

**TÜRK HAVA KURUMU ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**

**EŞİTLİK ALGISININ ÖRGÜTSEL SESSİZLİK İLE İLİŞKİSİ: ÜNİVERSİTE  
ÖĞRENCİLERİ ÜZERİNE GÖRGÜL BİR ARAŞTIRMA**

**YÜKSEK LİSANS TEZİ**

**Zafer TOZAKÇI**

**İşletme Anabilim Dalı**

**İşletme Programı**

**MAYIS 2015**

**TÜRK HAVA KURUMU ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**

**EŞİTLİK ALGISININ ÖRGÜTSEL SESSİZLİK İLE İLİŞKİSİ: ÜNİVERSİTE  
ÖĞRENCİLERİ ÜZERİNE GÖRGÜL BİR ARAŞTIRMA**

**YÜKSEK LİSANS TEZİ**

**Zafer TOZAKÇI**

**1203817338**

**İşletme Anabilim Dalı**

**İşletme Programı**

**Tez Danışmanı: Doç. Dr. H. Cenk SÖZEN**

Türk Hava Kurumu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü'nün 1203817338 numaralı Yüksek Lisans öğrencisi, "Zafer TOZAKÇI", ilgili yönetmeliklerin belirlediği gerekli tüm şartları yerine getirdikten sonra hazırladığı "EŞİTLİK ALGISININ ÖRGÜTSEL SESSİZLİK İLE İLİŞKİSİ: ÜNİVERSİTE ÖĞRENCİLERİ ÜZERİNE GÖRGÜL BİR ARAŞTIRMA" başlıklı tezini, aşağıda imzaları olan jüri önünde başarı ile sunmuştur.

**Tez Danışmanı** : **Doç. Dr. H. Cenk SÖZEN**  
**Başkent Üniversitesi**



**Jüri Üyesi** : **Prof. Dr. Nejat BASIM**  
**Başkent Üniversitesi**



: **Doç. Dr. H. Cenk SÖZEN**  
**Başkent Üniversitesi**



: **Yrd. Doç. Dr. Kemal TEKİN**  
**Türk Hava Kurumu Üniversitesi**



**Tez Savunma Tarihi:** 29 Mayıs 2015

**TÜRK HAVA KURUMU ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜ'NE**

Yüksek Lisans Tezi olarak sunduğum, “EŞİTLİK ALGISININ ÖRGÜTSEL SESSİZLİK İLE İLİŞKİSİ: ÜNİVERSİTE ÖĞRENCİLERİ ÜZERİNE GÖRGÜL BİR ARAŞTIRMA” adlı çalışmamın, tarafımdan akademik etik ve kurallara aykırı düşecek bir yardıma başvurmaksızın yazıldığını ve yararlandığım kaynakların kaynakçada gösterilenlerden oluştuğunu, bunlara atıf yapılarak yararlanılmış olduğunu belirtir ve bunu onurumla doğrularım.

18.05.2015

Zafer TOZAKÇI



## ÖNSÖZ

Araştırma konumu seçtiğimiz günden tezimi teslim ettiğim bu güne kadar bana karşı her zaman yüreklendirici, yönlendirici, sabırlı, anlayışlı ve hoşgörülü olan her zaman yapıcı eleştirileri ve destekleyici olan değerli danışman hocam Doç. Dr. H. Cenk SÖZEN'e sonsuz teşekkürlerimi sunuyorum.

Araştırmanın her safhasında her zaman bana destek olan, istatistik bilgisini benimle paylaşan, tezimi sabırla okuyup, değerli eleştiri, düşünce ve zamanını paylaşan hocam Doç. Dr. Sevilay KARAMUSTAFAOĞLU'na çok teşekkür ederim.

Tezimi yazarken çevirilerimde bana yardımcı olan Sn. Sertan ACAR'a çok teşekkür ederim.

Tüm bu süreç boyunca Ağrı İbrahim Çeçen Üniversitesinde uygulama yapmama izin veren ve yardımcı olan başta Sn. Rektör Prof. Dr. İrfan ARSLAN ve Prof. Dr. Fahri BAYIROĞLU'na ve yoğun sınav döneminde anketlerimi doldurmaya vakit ayıran İktisadi İdari Bilimler Fakültesi ile Eğitim Fakültesinin değerli öğrencilerine teşekkür ederim.

Son olarak tabii ki teşekkürlerin en büyüğünü hak eden ailem... Bütün hayatımda olduğu gibi yüksek lisans sürecinde de bana maddi ve manevi destek olan, en zorlu zamanlarımda yanımda olan, ayakta durmamı sağlayan, bana karşı olan inançlarını hiç kaybetmeyen, desteklerini her zaman hissettiren canım eşim İlkay'a ve canım kızlarım; Ayşe Gökçe ve Birgül İpek'e sonsuz teşekkürler.

Mayıs 2015

Zafer TOZAKÇI



## İÇİNDEKİLER

ÖNSÖZ .....	iv
İÇİNDEKİLER .....	v
TABLO LİSTESİ .....	vii
ŞEKİL LİSTESİ .....	viii
KISALTMALAR LİSTESİ .....	viii
ÖZET .....	xii
ABSTRACT .....	xiv
GİRİŞ .....	1
<b>BİRİNCİ BÖLÜM</b> .....	4
<b>1. MOTİVASYONUN TANIMI</b> .....	4
1.1 Motivasyon ve Kapsamı .....	4
1.2 Motivasyonun Aşamaları .....	5
1.3 Motivasyonda Teoriler .....	6
1.3.1 Kapsam Teorileri .....	7
1.3.1.1 İhtiyaçlar Hiyerarşisi Teorisi (Abraham Maslow) .....	7
1.3.1.1.1 Temel ihtiyaçlar (fizyolojik) .....	9
1.3.1.1.2 Güvenlik ihtiyacı .....	9
1.3.1.1.3 Sosyal (toplumsal) ihtiyaç .....	10
1.3.1.1.4 Saygı görme (kendini gösterme) ihtiyaçları .....	10
1.3.1.1.5 Kendini ortaya çıkarma ihtiyaçları .....	11
1.3.1.2 Herzberg'e ait (çift faktör) kuramı .....	12
1.3.1.2.1 Motivasyonel faktörler .....	14
1.3.1.2.2 Hijyen faktörler .....	14
1.3.1.3 McClelland'a ait başarıma ihtiyacı teorisi .....	15
1.3.1.3.1 Bağlılık kurma ihtiyaçları teorisi .....	16
1.3.1.3.2 Güçlü olma ihtiyacı .....	17
1.3.1.3.3 Başarıma ihtiyacı .....	17
1.3.2 Süreç Teorileri .....	18
1.3.2.1 Davranış şartlanma kuramı .....	18
1.3.2.1.1 Pozitif pekiştirmeler .....	20
1.3.2.1.2 Negatif pekiştirmeler .....	21
1.3.2.1.3 Ortadan kalkmasını sağlama .....	21
1.3.2.1.4 Ceza uygulaması .....	22
1.3.2.2 V. Vroom'a ait beklentiler kuramı .....	24
1.3.2.3 Porter ve Lawler'a ait geliştirilen beklentiler teorisi .....	24
1.3.2.4 J. Stacey Adams'a ait eşitlik kuramı .....	26
1.3.2.5 Edwin Locke'nin bireysel amaçlar teorisi .....	29
<b>İKİNCİ BÖLÜM</b> .....	32
<b>2. ÖRGÜTSEL ADALET</b> .....	32
2.1 Örgütsel Adalet Boyutları .....	34

2.1.1	Dağıtım Adaleti.....	34
2.1.2	Prosedür Adaleti.....	35
2.1.3	Etkileşim Adaleti.....	36
2.2	Yöneticiler ile Örgüt Üyesi (Öğrenci) İlişkileri.....	37
2.2.1	Güvenme.....	37
2.2.2	İtibar.....	38
2.2.3	Örgüt Değerleri ve Bağlılık.....	38
2.2.4	Etkileşme.....	39
2.2.5	Tam Katılımlı Süreç.....	39
2.2.6	Saygı.....	40
2.2.7	İletişim.....	40
<b>ÜÇÜNCÜ BÖLÜM</b> .....		42
<b>3. ÖRGÜTSEL SESSİZLİK</b> .....		42
3.1	Örgütsel Sessizlik ve Kuramsal Temelleri.....	42
3.2	Örgütsel Sessizlik Nedenleri.....	46
3.3	Öğrencilerin Sessizlik Boyutları.....	49
3.3.1	Örgüt Üyelerinin İtaati Yöntemi.....	50
3.3.2	Sağır Kulak Yöntemi.....	50
3.3.3	Pasif Kalma ve Kabullenici Sessizlik.....	50
3.3.4	Çekilme ve Korunmacı Sessizlik.....	50
3.4	Örgüt Sessizliği.....	51
3.4.1	Kabul Edilen Sessizlik.....	51
3.4.2	Savunma Maksatlı Sessizlik.....	52
3.4.3	Örgüt Yararı İçin Sessizlik.....	53
<b>DÖRÜNCÜ BÖLÜM</b> .....		55
<b>4. EŞİTSİZLİK ALGISININ ÖRGÜTSEL SESSİZLİK İLE İLİŞKİSİ: ÜNİVERSİTE ÖĞRENCİLERİ ÜZERİNE GÖRGÜL BİR ARAŞTIRMA</b> .....		55
4.1	Araştırma ve Uygulama.....	55
4.1.1	Araştırmanın Hipotezleri.....	55
4.1.2	Araştırmada Amaç ve Önem.....	58
4.1.3	Araştırmanın Kapsamı, Sınırlılıkları ve Evren.....	59
4.1.3.1	Evren ve örneklem.....	59
4.1.4	Araştırmada Kullanılan Veri Toplama Araçları ve Ölçekleri.....	59
4.1.5	Anketin Güvenilirliği ve Geçerliliği.....	60
4.2	İstatiksel Bulgular ve Yorumlar.....	62
4.2.1	Demografik Özellikler, İstatistik Analizler ve Bulgular.....	71
<b>BEŞİNCİ BÖLÜM</b> .....		72
<b>5. SONUÇLAR VE ÖNERİLER</b> .....		72
5.1	Sonuçlar.....	72
5.2	Öneriler.....	77
<b>KAYNAKÇA</b> .....		80
<b>EKLER</b> .....		87
Ek-A: Anket Formu.....		88
Ek-B: Ağrı İbrahim Çeçen Üniversitesi Eğitim Fakültesi ve İktisadi İdari Bilimler Fakültesi Dekanlıklarından alınan uygulama izin belgesi.....		91
<b>ÖZGEÇMİŞ</b> .....		93

## TABLO LİSTESİ

<b>Tablo 1.1</b>	: Herzberg'e ait çift faktör teorisi.....	13
<b>Tablo 3.1</b>	: Örgütsel sessizliğin alt boyutları.....	54
<b>Tablo 4.1</b>	: Eşitsizliklere karşı sessiz kalma davranışlarının sınıf seviyesine göre incelenmesi.....	63
<b>Tablo 4.2</b>	: Eşitsizliklere karşı sessiz kalma davranışlarının farklı bölümlere göre incelenmesi.....	64
<b>Tablo 4.3</b>	: Eşitsizliklere karşı sessiz kalma davranışlarının cinsiyete göre incelenmesi.....	65
<b>Tablo 4.4</b>	: Eşitsizliklere karşı sessiz kalma davranışları ölçeği puanlarının betimsel istatistikleri.....	66
<b>Tablo 4.5</b>	: Üniversite öğrencilerinin maddi durumlarındaki farklılıklarının eşitsizliklere karşı sessiz kalma davranışları puanlarına göre ANOVA sonuçları.....	66
<b>Tablo 4.6</b>	: Çoğunluğa uyma düşüncesi ve eşitsizliklere karşı sessiz kalma düşüncesi arasındaki korelasyon.....	67
<b>Tablo 4.7</b>	: Akademik veya iş bulma beklentisi ve eşitsizliklere karşı sessiz kalma düşüncesi arasındaki korelasyon.....	68
<b>Tablo 4.8</b>	: Kendilerini koruma ve korku yönlü sessizlik davranışları arasındaki korelasyon.....	69
<b>Tablo 4.9</b>	: Üniversite yönetimiyle ilişkilerini koruma ve eşitsizliklere karşı sessiz kalma düşüncesi arasındaki korelasyon.....	70



## ŞEKİL LİSTESİ

<b>Şekil 1.1</b>	: Motivasyonun aşamaları.....	6
<b>Şekil 1.2</b>	: Maslow'a ait ihtiyaçların hiyerarşisi piramidi.....	9
<b>Şekil 1.3</b>	: Klasik şartlanma.....	19
<b>Şekil 1.4</b>	: Sonuca Yönelik Şartlanmalar.....	19
<b>Şekil 1.5</b>	: Pekiştirme Türleri.....	23
<b>Şekil 1.6</b>	: Lawler-Porter'a ait geliştirilmiş beklentiler kuramının şekillendirilmesi.....	25
<b>Şekil 1.7</b>	: Amaçlar kuramı.....	30
<b>Şekil 3.1</b>	: Sessizlik sarmalı modeli.....	46

### **KISALTMALAR LİSTESİ**

<b>ERG.</b>	: (Existence, Relatedness, Growth) (Var olma, İlişki Kurma, Gelimse
<b>vb.</b>	: ve benzeri
<b>SPSS</b>	: (Statistical Packages for the Social Sciences) İstatistik Analiz Paketi)
<b>Sig.</b>	: Signifinance (Önem)
<b>dg.</b>	: Degrees of freedom (Serbestlik Derecesi)
<b>İ.İ.B.F.</b>	: İktisadi İdari Bilimler Fakültesi
<b>Eğt.Fak.</b>	: Eğitim Fakültesi
<b>Ağrı İ.Ç.Ü.</b>	: Ağrı İbrahim Çeçen Üniversitesi

## ÖZET

### EŞİTLİK ALGISININ ÖRGÜTSEL SESSİZLİK İLE İLİŞKİSİ: ÜNİVERSİTE ÖĞRENCİLERİ ÜZERİNE GÖRGÜL BİR ARAŞTIRMA

TOZAKÇI, Zafer

Yüksek Lisans, İşletme Anabilim Dalı

Tez Danışmanı: Doç. Dr. H. Cenk SÖZEN

Mayıs 2015, 93 sayfa

Bu araştırma; öğrencilerin motivasyonlarının eşitlik teorisi kapsamında değerlendirilmesi sonucunda ortaya çıkacak örgütsel sessizlik nedenlerini araştırmak amacıyla yapılmıştır. Araştırmanın örneklemini, Türkiye’deki bir kamu üniversitesinde halen öğrenim görmekte olan Eğitim Fakültesi ve İktisadi İdari Bilimler Fakültesi öğrencileri oluşturmaktadır.

Araştırmada öncelikle “Motivasyonun genel tanımı” ve bu konuda yapılan çalışmalardan özet alıntılar ile “motivasyon teorilerinden” bahsedilmiştir. Araştırmanın esasını oluşturan J. Adams’a ait olan “Eşitlik Teorisi” yöntemiyle açıklanmış ve “örgütlerde adalet” olgusu ile bu konuda yapılan çalışmalardan faydalanılarak anlatılmıştır. Son olarak “örgütsel sessizlik” konusu incelenmiş ve bu konudaki daha önce yapılmış bilimsel eserlerden faydalanılmıştır. Araştırmada toplam 235 öğrenciye anket uygulaması yapılmıştır. Anket: Eşitsizlik ve Eşitsizliğe Karşı sessiz kalma ölçeği olarak iki bölüm ve toplam 20 sorudan oluşmaktadır. Uygulama öncelikle öğrencilerin eşitsizlik algılarının hangi demografik şartlara göre değişiklik gösterdiğini ölçmeye yöneliktir. İkinci bölümde de öğrencilerin eşitsizliklere karşı sessiz kalma durumlarının demografik şartlar ve öğrencilerin sessiz kalmalarını etkilemesi düşünülen olası durumlar karşısında nasıl değiştiğini ölçmeye yöneliktir. Araştırmada esas olarak, ortaya çıkabilecek sessizlik halinin sebep olduğu duygular ve fikirler (Korku, boyun eğme(itaat), gelecek kaygısı,

kendini ve ilişkilerini muhafaza etmek, maddi zayıflıktan kaynaklanan özgüven eksikliği, çoğunluğa uyma. v.s) tespit edilmeye çalışılmıştır. Ayrıca ölçeğin güvenilirliği Cronbach alfa ( $\alpha$ ) yöntemiyle test edilmiştir. Araştırma sonucu ulaşılan veriler incelendiğinde uygulanan ölçeğin geçerli olduğu ve güvenilirliğinin de yeterli olduğu görülmüştür.

Uygulama, öğrencilerin çeşitli değişkenler karşısında sessiz kaldıklarını ve eşitsizliklere karşı kendilerini yeterince ifade edemeyip, bunun sonucunda okula olan bağlılıklarında ve derslerine karşı olan motivasyonlarında azalmalar olduğunu göstermiştir.

**Anahtar Kelimeler:** Motivasyon, Eşitlik Teorisi, Örgütsel Adalet, Örgütsel Sessizlik

## ABSTRACT

### ORGANIZATIONAL RELATIONSHIP WITH SILENCE OF EQUALITY PERCEPTION: AN EMPIRICAL STUDY ON UNIVERSITY STUDENTS

TOZAKÇI, Zafer

Master, Department of Management

Thesis Supervisor: Assist. Professor H. Cenk SÖZEN

Mayıs 2015, 93 page

This research; students are evaluated in the context of equality of motivation theory will emerge as a result of organizational silence was conducted to investigate the causes. The sample of the survey, pain Pain located in the Faculty of education, currently University of interviewers Opns and now constitute the Faculty of Economics and Administrative Sciences.

The first part of this research deals with “the Definition of Motivation” and “Motivation theories” along with the summaries on this subject. Adam’s “EQUALITY THEORY” has been explained and “Organizational Fairness” concept has been described thanks to the earlier works on this subject. 235 students in total have been surveyed during this research. The questionnaire consists of two parts; one is inequality and the other one is remaining quite against inequality and it also includes 20 questions in total. The application firstly aims to measure according to which demographic possibilities students’ sense of inequality shows variances. Originally in this research the tendency lying under the quietness behaviour (Fear, submitting, academic expectation, self-protection, relation protection, lack of self-confidence as a result of poverty, submission the mass) has been tried to detect. The reliability of the test has been evaluated with Cronbach alfa ( $\alpha$ ) method. The data found during reseach shows the reliability of the test.

Application, students stayed silent in the face of several variables and highlights inequalities cannot be expressed enough themselves against and, consequently, in devotion to the school and course to the motivation they have shown reduction in is.

**Key Words** Motivation, Equality Theory, Organizational Fairness, Organizational Quiteness

## GİRİŞ

Günümüzde “Örgütsel sessizlik” ile ilgili yapılan araştırmalara bakıldığında, halen yeterli seviyede olmadığı görölmektedir. Örgütsel sessizlik konusu esas noktasının, “bireyler örgüt ortamlarında, niçin, hangi durumlar ve zamanlarda sessiz olmayı seçerler, niçin, hangi durumlar ve zamanlarda seslerini çıkartarak sessizliğı terk ederler” sorusu olmaktadır (Morrison ve Milliken, 2003: 1566). İnsanların örgütsel sessizliğinin nedenlerinin araştırıldığı çalışmalarda, bu sessizliğın tipleri konusuna da değinilmiştir. Sessizlik tipleri literatürde üç kısımda geçmektedir. Bunlar; kabul edilmiş sessizlik, savunma maksatlı sessizlik ve örgütün faydasına olan sessizlik, şeklinde belirtilmektedir (Şehitoğlu ve Zehir, 2010: 88).

Küreselleşen dünyada daha akılcı ve özgüveni yüksek nesillerin yetişmesi için örgütsel süreç, eylem ve kararlara öğrencilerin daha fazla katılması amaçlanmaktadır. Böylece üniversitelerdeki uygulama ve faaliyetlerin daha fazla benimsenmesi kaçınılmaz olacaktır. Üniversitelerde uygulanacak yaygın demokrasi anlayışının öğrencilerin aidiyet hislerini güçlendireceğı değerlendirilmektedir. Kararlarda söz alacak öğrencilerin uygulamalarda doğabilecek yetersizliklere ve öngörülemeyen durumlara karşı daha serinkanlı olacakları açıktır.

Üniversitelerde öğrencinin özgüvenini arttırıcı, aidiyet hislerini güçlendirici, bilimsel çalışma ve araştırmayı motive edici uygulamaların artması, öğrencilerin eşitsizliklere karşı daha az sessiz kalmalarını sağlayacağı değerlendirilmektedir. Ayrıca bu uygulamaların yanında sosyal eşitlik kapsamında, öğrencilerin sosyal ortamlarının gerek okul içi gerekse okul dışı desteklenmesi, her türlü faaliyetlerinde kolaylıklar sağlanması öğrencilerin sessiz kalmamalarına yardımcı olacaktır.

Sosyalliğın en bariz ve en görünür olarak yaşandığı örgütsel grupların başlarında eğitimle ilgili örgütlerin geldiğı herkes tarafından bilinmektedir. Üniversiteler, diğereğitim örgütleri gibi toplumun önünde bir örgüt olması dolayısıyla toplumları etkilemesi ve toplumlardan etkilenmesi gayet doğal bir

durumdur. Bu yüzden görev ve sorumlulukları diğer örgütlere nazaran daha hassastır. Üniversite örgütleri zamana ayak uydurma toplum ve çevreyle uyumlu olma ve hedeflerine ulaşma adına etkin ve çağdaş metotlarla hem öğrenim gören öğrencilerine hem de topluma karşı olan görevlerini en iyi şekilde yerine getirmelidir. Bu görevleri yerine getirirken öğrencisi, öğretim görevlisi, yönetim kadrosu ve tüm çalışanları ile yüksek performans, optimum verimlilik ve her açıdan en yüksek fayda parolası ile hareket etmeli ve bu beklenti ve hedeflerini her zaman yüksek tutmalıdırlar. Bu beklentileri daima göz önünde bulundurdıkları zaman, öğrenci, öğretim görevlisi ve diğer tüm çalışanların bunlardan etkilenmemesi ve motivasyonlarının artmaması söz konusu olmayacaktır. Üniversiteler yapı olarak daima yenilenmeye açık, öğrencisini her anlamda kucaklayan dünyanın en modern üniversiteleriyle daima bir yarış ve etkileşim içinde olmalıdır. En büyük sermayesinin bilgili ve donanımlı insanlar olduğu unutulmamalı, bunun için de sermayeye gelebilecek zararları minimuma indirmeli ve bu uğurda her türlü tedbiri almalıdır.

Sessizliği, mütevazı olma, diğer kişilere saygı duyma, sağduyulu ve nezaket sahibi olma yanında ahlaklı ve erdemli olmayla yakın bir ilgisinin olduğunu söylemek mümkün olabilir (Nakane 2006: 1812). Öğrencilerin bu davranışları sergilemek istemeleri topluma ve insanlara duydukları bir saygının ifadesi olarak değerlendirilse de bunların ötesinde sessizliği tetikleyen olumsuz bir aktör haline getiren diğer unsurlara bakıldığında bunların öğrencilerin önündeki en büyük engeller olduğu görülecektir. Bu unsurlar örgütsel yapının yenilenmeden uzak, zamana uygun olmayan, kemikleşerek devam eden ahlaki kurallarının etkisi ile öğrenciler birbirleri ile karşı karşıya gelmekten, dışlanmaktan, şikâyetçi biri olarak bilinmekten, gelecek kaygıları endişesinden, arkadaşları, öğretim görevlileri ve üniversite yönetimi ile ilişkilerini bozmaktan korktukları için sessiz kalabilmektedir. Tabii mevcut konumunu kaybetme korkusu da öğrencilerin isteyerek veya istem dışı, kabullenici ve uysal bir tavır içinde olmasına sebep olmaktadır (Perlow ve Williams, 2003: 3; Blackman ve Sadler-Smith, 2009: 571-572). Öğrenciler arasında müşterek olan bu sessizlik sonucunda, doğruların ne olduğunu bildiği halde bunların bir türlü söyleyemeyen öğrenci kitlelerinin ortaya çıkmasına ve bu durumun da hızla yaygınlaşmasına sebep olur (Vakola ve Bouradas, 2005: 446. Akt. Alparslan ve Kayalar, 2012). Öğrencilerin, bu durumların yaşandığı okullarda kendilerini etkisiz



hissetmeleri ve konuştuklarında sıkıntılı durumlarla karşılaşacaklarını düşünmeleri, kendilerine olan güvenlerinde düşüşlerin yaşamasına ve konuşmak için yeterli desteği ve ortamı bulamadıklarında sessiz kalmaları kaçınılmazdır. (Bowen ve Blackmon, 2003: 1400, Gephart, 2009: 6. Akt. Alparslan ve Kayalar, 2012). Bu iklim zamanla kurallaşarak, gelişerek ve yaygınlaşarak öğrencilerin en büyük korkusu ve sessizliğin artık çok normal bir süreç olması kaçınılmaz olacaktır (Gephart, 2009: 5).

Eşitlik teorisine göre; hakkın, adaletin ve eşitliğin içini dolduran bu kavramların örgütler tarafından yeterince önemsenmemesi durumunda ortaya çok vahim sonuçların çıkabileceği düşünülmelidir. Öğrencilerin eşitlik algılarının yalnızca üniversite ortamı içinde değil üniversite dışında da buldukları ortamlarda ve birbirleri ile olan tüm ilişkilerinde de önemli bir yeri olduğu söylenebilir (Ateş-Sözen ve Yeloğlu, 2014). Öğrencilerin okul içinde bazı konuları ve sorunları yakinen bilmelerine rağmen üniversite yönetimiyle veya öğretim görevlileriyle gerçekleri konuşmayarak bu durumları gizlemeye çalışmaları, isteyerek veya istem dışı böyle bir çelişki içine girmeleri, sessizliğin ne kadar önemsenmesi gereken ve araştırılmaya değer bir konu olduğunu göstermektedir.

Araştırma esas olarak üniversite öğrencilerinin motivasyon teorilerinden Adams'ın eşitlik teorisi kapsamında, eşitsizliklere karşı nasıl tepki verdiklerini ve hangi durumları eşitsizlik olarak gördüklerini ve bu eşitsizlik veya adaletsiz durumlardan hangilerine karşı tepkisiz (sessiz) kaldıklarını hangilerine karşı da ne seviyede tepki (ses) verdiklerini ortaya çıkarmaktır. Bu maksatla bir devlet üniversitesinin, İktisadi İdari Bilimler ve Eğitim Fakülteleri örneğinde yapılan bu çalışma öğrencilerin eşitlik ve eşitsizliklere karşı sessiz kalma ölçeği dâhilinde hazırlanmıştır. Araştırma, öğrencilerin anket formundaki sorulara verdikleri cevapların analiz edilmesiyle ortaya çıkacak sonuçların mevcut hipotezlere göre değerlendirilmesinin yapılması ve değerlendirme sonuç ve bulgularının bilimsel normlara göre yorumlanması ile neticelenecektir.

## BİRİNCİ BÖLÜM

### MOTİVASYONUN TANIMI

#### 1.1 Motivasyon ve Kapsamı

Motivasyon kavramı, “harekete geçmek” manasında Latince’den “*movere*” kelime kökünden türemiştir (Luthans, 1992: 147), esas itibarıyla psikolojik bir durumun devamı anlamında kullanılmıştır. Temelde kişinin davranışlarını esas alan motivasyon kelimesi, teşvikte bulunmak, etkileyerek yönelmesini sağlamak, isteklendirmek ve bir eyleme veya düşünmeye başlayabilmek için gerekli olan itici ilk gücü vermek vs. gibi anlamlar içermektedir. Motivasyon, kişilerin hedefledikleri amaç veya amaçları gerçekleştirmelerine yardımcı olmak için o an için gerekli olan isteklendirici, harekete geçirici bir güç olarak tanımlanabilir (Bingöl, 1997: 258). Yapılmış olan başlıca motivasyon tanımları incelendiğinde öncelikle insan ihtiyaçlarını karşılamaya yönelik olduğu görülmekte, ardından da birey davranışlarının, örgütsel bir amaca hizmet etmeye yönlendirilmesi durumu esasını oluşturduğu anlaşılmaktadır (Chruden ve Sherman, 1984: 257).

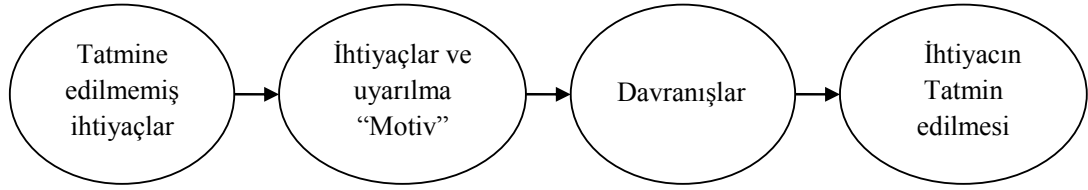
Değişen dünya şartları ile birlikte örgütler varlıklarını sürdürebilme adına tüm kaynakları optimum seviyede kullanmak durumundadırlar. Kaynakların en etkin ve verimli bir şekilde kullanılması insan kaynaklarının doğru yönetilmesiyle doğru orantılıdır. Örgütler açısından insan hem bir kaynak, hem de kaynakları bizzat yöneten bir unsurdur (Aşan,1999: 293). Bu durumda örgütler tarafından isteklendirme kavramı; örgütlerin ve örgüt üyelerinin maddi ihtiyaç ve manevi tatminlerini sağlayacak örgütsel bir ortamın kurulmasını sağlamak için, örgüt mensubu tüm bireylerin eyleme geçmelerine yardımcı olmak ve bireylere yapılacak yeterli isteklendirilmenin ve etkileme sürecinin olarak başlatılması faaliyeti olarak tanımlanabilir (Koçel, 1999: 465).

Örgütlerin amaçlarının olmasının yanında çalışan insanların da amaçlarının olduğu bir gerçektir. Örgütler kendi amaçların karşılanması için çalışanlarının da amaçlarını dikkate almak zorundadırlar. Çünkü insan başkasının işine yarayacak çabadan çok öncelikle kendi işine yarayacak çabayı veya gayreti gösterme eğilimindedir (Aşan,1999: 294). Bunun için örgütlerin, amaçları doğrultusunda hareket etmeleri ancak örgüt üyelerinin tüm ihtiyaçlarına cevap verecek şekilde planlamalar yaparak bu ihtiyaçları en üst seviyede tatmin etmenin yolları aranmalı ve bu amaç perspektifinde bireylerin motivasyonlarının nasıl sağlanacağı değerlendirilmelidir (Aşan,1999: 294).

## **1.2 Motivasyonun Aşamaları**

İnsan davranışlarının genel olarak sebepler doğrultusunda olduğu değerlendirilir. Davranışların oluşmasına sebep olan bu durumlar ve duygular; temel ve diğer ihtiyaçlar, arzular, korkular, inançlar, etkileşimler gibi faktörler çerçevesinde şekillenir.

1. Tüm insanların farklı da olsa temel güdeleri ve gereksinimleri vardır. Bu güdüler insan davranışlarını harekete geçiren potansiyele sahiptirler ve yalnız uyarıldıkları zaman insan davranışlarını etkileyebilirler.
2. Bu güdülerin uyarılıp uyarılmamaları insanın çevreyi nasıl algıladığıyla doğrudan ilgilidir.
3. Farklı özellikli çevre faktörleri farklı güdü ve duyguların uyarılmasına sebep olmaktadır. Öte taraftan farklı güdülenmeler, uyumlu bir çevrece uyarılmadığı müddetçe davranışları etkileyebilme gücünden de mahrum kalacaktır.
4. —Bireylerin algıladığı farklı çevresel durumlara göre, uyarıldıkları isteklendirme hareketleri de farklıdır ve davranışlar da bu süreçte şekillenirler. Farklı güdülemeler, farklı davranışları oluşturarak farklı sonuçlara sebep olur (Akat ve Diğerleri, 1994: 209).



Şekil 1.1: Motivasyonun aşamaları (Can, 1999: 173).

