması sonrasında hissedilen bir ihtiyaçtır. Bu ihtiyaç kişinin potansiyelinin en st noktasına ulaşmasını; yeteneklerini ve becerilerini en st düzeyde harekete geçirme arzusunu ifade eder. İlk dört ihtiyaç eksiksiz olarak doyurulduğu zaman kendini gerçekleştirme ihtiyaı artan oranda hissedilmeye başlar. Bir basamağın ihtiyaçları karşılanmadan diğerk basamağın ihtiyaçları karşılanamamaktadır.



şekil 3. Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi Sıralaması

Kaynak: Fındıkçı, İ. "İnsan Kaynakları Yönetimi", Alfa Yayınları, İstanbul, 2001, s.38.

Maslow'un kuramına göre birey ilk önce en alt basamakta bulunan ihtiyaını gidermek için hareket eder. Midesi boş ve a olup fizyolojik ihtiyaca sahip olan bir bireyin, plaket verilerek, övülerek (saygınlık gereksinimi) motivasyonunu sağlamak imkansızdır (İldız, 2009, 72).

Maslow'un geliştirmiş olduğu bu modelin, genel bir kalıp olarak değerlendirilmesi daha doğru bir yaklaşım olacaktır. Kişilerin tamamının, aynı şekilde ve aynı kuvvette bu ihtiyaçlar doğrultusunda gdlendiklerini ifade etmek doğru değildir. Bütün bireyler farklı basamakta bulunan ihtiyaçlar doğrultusunda olan davranışlara yönlendirilecektir. Bu duruma göre, bir kişinin fizyolojik ihtiyaçlarının %85'ini, güvenlik ihtiyaçlarının %70'ini, sosyal ihtiyaçlarının %50'sini, kendisini gösterme ihtiyacının %40'ını, kendisini tamamlama ihtiyacının ise %10'unun giderilmesi yeterli olacaktır (Ildız, 2009, 72).

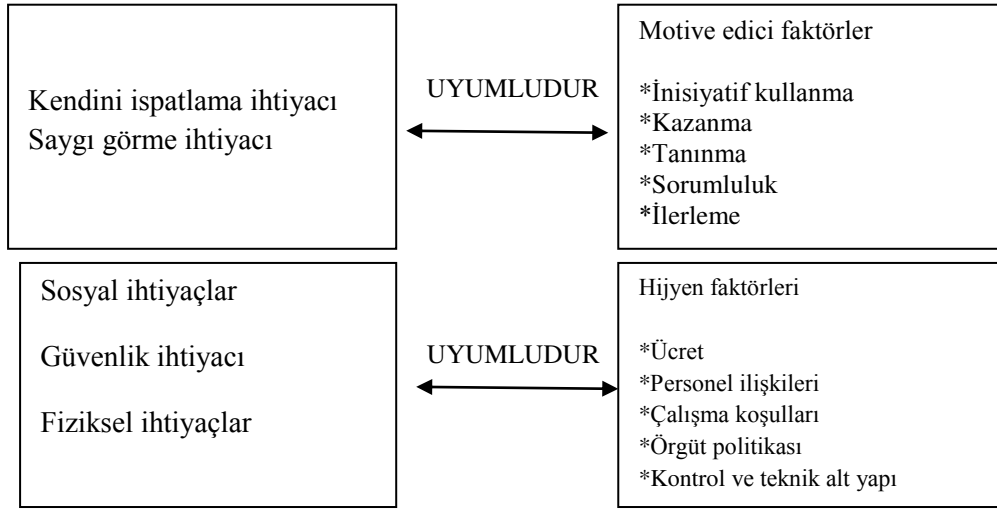
Günümüze kadar Maslow'un geliştirdiği bu modelin gerçek hayatla ne doğrultuda uyum gerçekleştirdiği ile ilgili birçok araştırma yapılmıştır. Yapılan araştırmaların bir bölümü yaklaşımı doğrular nitelikteyken, diğer bölümü ise doğrulamamaktadır. Her koşulda söylenilebilir ki, bu teorinin basit, anlaşılır ve mantıklı olması sebebiyle her kesim tarafından en yoğun bilinen motivasyon modeli olarak araştırmacılar tarafından faydalanıldığını gerçekleyebiliriz.

2.6.1.2. Herzberg'in ift Etmen Kuramı

Çift etmen kuramı Psikolog Frederic Herzberg tarafından geliştirilmiş olan bir kuramdır. Bu kuram İhtiyaçlar Hiyerarşisi yaklaşımından sonra, en çok bilinen motivasyon görüşü durumundadır. Dalay'a göre, Maslow, kişisel arzuları ve ihtiyaçları göz önüne alarak, motivasyon modelini kişisel yönden ilerletmeye uğraşırken, Herzberg bireyi isteklendirme unsurlarını ele alarak, motivasyonu örgütsel olanaklar ve örgütsel unsurlar açısından değerlendiren çalışmalar yapmıştır. Hangi etkenlerin bireylerin tutumlarını ve yerine getirmekle sorumlu oldukları işi tercih etme ya da etmeme yönünde etkilediğini incelemeye çalışmıştır (Dalay, 2001, 370). Maslow ile Herzberg'in kuramlarındaki motivasyon etkenlerini farklı yapan nokta budur.

Herzberg tarafından yayınlanan bu çalışma 200 kişiden oluşan bir mühendis ve muhasebeci grubuna uygulanmıştır. Yapılan bu çalışmada mühendis ve muhasebeci gruba yapmış oldukları işlerinde kendilerini ne zaman son derece iyi, ne zaman son derece kötü olarak duyumsadıklarını ayrıntılı bir biçimde açıklamaları istenmiştir. Soruların yazılı olduğu kâğıtlar gruba verilerek, özgürce ve istedikleri şekilde yanıtlamaları ifade edilmiştir. Bu çalışmadan sağlanan verilerin değerlendirilmesi yapıldığında araştırmaya iştirak eden çalışanların yaptıkları işleri ile ilgili olarak çok iyi ve tatmin olmuş hissettikleri hususlar (yapılan iş, işi başarma, sorumluluk gibi), çok kötü ve tatmin olmadıkları iş haricinde olan hususlar (maaş, çalışma şartları, nezaket gibi) bulunduğu görülmüştür. Frederic Herzberg, motivasyonun belirleyici olan kavram ve terimlerini iki ayrı grupta toplamıştır (Kaplan, 2007, 17-18).

- **Motivasyonel Faktörler:** Motivasyonel unsurlar, yetki ve sorumluluk sahibi olma, başarı, takdir edilme, tanınma, yapılan işin niteliği, ilerleme ve yapılan işte yükselme olanaklarının bulunması vb. unsurlardır. Bu unsurlar, bireylerin işi yerine getirme isteklerini yükseltmektedir. Motivasyonel unsurların olmaması durumunda, bireylerin işi yerine getirme isteklerinde azalmalar ortaya çıkabilir. İş yerine getirmede ortaya çıkan bu isteksizlik durumu dolaylı olarak verimin düşmesine neden olmaktadır.
- **Hijyen Faktörler:** Hijyen faktörler, idare, maaş, ücret, çalışma koşulları, iş güvenliği, bireyin özel hayatında mutlu olma hali, örgüt yapısı içerisinde alt ve üst çalışanlar arasındaki iletişim vb. etmenler olarak ifade edilmektedir. Bir işletmede hijyen faktörlerinin var olması durumunda iş tatminine ulaşılır ve iş görenleri iş yapmak için güdüleyebilir. Hijyen faktörlerin olumsuz olması durumunda ise bireyin motivasyonu gerçekleşmeyecektir. Herzberg'e göre, hijyen faktörler pozitif ise, bu sadece personel tarafından kabul edilir, bireye güdüleme yapabileceği gibi güdüleyici etki yapmayabilir.



Şekil 4. İhtiyaçlar Hiyerarşisi ile Çift Faktör Teorilerinin Kıyaslanması

Kaynak: Çiçek, D. “Örgütlerde Motivasyon ve İş Yaşam Kalitesi: Bir Kamu Kuruluşundaki Yönetici Personelin Motivasyon Seviyelerinin Tespit Edilerek İş Yaşam Kalitesinin Geliştirilmesi Üzerine Bir Araştırma”, Doktora Tezi, Çukurova Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Adana, 2005, s.17.

2.6.1.3. Alderfer’in ERG Kuramı

Clayton Alderfer kuramını, Maslow tarafından geliştirilen İhtiyaçlar Hiyerarşisi Kuramını modern durumlara uyarlayarak desteklemek amacı ile basitleştirerek ERG Kuramını ortaya çıkarmıştır. Bu kuramın temeli Maslow’un İhtiyaçlar Hiyerarşisi sınıflamasına benzer bir ihtiyaç sıralamasıdır. Başta ilk basamakta bulunan ihtiyaçlar tatmin edilmeli, daha sonra üst düzey ihtiyaçlar tatmin edilmelidir (Kaya, 2010, 65).

ERG Kuramı, Maslow’un teorisinin işletmelerin yapılarına göre revize edilmiş biçimi olarak da ifade edilebilir. Maslow’un kuramında bazı eksikliklerin olduğunu fark eden Alderfer bu kuramı esas alarak, kuramı ilerletmiş ve işletmelerin yapılarına uyan bir kuram ortaya koymuştur. Alderfer kuramında Maslow’un teorisinden farklı olarak üç gereksinimden bahsetmiştir. Alderfer’ in kuramına göre bu ihtiyaçlar aşağıda belirtilmiştir (Kaya, 2010, 65).

- Var olma ihtiyaçları: Var olma ihtiyaçları, Maslow'un fizyolojik ve güvenlik ihtiyaçlarını kapsayan gereksinimlerdir.
- İlişki ihtiyaı: Kişiler arası ilişkilerden kaynaklanan güvenlik gereksinimi ihtiyaı ile alakalıdır.
- Gelişme ihtiyaı: Kişinin kendisine karşı hissettiğı güven ve kendini gerçekleştirme unsurları ile ilgilidir.

Tablo 1. Alderfer ve Maslow'un Kuramlarının Karşılaştırılması

Modeller	1. Basamak	2. Basamak	3. Basamak
Alderfer	Varlık Sürdürme İhtiyaçları	İlişki İhtiyaçları	Gelişme İhtiyaçları
Maslow	Fizyolojik İhtiyaçlar	Güven ve Sosyal İhtiyaçlar	Saygınlık ve kendini gerçekleştirme

Kaynak: Kaya, F. “Birinci Basamak Sağlık Hizmetlerinde rgtsel Bağlılık, İş Tatmini ve Motivasyon zerine Bir Uygulama”, Bülent Ecevit Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, 2010, s.66.

2.6.2. Süreç Kuramları

2.6.2.1. Vroom'un Beklenti Kuramı

Beklenti-değer kuramı, öğrencilerin arzu edilen davranışları sergilemesinde ve bu davranışların arkasından değerli sonuçların beklendiğı düşüncesine dayanmaktadır. Beklenti kuramına göre birey bir takım vazifeleri yerine getirirken onun motivasyonunda iki etkin kavram mevcuttur. Bu kavramlar beklenti ve değer kavramlarıdır. Beklenti kuramına göre birey sergileyeceğı çabanın kendi performansını artıracacağına ve bu çabanın performansında arzu edilen ödüle gtreceğıne inanırsa motivasyonu artmış olacaktır.

Beklenti-Değer Kuramına göre, motivasyonel neticeler arasında bulunan en mühim kavram çabadır. Öğrenme süreci içerisinde öğrenenin çaba göstermesi için iki temel gereklilik bulunmaktadır. Bunlardan ilki, bireyin öğrenme sürecinde vazifesini değerli bulmasıdır. İkinci gereklilik ise bireyin öğrenme sürecinde başarılı olacağına inanmasıdır.

Vroom'a göre Beklenti Kuramı ise dört varsayıma dayanmaktadır. İlk varsayıma göre bireyler gereksinimleri, motivasyonları ve geçmiş tecrübeleri hakkındaki beklentilerini örgütün hedefleri ile birleştirmektedirler. Bu yaklaşım bireylerin örgüt içerisindeki tutumlarını etkilemektedir. İkinci varsayıma göre, bireyin göstermiş olduğu davranışların bilinçli bir seçimin sonucu olmasıdır. Yani, insanlar kendi beklentilerinin etkisi ile bu davranışları özgürce sergilemektedirler. Üçüncü varsayıma göre, bireyler işletmelerden değişik şeyler (mesela, iyi bir maaş, iş güvenliği, ilerleme gibi) beklemektedirler. Dördüncü varsayıma göre ise, insanlar bizzat kendi kişiliklerinin özelliklerine dayalı olarak seçenekler arasından tercih yapmaktadırlar.

