



**T.C.**  
**ONDOKUZ MAYIS ÜNİVERSİTESİ**  
**SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**  
**İŞLETME ANABİLİM DALI**

**ALGILANAN İLETİŞİM DOYUMUNUN AKADEMİK  
MOTİVASYON VE AKADEMİK PERFORMANSA ETKİSİ:  
YABANCI UYRUKLU LİSANSÜSTÜ ÖĞRENCİLER  
ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA**

Yüksek Lisans Tezi

**Araz AĞAYEV**

Danışman:  
**Doç. Dr. Aysun ÇETİN**

Samsun, 2018

T.C.  
ONDOKUZ MAYIS ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ  
İŞLETME ANABİLİM DALI

**ALGILANAN İLETİŞİM DOYUMUNUN AKADEMİK  
MOTİVASYON VE AKADEMİK PERFORMANSA ETKİSİ:  
YABANCI UYRUKLU LİSANSÜSTÜ ÖĞRENCİLER ÜZERİNE  
BİR ARAŞTIRMA**

Yüksek Lisans Tezi

**Araz AĞAYEV**

Danışman:

**Doç. Dr. Aysun ÇETİN**

Samsun, 2018

## **BİLİMSEL ETİK BİLDİRİMİ**

Hazırladığım yüksek lisans tezinin/doktora tezinin bütün aşamalarında bilimsel etiğe ve akademik kurallara riayet ettiğimi, çalışmada doğrudan veya dolaylı olarak kullandığım her alıntıya kaynak gösterdiğimi ve yararlandığım eserlerin kaynakçada gösterilenlerden oluştuğunu, yazımda enstitü yazım kılavuzuna uygun davranıldığını taahhüt ederim.

... /... / 20...

Araz AĞAYEV



## TEZ KABUL VE ONAYI

Araz AĞAYEV tarafından hazırlanan “Algılanan İletişim Doyumunun Akademik Motivasyon ve Akademik Performansa Etkisi: Yabancı Uyruklu Lisansüstü Öğrenciler Üzerine Bir Araştırma” başlıklı bu çalışma, (07.13.2018) tarihinde yapılan savunma sınavı sonucunda oy birliğiyle başarılı bulunarak jürimiz tarafından Yüksek Lisans Tezi olarak kabul edilmiştir.

İmza

Başkan : \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

Üye : \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

Üye : \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

Yukarıdaki imzaların adı geçen öğretim üyelerine ait olduğunu onaylıyorum.

\_\_\_ / \_\_\_ / \_\_\_

Enstitü Müdürü

(İmza ve Mühür)

## ÖZET

### ALGILANAN İLETİŞİM DOYUMUN AKADEMİK MOTİVASYONA VE AKADEMİK PERFORMANSA OLAN ETKİSİ: YABANCI UYRUKLU ÖĞRENCİLER ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA

Araz AĞAYEV

Ondokuz Mayıs Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü

İşletme Anabilim Dalı, Yüksek Lisans, Temmuz/2018

Danışman: Doç. Dr. Aysun ÇETİN

Bu araştırmanın ana amacı, lisansüstü öğrencilerin algılanan iletişim doyumunun akademik motivasyon ve akademik performanslarına olan etkisini araştırmaktır. İkinci olarak, öğrencilerin iletişim doyumunu, akademik motivasyon ve akademik performanslarının demografik özelliklerine göre farklılaşım farklılaşmadığını ortaya koymaktır. Bu amaçla, Türkiye’de farklı bölgelerdeki devlet üniversitelerinde (Ondokuz Mayıs Üniversitesi, İstanbul Üniversitesi, Uludağ Üniversitesi, Gazi Üniversitesi, Ankara Üniversitesi, Gaziantep Üniversitesi, Karadeniz Teknik Üniversitesi, Recep Tayyip Erdoğan Üniversitesi) öğretim gören yabancı uyruklu lisansüstü öğrenciler üzerinde nicel bir araştırma yapılmıştır.

Kolayda örneklem yönetimiyle elde edilen veriler SPSS 23 (Statistical Package for Social Sciences) programına aktarılıp, analiz edilmiştir. Öncelikle güvenilirlik analizi yapılmış, demografik özelliklere göre frekans tabloları oluşturulmuştur. Daha sonra demografik özellikler bakımından oluşturulan gruplar arasında iletişim doyumunu akademik motivasyon ve akademik performansı yönünden farklılık gösteren faktörlerin ortalamalarına bakılmış ve değerlendirmeler yapılmıştır. Son olarak, varyans analizi, korelasyon analizi ve regresyon analizleri yapılarak araştırma hipotezleri test edilmiştir.

Araştırma sonuçlarına göre, yabancı uyruklu lisansüstü öğrencilerin iletişim doyumlarının hem akademik motivasyonlarını hem de akademik performanslarını olumlu yönde etkilediği bulunmuştur. Lisansüstü öğrencilerin akademik motivasyonu ve akademik performanslarının danışman hocaları, idari görevliler ve diğer hocalarla yaşadıkları iletişim doyumundan etkilendiği tespit edilmiştir. İletişim doyumunu, akademik motivasyonu ve akademik performans arasında ilişki tespit edilmiştir.

**Anahtar Kelimeler:** İletişim Doyumu, Akademik Motivasyon, Akademik Performansı, Yabancı Uyruklu Öğrenciler.

## ABSTRACT

### THE EFFECT OF PERCEIVED COMMUNICATIONS SATISFACTION ACADEMIC MOTIVATION AND ACADEMIC PERFORMANCE: A RESEARCH ON FOREIGN STUDENTS

Araz AGHAYEV

Ondokuz Mayıs University, Social Sciences Institute

Department of Business Administration, Master Thesis, July / 2018

Advisor: Assoc. Prof. Aysun ÇETİN

The main purpose of this research is to investigate the effect of post-graduate students on academic motivation and academic performance of perceived communication satisfaction. Secondly, students' communication satisfaction, academic motivation and academic performance differ according to their demographic characteristics. For this purpose, the state universities in different regions of Turkey (Nineteen May University, Istanbul University, Uludag University, Gazi University, Ankara University, Gaziantep University, Karadeniz Technical University, Recep Tayyip Erdogan University) faculty who see foreign graduate students was conducted quantitative research on .

The data obtained by sample management were easily transferred to SPSS 23 (Statistical Package for Social Sciences) program and analyzed. Reliability analysis was done firstly, frequency tables according to demographic characteristics were created. Then, the average of communication satisfaction factors which differ in terms of academic motivation and academic performance were examined and evaluated among the groups in terms of demographic characteristics. Finally, research hypotheses were tested by performing variance analysis, correlation analysis and regression analysis.

According to the results of the research, it was found that the communication satisfaction of the foreign students of the foreign students affects both academic motivations and academic performance positively. It has been determined that the students' academic motivation and academic performance are influenced by the communication experiences of counselors, administrators and other students. The relationship between communication satisfaction, academic motivation and academic performance has been determined.

**Key words:** Communication Satisfaction, Academic Motivation, Academic Performance, Foreign Students.

## İÇİNDEKİLER

<b>BİLİMSEL ETİK BİLDİRİMİ</b> .....	<b>ii</b>
<b>TEZ KABUL VE ONAYI</b> .....	<b>iii</b>
<b>ÖZET</b> .....	<b>iv</b>
<b>ABSTRACT</b> .....	<b>v</b>
<b>GİRİŞ</b> .....	<b>1</b>

### **BİRİNCİ BÖLÜM** **İLETİŞİM DOYUMU**

1.1. İletişim Kavramı .....	3
1.2. İletişimin Temel Öğeleri .....	8
1.3. İletişim Türleri .....	10
1.3.1. Sözlü İletişim.....	10
1.3.2. Sözsüz İletişim .....	11
1.3.3. Yazılı İletişim .....	13
1.4. İletişim Doymu .....	14
1.5. İletişim Doymu Boyutları.....	15
1.5.1. İlişkisel Boyut.....	15
1.5.1.1. Ast İletişimden Doym.....	15
1.5.1.2. Yatay ve Gayr-i Resmi İletişimden Doym .....	17
1.5.1.3. Üst İletişimden Doym.....	17
1.5.2. Bilgisel Boyut.....	18
1.5.2.1. Araç (Medya) Kalitesinden Doym .....	18
1.5.2.2. Örgütsel Doym .....	19
1.5.2.3. Örgütsel Bütünleşmeden Doym .....	19
1.5.3. Bilgisel-İlişkisel İletişim Doymu .....	20
1.5.3.1. Bireysel Geri Bildirim .....	20
1.5.3.2. İletişim İklimi.....	21

### **İKİNCİ BÖLÜM** **AKADEMİK MOTİVASYON**

2.1 Motivasyon Kavramı.....	23
2.2. Motivasyonun Kökeni ve Tanımı .....	23
2.3. Akademik Motivasyon Tanımı .....	25
2.4. Motivasyon Süreci .....	25
2.5. Motivasyonun Önemi .....	26
2.6.1. Yönetici Açısından Motivasyonun Önemi.....	27

2.6.2. Çalışanlar Açısından Motivasyonun Önemi .....	28
2.6.3. Örgütler Açısından Motivasyonun Önemi .....	29
2.8. Başlıca Motivasyon Teorileri .....	30
2.8.1. Kapsam Teoriler .....	31
2.8.1.1. İhtiyaç Hiyerarşisi Yaklaşımı .....	31
2.8.1.2. Çift Faktör Teorisi (Hijyen Teorisi) .....	35
2.8.1.3. Başarım İhtiyaç Teorisi.....	37
2.8.1.4. ERG Yaklaşımı .....	38
2.8.2. Süreç Teorileri.....	40
2.8.2.1. Davranış Şartlandırma Yaklaşımı .....	40
2.8.2.2. Bekleyiş Teorileri.....	42
2.8.2.2.1. Vroom'un Bekleyiş Teorisi .....	43
2.8.2.2.2. Lawler-Porter Modeli.....	45
2.8.3. Amaç Teorisi .....	45

### **ÜÇÜNCÜ BÖLÜM**

#### **AKADEMİK PERFORMANS**

3.1. Performansın Tanımı.....	47
3.2. Performans Değerlendirme ve Yararları .....	48
3.3. Performans Değerlendirme Sistemleri .....	49
3.4. Performans Boyutları .....	50
3.5. Performans Ölçümü .....	52

### **DÖRDÜNCÜ BÖLÜM**

#### **ALGILANAN İLETİŞİM DOYUMU AKADEMİK MOTİVASYON VE AKADEMİK PERFORMANS ARASINDAKİ İLİŞKİLER**

4.1. Algılanan İletişim Doymu ve Akademik Motivasyon Arasında İlişkiler.....	53
4.2. Akademik Motivasyon ve Akademik Performans Arasında İlişkiler .....	54
4.3. İletişim Doymu ve Akademik Performans Arasında İlişki .....	56

### **BEŞİNCİ BÖLÜM**

#### **ALGILANAN İLETİŞİM DOYUMUNUN AKADEMİK MOTİVASYON VE AKADEMİK PERFORMANSA ETKİSİ: YABANCI UYRUKLU LİSANSÜSTÜ ÖĞRENCİLER ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA**

5.1. Çalışmanın Amaç ve Önemi.....	60
5.2. Çalışmanın Sınırlılıkları .....	61
5.3. Verilerden Toplanması ve Kullanılan Ölçekler .....	62
5.4. Çalışma Analizinde Başvurulan Teknikler.....	63
5.5. Araştırmanın Kuramsal Modeli ve Hipotezleri .....	63



5.6. Analizler .....	65
5.6.1. Güvenirlilik Analizi Sonuçları .....	65
5.7. Bulgular .....	66
5.7.1. Demografik Özelliklerine Göre Bulgular .....	66
5.6.2. Tanımlayıcı İstatistikler .....	69
5.6.3. Anket Soru Cevaplarını Gösteren Yüzde ve Frekanslar .....	71
5.6.4. Araştırma Hipotezlerinin Test edilmesi .....	82
5.6.5. Birinci Hipoteze Bağlı Bulgular .....	83
5.6.6. Cinsiyete Bağlı Bulgular .....	83
5.6.7. Medeni Duruma Bağlı T-Testi .....	84
5.6.8. Eğitim Durumuna Göre Anova Analizi .....	84
5.6.9. Yaş durumuna Göre Anova Analizi .....	85
5.7.1. Türkiyede Bulunma Süresine Göre Anova Analizi .....	86
5.7.2. İlgili Üniversitede Okuma Süresine Göre Anova Testi .....	88
5.7.3. İkinci Hipotezlere Bağlı Bulgular .....	90
5.7.4. Üçüncü Hipoteze Bağlı Bulgular .....	92
5.7.5. Dördüncü Hipoteze Bağlı Bulgular .....	93
<b>SONUÇ</b> .....	<b>95</b>
<b>KAYNAKÇA</b> .....	<b>97</b>
<b>EKLER</b> .....	<b>104</b>

## TABLolar LİSTESİ

<b>Tablo 1:</b> Güvenirlilik Kılavuzu .....	65
<b>Tablo 2:</b> Ölçeklere İlişkin Güvenirlilik Analizi Sonuçları.....	66
<b>Tablo 3:</b> Demografik Özellikleri Gösteren Bulgular .....	66
<b>Tablo 4:</b> Ülkelere İlişkin Demografik Özellikler .....	67
<b>Tablo 5:</b> Kıtaları İlişkin Bulgular .....	68
<b>Tablo 6:</b> Tanımlayıcı İstatistikler .....	70
<b>Tablo 7:</b> Anket Sorularına Verilen Cevaplara Bağlı Yüzde ve Frekanslar .....	72
<b>Tablo 8:</b> Medeni Buruma Bağlı Analiz .....	84
<b>Tablo 9:</b> Eğitim Durumuna Göre Anova analizi .....	84
<b>Tablo 10:</b> Fark Testi Sonuçları.....	85
<b>Tablo 11:</b> Yaş Durumuna Göre Anova analizi.....	86
<b>Tablo 12:</b> Türkiyede Bulunma Süresine Göre Anova Analizi .....	87
<b>Tablo 13:</b> Türkiyede Bulunma Süresine Göre Farklılıkların Scheffe testi .....	88
<b>Tablo 14:</b> İlgili Üniversitede Okuma Süresine Göre Anova Testi .....	89
<b>Tablo 15:</b> İlgili Üniversitede Okuma Süresine Göre Farklılıkların Scheffe Testi.....	90
<b>Tablo 16 :</b> Korelasyon Analizi.....	91
<b>Tablo 17:</b> İletişim Doyumunun Akademik Motivasyon Üzerindeki Etkisini Gösteren Regresyon Analizi.....	92
<b>Tablo 18:</b> Akademik Motivasyonun Akademik Performans Üzerindeki Etkisini Gösteren Regresyon analizi.....	93
<b>Tablo 19:</b> İletişim Doyumunun Akademik Performans Üzerinde Etkisini Gösteren Regresyon Analizi.....	93
<b>Tablo 20:</b> Hipotez Testi Sonuçları .....	94

## ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1: Motivasyon süreci .....	32
Şekil 2: Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisi .....	33
Şekil 3: Hijyen ve Motivasyon etmenleri .....	37
Şekil 4: İhtiyaçlar hiyerarşisi ile ERG yaklaşımının karşılaştırılması.....	39
Şekil 5: Sonuçsal şartlandırma .....	42
Şekil 6: Valense değeri .....	44
Şekil 7: Amaç teorisi mekanizması .....	46
Şekil 8: Kuramsal Model ve Hipotezler .....	64



## GİRİŞ

Globalleşen dünyada, zaman geçtikçe lisansüstü öğretim ülkelere mahsus bir etkinlik olmaktan çıkmaktadır. Tabii ki, gelişmiş ülkelerde (Örn: ABD, İngiltere, Almanya, Fransa, İskandinav ülkeleri vs.) eğitim seviyesi yüksek olduğu için nüfus yoğunluğu yüksek olan gelişmekte olan ülkelere öğrenci göçü veya hareketliliği giderek artmaktadır. İnsanlar ilim için çok büyük mesafeler kat etmektedirler, lisans ve lisansüstü düzeyde öğrenci sayısı artmaktadır. Rusyalı bir öğrenci ABD’de, Mali’li bir öğrenci ise Türkiye’de eğitim alabilmektedir. Öğrenci dolaşımı öyle boyutlara ulaşmıştır ki bazı ülkeler bunu bir sektör haline dönüştürmüşlerdir.

Öğrenciler doğup büyüdüleri vatanından uzaklaşarak daha önce bilmedikleri bir kültürde bir çok zorlukla karşı karşıya kalıyor. Yeni bir ülkeye uyum sağlamaya çalışmaktadırlar. Bu durumda da yabancı uyruklu öğrencilerin eğitim-öğretim için gittikleri ülkede yaptıkları iletişim hem akademik motivasyona hem de akademik başarılarına etki etmektedir.

Yüksek kaliteli insan sermayesine dayanan lisansüstü eğitim, bilgi temelli toplumlar ve ulusal, bölgesel ve uluslararası seviyedeki bilgi temelli ekonomiler için vasıflı mobil emek için hayati bir varlık ve kaynaktır. Bugün, yüksek lisans ve doktora mezunlarının sayısının yanı sıra, lisansüstü programların içeriği ve yöntemlerinde çeşitlilik artışı ve bu derece sahiplerini istihdam ederken iş piyasasından daha geniş bir ilgi patlaması yaşanmıştır. Böylece, her yerde, bu tür programlar araştırma ve nitelikli bir işgücünün kurulması için ulusal politikaların önemli bir bileşenini oluşturmaktadır.

Öğrencilerin kendi ülkeleri dışında lisansüstü eğitimi tercih etmelerinin temel nedenleri yabancı bir ülkede alınan eğitimin özgeçmişe sağlayacağı katkı, yeni bir dil öğrenme, farklı kültürleri öğrenme isteği şeklinde sıralanabilir. Farklı bir ülkede eğitim almış yabancı uyruklu öğrenciler eğitimlerini tamamlayıp ülkelerine döndüklerinde daha yararlı olmaları olasıdır.

Çalışmanın amacı iletişim doyumunun akademik motivasyon ve akademik performansa etkisini ortaya koymaktır. Bu bağlamda böyle bir çalışmanın yabancı uyruklu öğrencilere de bir katkısı olacağı umulmuştur.

Başka bir ülkede okumanın avantajı çok fazladır ancak ilk zamanlar öğrenciler çektiği sıkıntılar sayesinde öğrenim hayatına tam atılamıyorlar. Ancak

Türkiye hükümeti ve üniversiteler sağladığı kolaylıklar sayesinde bu sıkıntıların birçoğunu ortadan kaldırmıştır. En büyük sıkıntı ise dil sıkıntısıdır ki bu dünyanın neresine giderseniz gidin aynı sıkıntı yaşanılacak ne kadar da dil eğitimi alınır da iyi öğrenilmesi için zaman lazım olur. Bunun için Türki Cumhuriyetlerden gelen öğrencilerin bu sıkıntıyı kısmen aştıkları görülmektedir.

Yaptığımız çalışma teori ve uygulama kısmından oluşmaktadır. Teorik kısımda literatür taramaları yapılarak, algılanan iletişim doyumunun akademik motivasyon ve akademik performansına etkisi neden ve sonuçlar kapsamında ele alınmıştır. Teorik bilgiler doğrultusunda uygulama kısmında Türkiye`de öğrenim hayatı yaşayan yabancı uyruklu öğrencilerden oluşan 200 öğrenci ile anket çalışması yapılmıştır.



# BİRİNCİ BÖLÜM

## İLETİŞİM DOYUMU

### 1.1. İletişim Kavramı

Sosyal bir varlık olan insan, dünya hayatında yaşamını sürdürebilmesi için karşılıklı iletişim kurma ihtiyacı vardır. Biz insanlar biyolojik varlıgız ve sosyal varlık olmak için iletişim en önemli unsurdur. İletişim, gönderen ile alıcı arasında ortak bir anlam ya da ortak bir anlayışa neden olan iki yönlü bir süreçtir. İletişimin nasıl yürüdüğüünün anlaşılması, iletişimimizi anlamamıza ve geliştirmemize yardımcı olabilir. Anlaşılmak en çok olması istenen durumdur. Onun içindir ki, Alman filozof F. Hegel ölüm yatağındaiken şöyle söylemiş “Beni hayatta bir kişi anladı”, sonra ardından hemen “o da yanlış anladı” demiş. Ademoğlu çevresinde olup bitenleri anlamak, çevresiyle olumlu ilişkiler kurmak ve başarılı olmak için kendini tanımak ve tanıttirmek için sürekli iletişim halindedir. İnsanın her davranış ve hareketi susarak durması veya konuşarak bir şeyler anlatması, yüzünün aldığı ifade biçimi iletişim halinde olduğu insana kendini anlatmak istemesindedir. Beden diliyle bir şeyler anlatmaya çalışıp iletişim kuran insanlar konuşmayı değil de sessiz kalmayı seçer, böyle sessizliği seçen insanlar bazen kendi içinde kendisiyle hesaplaşırlar. Bu hesaplaşmada, olaylar ve durumlar üzerinde düşünür, o anki duygu ve düşüncelerini değerlendirir ve aldığı kararlar doğrultusunda davranışlarına ve hayatına yön verir (Küçük, 2012: 3).

İnsanlar dâhil tüm canlıların olduğu yerde yaşam faaliyetleri vardır ve bu faaliyetlerin kaçınılmaz gereği olan iletişimde vardır, çünkü iletişim canlıların yaşamlarının ve ilişkilerinin varlığının ve sürdürülmesinin temel koşuludur. Biyolojik bir birimde (örneğin bir hücrede, organda) iletişimi gerçekleştiren bir veya birden fazla alt birimler vardır. İletişimin bu alt birimi işlevleriyle hem kendisinin varoluşu hem de kendisinin var olduğu diğer birimlerin varoluşu koşullarını yeniden üretir (Erdoğan, 2011: 38).

İnsanlar sosyal bir varlık olmaları sebebiyle ve her zaman çevreyle çift yönlü iletişim içerisindeyiz. Onun için biz insanlar biyolojik varlık gibi doğarız ve sosyal bir varlık olmamız için karşılıklı iletişime ihtiyaç duyarız. İnsan çevresindekileri anlamak, yaşadığı hayata kendini hazırlamak ve bu hayatta ona lazım olacak bilgileri edinmek daha çocukluğundan itibaren iletişim kanalıyla gerçekleşmektedir. İnsan küçük yaşlardan bir sıra davranış ve hareketlerin ona uygun olup olmadığını, hangi davranışları sergileyeceğini, hangisini yapamayacağını bu yaşlardan ebeveynleriyle ve çevresiyle yaptığı iletişim yoluyla edinmekte ve bazen davranışa göre ödüllendirilme veya cezalandırılma, yapılan bu hareketin hayatı boyunca yerleşmesine sebeptir. Böylece çocuk, ailesi ya da çevre için hangi hareketleri sergilerse uygun olacağını, hangilerinin ise uygun olmayacağını bu küçük yaşlarında iletişim çabalarından yola çıkarak öğrenmeye başlar.

Geçmişten günümüze insan öğrendiklerini güzel bir dille çevresine ve diğer nesillere aktarmaktadır. İnsan etkileme ihtiyacı doğrultusunda karşısındakilerden ve çevresinden sürekli ileti alır ve ileti gönderir. Böyle bir durumda insanoğlu kendini yenileyerek daha bilgili hale gelmiş ve kendinden önceki nesilden daha çok donanımla hayata bakmasına yol açmıştır. Durmadan yenilenen bilgiye ulaşma çabası ve ihtiyacı insanın diğer insanlarla etkileşim içerisinde olma ihtiyacını da beraberinde getirmiştir. Çevre ile bir etkileşim içerisinde olan insanoğlu çevresini değiştirmiş, çevre de karşılıklı olarak insanı ve sonraki nesilleri değişime uğratmıştır. Bu yüzden çevreden alınan iletileri belli ölçütlere ve yaşanmışlıklara göre yorumlayabilme, bu iletilere uygun tepkiler verebilme, bu tepkileri gerekli şekilde algılama ve bunları anlamlı beden hareketleri ile aktarabilmek iletişimin temel öğeleri arasında yer almaktadır (Vural, 2012: 3-4).

İnsanlar arasındaki duygu ve düşünce paylaşımı olan iletişim, iletilen bilginin belirli araçlarla hem kaynak hem de alıcı tarafından anlaşılması, aktarılması ya da karşılıklı etkileşimidir. Bizim yaşadığımız dönemler bilgi çağı, iletişim çağıdır. İletişim çağı adı verilen bu dönemde nerede olursa olsun başarılı olmanın yolu, insanın önce kendisiyle sonrada diğer insanlarla sağlıklı iletişim kurabilmesinden geçmektedir (MEB, 2001: 3). İletişim hem bireysel açıdan hem sosyal açıdan çok önemli bir kavramdır. İnsanlar bireysel oldukları kadar da sosyaldirler (Güçlü, 2017, 858). İnsanların bu özelliği onu diğer canlılardan ayıran bir unsurdur ki, insanın da kendini sosyal bir varlık olarak ifade etmesi için iletişime girmesi bir zorunluluktur. İnsanlar, çevresi ile iletişim kurarak yaşar. İnsanın her davranışı, konuşması,

susması, duruşu ve oturma biçimi, kendini ifade etmesi; yani çevresine mesaj iletmesidir (MEB, 2011: 4).

İletişim, bilgi alışverişi sürecidir. Bilgi, sözcükler, ses tonu, yüz ifadesi, beden dili ve yazılı olarak aktarılır. Unutmamak lazım ki herkes iletişim kurar. Bizi destekleyen bize yardımcı olan kişiler ile kurulan iletişim, olumlu ilişkiler başarılı olmamızı sağlayacaktır. İletişim, olumlu ve destekleyici ilişkiler geliştirme konusunda önemli bir bileşendir.

İletişim, bir kişinin bilgi almasını ve anlaşılmasını sağlayan bir dizi beceridir ve iletişim insanın kendi düşüncelerinde başlayan kişiler arası, guruplar ve örgütler genelinde kısacası hayatımızın her alanında önümüze çıkan bir konudur (Gürüz ve Yaylacı, 2004: 46).