### 1.3 Motivasyonda Teoriler

Motivasyon teorilerinin ne anlama geldiğine şöyle bir bakacak olursak; Motivasyon yönetimleri ve organizasyonları içinde çalışan bireylerin örgüt çalışanlarını isteklendirip ve daha hevesli çalışmalarını sağlamak için motive eden araçların (ödül, mükâfat, teşekkür, izin verme, terfi ettirme vs.) örgüt üyelerinin hareketlerinde ivme kazanmalarını sağlamak ve isteklendirilmelerine yardımcı olmak demektir. Örgütlerde İnsan kaynaklarının üzerinde en çok durduğu ve sürekli kafa yorduğu konuların başında motivasyon yönetimi konusu gelmektedir. Ayrıca bun yanında bu konuyla bağlantılı olarak motive edici araçların nasıl, ne zaman, kimlere kaşı ve ne ölçüde kullanılacağı soruları insan kaynaklarının en büyük problemleri arasında yer almaktadır. Motivasyon konusunda örgütlerin başarılı olabilmeleri, geliştirilen motivasyon teorilerine göre hareket etmelerine bağlıdır. İşletmelerde yöneten bireyler, işlerin yapılması neticesinde elde edilen verim ve doyumunu optimum seviyeye yükseltmek, performansın bu düzeyde seyretmesini sağlamak için örgüt üyesi çalışanlarını isteklendiren veya harekete geçmelerine katkı sağlayan unsurları çok iyi bilmek ve bunların nasıl uygulandığı konusunda planlı hareket ederek amaca uygun davranmak durumundadırlar (Pekel, 2001: 8). Bireyin davranışları çok karmaşık bir durumdur (Barne ve Griffin, 1992: 551). Yalnız insan psikolojisinin çok iyi analiz edilmesiyle açıklığa kavuşabilir. Motivasyonun anlaşılıp uygulamaya konulması da insan psikolojisiyle ve bireylerin ruh haletiyle çok yakından ilgili bir durumdur. Örgütlerde bireylerin davranışlarının önemsenmeye başlaması ile birlikte insan ilişkileri ile ilgili akımlar da gelişmeye başlamıştır. Böylece bu durum psikolojinin alt boyutu olan örgütsel yönetimlerde insan faktörü konusu olarak literatüre girmiş ve böylece örgüt üyelerinin davranışları psikoloji bilimi sayesinde daha anlamlı bir duruma gelmiştir. Bunların sonucunda insan psikolojisi tanımlanması süreciyle paralel olarak motivasyon kavramı da önem kazanarak araştırmalarda esas alınan bir kavram haline gelmiştir (Yozgat, 1989: 217).

Örgütlerde motivasyonun tesis edilebilmesi için örgüt yöneticilerinin kullanabileceği birçok kuram ve teoriler literatürde mevcuttur. Bunlardan hangi kuram veya teoriler, örgüt üyelerinin motivasyonlarını nasıl olumlu anlamda arttıracaklarını ve bu yöntemlerin ne seviyede uygulanması ve ne kadar süre ile sürdürülmesinin belirlenmesinde yöneticilere yardımcı olup, yol göstereceği değerlendirilmektedir. (Koçel, 2003: 636). Motivasyonun uygulandığı teori veya kuramları iki ana başlıkta toplamak literatüre uygun olmaktadır. Bunlardan ilk gruba girenlere kapsamsal teori veya kuramlar ki bu teoriler içsellikle ilgili unsurları esas almaktadır. İkinci gruba dâhil olanlara da süreçsel teori veya kuramlar denmektedir ve bu kapsamdaki teoriler dışsallıkla ilgili unsurları temel almakta ve ihtiva etmektedir (Koçel, 2003: 636).

### **1.3.1 Kapsam Teorileri**

Kapsam teorilerine göre yöneticiler, bireylerin dahil olduğu ve bireyleri belli durumlarda nasıl davranacağını düşünmelerine yönlendiren nedenleri anlamak ve bu sebeplerin neler olduğunu bulmak için çaba gösterme sürecine önem vermelidirler (Koçel, 2003: 637). Bu durumlardan avantajlı olarak çıkmak tüm yönetici kadrolarının arzu ettikleri bir durumdur. Yöneticiler örgütlerde bunun tesisini sağlayabilmeleri için, örgütte görevli bireyleri istenilen şekilde davranmaları konusunda etkili yönlendirmeler yapan motivasyon yöntemlerini anlamak, tam olarak kavramak ve ne anlama geldiklerini nasıl uygulanacağını tecrübe etmek zorundadırlar. Ancak bu şekilde örgütü ve çalışan bireyleri istenilen seviyede yönetebilir ve tüm personelin tam manada motive olmalarını sağlayabilirler. Diğer bir anlamda ancak bu yöntem veya teorileri tam olarak uygularlarsa örgüt üyelerinin, örgütsel amaçlar istikametinde hareket etmelerini sağlayabilirler (Dinçer ve Fidan, 1996: 308). Kapsam teorileri üç başlık altında incelemek mümkündür, bunlar;

1. Abraham Maslow'a ait İhtiyaçların Hiyerarşiliği Teorisi
2. Frederick Herzberg'e ait Çift Faktör (Motivasyon- Hijyen) Kuramı
3. David McClland'a ait Başarma İhtiyaçları Kuramı

#### **1.3.1.1 İhtiyaçlar Hiyerarşisi Teorisi (Abraham Maslow)**

Abraham H. Maslow literatürde motivasyon konusunda ilk önemli araştırma ve çalışmalar yapmış yönetim uzmanı olarak görülmektedir. Abraham Maslow,

insanların ihtiyaçlarını konu alan makalesini 1943 senesinde yazmıştır. Abraham Maslow bu makalesinde konu ile ilgili olarak kişisel ihtiyaçları beş kategoride incelemiştir. Maslow'a göre kişilerin ihtiyaç ve gereksinimleri birbirinin tatminiyle hiyerarşik manada ortaya çıkmaktadır. İnsanlar en alttan itibaren ihtiyaçlarının karşılanması ile bir st boyuttaki ihtiyaa gereksinim duyarlar ve onun da karşılanmasıyla onun üstünde yer alan ihtiyaa yönelirler. Böylece bu durum en st kategorideki ihtiyaa kadar devam eder (Pekel, 2001: 9). İhtiyaçlar Hiyerarşisi Kuramının iki esas öngörüsü mevcuttur. Bu ngrlerden ilki; insanların gösterdikleri tüm davranış veya tepkiler, insanların yoksun olduğu o anki mevcut gereksinmelerini ya da ihtiyaçlarını giderme güdüsüyle ilgilidir. İnsan davranışlarını etkileyen en temel nedenin ihtiyaçlar olduğu bilinmektedir. Diğer ngr de, ihtiyaçların veya kişisel gereksinmelerin hiyerarşik durumudur. Bu durumda insan ihtiyaçlarının giderilmesi, ihtiyaçların öncelik şiddetine göre, belli bir sıra dahilinde olmasıyla yakından ilgilidir (Dinçer ve Fidan, 1996: 309). Bu ngr veya varsayıma göre en alttan itibaren ihtiyaçlar yeterli seviyede karşılanmadığı takdirde, kişiler üstlerde yer alan gereksinmelere yönelmez veya duyarsız kalabilirler (Akat ve Diğerleri, 1994: 210). Kişiler ancak ve ancak alttaki ihtiyaçları giderildike bir üstte yer alan ihtiyaçlara yönelebilirler. Temel insan ihtiyaçları karşılandıkça st basamaklarda yer alan gerçek insan olma vasıflarına sahip olunabilir. Bundan dolayı, gelişmesini tam anlamıyla tamamlayamamış uluslarda demokratik toplum, eşitlik ve toplumsal saygı kelimeleri hala alt kademedeki esas ihtiyaçlarını yeterli seviyede tatmin edememiş toplumlar için neden çok ta bir anlam ifade etmemesi anlaşılabilir (Can, 2001: 177). Maslow insan ihtiyaçlarını alttan yukarı doğru beş boyuta kademelendirmiştir. Bu kademelendirmeyi insanların ihtiyaçlarının karşılanma şiddetlerini göz önüne alarak yapmıştır. Bu sıralamayı alttan üste doğru bir piramit şeklinde şekletmiştir (Akat ve Diğerleri, 1994: 210; Dinçer ve Fidan, 1996: 309; Koçel, 2003: 639; Eren, 2000: 480; Can, 2001: 177-178; Efil, 2006: 153).



Şekil 1.2: Maslow'a ait ihtiyaçların hiyerarşisi piramidi (Maslow; 1943: 370-9).

Maslow' un ihtiyaçların hiyerarşisi kuramı şöyle sıralanmaktadır:

#### **1.3.1.1.1 Temel ihtiyaçlar (fizyolojik)**

Bu ihtiyaçlar en temel insani ihtiyaçlar olarak sayılabilir. İnsanların yaşamlarını devam ettirebilmesi için yemek yeme, su içme, teneffüs etme, bir evde barınabilme, hayatın temel anlamda devamının sağlanması, uyku ve cinsel ihtiyaçlar vs. gibi, fizyolojik temel ihtiyaçlarda görülen en genel özellikler aşağıda açıklandığı gibidir (Akat ve Diğerleri, 1994: 211).

1. Tatmin düzeyleri kişilere göre değişiklik göstermekle birlikte bu ihtiyaçlar birbirinden bağımsız olarak seyretmektedir.
2. İhtiyaçlar piramidinin en üstünde bulunan toplumlar için alt seviyede yer alan fizyolojik ihtiyaçlar, bireyleri teşvik etme özelliği açısından etkisi olmayan veya az rastlanan etkileme özelliğine sahip bir durumu göstermektedir.
3. Fizyolojik temel ihtiyaçların tüm bireyler açısından sürekli ve devam eden fasıllarla karşılanması zorunlu olarak görülmektedir.

#### **1.3.1.1.2 Güvenlik ihtiyacı**

Bütün insanlar, yeme-içme ve barınma ihtiyaçlarını karşıladıktan sonra canlarını ve sahip oldukları mallarını korumak veya can ve mal güvenliğinin

sağlanmasına ihtiyaç duyarlar. Diğer taraftan insanoğlu, yaratılışı gereği özgürlüğüne düşkün, mal edinmeye meyilli ve gelecekte daima kaygılı bir yapıya sahiptir. Bundan dolayı, insan yaratılışında baskı ve zorlama davranışlarına karşı kendi güvenliklerini garantiye almak istemeleri gayet doğaldır. Ayrıca gelecekle ilgili olarak insanlar hastalandığında, yaşlandıklarında ya da işsiz kaldıklarında da güvenli bir ortamın olmasını talep eder ve bunu sağlamanın kaygısını sürekli taşırlar. En alt basamaktaki fizyolojik ihtiyaçlarından sonra güvenlik ihtiyaçları insanların mutlu, huzurlu ve sağlıklı yaşayabilmeleri için gerekli olan ikinci derece önemli bir ihtiyaçtır.

#### **1.3.1.1.3 Sosyal (toplumsal) ihtiyaç**

Sosyal ihtiyaçlar insanların toplum içinde yaşayan canlılar olması itibariyle ihtiyaç duydukları üçüncü derece ihtiyaçlar kapsamına girmektedir. Bu ihtiyaçlar temel ve güvenlikle ilgili ihtiyaçların karşılanmalarından sonra ortaya çıkan ihtiyaç grubunda yer almaktadır. Genel olarak insanların toplumla alakalı yönlerini ortaya çıkaran bu ihtiyaç grubunda insanların birbirini sevmesi veya sevilmesi bir topluma mensubiyet bağlarıyla bağlanması, insanların birbirine karşı yardımseverlik duygularını taşıması örnek olarak verilebilir. Tüm insanlar birlikte ve toplum içinde yaşamaktadır. İnsanların yalnız olarak yaşamalarına olanak yoktur. İnsanların toplumsal canlılar olması, toplum içinde yaşamlarını sürdürmek zorunda olmaları, sosyal ihtiyaçlara da ne derece ihtiyaç duyduklarının bir göstergesi olarak görülebilir. Tüm bunlardan anlaşılmaktadır ki, insanoğlu toplum içindeki yerini alabilmesi için bazı toplumsal kavramları anlaması ve bunların gereğini yapmasıyla sağlayacak ve bu yaratılıştan gelen ihtiyaçlarını ancak sosyalleşmekle giderecektir. Toplumsal ihtiyaçlar karşılandıkça kişiler mutlu ve sağlıklı olacak, karşılanmaması halinde bireylerin mutsuzluğu, huzursuzluğu toplumun da mutsuz ve huzursuz olmasına neden olacaktır.

#### **1.3.1.1.4 Saygı görme (kendini gösterme) ihtiyaçları**

Bireyler temel ihtiyaçlarını, güvenlik ihtiyaçlarını ve üçüncü kademedeki toplumsal ihtiyaçlarını (sevme, sevilme ve sosyalleşme vb.) karşılamalarından sonra dördüncü kademe ihtiyacı olan toplum içinde fark edilmeyi ve saygı duyulmayı bir



ihtiyaç olarak görürler. Bu ihtiyaç grubunda yer alan ihtiyaçlar toplum içinde bir yer edinme esasına dayanmaktadır. İnsanlar toplumsal olmaları gereği olarak toplum gözünde tanınmak isterler, sosyal bir statüye ve mevkie sahip olmak isterler başarılar kazanmak isterler, insanlardan saygı görmek ve takdir edilmek isterler. Bu ve buna benzer ihtiyaçlar insanların toplum içinde yaşamlarını sağlıklı ve mutlu bir şekilde sürdürebilmeleri için gerekli olan ihtiyaçlardır. Abraham Maslow dördüncü kademedeki yer alan bu ihtiyaçları kendini gösterme ihtiyacı anlamında adlandırmıştır.

#### **1.3.1.1.5 Kendini ortaya çıkarma ihtiyaçları**

İnsanların en üstte talep edecekleri bu ihtiyaç grubunda yer alan ihtiyaçlar refah düzeyleri yüksek olan toplumlarda daha çok rastlanılan ihtiyaçlardandır. Genel olarak bakıldığında piramidin en tepesinde yer alan ihtiyaçlardır. Dolayısıyla toplum içinde en dar insan grubu tarafından gereksinim duyulan ihtiyaçlardır. Karşılama oranı diğer ihtiyaç basamaklarında yer alan ihtiyaç gruplarına göre en düşük olan ihtiyaçlardır. Temel ihtiyaçlar, güveliğe dair ihtiyaçlar, toplumsal ihtiyaçlar ve akabinde yer alan tanınma(saygı görme) ihtiyacı karşılanmış olan insanlar en üst seviyede hayalleri ve hedefleri çerçevesinde eser verme ideallerinin ardından giderek kendini tamamlama ihtiyacı hissederler ve bu ihtiyaçlarını da diğer basamaklarda belirtilen ihtiyaçlar gibi tatmin etmek isterler. Bu gruptaki ihtiyaçlar, bireylerin sahip oldukları yeteneklerinin gerçekleşmesini sağlamak, kafalarında oluşturdukları projelerini gerçekleştirmek, icatlar ve buluşlar yapmak, kendinden sonra eserler bırakmak istemeleri ve tüm bunları kendilerini tamamlama ihtiyacı olarak görmeleri ve bu ihtiyaçların tatmin edilmesi durumunda da diğer ihtiyaçların karşılanması sonucunda olduğu gibi mutlu olacakları ve haz duyacakları değerlendirilmektedir. Hiyerarşik bir yapısı olan ihtiyaçlar piramidi, esas olarak kişilerin en altta bulunan ihtiyaçlar için gayret sarf ederek ancak bu takdirde üstte bulunan ihtiyaçlara ulaşabileceğini ve yeterliliğinin artmasıyla bu sıra dahilinde üst grupta yer alan ihtiyaçlara ulaşabileceğini göstermektedir. Mesela barınma ihtiyacı olan bir kişinin motivasyonunu yükseltmek için saygı görme ihtiyacının giderilmeye çalışılması boşuna bir gayret olacaktır (Koçel, 2003: 639; Dinçer ve Fidan, 1996: 309). En üst seviye ihtiyacı olan bu noktada kişiler, hayallerini ve hedeflerini gerçekleştirmeye meylederler, başarıya ve bundan zevk alma duygusunun tatmin edilmesini çok önemserler (Dinçer, 1996: 118). Abraham Maslow'a ait olan ihtiyaçlar hiyerarşisi

kuramı yerinde ve bireylerin durumları esas alınarak uygulandığında motive edici bir etkisi olduğu açıktır. Diğer bir deyişle, alt kademe ihtiyaçları tatmin edilen kişilerin bir üst kademedeki ihtiyaçlarının da tatmin edilmesi karşılığında motive olmaları sağlanabilir. Maslow beş kademeye ayırdığı hiyerarşik modelinde en altta bulunan iki seviyedeki ihtiyaçları düşük düzey ihtiyaçları, üst kısımda yer alan diğer üç kademedeki ihtiyaçları da yüksek seviye ihtiyaçları olarak tanımlamıştır (Pekel, 2001: 11). Maslow'a ait olan bu hiyerarşik yapıda ihtiyaçların tüm bireyler için aynı şiddette olması ve herkesi aynı derecede etkilemesi ve motivasyonlarını aynen arttırmasını beklemek yanlış olacaktır. İhtiyaçlar hiyerarşisi teorisi basit, anlaşılır, mantıklı ve açık olduğu için en çok başvurulan ve en çok uygulanan motivasyon kuramı olarak kabul edilmektedir (Koçel, 2003: 640–641). İnsan ihtiyaçlarının sınırsız olması gerçeğinden hareketle ihtiyaçlar noktasında her zaman bir şeye ihtiyaç duyan insanoğlunu motive etmek için tatmin edilecek bir ihtiyaç her zaman var olacak ve motivasyon daima kullanılacak bir araç olarak yerini koruyacaktır.

### **1.3.1.2 Herzberg'e ait (çift faktör) kuramı**

Frederick A. Herzberg'e ait olan İkili faktör kuramı diğer bir anlamda motivasyon teorisi ve hijyen teorisi kuramı Herzberg'in üzerinde çalışıp geliştirdiği önemli bir motivasyon teorisi olarak bilinmektedir. Bu kuramın esasında Herzberg'e göre motivasyon iki kavram sayesinde belirlenmektedir. Bu faktörler; motivasyon faktörü diğeri de hijyen faktörüdür (Dinçer, 1996: 310). Frederick A. Herzberg 1960' lı yıllarda çalışmaları sonucunda çift faktör kuramını geliştirmiş ve kuramı iki esasın üzerine bina etmiştir. Buna göre örgütlerde bu iki faktör (motivasyon-hijyen teorisi) örgüt üyelerinin motivasyonlarını yakından etkileyip güdülemelerini sağlamaktadır. Frederick A. Herzberg bu faktörleri de iç ve dış etmenler olarak sınıflandırmaktadır. İçsel faktörler, motivasyon teorisini, dışsal faktörler de, hijyen teorisini ihtiva etmektedir. Motivasyon teorisini içeren iç etmenler örgütsel sorumluluğu, bireylerin kendilerine olan saygılarını, kendi kendilerini kontrol etmeyi ve örgüt üyelerinin kendilerini kanıtlama istekleri gibi ihtiyaçlarının karşılanmasını motive edici faktörlerdir. Hijyen teorisini ihtiva eden dışsal faktörler de Maslow'un düşük seviyeli ihtiyaç grubunu karşılayan yani temel ihtiyaçlar, güvenlikle ilgili ihtiyaçlar ve toplumsal ihtiyaçların getirilerini esas alan faktörler olarak sınıflandırılabilir. Bu ihtiyaç sınıfında örgüt üyelerinin fiziksel çalışma durumları, ücretlerle ilgili şartlar

örgütün amaçları çerçevesinde düşünülen politik karar ve uygulamaları kapsamaktadır. Hijyen teorisi etmenleri örgüt üyelerinin tatmin olmalarının zor olmadığı alt sınıf ihtiyaçları araç olarak kullanarak bireylerin motive olmalarını amaç edinmektedir (Yüksel, 2000: 139). Herzberg çift faktör teorisi denilen bu teoriyi geliştirme sürecinde yaptığı araştırmalara örnek olması için 200 muhasebeci ve mühendisten oluşan bir anket grubuyla görüşerek böyle bir çalışmayı geliştirmeyi başarmıştır (Pekel, 2001: 11). Herzberg bu araştırmaya katılan çalışma grubuna temel olarak şu soruyu sormaktadır; ”Örgütünüzde işinizi yaparken kendinizi ne zamanlar iyi veya mutlu, ne zamanlar kötü ya da mutsuz hissedersiniz?” bu soruyu yanıtlayınız (Koçel, 2003; 641). Bu araştırmalar neticesinde çalışma ortamını irdeleyerek ortaya çıkan unsurları iki ana grupta toplayan Herzberg, motivasyonu çift unsurlu bir durum olarak değerlendirmiştir (Akat ve diğerleri, 1994: 212). Ortaya çıkan bu çift faktörlü duruma da motivasyon faktörleri yani tatmini kolay olan etmenler, ikincisi de hijyen unsurlarını kapsayan dışsal etmenler olarak nitelendirilmiştir. Hijyen faktörleri tatmini zor olan motivasyon unsurlarını içermektedir (Efil, 2006: 154).

**Tablo 1.1:** Herzberg'e ait çift faktör teorisi (Herzberg; 1976: 73).

HİJYEN FAKTÖRLERİ	MOTİVASYONEL FAKTÖRLER
Örgüt idaresi ve görevleri	Başarı
Örgüt Yönetimleri	Tanınma
Yönetici ilişkileri ve İşin kendisi	İşin kendisi
İş koşulları Sorumluluk	Sorumluluk
Maaş İlerleme	İlerleme
Emsallerle ilişkiler Gelişme ve büyüme	Gelişme ve büyüme
Şahsi hayat	
Astlarla ilişkiler	
Statü	
Güvenlik	

### **1.3.1.2.1 Motivasyonel faktörler**

Örgütlerde görev yapan bireylerin alt seviyedeki ihtiyaçlarını ihtiva eden faktörlerdir. Bunlar bireylerin başarıma, örnek gösterilme, takdir görme, yetkin ve etkin bir pozisyonda çalışmak isteme, taltif edilme, terfi ettirilme, işlerinde yükselme ve daha rahat bir görevde bulunmayı isteme gibi ihtiyaçları içeren motivasyon temelli etmenleri içermektedir. Motivasyonel etmenlerin devreye girmesiyle örgüt üyelerinin görev istekleri ve hevesleri artarak yüksek seviyelerde seyreder. Motivasyonel etmenlerin olmadığı veya yeterli seviyede uygulanmadığı durumlarda ise örgüt ile olan görev bilincinde azalmalar işe karşı hevesle sahip çıkmada veya kısaca iş yapma isteklerinde düşmeler yaşanabilir. Herzberg, motivasyonel faktörleri şöyle değerlendirmektedir; ‘Motivasyonel etmenler bireylerin kendi gelişimleri ile ilgili bir sonuç olarak ortaya çıkmaktadır ve sürekli olarak gelişme özelliği gösterdiği için devam eden bir yoğunlukla değişimi temel almaktadır. Bu sürecin devamında motivasyon faktörlerinin gelişimi ve değişimiyle paralel olarak örgüt üyeleri ile yakın temastan uzaklaşıp, iletişimin kaybedilmesiyle ortaya tamiri zor motivasyon sıkıntılarının çıkmaması düşünülemez.

### **1.3.1.2.2 Hijyen faktörler**

Örgütlerin mevcudiyet amaçları ve yönetim tarzları, görev şartları, örgütün kişilere olan maddi katkıları, kişilerin özel yaşamlarına yansıyan huzur ve moral durumları, örgütse ilişkiler (ast-üst, amir memur) vb. faktörler ‘hijyensel etmenler’ şeklinde isimlendirilirler. Bu faktörlerin olması bireylerin işsel tatminlerinin karşılanması anlamına gelmektedir. Böylece örgüt mensubu kişilerin çalışma motivasyonları sağlanmış olmaktadır. Hijyensel etmenlerin olmaması veya olumsuz olması halinde ise (çalışma şartlarının kötü olması, örgüt üyelerinin aile hayatlarının bozuk olması vb.) motive edici etmenler yo olacak ve kişiler işe karşı olan motivasyonlarını kaybetme noktasına gelebileceklerdir. Herzberg hijyensel etmenlerin olumlu olması durumunda bunun yalnız örgüt üyelerince kabul göreceğini ve sonuç olarak bu durumun örgütte görev yapan personel için ya motivasyonel bir etki yapıp olumlu bir düzeyde seyredeceğini ya da olumlu olmayan etkisiz bir duruma sebep olup hiçbir motivasyonel etki yapmayacağını belirtmektedir. Bu durumda, iki etmenin de bireylerin isteklendirilmesinde ayrı bir etkisi olmaktadır.

Bunun sağlanması hijyensel şartların iyi bir duruma getirmesi sonucunda motive edici faktörlerde yapılacak gelişim ve zenginleştirmeler örgüt üyeleri açısından motive olmada bir nevi teşvik görevi görecektir (Northcraft ve Neale, 1996: 141). Herzberg dış faktörlerin ihtiva ettiği hijyensel etmenleri şu şekilde saymaktadır: Örgütlerin amaçları ve yönetici eksikleri; tekniksel bilgilerden yoksun olmak ve teknolojik desteğin yetersizliği; amir memur arasındaki etkileşim veya iletişimin kötü seyretmesi; örgütleri dış konumlarının yetersizliği; örgüt üyelerine ödenen maaş miktarı ile ücret artış seviyelerini tatmin ediciliğinin yetersizliği; diğer örgüt üyeleriyle iyi olmayan ilişkiler ve huzursuz arkadaşlıklar; örgüt üyelerinin özel hayatlarına ve kendisine gereken saygı ve sevginin yeterli düzeyde gösterilmeyip yeterli ilgi ve alakadan yoksun bırakılmaları ile örgüt üyelerinin çalışmaları ile ilgili yeterli seviyede iş güvenliğinin sağlanamaması olarak sıralanabilir.

Hijyen faktörleri yöneticilere göre bir örgütte olması gereken asgari etmenlerdir. Bu faktörlerin örgüt bünyesinde bulunmaması durumunda örgüt üyelerinin motivasyonundan bahsetmek mümkün değildir. Bu faktörlerin örgütlerde olması motivasyonel faktörlere gerekli ortamı sağlar ve artık o işletme veya örgüt için motivasyondan bahsedilebilir. Bunun yanında her ne kadar motivasyonel etmenlerin olması hijyenik koşulların tamamlanmasıyla mümkün olduğu belirtilse de bazen hijyenik etmenlerin tek başına var olması, o örgütte motivasyonun sağlanması için yeterli olmayabilmektedir (Koçel, 2003: 642).

Neticede, örgüt üyelerinin olumlu bir şekilde motive olmalarını sağlamak, iç yönlü motivasyonel faktörlerin dereye girmesi ile örgütte arzulu bir hava estirilmeli, yalnız bununla birlikte dış etkenli hijyensel faktörler de göz ardı edilmeyip, devreden çıkarılmamalıdır (Akat ve Diğerleri, 1994: 213).

### **1.3.1.3 McClelland'a ait başarıma ihtiyacı teorisi**

David C. McClelland yönetim konusunda hem bir uzman hem de bir psikolog olarak diğer yönetim uzmanlarından daha farklı bir motivasyon teorisi geliştirmeyi başarmıştır. McClelland tüm bireylerin tamamen farklı ihtiyaçlara sahip olduğunu ve her bireyin değişik ihtiyacın peşinden gittiğini savunmuş ve ancak bireylerin o an meylettikleri ihtiyaçların karşılanmasıyla orantılı olarak tatmin olabileceklerini belirtmiştir. Güdüleme bireylerin en çok hangi güdüden etkilendiğini çeşitli uygulamalarla ortaya koymaya çalışmıştır.

Mcclelland, bireylerin ihtiyaçlarının bazı güdülerini tepkisel olarak harekete geçirdiğini ve bu durumda da kişiileri en çok harekete geçiren güdünün ne olabileceğini bulmaya çalışmakla işe başlamıştır. Mcclelland insan ihtiyaçlarının harekete geçirdiği ve insanları ve toplumu en etkili bir şekilde etkiyen güdünün başarı ihtiyacı güdüsü olduğunu savunmuştur. Bu teoriye göre kişiiler yaptıkları işlerde her zaman başarılı olmak veya başarılı görünmek isterler. İnsanlar başarısızlıktan korkar ve çekinirler. Tabi bu korku veya çekingenlik psikolojisi içinde olan kişiiler harekete geçmekten veya başarılı faaliyetlere katılmaktan alıkoyar (Eren, 2000: 502). Başarma ihtiyacını şiddetle karşılama veya bu ihtiyacını tatmin etmek isteyen bireyler girişimde bulunmak durumundadırlar. Kendilerini rakipleri ile daima bir yarış içinde görmekte ve daha fazla konsantre olup, akılcı riskleri göğüsleyerek daha tutarlı işleri yapmak için azimle koşturmaktadır. Mcclelland araştırmalarının neticesinde örgütlerin üst kademelerinde çalışanları g m?, başarı mı? soruları çerçevesinde değerlendirmiş ve bu üyelerin çoğunun yüksek düzeyde gle ilgili ihtiyaç duyduğunu grmştir. Yalnız basarı ihtiyacını, g ihtiyaı ile kıyaslandığında daha fazla tatmin olmasını isteyen çalışanların örgütsel kariyerlerinin daha kısa sürdüğü grlmştir (Pekel, 2001: 14). Bu teori örgüt yöneticileri veya insan kaynaklarınca şunu ifade edebilir; Bireylerin eksiliğini duyduğu ihtiyaç konuları tam olarak tespit edilebilirse örgütlerde istihdam edilecek kişiilerin seçimleri de bu noktada geliştirilir ve başarı ihtiyaı fazla olan bireyler bunu gösterebilecekleri iş sahalarında istihdam edilirler. Bu sayede hangi işe hangi doğru kişiinin yerleştirilmesi sağlanmış olacak ve bireylerin ihtiyaçlarının ne olduğu tam olarak bilindiği için de daha doğru motive araçlarıyla da anlamlı olarak motivasyonları arttırılacaktır. Ayrıca doğru işe yerleştirilen bireyler motive olmaları için uygun bir ortamda olduklarını düşündüklerinden içlerine dört elle sarılıp tüm bilgi, tecrübe ve kazanımlarını işleri için kullanacaklardır (Koçel, 2003: 642; Dinçer ve Fidan, 1996: 312).

#### **1.3.1.3.1 Bağlılık kurma ihtiyaçları teorisi**

İnsanlar sosyal canlılar olmaları hasebiyle yaşamlarını yalnızlıktan uzak toplumla i içe sürdürmek istemektedirler. Bunun için de diğer insanlarla yakın ilişkiler kurarlar ve kendilerini aidiyet hisleri gereği bir gruba ait görme, sosyal ilişkiler içerisinde olma (Eren, 2000: 501), atışmalardan uzak durma, iyi ilişkiler

içerisinde olma ve samimi ve yakın arkadaşlıklara sahip olma eğilimi göstermektedirler (Pekel, 2001: 13). Yalnız bu durumlar kişiden kişiye değişiklikler arz etmektedir. Bazı insanlar yapısal özellikleri gereği dostları veya arkadaşlarının çok olmasını ve onlarla çeşitli sosyal ortamları paylaşmak isterler bazı kişiler de yalnız kalmayı yalnız olarak hayatına devam etmeyi hatta sorunlarıyla ve sıkıntılarıyla tek başlarına başa çıkmayı seçerler. Yalnızlıktan hoşlanan kişilerde ailesinin desteğini yanında görmek istemeleri dahi gösteriyor ki yalnızlıktan hoşlanan insanlar bile ilişki kurma ihtiyacı hissetmektedirler (Eren, 2000: 501).

#### **1.3.1.3.2 Güçlü olma ihtiyacı**

İnsanın çevresine egemen olma isteği sonucu ortaya çıkan bir duygudur (Eren, 2000: 501). Kuvvet sahibi kişiler güçlüdür ve otoriterdirler. Bu insanlar gücünü sağladıkları kaynak veya rezervlerini genişletme çabası gütmektedirler, gücü ellerinde bulundurdıkları sürece diğer bireyleri etkileri altında tutmayı başaracaklardır, güçlerini korumak, kontrol altında tutmak diğer bireyleri etkileme güdüsüyle diğerlerini sorumlulukları altında görme eğilimi sergileyeceklerdir (Dinçer ve Fidan, 1996: 312; Pekel, 2001: 13; Koçel, 2003: 643). Güçlü olma isteği, diğer örgüt üyelerinin işleri ve uygulamaları kapsamında onları etki altına almaya çalışma çabaları kişiler arası çatışmaların başlamasına neden olabilmektedir. Bundan dolayı güçlü olma ihtiyacı güdüsü örgütlerde kişiler arası ilişkileri çok tehlikeli boyutlara taşıma ihtimalinden ötürü bireylerin bu güdülerinden kısmen de olsa vazgeçmelerini sağlamaktadır. Güç sahibi olma ihtiyacı insanların yapıları ve bakış açılarıyla yakından ilgili olarak kişiden kişiye farklılık göstermektedir ve farklı boyutlarda ortaya çıktığı görülmektedir (Eren, 2000: 501).