Bu varsayımlar temel olarak üç kavramı kapsamaktadır. Bunlar beklenti, araçsallık ve değerdir. Kişi motive olurken (a) Sergileyeceği çabanın kendisini uygun olan performansa götüreceğine (beklenti) (b) Sergilenen performansın kendisini ödüle götüreceğine (araçsallık) ve (c) Davranışın arkasından alınacak olan ödülün değerli olacağına inanmaktadır. Bu ilişki aşağıda gösterilmiştir (Lunenburg, 2011: Aktaran: Diler, 2015, 15).

- Beklenti: İş görenin tercih etmiş olduğu bir davranış şeklinin kendisini birinci dereceden amaca ulaştırma ihtimali hakkındaki beklentisidir. Örnek vermek gerekirse bir iş gören daha fazla çaba harcaması sonucunda daha yüksek bir üretim miktarına ulaşabilecektir.

- Birinci dereceden amaç: İş görenin, tercih etmiş olduğu davranış biçimini başarılı bir şekilde uyguladığı takdirde gerçekleşeceğini ümit ettiği bir amaçtır. Bu duruma daha yüksek olarak gerçekleştirilen bir üretim sonucunda daha fazla gelir elde edilmesinin beklenmesini örnek olarak verebiliriz.
- Gereksinme şiddeti: Kişinin, belli bir sonucun gerçekleşmesi için hissettiği ihtiyacın gücünü ifade etmektedir.

2.6.2.2. Adams'ın Eşitlik Teorisi

Kişiler, sahip oldukları zekâ, bilgi, deneyim ve kabiliyetlerinin etkileşimi sonucunda ortaya koydukları başarılarını sergilemektedirler. Kişinin sarf etmiş olduğu çaba ve bağlı olduğu örgütünden elde ettiği ödüllerin oranı ile (ücret ve statü artışları, ikramiyeler, primler ve benzeri sosyal yardımlar, idari yetkiler ve kaynakları ile iş güvenliği ve iş yeri şartlarını iyileştirme ve benzeri bir başka kişinin sarf ettiği çaba ve elde ettiklerinin oranı kıyaslandığı zaman ortaya çıkması muhtemel olan üç durum söz konusudur (Tınaz, 2006, 13):

- Bireyin sarf ettiği çaba ve bunun sonucunda elde etmiş olduğu ödüllerin oranı ile bir başka bireyin sarf ettiği çaba ve elde etmiş olduğu ödüllerin oranı arasında bir fark yok ise eşitlik vardır ve herhangi bir problem yoktur.
- Bireyin sarf etmiş olduğu çaba ve bunun sonucunda elde etmiş olduğu ödüllerin oranı, bir başka bireyin sarf etmiş olduğu çaba ve elde etmiş olduğu ödüllerinin oranına kıyas edildiğinde düşükse bir sorun mevcuttur. Bu durumda eşitsizlikten ve ödül adaletinin bozukluğundan söz edilebilir.
- Bireyin sarf etmiş olduğu çaba ve bu çaba sonucunda elde etmiş olduğu ödüllerin oranı, bir başka bireyin sarf ettiği çaba ve elde etmiş olduğu ödüllerinin oranına kıyasla yüksek ise yine problem mevcuttur.

2.6.2.3. Locke’ın Bireysel Amaç ve Başarı Kuramı

Locke’a göre amaç kuramı, çalışanların bir işi yerine getirmelerinin ve o işi başarmak için ortaya koymuş oldukları bireysel amaçlarının büyük rolü olduğunu belirtmesidir. Bu amaçlar çalışanların ileride ne yapmaya niyetlendiklerini göstermektedir ve bireyin performansı ile ilgilidir. Geçmişteki veya şimdiki davranışlarından ziyade, gelecekteki davranışlarına özgüdür (Sabancı, 2013, 21).

Bireysel amaç ve başarı kuramına göre, amaç- performans ilişkisine etki yapan dört faktör bulunmaktadır (Tınaz, 2006, 14):

1. Amaca Katılım: Amaçların belirlenme sürecinde kendilerine katılım olanağı bir başka deyişle söz hakkı tanınan çalışanlar, amaçların gerçekleştirilmesinde daha fazla çaba harcarlar.
2. Öz yeterlilik: Öz yeterlilik kişinin, kendisine yerine getirmesi için verilmiş olan işi başarabileceğine olan inancını ifade etmektedir. Yüksek öz yeterliliğe sahip olan bireyler, kendilerine verilmiş olan işi başarabileceklerine daha fazla inanırlar. Öz yeterliliği yüksek kişiler, negatif yönde bir geri bildirim aldıkları zaman bile kendilerine olan inançlarını kaybetmezler ve amaca ulaşmak için çabalarını artırır. Düşük öz yeterliliğe sahip olan kişiler ise, zor olan işler karşısında başarmak için çaba göstermekten hemen vazgeçerler. Bu kişiler negatif yönde geribildirim aldıkları zaman çabaları ve motivasyonları azalır.
3. Yapılan İşin Özellikleri: Bireylerin performanslarını açık ve net olan, iyi bir biçimde öğrenilmiş ve bağımsız olan işler pozitif yönde etkilemektedir. Buna karşılık karmaşık, açıklaması iyi yapılmamış ve bağımlı olan işler ise bireylerin performanslarını negatif yönde etkileyerek düşmesine neden olur.
4. Ulusal Kültürün Özellikleri: İşletmelerin sahip oldukları kültürleri, milli kültürün sahip olduğu değerler ile uyumludur. Bu yaklaşımdan hareket ederek, batı ülkelerinde bireysellik önemli bir kültürel değer olduğuna göre,

batılı insanların, yaptıkları işlerinin bağımsız yapıya sahip olmasından pozitif yönde etkilenmeleri beklenir. Doğu ülkelerinde ise iç içe ve birbirine bağımlı olan ilişkiler önem kazanmaktadır. Bu yüzden doğu ülkelerinde yaşamakta olan insanların, bireysel yükümlülüklerden uzak duracakları, daha ziyade diğer insanlarla birlikte yapılan işleri tercih edecekleri düşüncesi öne çıkmaktadır.

2.7. MOTİVASYONDA ÖZENDİRİCİ ARAÇLAR

İş görenlerin motivasyonlarını yükseltmek amacıyla kullanılan özendirici araçlar ekonomik araçlar, psiko-sosyal araçlar, örgütsel ve çalışma koşullarına bağlı olarak kullanılan yönetsel araçlar olmak üzere üç ana başlık altında incelenebilir (Tınaz, 2006, 14).

2.7.1. Ekonomik Araçlar

İşletme çalışanlarının verimliliklerini arttırmak ve yükseltmek için, çalışanların daha gayretli bir biçimde çalışmaya motive edilmeleri gerekmektedir. İş görenlerin motive edilmelerinde ekonomik araçların rolü çok mühimdir (Tınaz, 2006, 14).

- Sağlık sigortası sistemi: Bazı işletmeler işletme için önemli gördükleri elemanlarını veya tüm elemanları için organizasyonlar yoluyla sağlık sigortası yaptırabilirler.
- Emeklilik sistemi: İnsanların pek çoğu, gelecekleri hususunda zaman zaman endişe duyarlar. İleri yaşta bulunan iş görenler için emekliliklerine ait planlarında yol gösteren işletmeler çalışanların korkularını ve endişelerini azaltarak, daha mutlu ve daha tatmin olmuş iş gücü imkânı sağlar.

2.7.2. Psiko-Sosyal Araçlar

Psiko-sosyal araçlara örnek verecek olursak, Japonya’da çalışan iş görenler, yıl boyunca işletme yöneticileri tarafından en yüksek performansa sahip olan elemana ödül olarak verilecek olan dolmakalem vb. onursal ödüllere sahip olmak için çalışmaktadır (Diler, 2015, 17).

Takdir etme, adil bir şekilde kullanıldığı zaman, iş görenlerin işe özendirilmeleri hususunda çok etkili bir güdüleme aracıdır.

2.7.3. Örgütsel ve Yönetsel Araçlar

İş görenler ortalama olarak günlerinin yarısını iş yerlerinde geçirmektedirler. Bu durum göz önüne alındığında, işin yapıldığı ortamın iç açıcı ve çalışma zevkini temin edecek niteliklere sahip olması gerekmektedir (Diler, 2015, 17).

Bu yönde gerçekleştirilen çalışmalar ve uğraşlar işletmelerden ziyade insanları amaçladığı için çalışanların motivasyon seviyelerinin daha yüksek düzeyde olması beklenir (Diler, 2015, 17).

2.8. PERFORMANSIN TANIMI

Performans, işletme hedeflerinin gerçekleştirilmesi açısından gösterilen tüm gayretlerin değerlendirilmesi şeklinde açıklanabilir.

Performans veya diğer bir ifadeyle “etkinlik” kavramı bir etkinlik ya da davranışın yöneltildiği hedefe ulaşma düzeyi olarak açıklanır ve hedefleri gerçekleştirme düzeyi ile ölçülür (Özarslan, 2002, 94). Özetle etkinlik hedefe ulaşabilme derecesi şeklinde de açıklanabilir.

Performans, “bir personelin belli bir zaman dilimi içine kendisine verilen görevi gerçekleştirmek suretiyle kazandığı neticeler” olduğuna göre bu neticeler pozitif ise, çalışanın kendine verilen görev ve yükümlülükleri başarıyla gerçekleştirdiği ve bu nedenle yüksek bir performans elde ettiği, neticeler negatif ise çalışanın başarılı olmadığı ve performans seviyesinin düşük olduğu onaylanır (Bingöl, 2010, 273).

Firmaların hedeflerini gerçekleştirebilmesi büyük düzeyde personelin gösterdiği performansa bağlı olduğu için modern yönetim ve örgütsel davranış bakımından performans ve performans değerlemesi çok önemli bir konudur. Bu sebeple kuruluşlarda performans göstergeleri ve değerlendirmeleri konusunda çok dikkatli olunmalıdır.

2.8.1. Performansın Kapsamı

Günümüz rekabet ortamında değişen konjonktüre uyum sağlamak, mevcut yeniliklere adapte olmak bireyden başlayıp örgüte kadar çeşitli kademelerde hem teknik hem de psikososyal çabayı gerekli kılan bir kapsama sahiptir.

Performans değerlemede en ciddi amaç örgütsel başarının denetiminde gereken performans bilgisine sahip olmak için performans bilgi sistemini oluşturabilmektedir. Bu sebeple değerlemenin gerçekleştirileceği kapsamın belirlenmesi önemli bir durum olup iyi bir performans bilgi sisteminin özelliklerini, performans bilgisinin dokusunu aşağıdaki biçimde açıklamak olasıdır (Özbaran, 2002, 2).

- Örgütün amaçlarına ve hedeflerine yoğunlaşmış,
- Örgütün yaptıklarını işin bütün önemli taraflarını içerecek biçimde dengeli,
- Kurumsal değişimlere ya da kişisel ayrılmalara karşı koyacak biçimde sağlam,
- Bilgiden kazanılan kazançları maliyetlerle dengeleyecek biçimde etkin.

Performans değerleme yöneticilere iç ve dış değerleme olanakları sunarak küresel rekabetle var olabilmek için gerekli adımları atabilme olanağı sağlayan bir fırsattır. Performans kavramı hem bireysel bazda hem örgütsel bazda işletmelere başarının sürekliliğini sağlamada yöneticilere önlerini görmelerini sağlayan önemli bir araçtır. Özellikle bilgi teknolojileri araçlarının sağladıkları olanaklar sayesinde hem bireysel hem de örgütsel performans kriterlerinin değerlendirilmesi artık eskisinden de kolay olmaktadır.

2.8.2. Performansın Özellikleri

İşletmeler, günümüz yoğun rekabet ortamında ayakta kalabilmek için kendi gelişimlerini destekleyecek iç ve dış değişim ve gelişmelere adapte olmak durumundadırlar. Bu çerçevede işletmeler için performans değerleme başarıya giden yolda önemli bir araç durumundadır.