İletişim için birçok tanım kullanılmış ve halen birçok tanım yazılmaktadır. Bunun içindir ki bu konuyu anlamak için konunun anlamı ve içeriği ile ilgili bir tanım birliğine ulaşılamamış olup iletişimin “iletme”, “hareket”, “etkileşim” ve “anlam üretimi ve paylaşımı” boyutlarında tanımlarına rastlamak mümkündür. “İletişim, iki veya daha fazla kişinin fikirleri, gerçekleri, düşünceleri ve duyguların değiş tokuşudur” (Benligiray, 2005: 132).

Bilginin, duygunun ya da düşüncenin basit bir şekilde paylaşılması iletişimin oluşması için yeterli değildir (Gökçe, 2002). İkinci özellik ise ortak bir anlayıştır. Yani ilk önce gönderici ve alıcı ortak bir anlayış içinde olmalıdır. Aktardığımız düşünce ve bilgilerin doğru anlaşılabilmesi için kaynakla alıcı arasında ortak bir görüşe sahip olması gerekir. Eğer bir şirkette çalışanlar ile yöneticiler arasında ortak bir görüşe yoksa iletişimin etkinliği fark edilecek şekilde azalacaktır. Bu da bir iletişim değildir. İletişim, bireyler veya kuruluşlar arasında bilginin iletildiği ve dolayısıyla bir anlayışla tepki veren bir süreçtir (Halis, 2000: 218)

Kısacası iletişim, “ortak anlayış, algılanabilen semboller ve bir paylaşım eylemidir” (Uztuğ, 1995: 95). “İletişim” kelimesinin kaynağı “paylaşmak”, “katılmak” ya da “ortak olma” anlamına gelen "iletişim" veya “sosyallik”dir (Gökçe, 2002: 83–84). İletişim bilgi ve anlayışın bir kişiden diğerine aktarılmasıdır. John Adair’a (2003) göre: “İletişim temelde bir kişinin bir başkasıyla temas kurması ve kendini veya kendisini anlaması ve anlatması demektir”. Başka bir araştırmacı Louis Allen’e göre (1969): “İletişim, bir anlam köprüsüdür. Dinleme, dinleme ve anlama sistemli ve sürekli bir süreç içerir”.



Farklı kültür gruplarından insanlar arasındaki iletişim, insan iletişiminin en karmaşık alanlarından biridir. Kültür bir grubun yaşam tarzı olarak tanımlanır ve değerleri, inançları, davranış biçimlerini ve o grubun iletişimini içerir. Kazanılmış ve öğrenilmiş kültür ile kimse doğmuyor. Bazı insanların düşün gelenekleri, inanç tarzları, tutumları, dünyaya bakış açısı, iletişim tarzı gibi farklılıkları mevcuttur. Bazı insanlar İngilizce konuşuyor, diğerleri ise Fince konuşuyor. Bu farklılıkların nedeni nedir? Cevap, halkların düşünceleri, duyguları, inançları, davranışları ve hedefleri, kendi kültürlerinin uygun gördüğü nitelikte olmasıdır.

İletişim, bilgi aktarma süreci olarak tanımlanabilir ve bir insandan diğerine ortak bir anlayış şeklinde aktarılır (Lunenburg, 2010: 1).

İletişim iki ve daha çok insanın karşılıklı olarak muhabbet etmesi, insan ilişkilerini iyi tutması, konuşulanları ve iletilenleri iyi şekilde algılayabilmesi ve bunun üzerine beklenen uygun tepkilerin verilmesi tanımından fazlasını içermektedir. İletişiminin insanla başlayıp devam eden ve insan oldukça farklılaşsa da devam edecek bir süreç olduğunu söylemek gerekir. İnsanlığın varolduğu günden bu yana devamlı olarak insan doğa ile etkileşimde bulunmak ve doğa şartlarının acımasızlığı ve bununla ilgili uyarıları anlamak adına diğer insanlarla işbirliği içinde olmuşlardır. Bu süreçte bilginin paylaşılması, ortak anlamlar üretme çabaları iletişim kurma zorunluluğunu beraberinde getirmiştir (Güngör, 2011: 36).

“İletişim” kelime olarak İngilizce ve Fransızca “communication” kavramından yola çıkarak ilk yıllarda haberleşme olarak tanımlanmıştır. Toplum ile etmolojik olarak ilişkili olan iletişim “ortaklaşa” ve “paylaşmak” anlamına gelen Latince communis kavramından gelmektedir. Böyle bir noktadan yola çıkarak iletişiminin köken olarak sadece iletileri aktarmaktan ziyade, toplumsal olarak da bir etkileşimi içerdiğini söylemek mümkündür (Zıllıoğlu, 2007: 22).

Ortaklaşa anlamından geldiği için iletişim kurulabilmesi için ortak anlamlı sembollerin ve kavramların bulunmasına ihtiyaç vardır. İnsanların duygu, düşünce ve bilgileri başka kişi veya kişilere ortak sembollerle aktarma süreci iletişimdir. Yani iletişim, insanların hissettiklerini, düşündüklerini, emir ve komutlarını bilgi ve becerilerini başka insanlarla paylaşması ve anlatabilmesi iletişim yolu ile olur. İletişim, insanların bir ortamda yaşayabilmesi ve sosyal bir varlık olmasının gereğidir. Bireylerin birbirleriyle ilişkilerinin gücü, iletişim yeterliği ve iletişim kurmadaki başarısı ile doğrudan ilişkilidir. Sosyal bir canlı olan insan, yaşamını iletişim kurarak sürdürür. Yani yaşam bir bakıma iletişim kurma serüvenidir. İnsan,

iletişim kurmadan yaşayamaz. İletişim, insanın bireysel ve sosyal yaşamının vazgeçilmez unsurudur. Günlük yaşamında insan diğer insanlarla, kurumlarla, kuruluşlarla, gruplarla veya kendisiyle iletişim kurarak yaşar. İletişim kelimesi, Latince ortak anlam taşıyan “communis” kelimesinden türetilmiştir iletişim etkinliği insanları gerektirir yani iletişim ancak insanların birbirlerini anlama ihtiyaçları sayesinde kurulabilir (Lunenburg, 2010).

İletişim her ne kadar her yerde olmasına bakmayarak, tanımlanması zor bir kavramdır. Rubin (1984), iletişimin herhangi bir "bilgi ile ilgili davranış" olduğunu söylemektedir. Dale (1969) “karşılıklı ruh hali içinde fikir ve hisleri paylaşmak” olarak tanımlıyor. İletişim “bilgi, fikir, duygu ve becerilerin kullanımı, ortak sembollerin kullanımıdır”. “Bilgi, düşünce, tutum ve duygunun bir kişiden veya gruptan başta semboller olmakla alıcıya iletilmesidir”. Birlikte ele alındığında bu genel resme ima eder. Ayrıca, bir kişinin perspektifinin bir probleme yaklaşma yolunda sahip olabileceği etkiyi gösterir (Croft, 2004: 1).

Bununla ilgili farklı iletişim tanımlarına bakacak olursak.

- ✓ İletişim insanoğlunun var olduğu her yerde kişileri, gruplar ve türler arasında karşılıklı gerçekleşen, iletilerin değiş-tokuş sürecidir (Vural, 2012: 5).
- ✓ Mesaj alışverişinden yola çıkarak, belirli kişilere belirli bilgi düşünce ve tutumları kazandırmak amacıyla, bir durum ve olaya ilişkin bilgi, duygu ve düşüncelerin aktarılması sürecidir (Gürgen, 1997:9).
- ✓ Mesaj gönderen ve mesaj alan arasındaki bilgi değiş tokuşu ve bu sürece dâhil bireyler tarafından anlam çıkarılmasıdır (Vural, 2012: 5).
- ✓ İletişim duygu, düşünce, fikir, bilgi ve kültürü kapsayan anlamların semboller yardımıyla aktarıldığı bir süreçtir (Tutar, 2003: 34).
- ✓ İletişim uzlaşmış simgeler yoluyla değişik zaman ve mekân boyutlarında gerçekleşen bilgi düşünce ve duyguların aktarılması ve alış-verişidir (Zıllıoğlu, 2007: 22).
- ✓ İletişim, gönderen ve alıcı arasındaki ortak anlayış için paylaşılan ve içinde bilgi, düşünce, duygu ve tutum barındıran ve bir anlama yol açan iki yönlü bir süreçtir (Geçikli, 2010: 253)
- ✓ İletişim, insanların tutumlarının, bilgi, düşünce, duygu ve davranışlarının, kaynaktan hedefe doğru aktarılması/iletilmesi anlamına

gelir. İletişim bir kişiden veya guruptan, bir kişi veya gruba bilgilerin aktarılmasıdır (Lewis & Goodman, 1995: 389).

Genel olarak, iletişim, insanların insanlara veya yerlere, organizasyonlara bağlanması fikir ve düşüncesini emir ve komutlarını iletmesi için, insanın sosyalleşmesi için bir araçtır.

## 1.2. İletişimin Temel Öğeleri

İletişim, bir organizasyonda karşılıklı uyum sağlamak için farklı pozisyonlarda bulunan kişiler arasında fikir alışverişine ilişkin bir süreç olarak tanımlanabilir. İletişim süreci statik bir fenomen olmaktan ziyade doğada dinamiktir. Böyle bir iletişim süreci, birçok değişkeni etkileyen ve sürekli etkileşime giren dinamik bir etkileşim olarak düşünülmelidir (Geçikli, 2010).

Bir mesaj alışverişi olan iletişim olmadan organizasyonların mevcudiyeti düşünülemez. Şirket yönetimi ile ilgili verilen bütün kararlar, ulaşılan sonuçlar, gelişmeler vs organizasyondaki ilgili kişi ve guruplara aktarılmadıkça fazla bir şey ifade etmez (Koçel, 2015: 611). Bir yöneticinin yaptığı her şey iletişim içerir. Tek yöneticiler değil hayatın her alanında, insanların hepsi durmaksızın iletişim halindedir. Bir süreç ve bir akış olan bu iletişimi durduran bir engel varsa veya bir sapma söz konusuysa iletişim problemi meydana gelir. Bir iletişimin olması için öncelikle bir amaca, yani aktarılmak istenilen mesajın ifade edilmesine ihtiyaç vardır. Kaynaktan (göndericiden) alıcıya geçen bu ifadedir. İleti kodlanmıştır (sembolik biçime dönüştürülmüştür) ve herhangi bir kanal (araç) şifreyi çözecek (kodu açacak) alıcıya ulaştırılmıştır. Bu sürecin çıktısı, bir kişiden başka bir kişiye bir anlam veya anlayışın transferi yani iletişimidir (Croft, 2004).

İletişim süreci, gönderici, kodlama, mesaj, kanal, kod çözme, alıcı ve geri bildirim gibi yedi unsurdan oluşuyor (Robbins, 2013: 328).

Her iletişim alışverişinde iki ortak öğe vardır, gönderici ve alıcı. Burada gönderici iletişim kurar. Göndericinin fikir ve kavramı başkalarına iletme ihtiyacı ve arzusu vardır. Alıcı bireydir mesajın gönderileceği kişidir. Gönderen, bir mesaj oluşturmak için kullanılacak kelimeleri, sembolleri veya hareketleri seçerek fikri kodlar. Mesaj, sözlü, sözsüz veya yazılı dil biçimini alan kodlamanın sonucudur. Mesaj, iletişimin taşıyıcısı olan bir ortam veya kanal aracılığıyla gönderilir. Medya, yüz yüze görüşme, telefon görüşmesi, e-posta veya yazılı rapor olabilir. Alıcı alınan

mesajı anlamlı bilgiler haline getirir. Tabii buna engel olan eylem de vardır. Buna Gürültüyü örnek olarak gösterebiliriz. Gürültü her şeydir, mesajı bozan bir eylemdir. Mesajın dil engellerinin, kesintilerin, duyguların ve tutumların farklı algıları gürültüye örnektir. Son olarak alıcı göndericinin mesajına yanıt veriyor ve göndericiye mesajı geribildirim olarak iletiyor. Geri bildirim, göndericinin mesajın alınmış veya anlaşılabilir olup olmadığını belirlemesine olanak tanır (Katz & Kahn, 1966).

İletişim sürecindeki unsurlar, iletişim kalitesini belirler. Bu unsurlardan herhangi birindeki bir sorun, iletişim etkinliğini azaltabilir. Örneğin, bilgi gönderen kişinin istediği gibi anlaşılabilir bir mesaja dönüştürülmelidir. Mesaj iletmek için belirli ortamın seçilmesi kritik olabilir, çünkü birçok seçenek vardır (Lunenburg, 2010: 2).

İletişim süreçleri, tek yönlü ve çift yönlü iletişime ve asimetrik ve simetrik iletişime bölünebilir; tek yönlü iletişim her zaman asimetrik ve iki yönlü iletişim de olabilir. Bunlar; asimetrik veya simetrik. Asimetri, tek yönlü, doğrusal bir nedensel etkinin tahmin edildiği ve değerlendirildiği iletişim olarak tanımlanır. Simetrik iletişim, hem organizasyonun hem de halkının fikir, tutum ve davranışlarında semiyotik değişiklikler getirmek için pazarlık, müzakere ve çatışma çözme stratejilerinin kullanılması anlamına gelir. Simetrik İletişim ayrıca, iletişim sürecindeki her katılımcının diğerini de eşit derecede etkileyebileceğini gösterir. Gerçekten karşılıklı etkileşimli ve çift taraflı (karşılıklı) oluşum olarak iletişim, en azından iki insan arasındaki sosyal etkileşim süreci olarak anlaşılabilir; bu, hem bir eylem hem de bir tepki içerir. İletişimin diğer bir yönü, belirli bir fenomen hakkında anladığımız, açıkladığımızı, hissettiğimiz ve tepki verdiğimiz yoludur. Buna çoğunlukla anlam yaratma denir. Başarılı iletişim için alıcı, içeriği bilge üzerinde kasıtlı hale getirebilmek için mesajı var olan referans çerçevesine (diğer bir deyişle çağrışımlar, nedensellik kavramları, tutum ve düşünceler) bağlayabilmelidir. Dolayısıyla, iletişimin etkileşim derecesi, iç bağlam ve dış bağlama bağlıdır. İç bağlam esas olarak muhatabın tecrübesi, bilgisi ve tutumları tarafından belirlenir. Dış bağlam öncelikle belirli durumsal ve sosyal ortamlarla tanımlanır (Gerben, 2007: 734-735).

## 1.3. İletişim Türleri

### 1.3.1. Sözlü İletişim

Konuşma olarak da bilinen sözel iletişim iletişimin önemli bir yoludur. İnsan konuşan bir hayvandır söylemiş Aristo, ama aslında insanı hayvanlardan ayıran en önemli özelliği aklını çalıştırarak sembollerle iletişim kuruyor olması ve geliştirdiği dil sistemidir.

İnsanların düşüncelerini ve duygularını birbirlerine aktarabilmeleri bu dil sayesinde. Dil evrenseldir bunun için tüm sözel iletişim onun sayesinde. Bu karmaşık dilin doğumu ile ilgili pek çok değerlendirme geliştirildi, ancak toplumsal varlık olarak tanımlanan kişinin doğadaki çıkmaza girmemek ve bu durumu aşması için, işbirliği yapmak ve en önemli müzakereleri yapmak için bir araya gelmesine izin veren, anlaşılmasını ve uzlaşılmasını sağlayan dildir (Sillars, 1997: 10).

Bize toplumsal olarak bir arada kalmak için en iyi fırsatları veren dil, dünyayı anlamamızı belirleyen sınırlar getiriyor. Bunun sayesinde dünyayı belirli bir hiyerarşide ve belirli bir düzende algılıyoruz. Bu, doğduğumuz kültür, ideoloji ve sistemin algılanışını ve ifadesini gerektirir. Ancak insan onu yani dili yalnızca kullanmaz, aynı zamanda onu değiştirir, dönüştürür, zenginleştirir. Her yeni nesil, dili yeni dönüşümlerle, değişimler ile kendilerini ifade etme alışverişi ile geliştirir.

Sözel iletişimin en önemli unsurlarından biridir, yani sözel iletişim ve Konuşma. Konuşma, hayatımızın tamamında yalnızca insanın sahip olduğu bir şey olarak önemli bir rol oynamaktadır (Kavcar vd., 2004).

Sözlü iletişim, “dil” ve “dil ötesi” olmak üzere iki alt bölüme ayrılmış olup, insanlar birbirleriyle konuşmasına izin verir. Karşılıklı konuşmaları, dil ile iletişim olarak kabul edebiliriz. Bu iletişimde, insanlar fikir ve düşüncelerini, bilgilerini birbirleriyle paylaşarak anlamlı hale getiriyorlar. Ancak dil ötesi iletişim, ses kalitesi ile ilgilidir; ses tonunu, ses hızını, yoğunluğu, hangi sözün vurguladığı vb. Özellikleridir. Yani birinde bireylerin “ne söyledikleri” diğer dil ötesinde ise “nasıl ne tarz söylediği” önemlidir (Dökmen, 2003: 127).

Katz ve Kahn’a (1966) göre: Sözlü iletişimin (yani bilgi aktarmak için insan dilini kullanması) daha geniş bir insan iletişimi sisteminin bir alt sistemi olarak görülebildiğinden açık iletişim sisteminin tüm özelliklerini sergilediği öne sürülmüştür.

Konuşarak gerçekleştirdiğimiz iletişim sözlü iletişimdir. Bu iletişim uzak ya da dolaylı olabilir, sanki iki kişi birbiriyle doğrudan konuşuyor ya da telefon görüşmeleri yapıyormuş gibi düşünülebilir (Sillars, 1997: 11). Her bir insan çevresindeki diğer insanlarla konuşması gerekiyor. İnsanlardan ayrılmış birinin konuşmaya ihtiyacı olmayacağı açıktır. Kendi kendimize konuştuğumuzda bile, bir konuşmacı ve dinleyiciymişçesine hissederiz. Dolayısıyla konuşma eylemi en az iki kişiyi gerektirir. Aslında bir kişiye konuşmak ile topluluk önünde konuşmak açısından mutlaka bir konuşmacı ve dinleyici ya da dinleyiciler olması açısından büyük bir fark yoktur denebilir. Sözlü iletişim becerisi, kişiye eğitim öncesinde yakın çevresinden ve daha sonra ana dili öğretimi yoluyla kazandırılır (Eriş, 2012: 23).

Sözlü iletişim modeli aşağıdaki bileşenleri içerir:

a) bilgi (mesaj), b) iletişim araçları, c) iletişim ağı ve d) iletişim faaliyeti.

Bilgi (Mesaj): Mesaj bir gönderen tarafından bir koda (dile) dönüştürülür ve belirli bir kanal vasıtasıyla bir alıcıya bir söylem (metin) olarak aktarılır.

İletişim araçları: Haberleşme araçları kod ve sinyal ile temsil edilir. Sözlü iletişimde baskın (birincil) kod doğal dildir, yani dil sistemi işaretlerle (rastgele semboller) birlikte yanı sıra kullanımlarının gramer ve yararçı kurallarıdır.

İletişim ağı (gönderici, kodlayıcı, alıcı, kanal): Sözlü iletişimin iki tarafı arasındaki bağlantıya gelince, çoğunlukla kanal arasında daha ince bir ayrım yapılır. Kanal iletişimciler arasındaki bir tür fiziksel bağlantıyı temsil eder.

İletişim faaliyeti: burada mesajın kodlanması ve akustik veya görsel sinyalin üretilmesi, kodlanan mesajın bir iletişim kanalı vasıtasıyla aktarılması ve bu mesajın alınması (bir sinyalin duyuşsal algılanışı), şifre çözme ve bu mesajın yorumlanması.

Eğitim süresince insanların her türlü öğrenmeyi uygulayabilme yeteneği, sözel iletişim becerilerini büyük oranda etkili biçimde kullanmalarına bağlıdır. Bu tür iletişim becerileri ileri düzeyde gelişmiş öğrenciler, soru soran, düşünür ve düşündürür etkili konuşan öğrencilerdir. Fikirlerini, duygu ve düşüncelerini doğru ve algılanacak bir biçimde anlatmamak, sınıfın etkinliğine katılmamak öğrenme anlamına gelmez (Kavcar vd., 2004: 59).

### **1.3.2. Sözsüz İletişim**

Sözsüz iletişim, iletişimin önemli bir bölümünü oluşturur ve bu boyutta da kendimizi geliştirmek istiyorsak, sözsüz iletişimin anlam ve tanımına odaklanmamız gerekir. Bu konuda araştırılan kitapların çoğunda, iletişimin tanımı önce doğrulanır

ve ardından sözsüz iletişimin tanımı başlar. En iyi yol budur. İlk önce iletişim tanımını hatırlayalım. Bununla ilgili birçok tanım vardır. En doğru tanımlardan bir tanesi olarak bunu göstere biliriz:

Belirli bir bağlam veya durumda ileti alış verişi yaptığımız ve bu iletileri yorumladığımız dinamik ve geri döndürülmez bir süreç iletişimidir.

Sunduğumuz tanımın daha iyi anlaşılabilmesi için tanımda bazı kavramların açılması yararlı olacaktır. Önce dinamik iletişim. Dinamik, yalnızca hareketli olarak görülmelidir. Bu hareket her zaman aynı yörüngedeki tek biçimli bir çizgi izliyorsa, dinamik olduğunu söyleyemeyiz. Bunun için, iletişim, bir dairen çok bir sarmalsal gibi ya da ona benzer şekilde ilerler (Sayers et al, 1993).

Haberleşme, iletişim geri döndürülemez. Mesaj dışarı çıkan bir ok gibi gönderilir. Geri dönüş sorun değil. Doğada tersine çevrilmiş birçok sistem var. Örneğin, su ısıtılıp sıvı haldeki gaz formuna dönüştürülebilir, daha sonra sıvı halde soğutulabilir. Bununla birlikte, iletişimin doğası verimsiz değildir. Başka birinin gördüğü bir mesaj, aklındaki anlamı geri alamayız. Eğer iyi bir iletişimciyseniz de yine, çok dikkatli olmalıyız. Geri döndürülemez bir süreç olarak gönderdiğimiz mesajları gönderip geri almalıyız.

Birincisi, iletişim bir süreçtir. Bu süreç, özellikli ve belirli bir amaca yönelik bir dizi sürekli eylemdir. Burada rastgele eylemler veya izleklerden söz edemeyiz. Bu bir niyet ve amaç meselesidir. Amacı iletileri değiş tokuş ve anlamlandırmaktır.

En Son ise, iletişim belli bir durum ya da bağlamda ortaya çıkar ki, iletişim sırasında bu durum ve bağlamdan habersizsek ya da bu durum ve bağlamı hesaba katmamışsak yanlış anlaşmalara sebep olabiliriz (Eriş, 2012: 47-48).

Sözsüz iletişim, konuşma dili olmayan bir ifade, iletişim veya davranış olarak tanımlanır. Örnekler jestler, yüz ifadeleri, giyinme, duruş, ses teşhisi, ifade veya anlam içerir. Sözsüz iletişim, bir ilişkinin söz kullanmadan başlatılması, kurulması ve yürütülmesidir (Yıldız, 2006: 3). Yani, çoğu zaman duygularımızı söze dökmeden ifade ederiz. Ellerimizi sürekli hareket ettirmemiz, kaşlarımızı kaldırmanız ya da gülümsememiz, kendinizi mutlu mu, kızgın mı, üzgün mü yoksa korkmuş mu hissettiğiniz konusunda ipuçları verir. Bazı insanlar yüz ifadelerini kontrol edebilseler de, dikkatli bir gözlerden insan çok şey anlayabilir. Çalıştığımız işte duygularımızı işe karıştırmadığınızı düşünebilirsiniz, ama unutmamak lazım ki memnuniyetsizlik kızgınlığın bir biçimi, onaylamada özünde aynı şeydir. Hissettiğiniz duygular size aittir ve onlara sahip olma hakkınız vardır. Başka bir şeye değinirsek, ülkenin başka

bir yerine, değişik bir bölgesine gittiğinizde, dostluk ve ilginin farklı yüz ifadeleriyle açığa vurulduğunu görürsünüz. Bu bölgesel ve etnik farklılıkları ortaya koyar bu nedenle insanın davranışları değişebiliyor (Sayers et al, 1993: 50-51).

### 1.3.3. Yazılı İletişim

İnsanlar arası ilişkilerde ve iletişimde yazı, hem bağlayıcı hem de güven sağlayıcı özelliğe sahiptir. Bir söz, yazıya geçirilip başkalarına ulaştığında, bir gerçeklik halini alır. Yazı insanoğlunun yükünü hafifletir. Enerjisini başka işlere yöneltmesini sağlar. Yazının kullanımı bilginin yalnızca niceliksel birikimine değil, niteliksel gelişimine de katkıda bulunur. Yazı sayesinde bilgileri hem uzun süre koruma hem de farklı insan ve toplumlara ulaştırmak imkânı elde edilir. Yazılı iletişim şunları içerir: Mektup, memorandum, rapor, özet, makale, tutanak, basın bildirisi ile el yazısı, basılı notlar ve bilgisayar ağı gibi bir elektronik ortamda gönderilen çeşitli yazılı mesajları içerir. Yazılı iletişim kanıt niteliğinde olduğu için önemlidir (Sayers et al, 1993). Bu iletişim ile tüm ilgililere aynı şey duyurulur. Bu tür iletişimin en büyük sakıncası, mesajı alan herkesin yaptığı yorumun farklı olabilemesidir. Bir sakıncası da otomatik geribildirim yazılı iletişimde olmamasıdır. Yazılı iletişim yönetsel faaliyetin önemli bir kısmını meydana getirir ve insanlar arası ilişkilerde ve iletişimde bağlayıcı ve hem de güven sağlayıcı özelliğe sahiptir (Tunçer, 2012: 260-261).