#### **1.3.1.3.3 Başarma ihtiyacı**

Zorlu bir durumdan başarıyla çıkma, devam eden engelli bir durumdan standartların üstüne çıkarak başarıya hazını kılcallarına kadar hissetme, başarmanın imkansıza yakın olduğu bir işi tek başına başarmak, diğer kişilerden farklı olarak özellikli bir konuda üstünlük gösterme ve diğerlerini geçme arzusu ve gayretinde bulunma (Pekel, 2001: 13) bireyler gelecekte ulaşmaları mümkün olan güce veya makama ulaşmak için çok çaba ve gayret gösterirler bu etkili hedefleri neticesinde

gereken bilgi ve yeteneklerini bu uğurda harcarlar ve sonuçta başarılarının karşılığını güç kazanmış olarak alırlar. Bu mevkilerini kazanmak için azimle ve hırsıyla bu yolda bıkmadan usanmadan yollarına devam ederler işte bireyler tüm bu sıkıntıları sonuçta elde edecekleri güç ihtiyaçlarını tatmin etmek ve istedikleri o güce erişmek için yaparlar (Koçel, 2003: 643; Dinçer ve Fidan, 1996: 312).

### **1.3.2 Süreç Teorileri**

Motivasyonun süreç teorileri davranışın nasıl harekete geçirilip yönlendirileceğini veya motivasyonun nasıl yavaşlatılıp azaltılacağını açıklamaya çalışır (Tastan, 2005). Başka bir deyişle, insanların motive olmaları için ne tür arzular beslediği ve motivasyonlarını nasıl yükselttikleri, hangi unsur veya araçlarla motive olmaları ile ilişkilidir. Süreç teorilerinde yanıtlanmaya çalışılan soru şudur ki; belli bir tavır ve davranışta bulunan bireylerin ihtiyaçlarının karşılanması kapsamında sahip oldukları bu tepkilerini veya davranışlarını nasıl aynı seviyede devamı sağlanabilir ya da daha üst bir boyutta bu davranışın tekrarı nasıl yapılabilir ya da tekrar yapılmasının önüne nasıl geçilebilir? (Koçel, 2003: 644). Süreçsel teoriler bireysel farklılıklar arz eden insanların farklı değer yargıları ya da farklı özelliklerde olmalarına rağmen tüm bireylerde davranışları etkileyen motivelelerin veya motivasyon araçlarının aynı veya benzer olduğunu belirtmişlerdir. (Dinçer ve Fidan, 1996: 312). İhtiyaçlar, süreçsel kuramlarda bireyleri olumlu ya da olumsuz davranışlara yönelten etmenlerden yalnızca bir tanesidir. Süreçsel teorileri beş ana başlıkta incelemek mümkün olacaktır, bu faktörleri aşağıdaki gibi sıralayabiliriz;

1. Davranışsal Şartlanma Kuramı
2. Bekleyişsel Kuramlar
3. Adams'ın Eşitlik Kuramı
4. Amaçsal Teoriler
5. Atıf Kuramı'dır

#### **1.3.2.1 Davranış şartlanma kuramı**

Bu kuramda esas olan disiplinli çalışmalarla varlıklarının devamını sağlayan örgüt yönetimlerinin psikoloji biliminden faydalandığı en temel konu şartlandırmaların motivasyon teorileri dahilinde kullanılmasıdır. Şartlandırmalar

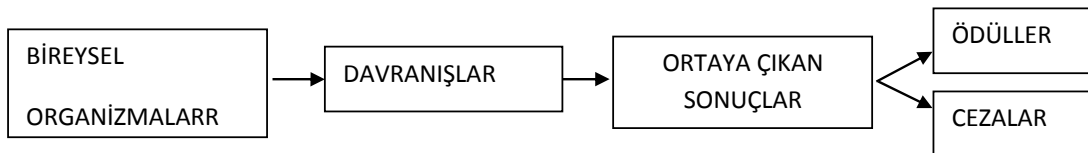


bilimsel olarak iki ana kapsamda değerlendirilmektedir. Bunlardan ilki klasik, diğeri de sonuca dayalı olan sonuçsal şartlanmadır. Pavlov'a ait olan klasik şartlanma yönteminde yapılan deneyler neticesinde köpeklerin nasıl tepkiler verdiğini inceleyen bir şartlanmadan bahsedilir. Böylece bu şartlanmadan yola çıkarak davranışların temelinde şartlanmayı sağlayan belli etkenlerin olduğu, insan davranışlarının da belirli tepkilerle harekete geçebileceğini göstermesi açısından önemlidir. Klasik şartlandırma motivasyon teorisi kapsamında aşağıdaki gibi gösterilmektedir:



Şekil 1.3: Klasik şartlanma (Koçel, 2005:645).

Pavlov yaptığı deneylerde köpeklere yem verirken uyarılmasını sağlamak için zil çalmıştır. Daha sonra bu işlem köpeklerin uyarıcılara tepki verinceye kadar tekrarlandı ve sonuçta uyarıcı zil çalındığında yemek olmasa da köpeklerin zile karşı davranışsal bir tepki verdikleri görüldü. Köpekler bu tepkilerini ağızlarının sulanması ve salyalarının akması olarak gerçekleştirmişlerdir. Klasik olan Pavlov'un şartlandırmasının temel esprisi uyarıcıların davranışlara olan etkisinin gözlemlenmesiyle ilgili bir durumdur. Motivasyon kuramına uyarlanan kısmı ise bu şartlanmanın sonuca yönelik olmasıyla ilgilidir. Burada bireyler esas olarak sonuçta karşılaşacakları durumlara göre şartlanmaktadır. Sonuca yönelik şartlanma kuramını ilk başta araştırmalarıyla süreç teorilerine katkı sağlayan Skinner'dir. Skinner bu kuramı geliştirmiş ve motivasyon teorisi olarak bilime kazandırmıştır. Bu kuramın organizasyon ve topluluklarda uygulanıp geliştirilmesi neticesinde de Örgütlerde Davranışların Değiştirilmesi denilen bir alanın doğması sağlanmıştır. Bu şartlanmanın şekillerle gösterilmesi aşağıda sunulmuştur.



Şekil 1.4: Sonuca Yönelik Şartlanmalar (Koçel, 2005: 646).

Sonuçsal şartlandırma teorisinde esas nokta: Bireyler ihtiyaçlarından, arzularından veya daha önceki tecrübeleriyle şahit olduğu kazanımlarından etkilenecek bir şekilde bir davranış içine girerler. Davranışlarda esas olan sonuçtur. Bireyler sonuç odaklı davranırlar. Bireyler karşılaşacakları sonucu kestirerek ya o davranışı gösterecekler ya da o davranışları terk edip göstermeyeceklerdir. Diğer bir açıdan kişiler toplumun onayladığı ve sonucunda ödülleri olduğu davranışları göstermekte gayet cömert davranacaklar, toplum tarafından onaylanmayan ya da kabul edilmeyen sonucu itibarıyla de cezalandırılmakla karşı karşıya kalacakları davranışları sergileme konusunda çekingen veya o davranışı göstermeyeceklerdir (Eren, 2000: 524). Ödüllerin sonuca etkisi kapsamında teoriyi güçlendirdiği ve pekiştirdiği açık olarak görülmektedir. Davranışları ödülle şartlandırmak o davranışların sürekli olmasını sağlayacaktır (Pekel, 2001: 20). İnsan organizması, daima sonuç olarak haz duyacağı, mutlu olacağı davranışların tekrarını talep edecektir. Bu kapsamdaki davranışların tekrarı organizmada pekiştirilen bir davranış olarak çok daha fazla benimsenip daha iyi öğrenilecektir (Dinçer ve Fidan, 1996: 316; Eren, 2000: 24). Motivasyonel bir yaklaşım olan Sonuçsal şartlandırma kuramı örgüt yönetimlerinde kullanılması durumunda bazı noktalara özen gösterilmelidir. Bu noktalar aşağıda şöyle belirtilmiştir:

1. Örgütler, örgüt üyelerinin göstermelerini istedikleri veya istemedikleri davranışları net olarak belirlemelidirler.
2. Arzu edilen davranışların neler olduğu tüm bireylere açıklanmalıdır.
3. Örgüt politikası olarak her zaman ödül sistemine başvurulmalıdır.
4. Yapılan davranışlar anında karşılığını görmelidir. Aksi takdirde hemen gösterilmeyen refleksler davranışların sonuca olan etkisinde azalmalara sebep olabilir.

#### **1.3.2.1.1 Pozitif pekiştirmeler**

Pozitif pekiştirmelerde, bireylerden beklenen davranışların sürekliliğini devamı için bireylerin farklı motivasyon araçları ile motive edilmesi esası ile hareket edilmektedir (Eroğlu, 2000: 284). Pozitif pekiştirmelerde motivasyon araçlarının ortak noktası ödül sistemine dayanmaktadır (Eren, 2000: 524). Motivasyon aracı olarak kullanılan pekiştireçlerden bir kısmına şu örnekleri verebiliriz: Bunlar bireylerin o an ki durumlarına göre bazen yemek- içmek tarzı unsurlar olduğu gibi

bazen de cinselliği hedef alan insan biyolojisi gereği ihtiyaç olan faktörler olabilmektedir. Pekiştirme araçları bazı zamanlarda da daha üst düzeydeki insan ihtiyaçlarına hitap eden, insanların sonradan öğrendiği, para-pul, sevgi-saygı, terfi etme azmi veya övgü ya da şefkatle alakalı unsurlar olabilmektedir (Eroğlu, 2000: 284). Kişilere davranışlarının devamını sağlamak için verilecek ödüllerin genel özelliği iç ve dış yanlı faktörlerle ilişkili olarak değerlendirilebilir (Eren, 2000: 524-525).

#### **1.3.1.1.2 Negatif pekiştirmeler**

Negatif pekiştirmelerde ise, bireylerin ortaya koydukları davranışların yapılmasını engellemek veya tekrar edilmesine bir son vermek için bireylerin olumsuz pekiştirme araçları kullanılarak motive edilmesi ile hareket edilir (Eroğlu, 2000: 284). Başka bir açıdan denilebilir ki; bireylerin önceden tecrübe ettikleri ve örgüt için istenmeyen davranışlara son vermesini sağlamak veya örgütün beklentilerine uygun hareket etmelerini sağlamak ve de gerekli motivasyon araçlarını kullanarak bireylerin motive olmalarını ve istenilen tarzda hareketlerine devam etmelerinin yolunu açmak için alınması gereken tedbirler olarak değerlendirilebilir. (Eren, 2000: 525). Örgütlerdeki bireylerin davranışları neticesinde negatif pekiştiriciler olmadığında ortaya çıkan davranışın tekrarlanmasında artışlar oluyorsa bu durumda negatif pekiştiricilerin olduğu söylenebilir (Can, 1999: 181). Negatif pekiştirmelerde kullanılan yöntemler cezalandırma yöntemleri ile aynı görülmemelidir (Eroğlu, 2000: 284). Negatif pekiştirmelerde örneğin; örgütte sıkıntılı bir duruma sebep olan bireyleri aşağılamak için ne gerekiyorsa yapmak yerine yanlış yaptığı durumu, kişilerin adını vermeden örgütü ne kadar zarara uğrattığını anlatmak olarak tanımlanabilir. Bu durumda yanlış yapan bireyleri örgüt içinde belli etmeden, yaptıkları yanlışlardan bahsetmek, yanlış yapan bireyler için negatif bir pekiştirme olacak ve bundan sonra bireyler aynı yanlışları yapmamak için azami gayret göstereceklerdir (Eren, 2000: 24).

#### **1.3.1.1.3 Ortadan kalkmasını sağlama**

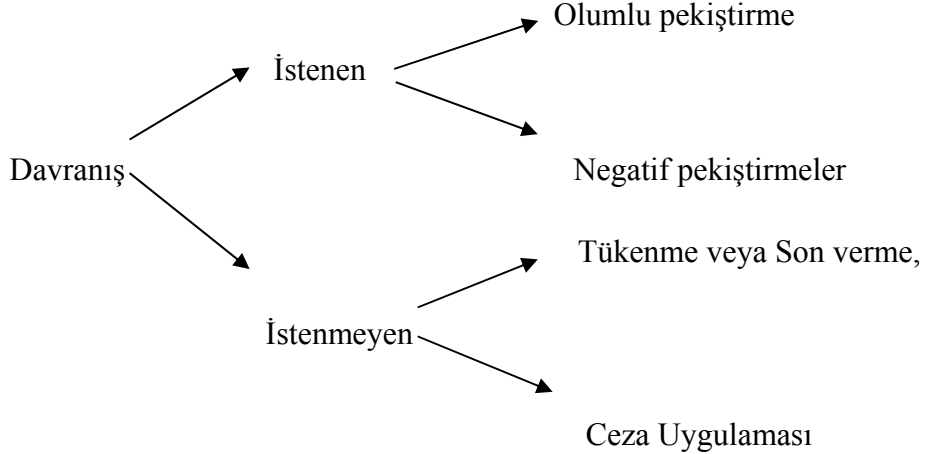
Örgütlerde istenmeyen bir davranışın varlığı söz konusu ise bu davranışın tekrar yapılmasının önüne geçmek için ya bu davranış veya davranışlar tamamen yok

edilecek ya da önceden tecrübe edilmiş eski istenmeyen davranışların tekrar ortaya çıkmasını bütün bütün engellemeye çalışma tedbirlerine denmektedir. Örgütün bu duyarlılığı bireyler tarafından da anlaşılacak ve örgütün kabul görmediği davranışlar tekrar edilmeyecek ve böylelikle pekiştirme durumu olmayıp bu sıkıntılı durumu sorunların yok edilmesiyle çözüme kavuşacaktır (Eren, 2000: 525). İnsanlar başkaları tarafından yapılan davranış veya bazı eylemleri, ciddiye almayıp, görmemezlikten gelirse bireyler bu durumda yapılan bu davranışı tekrarlama konusunda ihtiyaç hissetmeyeceklerdir (Can, 1999: 182). Tabii bu durum bireylerin davranışlarını terk etmelerini sağlamak için cezalandırma yöntemine başvurulmalıdır şeklinde anlaşılmalıdır. Burada anlaşılması gereken nokta şu olmalıdır; örgüt bünyesinde çalışan bireyler, istenmeyen bir davranışı devam ettirdiği takdirde, gelecekle ilgili örgütsel beklentilerini kaybedebileceğini öngörerek hareket etmesinin ne kadar doğru olacağını bilmesi gerekir (Eren, 2000: 285-286).

#### **1.3.1.1.4 Ceza uygulaması**

Örgütlerde istenmeyen veya başvurulmasına uzak bakılan bir yöntem olan cezalandırma yönteminde, bireylerin sorun teşkil eden davranışlarına son vermek, bir daha yapılmamasını sağlamak veya tekrarına mani olmak için son çare olarak bireylerin cezalandırılması söz konusu olmaktadır (Eren, 2000: 526). Örgütlerde ceza uygulamaları öğrenmeyi olumsuz etkileyen bir yöntem olması yanında, kişisel davranışların değişmesinde ve gelişmesinde etkili bir yöntem olduğu söylenebilir. (Can, 1999: 182). Uygulanan cezai yöntemlerin ille de bireylerin canını acıtmaması şeklinde yapılması şart değildir. Fiziksel manada acı vermeyen cezai uygulamalara örnek verecek olursak; ceza kapsamında eleştiriye tabi tutulmak, ödül veya takdirleri başka bireylere vermek, bireylerin yetkilerini azaltmak cezalandırma yöntemleri arasındadır. Bunun yanında cezalandırma kapsamında bireyleri etkisiz ve daha düşük pozisyonlarda görevlendirmek, işten çıkarmak, topluluklar önünde sert bir şekilde uyarmak, bireyleri örgüt huzurunda rencide etmek veya yaptıklarını teşhir etmek, maaştan belli miktarda para kesmek vb. örgütlerde daha bunlar gibi birçok unsur cezalandırma kapsamında kullanılmaktadır (Koçel, 2003: 647). İstenmeyen davranışların önüne geçmek için verilecek cezalar örgüt personelini öncelikle üzecek canının sıkılmasına, mutsuz olmasına ve moralinin bozulmasına sebep olacaktır. Böylece anlaşılmaktadır ki ceza yöntemi ile davranışlar düzelmez aksine daha da

bozulabilir (Eroğlu, 2000: 285). Ödüllendirme yöntemi bireylerin davranışlarını değiştirme konusunda her zaman cezalandırma yönteminden daha etkilidir. Cezalar istenmeyen eylemleri belki kısmen azalmak için etkili olabilir fakat kişiler davranışlarının temelinde yatan bazı hedefleri kolluyorsa, cezalar bu durumdaki bireylerin böyle davranmasının önüne geçmede yeterli olmayacaktır (Koçel, 2003: 648). Aslında ödül sisteminin içinde dolaylı olarak da olsa ceza yöntemi vardır denebilir. Verilen ödüller, ödül alan bireyleri onura ederken, ödül alamayan bireyleri de üzecek ve aynı zamanda neden ödül alamadıklarını düşünmelerine neden olacak ve de kendilerini bir nevi ceza almış gibi hissetmelerine neden olacaktır. Bu da gösteriyor ki ödül sisteminin içinde gizli de olsa bir cezalandırma sistemi de vardır (Bakan, 2004: 241). Bu kuramda şuna dikkat etmek gerekir; öncelikle pozitif ve negatif pekiştirmelerde, istenilen davranışı yinelenmeye ve sürdürmeye çalışmak esas olmaktadır. Bununla birlikte, cezalandırma ve davranışlara son verilmesini sağlama yönteminde ise, arzu edilmeyen ve örgütün amaçlarına, politikalarına veya genel ve toplumsal etiklere uymayan davranış ve hareketleri yok etmeye veya bir daha tekrar edilmesine mani olmaya çalışmak esas olmaktadır (Eren, 2000: 526).



Şekil 1.5: Pekiştirme Türleri (Eroğlu, 2000: 286).

Pekiştirme kuramında ödüllendirme ile sağlanan pekiştirme yöntemi her zaman güçlü bir konumdadır. Burada esas olan ebette ki bireylerin yapmış oldukları davranışların takdir edilmesi ve de bu davranışların devamının sağlanmasıdır (Can, 1999: 182). Ödüllerin dağıtılması örgütün genel durumunu sıkıntıya sokmamak için objektif olarak değerlendirilmeli ve yönetim kadrosunun nesnelliğini ortaya

koymalıdır. Ayrıca her bireyin farklı ihtiyaçları olması iyi etüt edilmeli ve bireylere ihtiyaca cevap veren ödüller verilmesine çok dikkat edilmelidir (Can, 1999: 182).

### **1.3.2.2 V. Vroom'a ait beklentiler kuramı**

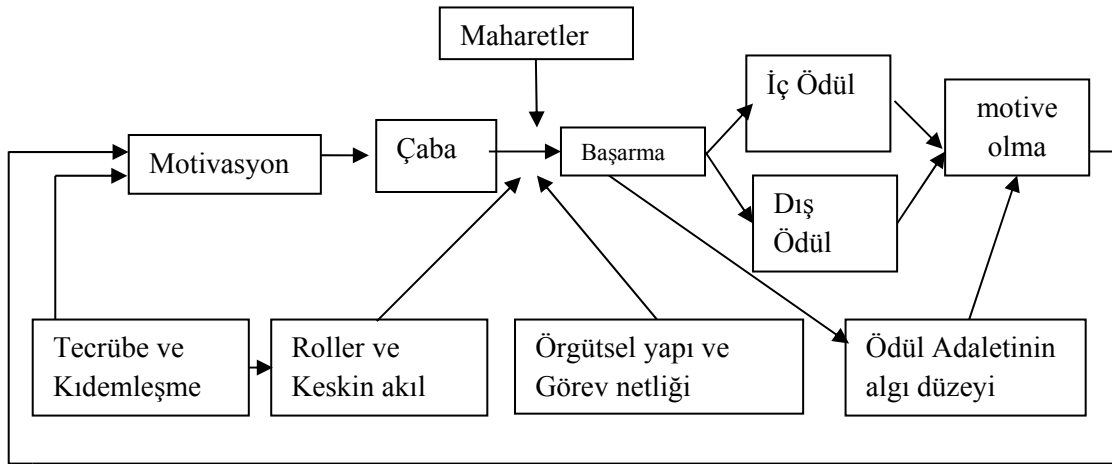
Bireylerin beklentileri Vroom'a ilham kaynağı olmuş ve 1964 senesinde literatüre kattığı ‘‘Çalışma ve Motivasyon’’ isimli çalışmasında örgüt çatısı altında çalışan bireylerin beklentilerinin, motive olmalarıyla ilgili çok yakın bir ilgisi olduğunu ortaya koymuştur (Aktan, 2006). Bu teori kapsamında bireyler yalnızca beklentileri karşılandığı ölçüde motive olurlar ve tatmin edilirler (Tastan, 2005). Kuramın temelinde ödüllendirme yöntemi esas olarak kabul edilmektedir. Vroom, bireylerin motivasyonlarını arttırmak için kullanılacak temel faktörün ödüllendirme olduğunu belirtmektedir. Örgütlerde çalışan kişiler yaptıkları iş ve fedakarlıklar neticesinde ve kendilerini tatmin etmek için daima takdir edilmek ve ödül kazanmak istemekte ve böyle bir beklenti içinde olmaktadır. Vroom'a göre örgütlerde takdir edilme ve ödüllendirilme ile ilgili yöntemler ve şartlar planlanıp net olarak bireylere tebliğ edilmişse bu durumda bireyler iş yapma ve performanslarını arttırma konusunda sürekli motive olmuş ve bu durumdan olumlu olarak etkilenmiş olacaklardır (Aktan, 2006).

Vroom kendi kuramında kişilerin motivasyonlarını, sonuçta ulaşmayı beklediği durumla bireylerin ulaşılacak sonuca verdiği önemin çarpımıyla eşdeğer olduğunu belirtmektedir (Eroğlu, 2000: 270). Motive olma Derecesi = Sonuca verilen önem x Sonuçsal Beklentilerdir (Pekel, 2001: 16). Vroom kendi kuramında, bireysel beklentilerin beş farklı değişkene sahip olduğunu göstermiştir. Bunlar; ilk düzey sonuçlar, ikinci düzey sonuçlar, çekici olan, araçsallık özelliği olan ve beklenti içinde olan özellikteki durumlardır (Tastan, 2005).

### **1.3.2.3 Porter ve Lawler'a ait geliştirilen beklentiler teorisi**

Bu kuram Vroom ile literatüre kazandırılan beklenti kuramından Porter ve Lawler tarafından esilenmiş ve geliştirilmiş bir kuram olarak süreçsel motivasyon teorisi olarak literatüre geçmiştir (Eroğlu, 2000: 274). Porter ve Lawler kendi kuramlarını her ne kadar Vroom'un beklentiler kuramı üzerine bina etmiş gibi olsalar da bu kuram, esinlendiği beklentiler kuramının eksik ve yetersiz noktalarını ortaya

koyarak bu kurama çok değerli katkılar yapmıştır. Bu katkıların neler olduğuna bakıldığında ilk olarak; örgüt kapsamında çalışan kişilerin kendi gösterdikleri performans ve başarıyla ilişkili olarak sonuçta hak ettiği ödüllendirilme veya takdir edilme tatmininin karşılanmasıyla ortaya çıkan adalet kavramıyla ne kadar örtüştüğüyle ilgilidir (Dinçer ve Fidan, 1996: 314). Diğer taraftan, örgüt çalışanları iş sürecinde gösterdikleri gayret ve performanslarını diğerleriyle kıyasladıklarında adaletli olmayan bir durum olduğunu fark ettikleri anda hem örgütün samimiyetine veya adalet anlayışlarına olan inançları, hem de motivasyonları tamamen negatif olarak etkilenmesi kaçınılmaz olacaktır. Bundan dolayı örgütlerde takdir edilmeler ve ödül dağıtımlarında azami derecede adaletli olmaya ve objektif olmaya özen gösterilmelidir (Pekel, 2001: 17-18).



Şekil 1.6: Lawler-Porter'a ait geliştirilmiş beklentiler kuramının şemalendirilmesi (Dinçer ve Fidan, 1996: 314).

Burada önemli olanın, tüm bireylerin kendine tevdi edilen rolün performanslarını tam olarak gösterebilecekleri bir rol olup olmamasıyla yakından ilgili olmasıdır (Koçel, 2003: 652). Bu kuramda da diğer kuramlarda da belirginlik her şeyden çok önde gelmektedir. Bu kapsamda da bireylerin görev ve sorumlulukları açık olarak belirtilecek, eğer açık açık kimin ne iş yapacağı ne ile ilgisinin olup olmadığı belirtilmez ise örgüt personeline örgütün beklediği veya istediği davranışlarda yetersizlikler ve bireylerin motivasyonlarında düşmeler yaşanması ve de hatta bireyler arası problemlerin artması kaçınılmaz olacaktır. Bu durumda bireylerin motive olma güçlerini ve performanslarını yükseltecek uygun bir örgüt havasını tesis etmek için iyi bir planlama ve örgüt içi iyi bir teşkilatlanma gerekli olacaktır (Pekel, 2001: 18). Örgüt yöneticileri eğer bu kuramı bir motivasyon

aracı olarak kullanacaklarsa Vroom'a ait olan beklentiler kuramında belirtilen noktalara ilave olarak aşağıda belirtilen konulara da önem vermek durumundadırlar (Koçel, 2003: 652-653).

1. Bireyler kendilerine tevdi edilen roller çerçevesinde eğitilmeli veya kurs verilmelidirler.
2. Örgüt içinde bireylerin performansları neticesinde aldıkları ödüllerden çok benzer duruma sahip olan örgüt üyeleriyle kendilerini karşılaştırdıkları unutulmamalıdır.
3. Görevler ile ilgili netlikler sağlanmalı, bireylerin görev çatışmalarından uzak kalması için gerekli tüm önlemler önceden alınmalıdır.
4. Her bireyi kendi özel durumları ile ilgili olarak farklı farklı ödüllere yönelebileceği unutulmamalı, bireylerin bu konudaki eğilimleri önceden hesaplanmalıdır.
5. Son olarak da tüm bireylerin başarı, ihtiyaçlarını tatmin noktası, ödüllendirilme dereceleri, gibi konulara olan bakış açıları gözlenmeli ve ne olduğu anlaşılmalı ve elde edilen sonuçlara göre bu yöntemdeki kurallar tekrar gözden geçirilerek veya üzerinde bazı değişiklikler yapılarak uygulamaya konmalıdır.

Bu kuramda Porter ve Lawler'e göre birey motivasyonlarının, sonuçta elde ettikleri tatmin düzeyine ve ortaya koydukları gayret ve performans düzeylerine denk değildir ve Porter ve Lawler motivasyonu, tatmin olmayı ve de performans göstermeyi üç farklı değişken olarak görmektedirler. Buna göre bireylerin gayret ve performanslarını yükseltmelerini doğrudan etkileyen neden tatmin olmak istemeleri değildir, tam aksine tatmin olmak istemeleri doğrudan gayret ve performanslarını yükseltmelerini tetiklemektedir ve böylece motive olmalarını sağlamaktadır (Pekel, 2001: 18).

#### **1.3.2.4 J. Stacey Adams'a ait eşitlik kuramı**

Adams 1963 yılında literatüre kazandırdığı eşitlik teorisinde esas olarak örgütlerde çalışan bireylerin aynı örgütte, aynı veya benzer pozisyon ya da görevlerde çalışanlar ile farklı örgütlerde çalışıp ta kendi yaptıkları işle aynı veya benzer durumda olan diğer kişiler arasında yaptıkları karşılaştırma neticesinde ortaya çıkan eşitlik denklemindeki örgütle ilgili eşitlik veya eşitsizlik algılarının ölçümü ve



değerlendirilmesi olarak yorumlanabilir (Efil, 2006: 157). Eşitlik teorisinin esas noktalarından biri de kıyaslama neticesinde ortaya çıkan eşitlik veya eşitsizlik durumunun kişilerde oluşturduğu huzursuzlukla bağlantılı olarak örgütün amaçlarına katkı sağlamada ve bireylerin verimliliğinde olumlu ya da olumsuz olarak ne derece etkileyeceğinin değerlendirilmesi olarak düşünülür. (Austin ve Walster, 1974). Diğer taraftan eşitlik teorisi, bireylerin işteki performansları neticesinde kendilerine verilen takdir ve ödüllerin hangi eşitlik parametrelerine uygun olarak verildiği ve bu dağıtım esnasında ne kadar adaletli davranıldığına olan inançlarının olumlu istikamette olması kendilerinin de o oranda işle ilgili motivasyonlarının yükselmesi ve örgüte olan güvenlerinin artması düşüncesiyle bağlantılıdır (Pekel, 2001: 15). Bu kuramın temelinde yatan ana fikrin; bireylerin eşitliği veya denk olması düşüncesinin temel çıkış noktası ya da esinlendiği düşünce, Festinger'e ait olan "zihinlerin uyumsuzluğu" ve Homans'a ait olan ve literatüre kattığı "dağıtım adaleti" konularıdır. (Eroğlu, 2000: 287). J. Stacey Adams, bireylerin ödüllendirilmesinde uygulanan dağıtım adaletinin objektif ölçütlerle yapılması sonucunda birey motivasyonlarının da pozitif olarak etkileneceğini belirtmektedir. Bu durumda örgüt üyeleri çalışmalarını aynı düzeyde veya daha yüksek bir performansla artı düzeyde sürdürmeye devam edeceklerdir. Bireyler tam aksi durumla karşılaştıklarında ise, yani eşitlik denklemi bozulduğunda, kişilerin algıları negatif olarak etkilendiğinde, dağıtım adaletine olan inançları azaldığında, kaçınılmaz olacak olan sonuç şudur ki; kişiler verimsizleşecek, tatmin edilememiş, ihtiyaçları karşılanamamış bireyler huzursuzlaşacak, işler askıya alınacak ve sonuç olarak bireyler mutsuz olacak ve istifalar artacak, daha adaletli olarak işleyen organizasyonlara kaçmak için fırsatlar kollanmaya başlanacak, işle ilgili şikayet ve görev değiştirme talepleri artacaktır (Aktan, 2006).

Eşitlik teorisinin genel olarak dört esasa dayandığı söylenebilir (Can, 1999: 183-184).

1. Kişi: Eşitlik veya eşitsizlik durumunu tespit eden insana denir.
2. Bireylerle kıyaslama: Kendi veya başka örgütlerde aynı veya benzer işlerde çalışan bireylerin performansları neticesinde diğer çalışan kişi veya gruplarla yaptıkları karşılaştırmalara denir.

3. Girdi oranları: Bireylerin işleri için sarf ettikleri emekler ve kişisel niteliklerin tamamı denilebilir. Örnek olarak bireysel yetenekler, tecrübeler, yaş durumu ve işteki kıdemi sayılabilir
4. Çıktı oranları: Bireylerin iş karşılığı ona verilen takdir veya ödüllerin toplamı denilebilir. Bunlar maddi veya maddi olmayan unsurlar olabilir; örnek gösterilme, parasal ödüller, ilave izinler vb.

Eşitlikten bahsedebilmek için kişilerin çalışma sürecinde iş ilgili ortaya koydukları girdilerin oranıyla çıktılarının arasındaki oranlar kendi veya başka örgütlerde aynı veya benzer pozisyonlarda çalışanların oranlarıyla örtüşmeleri ya da eşit olmaları gerekmektedir, aksi halde eşitliklilik söz konusu olmaktadır.

$$\frac{\text{Kişisel Getirisi}}{\text{Kişinin girdisi}} = \frac{\text{Kıyaslama yapılan başka kişinin getirileri}}{\text{Kıyaslama yapılan başka kişinin girdisi}} \text{ 'dir.}$$

Bireyler bu formüldeki eşitliğin sağlanamadığının farkına varırlarsa ya daha az çalışacaklar ya da tam tersi olarak eşitliği sağlamak için daha fazla çalışacaklardır (Pekel, 2001: 15). Bireyler durumun eşitliğini gördüklerinde ise bunun değişimi için veya bu durumu düzeltmek için aşağıda bahsedilen davranışları gösterebileceklerdir (Koçel, 2003: 654).

1. Performansta duruma göre ayarlamaların yapılması, etkinliğin azaltılması ücretlerin duruma göre,
2. Çıktı sonuçlarının değiştirilme talebi; ücretlerde veya ödüllendirilmede sistemin gözden geçirilerek artış yapılması istekleri,
3. Gayret ve çıktı parametreleriyle mantıksal çıkarım parametrelerinin değiştirilip denkliğin azaltılmasının tesis edilmesi isteği
4. Örgütteki işi bırakma; istifanın gerçekleşmesi, örgüt içi pozisyon veya rolünün değiştirilmesi ya da mazeretsiz işe gelmekten kaçma isteği,
5. Diğer bireylerinde denkliği değiştirme kapsamında etkileyerek gayretlerini veya performanslarını değiştirmeye ya da düşürmeye zorlanması gayreti içinde olma,
6. Son olarak da kıyaslamamanın esas aldığı ana etmenleri ya da yardımcı unsurları değiştirmek isteme olarak sayılabilir.