Performans kavramının niteliklerini ortaya koymak yalnızca performans değerleme kavramını meydana getiren kişisel performans değerleme ve örgütsel performans değerleme kavramlarının niteliklerini incelemekle mümkün olmaktadır (Aşık, 2010, 58).

2.8.3. Örgütsel Performans Kavramı

Bir örgütün performansı, belirli bir zaman sonucundaki çıktısı veya çalışma sonucudur. Bu sonuç örgütün amacının ya da görevinin yerine getirilme derecesi olarak da ifade edilebilir.

Her örgüt bir sistemdir. Sistem ise alt sistemlerden meydana gelen bir bütündür. Bu sistemin performansı, o sistemin unsurlarının, alt sistemlerinin performansı ile ilişkilidir. Her bir alt sistemde kazanılan neticeler hem o alt sistemin, hem de örgütün toplam performansının belirleyicisi niteliğindedir (Gürkan, 1995, 50).

2.8.4. Performans Değerlendirme

Kimi kaynaklarda “çalışan değerlemesi”, “başarı değerlemesi”, “verimliliğin değerlendirilmesi”, “çalışmanın değerlendirilmesi” veya kamu kurumlarında olduğu üzere “tezkiye”, “sicil” gibi kavramlarla ifade edilen performans değerlemesi, kişi becerilerinin işin özellik ve gereklerine ne düzeyde uyum gösterdiğini araştıran kişinin işteki başarısını tespit etmeye çalışan objektif analizler şeklinde ifade edilebilir (Akyüz, 2001, 82).

Performans değerlendirme, “kişinin vazifesindeki başarısını, işteki davranışlarını, ahlaki durumunu ve niteliklerini bütünleyen ve personelin organizasyonun başarısına olan desteklerini değerlendiren planlı bir vasıta”dır (Barutçugil, 2002, 179).

Performans değerlendirme kurumda vazifesi ne olursa olsun kişilerin çalışmalarının, etkinliklerinin, eksikliklerinin, yeterliliklerinin, fazlalıklarının, yetersizliklerinin özetle bir bütün şeklinde bütün taraflarının incelenmesidir. Performans değerlemede hedef, bireyi bir bütün şeklinde bütün taraflarıyla incelemek ve başarılarını ödüllendirmek, eksikliklerinin tamamlanmasına imkân sağlamaktır (Fındıkçı, 2001, 293).

Toplulukçu kültürlerde kayırmacılık yaygın olduğu için performans değerlendirme süreci ne inanılmamaktadır. Performansı düşük çalışanların, yüksek performanslı çalışanların yanında yöneticiler tarafından eşit tutulduğu durumlarda, performans değerlendirme kurum çalışanları tarafından anlamsız karşılanmaktadır (Aycan vd., 2016, 321).

2.8.5. Performans Yönetimi

Performans yönetimi; örgütteki insan sermayesinin devamlı yüksek performans seviyelerinde çalışmasını sağlamak, insanların tam kapasite ve potansiyele ulaşmalarını gerçekleştirmek, örgütün kültürünü kuvvetlendirmek ya da onu değiştirmek gibi insan kaynakları yönetimi içinde bir takım fonksiyonları sağlamaktır (Erdil vd., 2004, 101-122).

“Verimlilik Yönetimi”, “Yönetim Kontrol Sistemi” şeklinde de isimlendirilen performans yönetimi, örgütü istenen hedeflere yönlendirmek için örgütün varolan ve gelecekteki halleri ile alakalı bilgi toplama, bu bilgileri karşılaştırma ve performansın sürekli olarak gelişimine imkân tanıyacak yeni ve gerekli düzenlemeleri ve etkinlikleri başlatma ve devam ettirme vazifelerini yüklenen bir yönetim sürecidir. Örgütsel sistemlerin her seviyesinde ve her departmanında uygulanması olası olan bir yönetim sürecidir (Akal, 1992, 50).

Performans yönetimi, kurumun geleceğini öngörmek adına, kurumun sahip olduğu temel değerlerini ve bütün imkânlarını geleceğe yöneltmek maksadıyla, kurumsal bütünleşmeyi stratejik kararlarını etkin bir iletişimle gerçekleştirerek sağlayan bütüncül ve toplam bir süreçtir (DPT, 2000).

Performans yönetiminin bir kurumda iki temel yönünden bahsetmek mümkündür. Birinci taraf örgütün bütünlüğüne ilişkin olarak algılanan örgütsel performans, ikinci taraf ise kişisel performanstır (Barutçugil, 2002, 47). Diğer bir ifadeyle, bir kurumda performans yükselişi veya düşüşü, gerek örgütsel boyutta değerlendirilmesi, gerekse kişisel boyutta incelenmesi gereken bir durumdur (Özmutaf, 2007, 43).

Performans yönetimi açısından yönetimin şu üç temel görevi yerine getirmesi gerekmektedir. Bunları şu şekilde sıralayabiliriz (DPT, 2000).

- Kurumun ortak hedefini ve görevini, kurumu meydana getiren en alt sistemlere kadar bu sistemlerin özel hedeflerini de kapsayacak şekilde bütün örgüte benimsetmek;
- Kurum departmanları ve insan kaynakları arasında yukarıdan aşağıya ve aşağıdan yukarıya doğru, karşılıklı olarak bilgi alış verişini hızlı ve etkili bir şekilde gerçekleştirecek bir iletişim sistemi meydana getirmek;
- Kurum departmanlarının ve personelin performansını devamlı geliştirmek açısından gereken tedbirleri almak. Bu hedefle, kurumun tamamı veya lüzumlu görülen departmanlarını içerisinde alan ve bilhassa personel için bir kişisel performans ölçme ve kontrol mekanizması meydana getirmek ve uygulanmasını gerçekleştirmek.

2.8.6. Performans Bazı Kavramlarla İlişkisi

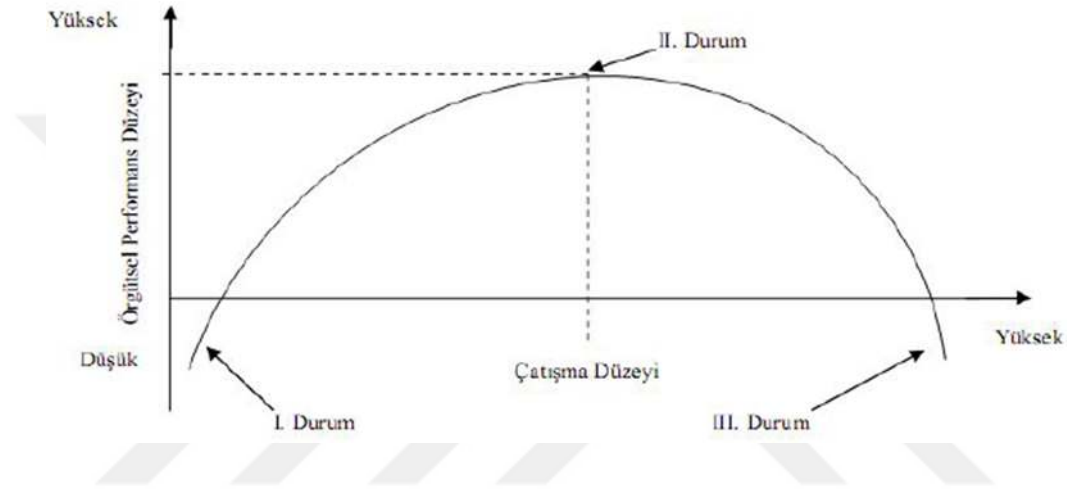
2.8.6.1. Performans ve Örgütsel Çatışma Arasındaki İlişki

Çatışmalar, örgüt performansı üstünde kimi zaman pozitif kimi zamanda negatif etkilere sahip olabilmektedir. Fakat çatışmaların pozitif veya negatif etkilere sahip olması çatışmaların doğasına ve ne şekilde yönetildiğine ilişkin olarak değişim gösterebilmektedir. Her örgütte optimum düzeyde çatışma olmasının bilhassa fonksiyonel olduğundan bahsedilebilir. Çünkü, optimum düzeyde bir çatışmanın varlığı, örgütsel performansa pozitif tarafta hız kazandırmaktadır (Gibson vd., 2000, 226).

Çatışma çok az olduğu zaman performansta meydana gelen yükselişin tespit edilemeyecek kadar az olabileceği ileri sürülmektedir. Bu şekilde, yenilik ve değişim ivme yitirmekte ve örgütün çevresinde yaşanan değişimlere uyum göstermesi zorlaşmaktadır. Şayet, bu düşük çatışma düzeyi sürerse örgütün varlığı tehlikeye

düŖebilmektedir. Öte taraftan, örgüt içinde çatışma düzeyi bir hayli yüksek olursa meydana gelecek kaos durumu yine örgütün varlığını tehlikeye atabilmektedir (Gibson vd., 2000, 226).

Örgütler için tavsiye edilen çatışma seviyesiyle alâkalı olarak örgüt performansı ve çatışma seviyesi ilişkisini veren grafik Şekil 3.1’de verilmiştir.



Şekil 5. Örgütsel Performans ve Çatışma Düzeyi Arasındaki İlişki

Kaynak: Aşık, C. “Örgütlerdeki Çatışma Nedenleriyle Çalışanların Performansları Arasındaki İlişkilerin Belirlenmesi ve Bir Uygulama”, Yüksek Lisans Tezi, Dumlupınar Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kütahya, 2010, s.71.

Şekil 5’e göre I. Durumda, örgütsel çatışma düzeyinin ve örgütsel performansın her ikisi de düşüktür. Örgüt içerisinde sınırlı sayıda değişiklik gerçekleşmekte; işgörenler arasında güdülenme düşüklüğü ve duyarsızlık görülmektedir. Örgütün çevresel değişimlere uyum sağlamasında güçlükler yaşanmakta ve örgüt durağanlaşmaktadır. Bu durumdaki çatışmaların örgüt üzerindeki etkisi ise işlevsel değildir.

II. Durumda, çatışma düzeyi istenilen en iyi düzeydedir ve örgütsel performansı da en yüksek seviyededir. Bu durumdaki çatışmalar örgüt üzerinde işlevsel etkilere sahip olmakla birlikte; örgütte yenilik, değişim, araştırma, yaratıcılık,

çevresel değişime hızlı uyum ve hedefler doğrultusunda ilerlemeye ivme kazandırabilmektedir.

III. Durumda ise çatışma düzeyi yüksektir ancak çatışmalar işlevsel olmadığı için örgütsel süreçlerde aksama ve bozulma, işgörenler arasında birbirlerinin işlerine karışma ve engelleme, eşgüdümde zorluk ve örgütte kaos gibi örgüt performansını üzerinde olumlu etkileri olmayan durumlar gözlemlenmektedir. Bu açıdan örgütsel performansta düşüşle karşılaşılabilir. Örgütsel performans ve çatışma düzeyi arasındaki ilişki daha somut olarak tablo 2’de gösterilmiştir.

Tablo 2. Örgütsel Performans ve Çatışma Düzeyi

	Çatışma Düzeyi	Çatışmanın Örgüt Üzerinde Etkisi	Örgütün Özellikleri	Örgütsel Performans
I. Durum	Düşük veya hiç yok	İşlevsel değil	-Çevresel değişime yavaş uyum -Az değişiklik -Az güdülenme -Duyarsızlık -Durağanlık	Düşük
II. Durum	Optimum	İşlevsel	-Hedefler doğrultusunda olumlu ilerleme -Yenilik ve değişim -Problemlerin çözümü için araştırma yapma	Yüksek
III. Durum	Yüksek	İşlevsel değil	-Aksama, bozulma -İşlere karışma, engelleme -Eşgüdümde zorluk -Kaos	Düşük

Kaynak: Aşık, C. “Örgütlerdeki Çatışma Nedenleriyle Çalışanların Performansları Arasındaki İlişkilerin Belirlenmesi ve Bir Uygulama”, Yüksek Lisans Tezi, Dumlupınar Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kütahya, 2010, s.71.