Birçok işveren, yazılı iletişim becerilerini, bir çalışanın sahip olabileceği en önemli iş becerileri sırasında saymıştır. Araştırmalar, iyi yazma kabiliyetinin öğrenciler arasında azalmakta olduğunu belirtti. Bu nedenle, açık ve doğru bir şekilde mesaj yazabiliyorsanız, bu beceri çalışma dünyasında size faydalı olacaktır. Bir sağlık görevlisi olmaya çalışırken, görevlerinizde net, özlü yazılıma dayalı pratik yapmanız gerekir (Sayers et al, 1993).

Tunçer'e göre (2012), yazmayı gerektiren birkaç neden vardır ve bunları şöyle sıralamıştır: bunlar; Daha resmidir (yetkiyi daha fazla hissettirir), yazılı belgenin arşiv değeri vardır, mesaj bütünlüğü içinde iletilebilir, sizin bazen gidemediğiniz yerlere (örneğin, sabah 9'da yönetim kurulu başkanının masasına), zaman bakımından daha elverişlidir (verici hazır olduğu zaman yazar, alıcı da hazır olduğu zaman okur), mesajı daha açık hale getirmek için değişiklik yapmaya izin verilir, vericinin konuyla yakından ilgilendiğini gösterir.



Yazılı iletişim zamanı birkaç şeyin dikkate alınması gerekiyor. Bunlar; kişisel, açık ve kısa yazmak, basit bir dil kullanmak, açık seçik yazmak (yazdıklarını okuyan, kendisinden ne beklediğini tam olarak anlamalıdır), cinsel önyargılar içeren ifadeler kullanılmamalı, aktif ve dolaysız ifadelerle yazmak, kesin ve tam ifadelerle yazmak, göz gezdirmek (mektup ve dilekçelere, raporlara, kitap ve dergilere vb) gibi durumlar dikkate alınmalıdır (Sayers et al, 1993: 154).

#### 1.4. İletişim Doyumu

İlk önce doyum nedir? Kısaca şöyle izah etmek gerekirse doyum, bir kimsenin beklentileri karşılığında ya da daha fazlası elde edildiğinde ortaya çıkan memnuniyet duygusu şeklinde tanımlayabiliriz. Bir tür iç huzurdan bahsedebiliriz. Bunun içindir ki doyum genellikle rahatlıkla ilişkili bir kavramdır. 1959 yılında ilk kez Level tarafından dile getirilmiştir.

Downs ve Hazen, iletişim doyumunu kavramını algı perspektifini vurgulayan geliştirmekte olan bir yapı olarak tanımlamıştır. İletişim doyumunu, çalışanın organizasyondaki pozisyonu ile bağlantılı iletişimden duyduğu doyum olarak tanımlanmaktadır (Mount & Back, 1999).

İletişim doyumunu, Michael L. Hecht'in iletişim etkileşimlerinden kaynaklanan sosyo-duygusal bir sonuç olarak tanımlandı (Gray & Laidlaw, 2004: 426).

İletişim memnuniyeti (doyumu), yöneticiler ve çalışanlar arasındaki iletişimi ve geri bildirimini, yatay ve dikey iletişim, işle ilgili bilgi ve bölümler arası iletişimi kapsayan genel bir kavramdır. İletişim memnuniyeti kişisel bir anlam taşımaktadır. Aynı bölüm ve koşullar altında çalışan iki kişi bile farklı görüşlere sahip olabilir. Yapılan araştırmanın içeriğine uygun olarak iletişimsel doyum bazen bir ölçüt olarak düşünülebilirken, aynı zamanda iletişim kurma becerilerini geliştiren bir kavram kurma teorisi ya da bir işlev olarak da düşünülebilir (Engin, 2013: 110).

İletişim doyumunu üç farklı grupta ele almak olur: Bireyler arası, grup ve örgütsel. Bu kavram “bir çalışanın toplam iletişim çevresinden algıladığı doyumun genel düzeyi” ne karşılık gelmektedir. İletişim doyumunu kavramını ilk kez bilime kazandıran Downs ve Hazen olmuştur (Gülner, 2009: 63-64). Downs ve Hazene göre iletişim doyumunu “kişinin başkasıyla etkin bir iletişime girdiği ya da kişiyle başarılı bir şekilde etkileşime girildiği iletişim ortamı olarak tanımlamak olur”. Başka bir deyişle iletişim doyumunu ‘kişinin karşı kişi ya da kişilerle girdiği “başarılı” ve “etkin” iletişim süreci olarak tanımlayabiliriz. Hem de iletişim doyumunu beklentilerin tatmin

noktasında alınan olumlu etkilere yönelik algıyı temsil etmektedir (Güllüoğlu, 2012: 90-91).

Downs ve Hazen (1977) “iletişim memnuniyetinin tekil değil, çok boyutlu olduğunu” ifade etmekte ve bireysel boyutların küresel iş tatmini ile nasıl ilişkili olduğunu belirlemeye çalışmaktadır. Dolayısıyla, bu çok boyutlu yapı “bireyin bilgi akışı ve ilişki değişkenleri ile ilgili memnuniyetinin bir özeti” olarak tanımlanmıştır.

Downs ve Hazen iletişim doyumunu sekiz boyut olarak ele almıştır. Bu boyutlar; iletişim ikliminden doyum, üst iletişimden doyum, örgütsel bütünleşmeden doyum, araç (medya) kalitesinden doyum, yatay ve gayr-i resmi iletişimden doyum, örgütsel algılamadan doyum, ast iletişiminden doyum, bireysel geribildirimden doyum (Downs & Hazen, 1977).

## **1.5. İletişim Doyumu Boyutları**

Yukarıda belirtildiği gibi iletişim doyumunu (memnuniyeti) sekiz boyutta sıralanmıştır. Downs ve Hazenin belirlediği iletişim doyumunu boyutları “Bilgisel boyut”, “İlişkisel boyut” ve “Bilgisel-ilişkisel boyut” olarak sınıflandırılmıştır (Pincus, 1986: 402).

### **1.5.1. İlişkisel Boyut**

İlişkisel boyut, ast iletişimden doyum, yatay ve gayr-i resmi iletişimden doyum, üst iletişimden doyum olarak sınıflandırılmıştır.

Downs ve Hazen’in (1977) geliştirdikleri ölçeğe yapılan son yeniden inceleme Varona (1996) tarafından gerçekleştirilmiştir. Varona ölçeğe eklediği onuncu boyuta “bölümler arası iletişim doyumunu” adını vermiştir. Bu boyut, “çalışanların bölümler arası iletişimlerinde problem çözme düzeyi”, “bölümler arası iletişimin (miktar olarak) yeterlilik düzeyi” gibi maddeleri içermektedir. Bu boyuta ait maddeler ağırlıklı olarak bireyler arası ilişkileri içerdiği için ilişkisel boyutlar grubuna dâhil edilebilir.

#### **1.5.1.1. Ast İletişimden Doyum**

1977 yılında Downs ve Hazen tarafından geliştirilen boyutlardan biri olan “Ast iletişimden doyum” astlarla yukarı ve aşağı doğru iletişime odaklanan bir boyut olarak tanımlanmıştır. Organizasyonlarda yönetici pozisyonundaki çalışanların yanıtladığı maddeler; aşağı doğru iletişimde ast sorumluluğu ve astların yukarı doğru iletişimde isteklilik düzeyi gibi konuları kapsamaktadır (Gülner, 2009: 65).

Bu boyut yalnızca yönetim kadrosundaki personelle ilgilidir ve bağlı katılımcılarla bir ölçüde iletişim içerir ve astlarla yukarıdan temasa geçer (Gizir, 2014: 96).

Ast iletişim, astları ile denetiminin yukarı ve aşağı iletişimi hakkında konuşur. Denetim otoriteleri, alt düzeydeki iletişimi başlatmak için astlarına olan güveni artırır ve tersine, alt düzeylerin aşağı doğru iletişimi sağlayabildiğinden emin olabilirler, böylece astlarının yöneticilerin kendileriyle açık bir şekilde iletişim kurabilecek kadar güvenir olduklarını gösterirler (Güllüoğlu, 2012).

Aşağı doğru iletişim, çalışanların yöneticileri tarafından kendilerine yönlendirilen iletişimlere cevap verme düzeylerini ifade eder (Güllüoğlu, 2012).

Değerlendirme, öneri ve eleştiriye karşı duyulan ilgi, çalışanların yönetimden bu tür iletişimlere ne kadar açık olduklarını ve bunun tersini ifade eder. Değerlendirme, öneri ve eleştirilerin hassas doğası nedeniyle yöneticiler bu görevi dikkatli bir şekilde ele almalıdır. Jooste'ye (2009: 235) göre, çalışanlar ve denetçiler arasındaki iki yönlü iletişim, fikirlerin değiş tokuş edilebileceği bir platform oluşturuyor ve eleştiriye açıklık var.

Yukarıya doğru iletişim, genel olarak alt gruplardan üstlere akan mesajlara atıfta bulunur. Sorular sormak, bilgi ve geri bildirim sağlamak, görüş bildirmek veya öneride bulunmak için yukarı doğru iletişim başlatılır (Jones, 2006: 16). Bir kuruluştaki yukarı doğru iletişim akışı sorunları varsa, aşağı doğru iletişim ile ilgili sorunlar da olacaktır.

Alt düzey çalışanlar genellikle, komut zincirini ilettikleri bilgileri bozarlar ve bu fenomen genellikle yüksek bir başarıya sahip olan kişilerde görülür (Jones, 2006: 16). Astlar sadece onları en uygun şekilde gösteren bilgileri iletme eğilimindedir. Bilgi, güç olarak da görülebilir ve ayrılan bilgiler, güçte bir kayıp anlamına gelebilir. Alt kümeler, hiyerarşiyi göndermeden önce “olabildiğince uzun süre bilgi biriktirme” eğilimindedir (Jones, 2006: 16).

Doyumla ilgili genel kanı, ast-üst iletişim sürecindeki çabuk, direk ve etkileşimli iletişim ortamının daha yüksek iletişim doyumu getirdiği yönündedir. Çalışmaların hepsinde yönetimin iletişim becerisiyle, çalışanın tatmini, rol açıklığı ve algılanan etkinlik arasında yakın bir ilişkinin varlığına dikkat çekilmiştir (Güllüoğlu, 2012: 94). Kurumlarda yapılan iletişim doyumu araştırmalarında ise astlarla iletişim, en az doyum sağlanan iletişim doyumu boyutu olarak karşımıza çıkıyor (Nuss, 1996: 41).

Kısa olarak şöyle söyleyebiliriz üst yönetimin işbirliği talebini açık ifadelerle astlara iletmesi gerekmektedir. Yönetimin bu içten girişimi çalışanlar arasında memnuniyet doğuracak. Bununla ilgili olarak çalışanlar kendi potansiyellerinin de farkına varabilecekler ve kurum içindeki genel döngüye hâkim olabilecekler (İnfante at al, 1981: 25).

### **1.5.1.2. Yatay ve Gayr-i Resmi İletişimden Doyum**

İletişim doyumunun diğer boyutu ise “Yatay ve gayr-i resmi İletişimden Doyum” olarak tanımlanmıştır. Yatay iletişim doyumunu, eşit seviyedeki personel arasında resmi ve gayri resmi iletişimin tam ve özgür yönlendirilmesiyle ilgilidir. Bu boyut ayrıca dedikodunun aktiflik düzeyini de içermektedir (Gülнар, 2009: 64).

Yatay ve gayr-i resmi boyut, yatay ve resmi olmayan iletişimi birlikte ifade etmektedir. İletişimin eksiksiz ve özgür yönelimli olmasına odaklanmıştır (Demir ve Tuna, 2017: 113).

Yatay iletişim doyumunu boyutu, yatay ve informal iletişimin kesinliği ve serbest döngüde olmasını ifade etmektedir ve informal bilginin zamanlaması ve kapsamıyla ilgilidir (Güllüoğlu, 2012: 98). Yatay iletişim boyutu kurum içindeki dedikodu ve söylentinin yayılması ve çalışanların bu tür bilgidен edindikleri doyumla da ilişkilendirilmektedir (Eroğlu ve Özkan, 2008: 806).

### **1.5.1.3. Üst İletişimden Doyum**

En iyi iletişimden doyumunu, çalışanın çalışma ortamı ve örgüt hakkında bilgi sahibi olmaktan gelen iletişim bireylerinin memnuniyetini içerir. Bu madde ayrıca çalışanın işi için ihtiyaç duyduğu kurallar, planlar ve bilgilerde ve bazı bireysel haberlerde değerlendirilir (Eroğlu ve Özkan, 2009: 55).

Üst iletişim doyumunu boyutunda 3 önemli nokta söz konusudur.

✓ Üstün astlarla iletişime açıklığı: Yöneticilerin yeni fikirlere açıklık düzeyini ifade etmektedir.

✓ Üstün astları dinleme çabası ve istekliliği: Üstlerin çalışanlarını dinleme ve onları dikkate alma düzeyi ile mesaj gönderme istekleri ve kabiliyetleri ifade edilmektedir.

✓ Problem çözümü odaklı olma: Üstlerin çalışanlarına rehberlik etme ve işle ilgili problemlere çözüm getirebilme düzeyini ve aynı zamanda bir

problem veya sorunun anıda ne derece çözüm odaklı olduklarına yönelik toplam algıyı ifade etmektedir (Güllüoğlu, 2012).

Üstlerin, yöneticilerin çalışanları dinlemesi, verilen sözleri tutması, iletişime açık olması gibi kavramlar çalışanın toplam iletişim doyumunda son derece önemlidir (Güllüoğlu, 2012: 96).

### **1.5.2. Bilgisel Boyut**

Bilgisel boyut, öncelikle, organizasyon genelinde bilgi akışına ve içeriğinin memnuniyetine odaklanmaktadır. Bilgisel boyut gibi kategorileştirilen üç faktör şunlardır (Gülner, 2009):

- ✓ Araç (medya) kalitesinden doyum;
- ✓ Örgütsel algılamadan doyum;
- ✓ Örgütsel bütünleşmeden doyum (Güllüoğlu, 2012: 99).

#### **1.5.2.1. Araç (Medya) Kalitesinden Doyum**

Farklı önemli iletişim kanallarına ilişkin tepkileri kapsayan doyum araç (medya) kalitesinden doyumdur. Toplantıların iyi düzenlenme düzeyi, yazılı talimatlar için kısa ve açık talimatlar ve örgütteki iletişim miktarının yeterliliği ile ilgilenir (Gülner, 2009: 64).

Medya kalitesi, çalışanların birçok önemli iletişim yöntemine, formatına ve kanalına tepkisini ifade eder (Downs & Hazen, 1977: 72). Bir iletişim denetiminde medya kalitesi boyutuna ilişkin değerlendirme kriterleri, toplantıların hangi dereceye kadar düzenlendiğini, yazılan direktiflerin ve raporların açık ve öz olduğunu ve alınan iletişim miktarının tatmin edici olduğunu gösterir (Jones, 2006: 42). Bir organizasyon, günlük operasyonlarının sorunsuz bir şekilde yürütülmesi için resmi toplantılara bağımlıdır. Toplantılar çalışma ortamının en etkili iletişim araçlarından. Burası fikirlerin nasıl uyarılabileceği, eylem planlarının oluşturulduğu, ekip çalışmasının teşvik edildiği, rehberlik sağlandığı, çalışanların güçlendirildiği ve verimliliğin arttığı yerdir. “Etkin toplantılar ayrıca, organizasyondaki tüm seviyeye sürekli bilgi akışını da sağlar”. Örgütsel araçların doğruluğu şarttır. Acilen bilgiye ihtiyaç duyulduğu hallerde telefon veya e-posta iletişimi kullanılmalıdır. Bir kuruluşta direktifler ve raporlar şeklinde yazılı iletişim net ve öz olmalıdır. Gramatik hatalardan kaçınılmalıdır. Mesajlar konunun özünü içermeli, ancak cevaplardan daha fazla soru üretecek kadar kısa olmamalıdır (Meyer et al, 2009: 267).

Çalışanın yöneticiden aldığı bilgi miktarı iletişim yükü ile yakından ilişkilidir ve kesin bir süreç içermelidir. Çalışanlar, çalışma koşullarına uygun olup olmadıklarına bakılmaksızın, çok fazla bilgi ile bunalmış hissedilirler. Çalışanların iş durumlarıyla ilgili ve geçerli olan doğru ve güncel bilgileri sağlamak yöneticinin sorumluluğundadır, ancak yönetici büyümeyi ve yaratıcılığı teşvik edebilecek bilgi akışını kısıtlamamalıdır.

İletişim doyumunu Araç (medya) kalitesinden doyum boyutuna yönelik araştırmalar iletişim kanallarındaki iletişim akışı ve iletişim akışının kalitesi olarak iki tür eğilim göstermektedir (Gülner, 2009).

### **1.5.2.2. Örgütsel Doyum**

Örgüt hakkında mümkün olan en geniş bilgi aralığı ele alınmaktadır. Örgütsel mevzuat varlıkları, finansal durum, örgütün politika ve hedefler hakkında bilgi bu boyutu oluşturur (Derin ve Tuna, 2017: 113). Başka sözle, örgütsel algılamadan doyum örgütle ilgili değişiklikleri, finansal değişim ve gelişmeleri, tüm izlekleri ve kurum amaçlarına yönelik detaylı bilgileri içermektedir (Güllüoğlu, 2012: 101). Başka bir ifadeyle örgütsel doyum örgüt ile ilgili yenilikleri, finansal yenilik ve gelişmeleri, prosedürlerin tamamını ve örgüt amacına ilişkin daha detaylı bilgileri kapsamaktadır. Örgüte yönelik geniş bilgi alanına karşılık olan bu boyut aynı zamanda örgütü etkileyen dış faktörleri de kapsayabilmektedir.

Örgütsel doyum kısaca, örgüt ve örgüt atmosferine yönelik genel bir değerlendirmeyi- eleman haberleri, örgütün politikasını ve örgütün prosedürünü kapsamaktadır. Örgütü etkileyen tüm yenilik ve gelişmelere kadar uzanan boyut örgütsel bütünleşme doyumuna kıyaslandığında daha geniş bir atmosfere karşılık vermektedir (Güllüoğlu, 2012: 102).

### **1.5.2.3. Örgütsel Bütünleşmeden Doyum**

İşletme çalışanlarının örgütleri ile ilgili politikalar, planlar, mesleki gereksinimleri ve diğer çalışanlarla ilgili konulardan haberdar olmasıyla gelen tatmin örgütsel bütünleşmeden doyumdur (Gizir, 2014: 96). Bu boyut, bireylerin kendilerine en yakın çevrelerinden aldıkları bilgi düzeyine odaklanmakta ve bölüm planları, iş gereklilikleri ve bazı personel haberleri ile ilgili elde edilen doyum düzeyini ifade etmektedir (Downs & Hazen, 1977: 68). Başka bir ifadeyle örgütsel bütünleşmeden doyum kişinin iş, iş sınırları ve adlandırılması, eleman ile ilgili haber, yenilenen ve

gelişmekte olan örgüt politikası gibi konu başlıklarında etkin bir şekilde vaktinde bilgi almasını kapsamaktadır. Anlattığımız konu ile ilgili başlık aynı şekilde çalışanın iş il fırsatlarına yönelik doyumunun ölçülmesinden oluşan ve başarılı olduğu takdirde iletişim iklimine de pozitif yönde fayda sağlayabilir.

Bunun içindir ki örgütsel bütünleşmenin sağlanması için elemanların ne şekilde hareket etmeleri lazım olduğunu anlaşılabilmesi için evvela karakterlerin ve diğer gayri resmi iletişim mekanizmalarının ne şekilde işlediğini bilinmesi lazımdır (Clarke, 2002: 120).

### **1.5.3. Bilgisel-İlişkisel İletişim Doyumu**

İletişim doyumunun bu boyutları bilgisel ve ilişkisel yönlerine ikili bir odaklanma gerçekleştirmektedir. Bilgisel-ilişkisel doyumun iki boyutu var; bireysel geri bildirim, iletişim iklimi (Güllüoğlu, 2012).

Son olarak üst iletişimden doyumda bu boyut altında bazen zikredilir.

#### **1.5.3.1. Bireysel Geri Bildirim**

Geri bildirim, insanlara davranışlarının bir veya daha fazla kişi tarafından nasıl algılandığını, anlaşıldığını ve değerlendirildiğini bildiren herhangi bir iletişimdir. Geri bildirim, öz-farkındalık ve öz-değerlendirme ile diğerlerinin algılarını ve yargılarını karşılaştırmanın ve gözden geçirmenin en önemli yoludur. Bireysel geri bildirim, bireyin daha fazla profesyonel işin tasarlanması için sonuçlar çıkarmak amacıyla kendi eylemlerinin etkileri hakkında geri bildirim alma çabasıdır.

Okullarda bireysel geri bildirim avantajı, bireysel eylemlerin sonuçlarından doğrudan sonuçların alınabilmesidir. Dezavantaj, sonuçların sınıf ya da okula genellenememesidir. Bu nedenle, kalite değerlendirmesi sadece bireysel geribildirimleri değil, aynı zamanda okul aramalarını da içermelidir (Gizir, 2014).

Bireysel geri bildirim en güçlü boyutlardan biridir, çünkü personel genellikle onları nasıl değerlendireceğini ve performanslarını nasıl değerlendirildiğini bilmelidir. Personelin motivasyonu, geribildirimle birlikte motive edici hedeflere yükseltilebilir (Gülner, 2009: 65).

Bu boyut çalışanların kendilerinin ve performanslarının nasıl değerlendirildiğini bilme ihtiyaçlarıyla birlikte (Downs & Hazen, 1977: 66) çalışanın örgütteki çabasının yönetimce algısı, üstlerin çalışanların problemlerini anlamaları ve

yapılan işin ölçütlerinin çalışanlara bildirmesiyle ilgili bir iletişim doyumu boyutudur (Nuss, 1996, 24).

Birçok araştırmalarda hususen Nuss (1996)'un araştırmasında, çalışanın yaptığı iş hakkında olumlu ya da olumsuz geri bildirim almamasının, yönetimde önemsenmeme hissi ve rahatsızlık hissi uyandırdığı sonucuna ulaşmıştır.

Bireysel geri bildirim olan ilginin çok farklı nedenleri olabilir ve hiçbir şekilde yalnızca "zorlu bir şekilde" gelmek zorunda değildir. En önemli sebep, iyi bir profesyonel performans elde etme ve bu farkındalığı istikrarlı bir şekilde yerleştirme arzusudur.

### **1.5.3.2. İletişim İklimi**

Örgütsel iklim, bir örgüt üyeleri arasında kritik bir bileşen olarak tanımlanmıştır. Edebiyatta örgütsel iklimden ayrı olarak ele alınan örgütsel iletişim ortamı, etkin bir örgütlenmenin yaratılmasında en önemli faktörlerden biri haline gelmiştir. İletişim iklimi örgüt ikliminden ayrı olarak ele alınmış ve motivasyonel iklim veya başarı iklimi gibi organizasyondaki diğer iklimlerden ayrı olarak ele alınmıştır. Yönetim, organizasyonun iletişim ikliminin kurulması için birincil sorumluluğa sahiptir (Gizir, 2014).

“İklim”, (a) üyeleri tarafından tecrübe edilmiş, (b) davranışlarını etkiler ve (c) bir değer döneminde tanımlanabilen “kurumun iç ortamının nispeten kalıcı niteliği” olarak tanımlanabilir. Böylece iklim, örgütte iletişimi teşvik eden atmosferi oluşturur. Etkili bir iletişim, işbirliğine dayalı bir iletişim ortamının oluşturulması için önemlidir. Bununla birlikte, tartışma ve farklı düşüncelerin iletişim ikliminin bir parçası olarak yönetimi bir organizasyonda başarılması gereken çok önemli bir görev oluşturmaktadır.

Örgütsel iletişim iklimi, bireysel çalışanlar ve kuruluş arasında bir bağlantı olarak işlev görür (Nordin, & Sivapalan et al, 2014: 1047).

Bu boyut iletişim doyumu araştırmalarında genel anlamda en yüksek doyum bileşeni olarak karşımıza çıkmaktadır (Nuss, 1996: 23).

Nihai iletişim ikliminde gerekli olan özellikler şunlardır: Destekleyici, katılımcı karar verme, beklenti, güven ve güvenilirlik, açıklık ve yüksek performans hedefleri (Meintjes & Steyn, 2006: 159).

Bir organizasyon içindeki iletişim, çalışanlarına faydalı ve ilgi çekici olmalıdır. Dolamo (2008: 42), astlarının iyi bir hizmet sunabilmeleri için liderin,



istişare temelinde, sundukları hizmet ve karşı karşıya oldukları ihtiyaçlar hakkında bilgilendirilmeleri gerektiğini belirtir. Bilgi, astların bilinçli kararlar verebilmesi için açık ve kolay erişilebilir olmalıdır. Liderler, örneğin elektronik ve basılı medyayı kullanmak gibi daha fazla ve daha iyi bilgi sağlamada çok çeşitli seçeneklere sahiptir (Dolamo,2008: 43). Organizasyon çalışanlarının bir parçasını hissetmek için amaç ve hedeflerin farkında olmak zorundadır. Kişilerin tutumları çok önemlidir. Çalışanların bir kurumdaki tutumları temel olarak sağlıklı olmalıdır. Çalışanların tutumları sağlıklı değilse, serbest bilgi akışını engelleyen belirli engellerin olduğu anlamına gelebilir. Böyle bir engel, hiyerarşinin farklı düzeylerindeki çalışanların birbirleriyle iletişim kurması gerektiğinde, bir grubun üyeleri arasındaki statüde farklılık olabilir.



## İKİNCİ BÖLÜM

### AKADEMİK MOTİVASYON

#### 2.1 Motivasyon Kavramı

Motivasyon, isteklilik ve irade ile karakterize edilen davranışın altında yatan nedenleri belirtir. Algı, değer, ilgi alanı ve eylemlerin toplamıdır. Gredler, Broussard ve Garrison (2004), motivasyonu "bizi bir şeyler yapmak ya da yapmamak için harekete geçiren nitelik" gibi tanımlamışlar. Diğer yanda motivasyon, psikolojide de en çok kullanılan kelimelerden biridir. Organizmayı hareket ettiren veya aktive eden faktörleri belirtir. İnsanın belirli hedeflere doğru hareket ettiğini gördüğümüzde, motivasyonun varlığını çıkarırız. Örneğin, bir öğrencinin kendisine gelen neredeyse her görevi çok sıkı çalıştığını gözlemleyebiliriz; bundan biz de kişinin ulaşması için bir nedene sahip olduğuna inanıyoruz.