Örgüt üyelerinin algı farklılıklarının giderilmesi için tatminkar olarak yapılacak belirgin açıklamalar, bireylerle yönetim kadrosu arasındaki algısal farklılıkların azalmasına ve gerekli uyumun tesis edilmesine katkıda bulunacak ve neticede bireylerin örgüte olan güvenleri artacak ve motive olmaları kolaylaşacaktır (Eroğlu, 2000: 291). Bu durumda olumlu bir örgütsel iklimin oluşması hem bireylerin motive olmalarını ve mutlu olup örgütü sahiplenme duygularını arttıracak, hem de örgütün amaçlarına ulaşma noktasında ve genel olarak örgütün verimliliğinde etkili bir rol oynayacaktır. Eşitlik kuramını kendine rehber edinmek isteyen veya örgütsel bir motivasyon yöntemi olarak seçmek ya da uygulamak isteyen örgütler veya yöneticiler şu hususlara dikkat etmelidirler (Koçel, 2003: 654)

1. Eşitlik kuramında temel felsefe; eşitlik bağlamında, kurum farkı olmaksızın, aynı performansın aynı şekilde ödüllendirilmesinden geçmekte olduğu düşüncesi asla unutulmamalıdır.
2. Bu kuramın özünde yer alan eşit olma ya da eşitsizliklere tabi tutulma denklemi bireylerin çalışma ortamında veya çalışma ortamı dışında algıladıkları kıyaslamalar neticesinde ortaya çıkmaktadır.
3. Bireylerin eşitsizlik algıları kendi ihtiyaçlarıyla paralel olarak farklı farklı olabilir.

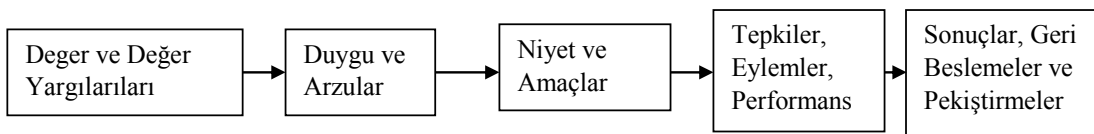
Eşitlik denklemine karşı verdikleri tepkiler çok değişik olabilir. Bu denklemin sağlanmasında en önemli iş örgüt yöneticilerinin işle ilgili tüm yapılanları adaletli olarak değerlendirmesine bağlıdır. Yöneticiler yaptıkları değerlendirme neticesinde nesnel davranmalı ve adaletten asla sapmamalıdır. Ödüllendirmede veya değerlendirmede esas, bireylerin önceki hal veya tutumları değil, baz alınan süreçte yaptıkları davranış ve performansları olmalıdır (Efil, 2006: 157). Eşitlik kuramında en büyük handikap ise yöneticilerin değerlendirmelerinin subjektif olarak gerçekleşmesi ihtimalidir. Eşitlik algısı kişiden kişiye değişiklik gösterebilmektedir. (Eroğlu, 2000: 291). Böylece eşitsizlikler engellenemez bir hale dönüşecek ve teori de amacını gerçekleştiremeyecektir. Ehl olmayan güçler karşısında eşitlik denklemi de her durumda olduğu gibi çaresiz kalacaktır.

### **1.3.2.5 Edwin Locke'nin bireysel amaçlar teorisi**

Amacı ne demek olduğu ve örgütler açısından ne derece önemli olduğuna genel manada bakıldığında; Amaç; kişilerin veya örgütlerin ulaşmayı hedefledikleri

sonuç hali olarak görülebilir. Buna göre denilebilir ki; hem kişiler hem de örgütler bu yetilerini gerçekleştirmek için gerek maddi anlamda gerekse maddi olmayan faktörler anlamında (Toplumsal veya kişisel idealler veya kendini gösterme unsurları) sahip olma özelliği göstermektedirler. Bu durumda esas olan kişilere ve örgütlere ait bu amaç ve hedeflerin, örgüt ve kişilerin davranış ve hareketlerini belirgin olarak değiştirmesini ve o yöne doğru kanalize olmalarını sağlamasıdır (Eroğlu, 2000: 292). Bu kuram Edwin Locke'un literatüre 1968 senesinde kattığı ve geliştirdiği bir kuram olmuştur. Amaç teorisi, bireylerin veya örgütlerin davranışlarının temel bileşenin amaçlar çerçevesinde olduğunu iddia etmektedir. Bireyler amaçlarını gerçekleştirmek için çalışırlar veya bir örgüte dahil olurlar. Bunun yanında amaçlarda her kişiye özel bir anlam da olmaktadır. Bireylerin veya örgütlerin davranışlarının temelinde yatan esas güdünün amaçları çevresinde olduğu söylenebilir (Can, 1999: 184). Amaç kuramında bireylerin amaçları aynı zamanda motive olma düzeylerini de etkileyecektir. Bu kuram dahilinde amaçların erişilebilirlik düzeyleri bireylerin motive olma tatminlerini de değiştirecektir. Amaçların erişilebilirliği yüksek olanlar daha düşük olanlara göre daha çok çalışacak ve gayret gösterecek ayrıca bu kapsamda motivasyonları daha çok artacaktır. (Koçel, 2003: 655). Bu kuramda kuramın öncüsü amaçları oluşturmak için üç niteliği esas kabul etmektedir. Bunlar; öncelikle amacın net, belirgin ve açık olması, amacın güçlü ve sağlam dayanaklarının olması ve son olarak da amacın yoğun ve herkes tarafından kabul edilebilir olmasıdır (Efil, 2006: 158).

1. Amaçta net ve belirgin olma özelliği; amacın temel verilerle sınırlandırılmış ve matematiksel olarak ölçülebileceğini göstermektedir.
2. Amanın güçlü ve sağlam faktörlere dayanması özelliği ise; amacın ulaşılabilirliğinin ne derece yeterli olduğunu ve ne kadar güçlü başarılı olabileceğini göstermektedir.
3. Amaçta yoğun olma veya tüm bireyleri etki altına alma özelliği de; o amacın gerçekleşmesine olan inancın bireyler tarafından güçlü göstergelere dayanması olarak görülebilir (Can, 1999: 184).



Şekil 1.7: Amaçlar kuramı (Edwin Locke) (Pekel, 2001: 19).

Örgütlerde planlanan amaç ve hedefler örgütsel başarı ve performansı arttırabilmesi için şu nitelikleri taşımalıdır (Eroğlu, 2000: 294). Örgüt başarısı örgütsel amaçların net ve belirgin olmasıyla bağlantılıdır. Amacın açıklığı ve anlaşılabilirliği başarıyı arttıracak ve perçinleştirecektir.

1. Amaçlar örgütsel anlamda tüm örgüt üyelerince tam olarak benimsenirse başarıyı arttıracığı kesin olacaktır.
2. Örgütlerde kararlaştırılan amaçlara, örgüt personelinin de katılımı sağlanmalıdır. Bu durumda tüm bireyler amaçları daha fazla kabullenecek ve başarı, bireylerin dahil edilmedikleri durumlara göre daha fazla artacaktır.
3. Örgütlerde bilgilendirmenin ne kadar önemli olduğu açıktır. Bu kapsamda tüm bireylere zaman zaman örgütsel amaçların ne durumda olduğu hakkında bilgilendirme yapılmalıdır.

Neticede bu kuramın temelinde yatan esas önemli olanın, Örgütü yöneten bireylerin örgütteki yönetilenlerle uyumlu bir amaç birliği içinde olmalarıdır. Amaçlarda uyum tamamen yöneticilerin amaçların seçim ve karar aşamasında örgüt üyelerinin de fikirleri alınarak hatta bizzat onların katılımıyla örgütün amaçları şekillendirilmelidir (Koçel, 2003: 655).

## İKİNCİ BÖLÜM

### ÖRGÜTSEL ADALET

Adaletli, tatminkâr, bağlanmak, sadakat ve buna benzer soyut kavramlarda nesnellik göstermek, objektif ölçütlerle hesaplamalar yapmak hiç de kolay bir iş olmadığı, yadsınamaz bir gerçektir. Bunun için bu tanımlar veya kavramlar kişilerin algılamasıyla ilgili olduğu değerlendirilmektedir. Bu durumda önemli olanın örgütün devamı sürecinde adaletsizliklerin hangi ölçüde var olup olmaması değil, örgüt üyelerinin yöneticilerin örgüt için yaptıkları faaliyetleri hangi düzeyde ne derecede olumlu ya da olumsuz algıladıklarıdır (Tutar, 2007: 98). Adam's tarafından 1965 senesinde literatüre sokulan adaletin tanımında örgütsel anlamda ortaya çıkan çıktı sonuçlarının adaletli olarak dağıtımının yapılmasının sağlanmasıdır. Koys ve De Cotiis' Örgütsel adaletin örgütlerde alınan kararların ve yapılan uygulamaların keyfilik içinde olmadan, eşitliğe uygun, adalet esasları dahilinde yapılmasının elzem olduğunu söylemektedir. (Koys ve De Cotiis, 1991: 273). Örgüt adaleti kavramı ilk olarak Greenberg (1987) tarafından kullanılmıştır. Örgüt adaleti, üyelerinin örgütsel davranış, örgütsel performans ve örgüt ortamında ortaya koydukları tavır ve davranışlarına çerçevesinde nesnel veya objektif değerlendirmelerle yapılmalıdır (Lee, 2007: 9). Örgüt adaleti, çalışanların hem kendilerinin psikolojik ve sosyal refahını hem de başkalarıyla olan ilişkilerini etkileyen sonuçları ihtiva etmektedir (Peltola vd. 2007: 321). “Örgüt adaleti, öğrenciler ile yöneticiler veya öğretim üyeleri ve diğer tüm çalışanlara aynı davranılarak hiçbir bir fark gözetilmeden örgütteki ilişki ve iletişimin geliştirilmesine, tüm örgüt üyelerinin kişiliklerine, onurlarına, inançlarına, değerler atfettikleri kutsallarına, haklarına ve sorumluluklarına saygı ve nezaketle karşılık vermektir” şeklinde tanımlamaktadır (Cremer, 2005: 4). Örgüt adaleti, örgütsel uygulama ve yapılan işlerde örgüt üyelerine taraf gözetmeden ve adaletli davranmaktır. Örgüt üyelerinin örgütsel ve

toplumsal tüm ilişkilerinde hakları önemle korunmasına dikkat edilmeli, hiçbir örgüt üyesini ayırt etmeden, her birine aynı muamelede bulunulmalı, aynı ve benzer durumlarda bulunan bireylere eşit olarak davranmanın esas alınması örgüt adaletinin tesis edilmesinde çok önemli olarak değerlendirilir. Örgüt adaleti, örgütsel durumda olan örgüt üyelerinin örgüt ortamında kuralların ve içinde bulunulan durumun, üyelere sağladığı şartlar olarak değerlendirilmesi neticesinde adalet algısının hangi ölçüde olumlu olup olmadığını ve üyelerin örgütle ilgili algıladıkları bu durumun örgütün çıktılarını ne düzeyde etkilediğini içeren bir kavramdır (Çöp, 2008: 16).

Örgütsel adalet kavramının tarihsel gelişimi incelendiğinde “sosyal adalet” kavramının örgütlere uyarlandığı ve “örgütsel adalet” (organizational justice) kavramının gelişme gösterdiği görülmektedir. Homans’ın (1961) “Dağıtımsal Adalet Teorisi” (Theory of Distributive Justice), Adams’ın (1965) “Eşitlik Teorisi” (Equity Theory), Crosby’nin (1976) “Görelî Yoksunluk Teorisi” (Relative Deprivation Theory), Leventhal’ın (1976, 1980) “Adalet Yargı Teorisi” (Justice Judgement Theory), Lerner’in (1977, 1980) “Adalet Güdüsü Teorisi” (Justice Motive Theory), Thibaut ve Walker’ın (1975) “İşlemsel Adalet Teorisi” (Procedural Justice Theory), Leventhal, Karuza ve Fry’ın (1980) “Dağıtım Tercihî Teorisi” (Allocation Preference Theory) örgütsel adalet kavramının dayandırıldığı sosyal adalet teorilerinden bazılarıdır (Alexander ve Ruderman, 1987; Bies ve Shapiro, 1987; Cohen, 1987; Folger, 1987; Greenberg ve Tyler, 1987 akt. İşbaşı, 2001: 60).

Örgüt adaletinin katkıları şöyle sıralanabilir (Kaneshiro, 2008: 17-19):

Örgüt adaleti;

1. Örgüt üyelerinin tatminlerinin madden ve manen artmasına,
2. Örgütsel grupların arasında kurulan işbirliğinin gelişmesi ve grupların arasında ortaya çıkan sorunların çözülmesine,
3. Örgüt verimliliğinin örgütsel adaletle birlikte seviyesinin artmasına,
4. Örgüt üyelerinin birbirlerine ve örgüte karşı olan güvenme, sadakatle bağlanma ve aidiyet hislerinin artmasına,
5. Örgüt üyelerinin kendi görevleri ve sorumlu alanlarından başka toplumla ilgili olarak yurttaşlık veya sosyo-kültürel bilinçlerinin güçlenmesine,
6. Toplumsal bağlılığın ve sorumluluğun artmasına,
7. Okuldan ayrılma ve okulu bırakmaların azalmasına,

8. Öğrenci performansları ve kurumu sahiplenme duygularının güçlenmesine,
9. Okul yaşam kalitesinin artmasına ve bireysel saygı düzeyinin yükselmesine,
10. Planlı kararlar vermede başıboşluktan uzak mantığı esas alan düşüncelerin gelişmesine,
11. Örgüt adaletine duyulan güven öğretmen-öğrenci işbirliğinde pozitif katkılar sağlayacaktır.

## **2.1 Örgütsel Adalet Boyutları**

Literatür incelendiğinde bugüne kadar örgütsel adalete yönelik çok sayıda teori geliştirilmiştir. Bu teoriler sayesinde örgütsel adalet kavramının anlamına önemli katkılar sağlanmıştır. Literatürde bu teoriler örgütsel adalet kavramının alt yapısını oluşturmuşlardır.

Örgüt adaletini Greenberg (1990) üç esas başlıkta incelemektedir. Bunların ilki dağıtım adaleti, ikinci olarak prosedür adaleti ve son olarak da etkileşim adaletidir.

### **2.1.1 Dağıtım Adaleti**

Dağıtım adaleti, üretim sonucunda ortaya çıkan üretilen mamul veya çıktılarının dağıtımında adalet kavramının temel alınmasına denir. Dağıtım adaleti eşitlik teorisindeki ilkelerle bağdaşmakta hatta kaynağını ondan almaktadır. “Dağıtım adaleti, yalnız üretim sonucu ortaya çıkan performansın adaletli olarak dağıtılması ve objektif olarak değerlendirilmesi demek değildir. Dağıtım adaleti bunun yanında örgütte yapılması planlanan ödeme ve mükâfatların (ödülleri, ikramiyeler, primler ve ekstra tatil veya izinler vb.) dağıtılması esnasında da üyeler arasında nesnelliği objektifliği temel aldığı söylenebilir” (Beugre, 2002: 1093). Örgüt üyeleri, örgütün girdi ve çıktılarının dağıtımında adaletli davranılıp davranılmadığını değerlendirmeleri aşamasında ortaya çıkan dağıtım sonuçlarında etiklik ve ahlakiliğe ne derece uyulduğuna da dikkat etmektedirler. Fakat böyle durumlarda yapılan değerlendirmeler genel olarak subjektif değerlendirmeler olduğundan örgüt üyeleri açısından farklı anlaşılabilirliklerin olması kaçınılmaz olmaktadır. Başka değerlendirmelerde ise aynen sonuçlanan durumlar veya çıktı düzeyleri için farklı



gösterge ölçütlerinin esas alınmasının önemsenmesi olarak düşünülmüştür. Buna benzer bir duruma göre, mesela aynı işlerin karşılığı sonucunda aynı parayı kazanan çalışanların aynı olmayan göstergelere göre değerlendirilmeleri çalışanların veya örgüt üyelerinin örgüt adaletine olan güven algılarında azalmalara ve yanlış anlaşılmalara sebep olacaktır (Yıldırım, 2007: 257). Örgütlerde dağıtım adaletinin hakkaniyetli olarak sağlanmasının en önemli yollarından biri de, örgüt üyelerinin belli zamanlarda, performanslarının ne durumda olduğunu tespit etmek maksadıyla değerlendirme testleri veya uygulamaları yapılmalıdır. Performans değerlendirmeleri sonucunda, örgütte çalışan tüm örgüt üyelerinin girdileriyle sonuca sağladığı katkı veya çıktılarının, örgüt yönetimlerince adaletli olarak ne kadar girdi o kadar çıktı mantığıyla, performans verimliliği esasına dayanarak çalışanlara verilmesi dağıtımsal adaletin özünü oluşturmaktadır.

### **2.1.2 Prosedür Adaleti**

Prosedürel adaletin tesisinde öncelikle örgüt içi kararların alınması zarfında etkin ve yetkili kişiler belirlenmelidir. Mükâfatlandırmada nesnellik veya objektif olma esas alınmalı, tüm personel bu konu ile ilgili bilgilendirilmeli ve gerekli bilgiler tarafsızca toplanmalıdır. Karar alma sürecinin içeriği doğru tanımlanmalı ve alınan kararlardan memnun olmayanların tatminsizlik sebepleri araştırılmalıdır. Kaynakların ve ödüllerin dağıtımında tutarlılık sağlanmalıdır (Chan, 2000: 7). Prosedür adaletinin iki aşaması mevcuttur. İlki örgütsel yönetim aşaması, diğeri de örgütün kendisidir. Örgütsel yönetim aşamasında, yönetici kişilerin aldıkları kararları uygulama aşamasında eşitlikçi ve adil bir tavır sergilemeleridir. Örgütün kendi durumunun irdelenmesi aşamasında ise, örgütte uygulanan ilke ve kuralların, tüm değer ve inançların, misyon ve vizyonların ve hatta örgüt plan ve stratejilerinin örgütün kendine ait olan kültürüne uygun olmalıdır (Kim, 2005: 137). Örgüt içi prosedür adaletinin sağlanması için literatürde bazı araştırmacılarca oluşturulan kurallara uygun kalınması ile daha anlamlı olacağı beklenmektedir. Bu kural veya kaideler prosedür adaletinin sağlanmasında çok önemli bir yere sahiptir. Söz konusu bu kurallar aşağıda şöyle sıralanmıştır (Jordan ve Diğerleri, 2004):

1. Örgüt içi prosedür, karar ve stratejilerin birbirleri içinde bağlantılı olmalıdır,

2. Bireysel menfaatlerden ve peşin hükümlerden uzak durulmalıdır.
3. Kararların alınması noktasında sağlanan örgütsel bilgilerin, verilerin ve her türlü girdinin doğruluğu önceden test edilerek sürece dahil edilmelidir.
4. Alınan kararlara tam katılımın sağlanması,
5. Alınacak kararlar toplumsal ve ahlaki kurallar çerçevesinde olmalı bu durum daima göz önünde tutulmalıdır.
6. Örgütsel kararlar alınırken eşitlik ilkesine dikkat edilmeli ve sürece farklı seviyelerdeki örgüt mensuplarının da katılımının sağlanması esas alınmalıdır.

### **2.1.3 Etkileşim Adaleti**

Dağıtım adaleti ve prosedür adaleti belirli seviyeler dahilinde örgüt adaletinin sağlanması adına ölçü olacak şekilde kullanılmasının doğru olduğu değerlendirilmiştir. Yalnız bazen örgüt üyelerinin yöneticileri için duydukları güvenin dahi yeterli olmadığı görülmektedir. Bunun için dağıtım ve prosedür adaleti için, bireylerin tavır ve davranışları sonraki planda yer almaktadır. Oysa yöneticilere duyulan güven duygusu, örgütteki tüm bireylerin tutumlarının ve davranışlarının çok farklı seyretmesine neden olmaktadır (Saunders ve Thornhill, 2004: 499). Örgütlerdeki adalet kavramının tesis edilmesinde, bireylerin ve örgütlerin tutum ve davranışları ile var olmalarının devamına yardımcı olan stratejik durumları ve politikaları da daima göz önünde tutulmalıdır. Örgüt üyeleri ve örgüt yöneticileri arasında kurulacak adalet mekanizmalarının sağlanması maddiyatı ilgilendiren durumlar ile birlikte, sosyal ve itibari değerlerin de bu konuda çok etkili olduğu görülmektedir. Karar alma noktasında ve bunun devamında uygulama noktasında toplumsal duyarlılığın, örgütsel güvenin, duygudaşlık ve saygılı olmanın ve davranmanın ve bu mihvalda ki tüm esasların etkileşimsel adalet ile yakın bir ilişkisi olduğu değerlendirilmektedir. Etkileşimsel adalet kavramı, toplumsal tecrübeler neticesinde ve örgüt üyelerinin arasında kurulan ilişki ve davranışların kalitesine göre farklı olarak gerçekleştiği söylenebilir (İbragimova,2006: 34-35). Etkileşim adaleti, Örgütleri yönetenlerin örgüt faaliyetleri ile alakalı olarak (prosedür ve dağıtım) işlemlerini ifa ederlerken üyeler (örgütteki çalışanlar) ile ve örgüt yöneticilerinin karşılıklı olarak birbirlerini etkiledikleri tavır, davranış ve o an için aralarında oluşan tüm durumlardır (Liao ve Tai, 2006: 548).

## 2.2 Yöneticiler ile Örgüt Üyesi (Öğrenci) İlişkileri

Örgüt içinde görevli tüm yöneticiler kendilerini, örgüt üyelerinin kendilerine özgü çalışma koşulları içine koyarak (empati yaparak) onların ne hissettiklerini anlamaya çalışmalıdırlar. Bunun için örgüt üyelerinin de yönetim sürecinde veya karar alma noktasında etkili bir durumda karar alma sürecine katılmalarına müsaade edilmeli, böylece onların da ihtiyaçlarının, isteklerinin ve beklentilerinin neler olduğu belirlenmeli, örgüt üyeleri ile yönetim kademesinin bütünleşmesi sağlanmalıdır (Geisler, 2003: 16). Yöneticiler ile örgüt üyesi arasında kurulan ilişkiler geliştirilmesi için, yapılacak işlerin mükemmel olmasına dikkat etmeli, öğrenmeyi sağlamak için örgüt ortamını eğlenceli hale getirme esas olmalıdır. Örgüt üyeleri yapılan işlerin anlamını, ne derece önem arz ettiğini kavradıkça yaptıkları işe özen gösterecekler ve işlerini hatasız yapmaya gayret edeceklerdir. Böylece yanlış yapmaları azalacaktır. Dolayısıyla yönetim kadrosunun da takdirlerini kazanacaklar ve örgüte karşı olan sorumluluk anlayışları artacaktır. Kendini her açıdan yenileyen öğrenciler üniversite öğretim kadrosu ve yöneticileriyle de uyum içinde olacakları değerlendirilmektedir. Üniversite yöneticileri ve öğretim görevlilerinin öğrencilerle özdeşleşmesi, onların her biriyle ilgilenip ilgilenmeleri, onlara adları ile hitap etmeleri, onlara karşı daima olumlu pekiştireçler kullanıp takdirlerin ifade etmeleri, öğrenci-öğretmen ilişkilerinin daha da gelişmesinde pozitif bir etki yapacaktır (Jauhari, 2001: 153–154). İşbirliğinde, mevcut örgütsel fonksiyonların arasında kurulan ilişkilerin yönünü, örgüt üyeleriyle örgütün yönetici grubunun birbirleriyle olan ilişkilerini geliştirmek için göstermiş oldukları tutumlar ve davranışlar belirlemektedir. Söz konusu tutumların ve davranışların açıklaması aşağıda belirtilmiştir (Eichorn, 2004: 168-170).

### 2.2.1 Güvenme

Çinlilere ait atasözünün birinde şöyle der; “şüphelendiğin insanla çalışma, çalıştığın insandan da şüphelenme” Atasözünün anlattığı bu durum öğrenci ile öğretim görevlileri ve öğrenci ile üniversite yönetimi arasında tesis edilen güvenin ya da güvensizliğin seviyesinin ne kadar önemli olduğunu anlatması açısından çok manidardır. Güvenle tesis edilmiş ilişkilerde açıklık ve netlik söz konusudur. Güvenin tam oluşu ilişkiler desteklendikleri zaman yaygınlaşacak ve devamlı

gelişim kazanacaklardır. Güvensizlik esaslı ilişkilerin temel alındığı durumlarda öğrenciler ile öğretim görevlileri ve öğrenci ile üniversite yönetimi arasında açık olmayan, imalı, şüpheyile bakılan sağlıklı ilişkileri oluşması kaçınılmaz olacaktır. Güvensizlik temelli kurulan ilişkilerin uzun vadeli olmayacağı gayet açıktır. Güvensizliği esas alan anlayışların, içerikten uzak görünüşe önem verme, sınırları belirgin hale getirmek için uğraş verme ve örgütte bireyler arasına ulaşılmaz mesafeler koymaya gayret etme, otoriteyi daima kendi elinde tutmak isteme ve güce tek elden hükmetmeye yönelik olduğu değerlendirilmektedir. Güvene dayalı ilişkilerde durum tam tersi olmaktadır. Güvenle tesis edilmiş ilişkiler bu sayede hızlanacak ilişkilerde güven bir nevi katalizör etkisi yapacaktır. Hatta güven duygusu kurulan ilişkilerde ivme etkisi yapacak bir kaldıraç gibi olacaktır. Kaldıracın nokta konumu, yüksekte seyreden güvenin yakın olmasıyla sorunların çözümü sarf edilen zamanla ilişkili olarak azalacak ve olumlu ve verimli çalışmalar da ilişkilerle birlikte o ölçüde artmış olacaktır (Cope, 2003: 145).

### **2.2.2 İtibar**

İtibarın anlamı, güvenmek sözcüğü ile bütünleşmiş ve güvenle genel bir hal almış ve güvenin neticesinde ortaya çıkmış bir sonuçtur (Cohen ve Prusak, 2001: 61). İtibarın olabilmesi n güvenin olması şarttır. Örgüt üyesi ve örgüt yöneticileri arasında oluşan güvenin pozitif ve yükseklerde seyretmesi örgütsel ilişkilerin, güven ve itibarını da aynı oranda pozitif olarak etkileyebileceği belirtilmektedir. Örgütlerde itibarlarının yetersiz olduğu değerlendirilen öğrencilerin öğretim görevlileriyle ve üniversite yönetimiyle ilişkilerinin de zayıf olduğu söylenebilir. Bundan ötürü örgütsel ve toplumsal bağlılığı güçlendiren, itibar sahibi olmanın en büyük göstergesi topluma saygıda, dürüstlükte ve örgütün değerlerine bağlılıkta gayret etmede kusur etmeden örgütsel yaşama devam etmek olarak değerlendirilebilir.

### **2.2.3 Örgüt Değerleri ve Bağlılık**

Örgüte olan bağlılığı, tüm örgüt üyelerinin (öğrenci, öğretim görevlisi, üniversite yöneticileri ve çalışanlar) örgüte ait bütün değerlere sadakatle bağlı olması durumu olarak tanımlayabiliriz. Böylece, örgüt üyeleri kendilerine ait prensipleri ve değer yargılarıyla örgüte ait değer yargıları ve prensipleri uyumlu hale getirmeyi

sağlayacaklardır (Clayton, 2000: 160). Örgüt-örgüt üyeleri arasındaki ilişkileri geliştirmek ve sürekli olmasını sağlamak, örgüt üyelerinin örgüte ait bütün inanç ve değerlere kalben inanması ve yeterli değeri vermesiyle oluşacaktır. Söz konusu inanç ve değerlerin bireysel çıkarlar adına görmezden gelinmesine mani olunmalıdır.

#### **2.2.4 Etkileşme**

Etkileşim basit anlamda iki kişinin birbiriyle ilgili veya herhangi bir durumla ilgili olarak ortaya koydukları konuşma veya davranış boyutundaki tepkilerinin bireylerin bir diğeri cevaplaması olarak değerlendirilebilir. Etkileşim oluşmasında ilk şart bireylerin tepkilerinin yarı yarıya paylaşılmış olmasıyla sürecin başlamasıdır. Bu tepkilerin birbirini tamamlaması veya bir bütün olması ya da aynı frekansta buluşmaları etkileşimin olmasını sağlamaktadır. Etkileşim kişiler arasında bazen isteyerek bazen de istem dışı olduğundan kişilerin yapısal veya karakteriksel özellikleri bu durumda pek fazla anlam ifade etmez. Etkileşimde bulunan bireyler kestiremedikleri bir süreçle karşı karşıya kalabilirler. Etkileşimin pozitif yönlü olması, kişilerin diyalog gücüne ve empati yapma özelliğine bağlı olarak değişmektedir. Etkileşimlerde açıklık ve rahatlık öğrenci ve öğretim görevlilerinin sınırlarını esnetmeleriyle yakından ilgilidir. Etkileşimlerin sağlıklı platformlarda seyretmesini, etkileşim zamanı, etkileşim durumu, etkileşimin yeri ve sıklık durumu, etkileşimlerdeki benzerlikler, tamamlayıcılık özellikleri, bireyler açısından benimsenebilme düzeyi ve buna benzer daha birçok durum sağlamaktadır (Başaran,1992: 16).

#### **2.2.5 Tam Katılımlı Süreç**

Öğrencilerin öğretim süreci içinde katılımlarının tam olarak sağlanmasının, öğrenci-öğretim görevlisi veya öğrenci-üniversite yöneticisi ilişkilerine olumlu etkiler yapması kaçınılmaz olacaktır. Böylece okul içindeki bu ilişkiler daha bir anlam kazanacak ve ilişkilerin daha medeni hale gelmesine yardımcı olacaktır. Öğrencilerin eğitim öğretim sürecine müdahil olmaları düşünce ve fikirlerinin daha iyi gelişmesine ve örgüte olan aidiyet hislerinin artmasına sebep olacaktır. Öncelikle örgüt üyelerinin her türlü karar alma ve uygulama aşamasına tam katılımları, okul içi toplumsal bağlarının güçlenmesine, örgüte olan aidiyetlerinin artmasına, örgüte olan

bağlarının gelişmesine, bilgilerin ve düşüncelerin paylaşılmasının yaygınlaşmasına, bireysel gelişim fırsatlarının gelişmesine ve artmasına çok büyük bir katkı sağlayacaktır.

### **2.2.6 Saygı**

Saygı örgüt yaşamında çok önemli bir davranıştır. Okul ortamında yeterli olmayan saygı düzeyi örgüt üyelerinin örgütten beledikleri veya umdukları bazı duyguları ile ilgili olumsuz olarak etkilenmelerine sebep olacaktır. Bundan dolayı öğrenci ve öğretim görevlilerinin durumu, örgüt içindeki rolü veya etkisinin ne olduğuna bakılmaksızın tüm örgüt üyelerinin birbirlerin karşı en yüksek seviyede saygılı olmaları ve bu perspektifte davranmaları gerekmektedir. Öncelikle öğrenci-öğretim görevlisi ve üniversite yöneticileri arasında sağlıklı bir ilişki kurulması, samimi ve etkili bir ilişkinin tesis edilmesi gerekmektedir. Bu ilişkilerin devamlı bir hal almasında; öğrenci-öğrenci, öğrenci-öğretim görevlisi, öğrenci-üniversite yöneticisi, öğretim görevlisi - üniversite yöneticilerinin arasında oluşacak etkili ilişkiler ancak ve ancak saygı esaslı olmasıyla değer kazanacaktır (Gilster ve Dalessandro, 2008: 24).

### **2.2.7 İletişim**

Öğrenci-öğretim görevlisi veya üniversite yöneticileri arasındaki ilişkilerde en önemli unsurdan biri de iletişimdir. İletişiminin örgütler için faydalı en büyük fonksiyonlarından bazıları da; örgütlerin değerlerinin ve inançlarının paylaşılması kapsamında, öğrencilerin okul idaresini doğru anlamasında, üniversitenin vizyon ve misyonunun bazı süreçler çerçevesinde ortaya konup uygulanması noktasında, üniversite yönetimi veya öğretim kadrosunun kararlarını sağlıklı olarak alması aşamasında çok büyük etkisi olduğu söylenebilir. Üniversite yönetimi veya öğretimi üyelerinin alacağı kararlarda öğrencilerin de eksiksiz olarak katılmasını sağlamak, açıkça yürütülen bir iletişim sürecini göstermektedir. Etkin ve sağlıklı kurulmuş bir iletişimle birlikte öğrenci/öğretim görevlileri ve üniversite yöneticileri arasındaki ilişkilerin güçlenmesine bağlı olarak örgüte ve örgüt mensuplarına olan bağlılıklar veya örgüte ve bireylere karşı olan sorumluluklar her geçen gün artarak güçlenecektir (De Ridder, 2004: 3). Örgütsel işbirlikleri de %100 iletişimi sağlıklı olarak

kurulmasından geçmektedir. Öğrenciler veya öğretim görevlileri ve üniversite yöneticileri, örgütsel anlamda istek, beklenti ve örgüt ile ilgili tüm düşünce ve görüşlerini iletişimleri sayesinde birbirleri ile paylaşabilmektedirler. İletişimin etkili bir şekilde kurulmasıyla belirsizlikler ve karışıklıklar yerini düzen, intizam ve başarıya bırakır. İletişimin sağlıklı işlemesi ile birlikte örgütlerde işbirliği ekseni yönetimler gelişecek ve daha modern örgütlerin ortaya çıkmansa katkı sağlayacaktır (Hagemann, 1997: 50).

## ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

### ÖRGÜTSEL SESSİZLİK

#### 3.1 Örgütsel Sessizlik ve Kuramsal Temelleri

Sessizliğin kelime olarak anlamı; Türkçe sözlüklerde “sessiz olma hali” olarak tanımlanmaktadır. Sessizliği psikoloji bilimi içine kapanma davranışı gösterme, özgüven eksikliği olarak nitelendirirken, sosyoloji bilimi ise toplumsal olarak suskunluk hali gibi genelde genel olarak olumlu olmaktan uzak bir durum olarak görmüşlerdir. Bunun yanında gürültü anlamında sessizliği huzur, sakinlik ve güven unsuru olarak görmekte çevresel faktörler açısından mümkün görülebilir. Toplumumuzda sessizlik genel olarak sorunsuzluk, saygı unsuru ve itaatle eş anlamlı olarak görülmektedir. Teşvik edilen ve doğru olarak görülen gıpta edilmesi gereken bir davranıştır. Türk toplumunda sessizlik kavramı desteklenen ve her platformda önerilen bir unsurdur. “büyükler konuşurken küçükler susar”, “sus sen karışma”, “sus ki adam sansınlar” gibi sözler yaşantımızda sıkça karşılaştığımız sözlerdir. Daha bunun gibi birçok örnek vermek mümkündür. Sessizlik konusunu öven de atasözleri mevcuttur; “söz gümüşse, sükût altındır” Sessizlik kavramını yücelten sözler sadece bizim toplumumuza ait değildir. Ünlü düşünür Syrus; “Konuşmamaktan değil, konuşmaktan dolayı pişman oldum” demek suretiyle sessizliği değerli bir hazine gibi göstermiştir. Dyne vd. (2003: 1364) sessizlik tarifini, “Konuşmanın olmayışı veya net olarak anlaşılabilir bir davranış veya tavrın olmaması” olarak yapmıştır. Hirschman, (1970)’ın yaptığı araştırmasında da sessiz kalmayı pasif olarak bağımlılık anlamında değerlendirmiştir. Günümüz şartlarında ise en değerli sermaye fikirler ve düşüncelerdir. Akademisyenler sessizliği tüm alt boyutları ile birlikte her geçen gün araştırmaya ve tartışmaya devam etmektedirler. Toplumsal ilişkiler



açısından sessizlik kavramı kişilerin her türlü peşin düşündükleri zahmetli sıkıntılı durumlarla karşılaşmaktan kaçma davranışı olarak değerlendirilebilir (Nakane, 2006: 2).

Sessizlik kavramının beş tane ikili ilişkili durumu olduğunu göstermiştir (Pinder ve Harlos, 2001: 338).

- (1) Sessizlik, insanları bir araya getirmeyi başardığı gibi birbirlerinden uzaklaşmalarına da sebep olmaktadır.
- (2) Sessizlik, insanların kişisel veya toplumsal ilişkilerine zarar verebildiği gibi düzeltilebilir veya yönlendirilebilir.
- (3) Sessizlik, bilgilerin saklanması, gizlenmesini ve açığa çıkmamasını sağladığı gibi hem de bilginin ortaya çıkmasını sağlamaktadır.
- (4) Sessizlik hem derin düşüncelerin işareti olmakla birlikte hem de düşüncenin hiç olmamasının da bir işareti olmaktadır,
- (5) Sessizlik herhangi bir durumu onaylayıp kabul etmenin bir göstergesi olmasının yanında hem de bir düşünceyi kabul etmeyip muhalif olmanın bir göstergesi olarak da görülebilir.

Örgütsel sessizliğin yapılan tanım ve analizlerinde çoğunlukla üç etkenden bahsedilmektedir. Bu etkenler sessizliği, aktif (hareketli), istek dahilinde (bilinçli), maksatlı ve planlı bir davranışlar bütünü olarak görmekte ve değerlendirmektedir. Örgütlerdeki sessizlik kavramını örgüt üyelerinin örgütlerine olan bağlılıklarının bir ifadesi olarak gören araştırmacılar da mevcuttur (Bryant ve Cox, 2004: 588). Genel anlamda örgütsel sessizlik kavramı, örgüt üyelerinin en başta kendi konularını sonrasında mensubu oldukları örgütü ve diğer örgüt mensuplarını korumak için örgütle ilgili bildikleri ve vakıf oldukları bilgiler, olaylar ve durumlar hakkında konuşmayıp maksatlı ve istekli bir şekilde susmaları olarak tanımlanabilir. Örgüt üyeleri ilk başlarda örgütü ilgilendiren bir konu veya durumla ilgili bir görüşünü paylaşmamayı tercih etmektedir. Daha sonra bu durum zaman içinde başka diğer konular hakkında da görüş ve düşüncelerini açıklamayıp esirgemesiyle devam eder. Ardından bu durum tüm örgütü etkileyecek şekilde, tüm örgüt üyeleri arasında yayılır ve artık örgüt için, işin içinden çıkılmaz bir hal alır ve böylece bu sessizlik durumu örgüt için büyük bir problem haline dönüşmüş olur (Bowen ve Blackmon, 2003). Sadece bir konu üzerinde sessiz kalınmasıyla başlayan bu durum tüm örgütün sessizliğe bürünmesiyle devam etme olasılığı bulmaktadır. Bir örgüt üyesinin

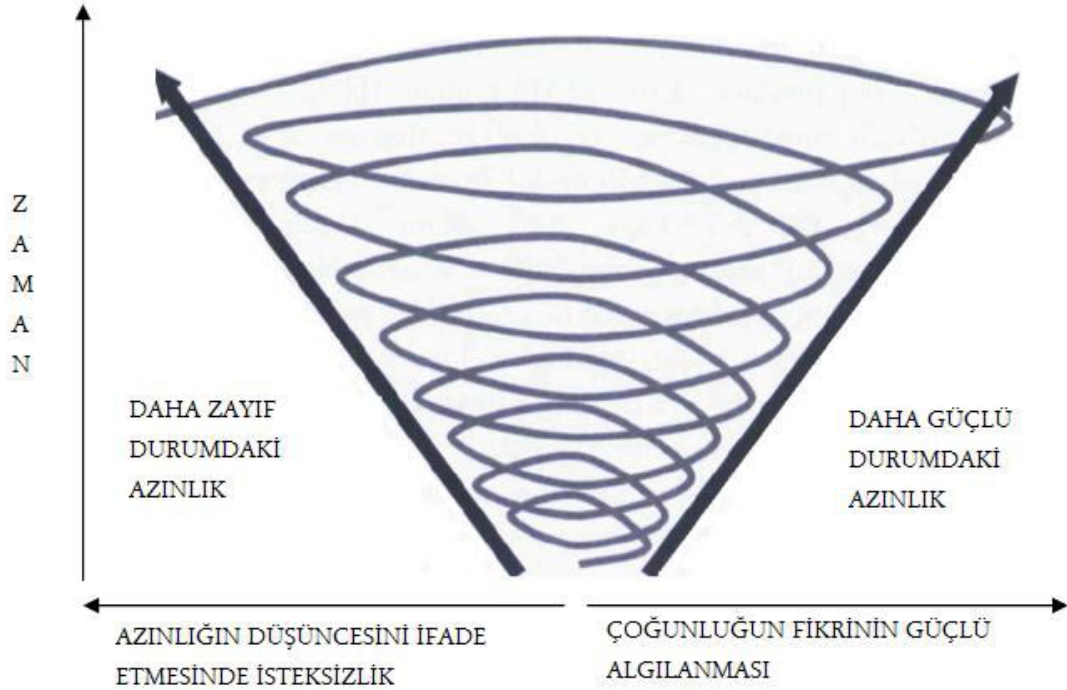
herhangi bir konu üzerinde hiçbir yorum yapmayıp sessiz kalmasıyla başlayan bu durum tüm örgüt üyelerini etkileyebilir sessizlik durumu tüm örgüt üyelerine bulaşarak devam edebilir (Dyne, 2009: 54). Örgütlerde sessizlik kavramının örgüte bir tepki olarak kasıtlı kullanıldığı veya örgüt üyelerinin örgüte gizli olarak muhalif bir duruş sergilemek istemeleri konusu örgütler açısından daima görmezden gelinmiştir. Bu sebeptendir ki örgütlerde örgütsel sessizlik genel olarak yaygın bir durum olmasına rağmen örgüt otoriteleri tarafından daima ihmal edilen, değer verilmeyen, görmezden gelinen anlamsız bir durum olarak görülmüş ve örgüt mensuplarının anlam bulamamış bir tepkisi olarak kamıştır (Pinder ve Harlos 2001: 332). Önceleri örgütsel sessizlik örgüte olan bağlılık olarak değerlendirilmiş fakat sonradan örgütün performansını ne derece etkilediği görülünce örgütlerin üzerinde önemle düşünüldüğü bir kavram haline gelmiştir. Sessizlik ile ilgili temel iki çalışmayı (Morrison ve Milliken, 2000; Pinder ve Harlos, 2001) yapmışlardır. Daha sonra yapılan çalışmalarda da genellikle benzer iki konudan bahsetmek mümkündür: Bunların birincisi, ‘bilgilerin, fikir ve görüşlerin bilinçli olarak saklanması ‘ ikinci olarak ta, ‘örgütle ilgili konular ve sorunlara olan yaklaşımın’ sınırlarının farkındalığıdır. Örgütsel sessizliği örgüt üyelerinin örgüt içi olumsuzluklara ve sıkıntılara karşı bir tepki olduğunu savunan Pinder ve Harlos (2001: 334)’tur. Aynı zamanda, örgütsel sessizliği de, örgütsel değişimlerde etkili olabileceğine inanılan bireylerin, örgütü ilgilendiren durumlarla alakalı konu ve sorunlarda, kişilerin davranış, bilgi ve değerlendirmeleri noktasında gerçek ve içten düşünce, görüş ve konu ile ilgili girdilerini açıklamayıp kendine saklaması olarak değerlendirmektedir. Tüm bu tanımlar ışığında, örgütsel sessizliği, öğrencilerin performanslarını geliştirme, okul içi ahengi sağlama veya problemleri çözmek için öğrencilik ve okulla alakalı her türlü konuda fikirlerini bu konuda sağlayacağı girdilerini bilerek ve isteyerek gizlemesi ve konuşmaması olarak anlaşılabilir. İnsan bilimi ile ilgilenen araştırmacı bilim adamları sessizlik kavramını eylemden uzak durma, hareketsizlik olarak açıklamaktadırlar (Nader, 2001; Akt. Alparslan, 2012). Örgütsel sessizlik, örgüt üyelerinin örgütle ilgili düşünce ve görüşlerini ifade etmeyip gizlemeleri olarak tanımlanır (Morrison ve Milliken, 2000). Bowen ve Blackmon (2003)’e göre ise örgüt sessizliği, örgüt üyelerinin örgüt içi yapılan konuşma ve tartışmalara samimi olarak rahatça katılmadıklarında ortaya çıktığını söylemektedir. Örgütlerde yöneticilerden gelebilecek olumsuz geri bildirim korkuları, kişilerin tembel

olmalarına ilişkin inançlarının su istimal edilmesi ile sessizliğin gelişmesine ve yaygınlaşmasına bu durum katkıda bulunabilir (Özdemir ve Uğur, 2013). Pinder ve Harlos (2001) ise örgüt sessizliğini, diyaloğun bir alt boyutu olarak tamlamaktadır. Blackman vd. (2009), Örgütsel sessizlik kavramını sessiz ve susturulan olarak iki kısımda değerlendirir. İlkinde bireyler susarak konuşmamayı seçerken ikincinde ise konuşması ve ifadelerini açıklamasına müsaade edilmemektedir. Bunun sebepleri olarak iç ve dış yönlü unsurlar sayılabilir. Diğer taraftan sessizlikte iki durumun önemine değinilmektedir. Öncelikle, sessizlik kavramının fark oluşturacak durumuna vakıf olmak, öğrenmeyi öğrenmenin en önemli yollarından biri olarak sayılabilir. Diğer de, yöneticilerin eğitim süreçlerinin kolayca nasıl planlanıp, nasıl başarılacağını anlayacak içsel açıdan sürece göre hareket etmek ve bu yönlü davranmak çok büyük önem ifade etmektedir (Akt. Kahveci ve Demirtaş, 2013). Örgüt sessizliğini etkileyen durumun, üyeler açısından anlamasını kolaylaştıracak üç etken bulunmaktadır. Bu unsurlar; yönetimde bulunan yöneticilerin davranış ve durumları, öğretim görevlileri ve üniversite yönetiminin davranış ve durumları ve örgüt içindeki diyalog durumları olarak açıklanabilir (Mayhew, 2006; Akt. Alparlan, 2010). Örgütte sessizliğin hakim olması, örgütün gelişimine olan olumsuz etkisinin örgütlerin önünde çok büyük bir engel olduğu bilinmelidir. Örgütlerde bilgi, görüş ve düşüncelerin esirgenmesi, işin geliştirilmesi açısından olumlu bir durum anlamında görülebilir (Bayam, 2010). Örgütlerde oluşan sessizliğin sonuçları ve etkileri;

- (1) Örgüt üyelerinin düşünce ve görüşlerinden faydalanılamaması,
- (2) Sıkıntı ve problemlerin görmezden gelinmesi, olumlu olmayan geribildirimlerin açıklanmaktan geri durulması,
- (3) Yapılan görüş ve paylaşılan düşüncelerin farklı yansıtılması ve sorunlu durumlar karşısında pasif kalınması, tepki verilmemesi olarak açıklanabilir. Sessizlik davranışları örgütlerde sağlıklı ve akılcı karar alarak örgütlerin ilerlemesine ve gelişmesini engellediği gibi performanslarını da olumsuz olarak etkilemektedir (Morrison ve Milliken, 2000).

Sessizliğin örgütsel sarmalı ve yapısı incelendiğinde bu kuramın kullanışlı ve faydalı olduğu görülmektedir. Şekil 3.1’de modeli verilen örgütsel sessizlik sarmalsal modeli; örgütlerde yeterli çoğunluk oluşmadığında, örgüt üyelerinin

önemsenmeyeceği ve bireylere değer verilmeyeceği ya da fikir ve düşüncelerinin yok sayılıp görmezden gelineceği düşüncesiyle örgüt mensuplarının fikirlerini, düşüncelerini ve görüşlerini açıklamak için, isteksizce davranmalarını ifade etmektedir. Örgütlerde bireylerin azınlıkta olduklarına olan inançlarından dolayı, örgütsel düşünce ve görüşlerini açıklamaktan kaçarlar ve sessiz kalmayı yeğlerler (Çakıcı, 2007: 153). Örgütlerde genele uygun olmayan, çoğunluğun düşüncesinden uzak düşünce, görüş ve tüm fikirler açıklanmakta isteksizlikle karşılaşırlar ve hatta sessizleşirler. Bu durumun böyle olduğu konusunda da birçok araştırmacının hem fikir olduğu görülmektedir (Scheufele ve Moy, 2000; Noelle-Neumann, 1991; Gonzenbach vd., 1999).



Şekil 3.1: Sessizlik sarmalı modeli (Bowen ve Blackmon, 2003: 1393–1397; akt. Bildik, 2009).

### 3.2 Örgütsel Sessizlik Nedenleri

Sessizlik konusunda araştırmacılar yeterince ilgi göstermemektedirler. Bunların neden kaynaklandığına bakıldığında şu sebeplerin büyük rol oynadığı görülür; kişisel görüşlerin farklılığı, konuşmayla sağlanacak iletişimin zor kurulacağı kaygısı ve konuşmamayı veya sessizliği incelemenin diğer sosyal davranışlara göre daha zor ve net olarak açıklanamayacak olması gösterilmektedir (Dyne vd. 2003: 1364). Örgütsel sessizlik kavramı kişilere göre farklılık gösteren göreceli ve

karmaşık bir konudur. Yapılan araştırmalarda, örgüt üyelerini sessiz kalmaya iten davranışlarının altında yatan nedenler ve olayları hangi açılardan algıladıkları analiz edilmeye çalışılmıştır. Örgütsel sessizliğin incelendiği araştırmalarda örgüt üyelerinin sessiz kalmalarını etkileyen nedenler arasında; örgüt esaslı, yönetici esaslı ve kişisel nedenlerle konu açıklanmıştır (Milliken vd., 2003: 1467; Premeaux, 2003; Pinder ve Harlos, 2001: 345). Örgütsel sessizliğe sebep olan bu faktörlere milli veya ulusal kültür esaslı etkenleri de eklemek mümkündür. Yaşanılan ortamda ve kültürde bazı gelenek ve göreneklerin insan davranışlarını nasıl derinden etkilediği ve kişilerin davranışlarını ve karar almalarını nasıl yönlendirdiği veya kişilerin olaylara nasıl tepki vereceklerini etkilemesi gayet doğaldır. Örgütsel sessizliğe sebep olan davranışları etkileyen en önemli unsurlardan milli ve ulusal kültür, gelenekler ve ananelerle kişinin yaşadığı coğrafya ile ilgili olması kaçınılmaz bir gerçektir. Çakıcı (2007: 155), araştırmalarında bu görüşü şöyle ifade etmiştir;“Kültürel normlar (gelenek, görenek ve ananeler ve yazılı olmayan kültürü oluşturan tüm etkenler) insanları öyle bir kuşatmışlardır ki bunlardan bağımsız düşünmek çok olanaklı olmamaktadır. Bu normlar bilinçaltına işledikleri için bunları yok sayarak davranmak bir nevi fitrata ters düşmektir. Dolayısıyla birçok sessizlik nedeninin başında kültürel etmenler çok büyük rol oynamaktadır. Bununla ilgili olarak, kendi milli kültürümüz içinde sessiz olma, sessiz durma düşünceleri bazı yer ve zamanlarda teşvik edilerek ve hatta terbiyeli olmanın bir gereği gibi gösterilerek özendirilmektedir. Atasözlerimizde de bu durumla ilgili birçok örnek görmek mümkündür. Bunlara birkaç örnek vermek gerekirse; “dilim seni dilim dilim dileyim”, “başıma geleni senden bileyim”, “dil söyler saklanır, baş belaya katlanır” “erken öten horozun başı kesilir.”vb. bu atasözlerinden etkilenmemek kişinin yaşadığı ortamda imkan dahilinde değildir. Böylece kişiler beladan uzak durmak veya toplum tarafından dışlanma korkusuyla “etliye sütlüye karışmak” istemezler ve çalıştıkları örgütle ilgili tüm sorunları veya olumsuz durumları ve bilgileri başlarına bir iş gelir endişesiyle paylaşmaktan kaçarlar. Örgütsel sessizlik nedenleri incelendiğinde sessizlik somutluktan uzak ve kişisel bir süreç izlemektedir. Bu da gösteriyor ki sessizliği somut ve kesin kalıplarda incelemek veya net olarak adlandırmak, formül ize etmek neredeyse imkânsızdır. Sessizlik nedenleri ve etkilendiği hususlar, her örgüte göre farklılık göstermesi gayet doğaldır. Örgütün yapısı, örgütün personel profili, örgütün yeri, örgütün misyonu,vizyonu ve üretilen değerlerinin yanında yönetim kadrosu ve

statüko ilişkileri gibi etkenler sessizliğin şekillenmesinde çok önemli rol oynamaktadırlar. Yalnız bu konuda önceden yapılan çalışmalar esas alınarak bilimsel bazı verilere ulaşılmış ve sessizlik bu anlamda değerlendirilmeye tabi tutulmuştur. Örgütsel sessizliğe neden olan etkenlere çalışmalarıyla ışık tutan şu araştırmacılar katkı sağlamıştır; Premeaux (2001); Pinder ve Harlos (2001); Milliken vd. (2003); Bowen ve Blackmon (2003); Çakıcı (2007, 2008, 2010); Bildik (2009); Demir ve Öztürk (2010).

#### Örgüt Esaslı Nedenler

1. Adaletsizlik ya da eşitsizlik kültürü etkisi
2. Sessizlik iklimi kültürü etkisi
3. Örgüt kültürünün baskın etkisi

#### Yönetici Esaslı Nedenler

1. Yöneticilerin örgüt üyelerince olumsuz tepkileri göğüsleyememe korkuları
2. Örgüte ve örgüt üyelerine olan peşin yargılı yaklaşımlar
3. Yönetici veya yöneticilerin kişisel yapıları
4. Yönetimde bulunan ekibin objektifliği

#### Kişisel Esaslı Nedenler

1. Güven duygusunun eksik olması veya yetersizliği
2. Konuşma yapmada risk faktörünü yüksek görme
3. Örgüt üyeleri veya örgütten dışlanma ya da soyutlanma korkusu
4. Önceden yaşanmış tecrübe edilmiş durumlar
5. Örgüt içinde ilişkileri olumsuz etkileme korkusu
6. Kişisel ve yapısal özellikler

#### Milli kültür ve ulus esaslı nedenler

1. Yaşanılan kültür normları ve yaptırımları
2. Güç ile ilgili mesafe faktörü

Örgütsel sessizlik nedenleri ve algıları kişiler adedince kapsamlı ve çok derin bir konudur. Bu konu sadece sosyal bilimlerin alanında değil fen bilimlerinde de incelenmesi gereken çok boyutlu ve çok yönlü araştırma yapılması gereken bir konudur. Konu ile ilgili olarak örgütsel sessizlik nedenleri bugüne kadar yapılan araştırmalardan derlenerek sunulmaya çalışılmıştır. Örgütse sessizlik konusunun bireylere göre farklılıklar arz ettiği ve konu ile ilgili zenginleştirme çalışmalarının devam ettiği unutulmamalıdır.

### 3.3 Öğrencilerin Sessizlik Boyutları

Öğrencilerin sessizlik nedenleri farklı olması gibi okul içinde de sessiz kalmalarına neden olan durumlar ve sonucunda sergiledikleri davranışlar da kişisel olarak değişiklik arz etmektedir. Sessizliğin kavram olarak tepki vermemek, hareketsiz kalma olarak algılanması, kişilere göre değişmesi, farklılık arz etmesi en başta farklı algılanabilir. Yalnız bireylerin kişisel tutumları ve düşünce karmaşıklığı düşünüldüğünde bunun aslında normal olduğu görülebilir. Örneğin otobüste yolculuk ederken ya da otobüs durağında otobüs beklerken kişisel olarak çok değişik birbirimizden farklı tavır ve davranışlar sergileyebiliriz. Kişisel durumlarımıza göre bazıları yanımızda kimseler yokmuşçasına davranabilir ya da bazı kimseler bir şeylerle ilgileniyormuş veya düşünüyormuş gibi yaparız ki öğrencilerin sessiz kalma davranışı göstermeleri de esasında bir tepki vermemek değil, istekli ve planlı bir davranıştır. Örgüt üyelerinin sessizliğe büründükleri durumlarını, bazı zamanlar herkesin kabul ettiği dogmalar gibi görerek tam teslimiyet anlayışıyla, söylenenleri ve verilen görevleri sorgulamadan, tartışmadan ve yorum yapmadan doğru olarak görüp kabul etmeli, bazı zamanlar da kişilerin yaşadıkları sorunları hatırlamak istemeyip görmezden gelmek istemeleri ve diğer insanların dikkatlerini çekmeden normal bir yaşam sürmek istemeye özen göstermeye çalıştıkları olarak görebiliriz. (Bildik, 2009). Sessizliğin literatürdeki türleri ile ilgili araştırmalara bakıldığında bu konuda Pinder ve Harlos (2001) ‘un sessizlik türlerini; razı olan (kabul eden) anlamında sessizlik yöntemi (acquiescent silence) ve savunma maksatlı (korumacı) sessizlik yöntemi (quiescent silence) olarak iki kısımda incelediğini görmekteyiz.. Dyne vd. (2003) ise bunla ilave olarak toplum yanlısı(özgeci sessizlik) (prosocial silence) yöntemini de katarak ve sessizlik kavramını razı olma (kabul etme) anlamlı sessizlik yöntemi, savunma amaçlı sessizlik yöntemi ve toplum yanlısı(özgeci sessizlik) yöntemi şeklinde incelemiştir. (Karacaoğlu ve Cingöz, 2009). Bildik (2009), yaptıkları araştırmalarda faydalandıkları kaynaklar çerçevesinde örgüt üyelerinin sessizlik davranışlarını dört kısma ayırarak incelemiştir. Bu türlere bakacak olursak:

### **3.3.1 Örgüt Üyelerinin İtaati Yöntemi**

Boyun eğen örgüt üyeleri, kendi durumlarının farkında olarak, bilinçli ya da bilinçsiz, az veya çok isteksiz, gönülsüz bir şekilde sessiz kalırlar. Bu sert duruma tahammül etmek örgüt üyelerinin kişisel durumlarına göre farklıdır ve genel olarak yüksektir seyretmektedir; Kendi mevcut şartlarının da etkisiyle örgüt üyeleri örgütün tüm olumsuzluklarına rağmen şartlarını kabul edip itaat(boyun eğme) ederler ve itaatsizlik etmeden sessiz kalmayı yeğlerler (Pinder ve Harlos, 2001: 349–350).

### **3.3.2 Sağır Kulak Yöntemi**

Örgüt mensuplarının pasifliği veya hareketsiz davranmaları olarak da ifade edilmektedir. Öğrenciler eşitsizliklere karşı duyarsız kalarak bu konuda sessiz almayı yeğlemektedirler. Örgüt üyelerinin rahatsızlık duydukları konuları açıkça ve uluorta ifade etmedikleri, düşüncelerini ve fikirlerini açıklamanın faydalı olmadığına inandıkları, örgütsel bir kurallar işlevi olarak görülebilir (Pinder ve Harlos, 2001: 346).

### **3.3.3 Pasif Kalma ve Kabullenici Sessizlik**

Örgüt üyeleri; hali hazırda devam eden mevcut durumu kabullenmektedirler. Duruma alışkanlık gösterdikleri için çok fazla konuşmanın fayda sağlamayacağını düşünmekte ve durumu değiştirmek ve düzeltmek için hiçbir girişimde bulunmamaktadırlar. Yapılan eşitsizlikler veya yanlış tutumları eleştirmek ya da bu konuda fikir beyan etmeden yapılanları olduğu gibi kabullenmek bu durumun esasını oluşturmaktadır. Bu davranışın altında daha önce kişilerin tecrübe ettiği durumlarında etkisi olduğu söylenebilir. Örgüt üyelerinin bu davranışla ilgili olarak konuşmalar bile herhangi bir farklılık olmayacağına olan inançları esas olmaktadır (Karacaoğlu ve Cingöz, 2009).

### **3.3.4 Çekilme ve Korunmacı Sessizlik**

Savunma amaçlı sessizlik olarak da tarif edilmiştir. Yapılanlara bir tepki olarak sessizlik zırhına bürünerek bir nevi sessizliği bir ses olarak kullanmak olarak da değerlendirilebilir. Sessizliğin altında yatan amacın kendini geri çekme ve korunma



amacı gütmesi esastı. Diğer taraftan o an değişik veya farklı tutum ve davranışlara meyiletme (konuyu değiştirme) olarak da ifade edilebilir (Dyne vd., 2003: 1360).

### **3.4 Örgüt Sessizliği**

Örgütlerde sessizlik, örgüt üyelerinin gelişme adına örgütteki görevleri veya örgütle ilgili teknik, davranışsal ve duygusal konularda düşüncelerini ve fikirlerini isteyerek açıklamaktan kaçınması bu konuda düşünce ve yorumlarıyla katkı vermekten kaçınması ve sessiz kalması olarak ifade edilebilir (Çakıcı, 2007: 149). Örgüt üyeleri bazı zamanlarda konuşmayı tercih etikleri halde bazen de tercihlerini sessizleşmeden yana kullanırlar. Fakat neden sessiz kalmayı tercih ettikleri, nasıl sessizliğe büründükleri, ne zaman hangi davranışı gösterecekleri ve en çok hangi konularda isteksiz davrandıkları tam olarak bilinmemektedir. Örgütle ilgilendiren sorunsal konularda bu sorunları kimlerle paylaştıkları, kimlerle ilişki kurup kimlere karşı sessiz kalıp kalmayacaklarına nasıl karar aldıkları da tam olarak kestirilememektedir. Örgütsel sessizliğin nasıl anlaşılması gerektiği, tüm bireylere göre farklılık arz ettiği unutulmamalı ve sessizliğin sırlarına vakıf olmanın ne kadar anlamlı ve gerekli olduğu bilinmelidir. Tüm bunlar sessizliğin gizemini anlama açasından çok önemlidir (Milliken vd., 2003: 1454). Örgüt üyelerinin sessizliği, örgüt çatısı altında birlikte yan yana çalıştıkları kişilerin davranışları hakkında ve örgütte değişiklik yapmaya muktedir kişilerin davranışları hakkında veya örgütle ilgili bazı konularda gerçek düşüncelerini ifade etmeyip saklaması ve konuşmaktan kaçınmasıdır (Pinder ve Harlos, 2001: 334). En son yapılan örgütsel sessizlik çalışmaları örgüt sessizliğini üç boyutta ele almaktadır. Bunlar; kabul edilen sessizlik, savunma maksatlı sessizlik ve örgüt yararı için sessizliktir.

#### **3.4.1 Kabul Edilen Sessizlik**

Sessizlik; örgüt üyelerinin içinde çalıştıkları örgütsel kurallarının tümünü (davranış yönlü, bilişsel ve duyuşsal aćıdan) örgüt otoritesine karşı veya örgüt için her türlü değişikliği yapabilecek veya kurallar dâhilinde her türlü düzeltmeyi yapabilecek kişilere karşı sözlü veya yazılı olarak fikir ve görüşlerini açıklamaktan kaçınmak olarak ifade edilebilir. Bu tanımı farklı bir aćıdan düşünecek olursak; örgüt üyelerinin veya okulda öğrenim gören öğrenci grubunun kendilerini bilinçli ve

maksatlı olarak sessiz kalmaları ve soyutlamaları örgüt üyesi sessizliği olarak tanımlanabilir. Örgüt üyeleri veya öğrenci grupları bu durumu değiştirmek veya düzeltmek için isteksiz davranırlar. İçinde buldukları duruma müdahale edilmesi gerektiğinin farkında olmalarına rağmen bilinçli olarak kaçınırlar ve herhangi bir eylemde bulunmazlar (Pinder ve Harlos, 2001: 348).

Genellikle insanlar, herhangi bir kişiyi “sessiz” olarak tanımladıklarında, çoğunlukla o kişinin aktif anlamda iletişim kurmadıklarını, konuşmaktan kaçındıklarını belirtmek istemektedirler. Sessizlik tanımı örgüt üyeleri için ise; mevcut durumla ilgili görüşlerini paylaşmak istemedikleri, örgütsel şartlara tamamen sorgulamadan itaat ettikleri ve konuşmayıp iletişimden uzak durdukları, durumu değiştirmek veya yetersizlikleri dile getirmek için çaba sarf etmeye istekli olmadıkları şeklinde değerlendirilebilir. Örgüt üyeleri bir değişik olmayacağına inandıkları durumları önemsemezler, düşünce ve önerilerini paylaşmak konusunda isteksiz davranır ve bu konuda bir girişimde bulunmanın faydalı olmayacağı düşüncesindedirler (Dyne vd., 2003: 1366). Örgüt üyelerinin boyun eğmesi durumu, kabul edilen sessizlik yöntemi içinde yer alan bir kavram olarak değerlendirilmektedir. Örgüt üyelerinin örgüte itaat etmelerinin altında atan anlam; örgüt üyelerinin örgütsel şartları tamamıyla, harfiyen kabul etmeleri, örgüt içindeki tüm durumları sorgulamadan görmeyi ve mevcut alternatif yolların sınırlı olduğunun farkında olmaları gerektiğini ifade eder. Bu durumu bireysel şartları gereği kabul eden çalışanlar itaatkâr olarak çalışma şartlarını da kabul ederler ve kendi kabuklarına çekilmek suretiyle sessiz kalmaya ve fikirlerini kendilerine saklamaya devam ederler (Pinder ve Harlos, 2001: 349–350).

Neticede, kabul edilen sessizlik, maksatlı olarak pasif davranmayı ve etkili değişiklikler yapamayacağını düşünen bireylerin örgüt grubunun gerisinde kaldığı psikolojisiyle boyun eğme (itaat etme) duygusu temelinde bilgiyi dışa vurmamayı da içerebilir ve sessiz kalarak örgütle olan ilişkiler konusunda daha yapıcı davranılmış olduğu düşünülebilir (Dyne vd., 2003: 1366).