Çatışma, kişisel ve grupsal değişikliklerin kaçınılmaz bir neticesi olarak ele alınabilir. Fakat çatışmaların iyi yönetilmesi yıkıcı olmaktan ziyade örgütlerde

değişik davranış şekillerinin ve kararların meydana getirilmesi bakımından esneklik oluşturmada, personelin zihinsel gayretlerini yükseltmede ve örgütlerde uzmanlık alanlarının yükselmesine destek vermektedir (Eren, 2000, 527; 2003, 609).

Bu bakımdan, çatışmaların tamamıyla yok edilmesi her zaman fayda sağlamayabilir, tam aksine iyi yönetilen çatışmaların örgütler bakımından daha faydalı olabileceği belirtilmektedir (Eren, 2000, 528).

2.8.6.2. Performans ve Motivasyon Arasındaki İlişkisi

Performans bir işi yapan kişini, bir grubun veya bir teşebbüsün o işle hedeflenen amaca ilişkin olarak nereye varabildiği, başka bir ifadeyle neyi sağlayabildiğinin nicel (miktar) ve nitel (kalite) olarak anlatımı biçiminde ifade edilmektedir (Tınaz, 1999, 389).

Bireyin çalışma tutumlarını tespit eden değişkenleri temel alan modellerden birine göre personelin performansını tespit eden değişkenler şunlardır; beceri, işe karşı duyulan ilgi, işin sağladığı gelişme ve ilerleme imkânları, iyi açıklanmış amaçlar, etkinliklere yönelik geri besleme, başarının mükafatlandırılması, başarısızlığın cezalandırılması, işin yapılması için gereken kaynaklara erişebilme yetkisi (Baştürk, 2003, 70).

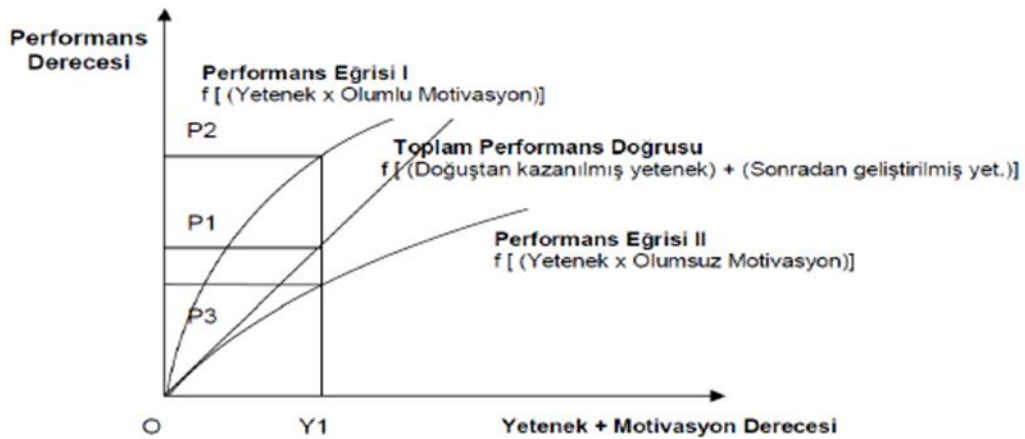
İşgörenlerin performansları etkin bir biçimde incelendiğinde, kendilerine performansları hakkında pozitif ve tam zamanında geribildirim sağlandığında personel, işlerini nasıl yaptıkları yönünde bilgi sahibi olacaklar ve işleri konusunda endişe etmekten kurtulacaklardır. Bu şekilde personelin verimlilikleri ve motivasyonları artmaktadır (Barutçugil, 2002, 181).

Güdüleme ya da isteklendirme şeklinde açıklanan motivasyon, davranışın başlatılması, yönlendirilmesi ve devam ettirilmesine olanak tanıyan güçtür.

Motivasyon gereksinimler neticesinde meydana gelmekte, bireyin yapacağı işte başarılı olmasına destek vermekte ve çalışanların performansına direk olarak etki etmektedir (Kaplan, 2007, 82).

Motivasyon, bir işin çalışan tarafından istenen performans seviyesinde olabilmesi için gereken kuvvettir. Bununla birlikte çalışan performansını yükseltmek için motivasyonun yükseltilmesi gerekmektedir. Çalışan performansı üzerine etkin olan bütün unsurlar sağlanmış olsa dahi, çalışan işine yeterli düzeyde güdülenmemişse yani performansını sergileme hususunda yeterli olarak istekli değilse, iş performansı da düşük olacaktır (Taner, 2005, 87).

Şekil 6’da performansın yetenek ve motivasyonla ilişkili bir fonksiyonu işlevi bulunmaktadır. Şayet, çalışan süreç içerisinde pozitif bir motivasyon sergileyebilmişse bu durum yetenekleri de kapsadığından performans seviyesi çok olacaktır (Performans Eğrisi I). Çalışan, aynı yetenek düzeyinde negatif motivasyona uğradığı zaman performans düzeyi düşük olacaktır (Performans Eğrisi II) (Kaynak, 1990, 161-162).



Şekil 6. Performansın Yetenek ve Motivasyonla İlişkili Fonksiyonu

Kaynak: Kaynak, T. “Organizasyonel Davranış ve Yönlendirilmesi”, Alfa Basım, İstanbul, 1990, s.161.

Öztürk (2002) ise, iş performansının motivasyona, çalışanın içerisinde bulunduğu şartlara ve beceriye bağlı olduğunu açıklamaktadır. Çünkü performans, motivasyon, beceri ve çevre şartlarının bir işlevidir. Beceri her kişide doğuştan var olup daha sonradan eğitim yardımıyla geliştirilebilir. Çevre şartları unsurları ise firmanın iç ve dış şartlarını kapsamaktadır. Performansı en üst düzeye sağlayabilmek için her çalışanın işini arzuyla yapması (motivasyon), işini beceriyle yapması (yetenek) ve işini yapmak için doğru hedeflere ve donanıma sahip olması (içinde bulunan şartları çevre) gerekmektedir (Öztürk, 2002, 38).

Yöneticilerin vazifesi ise, işgörenlerin çalışanların yeteneğini ve potansiyelini örgüt faydasına ortaya çıkarmaktır. Yöneticinin bunun açısından en kuvvetli vasıtası motivasyondur. Personelin hangi koşullarda, nasıl bir ortamda, ne zaman, ne düzeyde ve hangi özendirme vasıtasıyla motive olacağı alanında yeterli bilgi ve tecrübeye sahip olan yöneticilerin örgütsel bütünleşmeyi ve çalışma verimini yükseltme şansları bir hayli yüksektir.

İş yaşamında motivasyonu yükseltmek için; iyi bir önder olmak, takım halinde çalışmak, işi geliştirmek, insanları geliştirmek, ücret ödemek, güvenli ve sağlıklı bir işyeri oluşturmak dikkate alınması gerekli olan başlıca unsurlardandır. Çalışanın motivasyonu ve performansı yüksek olması da kuruluşun başarısıyla ilişkilidir (Büyükemirusta, 2007, 42).

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

ÇATIŞMANIN MOTİVASYON VE PERFORMANS ÜZERİNE ETKİSİNİ BELİRLEMeye YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA

3.1. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ

Bu bölümde araştırmanın modeli, araştırmanın evren ve örnekleme, araştırmanın veri toplama araçları, verilerin analizi ve bulgular incelenmiştir

3.1.1. Araştırmanın Modeli

Araştırma nicel araştırma modeli kullanılarak yürütülen tanımlayıcı bir araştırmadır. Nicel araştırma, olgu ve olayları nesnelleştirerek gözlemlenebilir, ölçülebilir ve sayısal olarak ifade edilebilir bir şekilde ortaya koyan bir araştırma türüdür. Veri toplama aracı olarak anket tekniği kullanılmıştır.

Bu amaç ile hazırlanan anketler belirlenen kurumda ki görevli çalışanlara uygulanmış ve sonuçlar değerlendirilmiştir. Anket çalışması 2016 yılının Aralık ayı içerisinde gerçekleştirilmiştir.

3.1.2. Araştırmanın Evren ve Örnekleme

Araştırma evrenini 2016 yılı İstanbul İl Merkezinde faaliyet gösteren havayolu şirketinde görevli çalışanlar oluşturmaktadır. Havayolu şirketinde anket çalışmasının yapıldığı dönemde çalışan sayısı toplam 1000 dir. Araştırmanın örneklemini ise araştırmaya katılmayı kabul eden, izinde ve raporlu olmayan toplam 150 kurum çalışanı oluşturmuştur.

Aynı zamanda, çalışmaya dâhil olmada isteksizlikler ve belirlenmiş zamanlarda yapılması gereken evrelerin yapılamamış olmasından kaynaklı bazı sorunlar yaşanmıştır. Toplamda 250 anket yapılması planlanırken, bu sayı 150’de kalmıştır.

3.1.3. Veri Toplama Araçları

Anket çalışmasının birinci bölümünde literatür incelemesine uygun olarak araştırmacı tarafından hazırlanmış 5 maddelik sosyo-demografik sorular yer almaktadır.

Kurumlarında görevli çalışanlar arasındaki çatışmaların nedenlerini oluşturan ikinci bölümdeki 27 soru ile bu nedenlerin çalışanların motivasyon ve performansı üzerindeki etkilerini belirlenmeye çalışılmıştır. Sorular, 5’li Likert tipi esas alınarak “Hiçbir Zaman (0), Nadiren (1), Genellikle (2), Çoğu Zaman (3) ve Her Zaman (4)” şeklinde hazırlanmıştır. Bu tip bir ölçeğin kullanılmasının nedeni bu türün mevcut durumu ölçmek için kullanılan popüler bir ölçek türü olmasıdır. Ölçek Özdemir’in (2003) çalışmasında kullandığı “Konaklama İşletmelerinde Çatışmaların Giderilmesinde Takım Uygulamasından Yararlanma” konulu çalışması aracılığıyla yapılmıştır.

Üçüncü bölüm anket formunda yer alan motivasyon “10” ve performans değerlendirme “10” olmak üzere toplam 20 sorudan oluşmaktadır. Toplam 20 soruluk anket belirlenen kurum çalışanlarının üzerinde uygulanmıştır. Sorular ikinci bölümde ki gibi 5’li likert ölçeğine göre oluşturulmuştur.

Çatışma algısını belirlemeye yönelik ölçeğin genel güvenilirliği Crombach Alpha=0,884 olarak yüksek bulunmuştur. Performansı belirlemeye yönelik ölçeğin genel güvenilirliği Crombach Alpha=0,902 olarak yüksek bulunmuştur. Motivasyonu belirlemeye yönelik ölçeğin genel güvenilirliği Crombach Alpha=0,863 olarak yüksek bulunmuştur.

3.1.4. Verilerin Analizi

Araştırmada elde edilen veriler SPSS (Statistical Package for Social Sciences) for Windows 22.0 programı kullanılarak analiz edilmiştir. Verilerin değerlendirilmesinde tanımlayıcı istatistiksel yöntemleri olarak sayı, yüzde, ortalama, standart sapma kullanılmıştır.

Ölçek boyutlarının aldığı puanlar 1 ile 5 arasında değerlendirilmektedir. Bu aralık 4 puanlık genişliğe sahiptir. Bu genişlik beş eşit genişliğe ayrılarak 1.00- 1.79 arası “çok düşük”, 1.80- 2.59 arası “düşük”, 2.60- 3.39 “arası orta”, 3.40-4.19 arası yüksek, 4.20-5.00 arası çok yüksek olarak bulgular yorumlanmıştır (http://www.istatistikanaliz.com/faktor_analizi.asp).

İki bağımsız grup arasında niceliksel sürekli verilerin karşılaştırılmasında man whitney-u testi, ikiden fazla bağımsız grup arasında niceliksel sürekli verilerin karşılaştırılmasında kruskall whallis testi kullanılmıştır. Kruskall whallis testi sonrasında farklılıkları belirlemek üzere tamamlayıcı olarak man whitney-u testi kullanılmıştır.

Araştırmanın sürekli değişkenleri arasında spearman korelasyon ve regresyon analizi uygulanmıştır. Korelasyon analizi sürekli değişkenler arasında doğrusal ilişkinin kuvveti (derecesi) ve yönünün belirlemek üzere uygulanır. Araştırmanın sürekli değişkenleri arasında nedensellik ilişkisini belirlemek üzere; bağımsız değişkenler yardımıyla zor elde edilen bağımlı değişken değerini kestirmek için regresyon analizi uygulanır. Elde edilen bulgular %95 güven aralığında, %5 anlamlılık düzeyinde değerlendirilmiştir.