#### 2.2. Motivasyonun Kökeni ve Tanımı

Motivasyon günümüze kadar, araştırmacılar ve düşünürler tarafından kapsamlı olarak araştırılmıştır. Bu kelime köken itibari ile Latince “Motus” yani “Hareket” kelimesinden türemiştir. Motivasyon kavramı insanı fiziksel, zihinsel ve ruhsal gücünü amaçları doğrultusunda yönlendirmektedir. Motivasyon kelimesinin öz Türkçe karşılığı “Güdüleme”, Türk Dil Kurumu (TDK) tarafından önerilen karşılığı ise “isteklendirme”dir”. “İsteklendirme” iç ve dış etkiyle kişiyi davranışa yönlendiren istek olarak tanımlanmıştır. “Güdüleme” psikolojik bir olgudur. Motivasyonun birçok tanımı yapılmıştır (Taşdemir, 2013: 5).

Motivasyonun birçok tanımını vermek olur. Araştırmacılar tarafından verilen tanımlara göz atarsak, Pintrich ve Schunk (2002) göre, “doğrudan amaca yönelik aktivitenin başlatılıp sürdürüldüğü bir süreç” olarak tanımlar. Hem de “harekete geçiren, yönlendiren ve davranışın sürekliliğini sağlayan bir içsel güç” olarak da tanımlanmaktadır. Başka bir tanımda, Woolfolk (2004) “davranışı ortaya çıkaran, yönlendiren ve kalıcı olmasını sağlayan içsel bir durum” olarak tanımlamıştır (Karagüven, 2012: 2600). Robbins (1996: 212) ise “personelin bireysel bir

ihtiyacının karşılanmasına bağlı olarak, örgütsel amaçlara ulaşmak üzere yüksek düzeyde çaba harcaması için istekli olması” gibi tanımlamıştır. Başka bir araştırmacı, Lussier (1996: 172)’e göre ise, “Kişiyi ihtiyaçlarını karşılamak üzere davranışa yönlendiren içsel süreçtir”. Motivasyon, diğer şekilde “kalıcı çabanın bir hedefe yönelik derecesi” olarak tanımlanabilir.

Koçel (2015: 730) motivasyonu “insanlar, kendi arzularıyla davranıp mücadele ederek belirli bir hedefe ulaşmak için çabalamaları” olarak tanımlıyor. Gördüğümüz gibi motivasyon, insanların beklentileri ve ihtiyaçları, hedefleri, davranış ve performansları hakkında bilgi verilmesi (Geribildirim) gibi konuları ile ilgilidir. Bu konu davranışların gözlenmesi ve yorumlanması ile hakkında fikir ireli sürülebilecek bir konudur.

Motivasyon, iş yapan kişi açısından farklı anlamlara sahiptir. Bunlar, olguların ekonomik değeri ve önemi, sosyal statü ve saygınlık değeri ve işin anlamı, psikolojik değer ve işin anlamı, işin çalışanın kariyeri açısından anlamı, işin çalışanın kişilik özelliklerine uygunluğu gibi ana anlamlardır (Koçel, 2015).

Hem de şunu söylemek gerekirse, işi yapan kişi çok önemlidir. Onun üçündür ki işin gelişmesi bunu yapan insana bağlıdır (Eren, 2014: 497).

Kişisel ve örgütsel hedeflere ulaşmak için kendini ve başkalarını çalışmaya motive etme süreci Motivasyonun tanımı olabilir. Bir işletmede çalışanlar arasında motivasyon ne kadar yüksek olursa performans ve verimlilik o kadar fazla olur. Performans neden bu kadar önemlidir? Çünkü hepimiz hayatımızın her alanında nasıl performans gösterdiğimiz konusunda her gün herkes tarafından değerlendiriliyor. Daha da kötüsü, kendimizce yargılanıyoruz. Gerçek şu ki, yaşamdaki tüm ödüller, pek çok kişinin inandığı veya hoşuna gitmeyecek kadar korelasyon olmasa da, kesinlikle uzun vadede nasıl performans gösterdiğimizle ilişkilendirilir. Performansımızın iyi olması verimli çalışmak ve kişisel hedef ve ya örgütsel hedefe ulaşmak için motivasyonumuzun yüksek olması gereklidir.

İçsel motivasyon, 1970’lerin başından beri incelenmiştir. Kendi için bir etkinlik yapma olarak tanımlanır. İçsel motivasyon olgusu, ilk olarak, deneysel çalışmalarda kabul edildi. Hayvan davranışları, burada birçok organizmanın destekleyici, eğlenceli ve merak odaklı davranışlara takviye veya ödülün yokluğunda dahi katıldığı keşfedildi. İçsel motivasyon doğal bir motivasyon eğilimidir ve bilişsel, sosyal ve fiziksel gelişmede kritik bir unsurdur (Ryan & Deci, 2000: 55-56, Karagüven, 2012: 2601).

Dışsal motivasyon, istenen sonuca ulaşmak için bir etkinliğin performansını ifade eder ve içsel motivasyonun tam tersidir.

### 2.3. Akademik Motivasyon Tanımı

Akademik başarı öğrencinin hedeflere ulaşmak için sergilediği yeterlilik olarak tanımlanır. Bu bağlamda akademik başarıyı etkileyen en önemli faktörlerden biri de tabiki akademik motivasyon faktörüdür (Cevizci, 2010). Ve ayrıca motivasyon eksikliği öğrencinin başarısızlığının sebeplerinden biridir (Karagüven, 2012).

Akademik motivasyon akademik işler için gerekli enerjinin üretilmesi gibi tanımlamak olur (Bozanoğlu, 2014). Araştırmacı psikologlar motivasyonun öğrenciler için, öğrencilerin başarılı olması için, önemli bir faktör olduğunu söylemişlerdir. Akademik motivasyon öğrencilerin akademik konularda gösterdikleri ısrarın, çabanın, isteğin gücünü belirleyen, öğrenci performansını etkileyen önemli bir kavramdır (Ryan ve Connell, 1898).

Akademik motivasyonu kısa olarak şöyle tamamlayabiliriz: Bir insanın okula devam etmesini ve okulda derece almasını tetikleyen en önemli faktör akademik motivasyondur. Bu öğrencilerin okulda başarılı olma gibi amaçları vardır. Öğrencilerin akademik motivasyon düşük olursa, okula devam konusunda, yapılacak dersler konusunda isteksizlik, akademik başarısızlık problemleri ve nehayetinde okulu terketme gibi sorunlara yolu açabilmektedir (Clark ve Schroth, 2010: 70).

### 2.4. Motivasyon Süreci

Motivasyon insanları bir takım ihtiyaçları karşılamak için harekete geçirmektedir. Bu bir sebep olarak tanımlanırsa, sizi bu eylemi yaratmaya iten motivasyonun kendisidir. Motivasyon, dört önemli aşamadan oluşuyor.

Bunlar aşağıdaki gibidir:

✓ **İhtiyaç:** Kişiden kişiye önem dereceleri farklılık göstermekle birlikte, her bireyin sürekli olarak tatmin etmeğe çalıştığı çeşitli istek, ihtiyaç ve beklentileri vardır.

✓ **Uyarılma:** Kişide bu ihtiyaçlar ortaya çıktığında birey motive olur ve motivasyon süreci başlar.

✓ **Davranış:** Kişilerin düşünce ve duyguları harekete geçer. Uyarılan birey bir davranışta bulunur. Bunun da amacı doyum sağlamaktadır.

✓ **Doyum:** Doyum ihtiyacı karşılayacak bir amaç ya da istek yönünde olur. İnsanların ihtiyaçları karşılandığında doyuma ulaşmakla motivasyon süreci tamamlanıyor (Taşdemir, 2013: 7-8).

Sürecin ilk aşaması karşılanmamış ihtiyaç ve beklentiler yaratıyor. Motivasyon sürecinin ihtiyaçları ve beklentileri başta fiziksel ve sosyal olmak üzere iki gruba ayrılmıştır. “Bedenimizin beslenmeye ihtiyaç duyması bunun sonucunda açlık ve susuzluk gibi dürtülerin ortaya çıkması ve bunların yeme, içme ile giderilmesi kadar diğer insanlarla ilişki kurma, onlar tarafında sevilme, sayılma gibi ihtiyaçların biçimsel olmayan örgütler aracılığıyla giderilmesi de motivasyon sürecinde değerlendirilmelidir”. Bu fiziksel ve sosyal ihtiyaçların karşılanmaması durumunda bireyde içsel dengesizlikler ve gerilimler oluşacaktır. Bir sözle içsel dengesizliklerin giderilmesinde motivasyon önemli bir rol oynamaktadır. Birey ihtiyaçlarını karşılamak için harekete geçme gereği duyacağından, bu aşamada bireyi doğru yönde ve sürekli harekete sevk etmede motivasyon önemli bir araçtır (Şam, 2013: 19).

Motivasyon sürecindeki sorunları bunlardır; motivasyonun gözle görülmemesi nedeniyle sadece davranışlara bakılarak güdüler hakkında tahminde bulunabilmesidir, kişilerin sahip olduğu motivasyonun zaman içinde değişebilmeleridir ki, böyle bir durumda gözlemlenmemelerin ve ölçmelerin zor olmasıdır, bireysel farklılıklar nedeniyle kişilerin, kişilerin güdülere verdiği önemin ve bunlara ulaşmak için harcadıkları çabanın önemli ölçüde farklılıklar göstermesidir, genel olarak güdülerin (açlık, susuzluk vs.) yoğunluğunun tatmin edilmeleri üzerine önemli ölçüde azalmasına ve kişilerin başka güdülere yönelmelerine karşın, bazı güdülerin yoğunluğunun tatmin edilmeleri üzerine daha da artmasıdır (Semerci, 2005: 8-9).

Kısacası motivasyon insanların belirli bir amaca yönelik davranışı aktive etme, sürdürme veya yönlendirme süreci olarak gösterebiliriz. Davranışın belli bir hedef doğrultusunda yönlendirilmesidir.

## **2.5. Motivasyonun Önemi**

Motivasyon, insan davranışına yön vermek isteyen her bireyin başvuracağı en önemli konudur. Her geçen gün küreselleşme nedeniyle ülkeler arasında sınırlar

nerdeyse kalkmıştır. Bu ülkeler hem bölgesel hem de küresel anlamda rekabet gücünü artırmaktadır. Rekabet; ekonomik, siyasal, kültürel, eğitim vb. Alanlarda olabilir. Bu değişiklikler nedeniyle, insana dolayısıyla onun ihtiyaçlarına ve beklentilerine önem vermek zorunludur. Bu değişimlerin temelinde insan unsuru dayanmaktadır. Bu sebeple iyi motive edilmiş bireyler gerekir.

Güdülemenin arzu edildiği sonuçlara ulaşmada oynadığı rolü ile ilgili olarak Forsyth (2006: 8-9) bazı açıklamalarda bulunmuştur.

“Motivasyon önemlidir. Verimliliği, amaca ulaşma derecesini ve üretkenliği artırır ve beklenen sonuçlara ulaşma olanaklarını güçlendirir. Personeli motive etmek, yöneticinin en önemli görevlerinden biridir. Bu, iyi bir iş olarak görülmemelidir. Başka herhangi diğer araçlar gibi, kapsamı doğrudan etkileyen bir araçtır” (Taşdemir, 2013).

Motivasyon, çalışan açısından çok önemlidir. Çalışanın performansının belirleyici unsurlarından biridir. Performans belirleyici unsurlardan olması nedeniyle motivasyonu anlamak önemlidir (Semerci, 2005: 9).

İnsanların tutum, inanç ve davranışları farklıdır. Organizasyon içinde performansın derecesinin artıp ya azalmasında çalışanların bu farklılıklarının önemli rolü vardır. Bu farklılıklar personelin işteki hayatına yaklaşımından kaynaklanmaktadır. Bir çalışan yaptığı işten zevk alıyorsa işine de bağlı kalacak ve performansı yüksek olacaktır. Çalışanın yaptığı işe bağlılığı ve yaptığı işten zevk alması sağlanmaz ise performansında da azalmalar olacaktır.

Motivasyon kavramı ile iş performansı kavramı birbirine karıştırılmamalıdır. İnsan bir konuda yüksek bir motivasyona sahip olabilir. Motivasyon, bilgiyi destekler nitelikte bir olgudur (Şam,2013: 3). Motivasyon, düşüncelerin davranışları etkilediği, davranışların performansı artırdığı, performansın düşünceleri etkilediği ve döngü tekrar başladığı bir döngü olarak düşünülebilir.

### **2.6.1.Yönetici Açısından Motivasyonun Önemi**

İlk önce ‘Yönetim, sanatların en eskisi, bilimlerin en yenisi’ olarak nitelendiriliyor. Yönetim, başkaları vasıtasıyla iş görmektir. Yönetim birden fazla kişinin varlığı ile ortaya çıkan ve bu yönü ile ekonomik faaliyetten ayrılan bir grup faaliyeti (sosyal) olduğu genel olarak kabul görülmüş durumdadır (Koçel, 2015: 80).

Yönetimin bir amaca ulaşmak için işler arasında bağlantı bir eşgüdüm işlemidir. İnsanlar aracılığı ile onları idare etmek aracılığıyla yapılır. Burada karar

veren kişi yöneticidir. Bu yöneticilerin örgütleri karşısında bir takım sorumlulukları bulunmaktadır. Yönetici örgütün amaçlarına ulaşılması için çalışanı motive etmektedir.

Gelişen yönetim bilimi sayesinde bazı yöneticiler “Mentörlük” uygulamaları marifetiyle çalışanı motive etmektedir.

Mentörlük genel anlamda bir kişinin (mentor) bilgi ve deneyimini paylaşarak diğerinin (menti) gelişimine destek olduğu bir gelişim sürecidir.

Çok karmaşık ve farklı bir konu olan motivasyon, bir insanın temel fizyolojik ihtiyaçlarından birisidir, gelişme ve kendini gerçekleştirme ihtiyacı ve bir gruba yararlı bir üye olma arzusu; Öte yandan, işletmenin amaçlarını ve hedeflerini gerçekleştirme isteği ve hayatta kalma mücadelesi bulunmaktadır. Bu hedefin çift yönden uyumluluğunun sağlanması hem insanlar hem de işletmeler açısından olumlu yanıtlar doğurur (Taşdemir, 2013: 13).

Küreselleşen ve gelişen dünyada bir yöneticinin görevlerinden biri motivasyon gerektiren işçiler arasında verimliliği artırmak için yaranmış sorunları gidermektir. Eğer bu sorunlar giderilmez ise çalışanın sorunları gittikçe artacak buda onun davranışına, iş verimine, ilişkilerine vb. olumsuz etki edecektir. Bunun içindir ki yönetim, çalışanın sahip olduğu enerjiyi ve aktiviteyi harekete geçirerek kurumun amaçlarının başarılı bir şekilde gerçekleştirilmesini ve çalışanın işinde etkili ve verimli olmasını sağlamalıdır. Güdülemenin amacı insan ve onun hangi davranışı sergilemesidir. Bunun içindir ki, motivasyon denildiğinde akla gelen sorunlu bireyin geri kazanılmasıdır. Bireyleri kazanabilmek için ise, insanların beklentileri, amaçları, arzuları ve ihtiyaçlarının bilinmesi önemlidir. Başka sözle ifade edersek, yöneticiler, yanlarında çalıştırdıkları bireyleri nelerin motive ettiğini doğru olarak tespit etme çabası içerisinde olmalıdırlar.

Personelin (çalışanın) motivasyonlarının araştırıldığı bir ankette, yöneticilerin çalışanların arzuları ve aslında ne istediklerini konusundaki yaklaşımları hakkında farklı tutumları olduğu görülür (Şahin, 2005: 525-526).

### **2.6.2. Çalışanlar Açısından Motivasyonun Önemi**

Şirketlerde insan gücünün kaynağı olan işletmelerin başarısını belirleyen iki temel etken; beceri ve motivasyondur. Whetten ve Cameron (1995: 361) motivasyonun iş başarısı üzerindeki etkisi konusunu performans kavramı ile

ilişkilendirerek açıklamada bulunmuştur. Çalışanları nasıl motive edeceklerini ve neden motive olacaklarını bilmek önemli bir yönetsel yetenektir.

Güdüleme, iş görenin performansını belirleyen unsurlardan biridir. Eğer motivasyon seviyesi düşükse, beceri ve iyi eğitim almış kaynaklara sahip iş görenden bile yeterli verimlilik elde etmek mümkün değildir.

Eğer bir çalışan başarılı ise bu çalışanın memnuniyetinin ispatıdır. İş gören memnuniyeti, dolayısıyla başarı, insan gücü kaynağını oluşturan iş görenlerin sosyal, ekonomik ve psikolojik ihtiyaçlarının örgüt içinde karşılanmasıyla sağlanmaktadır. İhtiyaçları karşılanmayan örgütlerin etkili olmaları beklenemez.

Eğer bir iş gören yüksek motivasyona sahip ise, işlerini yaparken en iyi yolu bulma ve yüksek kaliteli ürün ve hizmetler üretme çabası içine girdikleri bilinmektedir. Motivasyon sayesinde özgüvenleri yükselen iş görenlerin iş ortamında yardımlaşma duyguları gelişmekte ve sonuçta olumlu bir çalışma atmosferi oluşmaktadır.

İş görenleri motive eden faktörler kullanılırken bireysel farklılıklar göz ardı edilmemeli. Böyle olursa iş gören işinde mutlu olması ve doyuma ulaşması sağlanacaktır (Taşdemir, 2013: 16).

### **2.6.3. Örgütler Açısından Motivasyonun Önemi**

Belirli amaçlar etrafında şekillenen insan ile teknoloji etkileşimini yönetim işleviyle koordine eden örgüt, çalışanlar arasındaki iş, işbölümü ve iletişim ilişkilerinin çerçevesini çizen ve kendine özgü kültürü olan çok yönlü bir organizasyondur.

Örücü (2008: 86), motivasyonun önemini birkaç gerçekliklerle ifade etmiştir ki bunlar, örgütsel etkinlik, bir dereceye kadar yönetimin çalışanlarını motive edebilme becerisi sorunudur, karmaşık teknoloji durumunda makineler gereklidir (Bununla birlikte, bunlar insanların çalışmasına gerek olmadan etkin ve verimli operasyonların verimsiz araçları olmaya devam etmektedir. Bu nedenle, organizasyonların, örgütsel hedefe ulaşmak için gelişmiş karmaşık teknolojiyi kullanmaya istekli ve yetenekli çalışanları olması gerekir.), gelecekte örgütlerin daha karmaşık bir ortamda çalışacağı gerçeği ile çalışanları gelecekteki kaynakları (bir “yetenek bankası”) olarak geliştirmeye önem verilmektedir( Bu, yöneticilerin kuruluşlar büyüdükçe ve geliştikçe kendilerini çekmelerini kolaylaştırır) şeklindedir.



Her çalışan bir örgüte katıldığı zaman, kendileriyle birlikte örgüte başarıyı etkileyen çeşitli ihtiyaçlar getirirler. Anlatılan bu ihtiyaçlar genel olarak fizyolojik, psikolojik ve sosyal değerlerle alakalıdır. Kısacası örgütsel başarı için, çalışanın ihtiyaçlarının analiz edilmesi, bu doğrultuda örgütsel amaçların dikkate alınarak çalışanın motive edilmesi gerekmektedir.

Bir sözle, çalışanların amaçlarını kendi amaçlarına hizmet edecek şekilde gerçekleştirmelidirler (Taşdemir, 2013: 17-18).

## **2.8. Başlıca Motivasyon Teorileri**

Motivasyonu açıklamaya çalışan ilk teoriler, motive edilmiş davranışa yol açan değişik faktörler üzerinde durmuşlardır. Örnek olarak bunları söylemek olur; dürtü teorileri fizyolojik ihtiyaçlardan mahrumiyetin rolünü vurgularken, pekiştirme teorileri davranışın temel belirleyicisini geçmiş davranışlarla ilgili sonuçlar veya ödüller olduğunu ileri sürmüşler, ihtiyaç teorileri ise psikolojik ihtiyaçlar ve ya değerlerin motivasyon üzerindeki rolüne odaklanmışlardır (Donovan, 2001: 53). Bu motivasyonu açıklamaya çalışan teorilerin bazıları şahısları motive etmek için iç faktörlere odaklanmış ancak bazı faktörde dış etkenlere odaklanmıştır. Bu iç faktörlere daha fazla üstünlük verenler ise; gelişimin, yeteneklerin, tutumların, bireysel fikirlerin altında yatan duygusal yapılara odaklanır. Yani bireyleri anlamak ve davranışlarını yorumlamak suretiyle, tespit edilen içsel faktörler doğrultusunda insanların motive edilebileceğini ortaya koymaya çalışmışlardır. Bunun dışında dışsal faktörlere üstünlük verenler ise, insanların daha çok kendi dışındaki faktörlerden etkilendiğini ve bu faktörler kullanılarak motive edebileceklerini ileri sürmüşlerdir (Tunçer, 2012: 334). Böyle bir durumda sorun, hangi dış faktörlerin “elemanın nasıl motive edebileceğidir”. Anlatılan bu sorunun, elemana veya çalıştıkları çevreye dışarıdan müdahale etmekle çözülmeye çalışılmaktadır. Söylenilen bu nedenle teorilerin odak noktası; şahsın içinde yaşadığı durumları bulmak yerine, kişiyi motive eden davranışın etkileyen dış faktörleri anlamak ve kullanmak üzerindedir.

Bu bölümde ayrıntılı olarak irdeleyeceğimiz motivasyon teorileri iki başlıca gruba ayrılmaktadır. Motivasyonu içsel bir öğe olarak ele alan yaklaşımlar “kapsam teorileri”ni, motivasyonu dışsal faktörlere dayandıran yaklaşımlar ise “süreç teorileri”ni oluşturmaktadır (Eren, 2014: 503).

## 2.8.1. Kapsam Teoriler

Bu teorilerin asıl amacı, bireyin içinde bulunan ve davranışlarına yön veren, motivasyonla ilişkili faktörler ortaya koymaktır (Steers, 2004: 381). Yöneticinin amacı çalışanları iyi bir şekilde yöneterek örgütün amaç ve hedeflerine kısa sürede ulaşmaktır. Bunun içindir ki çalışanın motivasyonu çok önemlidir. Örgüt yöneticisi de burada anlatılan, bireyin davranışını şekillendiren bu içsel durumu ortaya çıkartabilirse çalışana daha iyi şekilde yönetebilir (Soykenar, 2008: 8).

Koçel'e göre (2015: 733) kapsam teorilerinin en çok bilineni şunlardır;

- ✓ İhtiyaçlar hiyerarşisi yaklaşımı (Abraham Maslow)
- ✓ Çift faktör teorisi- Hijyen –Motivasyon teorisi (Frederic Herzberg)
- ✓ Başarma ihtiyacı teorisi-Achievement (David McClelland)
- ✓ ERG yaklaşımı (Clayton Alderfer)

### 2.8.1.1. İhtiyaç Hiyerarşisi Yaklaşımı

Abraham Maslow, 20. yüzyılın en önemli psikologlarından biridir ve insan ihtiyaçlarının nasıl sıralandığını gösteren piramit eşliğinde ihtiyaçların hiyerarşisi, birçok işletme öğrencisi ve yöneticisine tanıdık bir imgedir. Maslow'un teorisi basit bir önermeye dayanır: İnsanoğlunun hiyerarşik olarak sıralanması gereken ihtiyaçları vardır. Abraham Maslow, ihtiyaç hiyerarşisi teorisini 1940'lı yılların ortalarına doğru ortaya koymuş ve 1950'li yılların sonlarına kadar geliştirmiştir. 1960'lı yılların başından itibaren, çalışma yaşamında motivasyonun rolünün öne çıkmasıyla birlikte, teori, örgütsel davranışı açıklamak üzere örgüt psikolog ve yöneticileri tarafından geniş şekilde uygulanmaya başlanmıştır (Eren, 2014: 504).

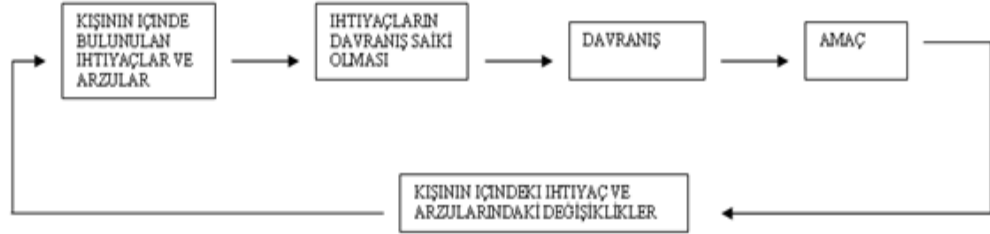
Bu yaklaşım, insanların davranışlarını ihtiyaçlarının yönlendirildiğini ve insan ihtiyaçlarının en temel olanından en üst düzeyde olana doğru hiyerarşik şekilde sıralandığını öne sürer (Semerci, 2005: 11).

Abraham Maslow'un bu teorisi motivasyon teorileri içinde en çok bilinen yaklaşımdır. İhtiyaçlar hiyerarşisi yaklaşımının iki ana varsayımı vardır.

1. Bireyin gösterdiği her davranışın, sahip olduğu ihtiyaçları gidermeye yönelik olmasıdır. Her bir birey ihtiyaçlarını gidermek için değişik yönlerde belirli davranışları gösterir. Yani ihtiyaçlar, insan davranışı belirleyen önemli bir faktördür.

2. Bu yaklaşımın ikinci varsayımı ihtiyaçların sırası ile ilgilidir. Her bir birey, belirli bir sıralanma (hiyerarşi) gösteren ihtiyaçlara sahiptir.