### **3.4.2 Savunma Maksatlı Sessizlik**

Savunma maksatlı sessizlik, dışarıdan gelecek olan tehdit olarak düşünülen durumlara karşı kendini korumaya ve sessizliği bir tepki olarak kullanmaya yönelik bilinçli bir davranış olarak tanımlanabilir (Schlenker ve Weigold, 1989: 30). Bu

maksatlı sessizlikte, korku ekseninde kendini korumak esastır. Bu durumda bireyler kendi düşünce, görüş ve o konuya ait tüm bilgi ve birikimlerini söylemekten kaçınırlar. Böylece bireyler tehdit veya tehditler karşısında içlerine kapanarak dışavurumdan uzak savunma maksatlı sessizliğe bürünmüş olurlar. Kabul edilen sessizlik yöntemine göre savunma maksatlı sessizlik yöntemi daha farklı olarak görülmektedir; Bu sessizlik durumunda farkındalık ve değişik alternatifler daima göz önünde olmalıdır. Yapılacak hamleler önceden kestirilmeli, o anda bu durumdan çıkmak için kendi düşünce, bilgi, fikir ve görüşleri dışa vurmayıp kendine saklamanın, en iyi bireysel bir yol olduğu yönündeki karar zaman geçirilmeden verilmelidir. Kabul edilen sessizlik, pasif olmak ve itaat etmek, boyun eğmek anlamlarına gelirken, savunma maksatlı sessizliğin temelinde ise farklı değişik bir görüş yaparak, ortaya çıkması muhtemel sonuçlardan korkma düşüncesi yamaktadır. Ayrıca bireylerin konuşmaktan korkmaları, konuşmaktan kaçmaları da savunma maksatlı sessizliğin içine girmektedir. Savuma maksatlı sessizlik yönteminde, kendi görüş ve düşüncelerini ifade etmenin bireysel olarak risk taşıdığına inanarak, korku güdüsüyle kişisel ifadelerini paylaşmayıp, kendine saklamayı daha güvenli ve risksiz bir yol olarak düşünülmesi, böylece sessiz kalmanın bireysel açıdan daha anlamlı oluşu görülmektedir (Dyne vd., 2003: 1367).

### **3.4.3 Örgüt Yararı İçin Sessizlik**

Örgüt yararı için sessizlik; Örgütsel aidiyetin gerektirdiği yapılan işle ilgili olarak, görüşlerin, birikim ve bilginin, örgüt mensubu diğer bireylerin veya örgütün yüksek menfaatlerini gözeterek, fedakarlık, özveri veya örgütle olan işbirliği düşüncesi ekseninde ve aidiyet psikolojisi etkisiyle de dışavurumundan kaçınma ve dolayısıyla sessiz kalarak fikir beyan etmeme olarak değerlendirilebilir. Örgüt yararına sessizlik de; farkındalık, tüm alternatifleri göz önünde tutarak iyi bir değerlendirme yapmak ve konu ile yakından alakalı görüş, bilgi ve düşünceleri kendine saklayıp açıklamaktan kaçınma konusunda kasıtlı ve istekli davranmak suretiyle karar vermeye olanak verme olarak değerlendirilmektedir (Dyne vd., 2003: 1367). Örgüt yararı için sessiz kalma; iki şekilde değerlendirilmektedir. Bunlar ilk olarak örgüte olan bağlılık kapsamında, örgüt üyesinin örgütünü koruma güdüsüyle hareket etmesi kapsamında sessiz kalması iken, ikinci olarak da aynı örgüte mensup diğer örgüt üyelerini koruma güdüsüyle dışa vurumu olarak bireylerin sessizliği ve

açıklamalardan ve görüşlerden uzak durması olarak değerlendirilir (Brinsfield, 2009: 146). Tablo 3.1’de örgüt üyelerinin sessizliği alt boyutlarının davranış tiplerine ve örgüt üyeliği güdüsüne göre anlatımı ve örnekleri yer almaktadır.

**Tablo 3.1:** Örgütsel sessizliğin alt boyutları (Dyne v.d., 2003: 136).

DAVRANIŞIN TİPİ ÇALIŞANIN GÜDÜSÜ	ÇALIŞANIN SESSİZLİĞİ
Serbest yönlü Davranış İtaat ekseninde Etki yaratamayacağı duygusu	Yapılan iş ile alakalı düşünce ve görüşlerin hatta bilgilerin dışa vurmaktan kasıtlı olarak kaçınma  <b>KABUL EDİLEN SESSİZLİK</b> 1. Düşünceleri itaat temelinde dışa vurmamak 2. Hiçbir etki etmeyeceği düşüncesinden ötürü görüşleri kendine saklamak
Öz koruma yönlü Davranış Korku ekseninde Korku ve kişisel risk duygusu	<b>SAVUNMA MAKSATLI SESSİZLİK</b> 1. Korku temelinde sorunları içeren bilgilerin dışa vurmaktan kaçınılması 2. Kendini korumak düşüncesiyle gerçekleri görmezden gelerek davranmak
Diğer merkez yönlü Davranış İşbirliği ekseninde Dayanışma ve özveri hissi	<b>ÖRGÜT YARARI İÇİN SESSİZLİK</b> 1. Gizli bilgi ve tecrübenin işbirliği maksatlı saklanması 2. Özel bilgilerin örgüt menfaatleri için korunması

## DÖRÜNCÜ BÖLÜM

### EŞİTSİZLİK ALGISININ ÖRGÜTSEL SESSİZLİK İLE İLİŞKİSİ: ÜNİVERSİTE ÖĞRENCİLERİ ÜZERİNE GÖRGÜL BİR ARAŞTIRMA

#### 4.1 Araştırma ve Uygulama

Bu bölümde uygulama yapılan kurum hakkında bilgi verildikten sonra, araştırmanın problemi, araştırmanın amacı, önemi, kapsamı, sınırlılıkları, evreni, modeli ve hipotezler, yapılan ankette kullanılan ölçekler ile veri toplama araçları hakkında bilgi verilecek ayrıca anketin güvenilirlik analiz sonuçları anlatılacaktır.

##### 4.1.1 Araştırmanın Hipotezleri

Bu araştırmada aşağıdaki hipotezler geliştirilecektir;

Bu konuda yapılan bilimsel araştırmalar incelendiğinde; ‘‘Motivasyon ve Örgütsel Sessizlik’’ konusunda çok sayıda araştırmanın olduğu görülmektedir. (Ateş-Sözen ve Yeloğlu, 2013); (Şimşek ve Aktaş, 2014); (Tayfun ve Çatır, 2013); (Alparslan ve Kayalar, 2012); (Özdemir ve Sarıoğlu, 2013); (Ülker ve Kanten, 2009); (Yalçın ve Baykal, 2012). Yalnız bu araştırmalarda genel olarak örgütlerin işveren ile iş gören gruplar arasındaki ilişkilerle ilgili olduğu görülmektedir. Yapılacak tezde problem konusu ile ilgili araştırmaların henüz yapılmadığı ve bu konudaki boşluğun araştırmalarla kapatılması durumunda, üniversitelerde öğrenim gören birçok öğrenciye faydalı olacağı değerlendirilmektedir. Üniversitenin farklı bölüm ve sınıflarında okuyan öğrencilerin, motivasyon teorilerinden ‘‘Eşitlik Teorisi’’ kapsamında motivasyonlarını olumsuz yönde etkileyen sebeplerin neler olduğunu araştırmalarla ortaya koyarak, bunlardan hangi durumlar karşısında sessiz kaldıklarını görmek ve bu değerlendirmeler neticesinde öğrencilerin sessiz kalma tepkilerine önerilerle sorunlarına bir noktada çözüm getirmek araştırmanın amacı olarak değerlendirilebilir.

Hipotezlerde genel olarak, üniversite öğrencilerinin motivasyonlarının motivasyon teorilerinden eşitlik teorisine göre değerlendirilmesi kapsamında incelenmesi esas alınmıştır.

Üniversitenin ilk veya son sınıflarında okuyan öğrencilerin motivasyonlarının düşmesine sebep olan ne tür durumlar karşısında ve hangi kaygıları gözeterek sessiz kaldıklarının ortaya çıkarılması, öğrencilerin okulla olan ilişkilerinin daha anlamlı hale gelmesine veya son sınıf öğrencilerinin hayata atılma noktasında daha pozitif düşüncelerine yardımcı olacağı değerlendirilmektedir.

H1: Üniversiteye yeni başlayan öğrencilerle son sınıfta okuyan öğrenciler arasında eşitsizliklere karşı sessiz kalma davranışları arasında anlaşılır bir fark söz konusudur.

Farklı bölümlerde okuyan öğrencilerin farklı kaygılar taşıması veya değişik durumlara maruz kalması kaçınılmazdır. Öğrencilerin motivasyonlarını düşüren, onları sessizliğe iten sebeplere, yapılacak araştırmalarla gösterilecek yaklaşımlar öğrencilerin daha motive olarak öğrenimlerine devam etmesine yardımcı olacaktır.

H2: Üniversitede farklı bölümlerde okuyan öğrenciler arasında eşitsizliklere karşı sessiz kalma davranışları arasında fark vardır.

Öğrencilerle ilgili diğer bir sorun varsayımına bakıldığında cinsiyet farklılıklarının içinde yaşadığımız kültür ve yaşam tarzı ile ilişkili olarak farklı olabileceği düşünülerek bu farklılığın sebep olduğu etkenleri ortaya çıkarmak, hem kız hem de erkek öğrencilerin sorunlarına daha bilimsel yaklaşılmasına yardımcı olacaktır. (Kahveci ve Demirtaş, 2013; 58); (Durak, 2014: 104); (Yaman ve Ruçlar, 2014: 1-2).

H3: Üniversite öğrencilerinin cinsiyet farklılıklarının eşitsizliklere karşı sessiz kalma davranışları arasında fark yoktur.

Üniversite öğrencilerinin maddi durumlarının zayıf olması veya iyi olması eşitsizliklere karşı sessiz kalma davranışları arasında anlamlı bir ilişki olduğu açıktır. Maddi kaygıları olan öğrencilerin eşitsizlik karşısında sessiz kalma davranışları maddi kaygıları olmayan öğrencilere oranla daha fazla olduğu düşünülmektedir.

H4: Üniversite öğrencilerinin maddi durumlarındaki farklılıklarının eşitsizliklere karşı sessiz kalma davranışları arasında fark vardır.

Öğrencilerin örgütsel bir grup oldukları düşünüldüğünde çoğunluğa uyma davranışlarından uzak olmaları düşünülemez. Çoğunluğa uyma davranışı

öğrencilerin aidiyet hissetleri örgütsel gruba karşı bir yükümlülük olduğu düşünülebilir. Bu ahengi bozulmasına sebep olmamak için eşitsizlik karşısında bile sessiz kalınması muhtemeldir.

H5: Üniversite öğrencilerinin çoğunluğa uyma düşüncelerinin eşitsizliklere karşı sessiz kalma davranışları üzerinde etkisi vardır.

Aynı bölümde okuyan öğrencilerin veya aynı öğretim görevlisinden ders alan öğrencilerin ileride karşılaşma ihtimalini gözeterek, iş bulma veya akademik kaygılarla bazı eşit olmayan davranışlara karşı, beklentisinin şiddeti oranında sessiz kalması, güçlü bir ihtimal dâhilindedir. Bu ihtimalin sessizlik davranışı üzerinde etkisi olduğu düşünülebilir.

H6: Üniversite öğrencilerinin akademik beklenti veya iş bulma beklentilerinin, eşitsizliklere karşı sessiz kalmaları üzerinde etkisi vardır.

Diğer bir problem noktasına da bakıldığında, öğrencilerin korkuya dayalı olarak kendilerini ifade etmede yetersiz kalmaları ve böylece bazı konularda sessiz kalmaları da ortaya konması gereken bir durum olarak değerlendirilmektedir. Yetiştigi ortamla da bağlantılı olarak öğrenciler kendilerini koruma güdüsüyle sessiz kalma davranışı içine girmeleri düşünülmektedir.

H7: Üniversite öğrencilerinin kendilerini koruma ve korku düşüncesiyle eşitsizliklere karşı sessiz kalma davranışları arasında anlamlı bir ilişki vardır

Öğrenci grubunun üniversite yönetimiyle veya öğretim kadrosuyla karşı karşıya gelmekten çekinmesi veya otoriteye karşı ilişkilerini daima sıcak tutma düşüncesi (kendini koruma güdüsüyle bağlantılı olarak) sessiz kalma davranışları üzerinde etkili olduğu ihtimalini güçlendirebilir.

H8: Üniversite öğrencilerinin öğretim görevlileri ve üniversite yönetimiyle ilişkilerini korumaya dayalı eşitsizliklere karşı sessizlik durumları ile ilgili olarak aralarında anlamlı bir ilişki vardır.

Özetle, araştırma sonucunda yapılan değerlendirmelerle problem noktalarına yapılacak katkılar araştırmanın hedefine ulaşmasını sağlayacaktır. Bir devlet üniversitesi örneğinde yapılacak bu araştırma, öğrencilerin hangi konularda sessiz kaldıklarını ve bu yolu hangi sebeplerden dolayı seçtiklerini ortaya koyarak hem öğrenci grubuna hem de üniversite öğretim kadrosu ile üniversite yönetimine bu konuda neler yapılacağı hususunda yardımcı olacaktır. Araştırma sonucunda örgütsel

sessizliğe yönelik çözümcü bulgular sunarak konuya katkı yapmak araştırmanın esasını oluşturmaktadır.

#### 4.1.2 Araştırmada Amaç ve Önem

Yapılan araştırmada hedeflenen amaç; üniversitede öğrenim görmekte olan öğrencilerin eşitsizlik ve eşitsizliklere karşı sessizlik düzeylerinin nasıl olduğunu ve sessizliğe sebep olan nedenlerin neler olduğunu bulmaya çalışmak olacaktır. Bu amaç doğrultusunda tasarlanan hipotezler çerçevesinde aşağıda belirtilen sorulara cevap aranmaya çalışılmıştır:

1. Öğrenim safhalarına göre ilk sınıflarda okuyan öğrencilerle son sınıflarda okuyan öğrenciler arasında eşitsizlik ve eşitsizliğe karşı sessiz kalma davranışları arasında fark var mıdır?
2. Öğrenim durumlarına göre üniversitede farklı bölümlerde okuyan öğrenciler arasında (Eğitim Fakültesi ile İktisadi İdari Bilimler Fakültesi) eşitsizliklere karşı sessiz kalma davranışları arasında fark var mıdır?
3. Farklı fakültelerde öğrenim görmekte olan öğrencilerin eşitsizlik ve eşitsizliklere karşı cinsiyet farklılıklarının sessiz kalma davranışları arasında fark yok mudur?
4. Maddi durum değişkenine göre öğrenim görmekte olan öğrencilerin eşitsizlik ve eşitsizliklere karşı değerlendirilmesi kapsamında, eşitsizliklere karşı sessiz kalma davranışları arasında fark var mıdır?
5. Üniversite öğrencilerinin ‘‘çoğunluğa uyma’’ düşüncelerinin eşitsizliklere karşı sessiz kalma davranışları üzerinde etkisi var mıdır?
6. Akademik beklenti ve iş bulma düşüncelerine göre öğrenim görmekte olan öğrencilerin eşitsizlik algılarının ve eşitsizliklere karşı sessiz kalma davranışları üzerinde etkisi var mıdır?
7. Üniversite öğrencilerinin kendilerini koruma ve korku düşüncesiyle eşitsizliklere karşı sessiz kalma davranışları arasında anlamlı bir ilişki var mıdır?
8. Üniversite ders veren öğretim görevlileri ve üniversite yönetimiyle ilişkilerini korumaya dayalı eşitsizliklere karşı sessizlik durumları ile ilgili olarak aralarında anlamlı bir ilişki var mıdır?



### **4.1.3 Araştırmanın Kapsamı, Sınırlılıkları ve Evren**

#### **4.1.3.1 Evren ve örneklem**

Araştırmamız Türkiye’de bir devlet üniversitesi evreninde halen öğrenim görmekte olan öğrencileri kapsamaktadır. Bu kapsam içinde üniversite bünyesinde öğrenim görmekte olan öğrencilerin çokluğundan dolayı uygulamanın tüm evren çapında yapılmasının zaman ve diğer şartlar açısından mümkün olmadığı anlaşılmaktadır. Bundan dolayı araştırma mevcut bir örneklem uygulaması ile sürdürülmüştür.

Araştırma yapılacak evreninin çok büyük olması, araştırmanın altından kalkılmasının imkan dahilinde olmayan külfetler getireceği düşünülmüş ve araştırmada seçilen bir örneklem grubuyla çalışılmıştır. Araştırmada uygulama maksadıyla kullanılacak anketler, üniversitede eğitim-öğretim faaliyetine devam eden İktisadi İdari Bilimler Fakültesi öğrencileri ile Eğitim Fakültesi öğrencilerine bizzat yüz yüze anket çalışması şeklinde yapılmıştır. Anket uygulamasına, İktisadi İdari Bilimler Fakültesi ve Eğitim Fakültesinde halen öğrenim görmekte olan 235 öğrenci katılmıştır.

#### **4.1.4 Araştırmada Kullanılan Veri Toplama Araçları ve Ölçekleri**

Araştırma için veri toplama yöntemlerinden “anket” yöntemi kullanılmıştır. Hazırlanan anket formu Ek-A da sunulmuştur. Anket çalışmasının yapılabilmesi için üniversitenin İktisadi İdari Bilimler Fak. ile Eğitim Fak Dekanlıklarından gerekli izin yazıları alınmıştır. İzin yazıları da Ek-B de sunulmuştur. Hazırlanan anketler tüm öğrencilere bizzat yüz yüze elden dağıtılmış ve çalışma sonunda toplanmıştır. Uygulamanın yapıldığı anket grubu hiçbir amaç gözetilmeden rast gele seçilmiştir. Anketler 2(iki) ölçekten oluşmaktadır. İlk bölüm ‘Eşitsizlik ölçeği’ 1 ile 10’uncu soruları, 2’inci bölüm ise ‘Eşitsizliklere karşı sessiz kalma ölçeği’ 11 ile 20’inci soruları içermektedir. Anket formu toplam 20 sorudan oluşmaktadır. Anket çoklu ölçeklerden olan 5’li Likert ölçeği tekniği kullanılarak hazırlanmıştır. Bu yöntem de yer alan ifadeler ilk bölümde “Hiç adil değil” (1), “Adil değil” (2), “Kısmen adil değil” (3), “Adil” (4) ve “Tamamı ile adil” (5) değerine karşılık gelmektedir. İkinci

bölümde ise “Hiç onaylamam” (1), “onaylamam” (2), “Kısmen onaylamam” (3), “Onaylarım” (4) ve “Tamamen onaylarım” (5)değeri ile değerlendirilmiştir.

Verilerin analizi istatistikî analiz ve veri değerlendirme paket programları kullanılarak yapılmıştır. Geçerlilik, güvenilirlik testi yapılmış, frekans dağılımı ile faktörlerin değerlendirmesi yapılarak verilerin analizi tamamlanmıştır.

Araştırmada iki farklı ölçek kullanılmıştır. Anket çalışmasında kullanılan ölçekler “Çalışanların Eşitsizliğe Yönelik Algı ve Tepkileri: Mavi ve Beyaz Yakalı Çalışanların Üzerine Bir Araştırma” (Ateş- Sözen ve Yeloğlu, (2014), araştırmasında kullanılmış ve araştırma konusundaki farklılık nispetinde geliştirilerek uygulamaya konmuştur. Ankette kullanılan ilk bölüm ölçeği öncelikle öğrencilerin eşitsizlik algılarını ölçmeye yöneliktir. İkinci bölümde kullanılan ölçek ise ankete katılan öğrencilerin eşitsizliklere karşı sessiz kalma algılarını ölçmeye yöneliktir.

#### **4.1.5 Anketin Güvenilirliği ve Geçerliliği**

Anketin güvenilirliği, herhangi bir test (mülakat, telefonla veya yüz yüze görüşme vb.) ya da anket uygulaması içinde yer alan soruların tümünün birbirleri ile olan tutarlılığını ve kullanılan bir veya birden fazla ölçeğin araştırılan problemleri ne ölçüde yansıttığını ve kitleler açısından ne derece sağlıklı kabul göreceğini gösterir.

Bu araştırmada, ölçeklerin güvenilirliğinin saptanmasında Cronbach alfa ( $\alpha$ ) değeri kullanılmıştır. Değerlendirmede:  $0.00 \leq \alpha < 0.40$ 'ın güvenilir değerler aralığında olmadığını,  $0.40 \leq \alpha < 0.60$ 'ın düşük güvenilirlik değerleri arasında olduğunu,  $0.60 \leq \alpha < 0.80$ 'ın oldukça güvenilir olduğunu,  $0.80 \leq \alpha < 1.00$ 'in ise yüksek derecede güvenilir aralığında olduğu yorumu yapılır.

Bireylerin davranışlarının tahmin etmeye yönelik sorulardan oluşan ölçekler bireyin yetenek, beceri, edim, güdü ve tutum gibi belirli bir davranışını standart koşullarda ölçmesini sağlayan sistemli bir yaklaşım olarak tanımlanabilir. Bireylerin davranışlarını tahmin etmedeki başarı büyük ölçüde ölçeğin, gerçekte ölçekten elde edilen puanların geçerli ve güvenilir olmasına bağlıdır.

Güvenirlik, bireylerin ölçek maddelerine verdikleri cevaplar arasındaki tutarlılık olarak tanımlanabilir. Ölçeğin ölçmek istediği özelliği ne derece doğru ölçtüğü ile ilgilidir. Testin güvenilirlik katsayısı olarak hesaplanan korelasyon, test puanlarına ilişkin bireysel farklılıkların ne derecede gerçek ve ne derecede hata faktörüne bağlı olduğunu yorumlamak amacıyla kullanılır.

Bu çalışmada üniversite öğrencilerinin motivasyonlarının eşitlik teorisine göre değerlendirilmesi kapsamında 20 maddeden oluşan 5'li likert tipinde bir ölçek kullanılmıştır. İlgili ölçek "Eşitsizlik" ve "Eşitsizliğe Karşı Sessiz Kalma" olmak üzere iki alt kategoriden oluşmaktadır. Ölçeğin her bir alt kategorisinde 10 madde bulunmaktadır. Ölçek "Hiç adil değil" 1, "Adil değil" 2, "Kısmen adil değil" 3, "Adil" 4, "Tamamı ile adil" 5 puan olmak üzere değerlendirilmiştir. 3 uzman değerlendirilmesi ile ölçeğin kapsam geçerliği sağlanmıştır. Güvenirlik analizi için uygun bir istatistikî program kullanılmıştır. Öncelikle 245 üniversite öğrencisine uygulanan ölçeğin tamamından alınan puanların güvenirliliği Cronbach alfa değeri 0.75 olarak bulunmuştur. Daha sonra her bir alt kategori için güvenirlilik analizi yapılmıştır. Yapılan analizlere göre ölçeğin "Eşitsizlik" alt kategorisinin güvenirliliği Cronbach alfa değeri 0.64, "Eşitsizliğe Karşı Sessiz Kalma" alt kategorisinin güvenirliliği Cronbach alfa değeri 0.81 olarak hesaplanmıştır.

#### Verilerin Analizi

Üniversite öğrencilerine uygulanan ölçekten elde edilen veriler, uygun bir istatistikî programa yüklenerek çalışmanın her bir hipotezi için ayrı ayrı analizi yapılmıştır.

Hipotez 1 "Üniversiteye yeni başlayan öğrencilerle son sınıfta okuyan öğrenciler arasında eşitsizliklere karşı sessiz kalma davranışları arasında anlaşılır bir fark söz konusudur."

Hipotez 2 "Üniversitede farklı bölümlerde okuyan öğrenciler arasında eşitsizliklere karşı sessiz kalma davranışları arasında fark vardır."

Hipotez 3 "Üniversite öğrencilerinin cinsiyet farklılıklarının eşitsizliklere karşı sessiz kalma davranışları arasında fark yoktur."

Bu hipotezler için bağımsız örneklem için t testi yapılmıştır. t testi ilişkisiz örneklem ortalaması arasındaki farkın anlamlı olup olmadığının test edilmesi veya iki grubun bir sürekli değişken üzerinden aldıkları değerlerin karşılaştırılmasında kullanılmaktadır.

Hipotez 4 "Üniversite öğrencilerinin maddi durumlarındaki farklılıklarının eşitsizliklere karşı sessiz kalma davranışları arasında fark vardır."

Bu hipotezi test için ilişkisiz örneklem için tek faktörlü varyans analizi (One-Way Anova) yapılmıştır.

Hipotez 5 “Üniversite öğrencilerinin çoğunluğa uyma düşüncelerinin eşitsizliklere karşı sessiz kalma davranışları üzerinde etkisi vardır.”

Hipotez 6 “Üniversite öğrencilerinin akademik beklenti veya iş bulma beklentilerinin, eşitsizliklere karşı sessiz kalmaları üzerinde etkisi vardır.”

Hipotez 7 “Üniversite öğrencilerinin kendilerini koruma ve korku düşüncesiyle eşitsizliklere karşı sessiz kalma davranışları arasında anlamlı bir ilişki vardır.”

Hipotez 8 “Üniversite öğrencilerinin öğretim görevlileri ve üniversite yönetimiyle ilişkilerini korumaya dayalı eşitsizliklere karşı sessizlik durumları ile ilgili olarak aralarında anlamlı bir ilişki vardır.”

Bu hipotezler için ise değişkenler arasındaki ilişkinin belirlenmesi amacıyla korelasyon analizi gerçekleştirilmiştir.

#### **4.2 İstatiksel Bulgular ve Yorumlar**

Bu kısımda üniversitenin farklı fakülte ve sınıflarında okuyan öğrencilerin demografik özellikleri ve motivasyon teorilerinden “Eşitlik Teorisi” kapsamında uygulanan veri toplama aracından elde edilen bulgular sunulmuştur. Geliştirilen hipotezler kullanılan veri toplama aracıyla test edilmiş ve yorumlanmıştır.

Hipotez 1.

*Üniversiteye yeni başlayan öğrencilerle son sınıfta okuyan öğrenciler arasında eşitsizliklere karşı sessiz kalma davranışları arasında anlaşılır bir fark söz konusudur.*

Bu varsayımı analiz etmek amacıyla çalışmaya katılan üniversite öğrencilerinin uygulanan ankete verdikleri cevaplar bir istatistiki programla bağımsız örneklem için t testi yapılmıştır. t testi ilişkisiz örneklem ortalaması arasındaki farkın anlamlı olup olmadığının test edilmesi veya iki grubun bir sürekli değişken üzerinden aldıkları değerlerin karşılaştırılmasında kullanılmaktadır.

t testi bulgularına göre; Üniversiteye yeni başlayan fakülte öğrencileri ile son sınıfta okuyan fakülte öğrencileri arasında yapılan istatistiki analizlerde elde edilen sonuçlar aşağıdaki tabloda sunulmuştur.

**Tablo 4.1:** Eşitsizliklere karşı sessiz kalma davranışlarının sınıf seviyesine göre incelenmesi.

	N	$\bar{X}$	Sd	t	p
1.sınıf	133	26,14	8,38	0,805	0,000
4.sınıf	102	30,39	8,17		

Üniversite öğrencilerinin eşitsizliklere karşı sessiz kalma davranışlarının sınıf düzeylerine göre anlamlı olarak değişip değişmediğini ortaya çıkarmak üzere yapılan bağımsız örneklem için t testi sonucunda 1. ve 4. sınıflar arasında anlamlı bir fark olduğu belirlenmiştir ( $t=0,805$ ,  $p<.05$ ). Aritmetik ortalama ve standart sapma değerlerine bakıldığında 4. sınıfların eşitsizliklere karşı sessiz kalma davranışlarının 1.sınıf öğrencilerine göre daha az olduğu, olaylar karşısında kendilerini daha iyi ifade ettikleri ve özgüvenlerinin daha yüksek olmasıyla bağlantılı olarak yapılan adaletsizliklere karşı daha az sessiz kalıp daha fazla konuştukları görülmektedir. İlk sınıflarda öğrenim gören öğrencilerin son sınıfta öğrenim görenlere göre okula yeni başlamış olmaları, okulu ve ortamı tam anlamıyla daha henüz tanımamaları, arkadaşlarıyla olan bağlarının son sınıfta okuyanlara göre daha zayıf olması öğrencileri etkileyen nedenlerdendir. Bunun yanında okulun daha ilk yıllarında öğretim görevlilerinin ya da üniversite yönetiminin dikkatini çekmek istememeleri gibi sebeplerden dolayı son sınıfta okuyan öğrencilere göre daha sessiz kalmaları veya daha az konuşarak her duruma karşı düşüncelerini ve duygularını esirgemeleri kaçınılmaz olacaktır.

Hipotez 2.

*Üniversitede farklı bölümlerde okuyan öğrenciler arasında eşitsizliklere karşı sessiz kalma davranışları arasında fark vardır.*

İlgili hipotez için Eğitim Fakültesi ve İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi öğrencileri arasında eşitsizliklere karşı sessiz kalma davranışları arasında fark olup olmadığı bir istatistiki programla t testi yapılmış ve analiz bulguları aşağıda tablo halinde sunulmuştur.

**Tablo 4.2:** Eşitsizliklere karşı sessiz kalma davranışlarının farklı bölümlere göre incelenmesi.

	N	$\bar{X}$	Sd	t	p
İkt.ve İd.Bil.Fak.	116	26,79	8,25	0,946	0,034
Eğt.Fak.	119	29,15	8,69		

Tablo 4.2 incelendiğinde eşitsizliklere karşı sessiz kalma davranışlarının farklı bölüm öğrencilerinin arasında anlaşılır bir fark olduğu görülmüştür ( $t=0,946$ ,  $p<.050$ ). Uygulanan anketten alınan puan ortalamaları Eğitim Fakültesi öğrencilerinin daha yüksektir. Araştırma neticesinde Eğitim Fakültesi (genel anlamda sözel bölümleri kapsamında düşünülebilir) öğrencilerinin İktisadi İdari Bilimler Fakültesi (genel anlamda sayısal bilimleri kapsamında düşünülebilir) öğrencilerine göre daha katılımcı oldukları daha az sessiz kaldıkları verilerin analizinden anlaşılmaktadır. Farklılık sebepleri arasında öğrencilerin her türlü farklı durumlarının olması muhtemeldir. Bu konuda yapılan benzer araştırmalara bakıldığında aynı sonuçlara benzer bulguların olduğu göze çarpmaktadır. Öğretmenler üzerinde yapılan araştırmaya göre; bulunan bulgular neticesinde, “Sayısal Bilimler (Matematik bilimi, Fen Bilimi ve Teknoloji ile tasarım bilimi)” ile “Dil Bilimleri (Türkçe ve Yabancı Dil Bilimleri)” grubuna dâhil olan katılımcıların diğer gruplardaki sözel Bilimlerde bulunan katılımcılara nispetle görüşlerini veya fikirlerini daha az açıkladıklarını daha çok sessiz kaldıklarını göstermiştir. Diğer bir ifadeyle “Sayısal Bilimler“ ile “Dil” Bilimleri grubunda anketlere katkı veren katılımcıların örgütsel sessizlik davranışları sözel bilimlerde çalışıp, ankete katılan öğretmenlere göre daha yüksektir ve sayısal bilimciler sözel bilimcilere göre daha fazla sessiz kalmaktadırlar (Kahveci ve Demirtaş, 2013). Eğitim Fakültesinde okuyan öğrencilerin gerek bölümsel farklılıklarının gerekse öğrencilerin eğitim fakültesine daha yüksek puanlarla girmiş olması gibi nedenlerden dolayı Eğitim Fakültesi öğrencilerinin sessiz kalma düzeylerinin İktisadi İdari Bilimler Fakültesi öğrencilerine göre daha az olduğu, daha az sessiz kaldıkları görülmektedir.

Hipotez 3.

*Üniversite öğrencilerinin cinsiyet farklılıklarının eşitsizliklere karşı sessiz kalma davranışları arasında fark yoktur.*

Bu hipotezi test etmek için üniversite öğrencilerine uygulanan anketten alınan puanlar cinsiyete göre değerlendirilmiştir. Yapılan istatistiki analize göre elde edilen bulgular aşağıda verilmiştir.