3.1.5. Araştırmanın Amacı

Bu çalışmanın genel amacı, İstanbul ilinde faaliyet gösteren havayolu şirketinde var olan çatışmanın çalışan motivasyonu ve performansı üzerine etkisini belirlemektir.

3.1.6. Araştırmanın Önemi

İşletme örgütleri anlamında çatışmalar, faaliyetlerin hedefler doğrultusunda devam ettirilmesi, herhangi bir olumsuzluğun yaşanmaması ve amaçlara ulaşılması açısından önem arz etmektedir. Bu nedenle motivasyon ve performansın çatışma konusuyla ilişkilendirilerek yapılacak araştırmaların gerçekleştirilmesinden önce çalışmayla ilgili teorik altyapı yapılabilecek en üst seviyede hazırlanmalı ve daha sonra çözüme yönelik uygulamalar oluşturulmalıdır.

3.1.7. Araştırmanın Sınırlılıkları

- Bu araştırma, 2016 yılında İstanbul il merkezinde faaliyet gösteren havayolu şirketinde görev yapan çalışanlar ile sınırlıdır.
- Araştırma bulgularının sonuçları örneklemele sınırlıdır.
- Verileri değerlendirme ölçeği, araştırmacının belirleyeceği ölçek ile sınırlıdır.

3.1.8. Araştırmanın Varsayımları

- Araştırmadaki anketleri cevaplayan işletmede görevli çalışanların soruları doğru cevapladıkları varsayılmıştır.
- Veri toplamada kullandığımız anket çalışması amacımıza uygun ve yeterlidir.
- Araştırmanın örnekleme evreni temsil edebilecek yeterliliktedir.
- Araştırmada kullanılan istatistiksel çözümleme yöntemleri, verilere ve araştırmanın amaçlarına uygundur.

3.2. BULGULAR VE YORUMLAR

Bu bölümde, araştırma probleminin çözümü için, araştırmaya katılan çalışanların ölçekler yoluyla toplanan verilerin analizi sonucunda elde edilen bulgular yer almaktadır. Elde edilen bulgulara dayalı olarak açıklama ve yorumlar yapılmıştır.

Tablo 3. Çalışanların Tanımlayıcı Özelliklerinin Dağılımı

Tablolar	Gruplar	Frekans(n)	Yüzde (%)
Cinsiyet	Kadın	51	34,0
	Erkek	99	66,0
	Toplam	150	100,0
Yaş	15-25 Yaş	30	20,0
	26-30 Yaş	48	32,0
	31-35 Yaş	36	24,0
	36 Ve üzeri	36	24,0
	Toplam	150	100,0
Meslekte Çalışma Süresi	0-5 Yıl	57	38,0
	6-10 Yıl	33	22,0
	11-15 Yıl	30	20,0
	16-20 Yıl	9	6,0
	21 Ve üzeri	21	14,0
	Toplam	150	100,0
Kurumda Çalışma Süresi	0-3 Yıl	69	46,0
	4-6 Yıl	30	20,0
	7-9 Yıl	15	10,0
	10 Yıl Ve üstü	36	24,0
	Toplam	150	100,0

Çalışanlar cinsiyet değişkenine göre 51'i (%34,0) kadın, 99'u (%66,0) erkek olarak dağılmaktadır.

Çalışanlar yaş değişkenine göre 30'u (%20,0) 15-25 yaş, 48'i (%32,0) 26-30 yaş, 36'sı (%24,0) 31-35 yaş, 36'sı (%24,0) 36 ve üzeri olarak dağılmaktadır.

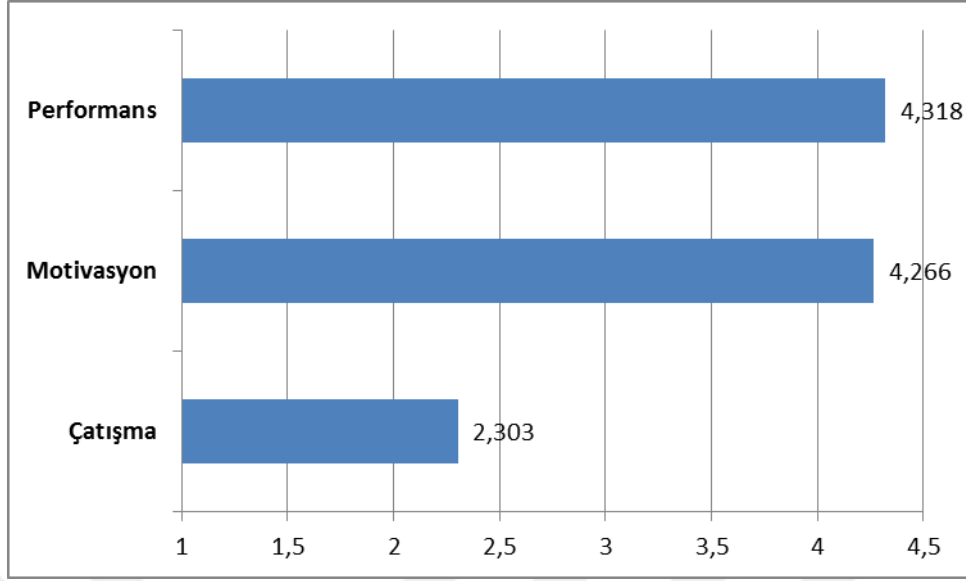
Çalışanlar meslekte çalışma süresi değişkenine göre 57'si (%38,0) 0-5 yıl, 33'ü (%22,0) 6-10 yıl, 30'u (%20,0) 11-15 yıl, 9'u (%6,0) 16-20 yıl, 21'i (%14,0) 21 ve üzeri olarak dağılmaktadır.

Çalışanlar kurumda çalışma süresi değişkenine göre 69'u (%46,0) 0-3 yıl, 30'u (%20,0) 4-6 yıl, 15'i (%10,0) 7-9 yıl, 36'sı (%24,0) 10 yıl ve üstü olarak dağılmaktadır.

Tablo 4. Çalışanların Çatışma Algıları ve Motivasyon, Performans Düzeyleri

	N	Ort	Ss	Min.	Max.
Çatışma	150	2,303	0,449	1,110	3,810
Motivasyon	150	4,266	0,252	4,000	5,000
Performans	150	4,318	0,304	3,400	5,000

Araştırmaya katılan çalışanların “çatışma” düzeyi zayıf ($2,303 \pm 0,449$); “motivasyon” düzeyi çok yüksek ($4,266 \pm 0,252$); “performans” düzeyi çok yüksek ($4,318 \pm 0,304$); olarak saptanmıştır.



Şekil 7. Çalışanların Çatışma Algıları ve Motivasyon, Performans Düzeylerine İlişkin Diyagram

Tablo 5. Çalışanların Çatışma Algıları ve Motivasyon, Performans Düzeyleri Arasındaki İlişki

		Çatışma	Motivasyon	Performans
Çatışma	r	1,000		
	p	0,000		
	N	150,000		
Motivasyon	r	-0,269**	1,000	
	p	0,001	0,000	
	N	150,000	150,000	
Performans	r	-0,281**	0,373**	1,000
	p	0,000	0,000	0,000
	N	150,000	150,000	150,000

Motivasyon ve çatışma arasında zayıf, negatif yönde anlamlı ilişki bulunmaktadır ($r=-0.269$; $p=0,001<0.05$). Performans ve çatışma arasında zayıf, negatif yönde anlamlı ilişki bulunmaktadır ($r=-0.281$; $p=0,000<0.05$). Performans ve motivasyon arasında zayıf, pozitif yönde anlamlı ilişki bulunmaktadır ($r=0.373$; $p=0,000<0.05$).

Tablo 6. Algılanan Çatışma Düzeyinin Performans Üzerine Etkisi

Bağımlı Değişken	Bağımsız Değişken	β	t	p	F	Model (p)	R^2
Performans	Sabit	4,683	32,847	0,000	12,731	0,000	0,000
	Çatışma	-0,198	-3,568	0,000			

Çatışma ile performans arasındaki neden sonuç ilişkisini belirlemek üzere yapılan regresyon analizi istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur ($F=12,731$; $p=0,000<0.05$). Performans düzeyinin belirleyicisi olarak çatışma değişkenleri ile ilişkisinin (açıklayıcılık gücünün) zayıf olduğu görülmüştür ($R^2=0,000$). Çalışanların çatışma düzeyi performans düzeyini azaltmaktadır ($\beta=-0,198$).

Tablo 7. Algılanan Çatışma Düzeyinin Motivasyon Üzerine Etkisi

Bağımlı Değişken	Bağımsız Değişken	β	t	p	F	Model (p)	R^2
Motivasyon	Sabit	4,501	42,610	0,000	11,567	0,001	0,000
	Çatışma	-0,140	-3,401	0,001			

Çatışma ile motivasyon arasındaki neden sonuç ilişkisini belirlemek üzere yapılan regresyon analizi istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur ($F=11,567$; $p=0,001<0.05$). Motivasyon düzeyinin belirleyicisi olarak çatışma değişkenleri ile ilişkisinin (açıklayıcılık gücünün) zayıf olduğu görülmüştür ($R^2=0,000$). çalışanların çatışma düzeyi motivasyon düzeyini azaltmaktadır ($\beta=-0,140$).

Tablo 8. Çalışanların Çatışma Algıları ve Motivasyon, Performans Düzeylerinin Kurumda Çalışma Süresine Göre Ortalamaları

	Grup	N	Ort	Ss	KW	p	Fark
Çatışma	0-3 Yıl	69	2,440	0,473	48,164	0,000	1 > 2
	4-6 Yıl	30	2,348	0,505			1 > 3
	7-9 Yıl	15	2,200	0,079			1 > 4
	10 Yıl Ve üstü	36	2,046	0,312			2 > 4 3 > 4
Motivasyon	0-3 Yıl	69	4,391	0,276	36,244	0,000	1 > 2
	4-6 Yıl	30	4,200	0,217			1 > 3
	7-9 Yıl	15	4,086	0,072			1 > 4
	10 Yıl Ve üstü	36	4,155	0,138			
Performans	0-3 Yıl	69	4,296	0,364	1,614	0,656	
	4-6 Yıl	30	4,310	0,303			
	7-9 Yıl	15	4,320	0,178			
	10 Yıl Ve üstü	36	4,367	0,208			

Araştırmaya katılan çalışanların çatışma puanları ortalamalarının kurumda çalışma süresi değişkeni açısından anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan Kruskal Wallis H-Testi sonuçlarına göre; grup ortalamaları arasındaki fark anlamlı bulunmuştur (KW=48,164; p=0,000<0.05). Farklılığın hangi gruptan kaynaklandığını belirlemek üzere Mann Whitney U testi uygulanmıştır. Buna göre; kurumda çalışma süresi 0-3 yıl olanların çatışma puanları (2,440 ± 0,473), kurumda çalışma süresi 4-6 yıl olanların çatışma puanlarından (2,348 ± 0,505) yüksek bulunmuştur. Kurumda çalışma süresi 0-3 yıl olanların

çatışma puanları ($2,440 \pm 0,473$), kurumda çalışma süresi 7-9 yıl olanların çatışma puanlarından ($2,200 \pm 0,079$) yüksek bulunmuştur. Kurumda çalışma süresi 0-3 yıl olanların çatışma puanları ($2,440 \pm 0,473$), kurumda çalışma süresi 10 yıl ve üstü olanların çatışma puanlarından ($2,046 \pm 0,312$) yüksek bulunmuştur. Kurumda çalışma süresi 4-6 yıl olanların çatışma puanları ($2,348 \pm 0,505$), kurumda çalışma süresi 10 yıl ve üstü olanların çatışma puanlarından ($2,046 \pm 0,312$) yüksek bulunmuştur. Kurumda çalışma süresi 7-9 yıl olanların çatışma puanları ($2,200 \pm 0,079$), kurumda çalışma süresi 10 yıl ve üstü olanların çatışma puanlarından ($2,046 \pm 0,312$) yüksek bulunmuştur.