Varsayıma göre alt kademelerde bulunan ihtiyaçlar giderilmeden, üst kademelerdeki ihtiyaçlar kişiyi davranışa sevk etmez. Anlattığımız bu ihtiyaçların kişiyi davranışa sevk etme özelliği bunların tatmin edilme derecesine bağlıdır (Eren, 2014).



**Şekil 1:** Motivasyon süreci

**Kaynak:** (Koçel, 2015: 734)

İhtiyaç hiyerarşisi teorisinin yönetici açısından anlamı şudur: Bir yönetici, personelin hangi ihtiyacını tatmin etmek istediğini anlayabilirse, o ihtiyaçları tatmin edebileceği ortamı yaratarak onları belirli yönde davranmalarını sağlayabilir (Koçel, 2015: 734).

Bu teori, ihtiyaç kavramını temel almış, insanın gelişimi ve çevreye uyumu için gerekli olan şartlarda herhangi bir eksikliğin hissedilmesini ihtiyaç olarak tanımlamıştır. Burada, bireyin fizyolojik ve psikolojik dengesinin bozulması sonucu ortaya çıkan ihtiyaç, yaşamın temel belirleyicisi olarak görülmüştür. Abraham Maslow, piramit şeklinde gösterebilecek olan insan ihtiyaçlarını, hiyerarşik olarak beş grupta toplamıştır (Koçel, 2015).



**Şekil 2:** Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi

**Kaynak:** (Koçel, 2015: 735)

**Fizyolojik ihtiyaçlar:** Bu hiyerarşinin ilk basamağı fizyolojik ihtiyaçlardır. Bu ihtiyaçlar insanın ilk temel ihtiyaçlarıdır. Hava, su, gıda vb. duyulan ihtiyaçları ifade eder. Bir sözle insanın yaşamasını gerektiren ihtiyaçlardır bunlar ve bir ömür boyu sürecektir. Örgüt çalışanlarının da ilk gidermeye çalıştığı ihtiyaçlardır. Her insanın fizyolojik ihtiyaçları farklıdır. Örneğin, acıktığını hisseden biri karnını belirli düzeyde doyurmaya çalışacaktır. Fizyolojik ihtiyaçlar giderildikten sonra insanın endişeleneceği başka konu güvenlik konusudur (Önen, Tüzün, 2005: 32).

**Güvenlik ihtiyacı:** Güvenlik ve güvenlik ihtiyaçları bizi zarardan korumak içindir. Bu ihtiyaçlar barınma, iş güvenliği, sağlık ve güvenli ortamları içerir. Bir kişi bir ortamda kendisini güvende hissetmezse, üst düzey ihtiyaçlarını karşılamaya çalışmadan önce güvenlik ihtiyacını gidermeye çalışacaktır. Bu güvenlik ihtiyaçları hayatta kalmak için önemlidir, ancak bunlar temel fizyolojik ihtiyaç kadar önemli değildir.

Güvenlik ihtiyacına örnekler: emniyet, Barınma, iş güvenliği, hukuk, istihdam, sağlık, istikrar, vs. (Önen, Tüzün, 2005: 32).

**Sosyal ihtiyaçlar:** Her bir çalışan birey yaşamında zamanının büyük bir kısmını işyerinde geçirir ve bu süre içinde çalışma arkadaşlarıyla ilişkiler kurar. Sosyal ihtiyaçlar aidiyet, sevgi ve aile, arkadaşlar ve arkadaşlık ilişkileri için ihtiyaçlardır. Bu ihtiyaçlar başkalarıyla hoşnut ve tatmin edici ilişkilerle karşılanmaktadır. Hoş ve tatmin edici bir ilişki, başkaları tarafından kabulü ima

eder. Temel fizyolojik ve güvenlik ihtiyaçlarını karşılayan insanlar, sevgi ve aidiyet gereksinimlerinin karşılanabileceği ilişkiler arayabilirler.

Sosyal ihtiyaçların örnekleri: Bağımlılık, sevgi, sevgi, yakınlık, aile, arkadaşlar, ilişkiler vb. (Önen, Tüzün, 2005: 34-35 ).

**Saygılık ihtiyacı:** Daha temel ihtiyaçlar yerine getirildikten sonra, saygı ihtiyaçları bir birey için önem kazanmaktadır. Bir kişi, sevgi ve aidiyet gereksinimini tatmin edici bir şekilde karşıladıktan sonra, benlik değeri ve benlik saygısı için olumlu duygular geliştirmeye başlayabilir. Saygı ihtiyaçları bir grup içinde daha üst düzey bir konumdadır ve çalışmalarında ve birey olarak kendilerinde gurur teşvik etmek için hareket eder. Bu ihtiyaçlar benlik saygısı, saygı, başarı, güven, tanınma ve başarı içerir.

Saygılık ihtiyaçları örnekleri: benlik saygısı, kendine güven, başarı, tanıma, statü, saygı vb. (Adair, 2003: 38).

Eren'e göre ise (2014), saygılık ihtiyaçları, güç, başarı, hâkimiyet, kabiliyet, dünyaya karşı güven, bağımsızlık ve hürriyet arzusu ve üstünlük, tanınma, ilgi görme, önem verilme ve takdir edilme arzudur.

**Kişisel Doyum ihtiyaçları:** Her birey benzersiz olduğu için, kişisel doyum motivasyonu insanları farklı yönlerde yönlendirir Bazı insanlar için sanatın veya edebiyatın eserlerini yaratarak, diğerleri için spor yoluyla, sınıfta veya kurumsal bir ortamda kendini gerçekleştirme elde edilebilir.

Maslow (1962), kişisel doyumun zirve deneyimleri kavramıyla ölçülebileceğine inanmaktadır. Bu, bir insan dünyayı tamamen onun için yaşadığı zaman ortaya çıkar ve öfke, sevinç ve şaşkınlık duyguları vardır.

Kişisel doyum ihtiyaçlarının, 'sonsuz kadar mutlu' olan mükemmel bir insan olmaktan ziyade sürekli bir süreç olması gerektiğini belirtmek önemlidir.

Maslow aşağıdaki kişisel doyum tanımını şöyle ifade eder: "Bu, kişinin kendi kendini gerçekleştirme isteğini, yani potansiyel olarak gerçekleşmesi eğilimini ifade eder".

Bu ihtiyaçların alacağı özel biçim tabii ki kişiden kişiye değişecektir. Bir bireyde, ideal bir anne olmak arzusunu alabilir, bir başkasında iyi bir sporcu olmak ister gibi ifade (Maslow, 1943: 382-383 ).

Maslow (1943) kişisel doyuma ulaşan insanların özelliklerini, gerçekliği etkili bir şekilde algırlar ve belirsizliğe giderebilir, kendileri ve başkalarını oldukları gibi kabul ederler, problem merkezli (kendi merkezli değil), alışılmadık mizah duygusu,

hayata objektif bakabilme, son derece yaratıcı, insanlığın refahı için endişe duyan, temel yaşam deneyiminin derin takdirine elverişlidir, birkaç kişiyle derin tatmin edici kişilerarası ilişkiler kurur, güçlü ahlaki / etik standartlar gibi göstermiştir.

### **2.8.1.2. Çift Faktör Teorisi (Hijyen Teorisi)**

Herzberg'in Çift faktör teorisi, yeni bir şey değildir, aslında bir olumsuzcu olarak, 1959'a kadar uzanır; Herzberg, Mausner ve Snyderman tarafından yürütülen iş tutumlarıyla ilgili bir araştırma çalışması projesinin sonucudur. Herzberg ve meslektaşları tarafından gerçekleştirilen asıl araştırmayı düşünmeden önce, Çift faktör teorisindeki "Çift" temelinin bazıları tartışılacaktır. Herzberg, "İnsan ve Doğa" adlı kitabında, insanoğlunun iki ihtiyacı olan kavramı açıklıyor: ağrıyı önlemek için hayvana olan ihtiyacı ve psikolojik olarak büyümek için insana duyduğu ihtiyaç. Başka bir ilginç ve önemli insanın ikili doğasının yönü, insanoğlunun iki ihtiyaç grubunun esasen birbirinden bağımsızdır. Yani, insanın iki kavramından her biri karşıt yönlerde faaliyet gösteren ihtiyaçlardan oluşan bir sistemden oluşur. Her iki ihtiyaç kümesinin de aynı zamanda insanda var olduğu dikkate alınmalıdır, ikisi de servis edilmeli ve diğeri için ikame edilmemelidir (Eren, 2014: 514)

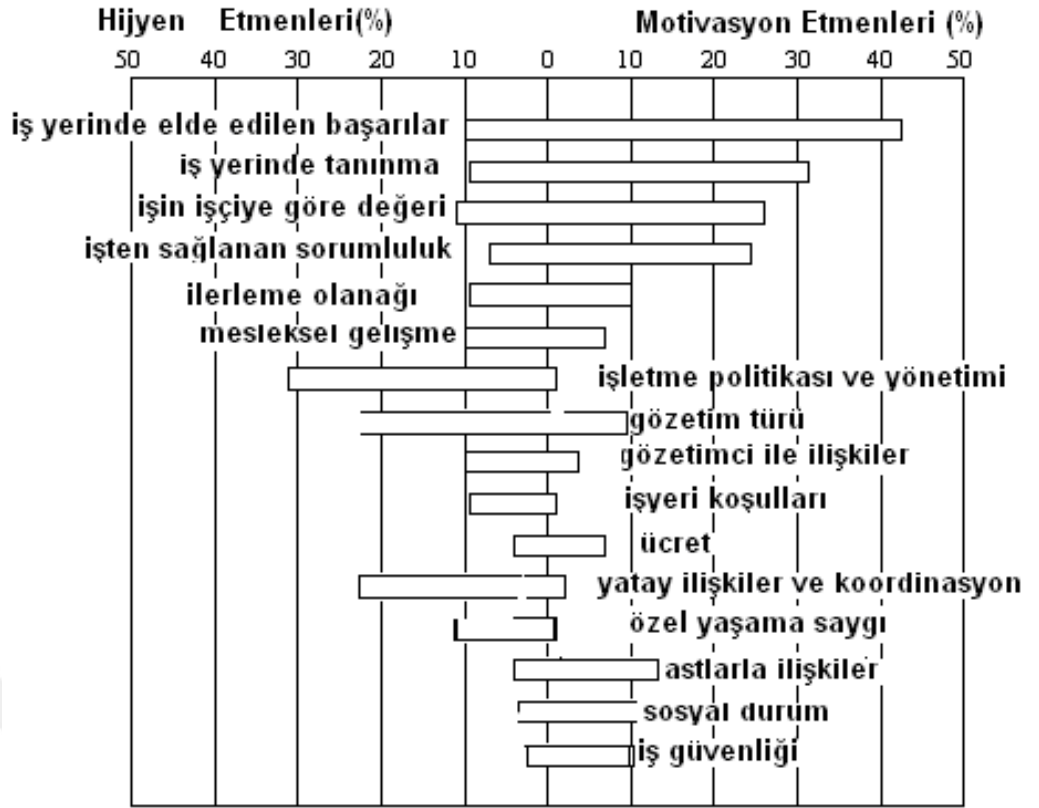
Herzberg ve arkadaşları tarafından 1959'da yapılan araştırma çalışması, insanoğlunun sadece tartışılan iki ihtiyaç grubuna sahip olduğu kavramını test etmek için özel olarak tasarlandı. Araştırma, araştırmacının ayrı ayrı, Pittsburgh bölgesindeki dokuz farklı şirketten 200 muhasebeci ve mühendisle röportaj yapmasıyla başladı. Katılımcılardan önce talep edildi. İşlerinde son derece iyi hissettikleri bir zamanı hatırlayın. Araştırmacılar, tatmin duygularının nedenlerini ve tatmin duygularının performanslarını, kişisel ilişkilerini ve refahını etkileyip etkilemediğini sorgulamak için daha fazla araştırma yapmaya çalıştı. Son olarak, işçi tutumlarını "normal" hale getiren özel bir olay dizisi kullanıldı. Aynı katılımcılardan, işteki bazı olaylarla ilgili, işlerine dair duygularının son derece olumsuz olduğu - olumsuz duyguların olduğu vakaları - hatırlamaları ve açıklamalarını isteyen ikinci bir görüşme seti gerçekleştirildi. Yanıtların analizinde Herzberg ve meslektaşları, iş doyumunun iki ayrı boyuttan oluştuğuna karar vermişlerdir: ilk boyut iş doyumunu ve ikincisi de iş tatminsizliği ile ilgilidir (Noel, 1976: 5-6).

Herzberg'in çift faktör teorisi iki faktörden oluşmaktadır. Birinci faktör Motive Edici Faktörler adı altında toplanmış olup; işin kendisi, sorumluluk, ilerleme, statü, başarıma, özerklik, kişisel büyüme ve tanınma gibi faktörler kapsamaktadır.

Motive edici faktörlerin varlığı, bireye başarı hissi verdiği için, kişiyi motive ettiği belirtilen faktörler olarak kabul edilmiştir. Kişinin motive olmaması, motivasyon derecesinin düşmesi bunların yokluğunun sonucudur.

İkinci faktör ise Hijyen faktörü adı altında toplanmıştır. Ücret, maaş, fiziksel çalışma koşulları, şirket kuralları, iş arkadaşları ile ilişkiler, iş güvenliği, uygulanan nezaret tarzı gibi faktörler hijyen faktörlerini oluşturmaktadır. Hijyen faktörleri adı altında toplanmış olan saydığımız bu faktörler bir çalışanı motive etmeyecektir. Bu faktörler kişinin motive olabileceği, motivasyon için gerekli asgari koşulları ifade etmektedir. Hijyen faktörlerinin mevcut olması kişiyi motive etmez, sadece bireyin motivasyonu için uygun ortam yaratır. Şunu da söylemek gerekirse bu faktörler mevcut değilse, bireyin motivasyonu söz konusu olmayacaktır (Koçel, 2015: 737).

Herzberg'in bu teorisine çeşitli eleştiri yönetilmiştir. Bu eleştiriler: modelin kişiler arasında yeterince farklılıkların dikkate alınmaması ile yapılan araştırmaların; modelin açıklamasına yönelik tutarsız sonuçlar ortaya koyması ve motive ediciler ile hijyen faktörler olmak üzere farklı iki bağımsız faktörün varlığını genellikle desteklemesi sayılabilir. Bu teorinin gerçekliğini test eden araştırmacıların modeli tam olarak anlayamadıkları, bu nedenle yanlış varsayımlar türettikleri, yetersiz yöntemler kullandıkları ve elde ettikleri sonuçları yanlış şekilde yorumladıkları da ileri sürülmüştür (Semerci, 2005: 19).



Şekil 3: Hijyen ve Motivasyon Etmenleri

Kaynak: (Eren, 2014: 515)

Bu eleştirilerin en önemlilerinden biri de ücret faktörünün ikinci plana atılmış olmasıdır. Herzberg'in araştırmasının konu aldığı Amerika toplumu için satın alma gücünün yüksekliği nedeniyle çalışanların başka amaçlara yönelmesi doğal karşılanabilir. Bu tip eleştirmeler doğrultusunda bu araştırma sonucunu bütün toplumlar için evrensel boyutlarda geçerli saymak pek doğru olmasa gerek (Tunçer, 2012: 337).

### 2.8.1.3. Başarma İhtiyaç Teorisi

David McClelland'ın araştırması, bireylerin üç gereksinime dayalı motive olduğunu ortaya koyuyor.

✓ **Başarı ihtiyacı:** Bir dizi standartla bağlantılı olarak, başarmak için çabalamak.

✓ **Güç ihtiyacı:** Başkalarını aksi davranmayacakları şekilde davranması gerekliliğidir. Başkalarını etki altında tutma ve gücünü koruma.



✓ **Bağlılık ihtiyacı:** Dostça ve yakın olma isteği kişilerarası ilişkiler kurma, guruba girme ve sosyal ilişkileri geliştirme.

Maslow'un aksine, McClelland ihtiyaçlar arasında herhangi bir geçiş arasında bir ayrım yapmadı. Bazı insanların bir ihtiyaçtan daha yüksek seviyelere sahip olduklarını belirtiyor (Barden, 2000).

Başarma ihtiyacı teorisi çalışanları motive etmek için önemli etkilere sahiptir. Başarma ihtiyacı yüksek birisi hedeflere yanıt verebilirken, yüksek düzeyde üyelik ihtiyacı olan kişilerin akranlarının ve denetçilerinin onayını almak için motive olabileceği, buna karşın yüksek iktidar ihtiyacına sahip olanların yöneticiden etkileneceği veya karar verme yetkisine sahip olan bir pozisyonla ödüllendirilecektir. Ve yöneticilik pozisyonlarında başarılı olmak söz konusu olduğunda, ihtiyaç yöneliminin dezavantajlarının farkında olan kişiler bu dezavantajların üstesinden gelmek için adımlar atabilir. Aslında bu ihtiyaçlarda davranışa etki etme yeteneğine göre kişiden kişiye değişir. Bu başarma ihtiyacı bireyin duygu hiyerarşisinin en başında kendi yerini alır (Önen, Tüzün, 2005: 47).

#### **2.8.1.4. ERG Yaklaşımı**

ERG yaklaşımı, Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisi sınıflanmasını basitleştirerek geliştirilmiş bir şeklidir. Clayton Alderfer burada ihtiyaç sınıflanmasını daha basite indirgemiş, ancak Maslow yaklaşımı gibi bir ihtiyaç sıralanması esas alınmıştır. Maslow'un ihtiyaç hiyerarşisi gibi bu ilkede aynıdır: alt tatmin edildikten sonra üst düzeydekiler tatmin ediliyor. Bu ihtiyaç İngilizce isimlerin baş harflerinden oluşmaktadır (Existence, Relatedness, Growth). Bu yaklaşım da yönetici açısından, aynen Maslow yaklaşımı gibi yorumlanmaktadır. Bu yaklaşım üç kategori ihtiyaç üzerinde durmaktadır (Tekin ve Görgülü, 2018). Var olma ihtiyacı, aidiyet-ilişki kurma ihtiyacı ve gelişme ihtiyacı (Koçel, 2015: 739).

Alderfer'e göre; ilk iki basamaktaki ihtiyaçlar tatmin edildikçe etkileri azalırken, gelişme ihtiyaçları, tatmin edildikçe daha şiddetli bir hal alır.

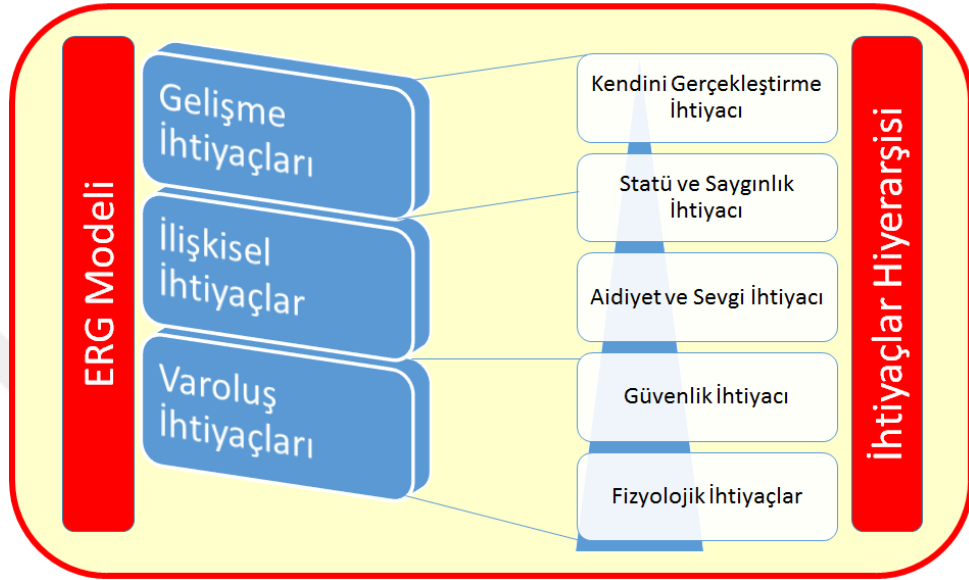
Alderfer'in ERG motivasyonu teorisi, Maslow teorisinden üç şekilde farklıdır:

1. Daha düşük düzeyde bir ihtiyaç tatmin edilmek zorunda değildir (başka bir deyişle bir önceki ihtiyaçtan tatmin olsun veya olmasın, bir kişi bir ihtiyacı karşılayabilir);

2. Nispeten daha önemli bir ihtiyaç tatmin edilmezse, daha az ihtiyacı tatmin etme arzusu arttırılacaktır (örn: üst düzey ihtiyaçların karşılanmasında

yaşanan hayal kırıklığı bir kişinin daha somut bir ihtiyaç kategorisine gerilemesine neden olabilir);

3. Alderfer'in ERG teorisi, farklı insanların ihtiyaçlarının sıralamasına izin verir (örneğin, var olanların üzerine büyüme ihtiyaçları koyabilecek "açlık yaratan sanatçı"yı hesaba katar) (Tunçer, 2012: 339).



Şekil 4: İhtiyaçlar Hiyerarşisi ile ERG Yaklaşımının Karşılaştırılması.

Kaynak: <http://www.ekademik.com/erg-teorisi/>

**Var olma ihtiyaçları:** İnsanların doğdukları andan sahip oldukları ihtiyaçlardır bunlar. Tüm maddi ve fizyolojik arzuları (ör. Gıda, su, hava, giysi, emniyet, fiziksel sevgi ve şefkat) içeriyor. Maslow'un ilk iki seviyesi (Eren, 2014).

**Aidiyet- ilişki kurma ihtiyaçlar:** Toplumsal ve dışsal saygıya sahip olma; aile, arkadaşlar, iş arkadaşları ve işverenler gibi önemli kişilerle olan ilişkiler. Bu, aynı zamanda, bir grup veya ailenin bir parçası olarak tanınması ve kendisini güvende hissetmesi demektir. Maslow'un üçüncü ve dördüncü seviyeleri (Tekin ve Görgülü, 2018).

**Gelişme ihtiyaçları:** Bu son basamaktaki ihtiyaç iç değer ve kendini gerçekleştirme; bunlar bir kişiyi kendisi ve çevresi üzerinde yaratıcı ya da üretken etkiler yaratmaya zorlar (örneğin, kişinin ideal benliğine doğru ilerlemek için). Maslow'un dördüncü ve beşinci seviyeleri (Acar, 2015).

## 2.8.2. Süreç Teorileri

Bir işletmede kişini davranışa sevk eden faktörleri belirlemeye ağırlık veren kavram teorilerine karşın, motivasyonun nedeninin sadece şahsın içindeki durumları inceleyerek tam olarak anlaşılmayacağını, aynı zamanda dış ortamın ve bireysel özelliklerin motivasyon üzerinde önemli etkileri bulunduğu bazı yazarlar tarafından ileri sürülmüştür. Süreç teorisinin ağırlık noktası, insanların hangi amaçlar tarafından ve nasıl motive edildikleri ile ilgilidir (Tunçer, 2012: 340)

Koçel (2015: 740) süreç teorilerini şöyle sıralamıştır; davranış şartlandırma (Edimsel şartlandırma) yaklaşımı, bekleyiş teorileri, eşitlik teorisi, amaç teorisi (Koçel, 2015: 740)

### 2.8.2.1. Davranış Şartlandırma Yaklaşımı

Birçok bilimsel gelişmede olduğu gibi, Pavlovun şartlandırma (klasik şartlandırma olarak da bilinir) yanlılıkla keşfedilmiştir. 1890'lı yıllarda Rus fizyolog İvan Pavlov köpeklerin yemek odasına girdiğinde salğı salgıladığını fark etti. Pavlova göre:

**Koşulsuz Uyarı (Yiyecek) > Koşulsuz Yanıt (Salivasyon)**

Hayvanlar üzerinde araştırmalar yapan I. Pavlova göre ödüllendirme veya cezalandırma davranışı şekillendiren en önemli unsurdur. Bir vücut iş sonucunda haz hissi duymuşsa o işi tekrarlayacaktır yok aksi olmuş ise bir daha bu işe kalkışmayacağı doğrulanmıştır (Eren, 2001: 540).

Bu deneyler ünlü psikolog BF Skinner tarafından geliştirildi. Skinner tarafından geliştirilen Pavlov deneyleri şöyledir: Olumsuz bir sonuç doğruduğunda davranış en kolay şekilde değiştirilebileceğini ortaya koyan bu davranış teorisidir. Bu teori çalışanın bir biriyle ve müşteri ile nasıl etkileşime girdiğini, bir şirketin her yıl finansal olarak başarılı bir şekilde başarılı olduklarına değinerek iş yerinde çeşitli şekillerde uygulandığında yararlı olabilir. Becerikli bir çalışanın varsa ona moral olsun diye, motivasyonu yükselsin diye ücretlerde artım yapmak, izin, terfi gibi ödüllennmelerle onun daha verimli çalışmasını sağlayabilirsiniz. İstenmeyen davranış sergilendiğinde onu görmezden gelmek lazımdır (Dogan, 2002: 248).

Bu yaklaşımın iki türü vardır; klasik şartlandırma ve sonuçsal şartlandırma

**Klasik şartlandırma** yukarda da anlatıldığı üzere I. Pavlov'un köpekler üzerinde yaptığı deneyler geliştirilen bir şartlandırma türüdür. Klasik şartlandırmada davranışlar belirli uyarılar tarafından harekete geçirilmektedir. Davranışçılık

psikolojideki bir hareket olarak 1913'de ortaya çıktı; John Broadus Watson, davranışçı görüşe göre klasik makale psikolojisini yayınladı. "John Watson" klasik şartlandırma sürecinin (Pavlov'un gözlemlerine dayanarak) insan psikolojisinin tüm yönlerini açıklayabileceğini öne sürdü (Eren, 2014).