**Tablo 4.3:** Eşitsizliklere karşı sessiz kalma davranışlarının cinsiyete göre incelenmesi.

	N	$\bar{X}$	Sd	t	p
Kadın	87	27,89	7,79	0,070	0,901
Erkek	148	28,04	8,97		

Tablo 4.3'e göre eşitsizliklere karşı sessiz kalma davranışlarının cinsiyete göre kadın ve erkek öğrenciler arasında anlamlı bir fark yoktur ( $t=0,070$ ,  $p>.05$ ). Konu ile ilgili diğer literatürlere de bakıldığında araştırmamızın hipotezini destekler yönünde olduğu görülmektedir. Örgütsel sessizliğin etkileşimde olduğu tüm durumlarla olan ilişkisine bakıldığında, örgütsel sessizlik durumunun etkilendiği sebeplere yönelik öğretiler üzerinde yapılan araştırmalarda bağımsız örneklem t- testi sonucu öğretmenlerin cinsiyet farklılıkları ile örgütsel sessizlik durumu arasında doğrusal veya ters yönlü bir ilişki ( $P>0.05$ ) veya bir farklılık gözlenmemiştir (Sezgin- Nartgün ve Kartal, 2013). Öğretmenlerin cinsiyetlerinin farklı olması, kadın veya erkek olmaları örgütsel sessizlik durumlarına ve örgütsel sessizliğin tüm alt boyutlarına etkisi olmamaktadır. Kalağan ve Güzeller, (2010) ile Alparşlan'ın (2010) yapılan uygulamalarında öğretmenlerin de örgütsel sessizlik ile ilgili durumları incelendiğinde görülmüştür ki; örgütlerdeki bireyler arasındaki cinsiyet farklılıkları bireylerin sessizlik durumlarını artı ya da eksi yönde etkilememektedir (Helvacı ve Çetin, 2012). Dolayısıyla denilebilir ki cinsiyet farklılığının örgütsel sessizliğe etkisi olmamaktadır. Literatürde yapılan çalışmaların sonuçları da araştırmada bulunan uygulama sonuçlarıyla benzerlik göstermektedir.

Hipotez 4.

*Üniversite öğrencilerinin maddi durumlarındaki farklılıklarının eşitsizliklere karşı sessiz kalma davranışları arasında fark vardır.*

İlgili hipotezi test etmek amacıyla yani üniversite öğrencilerinin maddi durumlarındaki farklılıklarının eşitsizliklere karşı sessiz kalma davranışları arasındaki farkı belirlemek için ilişkisiz örneklem testi için tek faktör varyans analizi (One-Way Anova) yapılmıştır. Bu analiz sonucu elde edilen

bulgulara göre çalışmaya katılan öğrencilerin puanlarının betimsel istatistikleri ve Anova sonuçları aşağıda sırasıyla tablo halinde sunulmuştur.

**Tablo 4.4:** Eşitsizliklere karşı sessiz kalma davranışları ölçeği puanlarının betimsel istatistikleri.

Maddi durum	N	$\bar{X}$	SS
Zayıf	77	27,94	8,05
Orta	119	27,78	9,05
İyi	39	28,66	8,02

Betimsel analiz bulguları incelendiğinde çalışmaya katılan üniversite öğrencilerinin maddi durumu zayıf olan öğrencilerin aldıkları puan ortalaması 27,94, orta düzeyde olanların 27,78 ve iyi olana öğrencilerin 28,66 olduğu belirlenmiştir.

**Tablo 4.5:** Üniversite öğrencilerinin maddi durumlarındaki farklılıklarının eşitsizliklere karşı sessiz kalma davranışları puanlarına göre ANOVA sonuçları.

Bağımlı Değişken	(I) Maddi Durum	(J) Maddi Durum	(I-J) Ortalama Fark	Standart Hata	Önemlilik Derecesi
Tukey	Zayıf	Orta	,15814	1,25358	,991
		İyi	-,71861	1,68460	,905
	Orta	Zayıf	-,15814	1,25358	,991
		İyi	-,87675	1,58149	,844
	İyi	Zayıf	,71861	1,68460	,905
		Orta	,87675	1,58149	,844

Yapılan One-Way Anova bulgularına göre yukarıda görüldüğü gibi maddi durumun zayıf, orta ya da iyi düzeyde olması eşitsizlikle karşı sessiz kalma davranışları arasında anlamlı bir fark yoktur. İstatistiki analizlerden pos hoc testlerinden TUKEY analizinde maddi yönden zayıf, orta ve iyi düzeyde olan öğrencilerin benzer düzeyde sessiz kaldıkları söylenebilir.

Araştırmada öne sürülen varsayıma göre öğrencilerin sessiz kalmalarına etki eden diğer bir sebep olarak ta maddi durumlarının iyi veya zayıf olmasının ortaya koyacağı olumlu veya olumsuz etkiyle ilgili olacaktır. Maddi durumu zayıf olan



öğrenciler maddi durumu iyi olan öğrencilere göre bu durumu negatif olarak değerlendirebilecekleri öngörülüp, mevcut durumu veya kendilerini koruma duygularının daha ağır basacağını ve bunun sonucu olarak daha fazla sessiz kalacakları düşünülmüştür. Fakat araştırma sonucunda elde edilen bulguların analizine göre maddi durumlarında farklılık olan öğrencilerin sessiz kalma düzeylerinde artı ya da eksi yönde herhangi bir farklılık olmadığı görülmüştür.

Hipotez 5.

*Üniversite öğrencilerinin çoğunluğa uyma düşüncelerinin eşitsizliklere karşı sessiz kalma davranışları üzerinde etkisi vardır.*

Üniversite öğrencilerinin çoğunluğa uyma düşüncelerinin eşitsizliğe karşı sessiz kalma davranışları üzerine etkisini araştırmak amacıyla istatistiki programla korelasyon analizi yapılmıştır. Analiz bulguları aşağıdaki tabloda sunulmuştur.

**Tablo 4.6:** Çoğunluğa uyma düşüncesi ve eşitsizliklere karşı sessiz kalma düşüncesi arasındaki korelasyon.

	Çoğunluğa uyma düşüncesi	Eşitsizliklere karşı sessiz kalma
Ç.U. D. Pearson corelation	1	,843
Sig. (2-tailed)		,000
N	235	235
E.K.S.K. Pearson corelation	,843	1
Sig. (2-tailed)	,000	
N	235	235

Korelasyon 0,01 düzeyinde anlamlıdır.

Tablo 4.6 incelendiğinde üniversite öğrencilerinin çoğunluğa uyma düşüncesi ile eşitsizliklere karşı sessiz kalma davranışları arasında ilişkinin pozitif yönde anlamlı olduğunu göstermiştir,  $r=0,843$ ,  $p<0,01$ . Bu verilere göre çoğunluğa uyma düşüncesi arttıkça eşitsizliklere karşısında sessiz kalmanın arttığı söylenebilir.

Yapılan diğer araştırmalara da bakıldığında; Azınlıkta kalmamak için çoğunluğun içinde bulunmak isteme davranışı (çoğunluğa uyma), sessizliği önemli ölçüde arttırırken bunun yanında yönetime desteği de pozitif olarak etkilediği görülmektedir. Yönetmelik uygulamaların çoğunluk tarafından kabul görmesi,

yönetimin işini kolaylaştırması örgütsel sessizlik olarak görülmektedir. Aynı zamanda çoğunluğa uyma, çoğunluğun ve mevcut durumun korunması gibi nedenler bireylerin olaylar karşısında duyarsız kalmalarına ve sessizliğe sığınmalarına sebep olmaktadır (Demir, M ve Demir, Ş. Ş, 2012: 184). Araştırma sonucu elde edilen bulguların yorumlanması sonucu göstermiştir ki öğrencilerin çoğunluğa uyma düşüncelerinin sessiz kalma düzeylerini negatif yönde etkilemektedir.

Hipotez 6.

*Üniversite öğrencilerinin akademik beklenti veya iş bulma beklentilerinin, eşitsizliklere karşı sessiz kalmaları üzerinde etkisi vardır.*

İlgili hipotezde üniversite öğrencilerinin akademik beklenti veya iş bulma beklentilerinin eşitsizliğe karşı sessiz kalma davranışları üzerine etkisini araştırmak amacıyla bir istatistikî programla korelasyon analizi yapılmıştır. Gerçekleştirilen analiz bulguları aşağıda sunulmuştur.

**Tablo 4.7:** Akademik veya iş bulma beklentisi ve eşitsizliklere karşı sessiz kalma düşüncesi arasındaki korelasyon.

	Akademik veya iş bulma beklentisi	Eşitsizliklere karşı sessiz kalma
A.İ.B.B. Pearson corelation	1	,916
Sig.(2-tailed)		,000
N	235	235
E.K.S.K. Pearson corelation	,916	1
Sig.(2-tailed)	,000	
N	235	235

Tablo 4.7'ye göre üniversite öğrencilerinin akademik beklenti veya iş bulma beklentilerinin, eşitsizliklere karşı sessiz kalmaları üzerinde pozitif ve doğrusal yönlü bir etkileşim vardır,  $r=0,916$ ,  $p<0,01$ . Bu veriler ışığında denilebilir ki; akademik beklenti veya iş bulma beklentisi arttıkça üniversite öğrencilerinin eşitsizliklere karşı sessiz kalma davranışları artmaktadır.

Benzer araştırmalara da bakıldığında yüksek öğretim kurularında çalışan öğretim görevlilerinin, akademik beklentilerin ortaya koyduğu sonuçlara göre; örgüt

üyelerinin beklentilerini karşılama için planlı bir şekilde davrandıkları ve bunun sonucu olarak sessizliği kasıtlı olarak kullandıkları sonucu ile karşılaşılmıştır (Demir, M.- Demir, Ş. Ş, 2012: 184).

Öğrencilerin akademik beklenti düşüncesiyle sessiz kalma durumlarının bilinçli olarak artması kaçınılmaz olduğu değerlendirilmektedir. Hipotezde belirtilen akademik beklenti içinde olan öğrencilerin de öğretim görevlilerinde olduğu gibi sessizlik davranışlarında artış olduğu görülmektedir.

Hipotez 7.

*Üniversite öğrencilerinin kendilerini koruma ve korku düşüncesiyle eşitsizliklere karşı sessiz kalma davranışları arasında anlamlı bir ilişki vardır.*

Üniversite öğrencilerinin kendilerini korumaya ve korkuya dayalı sessizlik davranış değişkenleri arasında doğrusal veya ters yönlü ilişkiyi belirlemek amacıyla yapılan korelasyon analiz testi aşağıda gösterilmiştir. Ortaya çıkan analiz bulguları aşağıdaki gibidir.

**Tablo 4.8:** Kendilerini koruma ve korku yönlü sessizlik davranışları arasındaki korelasyon.

	Kendilerini koruma yönlü sessizlik	Korku yönlü sessizlik
K.D.S. Pearson corelation	1	,891
Sig. (2-tailed)		,000
N	235	235
Ko.D.S. Pearson corelation	,891	1
Sig. (2-tailed)	,000	
N	235	235

Tablo 4.8 incelendiğinde üniversite öğrencilerinin kendilerini koruma ve korku düşüncesiyle eşitsizliklere karşı sessiz kalma davranışları arasında anlamlı bir ilişkinin var olduğu görülmektedir,  $r=0,891$ ,  $p<0.01$ . Bu veriler sucunda kendilerini koruma davranışlarının artması korkuyla ilişkili olduğu söylenebilir.

Yapılan araştırma neticesinde ortaya çıkan veriler, öğrencilerin hali hazırda mevcut durumun muhafazasını sağlama düşüncesinden dolayı bilinçli ve kasıtlı olarak sessizlik davranışı sergilediklerini, mevcut durumu kaybetmekten bir nevi korktuklarını göstermiştir. Örgütlerde öğrencilerin durumu veya mevcut

pozisyonlarını koruma düşünceleri ilgisiz kalma düşünlerinin önemli ölçüde etkilemektedir. Hâlihazırdaki devam eden, alışılmış durumun korunmak istenmesi, örgütsel bağlılık veya örgüt amaçlarından çok kişisel çıkarların bu konuda rol oynadığı görülmektedir. Öğrencilerin devam eden durumu koruma düşünceleri ile sessiz kalmayı isteyerek veya kasıtlı bir şekilde yapma düşünceleri arasında oluşan pozitif yönlü bir ilişki, değişkenler için bu durumun ne kadar anlamlı olduğunu göstermektedir (Demir, M.- Demir, Ş. Ş, 2012: 184).

Yapılan değerlendirmelerde öğrencilerin mevcut durumu ve kendini korumaya veya korkuya dayalı olarak sessizlik düzeylerinde bariz azalmalar olduğu görülmektedir.

Hipotez 8.

*Üniversite öğrencilerinin öğretim görevlileri ve üniversite yönetimiyle ilişkilerini korumaya dayalı eşitsizliklere karşı sessizlik durumları ile ilgili olarak aralarında anlamlı bir ilişki vardır.*

İlgili hipotezi test etmek amacıyla üniversite öğrencilerinin öğretim görevlileri ve üniversite yönetimiyle ilişkilerini korumaya dayalı eşitsizliklere karşı sessizlik davranışları arasında anlamlı bir ilişki olup olmadığını ortaya çıkarmak için korelasyon analizinden yararlanılmıştır. Bu analiz bulguları Tablo 4.8’da verilmiştir.

**Tablo 4.9:** Üniversite yönetimiyle ilişkilerini koruma ve eşitsizliklere karşı sessiz kalma düşüncesi arasındaki korelasyon.

	Üniversite yönetimiyle ilişki koruma	Eşitsizliklere karşı sessiz kalma
Ü.Y.İ.K. Pearson correlation	1	,933
Sig. (2-tailed)		,000
N	235	235
E.K.S.K. Pearson correlation	,933	1
Sig. (2-tailed)	,000	
N	235	235

Tablo 4.9’ya göre öğrencilerin öğretim görevlileri ve üniversite yönetimiyle ilişkilerini korumaya dayalı eşitsizliklere karşı sessizlik durumları ile ilgili olarak

aralarında anlamlı bir ilişki vardır,  $r=0,933$ ,  $p<0,01$ . Üniversite öğrencilerinin öğretim görevlileri ve üniversite yönetimiyle ilişkilerini koruma davranışları arttıkça, eşitsizliklere karşı sessiz kalma düşünceleri artmaktadır.

Örgüt içinde kişilerin “mevcut durumu muhafaza etme” maksatlı yapılan davranışları, duyarsızlık veya ilgisiz kalma davranışını önemli ölçüde etkilediğinden bahsetmek mümkündür (Demir, M.- Demir, Ş. Ş, 2012: 184).

Öğrencilerinin öğretim görevlileri ve üniversite yönetimiyle ilişkilerini korumaya dayalı eşitsizliklere karşı sessizlik davranışları arasında pozitif yönlü bir ilişki vardır. Öğrencilerin öğretim görevlileriyle veya üniversite yönetimiyle aralarını kişisel olarak iyi tutmak istemeleri gayet normal bir davranıştır.

#### **4.2.1 Demografik Özellikler, İstatistik Analizler ve Bulgular**

Bu araştırmaya toplam 235 personelin katılımı sağlanmıştır. Ankete katılan öğrencilerin %62,98'i erkek, %37,02'si kız, %56,6'sı bir veya ikinci sınıf, %43,4'u üç veya dördüncü sınıflarda öğrenim görmektedirler. Öğrencilerin öğrenim gördükleri bölümlere bakıldığında; %49,3'ü Ağrı İbrahim Çeçen Üniversitesi, İktisadi İdari Bilimler Fakültesinde, %50,7'si Ağrı İbrahim Çeçen Üniversitesi, Eğitim Fakültesinde, öğrenimlerine devam etmektedirler. Öğrencilerin maddi durumlarına bakıldığında %32,7'sinin zayıf, %50,77'sinin orta halli, %16,6'sının da iyi durumda olduğu görülmektedir. İstatistiki analiz programı ile veriler tek tek analiz edilerek excel veri tabanına aktarılmıştır. Demografik özelliklere göre frekans dağılımı ve istatistik veriler tablo 4.1,4.2,4.3 ve 4.4'te gösterilmiştir.

## BEŞİNCİ BÖLÜM

### SONUÇLAR VE ÖNERİLER

#### 5.1 Sonuçlar

Bu çalışmada üniversitelerde öğrenim görmekte olan öğrencilerin Adams'ın eşitlik teorisi kapsamında eşitsizliklere karşı hangi durumları adaletsiz olarak algıladıkları ve hangi eşit olmadığını düşündükleri durumlar karşısında sessizliği seçtiklerini ve tüm bunlara sebep olan durumlarla, bunların etkilerinin neler olduğunu görmek hedeflenmiştir. Uygulanan anketlerden elde edilen veriler sonucu üniversite öğrencilerinin sessiz kalma davranışları şu durumlarda ortaya çıktığı görülmektedir; boyun eğme veya itaat yönlü sessiz kalma, korku ve kendini koruma güdülü sessiz kalma, sosyal ilişkileri koruma (hem kendi arkadaşları ile hem de üniversite yönetimi ve öğretim kadrosu ile) yönlü sessiz kalma, gelecekte kariyer yapma ve iş bulma endişesine odaklı sessizlik, üniversite yönetimiyle veya öğretim üyeleriyle ters düşmeme düşünceli sessizlik ve farklı bölümlerde okuma ve üniversiteye yeni başlamış olmanın verdiği özgüven eksikliğine dayalı sessizlik olarak sayılabilir. Genel olarak baktığımızda sessizliği etkileyen en önemli duygu ve düşüncelerin şu durumlarda ortaya çıktığı görülmektedir; öğrencilerin diğer davranışlardan çok ilişkileri koruma (sosyal itibarlarının zedelenmesinden korkmaları) yönlü sessiz kalmayı seçmeleri ve boyun eğme itaat etme yönlü sessiz kalma davranışı içinde oldukları gözlemlenmiştir. Örgüt üyelerinin veya öğrencilerin arkadaşlarıyla olan sosyal bağlarını veya arkadaşlık ilişkilerini olumsuzluklar karşısında kopmasından korktukları için sessiz kalmayı yeğlemektedirler (Milliken ve Morrison, 2003).

Öğrencilerin çok fazla durumda sessiz kalmayı yeğledikleri, fikir ve düşüncelerini esirgeme yolunu seçtikleri görülmüştür. Genel olarak bakıldığında

kişisel olarak yapılan haksızlıklar veya adaletsizce, düşünülmeden veya kasıtlı yapılan davranışlar, öğrencilerin fikir ve düşünceleri önemsenmeden veya öğrencilerin fikir veya düşüncelerinin hiçe sayıldığı durumlar karşısında alınan kararlar ve bunların uygulanması, birlikte öğrenim gördükleri sınıf veya okul arkadaşlarıyla, üniversite yöneticileriyle veya öğretim görevlileriyle tartışmaya açık konularda çatışma yaşanmasının muhtemel olduğu durumlarda, konu ile ilgili hiçbir alakalarının veya ilgilerinin olmadığını düşündükleri konularda, önceden aynı veya benzer konularda sessiz kalmayıp görüşlerini bildirmelerine rağmen hiçbir etki olmadığı, görüşlerinin bir nevi yok sayıldığını gördükleri konularda, düşünce ve fikirlerini açıklamaktan uzaklaştıkları hatta açıklamaya olan inançlarını kaybetmekle karşı karşıya kaldıkları ortaya çıkmaktadır. Örgütlerde oluşan bu sessizlik, örgüt kültürüyle çok yakından ilgili olduğu hatta bir parçası olduğu görülmektedir (Demir, 2010; Morrison ve Milliken, 2000).

Araştırma sonucu, elde edilen verilere göre mevcut hipotezler ışığında, tek tek değerlendirilmesi durumunda ortaya çıkacak sonuçlar aşağıdaki gibidir:

H1: “Üniversiteye yeni başlayan öğrencilerle son sınıfta okuyan öğrenciler arasında eşitsizliklere karşı sessiz kalma davranışları arasında anlaşılır bir fark söz konusudur.”

Üniversitenin ilk veya son sınıflarında öğrenimlerine devam eden öğrencilerin demografik özellikleri incelendiğinde ilk sınıfta öğrenim gören öğrencilerin son sınıflarda öğrenim görmekte olan öğrencilere göre daha fazla sessiz kaldıkları sonucuna ulaşılmıştır. Bunun nedenlerinin neler olabileceği düşünüldüğünde ortaya çıkan en önemli nedenin okulu tam anlamıyla daha henüz tanımamaya dayalı özgüven eksikliği olabileceği veya kendini korumaya dayalı ve itaat etmeye (boyun eğmeye) dayalı nedenlerden dolayı olabileceği değerlendirilmektedir. Son sınıflarda öğrenim gören öğrencilerin eşitsizliklere karşı veya yetersiz durumlara karşı okul ve çevreyi (arkadaşlarını, okul yönetimini, öğretim görevlilerini... vb.) daha iyi tanımının avantajıyla daha fazla müdahil olmaları ve daha az sessiz kalmaları kaçınılmazdır. Bu da son sınıflarda öğrenim görenlerin daha az sessiz kaldıklarını açıklamaktadır.

İkinci hipotezimizi elde edilen veriler kapsamında değerlendirecek olursak;

H2: “Üniversitede farklı bölümlerde okuyan öğrenciler arasında eşitsizliklere karşı sessiz kalma davranışları arasında fark vardır.”

Araştırma sonucu yapılan değerlendirmelerde öğrencilerin farklı bölümlerde öğrenim görmeleri sessizlik düzeylerini etkilemektedir. Bunun sebeplerinin neler olabileceğine bakıldığında; doğal olarak, farklı bölümlerde okuyan öğrencilerin farklı kaygılar taşıması veya değişik olumlu veya olumsuz durumlara maruz kalması kaçınılmazdır. Yapılan değerlendirmeler neticesinde; Eğitim Fakültesi öğrencilerinin, İktisadi İdari Bilimler Fakültesi öğrencilerine göre daha katılımcı oldukları, daha az sessiz kaldıklarını göstermiştir. Bunun sebeplerine bakıldığında da; Eğitim Fakültesinde öğrenim gören öğrencilerin İkt.İd.Bil. Fakültesi öğrencilerine göre öncelikle daha yüksek puanlarla öğrenci seçen bir fakültede öğrenim görmekte olmaları, öğretim görevlilerinin veya üniversite yönetimin bu fakültede öğrenim görenlere karşı özgüvenlerini arttırıcı şekilde daha farklı davranmaları, öğrencilerin iş bulma veya kariyer yapma konusunda daha az endişe taşımaları ve öğrencilerin sosyal alanlarda daha aktif olmaları olarak sıralanabilir.

Diğer bir hipotezin sonucunda ortaya çıkan durumlar aşağıdaki gibi değerlendirilmiştir:

H3: “Üniversite öğrencilerinin cinsiyet farklılıklarının eşitsizliklere karşı sessiz kalma davranışları arasında fark yoktur.”

Öğrencilerle ilgili diğer bir sorun varsayımına bakıldığında cinsiyet farklılıklarının içinde yaşadığımız kültür ve yaşam tarzı ile ilişkili olarak farklı olabileceği değerlendirilerek bu farklılığın sessizliği etkileyebileceği düşünülmüş ve verilerin analiz edilmesi neticesinde elde edilen sonuçlar incelenmiştir.

Yapılan değerlendirmede cinsiyet farklılığının sessizlik düzeylerini etkilemediği görülmüştür. Her iki fakültede de öğrenim görmekte olan kız ve erkek üniversite öğrencileri arasında sessizlik düzeylerinde anlamlı bir fark olmadığı sonucu ortaya çıkmıştır. Yapılan diğer araştırmalarda da aynı sonuçların ortaya çıktığı cinsiyet farklılığının örgütsel sessizlik düzeylerini etkilemediği görülmüştür (Nartgün ve Vural, 2013).

H4: “Üniversite öğrencilerinin maddi durumlarındaki farklılıklarının eşitsizliklere karşı sessiz kalma davranışları arasında fark vardır.”

Üniversite öğrencilerinin maddi durumlarının zayıf olması veya iyi olması eşitsizliklere karşı sessiz kalma davranışları arasında anlamlı bir ilişkiye neden olabileceği düşünülmüş ve hipotezin ana fikri bu bağlamda kurgulanmış olsa da ortaya çıkan sonucun böyle olmadığı görülmüştür. Maddi kaygıları olan öğrencilerin



eşitsizlik karşısında sessiz kalma davranışları maddi kaygıları olmayan öğrencilere oranla daha fazla olabileceği savı öne sürülmüş olsa da ortaya çıkan netice maddi durum farklılıklarının sessizlik düzeyleri konusunda etkisiz olduğunu göstermiştir. Demografik özelliklere göre yapılan değerlendirme sonucu elde edilen veriler incelendiğinde; maddi durumu kötü olanın, orta düzeyde olan öğrencilere göre, maddi durumu orta düzeyde olanın iyi düzeyde olan öğrencilere göre veya maddi durumu kötü olanların iyi düzeyde olan öğrencilere göre sessizlik durumlarında anlamlı bir fark olmadığını ortaya koymuştur.

Diğer bir hipotezin sonucunda elde edilen verilere baktığımızda:

H5: ‘‘Üniversite öğrencilerinin çoğunluğa uyma düşüncelerinin eşitsizliklere karşı sessiz kalma davranışları üzerinde etkisi vardır.’’

Öğrenciler arasında veya mevcut tüm örgütsel gruplarda yapılan araştırmalar göstermiştir ki genel olarak eşitsizliklere karşı sessizliğin en önemli sebepleri arasında ‘‘çoğunluğa uyma’’ düşüncesinin çok büyük rol oynadığı görülmektedir. (Demir, M.- Demir, Ş. Ş, 2012: 184). Örgüt üyelerinin toplum tarafından dışlanmaktan korkmaları azınlık oldukları ve toplumda bir şeyleri değiştiremeyecekleri düşüncesine teslim olmalarına sebep olmakta ve bu durumda sessiz kalmanın düşünce ve fikirlerini açıklamayıp gizlemenin daha anlamlı olduğuna inanmalarına, aksi takdirde hiçbir etkisi olmayacağına olan inançları sessizlik sarmalına kendilerini mahkum etmelerine sebep olmaktadır (Çakıcı, 2007; Bowen ve Blackmon, 2003). Bu öğrencilerin örgütsel bir grup oldukları düşünüldüğünde çoğunluğa uyma davranışlarından uzak olmaları düşünülemez. Çoğunluğa uyma davranışı öğrencilerin aidiyet hissetleri örgütsel gruba karşı bir yükümlülük olduğu düşünülebilir. Bu ahengi bozulmasına sebep olmamak için eşitsizlik karşısında bile sessiz kalınması olağandır. Yapılan değerlendirme göstermiştir ki; üniversite öğrencilerinin çoğunluğa uyma düşüncelerinin eşitsizliklere karşı sessiz kalma düzeylerinde anlamlı bir etkisi vardır. Buna nelerin sebep olduğu incelendiğinde; öğrencilerin yalnız kalma veya dışlanma düşüncelerinin en önemli rol oynadığı düşünülebilir. Kişisel beklentilerinin karşılanmasına yönelik çabalar doğal olarak öğrencileri gruplaşmaya yönlendirirken, farklı düşüncede olan bireylere karşı da bir önyargı oluşturduğu düşünülebilir. Bunun gibi sebepler öğrencilerin çoğunluk düşüncelerini zedelememe adına sessiz kalmalarına neden olabilir.

Diğer bir hipotezin analiz sonuçları incelendiğinde;

H6: “Üniversite öğrencilerinin akademik beklenti veya iş bulma beklentilerinin, eşitsizliklere karşı sessiz kalmaları üzerinde etkisi vardır. ”

Verilerin analizi sonucu akademik beklentilerin veya gelecekte iş bulma kaygısının öğrencilerin sessiz kalma davranışları üzerinde etkisi olduğunu göstermiştir. Bunun nedenlerinin neler olabileceği değerlendirildiğinde; Aynı bölümde okuyan öğrencilerin veya aynı öğretim görevlisinden ders alan öğrencilerin ileride karşılaşma ihtimalini gözeterek, iş bulma veya akademik kaygılarla, hem arkadaşlarının yanlışlarına hem de üniversitede ders veren öğretim görevlilerinin yanlış uygulamalarına karşı beklentisinin şiddeti oranında sessiz kalması, kişisel çıkarlarını gözetmeyi doğal olarak görmesi düşünülebilir. Bunun yanında öğrencilerin bu kaygıları gözeterek hem üniversite yönetimine karşı hem de öğretmenlerine karşı uyumlu olmayı, eleştirmekten uzak durmayı hatta eşitliksizliklere karşı müdahale etmeyip görmezden gelme yolunu seçmesi bile düşünülebilir. Öğrencilerin veya örgüt üyelerinin bu beklentileri karşılamak için sessiz kalmayı niyet ederek planlı bir şekilde davrandıkları hatta kasıtlı olarak sessiz kalmayı seçtikleri sonucuna ulaşıldığı değerlendirilmektedir (Demir, M.- Demir, Ş. Ş, 2012: 184).

Diğer bir problem noktasının analiz sonuçları da incelendiğinde;

H7: “Üniversite öğrencilerinin kendilerini koruma ve korku düşüncesiyle eşitsizliklere karşı sessiz kalma davranışları arasında anlamlı bir ilişki vardır.”

Yapılan değerlendirme sonucunda öğrencilerin kendilerini koruma ve korkuya dayalı olarak sessiz kalmaları arasında pozitif yönlü bir ilişki olduğu ortaya çıkmıştır. Öğrenciler kendilerini koruma veya korku davranışını gerektirecek bir durumla karşılaştıklarında sessiz kalmaları artmaktadır. Yeterince demokratik olamamış şiddet ve korkuyla hareket eden örgütlerde sessiz kalma davranışının fazla olması yadsınamaz bir gerçektir. Çeşitli etkenlerle korkutulan öğrencilerin kendilerini koruma içgüdüleriyle hareket etmeleri doğal bir davranış olacaktır. Öğrencilerin kendilerini ifade etmede yetersiz kalmaları ve böylece bazı konularda sessiz kalmaları yetiştigi ortamla da bağlantılı olduğu düşünülebilir.

Diğer bir hipotezin analiz sonuçları incelendiğinde

H8: ‘‘Üniversite öğrencilerinin öğretim görevlileri ve üniversite yönetimiyle ilişkilerini korumaya dayalı eşitsizliklere karşı sessizlik durumları ile ilgili olarak aralarında anlamlı bir ilişki vardır.’’

Bu hipotezin değerlendirilmesi sonucunda da görünen o ki; sessizlik davranışlarını mevcut otoriteyle ilişkileri koruma düşüncesi etkilemektedir. Öğrencilerin üniversite yönetimiyle veya öğretim kadrosuyla karşı karşıya gelmekten çekinmesi veya otoriteye karşı ilişkilerini daima sıcak tutma düşüncesi (kendini koruma güdüsüyle bağlantılı olarak) sessiz kalma davranışları üzerinde etkili olduğu sonucunu ortaya çıkarmıştır.

## 5.2 Öneriler

Yapılan çalışma ve uygulama neticesinde üniversite öğrencilerinin üniversite ortamında eşitsizliklere karşı sessizliğin sebepleri ortaya çıkarılmaya çalışılmıştır. Uygulama üniversite yönetimleriyle, üniversitede görev yapmakta olan öğretim kadrolarını yakından ilgilendirmesi açısından ne kadar önemli olduğu yadsınamaz bir gerçektir. Bunun yanında ayrıca üniversitelerde öğrencisi öğrenim görmekte olan ebeveynleri de yakından ilgilendirmektedir. Bu önerileri bundan sonra, bu veya buna benzer çalışma ve uygulama yapmak isteyen araştırmacılarında değerlendirebileceği düşünülmektedir.

Üniversite Öğrencilerinin Sessizlik Davranışlarının Değerlendirilmesi:

Yapılan çalışmalar neticesinde öğrencilerin gerek üniversite yönetimine karşı gerekse de öğretim görevlilerine karşı kendi fikirlerini açıklamakta çeşitli etkenlerden dolayı çekindikleri görülmektedir. Bu etkenler sonuçlar bölümünde ayrıntılı olarak incelenmiştir. Bu konuda üniversite yöneticileri ve öğretim görevlileri öğrencilerin sessiz kalarak fikirlerini açıklamaktan kaçınmalarının önüne geçmek için öğrencilerin düşüncelerini, tavsiyelerini önemsediklerini onlara göstermeli ve düşüncelerini rahatça açıklanmalarına olanak verme çabası içinde olmaları gerekmektedir.

Anket çalışmasına katılan öğrencilerin anketteki sorulara verdikleri cevaplara bakıldığında genel olarak çoğunun kendilerini koruma düşüncesiyle sessiz kalmanın daha güvenli olduğu konusunda hem fikirlermiş gibi düşündüğü görülmektedir. Bunun için öğrencilerin fikir ve düşüncelerine ne kadar ihtiyaç olduğu ve tüm

düşüncelerin ve fikirlerin çok değerli olduğu anlatılmalıdır. Ayrıca ifadelerinden dolayı hiçbir öğrencinin eleştirilmediği rahat ve sosyal ilişkilerin üst düzeyde olduğu etkinliklerin artırılması öğrencilerin paylaşımlarını etkilemesi açısından olumlu olacağı değerlendirilmektedir.