Araştırmaya katılan çalışanların motivasyon puanları ortalamalarının kurumda çalışma süresi değişkeni açısından anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan Kruskal Wallis H-Testi sonuçlarına göre; grup ortalamaları arasındaki fark anlamlı bulunmuştur ($KW=36,244$; $p=0,000<0.05$). Farklılığın hangi gruptan kaynaklandığını belirlemek üzere Mann Whitney U testi uygulanmıştır. Buna göre; kurumda çalışma süresi 0-3 yıl olanların motivasyon puanları ($4,391 \pm 0,276$), kurumda çalışma süresi 4-6 yıl olanların motivasyon puanlarından ($4,200 \pm 0,217$) yüksek bulunmuştur. Kurumda çalışma süresi 0-3 yıl olanların motivasyon puanları ($4,391 \pm 0,276$), kurumda çalışma süresi 7-9 yıl olanların motivasyon puanlarından ($4,086 \pm 0,072$) yüksek bulunmuştur. Kurumda çalışma süresi 0-3 yıl olanların motivasyon puanları ($4,391 \pm 0,276$), kurumda çalışma süresi 10 yıl ve üstü olanların motivasyon puanlarından ($4,155 \pm 0,138$) yüksek bulunmuştur.

Araştırmaya katılan çalışanların performans puanları ortalamalarının kurumda çalışma süresi değişkeni açısından anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan Kruskal Wallis H-Testi sonuçlarına göre; grup ortalamaları arasındaki fark anlamlı bulunmamıştır ($p>0.05$).

Tablo 9. Çalışanların Çatışma Algıları ve Motivasyon, Performans Düzeylerinin meslekte çalışma süresine Göre Ortalamaları

	Grup	N	Ort	Ss	KW	p	Fark		
Çatışma	0-5 Yıl	57	2,561	0,371	82,773	0,000	1 > 2		
	6-10 Yıl	33	2,397	0,513			1 > 3		
	11-15 Yıl	30	2,107	0,226			1 > 4		
	16-20 Yıl	9	2,000	0,116			1 > 5		
	21 Ve üzeri	21	1,862	0,326			2 > 3		
							2 > 4		
				2 > 5					
				3 > 4					
					3 > 5				
Motivasyon	0-5 Yıl	57	4,376	0,248	25,251	0,000	1 > 2		
	6-10 Yıl	33	4,156	0,131				1 > 3	
	11-15 Yıl	30	4,200	0,245					1 > 5
	16-20 Yıl	9	4,238	0,143					
	21 Ve üzeri	21	4,245	0,338					
Performans	0-5 Yıl	57	4,321	0,325	1,915	0,751			
	6-10 Yıl	33	4,336	0,238					
	11-15 Yıl	30	4,270	0,386					
	16-20 Yıl	9	4,333	0,050					
	21 Ve üzeri	21	4,343	0,284					

Araştırmaya katılan çalışanların çatışma puanları ortalamalarının meslekte çalışma süresi değişkeni açısından anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan Kruskal Wallis H-Testi sonuçlarına göre; grup ortalamaları arasındaki fark anlamlı bulunmuştur (KW=82,773; p=0,000<0.05).

Farklılığın hangi gruptan kaynaklandığını belirlemek üzere Mann Whitney U testi uygulanmıştır. Buna göre; meslekte çalışma süresi 0-5 yıl olanların çatışma puanları ($2,561 \pm 0,371$), meslekte çalışma süresi 6-10 yıl olanların çatışma puanlarından ($2,397 \pm 0,513$) yüksek bulunmuştur. Meslekte çalışma süresi 0-5 yıl olanların çatışma puanları ($2,561 \pm 0,371$), meslekte çalışma süresi 11-15 yıl olanların çatışma puanlarından ($2,107 \pm 0,226$) yüksek bulunmuştur. Meslekte çalışma süresi 0-5 yıl olanların çatışma puanları ($2,561 \pm 0,371$), meslekte çalışma süresi 16-20 yıl olanların çatışma puanlarından ($2,000 \pm 0,116$) yüksek bulunmuştur. Meslekte çalışma süresi 0-5 yıl olanların çatışma puanları ($2,561 \pm 0,371$), meslekte çalışma süresi 21 ve üzeri olanların çatışma puanlarından ($1,862 \pm 0,326$) yüksek bulunmuştur. Meslekte çalışma süresi 6-10 yıl olanların çatışma puanları ($2,397 \pm 0,513$), meslekte çalışma süresi 11-15 yıl olanların çatışma puanlarından ($2,107 \pm 0,226$) yüksek bulunmuştur. Meslekte çalışma süresi 6-10 yıl olanların çatışma puanları ($2,397 \pm 0,513$), meslekte çalışma süresi 16-20 yıl olanların çatışma puanlarından ($2,000 \pm 0,116$) yüksek bulunmuştur. Meslekte çalışma süresi 6-10 yıl olanların çatışma puanları ($2,397 \pm 0,513$), meslekte çalışma süresi 21 ve üzeri olanların çatışma puanlarından ($1,862 \pm 0,326$) yüksek bulunmuştur. Meslekte çalışma süresi 11-15 yıl olanların çatışma puanları ($2,107 \pm 0,226$), meslekte çalışma süresi 16-20 yıl olanların çatışma puanlarından ($2,000 \pm 0,116$) yüksek bulunmuştur. Meslekte çalışma süresi 11-15 yıl olanların çatışma puanları ($2,107 \pm 0,226$), meslekte çalışma süresi 21 ve üzeri olanların çatışma puanlarından ($1,862 \pm 0,326$) yüksek bulunmuştur.

Araştırmaya katılan çalışanların motivasyon puanları ortalamalarının meslekte çalışma süresi değişkeni açısından anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan Kruskal Wallis H-Testi sonuçlarına göre; grup ortalamaları arasındaki fark anlamlı bulunmuştur ($KW=25,251$; $p=0,000<0.05$). Farklılığın hangi gruptan kaynaklandığını belirlemek üzere Mann Whitney U testi uygulanmıştır. Buna göre; meslekte çalışma süresi 0-5 yıl olanların motivasyon puanları ($4,376 \pm 0,248$), meslekte çalışma süresi 6-10 yıl olanların motivasyon puanlarından ($4,156 \pm 0,131$) yüksek bulunmuştur. Meslekte çalışma süresi 0-5 yıl

olanların motivasyon puanları ($4,376 \pm 0,248$), meslekte çalışma süresi 11-15 yıl olanların motivasyon puanlarından ($4,200 \pm 0,245$) yüksek bulunmuştur. Meslekte çalışma süresi 0-5 yıl olanların motivasyon puanları ($4,376 \pm 0,248$), meslekte çalışma süresi 21 ve üzeri olanların motivasyon puanlarından ($4,245 \pm 0,338$) yüksek bulunmuştur.

Araştırmaya katılan çalışanların performans puanları ortalamalarının meslekte çalışma süresi değişkeni açısından anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan Kruskal Wallis H-Testi sonuçlarına göre; grup ortalamaları arasındaki fark anlamlı bulunmamıştır ($p>0.05$).

Tablo 10. Çalışanların Çatışma Algıları Ve Motivasyon, Performans Düzeylerinin yaşa Göre Ortalamaları

	Grup	N	Ort	Ss	KW	p	Fark
Çatışma	15-25 Yaş	30	2,500	0,601	55,542	0,000	1 > 3
	26-30 Yaş	48	2,396	0,343			1 > 4
	31-35 Yaş	36	2,343	0,460			2 > 4
	36 Ve üzeri	36	1,975	0,178			3 > 4
Motivasyon	15-25 Yaş	30	4,371	0,269	12,144	0,007	1 > 3
	26-30 Yaş	48	4,286	0,255			1 > 4
	31-35 Yaş	36	4,226	0,268			
	36 Ve üzeri	36	4,191	0,181			
Performans	15-25 Yaş	30	4,470	0,245	15,832	0,001	1 > 2
	26-30 Yaş	48	4,200	0,267			1 > 4
	31-35 Yaş	36	4,367	0,305			3 > 2
	36 Ve üzeri	36	4,300	0,336			

Araştırmaya katılan çalışanların çatışma puanları ortalamalarının yaş değişkeni açısından anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan Kruskal Wallis H-Testi sonuçlarına göre; grup ortalamaları arasındaki fark anlamlı bulunmuştur (KW=55,542; $p=0,000<0.05$). Farklılığın hangi gruptan kaynaklandığını belirlemek üzere Mann Whitney U testi uygulanmıştır. Buna göre; yaşı 15-25 yaş olanların çatışma puanları ($2,500 \pm 0,601$), yaşı 31-35 yaş olanların çatışma puanlarından ($2,343 \pm 0,460$) yüksek bulunmuştur. Yaşı 15-25 yaş olanların çatışma puanları ($2,500 \pm 0,601$), yaşı 36 ve üzeri olanların çatışma puanlarından ($1,975 \pm 0,178$) yüksek bulunmuştur. Yaşı 26-30 yaş olanların çatışma puanları ($2,396 \pm 0,343$), yaşı 36 ve üzeri olanların çatışma puanlarından ($1,975 \pm 0,178$) yüksek bulunmuştur. yaşı 31-35 yaş olanların çatışma puanları ($2,343 \pm 0,460$), yaşı 36 ve üzeri olanların çatışma puanlarından ($1,975 \pm 0,178$) yüksek bulunmuştur.

Araştırmaya katılan çalışanların motivasyon puanları ortalamalarının yaş değişkeni açısından anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan Kruskal Wallis H-Testi sonuçlarına göre; grup ortalamaları arasındaki fark anlamlı bulunmuştur (KW=12,144; $p=0,007<0.05$). Farklılığın hangi gruptan kaynaklandığını belirlemek üzere Mann Whitney U testi uygulanmıştır. Buna göre; yaşı 15-25 yaş olanların motivasyon puanları ($4,371 \pm 0,269$), yaşı 31-35 yaş olanların motivasyon puanlarından ($4,226 \pm 0,268$) yüksek bulunmuştur. Yaşı 15-25 yaş olanların motivasyon puanları ($4,371 \pm 0,269$), yaşı 36 ve üzeri olanların motivasyon puanlarından ($4,191 \pm 0,181$) yüksek bulunmuştur.

Araştırmaya katılan çalışanların performans puanları ortalamalarının yaş değişkeni açısından anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan Kruskal Wallis H-Testi sonuçlarına göre; grup ortalamaları arasındaki fark anlamlı bulunmuştur (KW=15,832; $p=0,001<0.05$). Farklılığın hangi gruptan kaynaklandığını belirlemek üzere Mann Whitney U testi uygulanmıştır. Buna göre; yaşı 15-25 yaş olanların performans puanları ($4,470 \pm 0,245$), yaşı 26-30 yaş olanların performans puanlarından ($4,200 \pm 0,267$) yüksek bulunmuştur. Yaşı 15-25

yaş olanların performans puanları ($4,470 \pm 0,245$), yaşı 36 ve üzeri olanların performans puanlarından ($4,300 \pm 0,336$) yüksek bulunmuştur. Yaşı 31-35 yaş olanların performans puanları ($4,367 \pm 0,305$), yaşı 26-30 yaş olanların performans puanlarından ($4,200 \pm 0,267$) yüksek bulunmuştur.

Tablo 11. Çalışanların Çatışma Algıları Ve Motivasyon, Performans Düzeylerinin Cinsiyete Göre Ortalamaları

	Grup	N	Ort	Ss	MW	p
Çatışma	Kadın	51	2,246	0,534	2 497,500	0,914
	Erkek	99	2,332	0,398		
Motivasyon	Kadın	51	4,336	0,271	1 858,500	0,007
	Erkek	99	4,229	0,234		
Performans	Kadın	51	4,229	0,339	2 110,500	0,097
	Erkek	99	4,364	0,275		

Çalışanların motivasyon puanları ortalamalarının cinsiyet değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan Mann Whitney-U testi sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmuştur (Mann Whitney U=1 858,500; $p=0,007<0,05$). Kadınların motivasyon puanları ($x=4,336$), erkeklerin motivasyon puanlarından ($x=4,229$) yüksek bulunmuştur.

Çalışanların çatışma, performans puanları ortalamalarının cinsiyet değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan Mann Whitney-U testi sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmamıştır ($p>0,05$).