JB. Watson'un (1924: 104) şöyle bir lafı vardır: "Bana düzinelerce sağlıklı bebek ver, onları biçimlendirmek için kendi belirlediğim dünyayı vereyim ve herhangi birini rastgele alıp kendisini seçebileceğim her tür uzman olmak için eğitime vereceğim. Yetenekleri, eğilimleri, meslekleri ve atalarının ırkına bakılmaksızın, sanatçı, doktor, avukat, tüccar şefi ve evet, dilenci ve hırsız dahi".

Klasik şartlandırma teorisi, ilişki süreci yoluyla yeni bir davranış öğrenmeyi içerir. Klasik şartlandırmanın üç aşaması vardır.

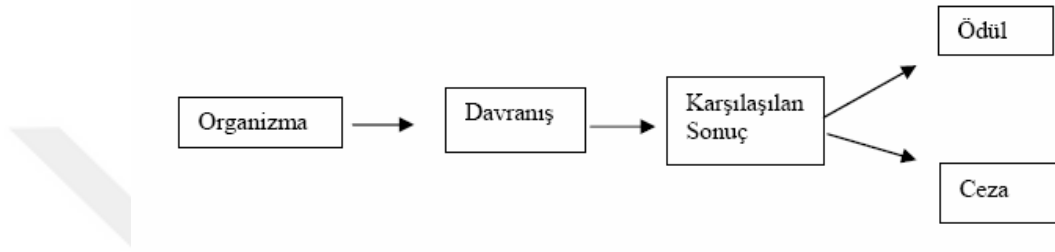
İlk Aşama: Şartlandırmadan Önce; Bu aşamada, koşulsuz uyarıcı, bir organizmada koşulsuz bir tepki üretir. Temel terimlerle, bu, çevredeki bir uyarıcının, öğrenilmemiş (yani kayıtsız) bir davranış / tepki ürettiği ve bu nedenle öğretilmemiş doğal bir tepki olduğu anlamına gelir. Örnek olarak: bir mide virüsü (Koşulsuz uyarıcı) mide bulantısı (Koşulsuz bir tepki) tepkisi üretir. Başka bir örnekte, bir parfüm (Koşulsuz uyarıcı), bir mutluluk ya da arzuyla (Koşulsuz bir tepki) bir tepki yaratabilir. Bu aşamada, bir kişide herhangi bir etkisi olmayan ve tarafsız uyarıcı adı verilen başka bir uyarıcı da içerir. Nötr, bir kişi, nesne, yer vb. Olabilir. Klasik şartlandırmada tarafsız uyarıcı, koşulsuz uyarıcı ile eşleştirilene kadar bir yanıt üretmez (Eren, 2001).

İkinci Aşama: İklimlendirme Süreci; Bu aşamada, tepki vermeyen bir uyarıcı (yani, tarafsız), kondisyonsuz uyarıcı ile ilişkilidir ki bu durumda koşullu uyarıcı olarak bilinir. Örneğin: bir mide virüsü (Koşulsuz uyarıcı) , çikolata (Koşullu uyarıcı) gibi belirli bir yiyecek yeme ile ilişkili olabilir (Eren, 2014: 544).

Üçüncü Aşama: Şartlandırmadan sonra; Şimdi, koşullandırılmış uyarıcı, yeni koşullu yanıt yaratmak için koşulsuz uyarıcı ile ilişkilendirilmiştir. Başka bir örnek verirsek; güzel parfüm (Koşulsuz uyarıcı) ile ilişkili olan bir kişi (Koşullu uyarıcı) şu anda çekici (Koşullu yanıt) olarak bulunmuştur. Ayrıca, bir kişinin bir virüs (Koşulsuz uyarıcı) ile karşılaşmadan önce yenen çikolata (koşullu uyarıcı) şimdi bir bulantı yanıtı (Koşullu yanıt) üretir.

Bunların hepsi hayvanlar üzerinde denenmiş olsalar da insanlarda acaba geçerli miydi? Bunu kanıtlamak gerekiyordu. Watson ve Rayner (1920) meşhur bir deneyde bunu kanıtladılar (Eren, 2014).

**Sonuçsal şartlandırma:** Bu yukarıda da belirttiğimiz üzere ünlü psikolog BF. Skinner tarafından geliştirilmiştir. Sonuçsal şartlandırma organizasyonlara uygulanması ile Örgütsel Davranış Değişirme adı verilen yeni bir alan doğmuştur. Ana fikir şöyledir: Kişi şu ve bu nedenle bir davranış gösterir. Bu gösterilen davranışın karşılaşıacağı sonuç, daha doğrusu yöneticinin göstereceği karşılık önemlidir. Bunun sonucuna uygun olarak kişi, ya aynı davranışı tekrar gösterecek ya da göstermeyecek. Eğer bir işletmede personelden biri işe geç gelirse bu davranışın tekrarlanıp tekrarlanmaması büyük ölçüde karşı tarafla ilgilidir (Koçel, 2015).



**Şekil 5:** Sonuçsal şartlandırma

**Kaynak:** (Koçel, 2015: 741)

Etkilenme mekanizmasını şöyle tanımlayabiliriz: Eğer kişi davranışları; birey tarafından ‘haz verici, memnun edici’ olarak nitelendirilen sonuçla karşılaşır, muhtemelen o kişi aynı davranışı tekrar gösterecektir. Sonuçlar ‘acı verici, hoşlanılmayan, üzücü’ olarak nitelenen iste aynı davranış tekrarlanmayacak. Bu kanuna “**Etki kanunu**” (Edward L. Thorndik) deniliyor. Bu kanuna göre, kişi kendisine haz verecek davranışları tekrarlar, fakat acı verecek, hoşlanılmayacak davranışları tekrarlamaktan kaçınır (Koçel, 2015: 740-742).

#### 2.8.2.2. Bekleyiş Teorileri

Bu teori motivasyon konusunda önemi gittikçe artan teorilerin başında geliyor ve kapsam teorileri ile arasındaki fark kapsam teorileri bireyi davranışa iten temel etmenin bireyin ihtiyaçları olduğunu savunmaktadır, bekleyiş teorisi ise bireyi davranışa iten temel etmenin ihtiyaçlar olmadığını, davranışa iten nedenin davranış neticesinin bir ödülle sonuçlanacağı beklentisi olduğunu savunmaktadır. Motivasyonun bekleyiş teorisi kökenini Michigan Üniversitesi'nden alır; burada 1957'de; Basil Georgopoulos, Gerald Mahoney ve Nyle Jones örgütsel davranışta bir

araştırma programı üzerinde çalıştı. Çalışmaları, çalışanların motivasyonunun bilinçli ve akılcı yönleri ve yüksek veya düşük verimlilik seviyelerine ilişkin faktörlere odaklanmıştır (Şam, 2013: 67).

Eren'e göre (2014) bekleyiş teorisi üç ilişkiye odaklanmaktadır: ilk olarak, çaba-performans ilişkisi: Belli bir miktarda çaba harcayan birey tarafından algılanan olasılık, performansa yol açacaktır. Performans-ödül ilişkisi: Bireyin belirli bir seviyede performans göstermesinin, istenen sonuçların elde edilmesine yol açacağına inandığı derece ve en son olarak ödüller-kişisel hedef ilişkisi; örgütsel ödüllerin kişinin kişisel hedeflerini veya ihtiyaçlarını karşılama derecesi ve birey için potansiyel kazanımların çekiciliği (Eren, 2014).

#### 2.8.2.2.1. Vroom'un Bekleyiş Teorisi

Victor Vroom, Edward Lawler ve Lyman Porter ile birlikte, insanların işyerindeki davranışlarıyla amaçları arasındaki ilişkinin, ilk olarak diğer bilim adamları tarafından hayal edilemediği kadar basit olmadığını ileri sürüldü. Vroom, çalışanların performansının, kişilik, beceri, bilgi, deneyim ve yetenek gibi bireysel faktörlere dayandığını fark etti.

Teori, bireylerin farklı hedef gruplarına sahip olmasına rağmen, buna inanmaları halinde motive olabileceklerini ileri sürmektedir:

Vroom'un bu bekleyiş teorisi insan motivasyonunu etkileyen iki temel bileşeni olduğunu belirtmektedir, bunlar; kişinin sahip olacağı sonucun kendisi için değerli olduğu-valens ve ödüllendirme olasılığı-bekleyiş (Eren, 2014: 534).

Bu teorini geliştiren Victor H. Vroom (1964)'a göre, bir kişinin alternatif hareket yönleri arasından yaptığı seçimlerin davranışla aynı zamanda oluşan psikolojik sonuçlarla ilişkili olduğunu belirtmiştir. "Valence" (amaç değeri) kavramını belirli sonuçlara yönelik duygusal yönelimler olarak tanımlamıştır. **Valence**, bireyin beklenen sonuca yaptığı önemi ifade eder. Değerliğin olumlu olması için, kişi elde ettiği sonuca ulaşmamayı tercih etmelidir. Örneğin, birisi çoğunlukla para motive ederse, ek süre tekliflerini değerlendiremeyebilir (Koçel, 2015: 744).

Açık bir şekilde tanımlanmış oldukları için, çaba performans beklentisi (E> P beklentisi) ve performans beklenen sonuç beklentisi (P> Ö beklentisi) olmak üzere üç unsur, bir elemanın üst üste seçilmesinin ardında önemlidir.

**E> P beklentisi:** çabalarımızın gerekli performans seviyesine götüreceği ihtimaline ilişkin değerlendirmemiz.

**P> Ö beklentisi:** Başarılı performansımızın bazı sonuçlara götüreceği ihtimaline ilişkin değerlendirmemiz.

Bu teoriye göre kişinin bir amaca yönelik sonucu elde etme isteği, elde etmeme isteğine üstün geliyorsa valence değeri (+) pozitif, eğer elde etmemesi üstün geliyorsa valence değeri (-) negatif değerdedir, kişi eğer elde etmeyle ilgilenmiyorsa valence (o) sıfır değere sahiptir.

-1 = sonucun önüne geçmek
0 = sonuca kayıtsız
+1 = sonucu memnuniyetle karşılıyor

**Şekil 6:** Valence değeri

**Kaynak;** myassignmenthelp.net

*Valens\*Beklenti\*Araçsallık=Motivasyon*

Bu modelin ikinci önemli bileşeni “beklenti”dir. Beklenti, “belirli bir eylemin belirli bir amaçla sonuçlanacağı olasılığı hakkındaki geçici bir inanç” olarak tanımlanmıştır.

Beklenti teorisi, bir organizasyon içindeki çalışanların buna inanırken motive olacaklarını öngörür (Eren, 2001).

Performans sonuç ilişkisini artırmak için yöneticiler, ödülleri performansa çok yakın bağlayan sistemleri kullanmalıdır. Yöneticiler, sağlanan ödüllerin alıcılar tarafından hak edildiğini ve istediğini temin etmelidir. Çaba-performans kravatını iyileştirmek için, yöneticiler yeteneklerini geliştirmek ve eklenen çabaların aslında daha iyi performansa neden olacağına dair inançlarını arttırmak için eğitim almalıdır (Topaloğlu, 2017).

Victor H. Vroom’un üçüncü kavramı araçsallık’tır. Bu kavram aşağıda belirtilenleri ifade eder:

Her bir çalışan yüksek enerji sarf ederek yüksek düzeyde performans gösterebilir. Gösterilen her performans güzel bir şekillerde ödüllendirilir. Birinci kademe ödüllendirmelere kişinin maaş artımını örnek göstermek olur. İkinci kademe

ödüllendirmelere maaş esnasında yüksek bir statü elde etmek, etrafta tanınmak gibi örnekler verebiliriz (Koçel, 2015: 745).

#### **2.8.2.2.2. Lawler-Porter Modeli**

Anlatacağımız bu model Vroom'un bekleyiş teorisinin geliştirilmiş halidir. Porter ve Lawler'in modeli, motivasyonun daha eksiksiz bir modelidir. Bu model yöneticilere yönelik olarak da uygulanmıştır. Bu, iş tutumları ve iş performansı arasındaki ilişkiyi açıklayan çok değişkenli bir modeldir. Bu model çalışanın görevi tamamlama konusundaki motivasyonunun görevin tamamlanması için almayı umdukları ödülün etkilendiğini belirtiyor. Ancak Porter ve Lawler, Vroom'un teorisinin çok basit olduğunu düşündükleri için beklenti teorisine ek yönler getirdi (Semerci, 2005: 35). Kişinin gerekli bilgi ve yeteneğe sahip olması yanında örgütün amaçlarına uygun bir rol anlayışını sahip olması gerekiyor. Bir diğer taraftan da belirli bir ödülü arzu eden ve belirli bir çaba sonucunda bu ödüle ulaşacağını düşünen herkes çaba sarf eder. Bir başka taraftan da bireyin gösterdiği başarının ödüllendirme şekli ve bunun birey tarafından nasıl algılandığı konusu da önemlidir (Tunçer, 2012: 344). Porter ve Lawler ödüllendirmeyi iç ve dış ödül olarak kategorize etmişlerdir (Eren, 2014: 541).

#### **2.8.3. Amaç Teorisi**

1960'lı yıllarda Edwin Locke, hedef belirleme motivasyon teorisini ileri sürdü. Bu teori, hedef belirlemenin aslında görev performansı ile bağlantılı olduğunu belirtmektedir. Belirli ve zorlu hedeflerin uygun geri bildirimle birlikte yüksek ve daha iyi görev performansına katkıda bulunduğu belirtilmektedir (Önen ve Tüzün, 2005).

Hedefi kazanmaya yönelik çalışma isteği, iş motivasyonunun ana kaynağıdır. Açık, belirli ve zor hedefler, kolay, genel ve belirsiz hedeflerden çok motive edici faktörlerdir. Daha zor olan bir amaç daha yüksek motivasyonun göstergesi sayılmaktadır (Koçel, 2015: 750).

Bu teoriyle ilgili olarak Locke (1986) performans ve motivasyonu arttıran ve böylelikle davranışı etkileyen hedef belirleme mekanizması şöyle sıralamıştır; hedefler, hedefe ulaşacak davranışlara ve hedefe ulaşamayacak davranışlardan uzak durmaya dikkat çekerler, ilham almak, birinin amacına ulaşma zorluğuna dayanan belirli bir çabayı ortaya koymaktır, bir hedefe ulaşmak için davranış üzerinde



harcanan süre, bir hedefe ulaşmak isteyen birey, bunu başarmanın farklı yollarını arar.

<b>Mekanizma</b>	<b>Açıklama</b>	<b>Örnek</b>
<b>Doğrudan Dikkat</b>	Hedefler, hedefe ulaşacak davranışlara ve hedefe ulaşamayacak davranışlardan uzak durmaya dikkat çekerler.	Yeterli bir hava yolu pilotu olmaya çalışılırken, uçuş simülatöründe uzun saatler boyunca eğitim yapmaya yönelik çabalarını yeterliliğe ulaşmak için yoğunlaştırmayı bekleriz.
<b>Enerji Verici</b>	İlham almak, birinin amacına ulaşma zorluğuna dayanan belirli bir çabayı ortaya koymaktır.	Bir havayolu pilotu olmak isteyen bir kişi, bu amaca ulaşmak için kendisini üst düzeyde hazırlamak için eğitim alacaktır.
<b>Görev Kalıcılık</b>	Bir hedefe ulaşmak için davranış üzerinde harcanan süre.	Bir havayolu pilotu olmak isteyen kişi, daha sıkı çalışacak ve daha uzun saatler eğitilecektir.
<b>Etkili Stratejiler</b>	Bir hedefe ulaşmak isteyen birey, bunu başarmanın farklı yollarını arar.	Bir havayolu pilotu olmaya çalışırken, bir kişi eğitimini veya anlayışını maksimize eden yolları veya teknikleri arayabilir.

**Şekil 7:** Amaç Teorisi Mekanizması

**Kaynak:** wikispaces.psu.edu

## ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

### AKADEMİK PERFORMANS

#### 3.1. Performansın Tanımı

Performans Fransızca bir kelime (“performance”) olup Türkçeye çevrili başarı ve elde edilen iyi bir sonuç” anlamına gelmektedir. Edebiyatta Performansın birçok tanımı mevcuttur. Performansın ölçülmesi ve karşılaştırılması için performansın amacına göre tanımlanması lazımdır (Savaş, 2005: 1).

Yukarıda da bahsettiğimiz gibi performans bir işi başarabilme, verim gücü, elinden gelenin en iyisini, bir çalışanın kendisine düşen görevi tamamlaması olsa da; işlevine göre görev ve kişinin kendisi ile ilgili olup, bir görevi belirlenen şekilde tamamlamak ve bu amacı gerçekleştirmektir (Bingöl, 2013: 367).

Bir insanın performansı belirleyen birkaç özellik vardır ki, Nikols (2016: 2-3). bunları aşağıdaki gibi göstermiştir.

✓ **Kabiliyet, yetenek**

✓ **Çaba:** Bir kişinin belirli bir performans seviyesine ulaşmak için bir işe harcamaya hazırlandığı manüel veya zihinsel enerjinin miktarı. Teşvik ve motivasyona göre değişebilir.

✓ **Motivasyon:** Motive olmayan pek çok kişi performanslarını kabul edilebilir bir seviyede tutamaz. Böyle biri kendi yeteneklerinin sadece % 20-30'unu harcayacak. Lakin çalışanlarını nasıl motive edeceğini bilen yöneticiler % 80-90 yetenek seviyelerine ulaşabilir ve sonuç olarak daha yüksek performans seviyesine ulaşır.

✓ **Beklenti:** her bir insan yaptığı iş karşısında doğal olarak bir beklentisi vardır. Ödüllendirme, terfi vb.

✓ **Çevresel faktörler:** Bireyin kontrole sahip olmadığı şu faktörler, örneğin: iş, yeterli kaynak eksikliğini veya eski ekipmanlarla ciddi zaman kısıtlamaları altında tamamlanmış olabilir; Bireyin kafası karışmış ve stres altında olduğu gibi çatışan öncelikler veya bilgi yüklemesi olabilir; vb

### 3.2. Performans Değerlendirme ve Yararları

Performans değerlendirme literatürde “Başarı Değerleme” “Yeterlilik Değerlendirme” “Personel Değerleme” şeklinde ifade edilir.

Bakan ve Kelleroğlu (2003: 105) Personel değerlendirmeni şöyle ifade etmişler:

- ✓ Kişinin yetenek ve gücünü, iş alışkanlıklarını, davranış ve bu gibi benzer mahiyetlerini diğer kişilerle karşılaştırılması
- ✓ Kişinin inceden belirlenen bir işde başarılı veya başarısız olduğu hakkında bir hüküm oluşturmak
- ✓ Çalışanın işindeki başarısını bu işin yasalarına göre değerlendirmek

Performans değerlendirme, çalışanların iş performanslarına ve gelişim potansiyellerine göre sistematik olarak değerlendirilmesidir. Başka bir deyişle, verimliliği ve etkinliği açısından verimliliği ölçmek sürecidir.

Performans değerlendirmesinin ana amacı, çalışanların görevlerini ne kadar iyi yerine getirdiğini değerlendirmektir. Performans değerlendirmesi, her bir çalışanın iş performansının, yaptıkları çabalar ve neyi başardıkları da dâhil olmak üzere bir kaydını tutmaya yardımcı olur. Performans değerlendirme çalışanın başarısını ölçmekten çok aslında Örgütlerin başarısını da ölçüyor yani bir örgütte bir çalışanın başarısı yapılan planın başarı ile tamamlanması aslında işletmelerin işinin başarılması ve amacına ulaşmasıdır. Onun için çalışanın performansının iyi olması örgütün performansının iyi olması anlamına geliyor (Delpo, 2007: 24).

Yukarda bahsettiğimiz bu amaçlar dışında performans değerlemenin başka bir takım amaçları da vardır. Bunlardan bir kaçına bakacak olursak:

- ✓ **Bilgi vermek-Feedback:** İşverenlerin, çalışanlarının performans ve başarılarının neler olduğunu bilmesi şarttır. Ancak, bir çalışanın nerede durduklarını, nereye gittiklerini ve oraya nasıl gideceğini bilmeleri de aynı derecede önemlidir. Böylece çalışanlara geri bildirim vermek de performans değerlendirmesinin ana amacını oluşturmaktadır.
- ✓ **Hedef belirlemek:** Denetim otoritesi ve çalışan, karşılıklı olarak ilerleme için hedefler belirler. Hedefler altı aydan bir yıla kadar gerçekçi, ölçülebilir ve elde edilebilir olmalıdır.
- ✓ **Geliştirmek:** çalışanın gelişim ve performansını arttırmak için eğitim ihtiyaçlarını belirlemek.

✓ **Değerlendirmek:** Çalışanın performans düzeyini değerlendirerek bu sonuçlar doğrultusunda gelecekteki ulaşılması öngörülen performans düzeyini geliştirmek.

✓ **Kariyer Sağlamak:** Performans değerlendirme, çalışanlara ayna olarak çalışır ve profesyonel olarak ve nerede durduklarını açıkça gösterir. Öte yandan, şirketin çalışanları potansiyel olarak tanımalarına yardımcı olur. Şirketler bu tür çalışanlara kariyer geliştirme fırsatları sağlamak ve başarılı ve istikrarlı bir kariyere adım atmaktadır (Bakan ve Kelleroğlu, 2003: 107).

Performans değerlendirmenin, performans incelemeleri belge maaş eylemlerine yardımcı olması, çalışanlara performansları hakkında geri bildirim sağlaması, performans incelemeleri “iyi” ve “kötü” performans gösterenleri tanımlamaya yardımcı olması, terfi ve disiplin gibi personel kararlarını belgelemeye yardımcı olması, idame veya sona erdirme kararını verirken yönetime yardımcı olması, performans incelemeleri eğitim ihtiyaçlarını tanımlamaya yardımcı olması, personel dahil olmak üzere personel planlamasında yardımcı olması gibi yararları vardır (Palmer, 1993: 14-15, Uyargil, 1994: 10).

### 3.3. Performans Değerlendirme Sistemleri

Bu konuda yapılan tüm çalışmalara baktığımız zaman bir çok değerlendirme sistemleri olduğu gözlenmektedir. Bu değerlendirmeler yerine ve kullanılacağı alana göre değişiklik göstermektedir (Beach, 1980: 288). Bir performans değerlendirme sürecinin tasarlanmasında ilk adım, değerlendirmelerin ne sıklıkla verileceğini belirlemektir. Değerlendirmeyi yönetmek için zaman ve çaba göz önünde bulundurulması karar verici bir faktör olmalıdır.

Anlattığımız bu değerlendirme sistemlerinden en çok kullanılanları, ikili karşılaştırma ve sıralama, grafik değerlendirme, derecelendirme ve puanlama, kiritik olay, değerlendirme merkezi, takım temelli performans değerlendirme şeklindedir (Sabancıoğlu, 2005: 199).

**İkili Karşılaştırma Ve Sıralama:** Kişiler arası karşılaştırmalı performans değerlendirme biçimidir. Böyle bir yöntemde isimler tek sıra ile deftere yazılır ve her bir kişi bir biriyle karşılaştırılarak başarısı daha fazla olan kişi bulunur. Kişilerin sayı ne kadar az ise kolay bir yöntemdir ancak fazla insan ile yapıldığında fazla zaman harcanan bir yöntemdir (Schermerhorn, 1989: 434).

Grafik Değerleme: Performans değerlendirmesinin grafik ölçeği, yöneticiler tarafından kullanılan en yaygın ve en eski olanlardan biridir. Bu değerlendirme yönteminde iş analizi yapılıyor ve daha sonra performans boyutlarına karar verilir(bunlar çalışma bilgisi ve çalışmanın ölçüsü, keyfiyeti,karakter vd. gibi). Bu boyutlar ise “yeterli” “yetersiz” “mükemmel” dereceleriyle belirtilir (Helvacı, 2002: 163).

Derecelendirme ve Puanlama: Her bir çalışan yıl sonunda bağlı olduğu yönetici tarafından çalışma şekli ve onun başarısı ya başarısızlığı, çalıştığı alana ait bilgisinin olup olmaması, çalışma arkadaşlarına ve işine uyumu, arkadaşları ile ilişkilerinin ne düzeyde olması, sorumluluk gibi yetenekleri sistematik değerlendirme biçimidir (Sabancıoğlu, 2005: 201).

Kritik Olay: Proaktif bir yönetici, bir çalışanın performansının yıl boyunca devam eden bir kaydını tutar ve daha sonra bu bilgileri, çalışan performansı gözden geçirmesi sırasında tartışmak için kullanır. Çalışan performansının iyi ve kötü vakalarının bir listesini tutmanın bu yöntemi, kritik olay değerlendirmesi olarak bilinir (Beach, 1980: 302).

Değerleme Merkezi: Bu değerlendirme sisteminde liderleri olmayan tartışma gurupları, rol oynama, iş oyunları ve birkaç dakikalık tartışma yapan takımlardan oluşuyor.

Takım Temelli Performans Değerlendirme: Takım performansını ölçen bu değerlendirme iki unsurdan oluşuyor. Bunlar; kişilerin bireysel performansından ve takımların performansından. Bu iki unsur bir biriyle ilişki içindedir ve işletmelerin performansını büyük ölçüde etkilemektedir. Burada dikkat alınması gereken özellik şu ki; takımların yapısına, işlerin niteliklerine ve belirlenen hedeflere göre performans belirlenmektedir (Yılmaz, 2001: 117).

### **3.4. Performans Boyutları**

Tanınmış yönetim bilim adamı Duracker Performansın iki boyutu olduğunu söylemiş ki bu boyutları daha çok araştırmaya koyulmuştur. Bu boyutlar aşağıda da adından söz edeceğimiz Etkinlik ve Karlılıktır.

Yıllardır edebiyatta kabul olan bir sıralamaya göre performans kavramı belli başlı yedi boyutta incelenmektedir.

- ✓ Etkinlik
- ✓ Verim ve girdilerden yararlanmak

- ✓ Karlılık
- ✓ Nitelik
- ✓ Yenilik
- ✓ İş yaşam kalitesi
- ✓ Verimlilik ve bütçeye uygunluk (Akal, 2000: 15).