Genel olarak yapılan araştırma sonucunda elde edilen verilerin değerlendirilmesi neticesinde öğrencilerin sessiz kalmalarına neden olan birçok etkenin olduğu görülmektedir. Globalleşen dünyada çağdaş ve daha medeni toplumların oluşmasında en önemli etkenlerden biri de daha bilgili, daha etkin, daha girişimci, daha katılımcı, daha sosyal, özgüveni daha yüksek bireyler olmalıdır. Öğrencileri de bu perspektifte yetiştirmek üniversitelerin en önemli vizyonu olarak görülmelidir.

Her şeyin artık çok daha şeffaf olduğu günümüzde Üniversite yönetiminden öğretim kadrolarında çalışan personele, öğrencilerden yardımcı hizmetlerde çalışan tüm personele kadar herkesin görevleri ve yapacakları konusunda net bir bilgilendirme yapılmalıdır. Yapılan bilgilendirme neticesinde üniversitede öğrenim gören öğrencilerden hem üniversite yönetimi hem de öğretim kadrosu açısından neler beklendiği, hangi kurallara nasıl riayet edilmesi gerektiği tek tek açıklanmalıdır. Ayrıca bu kural ve kaidelere uyulmaması durumunda nelerle karşılaşacakları da ayrıntılı bir şekilde izah edilmelidir. Tüm bunların yanında öğrencilerin hakları konusunda da gerekli açıklamalar yapılarak öğrencilerin haklarını sonuna kadar savunmalarına yardımcı olunacağı konusunda mutlaka hatırlatmalarda bulunulmalıdır.

Sessizliği teşvik edici davranışlardan kaçınılmalıdır. Öncelikle üniversitelerin sessizliği edebin bir gereği gibi gösterme, saygı düsturunun olmazsa olmazı gibi görme düşüncelerinden vazgeçmesi çok ve farklı seslerin rahatça çıkabildiği ortamlar haline gelmesi sağlanmalıdır. Her platformda müzakereler yapılmalı tartışma ortamları teşvik edilmelidir. Tüm öğrencilerin fikir ve düşüncelerine ihtiyaç olduğu, çağdaşlaşmada en gerekli etkenlerin iletişim ve fikirlerin her ortamda rahatça açıklanması olduğu öğrencilere anlatılmalıdır. Her yeni fikir ve düşünce üniversitelerin gelişmesinde ve çağdaşlaşmasında en büyük yol gösteri olacaktır.

Araştırma sonucunda görülmüştür ki; farklı bölüm veya fakültelerde öğrenim gören öğrenciler arasında sessizlik algıları arasında fark vardır. Bu durum eğer üniversite yönetimiyle ilgiliyse bu konuda buna sebep olan etkenler derhal ortadan

kaldırılmalıdır. Ayrıca ilk sınıflarda öğrenim görenlerin son sınıflara göre daha sessiz oldukları görülmüştür. Bunun önüne geçmenin yegâne yolu da öğrencilerin en kısa zamanda üniversiteye adapte olmalarına yardımcı olmaktır. Bununla ilgili olarak çeşitli etkinlikler düzenlenebilir veya öğrencilerin kendilerini rahat hissedebilecekleri ve fikirlerini rahatça ifade edebilecekleri ortamlar arttırılabilir.

Öğrencilerle, üniversite yönetimi ve öğretim görevlileri arasında uyumlu ilişkilerin tesisi sağlanabilir. Sosyal ilişkilerin iyi anlamda tesisi neticesinde öğrencilerin örgüte olan bağlılık ve inançları artar ve aidiyet hisleri güçlenir. Tüm bunlardan sonra üniversiteler ve öğretim görevlileri öğrencilerin seslerini dinlemeyi başardıklarında, üniversiteler olarak fonksiyonlarını yerine getirmiş olmanın yanında sesi daha gür çıkan ve örgütsel bağlılığı daha güçlü nesillerin yetişmesine olanak sağlayabilirler. Böylece her açıdan daha medeni toplumların gelişimine katkıda bulunabilirler.

Araştırmacılara Öneriler:

Örgütsel sessizliğin üniversite öğrencileri yanında ilköğretim ve ortaöğretim öğrencilerinin de, motivasyonlarının incelenmesi ve eşitliksizliklere karşı sessizlik ölçeğinin daha kapsamlı çalışmalarla farklı açılardan araştırılarak farklı bölge ve zamanlarda araştırma ve uygulama yapılmasının faydalı olabileceği değerlendirilmektedir. Gelecekte yapılacak araştırmalarda örgütsel adaletsizlik ve eşitliksizlikler karşısında öğrencilerin sessiz kalma davranışları daha kapsamlı bir şekilde incelenebilir ve böylece bu konu hakkında daha ayrıntılı bilimsel sonuçlar ortaya konabilir. Yapılacak ayrıntılı çalışmalar konunun ehemmiyeti açısından daha anlaşılır ve ne kadar gerekli olduğunu gösterecektir.

## KAYNAKÇA

- Adams, J. Stacy, Berkowitz L., (Ed.) (1965), *Inequity in social Exchange. Advance in experimental social psychology*, New York: Academic Press.
- Alparslan, M. A ve Kayalar, M. (2012). Örgütsel Sessizlik: Sessizlik Davranışları ve Örgütsel ve Bireysel Etkileri. *Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*.4,6,s.136-147
- Akat, İ., Budak, G., Budak, G. 1994. *İşletme Yönetimi*, İstanbul, s.210,-211,-212,-213
- Aktan, C., 2006., *Motivasyon Teorileri*, <http://www.kisiselbasari.com>
- Aşan, Öznur. a.g.e., Ertürk Mümin, 1999, *Yönetim ve Organizasyon*, Beta Yayınevi, İstanbul, 293 s.
- Austin, W. ve Walster, E. (1974). Participants' reactions to equity with the world. *Journal of Experimental Social Psychology*, 2, 528-548
- Bakan, İ., 2004. *Yöneticiler için Başarı Stratejileri*, Beta Yayınevi, İstanbul. s 241-316
- Barne-Griffin.1992: 551, a.g.e., Ertürk Mümin, 1999, *Yönetim ve Organizasyon*, Beta Yayınevi, İstanbul, 294 s.
- Başaran, İ.E. (1992). *Yönetimde İnsan İlişkileri-Yönetimsel Davranış*, Ankara: Gül Yayınevi, s.16.
- Bayam, Y.T. (2010). Üniversitelerde Örgütsel Sessizlik. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Abant İzzet Baysal Üniversitesi, Bolu.
- Beugre, C.D. (2002). Understanding Organizational Justice And Its Impact On Managing Employees: An African Perspective, *Int. J. of Human Resource Management*, 13 (7) November: p.1091–1104.

- Bildik, B., (2009).“Liderlik Tarzları, Örgütsel Sessizlik ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi”, Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi
- Bingöl, Dursun, *Personel Yönetimi*, 2. Baskı, (Beta Yayıncılık, İstanbul: 1996) s.254
- Blackman, D. & Smith, E. (2009). The silent and the silenced in organizational knowing and learning, *Management Learning*, 40 (5): 569-585.
- Bowen, Frances ve Blackmon, K. (2003), Spirals of Silence: The Dynamic Effects of Diversity on Organizational Voice, *Journal Of Management Studies*, 40(6), 1393-1417
- Brayant, M. ve Cox, J.W. (2004). Conversion stories as shifting narratives of organizational change, *Journal of Organizational Change Management*, 17 (6): 578-592.
- Brinsfield, C.T., Edwards, M. S., ve Greenberg, J. (2009), *Historical Review and Current Conceptualizations*, (Ed. Greenberg J.ve Edwards M. S.), Voice and Silence in Organizations, England: Emerald Group Publishing, ss. 3 37.
- Can, H., 1999. Organizasyon ve Yönetim, Siyasal Kitabevi, Ankara, 364,-181,-182,-183,-184 s.
- Can, H., Akgün, A., Kavuncubaşı, S., 2001, *Kamu ve Özel Kesimde İnsan Kaynakları Yönetimi*, Siyasal Kitapevi, Ankara,s. 411,-177
- Chan, M. (2000). Organizational Justice Theories and Landmark Cases, *The International Journal of Organizational Analysis*, 8 (1): 68-88.
- Chruden, Herbert J. - SHERMAN, Arthur W. *Managing Human Resources*, (South-Western Publishing Co., New York: 1984), s. 257
- Clayton, S. (2000). *Takımın Yeteneklerini Geliştirmede Yönetim*, İstanbul: Hayat Yayınları, s.160.
- Cohen, D. ve Prusak, L. (2001). *Kavrayamadığımız Zenginlik, Kuruluşların Sosyal Sermayesi*, (Çev. A. Kardam), İstanbul: BZD Yayın ve İletişim Hizmetleri s.61.
- Cope, M. (2003). *Yürek Beyin ve El*, (Çev. Z. Dicleli) İstanbul: BZD Yayın ve İletişim Hizmetleri, s.145

- Cremer, D. D. (2005). Procedural and Distributive Justice Effects Moderated By Organizational Identification, *Journal of Managerial Psychology*, 20 (1): 4-13.
- Çakıcı A. (2008). Örgütlerde Sessiz Kalınan Konular, Sessizliğin Nedenleri ve Algılanan Sonuçları Üzerine Bir Araştırma. *Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 17(1), s.117-134.
- Çakıcı, A. (2007). Örgütlerde Sessizlik: Sessizliğin Teorik Temelleri ve Dinamikleri, *Ç.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Cilt 16, Sayı 1, 145-162.
- Çakıcı, A. (2010), *Örgütlerde İşgören Sessizliği (Neden Sessiz Kalmayı Tercih Ediyoruz?)*, Detay Yayıncılık, Ankara.
- Çöp, S.; (2008). Türkiye’de ve Polonya’da Turizm Sektörü Çalışanlarının Örgütsel Adalet ve Örgütsel Bağlılık Algılarına İlişkin Bir Uygulama, Gazi Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Turizm İşletmeciliği Eğitimi Anabilim Dalı.
- Demir, M.- Demir Ş. Ş., 2012, *Milli Eğitim Dergisi*, Sayı, 193
- Demir, C. ve Öztürk, U. (2010), Örgüt Kültürünün Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkisi ve Bir Uygulama, *Dokuz Eylül İ.İ.B.F Dergisi*, 25(1).
- De Ridder, J.A. (2004). Organizational Communication and Supportive Employees, *Human Resource Management Journal*, 14, Issue 3, s.3.
- Dinçer, Ö. - Fidan Y., 1999. *İşletme Yönetimi*, Beta Yayınevi, İstanbul, 325 s.
- Dinçer, Ö. - Fidan Yahya, *İşletme Yönetimi*, 1. Baskı, (Beta Ya., İstanbul: 1996), s.308-309-310-312-314-316,-639-118
- Dyne, L.V., Son A. & Isabel C. B. (2003). Conceptualizing employeesilence and employee voice as multidimensional constructs, *Journal Of Management Studies*, 40:6.
- Efil, İ., 2006., *Yönetim ve Organizasyon*, 8. Baskı, Alfa Aktüel, İstanbul, s.347,-153, 154,-157,-158
- Eichorn, F.L. (2004). “Internal Customer Relationship Management (IntCRM) a Framework for Achieving Customer Relationship Management from the Inside Out, Problems and Perspectives in Management 1: 154-177.



- Ellis, J. B. ve Dyne, L. V. (2009), “Voice and Silence as Observers’ Reactions to Defensive Voice: Prediction Based on Communication Competence Theory”, Greenberg ve M. S. Edwards (Ed.). *Voice and Silence in Organizations*, ss. 37-61.
- Eren, E., 2000., *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi*, Beta Kitapevi, İstanbul, 512,-24,-501,-502,-524,-525,-526,-506 s.
- Eroğlu, F., 2000., *Davranış Bilimleri*, 5. Baskı, Beta Yayınevi, İstanbul, 270,-274,-284,-285,-286,-287,-291,-292,-366 s.
- Geisler, D. (2003) *Lider ve Diğerleri*, Executive Excellence, (Ocak): 16–17.
- Gilster, S. ve Dalessandro, J. (2008). Creating a Successful Workforce Culture, *Nursing Homes/Long Term Care Mngement*, February: 23-26.
- Gonzenbach, W. J., King, C. ve Jablonski, P. (1999), ‘Homosexuals and The Military: An Analysis of The Spiral Of Silence’. *The Howard Journal of Communications*, 10(4), 281–96.
- Greenberg, J. (1987). Taxonomy of Organizational Justice Theories. *The Academy of Management Review*, 12(1), 9-22.
- Greenberg, J. (1990). Organizational Justice: Yesterday, Today and Tomorrow. *Journal of Management*, 16(2), 399-432.
- Hagemann G. (1997). *Motivasyon El Kitabı* (Çev. G. Aksan). İstanbul: Rota Yayınları, s.50
- Hirschman, A. O. (1970), *Exit, Voice and Loyalty*, MA: Harvard University Press, Cambridge.
- İbrahimoğlu, B. (2006). Propensity for Knowledge Sharing: an Organizational Justice Perspective, Ph.D. Thesis, University of North Texas.
- Jauhari, V. (2001). “Employee and Customer Management Processes for Profitability- The Case of Hewlett-Packard India. *Journal of Services Research*, 1 (1): 149-159.
- Jordan, J.S.; Gillentine J.A. ve Hunt, B.P. (2004). The Influence of Fairness: The Application of Organizational Justice in a Team Sport Setting, *International Sports Journal*, Winter: p.139-149.

- Kahveci, G. ve Demirtaş, Z. *Eğitim ve Bilim Dergisi*, 2013, Cilt 38, Sayı 167
- Kahveci, G. ve Demirtaş, Z. (2013). Okul Yöneticisi ve Öğretmenlerin Örgütsel Sessizlik Algıları. School Administrator and Teachers' Perceptions of Organizational Silence. *Education*, s.(167).
- Kaneshiro, P. (2008). Analyzing the Organizational Justice Trust and Commitment Relationship in A Public Organization, Ph.D. Thesis, Northcentral University
- Karacaoğlu, K. ve Cingöz, A. (2009), “İşgören Sessizliğinin Kaynağı Olarak Liderlik Davranışı ve Örgütsel Adalet Algısı”, 17. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi-Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İşletme Bölümü, s.700-707.
- Kim, H.S. (2005). Organizational Structure and Internal Communication As Antecedents of Employeeorganization Relationships in the Context of Organizational Justice: A Multilevel Analysis, Ph. D. Thesis, University of Maryland.
- Koçel, T., 2003., işletme Yöneticiliği, Beta Yayınevi, İstanbul, s.759 s.-636,-637,640,-641,-642,-643,-644,-645,-646,-648,-652,-653,-654,-655
- Koys, D.J. ve DE Cotus, T.A. (1991). “Inductive Measures of Psychological Climate”, *Human Relations*, 44 (3): 265-276.
- Lee, A.J. (2007). Organizational Justice: A Mediated Model From Individual Well-Being And Social Exchange Theory Perspectives, Ph. D. Thesis, Touro University International
- Liao, W.C. ve Tai, W.T. (2006). “Organizational Justice, Motivation to Learn and Training Outcomes, *Social Behavior And Personality*, 34 (5): 545–556.
- Luthans, Fred, *Organizational Behavior*, 6.ed., (McGraw-Hill, inc.,USA.1992) s.147.
- Mayhew, M. J., H. E. Grunwald ve E. L. Dey, Breaking The Silence: Achieving a Positive Campus Climate for Diversity from the Staff Perspective, *Research in Higher Education*, Cilt 47, Sayı. 1, s. 63-88, February 2006.
- Milliken F.J., Morrison E.W.ve Hewlin P.F. (2003), “An Exploratory Study of Employee Silence: Issues that Employees Don't Communicate Upward and Why”, *Journal of Management Studies*, 40 (6), 1453-1476.

- Morrison, Elizabeth W. ve Milliken, Frances J. (2000). Organizational Silence: A Barrier to Change and Development in a Pluralistic World, *Academy of Management Review*, 25(4), 706-725.
- Nader, L., (2001). "Breaking the Silence-Politics and Professional Autonomy", *Anthropological Quarterly*, Cilt 75, Sayı 1, s. 161-168,
- Nakane, I., (2006). "Silence and politeness in intercultural communication in university seminars", *Journal of Pragmatics*, Cilt: 38, Sayı:11, s.1811-1835.
- Nartgün, Ş., – Kartal, V. 2013. *Bartın Üniv. Eğt. Fak. Dergisi*, sayı:2
- Noelle-Neumann, Elisabeth (1974). "The Spiral of Silence: a Theory of Public Opinion", *Journal of Communication*, 24 (2), 43-51.
- Noelle-Neumann, E. (1991), *The theory of public opinion: the concept of the spiral of silence*. In Anderson, J. A. (Ed.),
- Northcraft Gregory B. - Neale Margaret A., *Organizational Behavior: A Management Challenge*, (The Dryden Press, 1996).s.141
- Özdemir, L. ve Sarıoğlu, U. S. (2013). Çalışanların Örgütsel Ses Ve Sessizlik Algılamalarının Demografik Nitelikler Açısından Değerlendirilmesi. Kamu ve Özel Sektörde Bir araştırma. *İktisadi Ve İdari Bilimler Dergisi/Journal Of Economics And Administrative Sciences*. 27(1),257–281.
- Pekel, H. N., 2001., İşletmelerde Motivasyon Verimlilik İlişkisi, Devlet Hava Meydanları İşletmesi Antalya Havalimanı çalışanlara arasında bir örnek olay araştırması, Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Isparta, 212 s.-s.8-9-11-14-15-16-17-18-20
- Peltola, E.W.; Kivimaki, M.; Elovania, M. ve Vitonen, M. (2007). "Organizational Justice and Employee Perceptions on Hospital Management", *Journal of Health Organization and Management*, 21 (3): 320–332.
- Perlow, L. ve Williams, S. "Is silence killing your company?." *Ieee Engineering Management Review* 31.4 (2003): 18-23.
- Pinder C. C., K. P. HARLOS, (2001). Employee Silence: Quiescence And Acquiescence As Responses To Perceived Injustice, *Research in Personnel and Human Resources Management*, 20, 331-369.

- Premeaux, S.F. ve Bedeian, A.G. (2003). "Breaking the Silence: The Moderating Effects of Self-Monitoring in Predicting Speaking Up in the Workplace", *Journal of Management Studies*, 40 (6): 1539-1562.
- Premeaux, S.F. (2001). Breaking The Silence: Toward an Understanding of Speaking up in the Workplace, Basılmamış Doktora Tezi, Louisiana State University.
- Saunders, M.N. K. ve Thornhill, A. (2004). "Trust and Mistrust in Organizations: An Exploration Using an Organizational Justice Framework", *European Journal Of Work And Organizational Psychology*, 13 (4): 493–515
- Scheufele, D. A. ve Moy, P. (2000), 'Twenty-five years of the spiral of silence: a conceptual review and empirical outlook'. *International Journal of Public Opinion Research*, 12(1), s.3–28
- Schlenker, Barry R. - Weigold, Michael. F. (1989), *Self-Identification and Accountability*, in Giacalone, R. A. - Rosenfeld, P. (Ed.), *Impression Management in The Organization*. Hillsdale, NJ: Erlbaum, p.21-43.
- Sözen, H.C. – Ateş, F. ve Yeloğlu, O., (2014), Çalışanların Eşitsizliğe Yönelik Algı ve Tepkileri: Mavi ve Beyaz. *İşletme Araştırma Dergisi*, Cilt: 6, Sayı: 2
- Şehitoğlu, Y. ve Zehir, C. Türk Kamu Kuruluşlarında Çalışan Performansının, Çalışan Sessizliği ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Bağlamında İncelenmesi. *Amme İdaresi Dergisi*, 43.4 (2010): 87-110.
- Yozgat, O., *İşletme Yönetimi*, 7. Baskı, (Marmara Üniv. Nihad Sayar Yayın ve Yardım Vakfı Yayınları İstanbul: 1989).s.217
- Taştan, S., 2005., Motivasyon ve Motivasyonun İş Yaşamına etkileri, <http://www.kisiselbasari.com>, (<http://www.koniks.com/topic.asp?>)
- Tutar, H. Erzurum'da Devlet ve Özel Hastanelerde Çalışan Sağlık Personelinin İşlem Adaleti, İş Tatmini ve Duygusal Bağlılık Durumlarının İncelenmesi, *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi*, 2007, Cilt 12, Sayı:3, s.97-120.
- Yıldırım, F. (2007). "İş Doyumu ile Örgütsel Adalet İlişkisi", *Ankara Üniversitesi SBF Dergisi*, 62 (1): 354–279.
- Yüksel, Ö., 2000., *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Gazi Kitapevi, Ankara, s.286.-139.

## EKLER

<b>Ek-A:</b> Anket Formu.....	102
<b>Ek-B:</b> Ağrı İbrahim Çeçen Üniversitesi Eğitim Fakültesi ve İktisadi İdari Bilimler Fakültesi Dekanlıklarından alınan uygulama izin belgesi.....	105

## Ek-A: Anket Formu

Sayın Katılımcı;

Bu anket akademik bir çalmaya veri sağlamak amacıyla harılanmıştır. Soruların doğru ya da yanlış cevabı yoktur. İçinizden geldiği gibi cevaplamanız büyük önem taşımaktadır. Araştırmanın başarısı sorulara vereceğiniz içten ve samimi cevaplara bağlıdır. Anket soruları kapsamında açık kimliğinizi ortaya çıkaracak nitelikte soru bulunmamaktadır. Araştırma açısından kimliğiz değil cevaplarınız önem taşımaktadır.

Sorulara cevap verirken "olması gerektiğini düşündüğünüzü "değil de "olanı" belirtmeniz doğru sonuçlara ulaşılması bakımından büyük önem taşımaktadır. Lütfen soru atlamadan bütün sorulara cevap veriniz. Katkılarınızdan dolayı şimdiden teşekkür eder çalışmalarınızda başarılar dileriz.

Üniversite Bölümünüz:

İkt. İd. Bil. Fak.  Eğitim Fak.

Cinsiyetiniz:

Kadın  Erkek

Üniversitedeki Durumunuz:

1 veya 2.sınıf  3 veya 4.sınıf

Maddi Durumunuz:

Zayıf  Orta  İyi

**Tablo A.1:** Anket formu soruları.

Aşağıda verilen durumları okuyarak 1 ile 5 arasında bir puan veriniz. 1(bir) puan, olayı hiç adil bulmadığınızı, 5(beş) puan ise durumu tamamen doğru bulduğunuzu ifade etmektedir. Puanlamayı yaparken <u>kendinizi tamamen kişilerden bağımsız ve hür düşününüz.</u> 1 ile 5 arasında bir puanı işaretleyiniz.		Hiç adil değil	Adil değil	Kısmen Adil değil	Adil	Tamamı ile adil	
Eşitlikçilik Ölçeği	1	Maddi durumunuz elvermediği için iyi bir evde kalmak yerine yurttan birçok arkadaşınızla birlikte kalmaktasınız. Maddi durumu iyi olup dışarıda daha rahat bir ortamda kalan arkadaşlarınızın durumu sizce:	1	2	3	4	5
	2	Sizinle birlikte aynı bölümde okuyan arkadaşınız okula kendi aracıyla gelmekte, sizde toplu taşıma araçlarını kullanmaktasınız, bu durum sizce:	1	2	3	4	5
	3	Üniversitede yapılacak bazı faaliyetler için bir arkadaşınıza görev verildi. Bu görevi hak eden başka arkadaşlarınız olduğunu düşünüyorsunuz, bu durum sizce:	1	2	3	4	5
	4	Bir arkadaşınızın öğretim görevlileri ile samimi davranışlar içinde olduğunu görmektesiniz. Bu arkadaşınızın yapılan tüm faaliyetlerde (ders-uygulama...) daha rahat olduğunu ve bu duruma öğretim görevlilerinin müdahale etmediklerini görmektesiniz. Bu durum sizce:	1	2	3	4	5
	5	Arkadaşlarınızın bazıları iyi bir sosyal çevreden gelmelerinin etkisiyle kendilerine okul dışında da sosyal bir çevre oluşturmuşlar. Siz böyle bir ortama dahil değilsiniz. Bu durum sizce:	1	2	3	4	5
	6	Farklı bölümlerde olduğunuz halde bazı uygulamaların, yüksek puanla girilen bölümlerde daha kolay olduğunu görmektesiniz. Bu durum sizce:	1	2	3	4	5
	7	Derslerde yapılan tartışmalarda haklı olduğunuz halde kendinizi yeterince ifade edemediniz. Bu durum sizce:	1	2	3	4	5
	8	Maddi durumu sizden daha iyi olan bir arkadaşımıza üniversite tarafından burs verildiği halde size verilmedi. Bu durum sizce:	1	2	3	4	5
	9	Bazı arkadaşlarınıza üniversite tarafından part-time iş verildiğini öğrendiniz. Böyle bir işe sizin de ihtiyacınız olduğu halde size verilmedi. Sizce bu durum:	1	2	3	4	5
	10	Bölümünüzün tesislerinin (bina, dersane, kantin bahçe vb.) diğer bölümlerin tesislerinden daha yetersiz olduğunu görmektesiniz. Bu durum sizce:	1	2	3	4	5

**Tablo A.1 (Devam):** Anket formu soruları.

			Hiç onaylamam	Onaylamam	Kısmen onaylamam	Onaylarım	Tamamıyla onaylarım
		Aşağıda verilen durumlarla ilgili 1 (bir) ile 5 (beş) arasında bir işaretleme yapınız. 1(bir) puan, yapılanı hiç onaylamadığınızı, 5(beş) puan ise durumu tamamen onayladığınızı ifade etmektedir. Puanlamayı yaparken <u>kendinizi tamamen kişilerden bağımsız ve hür düşündünüz.</u> 1 ila 5 arasında bir puanı işaretleyiniz.					
Eşitsizliğe Karşı Sessiz Kalma Ölçeği	11	Aynı bölümde okuduğunuz bazı arkadaşlarınıza Üniversite tarafından yemek bursu verilmektedir. Maddi durumu daha kötü olan arkadaşlarınız bu bursu alamamaktadır. Bu durumun haksız bir uygulama olduğunu düşünerek bir dilekçe ile Üniversite yönetimine başvurursunuz.	1	2	3	4	5
	12	Üniversitede farklı bölümlerde öğretim görevlilerinin bariz, ayrımcı bir tutum gözettiğini fark ettiniz. Bu durumu derhal dekanlığınıza bildirirsiniz.	1	2	3	4	5
	13	Üniversiteden sonra bölümünüzle ilgili iş bulmayı veya kariyer yapmayı planlıyorsunuz. Öğretim görevlilerinin bu konuda size yardımcı olabileceklerini düşünmektесiniz. Buna rağmen onların yaptığı yanlışları rektörlüğe vakit geçirmeksizin bildirirsiniz.	1	2	3	4	5
	14	Aynı bölümde okuduğunuz halde öğretim görevlilerinin cinsiyet ayrımı yaptığını fark ettiniz. Bu durumu derhal hemcinslerinizle birlikte üniversite yönetimine bildirirsiniz.	1	2	3	4	5
	15	Aynı bölümde okuyan arkadaşlarınızın bazılarının yanlış davranışları olduğunu ve bu durumun herkes tarafından bilinmesine rağmen dışlanmaktan korktukları için kimsenin bir girişimde bulunulmadığını fark ettiniz. Siz bu durumda dışlanmayı göze alarak her şeyi üniversite yönetimine bildirirsiniz.	1	2	3	4	5
	16	Bazı öğrencilerin size ve arkadaşlarınıza kötü davrandığını korkutma ve tehditle iş yaptırmaya çalıştığını biliyorsunuz. Buna rağmen bu kişileri şikâyet etmekten kaçınmazsınız.	1	2	3	4	5
	17	Aynı bölümde okuyan bazı arkadaşlarınızın öğretim görevlileriyle olan samimiyetlerini kullanarak bazı kararlarda etkili olmaktadır. Bu durumu önlemek için diğer arkadaşlarınızla birlik olup bu arkadaşınızı dışlarsınız.	1	2	3	4	5
	18	Okuduğunuz bölümde siz veya bir arkadaşınız yüz kızartıcı bir davranışla karşı karşıya kaldınız. Her şeye rağmen bu durumu üniversite yönetimine bildirirsiniz.	1	2	3	4	5
	19	Zor bir dersin öğretim görevlisi asabi davranışlar sergilemektedir. Öğretim görevlisine karşı zor duruma düşeceğinizi bile bile bu durumu dilekçe ile rektörlüğe bildirirsiniz.	1	2	3	4	5
	20	Bazı arkadaşlarınızın öğretim görevlileriyle kişisel ilişkilerini kullanarak mazeretsiz devamsızlık yaptığını ve sorun yaşamadıklarını gördünüz. Bu durumu rektörlüğe bir dilekçeyle bildirirsiniz.	1	2	3	4	5

1-10: Eşitsizlik Ölçeği

11-20: Eşitsizliğe Karşı Sessiz Kalma Ölçeği



**Ek-B: Ağrı İbrahim Çeçen Üniversitesi Eğitim Fakültesi ve İktisadi İdari Bilimler Fakültesi Dekanlıklarından alınan uygulama izin belgesi**

Evrak Tarih ve Sayısı: 09/01/2015-344



T.C.  
AĞRI İBRAHİM ÇEÇEN ÜNİVERSİTESİ REKTÖRLÜĞÜ  
İktisadi İdari Bilimler Fakültesi Dekanlığı



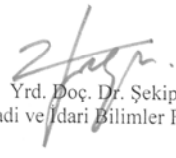
Sayı : 39853799-044-344  
Konu : Anket Çalışması

09/01/2015

Sayın Zafer TOZAKÇI

29.12.2014 tarih ve 7570 sayılı dilekçeniz.

İlgili dilekçenize istinaden "Üniversite Öğrencilerinin Motivasyonlarının Eşitlik Teorisi kapsamında değerlendirilmesi" konulu teziniz için talep ettiğiniz anket çalışmasının Fakültemizde yapılması uygundur.  
Gereğini arz/rica ederim.

  
Yrd. Doç. Dr. Şekip YAZGAN  
İktisadi ve İdari Bilimler Fakülte Dekanı V.

09/01/2015 Fak.Sek.

: A.ASLAN



T.C.  
AĞRI İBRAHİM ÇEÇEN ÜNİVERSİTESİ REKTÖRLÜĞÜ  
Eğitim Fakültesi Dekanlığı



Sayı : 10088400-300-  
Konu : Anket Çalışması

Sayın Sayın Zafer TOZAKÇI

İlgi : 07/01/2015 tarihli ve Bila sayılı yazı.

İlgili dilekçenize istinaden " Üniversite Öğrencilerinin Motivasyonlarının Eşitlik Teorisi Kapsamında Değerlendirilmesi" konulu teziniz için talep ettiğiniz anket çalışmasının fakültemizde yapılması uygundur.  
Gereğini rica ederim.

**e-İmzalıdır**  
Prof.Dr. Kenan DEMİRAYAK  
Dekan

12/01/2015 Ev.Grv.  
12/01/2015 Fak.Sek.

: O.B.KADIOĞLU  
: K.TAŞBAŞI

Mevcut Elektronik İmzalar

KENAN DEMİRAYAK (Eğitim Fakültesi Dekanlığı - Dekan) 12/01/2015 16:47

**Evrakı Doğrulamak İçin : <http://194.27.217.12/enVision/Dogrula/K4BPPT>**

Fırat Mah. Erzurum yolu üzeri 4. km Rektörlük Kampüsü Merkez/AĞRI

Ayrıntılı Bilgi için İrtibat: Orhun Behiç Kadioğlu Evrak Görevlisi

Web : [egitim.agri.edu.tr](http://egitim.agri.edu.tr) E-Posta : [egitim@agri.edu.tr](mailto:egitim@agri.edu.tr) Tel:04722162035 Fax :04722162036

**Bu belge, 5070 sayılı Elektronik İmza Kanununa göre Güvenli Elektronik İmza ile imzalanmıştır.**

## ÖZGEÇMİŞ

### KİŞİSEL BİLGİLER

Adı Soyadı : Zafer TOZAKÇI  
Uyruğu : T.C.  
Doğum Yeri ve Tarihi : Kırklareli 18.08.1974  
Medeni Hali : Evli  
Adres : Susuz Mah. 3498.Cad. C-4 Blok /Yenimahalle/ANKARA  
E-Posta Adresi : z.tozakci@hotmail.com  
İletişim (Telefon) : 0544 241 53 87

### EĞİTİM DURUMU

Lise : Çankırı Askeri Lisesi 1991  
Lisans : Anadolu Üniversitesi, İktisat Fakültesi, İktisat Bölümü 2000  
Yüksek Lisans : Türk Hava Kurumu Üniversitesi 2014

### MESLEKİ DENEYİM

1992 – 2015 Yıllarını kapsayan toplam 23 yıllık meslek yaşamında Askeri birliklerin çeşitli kademelerinde kısım komutanlığı, takım komutanlığı ve bölük astsubaylığı görevlerinde bulunuldu. Ayrıca birçok mesleki kurs görmenin yanında iç güvenlik bölgelerinde çeşitli zamanlarda ve zor şartlarda görevler icra edilmiştir.

### YABANCI DİL

İngilizce