SONUÇ VE ÖNERİLER

Çalışmalar dinamik etkileşim neticesiyle meydana gelen doğal bir olgu olmakta ve her sosyal toplumda az ya da çok bulunmaktadır. Bu çatışmalar örgüt içinde iki ya da daha fazla kişi arasında statü, hedef, değer farklılıkları sebebiyle meydana gelirse örgütsel çatışma adını almaktadır. Örgüt büyüdükçe ve uzmanlaşma arttıkça çatışma da bu doğrultuda artmaktadır. Örgütlerde çatışma türleri çeşitlilik göstermektedir. Eğer çatışmalar yöneticiler tarafından fark edilip çatışmanın hangi tür çatışma modeli olduğu anlaşılmaz ise bu çatışmalar şirket için negatif sonuçlar doğurmaktadır. Şirket içi faaliyet ve örgütler arası sıralı döngünü sağlığını koruyabilmesi için çalışanlar arasındaki ilişki, değer, hedef farklılıklarının iyi gözlenmesinin, çıkabilecek çatışma türlerinin ve bunların nedenlerinin önceden saptanmasının önemi ortaya konmaktadır.

Örgüt çatışmalarının çalışanlarının motivasyon ve performanslarını etkilemesi mümkündür. Başka bir ifadeyle çatışma hem çalışan motivasyonunun ve performansının hem de işletme verimliliğinin etkileşim alanına girmektedir. Çatışmanın kişi motivasyonunu olumlu etkilemesi çeşitli motivasyon kuramlarını düşünerek ve motivasyona özendirici araçların etkileşim içinde kullanılması ile mümkündür. Örgütün verimlilik kazanması personelin elde ettiği motivasyon ile sergilediği yüksek performansa bağlıdır. Optimum düzeyde olan çatışmalar performansa pozitif hız kazandırmaktadır. Düşük veya yüksek olan çatışmalar ise işlevsel değildir ve performansa negatif yansımaktadır. İyi bir performans değerlendirmesi ile iyi yönetilen çatışmalar örgüte olumlu yansımaktadır. Çalışanlarının motivasyon ve performanslarının yüksek olması da kurumun başarısıyla ilişkilendirilmektedir. Bunun için yöneticiler, çalışanların yeteneklerini ve potansiyellerini örgüt faydasına ortaya çıkarmaktadırlar. Yöneticilerin bunu sağlamak için en kuvvetli vasıtaları motivasyonu ortaya çıkarmaktır. Kurum açısından pozitif motivasyon performans yüksekliğini sağlarken, negatif motivasyon performans düşüklüğünü sağlamaktadır. Yüksek performans için yöneticiler personellerinin hangi koşullarda, nasıl bir ortamda, ne düzeyde ve hangi özendirme vasıtalarıyla motive olacaklarını iyi bilmelidirler.

Son bölümde hava yolları şirketinde bir departman çalışanları arasında yapılan araştırmada çalışanların çatışma düzeylerinin performans ve motivasyonlarını azalttığı görülmektedir. Yapılan araştırma Kruskal Wallis H-Testi ve Mann Whitney U Testi uygulamalarıyla incelendiğinde aşağıdaki durumlar görülmüştür:

- Personellerin kurumda çalışma süreleri uzadıkça çatışma puanlarının ve motivasyon puanlarının azaldığı görülmüştür.
- Personellerin meslekte çalışma süreleri uzadıkça çatışma puanlarının ve motivasyon puanlarının azaldığı görülmüştür.
- Personellerin yaş seviyeleri yükseldikçe çatışma puanlarının, motivasyon puanlarının ve performans puanlarının azaldığı görülmüştür.
- Kadın personellerin motivasyon puanlarının, erkek personellerin motivasyon puanlarından daha yüksek olduğu görülmüştür.
- Araştırmaya katılan çalışanların “çatışma” düzeylerinin zayıf, “motivasyon” düzeylerinin yüksek, “performans” düzeylerinin çok yüksek olduğu görülmüştür.

Örgüt yöneticilerinin çatışmayı iyi yönetememesi, çatışmanın yöneticiler ve çalışanlar arasındaki iletişimi olumsuz yönde etkilemesi sebebiyle çatışmaların çalışanların motivasyonlarını ve performanslarını azalttığını söylemek mümkündür.

KAYNAKLAR

- Akal, Z. “İşletmelerde Performans Ölçüm ve Denetimi”, Çok Yönlü Performans Göstergeleri, Milli Prodüktivite Merkezi Yayınları, Ankara, 1992.
- Aksoy, Ali ve Diğerleri. “Örgütsel Davranış Boyutlarından Seçmeler”, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara, 2005.
- Akyüz, Ö. F. “Değişim Rüzgârında Stratejik İnsan Kaynakları Planlaması”, Sistem Yayıncılık, İstanbul, 2001.
- Argon, T. ve Altay, E. “İnsan Kaynakları Yönetimi”, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara, 2004.
- Aşık, C. “Örgütlerdeki Çatışma Nedenleriyle Çalışanların Performansları Arasındaki İlişkilerin Belirlenmesi ve Bir Uygulama”, Yüksek Lisans Tezi, Dumlupınar Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kütahya, 2010.
- Aycan, Z., Kanungo, R. N. ve Mendonça M. “Kültürler Arası Bağlamda Örgütler ve Yönetim”, (Çeviren: Kayapalı, A.), Koç Üniversitesi Yayınları, İstanbul, 2016.
- Aydın, M. “Örgütlerde Çatışma”, Basyay Matbaası, Ankara, 1994.
- Aytürk, N. “Yönetim Sanatı”, Yargı Yayınevi, Ankara, 2003.
- Barutçugil, İ. “Performans Yönetimi”, Kariyer Yayıncılık, İstanbul, 2002.
- Başaran, İ. E. “Yönetimde İnsan İlişkileri: Yönetimsel Davranış”, Gül Yayınevi, Ankara, 2004.
- Baştürk, C. “İşletmelerde Performans Yönetim Sistemi”, Active: Bankacılık ve Finans Dergisi, Y:5 S:28, 28-30, 2003.
- Bayrak, S. “Örgüt Çevre Etkileşimi Açısından Çatışma Yönetimi”, Yüksek Lisans Tezi, Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Erzurum, 1992.
- Bentley, T. “İnsanları Motive Etme”, Çeviren: Onur, Yıldırım, Hayat Yayınları, İstanbul, 1999.

- Bingöl, D. “İnsan Kaynakları Yönetimi”, Beta Yayınları, İstanbul, 2010.
- Büyükemirusta, H. “Kamuda Çalışanların Motivasyonunu Etkileyen Unsurlar: SAÜ, SEDAŞ, ve Sakarya İl Emniyet Müdürlüğü Örneği”, Yüksek Lisans Tezi, Sakarya Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Sakarya, 2007.
- Budak, G. ve Budak, G. “İşletme Yönetimi”, Barış Yayınları, İzmir, 2004.
- Can, H. “Organizasyon ve Yönetim”, Siyasal Yayınevi, Ankara, 2006.
- Çiçek, D. “Örgütlerde Motivasyon ve İş Yasam Kalitesi: Bir Kamu Kuruluşundaki Yönetici Personelin Motivasyon Seviyelerinin Tespit Edilerek İş Yasam Kalitesinin Geliştirilmesi Üzerine Bir Araştırma”, Doktora Tezi, Çukurova Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Adana, 2005.
- Dalay, İ. “Yönetim ve Organizasyon”, Sakarya Üniversitesi Yayınları, Adapazarı, 2001.
- Diler, G. “Ödül Sisteminin Çalışan Motivasyonuna Etkisinin İncelenmesi Kapsamında THY Örneği”, Yüksek Lisans Tezi, Beykent Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, 2015.
- Dinçer, Ö. ve Fidan, Y. “İşletme Yönetimi”, Beta Yayınevi, İstanbul, 1996.
- DPT. “Kamu Yönetiminin İyileştirilmesi ve Yeniden Yapılandırılması, Özel İhtisas Komisyonu Raporu”, Sekizinci Beş Yıllık Kalkınma Planı, DPT Yayını, Ankara, 2000.
- Durak, M. A. “İlköğretim Okullarında örgütsel Çatışma ve Örgüt Performansı Üzerine Etkisi: Niğde Merkez İlköğretim Okulları Üzerine Bir Araştırma”, Yüksek Lisans Tezi, Niğde Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Niğde, 2010.
- Durmuş, H. “Eğitim Yönetiminde Motivasyon ve Ödüllendirme”, www.hayatidurmus.com/GGO/subat_pdf/08.pdf (15.04.2016).

- Erdil, O., Alphan, L., ve Biber, L. “İnsan Kaynakları Uygulamalarıyla Örgütsel Performans Arasındaki İlişkileri Araştırmaya Yönelik Bir İnceleme”, Dokuz Eylül Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, C:19 S:2, İzmir, 2004.
- Eren, E. “Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi”, Beta Yayınları, İstanbul, 2000.
- Eren, E. “Yönetim ve Organizasyon”, Beta Yayınları, İstanbul, 2003.
- Ermiş, K. “Kamu Sağlık Çalışanlarında Motivasyon (İl Özel İdaresi Ağız ve Diş Hastalıkları Hastanesi Örneği)”, Yüksek Lisans Tezi, Bülent Ecevit Üniversitesi, Zonguldak, 2010.
- Eroğlu, F. “Davranış Bilimleri”, Beta Yayınları, İstanbul, 2004.
- Fındıkçı, İ. “İnsan Kaynakları Yönetimi”, Alfa Yayınları, İstanbul, 2001.
- Gibson, J. L., İvancevich, J. M., Donnelly JR., J. H. “Organizations: Behaviour Structure Processes”, Irwin McGraw-Hill, Tenth Edition, Boston, 2000.
- Gümüşeli, A. İ. “İzmir Ortaöğretim Okulları Yöneticilerinin Öğretmenler ile Aralarındaki Çatışmaları Yönetme Biçimleri”, Doktora Tezi, Atatürk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Erzurum, 1994.
- Güney, S. “Yönetim ve Organizasyon”, Ankara, 2007.
- Hoplamaz, B. “Sağlık Sektörü Çalışanlarının Motivasyonunun Farklı Teoriler Açısından Araştırılması: Adana Bölgesinde Bir Uygulama”, Yüksek Lisans Tezi, Çağ Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Mersin, 2011.
- Ildız, G. Ö. “İnşaat Firmalarında Proje Müdürlerinin İş Yüğü, İş Stresi, İş Tatminin ve Motivasyon İlişkisi”, Doktora Tezi, Kültür Üniversitesi, Fen Bilimleri Enstitüsü, İstanbul, 2009.
- İncir, G. “Çalışanların İş Doyumu Üzerine”, Milli Prodüktivite Merkezi Yayınları 401, Ankara, 1990.

- İpek, C. “Örgütsel Çatışma ve Çatışma Yönetiminde Uygulanabilecek Örgüt Geliştirme Aracıları”, Anı Yayıncılık, Ankara, 2000.
- James J. ve Edden M. “Uzun Saplı Gelincik”, (Çev: Dicleli, A.), BZD Yayın ve İletişim Merkezi, İstanbul, 2001.
- Kaplan, M. “Motivasyon Teorileri Kapsamında Uygulanan Özendirme Araçlarının İşgören Performansına Etkisi ve Bir Uygulama”, Yüksek Lisans Tezi, Ankara, 2007.
- Karakaya, A. ve Ay, F. “Çalışanların Motivasyonunu Etkileyen Faktörler Sağlık Çalışanlarına Yönelik Bir Araştırma”, Cumhuriyet Üniversitesi, Sosyal Bilimler Dergisi, 31 (1). Sivas, 2007.
- Karip, E. “Çatışma Yönetimi”, Pegem A Yayınları, Ankara, 2003.
- Kaya, F. “Birinci Basamak Sağlık Hizmetlerinde Örgütsel Bağlılık, İş Tatmini ve Motivasyon Üzerine Bir Uygulama”, Yüksek Lisans Tezi, Bülent Ecevit Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Zonguldak, 2010.
- Kaynak, T. “Organizasyonel Davranış ve Yönlendirilmesi”, Alfa Basım, İstanbul, 1990.
- Kırcı, A. “Sağlık Çalışanlarının Motivasyonunu Etkileyen Faktörler Eskişehir Osmangazi Üniversitesi Tıp Fakültesi Hastanesi Örneği”, Yüksek Lisans Tezi, Atılım Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara, 2013.
- Koçel, T. İşletme Yöneticiliği. Arıkan Basım Yayım Dağıtım, İstanbul, 2005.
- Küçük, M. “Kariyer Yönetimi ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki: Banka Çalışanları Üzerindeki Etkinin İncelenmesi”, Yüksek Lisans Tezi, Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Çanakkale, 2012.
- Mirzeoğlu, N. “Örgütsel Çatışma Yönetimi: Spor Eğitimi Veren Yükseköğretim Kurumlarında Bir Uygulama”, Ankara Üniversitesi Spormetre Beden Eğitimi ve Spor Bilimleri Dergisi, 2005, Cilt:3, Sayı:2, 51-56, 2005.