**Etkinlik:** Belirlenmiş amaçlara ulaşmak için yapılan etkinliklerin neticesinde bu amaçlara ulaşma derecesini gösteren performansa ait bir boyuttur. Amaçlarla ilgili kavram olduğu bu tanımda da gözükmemektedir. Bunun içindir ki bu boyut performansı en iyi şekilde yansıtmaktadır (Akal, 2011: 34).

**Verim Ve Girdilerden Yararlanmak:** Bu kavram organizasyonların üretim kaynaklarından nasıl bir şekilde yararlandığını veya kullandığını göstermekte olan performans boyutudur. Verimlilik belirlenen işleri doğru bir şekilde yapmaktır. Bir organizasyon olduğu durumdan daha iyi nasıl olabilir sorusuna yanıt arıyor (Akal, 2011: 39).

**Karlılık:** Üretim zamanı kullanılan girdiler ve bu girdiler sayesinde elde edilen çıktılar arasındaki ilişkiyi gösteren karlılık, savurganlıktan uzak, kaynakları en iyi şekilde kullanarak üretmek demektir (Yükçü, 2009: 4).

**Nitelik:** “Kalite”, yani “Nitelik” genel olarak odaklanmayı açıklığa kavuşturmak için faydalı olacak şekilde yaygın olarak kullanılan bir terimdir. Nitelik, müşterinin amaçlarına ve görüşlerine, ister kurumsal misyonlara göre olsun, amaçlarla ilgili olarak görülen bir kavramdır. Kalite kaynakların güzel ve verimli bir şekilde kullanılmasını sağlamaktadır. Bunun neticesindedir ki organizasyonların sorumluluklarını iyi şekilde hayata geçirmesine olanak hazırlayan performans boyutudur (Gibbs, 2010: 11).

**Yenilik:** Bu kavramı çok farklı şekilde anlatmak mümkündür. Yenilik, kaynaklardan daha büyük veya farklı değerler elde etmede bilginin, hayal gücünün ve inisiyatifin kasıtlı olarak uygulanmasını içerir ve yeni fikirlerin üretildiği ve faydalı ürünlere dönüştürüldüğü tüm süreçleri içermektedir. Yenilikler iki geniş kategoriye ayrılır, evrimsel olan yenilikler ve çoğu zaman yıkıcı ve yeni olan devrimci yenilikler (Akal, 2011: 53-54).

**İş Yaşam Kalitesi (QWL):** İş hayatının niteliği, çalışanın sadece kendisi tarafından yapılan işten ziyade bir insan olarak genel odaklanmasından bahseden bir kavramdır. İş Yaşamı Kalitesi son zamanlarda giderek popülerleşen bir kavram haline gelmektedir. Temel olarak, bir örgütün sadece işle ilgili yönleri odaklanmak

yerine, bir çalışanın bütünsel esenliğini sağlayabileceği yöntemlerden bahseder. Çalışma Yaşamı Kalitesi, çalışmayı geliştirmek için özel teknik ve yaklaşımların kullanıldığı bir yaklaşım veya yöntem olarak tanımlanır.

Verimlilik Ve Bütçeye Uygunluk: Akal (2011: 63) kar ve karlılık hakkında şu ifadeleri kullanmaktadır: “Kar ve karlılık işletmede toplam gelirler ve toplam maliyetler arasında kurulan bir sonuç ilişkisidir”.

Akçakaya (2012) göre ise; Karlılık – Bütçeye Uygunluk (bütçelenen satışlara göre gerçekleşen satışlar, hedef düzeylerini açan bütçe sapmaları, yatırımların getirisi, satışların yüzdesi olarak kar, çalışan başına kar, borçların toplam varlıklara oranı).

### **3.5. Performans Ölçümü**

Her hangi bir şeyi ölçmek o şey hakkında bilgi almaktır. Teknik anlamda objelerin, hadiselerin ve neticelerin gözle görülebilen hususiyetlerini simgeleyen bir sürecidir. Ölçüm ağdaş yönetim alanında daha fazla rağbet görüp önem kazanmıştır (Akal, 2000: 64).

Performans ölçmelerine daha çok işletmeler başvurmaktadır. Bu işletmeler ölçme işlemi sırasında farklı yöntemlerden faydalanmaktadırlar. İşletmeler çoğunlukla finansal ölçümlere dikkat ayırıyorlardı ama son zamanlarda içerisinde finansal olmayan ölçmelerinde kullanılmasına başlanılmıştır (Ege ve şener, 2003: 117).

## DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

### AGILANAN İLETİŞİM DOYUMU AKADEMİK MOTİVASYON VE AKADEMİK PERFORMANS ARASINDAKİ İLİŞKİLER

#### 4.1. Algılanan İletişim Doyumu ve Akademik Motivasyon Arasında İlişkiler

Pornsakulvanich et al (2007) tarafından yapılan “Online iletişim memnuniyeti ve ilişki yakınlığı için eğilimlerin ve internet motivasyonunun etkisi” adlı araştırmada İletişim memnuniyetinin motivasyona etkisi pozitif yönde bulunmuştur. Burada kullanımlar ve Gratifikasyonlar (U & G) perspektifinin rehberliğinde yapılan bu çalışma, çevrimiçi iletişimde iletişim kurma, yalnızlık, internet kullanım nedenleri ve internet (CMC) kullanım ve etkileşimi (kullanım miktarı ve kullanım biçimleri) konusundaki isteksizliğin etkisini incelemiştir. Bu çalışmada 261 katılımcı vardı. Genel olarak, yüz yüze iletişimini ödüllendirici olarak algılayan katılımcılar, kendileri yerine getirmek için CMC'yi kullandılar ve çevrimiçi ortaklarına yakın hissetme eğilimi olan diğerlerine kişisel duygularını açıkladılar. Dahası, interneti kendi kendini gerçekleştirme ve sevgi amacıyla kullananlar ve duygularını başkalarına anlatmak isteyenler, çevrimiçi iletişimden memnun kaldılar.

Jorfi et.al (2011) tarafından yapılan “Demografik değişkenler, duygusal zeka, iletişim etkinliği, motivasyon ve iş memnuniyeti arasındaki ilişki” adlı çalışmada kuruluşların çoğunluğunda motivasyon ve iletişim arasında anlamlı bir ilişkinin olduğu bulunmuştur. Literatürde de zaten iletişim etkinliğinin artırılmasında da ve ya iletişim doyumunun motivasyonun yükselmesinde önemli rol oynadığı biliniyor. Lakin bu çalışma iki yapı arasında ilişkinin nadiren çalıştığı ortaya konmuştur. Bu çalışmada iletişim ortamının yüksek olduğu kuruluşların motivasyonu daha yüksek olduğu doğal olarak tesbit olunmuştur.

Bondarçık (2017) tarafından yapılan “Öğrencilerin motivasyonu ve okulların aktivitelerinin başarı ile iletişimi” adlı diğer bir çalışmada sonuçlar şöyledir: “Öğrencilerin eğitim aktiviteleri mesleki faaliyetleriyle yakından ilgilidir. Üniversite



öğrencilerinin eğitim ve mesleki faaliyetlerini motive etme sorunu bugün özellikle acil hale gelmiş durumdadır. Bu sorun M.F. Bakunovich, R.R. Bibrich, J.L. Kolominsky, E.P. Krinchyk, M.V. Ovchinnikov, A.A. Rean, V.A. Sonin, vd. Tarafından araştırılmış ve motivasyon, öğrencilerin akademik ve profesyonel faaliyetlerdeki başarısını etkilediği ortaya konulmuştur. Bu çalışmanın amacı öğretmen adaylarının motivasyonu ile eğitim etkinliklerinin başarısı arasında ve iletişim arasında ilişkiyi belirlemektir. Çalışma sonucunda eğitim etkinlikleri ile motivasyon ve iletişim arasında bağlantı bulunmuştur.

#### **4.2. Akademik Motivasyon ve Akademik Performans Arasında İlişkiler**

Motivasyon biz insanların başarısının altında yatan en büyük etmenlerden biridir. Öğrenciler de içsel ve dışsal motive olabilirler ve bu motivasyon öğrencilerin akademik performansını oldukça güçlü şekilde etkilemektedir. Bu etki iyi veya kötü, geliştirici veya yıkıcı olabilir.

Motivasyon üniversite öğrencilerin akademik performansına olumlu etkiye sahiptir. Çalışmaların çoğunluğunda bu etki görülmektedir ancak bazı çalışmalarda motivasyonun performansla nasıl ilişkili olduğu konusunda tutarlı değildir. Bazı araştırmalarda daha yüksek içsel motivasyon düzeyine sahip öğrencilerin daha yüksek okul GANO'larına sahip olduklarını bulunmuş (Cokley, 2003; Davis, vd., 2006; Komarraju vd., 2009), diğerleri bu ilişkiyi bulamamışlardır. (Baker, 2003; Prospero and Vohra-Gupta, 2007; Turner, vd., 2009) (Çelik vd., 2017).

Çelik vd. (2017) tarafından yapılan “Üniversite öğrencilerinin akademik motivasyonları ile akademik performansları arasındaki ilişki: Manavgat MYO örneği” adlı çalışmada 8 Hipotez ortaya konulmuş ve araştırma yapılmıştır.

Akdeniz üniversitesinde yapılan bu çalışmada öğrencilerin motivasyonlarının akademik başarıya etkisi not ortalamalarına bakarak değerlendirilmiştir. Bu araştırmanın kısaca sonucuna göre dışsal motivasyonun akademik performansa etkisi bulunmamıştır. Dışsal etmenlerin öğrenmede rolü büyük paya sahiptir.

Öğrencilerin içsel motivasyonu akademik performansı çok büyük pozitif şekilde etkilediği görülmüştür.

Kwapong et al (2015) tarafında yapılan “Gana'lı Öğretmenlerin Performansına Motivasyonun Etkisi. Politeknik: Eğitimin ve Araştırma Deneyiminin İlimli Rolü” adlı çalışmasında motivasyon, çalışan performansının önemli bir itici

gücü olarak ampirik olarak doğrulanmıştır. Çalışmada üç hipotez ortaya konulmuştur.

Bu çalışmada nicel bir araştırma tekniği kullanılmıştır. Araştırmanın hedef kitlesi Ganalı politeknik alanında en az 2 yıl öğretmenlik yapmış, en az ikinci derece öğrenmiş ve bir miktar araştırma tecrübesine sahip öğretim elemanıdır. 465 katılımcıyı seçmek için basit ve tabakalı örnekleme prosedürleri kullanılmıştır. Araştırma, Ganalı politeknik öğretim elemanlarının motivasyon ve performansları arasında anlamlı pozitif bir ilişki olduğunu doğrulamaktadır ( $t(408) = .892, p < .05$ ).

Bu bağlamda, motivasyon, performanstaki değişimin % 79,5'ini oluşturmaktadır. Ayrıca, en yüksek eğitim seviyesi ve öğretim kadrosunun araştırma deneyimi hem motivasyonu hem de performansı etkilemektedir.

Sever (2017) tarafında yapılmış olan “Sivil Havacılık Hizmetlerinde Motivasyon Araçlarının İş Performansına Etkisi” adlı çalışmada havacılık sektöründe çalışanların motivasyonlarının onların performansına etkisi ölçülmüştür. Çalışmaya 119 kişi dahil edilmiştir. Çalışmaya katılanların yaş ortalaması  $27.7 \pm 5.2$ 'dir. Performansı açısından yöneticilerin çalışanları ile ilgili değerlendirmeleri yazmışlar. Bu değerlendirmelere göre, en düşük performans notu alan personel 3.45 iken, en yüksek performans notu alan 5.00'dir. Çalışanların performans ortalaması  $4.35 \pm 0.23$ 'dür. Yapılan analizler sonucunda iş performansına etki edebileceği düşünülen motivasyonun boyutları incelenmiştir. Kısa olarak yapılan analizler incelendiğinde bağımsız değişkenlerin iş performansına ait varyansın %79'unu açıkladığı bulunmuştur.

Waiyakı (2017) tarafından yapılan “Motivasyonun Çalışan Performansı Üzerinde Etkisi” adlı çalışmada aşağıdaki araştırma soruları tarafından yönlendirilmiştir.

- ✓ Motivasyonel hedef belirleyicilerin çalışanların performansı üzerindeki etkisi nedir?
- ✓ Finansal teşviklerin çalışan performansı üzerindeki etkisi nedir?
- ✓ Tanıma ve ödül programları performansı nasıl etkiler?

Bu çalışmanın popülasyonu Nairobi'deki “Pam Golding Properties'in” tüm çalışanlarından oluşmuştur. Araştırmada, nüfusun tamamını yakalamak için insan kaynakları departmanı tarafından sağlanan çalışanların listesinden katılımcıları seçmek için nüfus sayımı tekniği kullanılmıştır, bu nedenle, çalışmanın örneklem büyüklüğü 50'dir. Kullanılan veri toplama aracı, özellikle bu çalışma için araştırmacı

tarafından geliştirilen özel bir yapılandırılmış ankettir. Anket, çeşitli motivasyon faktörlerinin önemini değerlendirmek için beş maddelik bir Likert ölçeğinden yararlanmıştır. Araştırma, Sosyal Bilimciler için İstatistik Paketi (SPSS) sürüm 24 kullanılarak analiz edilmiştir.

Çalışma, “Pam Golding Properties”in yönetiminin çalışanlarını motive etmek için motivasyonel hedef belirleme yöntemini kısmen kullandığını ortaya koymuştur. Çalışma ayrıca, çalışanların temel becerilerini ve bilgilerini geliştirmeleri için düzenli eğitim ve gelişim eksikliği olduğunu ve bunun ele alınması gereken bir alan olduğunu göstermiştir. Çalışmada “Pam Golding Properties”deki çalışanların organizasyonun sağladığı para paketinden oldukça memnun oldukları sonucuna varılmıştır. Çalışma, paranın çalışanlar için son derece motive edici bir faktör olduğu sonucuna varmış ve yönetimin verdikleri para ve fayda paketini artırmaya bakması gerektiği sonucuna varmıştır. Sonuç olarak motive edici faktörlerin varlığı kişilerde performans seviyesinin yükselttiği kanaatine varılmıştır.

Kusurkar et al (2012) tarafından yapılan “Motivasyon Akademik Performansı Nasıl Etkiler: Yapısal Eşitlik Modelleme Analizi” adlı araştırmada yine motivasyonun akademik performansa olan etkisi araştırılmıştır. Motivasyon, araştırma ve çaba verileri, VU Üniversitesi Tıp Merkezi Amsterdam'daki 383 tıp öğrencisinden toplanmış ve akademik performans sonuçları öğrenci yönetiminden alınmıştır. Motivasyon çalışma stratejisini, çalışma çabasını olumlu yönde etkileyecek ve sonuç olarak akademik performans not ortalamaları biçiminde olumlu yönde etkileyeceği kanıtlanmıştır. Ayrıca test edilen tüm öğrencilerin alt gruplarına da iyi uyum sağlamıştır. Farklı alt gruplar için beklenen değişkenler arasındaki ilişkilerin gücünde farklılıklar bulunmuştur. Sonuç olarak, Göreceli Özerk Motivasyon, akademik performans ile çalışma ve daha yüksek çalışma çabası için derin bir strateji ile pozitif ilişkilidir.

### **4.3. İletişim Doyumu ve Akademik Performans Arasında İlişki**

Pincus (1986) tarafından yapılan “İletişim Doyumu, İş Tatmini ve İş Performansı” adlı çalışma 327 hastane hemşiresi üzerinde yapılmıştır. Burada algılanan doyumun örgütsel iletişim ile iş doyumunu ve iş performansı arasındaki ilişkiyi araştırılmıştır. David Pincus, iletişim doyumunun dokuz boyutunu içeren bir araştırma modeli geliştirmiş ve iş tatmini ve iş performansı ile değişen ilişkilerini öne sürmüştür. Çalışma iletişim doyumunu ile iş memnuniyeti ve iletişim doyumunu ile

performans arasında anlamlı pozitif ilişkiler olduğunu ortaya koymuştur. İletişim doyumu-iş memnuniyeti bağlantısı daha güçlüydü. Aynı iletişim unsurları (süpervizör iletişimi, iletişim ortamı ve kişisel geribildirimler), hem iş tatmini hem de performansla en fazla ilişkili bulunmuştur. Üst-alt iletişim ilişkisinin önemi doğrulanmasına rağmen, üst yönetim iletişimi aynı zamanda iş tatmini ve daha az derecede performans ile de ilişkili bulunmuştur.

Alsayed et.al (2012) tarafından yapılan “Filistin Devlet Teşkilatında İletişim Doyumu ve Performans Göstergeleri Arasındaki İlişki” adlı diğer bir araştırmalarda aşağıdaki sonuçlar ile karşılaşılıyor.

Çalışmada sunulan analitik sonuçlar, iletişim memnuniyetinin üç bileşeninin çalışanın performans göstergelerini önemli ölçüde etkilediğini göstermiştir. Önceki literatürle uyumlu olan önemli olumlu ilişkiler, çalışanların, hem iletişim hem de iletişimsel iletişim gibi her iki yönüne duydukları gereksinime bağlanabilir. Verilen bilgiler çalışanların işlerine daha fazla çaba sarf etmemeleri veya etkinlik yönlerini yansıtmaları için yeterli değildir.

Görev performansı için, sadece bilgi iletişiminin önemsiz olduğu, faktörlerde açıklanan toplam varyansın oldukça yüksek olduğu bulunmuştur. Bu, bilgi iletişiminin çalışanların görev performansına ve diğer performans faktörlerine katkıda bulunmadığı anlamına gelir. Ayrıca, bu bilgilerin (esas olarak kuruluşun bütünü ile ilgili olduğu), çalışanların araştırılan kurumlar arasında performanslarını desteklemede önemli bir rol oynamadığı anlamına gelebilir. Ayrıca, bu tür bilgilerin (esas olarak kuruluşun bütünü ile ilgili olduğu), çalışanların araştırılan kuruluşlar arasındaki performansını desteklemede önemli bir rol oynamadığı anlamına gelebilir. Bunun nedeni, çalışanların görevlerinin daha önce iş tanımında listelenmesi, böylece çalışanların ne yapmaları gerektiğini iyi bilmeleridir; Örgütte sağlanan veya takip edilen, işlerinin örgütsel amaç ve stratejilerle nasıl ilişkili olduğunu bilmelerine izin veren bilgi miktarı ne olursa olsun. Böylelikle, bilgilendirme boyutu organizasyonla ilgili bilgileri temsil ettiğinden, bu tür bilgiler, çalışanların iş performanslarını genel organizasyonel performansla ilişkilendirmesine rağmen, doğrudan iş görevleri ile ilgili görünmemektedir. Ayrıca, çalışanların resmi işlerinin ötesinde çalışmak için yeterli motivasyona sahip olmadıkları için, daha fazla bilgi sahibi olmayı veya fazla çaba sarf etmeyi merak etmiyorlar, çünkü sonunda sadece aylık maaşlarını alacaklar.

Giri & Kumar (2010) tarafından Hindistan’da yapılan “Örgütsel İletişimin İş Tatmini ve İş Performansı Üzerindeki Etkisinin Değerlendirilmesi” adlı bir

çalışmada iletişimin iş tatmini ve performans üzerindeki etkisini incelemektedir. Veriler, Örgütsel İletişim Ölçeği (Roberts & O'Reilly, 1974), İş Tatmini Anketi ölçeği (Spector, 1985) ve Performansı ölçeği (Rodwell, Kienzle & Co.) kullanılarak Hindistan'daki çeşitli kuruluşlarda farklı yönetim kademelerinde çalışan 380 çalışandan toplanmıştır. İletişimin, çalışanların iş tatmini ve performans üzerinde önemli bir etkisi olduğu bulunmuştur. Analiz ayrıca farklı seviyelerde çalışanların iş tatmini farklı algıladığını göstermiştir. Dolayısıyla, Hint örgütlerinde iş tatmini ve performansının, kurumun iletişim davranışına çok bağlı olduğu çıkarılabilir.

Hindistan'da iletişim ve performans ilişkisine yönelik araştırmalar göz ardı edilebilir gibi görünmektedir. Performans, kişinin işini etkin bir şekilde yerine getirme yeteneği olarak tanımlanabilir. Örgütlerde, performansın iyileşmesi için temel bir faktör, çalışan ve denetçi arasındaki iletişimidir (Giri & Kumar, 2010).

Leković & Berber (2014) tarafından yapılan “Avrupa'daki Örgütlerde İletişim Uygulaması ve Örgütsel Performanslar Arasındaki İlişki” adlı diğer bir çalışmada Avrupa'daki özel kuruluşlar arasındaki iletişim performanslarının varlığı ve gelişimi bağlamında örgütsel performansları arasındaki farklılıkları araştırılmıştır. Bu bağlamda 25 Avrupa ülkesinde özel organizasyonlarda iletişim pratiği ve örgütsel performansların analizi yapılmıştır. Bu makalede yapılan araştırmada yazarlar üç hipotezi incelemiştir.

- İş organizasyonu, finansal sonuçlar ve örgütsel strateji ile ilgili resmi bir iletişimi olan şirketlerde örgütsel performans düzeyi arasında istatistiksel olarak anlamlı farklar vardır.

- Avrupa'da özel firmalar genellikle doğrudan “yukarı doğru” iletişim ve sözel iletişimi yöneticiler ve çalışanlar arasındaki iletişim sürecini gerçekleştirirler.

- Avrupa'da ağırlıklı olarak uluslararası pazarda faaliyet gösteren özel firmalar genellikle çalışanlarını yerel piyasada faaliyet gösteren şirketlerden daha fazla strateji, finansman ve iş organizasyonu hakkında bilgilendirir.

Stratejik ve finansal konular hakkında yöneticilerini bilgilendiren kuruluşlar, tüm performans ölçütlerinin (hizmet kalitesi, verimlilik, karlılık ve yenilik oranı) daha yüksek puanlarına sahip olduklarından ilk hipotez kısmen kanıtlanmıştır.

İlk hipotezi tam olarak kanıtlanmasa da, üçüncü hipotez onaylanmıştır, yani uluslararası pazara yönelik organizasyonlar, daha büyük oranda çalışanlarını stratejik, finansal ve organizasyonel konularda bilgilendirmektedir.

Sonuç olarak, ağdaş organizasyonlar kurumun etkinliği üzerinde kurumun çalışanlarının performansı üzerinde olumlu etkisinin kanıtları olduğu için iletişim politikasına daha fazla dikkat etmelidir. Doğrudan iletişim en sık kullanılanlardan biri olduğu için yöneticiler, özellikle tüm önemli konular ve gerçekler hakkında çalışanlarıyla doğrudan iletişimi teşvik etmelidir.



## BEŞİNCİ BÖLÜM

### ALGILANAN İLETİŞİM DOYUMUNUN AKADEMİK MOTİVASYON VE AKADEMİK PERFORMANSA ETKİSİ: YABANCI UYUKLU LİSANSÜSTÜ ÖĞRENCİLER ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA

Türkiye’deki bazı devlet üniversitelerinde okumakta olan lisansüstü öğrencilerin iletişim doyumu, akademik motivasyonu ve akademik performansının incelendiği çalışmanın bu bölümünde araştırmanın amaç ve önemi, araştırmanın örnekleme, hipotezleri, değişkenleri, veri analizinde kullanılacak teknikler ve yapılan anket çalışması sonuçları yer almaktadır.

#### 5.1. Çalışmanın Amaç ve Önemi

Bu çalışmanın genel amacı, yabancı uyruklu lisansüstü öğrencilerin İletişim doyumunun akademik motivasyon ve akademik performanslarına olan etkisini araştırmaktır.

Lisansüstü öğretim kariyer basamağında en önemli adımdır. Bu merhalede öğrenciler araştırma becerilerini genişletirler. Bilgi seviyelerini yükseltir ve bu durum yabancı uyruklu öğrenciler için bir hayli zordur. Hem başka bir ülkede olmak, hem dil konusunda hem sayılabilecek başka zorluklarla aynı anda mücadele etmek zorundalar. Ancak bunları aşırsa iletişim seviyesi ve motivasyon yükselirse öğrenciler başarılı olabilir.

Başka bir ülkede okumanın avantajı çok fazladır ancak ilk zamanlar öğrenciler çektiği sıkıntılar sayesinde öğrenim hayatına tam atılamıyorlar. Ancak Türkiye hükümeti ve üniversiteler sağladığı kolaylıklar sayesinde bu sıkıntıların birçoğunu ortadan kaldırmıştır. En büyük sıkıntı ise dil sıkıntısıdır ki bu dünyanın neresine giderseniz gidin aynı sıkıntı yaşanılacak ne kadar da dil eğitimi alınır da

iyi öğrenilmesi için zaman lazım olur. Bunun için Türki Cumhuriyetlerden gelen öğrencilerin bu sıkıntıyı kısmen aştıkları görülmektedir.

Yabancı uyruklu öğrenciler için ayarlanmış burslar da onların işini bir hayli kolaylaştırmıştır yaşam sıkıntısı çeken bir öğrenci kendi vatanında bile olsa motivasyon ve performans açısından da sıkıntı çekecektir.

Öğrencilere ayrımcılık yapılmaksızın eğitim verilir ise bu hem öğrenci açısından çok iyi bir durum hem ülkeye başka ülkelerden daha fazla öğrenci akışını arttıracaktır. Öğrenciler maalesef bazen ayrımcılık ile karşılaşılıyor ve bu onların motivasyonunun düşmesine sebebiyet veriyor.

Öğrencilerin onlara verilen süre içinde kendilerinden beklenen başarıyı akademik danışmanları ile olan iletişim nasıl etkilemiştir. Bu düşüncelerle yapılan araştırmanın temel konusu yabancı uyruklu lisansüstü öğrencilerin akademik danışmanları ile olan iletişim doyumlarının akademik motivasyon ve akademik performansı nasıl etkilediğini göstermektir. Bu çalışmada yaptığım anket mevcut durumu en iyi şekilde anlatmaktadır.