- Önen, L. ve Tüzün, B. Motivasyon, Epsilon Yayıncılık, İstanbul, 2005.
- Özalp, İ. “Yönetim ve Organizasyon”, Eskişehir Anadolu Üniversitesi Yayınları, No:951, Eskişehir, 2000.
- Özarslan, G. K. “Çalışan Kişiliği ile İş Tatmini ve Performans Etkinliği Üzerine Bir Sağlık Kurumunda Araştırma”, Yüksek Lisans Tezi, Çukurova Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Adana, 2002.
- Özbaran, H. M. “Doğru Dokunun Seçimi Performans Bilgisi İçin Bir Çerçeve”, Sayıştay, Araştırma/İnceleme/Çeviri Dizisi, S:23, 5-50, Ankara, 2002.
- Özmutaf, N. M. “Örgütlerde Bireysel Performans Unsurları ve Çatışma”, Cumhuriyet Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, C:8, S:2, 41-60, Sivas, 2007.
- Öztürk, H. “Hemşirelerin Motivasyon Düzeyleri ve Performans Düzeyleri”, Doktora Tezi, İstanbul Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü, İstanbul, 2002.
- Peksen Arslan, L. “Çalışanların Motivasyonu (Serik Devlet Hastanesi Örneği)”, Yüksek Lisans Tezi, Bülent Ecevit Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, 2013.
- Rahim, M. A. “Managing Conflict in Organizations”, Quorum Books Greenwood Publishing Group, Third Edition, Westport, CT, 2001.
- Sabancı, E. “Hizmet Sektöründe Motivasyon Performans Yönetimi İlişkisi; Sosyal Güvenlik Kurumlarında Bir Uygulama”, Yüksek Lisans Tezi, Gediz Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir, 2013.
- Semerci S. A. “İş Motivasyonu ve Sonuçları”, Uzmanlık Yeterlilik Tezi, Türkiye Cumhuriyet Merkez Bankası, İnsan Kaynakları Genel Müdürlüğü, Ankara, 2005.
- Seval, H. “Çatışmanın Etkileri ve Yönetimi”, Manas Üniversitesi, Sosyal Bilimler Dergisi, S:15, 246-254, 2006.

- Solmuş, T. “İş Yaşamında Duygular ve Kişilerarası İlişkiler, Psikoloji Penceresinden İnsan Kaynakları Yönetimi”, Beta Yayınları, İstanbul, 2004.
- Soykenar, M. “Sağlık İşletmelerinde Personelin Motivasyonunu Etkileyen Faktörler”, Yüksek Lisans Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir, 2008.
- Sökmen, A. ve Yazıcıoğlu, İ. “Thomas Modeli Kapsamında Yöneticilerin Çatışma Yönetimi Stilleri ve Tekstil İşletmelerinde Bir Alan Araştırması”, Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi, S:1, 2005.
- Süral Özer, P. ve Topaloğlu, T. “Motivasyonda Kapsam Kuramları”, http://www.tayfuntopaloglu.com/pdf/tayfun_topaloglu_motivasyonda_kapsam_kuramlari.pdf, (Erişim: 29.03.2017).
- Taner, B. “Ağırlama Endüstrisinde Verimlilik Yönetimi”, Beta Yayınları, İstanbul, 2005.
- Tınaz, P. “İşyerinde Psikolojik Taciz (Mobbing)”, Beta Yayınları, İstanbul, 2006.

EKLER

Ek-1: Anket Çalışması

Değerli Katılımcı,

Aşağıda Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Yönetimi programı öğretim üyesi Doç. Dr. Perihan PAKSOY danışmanlığında gerçekleştirilmekte olan tez çalışması için hazırlanmış, işletmenizdeki çatışmanın çalışan motivasyonu ve performansı üzerine etkisi hakkında bilgi toplamaya yönelik çeşitli sorular yer almaktadır.

Anketle toplanan veriler, kişisel olarak değil isim verilmeden değerlendirilecektir.

İbrahim ALGÜL

BİRİNCİ BÖLÜM

Kişisel Bilgiler

1. Cinsiyetiniz?

☐ Kadın ☐ Erkek

2. Yaşınız?

☐ 18-25 ☐ 26-30 ☐ 31-35 ☐ 36 ve üzeri

3. Mesleki çalışma süreniz?

☐ 0-5 yıl
☐ 6-10 yıl
☐ 11-15 yıl
☐ 16-20 yıl
☐ 21 yıl ve üzeri

4. İşletmenizde çalışma süreniz?

☐ 0-3 yıl
☐ 4-6 yıl
☐ 7-9 yıl
☐ 9 yıl ve üzeri

5. İşletmenizde çalışan sayısı ne kadardır?

- ☐ 0-50
- ☐ 51-100
- ☐ 101-500
- ☐ 501-1000
- ☐ 1000 ve üzeri



İKİNCİ BÖLÜM

Çatışma Nedenlerine Yönelik Sorular

	<i>Bu ifadelere katılım derecenize göre tablodaki kutulardan birine (X) işareti koyunuz.</i>	Hiçbir Zaman	Nadiren	Genellikle	Çoğu Zaman	Her Zaman
1	Çalışanların kendi işlerini öncelikli ve önemli görmesi çatışmalara neden olmaktadır.					
2	İşletmenizdeki işlerin yerine getirilmesinde karşılıklı görev bağımlılığından kaynaklanan sorunlar çatışmalara neden olmaktadır.					
3	İşletmemizde çalışanlara verilen yetki ve sorumlulukların açık olmaması çatışmalara yol açmaktadır.					
4	İşletmemizde sınırlı olan kaynakların (araç, gereç, bilgi, para vb. gibi) paylaşılmasından kaynaklanan çatışmalar yaşanmaktadır.					
5	İşletmemizde yeni bir çalışan alındığında mevcut çalışanların işlerini kaybetme korkusundan kaynaklanan çatışmalar yaşanmaktadır.					
6	Birimimize yeni bir çalışan alındığında mevcut çalışanların bu kişilere uyum sağlayamamaları çatışmalara neden olmaktadır.					
7	İşletmemizde, çalışanların iyi belirlenmemiş görev ve sorumluluklardan kaynaklanan çatışmalar yaşamaktadır.					
8	Çalışanların farklı amaçlara sahip olması çatışmalar yaşanmasına neden olmaktadır.					
9	Çalışanların birbirlerine eksik ve hatalı bilgi vermesi çatışmalar yaşanmasına neden olmaktadır.					
10	Çalışanlara verilen görevlerin kendilerine ağır gelmesinden dolayı çatışmalar yaşanmaktadır.					
11	Bazı çalışanların verilen görevleri zamanında yerine getirmeme endişesi çatışma yaşamalarına yol açmaktadır.					
12	Çalışanların fikirlerini rahatlıkla söyleyememeleri çatışmalara neden olmaktadır.					
13	Çalışanların aralarındaki statü farklılıklarını birbirlerine yansıtmaları çatışma yaşanmasına yol açmaktadır.					
14	Çalışanlar arasında iletişimin az olması çatışmaya neden olmaktadır.					

15	Çalışanlar arasında güç mücadelesi yarışı çatışma yaşanmasına neden olmaktadır.					
16	Çalışanlar arasında birbirlerini küçümseme, aşağılama, hor görme vb. gibi davranışlar çatışmalara neden olmaktadır.					
17	Çalışanın verilen görevini diğerlerine göre önemsiz bulması çalışanın iç çatışma yaşamasına neden olmaktadır.					
18	Çalışanların birbirlerine çok yakın olmasından kaynaklanan fazla iletişim, çatışmalara yol açmaktadır.					
19	İşletmemizin beklentisi ile çalışanın kendi beklentisi arasındaki uyumsuzluk çatışmalara neden olmaktadır.					
20	Çalışanlar arasındaki güven eksikliği kurumda çatışmalara neden olmaktadır.					
21	Çalışanların farklı kişilik yapılarına, değer yargılarına, bakış açılarına sahip olmaları çatışma yaşamalarına neden olmaktadır.					
22	İşletmemizde bireysel performans değerlendirmeleri çatışmalara neden olmaktadır.					
23	Ödüllendirme sistemi çalışanlar arasındaki rekabeti artırarak çatışmalara neden olmaktadır.					
24	Çalışanların söylemek istediklerini tam olarak ifade edememesi çatışmalara neden olmaktadır.					
25	Çalışanların iş dışı kişisel veya ailevi sorunları gibi durumlar işine yansımakta ve birimde çatışmalara yol açmaktadır.					
26	Çalışanların yaptığı davranışların ve konuşmaların diğer kişiler tarafından yanlış algılanması çatışmalara neden olmaktadır.					
27	Her çalışanın kurallara aynı seviyede uymaması çatışmalara neden olmaktadır.					

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

Motivasyon ve Performansı Belirlemeye Yönelik Sorular

	<i>Bu ifadelere katılım derecenize göre tablodaki kutulardan birine (X) işareti koyunuz.</i>	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
	MOTİVASYON					
1	İş ile kişilerin amaçlarının uyuşması ve bu sayede işiyle ilgili sorumluluk alması, kendini geliştirmesi kişiyi motive eder.					
2	Çalışılan işte dikkatin dağılmaması kişiyi motive eder.					
3	Ücretimin düzenli olarak yatırılması (ücret, ikramiye, prim) ve performansıma göre artırılması motive edicidir.					
4	Yaptığım işte başarılı olmam motive eder.					
5	Yaptığım işte kariyer imkânının olması motive eder.					
6	İşimin etkin ve adaletli bir şekilde yapabilmek motive edici bir unsurdur.					
7	İşimle ilgili eksiklikler söz konusu olduğunda işyerimdeki eğitim imkânları ile bunu giderebilirim.					
8	Çalışanların işyerinde alınan kararlarda söz sahibi olmaları motivasyonlarını artırıcı bir özelliktir.					
9	Yaptığım işten geri bildirim almak iş verimliliğim açısından farkındalığımı sağlıyor ve beni motive ediyor.					
10	Çalışanın gösterdiği performans ile motivasyonu doğru orantılıdır.					
	PERFORMANS DEĞERLENDİRME					
1	Problemleri çözme konusu kişinin performansı ile orantılıdır.					
2	Yaptığım işi kendi kontrol etme düzeyimin olması performansımı artırır.					
3	Çalışanlar için parasal nitelikli (ücret, ikramiye, prim) ödüller işgören performansını arttırmaktadır.					
4	Çalışanların memnuniyetini artırma ve şirketin verimliliğini artırma performans değerlendirme sonuçlarına göre belli olur.					
5	Başarılı olan personele terfi imkanının verilmesi performansın arttırılmasını sağlar.					

6	Çalıştığım kurumun performans değerlendirme yöntemleri oldukça etkili ve adildir. .					
7	Çalışanlara meslekleri ile ilgili verilen eğitimler performanslarını arttırmada daha başarılı olmalarını sağlar.					
8	Çalışanların performanslarının yüksek olması için kurumda alınacak kararlarda söz sahibi olması önemlidir.					
9	Çalışanın, işgöreninden geri bildirim almasını yönlendirir.					
10	Performans değerlendirme süreci sayesinde kurumda çalışanların gösterdikleri performans ortaya çıkar.					



ÖZGEÇMİŞ

İbrahim ALGÜL 01.04.1988 tarihine Tortum'da doğmuştur. 2003-2007 yılları arasında Başarı Koleji Lisesinde öğrenimini tamamlamıştır. 2008-2012 yılları arasında lisans eğitimini Anadolu Üniversitesi İşletme bölümünde tamamlamıştır. Yüksek lisans eğitimine 2014 yılında Beykent Üniversitesinde başlamıştır. 2014 yılından itibaren Türk Hava Yollarında çalışmaktadır.

İbrahim ALGÜL