Ülkemizde eğitim seviyesinin kalitesinin artması, ülkeye daha çok sayıda yabancı uyruklu öğrencilerin gelmesine neden olur ki bu sayı da gittikçe artmaktadır. Bir öğrencinin ister danışman hocası ile olsun ister diğer hocalarla ister yönetici veya öğrencilerle olsun, iletişimi ve bu iletişimin etkin olması çok önemlidir. Çünkü aşağıda yapılan anket sonuçlarından da görüleceği üzere bir öğrencinin iletişimden aldığı doyum onun akademik motivasyonuna ve performans seviyesinin yükselmesine çok büyük katkıda bulunuyor. Bizim bu çalışmada asıl amacımız bu işin öneminden dolayı yabancı uyruklu öğrencilerin akademik danışmanları veya üniversite içi iletişiminin nasıl olduğunu ortaya koymak ve bu akademik danışmanlar, öğrenciler, yöneticiler, enstitü çalışanları kısacası üniversite içi iletişimin akademik motivasyon ve akademik performanslarını nasıl etkilediğini ortaya koyup öğrenmektir.

## **5.2. Çalışmanın Sınırlılıkları**

Her çalışmada söz konusu olabilecek sınırlılıklar çerçevesinde bu araştırma gerçekleştirilmiştir.

Evvvela bu araştırma, Türkiye’de On dokuz Mayıs Üniversitesi, İstanbul Üniversitesi, Uludağ Üniversitesi, Gazi Üniversitesi ve Ankara Üniversitesi,



Gaziantep Üniversitesi, Trabzon Teknik Üniversitesi, Recep Tayyip Erdoğan üniversitelerinde öğrenim gören öğrenciler üzerinde gerçekleştirilmiştir.

Çalışmada, analizler iletişim doyumu, akademik motivasyon ve akademik performans ölçeklerinin kapsadığı boyutlarla sınırlıdır.

Son olarak, kavramsal çerçevenin hazırlanmasında yerli ve yabancı kaynaklardan mümkün olduğunca geniş bir şekilde istifade edilmeye çalışılmıştır.

### **5.3. Verilerden Toplanması ve Kullanılan Ölçekler**

Bu çalışmada veriler anket formu vasıtasıyla toplanmıştır. Yaptığımız anket formu cevaplayacak olan öğrencilere anketin amacı, verecekleri cevabın gizli tutulacağı ve bu verilerin sadece ve sadece bilimsel amaçla kullanılacağı belirtilmiştir.

Bu anket formu 3 bölüm ve 60 ifadeden oluşmaktadır. Bu bölümlerden önce demografik bilgilere yer ayrılmış. Cinsiyet, yaş, medeni durum, eğitim durumu, kaç yıldır Türkiye’de okuduğu, kaç yıldır bu üniversite’ de okuduğu ve ülkesi gibi 7 farklı değişken bulunmaktadır.

Birinci bölümde iletişim doyumu ölçülmüştür ve 29 ifadeden oluşmaktadır. İkinci bölüm Akademik motivasyon olarak belirlenmiş ve 28 ifadeden oluşmaktadır. Son bölüm ise akademik performansa ilişkin soruları içermektedir ve 5 ifadeden oluşmaktadır.

Araştırma 200 öğrenci üzerinde yapılmıştır. Bu öğrencilerin 86’sı kadın 114’ü erkek, 64 kişi 21-24 yaş aralığında, 97 kişi 25-29 yaş aralığında, 39 kişi ise 30 üzeri olduğu görülmüştür. Bu lisansüstü öğrencilerden 41 kişi evli, 159 kişi bekâr, 146 kişi yüksek lisans, sadece 12 kişi yüksek lisans mezunu, 42 kişi ise doktora okuyor. Kaç yıldır Türkiye’de okuyorsunuz sorusuna 16 kişi 1’ den az olarak, 140 kişi 2-4, 37 kişi 5-7 olarak, sadece 7 kişi ise 8 yıldan fazla olarak cevaplamıştır. Kaç yıldır bu üniversitede okuyorsunuz sorusuna öğrencilerin, 40 kişi 1’den az, 143 kişi 2-4 olarak, 15 kişi 5-7 olarak, 2 kişi 8 den fazla olarak cevaplandırmıştır. Bu anket araştırması 37 farklı ülkeden olan yabancı uyruklu öğrenciler üzerinde yapılmıştır.

#### **Algılanan İletişim Doyumu ölçeği**

Çalışmada kullanılan ilk ölçek Downs ve Hazen (1977)’in geliştirdiği İletişim doyumu ölçeğidir. Ölçek 29 ifadeden oluşmaktadır. Algılanan iletişim doyumu

ölçeği 5'li likert tipi bir ölçektir (1- Kesinlikle Katılmıyorum, 2- Katılmıyorum, 3- Kararsızım, 4- katılıyorum, 5- Kesinlikle Katılıyorum). Ölçek öğrencilere göre uyarlanmıştır.

### **Akademik Motivasyon Ölçeği**

Akademik motivasyon ölçeği Vallerand ve arkadaşları (1989) tarafından geliştirilen bir ölçektir. Bu ölçek Türkçeye Yurt (2015) tarafından uyarlanmıştır. Bu ölçek 28 ifadeden oluşmaktadır. Bu ölçekte 5'li likert tip bir ölçektir (1- Kesinlikle Katılmıyorum, 2- Katılmıyorum, 3- Kararsızım, 4- katılıyorum, 5- Kesinlikle Katılıyorum).

### **Akademik performans ölçeği**

Bu ölçek Goris ve arkadaşları (2003) tarafından geliştirilen ölçek kullanılmıştır. Kullandığımız performans ölçeği 5 sorudan oluşmaktadır. Öznel performans algısına yönelik sorulardan oluşmaktadır. Performans ölçeği de aynı şekilde 5'li likert tip bir ölçektir (1- Kesinlikle Katılmıyorum, 2- Katılmıyorum, 3- Kararsızım, 4- katılıyorum, 5- Kesinlikle Katılıyorum).

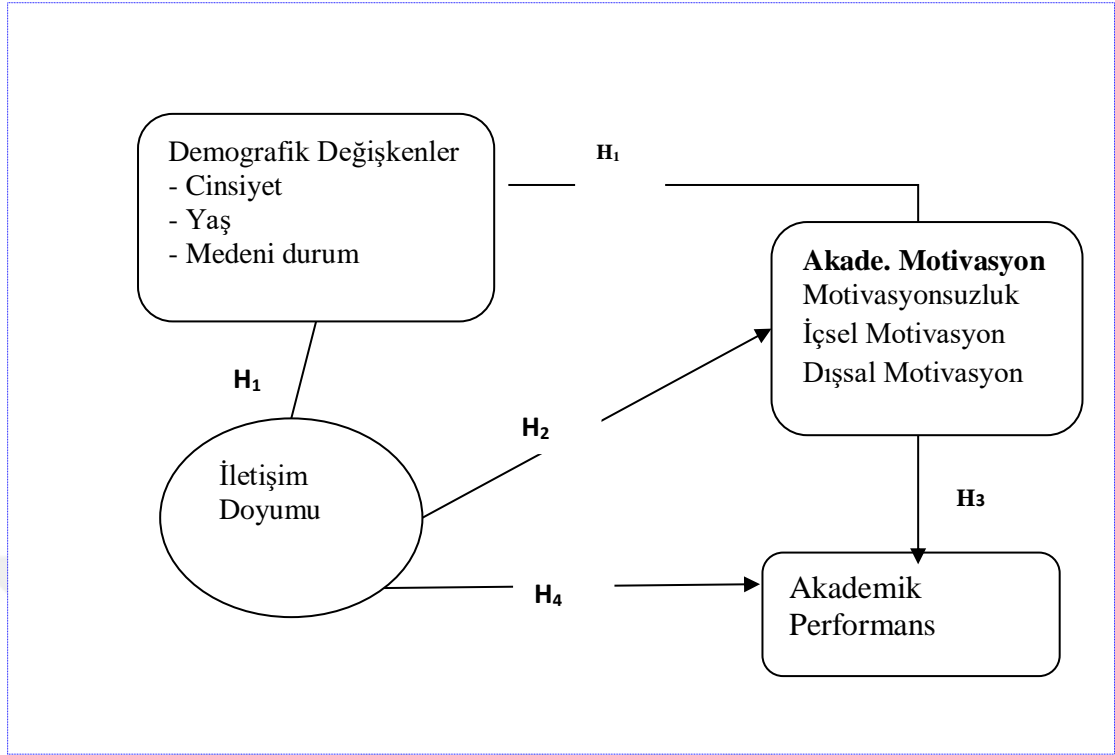
Veriler 5 Aralık 2017 – 8 Şubat 2018 tarihlerinde iki aylık zaman diliminde toplanmıştır.

## **5.4. Çalışma Analizinde Başvurulan Teknikler**

Statiksel olarak değerlendirilmeye alınan veriler SPSS 23.0 paket programı aracılığıyla hesaplanmıştır. Program aracılığıyla Güvenirlilik analizi yapılmış. Test sonucu güvenilir şekilde normal dağılımı gözlemlenmiştir. Bu çalışmada veriler Anova testi, independent samples T testi, regresyon analizleri yapılmıştır.

## **5.5. Araştırmanın Kuramsal Modeli ve Hipotezleri**

İncelenen literatür çerçevesinde araştırmada test edilecek model ve hipotezler Şekil-8'de görülmektedir. Araştırmanın modeli değişkenler arası nedensel ilişkileri ortaya çıkarmaya yönelik ilişki modelidir.



**Şekil 8:** Kuramsal Model ve Hipotezler

**H1:** Öğrencilerin çeşitli demografik özellikleri ile iletişim doyumu, akademik motivasyon ve akademik performans düzeyleri arasında farklılıklar bulunmaktadır.

**H2:** Öğrencilerin algılanan iletişim doyumu, akademik motivasyonu pozitif yönde etkilemektedir.

**H2a:** Öğrencilerin algılanan iletişim doyumu, motivasyonsuzluğu negatif yönde etkiliyor.

**H2b:** Öğrencilerin algılanan iletişim doyumu, içsel motivasyonu pozitif yönde etkiliyor.

**H2c:** Öğrencilerin algılanan iletişim doyumu, dışsal motivasyonu pozitif yönde etkiliyor.

**H3:** Öğrencilerin akademik motivasyonları, akademik performanslarını pozitif yönde etkilemektedir.

**H3a:** Öğrencilerin motivasyonsuzluğu, akademik performanslarını negatif yönde etkilemektedir.

**H3b:** Öğrencilerin içsel motivasyonu, akademik performanslarını pozitif yönde etkilemektedir.

**H3c:** Öğrencilerin dışsal motivasyonu, akademik performanslarını pozitif yönde etkilemektedir.

**H4:** Öğrencilerin iletişim doyumu akademik performansı pozitif yönde etkilemektedir.

## 5.6. Analizler

Çalışma sonucu elde edilen veriler SPSS 23.0 programı ile analiz edilmiştir. İlk analiz olarak güvenilirlik analizi yapılmıştır.

Yapılan araştırmaların ne kadar güvenilir olduğunu olması bu teste bağlıdır. Verilerin tutarlılığı, güvenilirlik kavramının merkezinde yer almaktadır. Güvenilirlik, bir araştırmacının, aynı konu üzerinde ölçüm tekrarlandığında aynı sayısal değeri sağlaması için ankete koyduğu güvene atıfta bulunur. Gliem J. & Gliem R'in (2003) geliştirdiği kılavuz şöyledir.

**Tablo 1: Güvenirlilik Kılavuzu**

<b>Cronbach'ın Alfa değeri</b>	<b>Yorumlama</b>
0,90'dan büyük	Mükemmel
Daha büyük 0,80	İyi
Büyüktür 0,70	Kabul edilebilir
0,60'tan büyük.	Kuşkulu
0,50'den büyük	Az
0,50den az	Kabul edilemez

### 5.6.1. Güvenirlilik Analizi Sonuçları

Güvenirlilik analizi testi sonucunda ölçeklerin her birinin Cronbach Alfa değerlerine ayrı ayrı bakılmıştır. Tablo 2'e baktığımız zaman Cronbach Alfa katsayısı algılanan iletişim doyumu için 0.909 mükemmel güvenirlikte olduğu, akademik motivasyon için 0.830 oldukça iyi derecede, motivasyonun alt boyutlarına baktığımız zaman motivasyonsuzluk 0.562 az, içsel motivasyon 0.805 iyi, dışsal motivasyon ise 0.792 kabul edilebilir derecede olduğu, akademik performans için 0.761 iyi derecede, toplam hepsi bir arada ise 0.910 mükemmel derecede olduğu görülmüştür.

**Tablo 2: Ölçeklere İlişkin Güvenirlilik Analizi Sonuçları**

	Ölçekteki Soru Sayısı	Cronbach Alfa
İletişim Doyumu	29	0.909
Akademik Motivasyon	28	0.830
Motivasyonsuzluk	5	0.562
İçsel Motivasyon	12	0.805
Dışsal Motivasyon	12	0.792
Akademik Performans	5	0.761
Toplam	62	0.910

### 5.7. Bulgular

Bulgular başlığı altında inceleme yapacağımız bu bölümde demografik bilgilere ilişkin dağılım sonuçları, ankete katılan öğrencilerin tanımlayıcı istatistiklere ilişkin bulgulara ve anket sorularına verilen cevapları gösteren yüzde ve frekanslar yer almaktadır.

#### 5.7.1. Demografik Özelliklerine Göre Bulgular

Ankete katılan yabancı uyruklu Lisansüstü öğrencilerin demografik özelliklerine göre frekans dağılımları ve oluşturulan tablolar bu ad altında yorumlanmıştır. Öğrencilerin cinsiyeti, yaşı, medeni durumu, eğitim durumu, kaç yıldır Türkiye’de okuduğu, kaç yıldır bu üniversitede okuduğu, ülkesi gibi özelliklerinin sonuçlarını Tablo 3’de ve Tablo 4’de verilmiştir.

**Tablo 3: Demografik Özellikleri Gösteren Bulgular**

Özellik	Boyutlar	Sayı (n)	Yüzde (%)
Cinsiyet	Kadın	86	43.0
	Erkek	114	57.0
Yaş	21-24	64	32.0
	25-29	97	48.5
	30+	39	19.5
Medeni Durum	Evli	41	20.5
	Bekâr	159	79.5
Eğitim Durumu	Yüksek Lisans	146	73.0
	Yüksek Lisans Mezunu	12	6.0
	Doktora	42	21.0
Kaç Yıldır Türkiye’de Okuyorsunuz	1’den az	16	8.0
	2-4	140	70.0
	5-7	37	18.5
	8+	7	3.5
Kaç Yıldır Bu Üniversitede Okuyorsunuz	1’den az	40	20.0
	2-4	143	71.5
	5-7	15	7.5
	8+	2	1.0

Tablo 3'ye göre, toplam yabancı uyruklu Lisans üstü öğrencilerin sayısının (N-200) % 57.0'i erkeklerden, %43.0' i kadınlardan oluşmaktadır.

Ankete katılan öğrencilerin % 32.0'ı 21-24 yaş gurubu aralığında, %48.5'i 25-29 yaş gurubu, % 19.5 ise 30+ yaş gurubu aralığında olduğu görülmektedir. Çalışmamızın örnekleminin büyük kısmı(97 kişi) 25-29 yaş gurubundan olan kişiler teşkil etmektedir.

Araştırmamızda yer alan öğrencilerin %79.5'i (159 kişi) bekâr iken, bunların yalnız %20.5'i (41 kişi) evlidir. Bekâr olan öğrenci sayısı açık şekilde fazladır.

Ankete katılan öğrencilerin eğitim durumu ise şöyledir: %73'ü (146 kişi) Yüksek lisans yapmaktadır, yalnız %6'ı (12 kişi) Yüksek lisans mezunu iken, %21'i (42 kişi) ise Doktora öğrencileridir.

Öğrencilerin kaç yıldır Türkiye'de okuduğu incelenirken, 1'den az, 2-4, 5-7, 8+ yıl gibi sorular düzenlendi. Bu sorulara verilen yanıtlar şöyledir: %8'i (16 kişi) 1'den az, %70'i (140 kişi) 2-4, %18.5 (37 kişi) 5-7 ve yalnız %3.5 (7 kişi) 8+ yılı oluşturmaktadır.

Yine öğrencilerin Kaç Yıldır Bu Üniversitede Okuyorsunuz sorusuna; %20'si(40 kişi) 1'den az, %71,5 (143 kişi) 2-4, %7,5'i (15 kişi) 5-7 ve %1.0 (2 kişi) 8+ yıl olarak cevapladığı görülmüştür.

**Tablo 4: Ünelere İlişkin Demografik Özellikler**

	Sayı(n)	Yüzde (%)	Kümülatif Yüzde (%)
<b>Azerbaycan</b>	44	22,0	22,0
<b>Pakistan</b>	9	4,5	26,5
<b>Çin</b>	2	1,0	27,5
<b>Sudan</b>	14	7,0	34,5
<b>Vietnam</b>	1	,5	35,0
<b>Türkmenistan</b>	24	12,0	47,0
<b>Özbekistan</b>	4	2,0	49,0
<b>Somali</b>	10	5,0	54,0
<b>İran</b>	9	4,5	58,5
<b>Moritanya</b>	4	2,0	60,5
<b>Tacikistan</b>	1	,5	61,0
<b>Sierra Leone</b>	2	1,0	62,0
<b>Afganistan</b>	5	2,5	64,5
<b>Gabon</b>	1	,5	65,0

<b>Suriye</b>	9	4,5	69,5
<b>Gürcistan</b>	10	5,0	74,5
<b>Benin</b>	1	,5	75,0
<b>Moldova</b>	1	,5	75,5
<b>Etiyopya</b>	4	2,0	77,5
<b>Bosna-Hersek</b>	5	2,5	80,0
<b>Yemen</b>	2	1,0	81,0
<b>Kazakistan</b>	6	3,0	84,0
<b>Mali</b>	3	1,5	85,5
<b>Kırgızistan</b>	4	2,0	87,5
<b>Irak</b>	2	1,0	88,5
<b>Fas</b>	2	1,0	89,5
<b>Tunus</b>	2	1,0	90,5
<b>Gana</b>	2	1,0	91,5
<b>Zimbabve</b>	1	,5	92,0
<b>Endonezya</b>	3	1,5	93,5
<b>Bulgaristan</b>	3	1,5	95,0
<b>Yunanistan</b>	1	,5	95,5
<b>Rusya</b>	4	2,0	97,5
<b>Malezya</b>	2	1,0	98,5
<b>Burundi</b>	1	,5	99,0
<b>Nijerya</b>	1	,5	99,5
<b>Cezayir</b>	1	,5	100,0
<b>Toplam</b>	200	100,0	

**Tablo 5: Kıtalara İlişkin Bulgular**

	<b>Sayı(n)</b>	<b>Yüzde(%)</b>	<b>Kümülatif Yüzde (%)</b>
<b>Asya</b>	137	68,5	68,5
<b>Avrupa</b>	14	7,0	75,5
<b>Afrika</b>	49	24,5	100,0
<b>Toplam</b>	200	100,0	100,0

Bu araştırmanın inceleme alanı, Türkiye’de eğitim gören yabancı uyruklu öğrenciler olduğu için Tablo-3 ve Tablo-4’de de görüldüğü üzere ankete katılan öğrencilere Ülkeleri sorulduğunda; bunların çoğunluğunun yani %68.5’i (137 kişi) Asya kıtasından (en fazla öğrenci Azerbaycan 44 kişi, Türkmenistan 24 kişi), %7.0’ı Avrupa (14 kişi), %24.5’i (49 kişi) Afrika (en fazla Sudan 14, Somali 10 kişi) kıtasındandır.

### 5.6.2. Tanımlayıcı İstatistikler

Bu bölümde bahsedeceğimiz esas konu değişkenlerin SPSS programı analizi sonucundan elde edilen ortalama, standart sapma, çarpıklık ve basıklık değerleridir.

Beklenen değerlerin hepsini toplayarak gözlem sayısına bölünmesinden aritmetik ortalama alınır. Hesaplanması kolay bir şekilde hayata geçirilir.

Standart sapma, elde ettiğimiz verilerin aritmetik ortalamadan ne ölçüde uzak olduğunu gösteriyor.

Bir paylaşımda ortalama ve ortanca farklı sınırlara sahipse dağılım çarpıktır. Çarpıklık ve basıklık  $\pm 1,0$  veya  $\pm 1,5$  arasında normal dağılımdır. Eğer dağılım sıfırdan küçükse dağılım basıktır. Basıklık dağılımın genişliğidir (Demir, 2016).

Tablo-6'a göre en düşük standart sapma 0.736 ile akademik performans ölçeği ikinci soruya aittir. En yüksek standart sapma ise 1.002 ile İletişim doyumu 18 soruya aittir. Bu araştırmada çarpıklık ve basıklık normal dağılım göstermektedir.



**Tablo 6: Tanımlayıcı İstatistikler**

Ölçek	Soru No	Ortalama	S.Sapma	Çarpıklık	Basıklık
İletişim Doyumu	S1	3.90	.802	-.99	2.18
	S2	3.78	.886	-1.12	1.65
	S3	3.39	.901	-.39	-.24
	S4	3.62	.910	-.86	.52
	S5	3.81	.913	-.62	-.12
	S6	3.74	.971	-.89	.56
	S7	3.36	1.018	-.55	-.19
	S8	3.62	.979	-.51	-.24
	S9	3.24	.909	-.57	.11
	S10	3.25	.987	-.46	-.40
	S11	3.31	.932	-.66	-.21
	S12	3.32	.885	-.59	-.29
	S13	3.05	.991	-.41	-.76
	S14	3.50	.832	-1.01	1.03
	S15	3.63	.858	-.84	.79
	S16	3.59	.833	-.99	.89
	S17	3.67	.845	-1.02	1.37
	S18	3.64	1.002	-.88	.33
	S19	3.37	1.018	-.67	-.25
	S20	3.34	.989	-.50	-.28
	S21	3.23	1.006	-.26	-.65
	S22	3.19	1.067	-.31	-.79
	S23	3.30	.924	-.32	-.41
	S24	3.70	.884	-1.19	1.48
	S25	3.38	.910	-.46	.17
	S26	3.71	.828	-1.13	1.55
	S27	3.34	.841	-.40	.51
	S28	3.43	.854	-.43	.17
	S29	3.73	.831	-.99	1.96

<b>Akademik Motivasyon</b>	S1	3.61	.995	-.80	.30
	S2	3.95	.755	-1.04	2.28
	S3	3.98	.856	-1.27	2.28
	S4	3.66	.915	-.62	.07
	S5	2.04	1.050	1.07	.56
	S6	3.22	1.081	-.31	-.76
	S7	3.18	1.056	-.24	-.76
	S8	3.09	1.184	-.20	-1.04
	S9	3.88	.817	-.99	1.40
	S10	3.95	.794	-1.00	1.75
	S11	3.61	.949	-.85	.52
	S12	2.25	1.133	.70	-.50
	S13	3.88	.777	-1.15	2.11
	S14	3.41	1.061	-.52	-.35
	S15	3.85	.785	-.80	.63
	S16	3.97	.675	-.85	1.75
	S17	4.02	.719	-1.10	2.58
	S18	3.65	.905	-.81	.82
	S19	1.85	.968	1.36	1.59
	S20	3.07	1.079	-.15	-.77
	S21	2.59	1.152	.33	-.79
	S22	2.92	1.131	-.05	-.91
	S23	3.71	.911	-1.12	1.36
	S24	3.99	.792	-1.27	2.81
	S25	3.70	.939	-.95	.78
	S26	1.88	.905	1.14	1.14
	S27	3.55	.928	-.56	-.21
	S28	3.18	1.042	-.32	.65
<b>Akademik Performans</b>	S1	3.94	.777	-1.19	3.04
	S2	3.98	.736	-.88	1.71
	S3	3.95	.745	-.51	.27
	S4	3.82	.774	-6.5	.73
	S5	3.59	.751	-.31	.20

### 5.6.3. Anket Soru Cevaplarını Gösteren Yüzde ve Frekanslar

Tablo 6'da göreceğimiz üzere İletişim doyumu, akademik motivasyon ve akademik performans sorularına verilen cevaplar aşağıdaki gibidir:

**Tablo 7: Anket Sorularına Verilen Cevaplara Bağlı Yüzde ve Frekanslar.**

<i>İFADELER</i>	Frekans (n) ve Yüzde (%)	K. KATILMIYORUM	KATILMIYORUM	KARARSIZIM	KATILYORUM	K. KATILYORUM
<i>İLETİŞİM DOYUMU</i>						
Danışman hocamın bana güven düzeyi tatmin edicidir.	n %	4 2,0	4 2,0	39 19.5	114 57.0	39 19.0
Danışman hocamla görüşmelerim iyi ayarlanmaktadır.	n %	6 3.0	12 6.0	33 16.5	118 59.0	31 15.5
Üniversitede yazılı yönergeler ve dilekçeler kısa ve net olduğunu düşünüyorum.	n %	4 2.0	30 15.0	65 32.5	86 43.0	15 7.5
Genel olarak üniversitedeki iletişim miktarından tatmin oluyorum.	n %	5 2.5	22 11.0	39 19.5	112 56.0	22 11.0
Danışman hocam beni iyi şekilde dinliyor ve dikkate alıyor.	n %	1 0.5	21 10.5	36 18.0	98 49.0	44 22.0
Danışman hocam dersle ilgili sorunlarımda bana rehberlik etmektedir.	n %	6 3.0	19 9.5	33 16.5	104 52.0	38 19.0
Üniversite yayınlarının faydalı ve ilginç olduğunu düşünüyorum.	n %	11 5.5	28 14.0	57 28.5	85 42.5	19 9.5
Danışman hocamın yeni fikirlere açıklık düzeyi beni tatmin etmektedir.	n %	4 2.0	25 12.5	48 24.0	88 44.0	35 17.5
Üniversite politika ve hedefleri ile ilgili sahip olduğum bilgi düzeyinden tatmin oluyorum.	n %	10 5.0	26 13.0	78 39.0	78 39.0	8 4.0
Üniversiteyi etkileyen hükümet ve YÖK faaliyetleriyle ilgili sahip olduğum bilgi düzeyinden tatmin oluyorum.	n %	10 5.0	36 18.0	59 29.5	83 41.5	12 6.0
Üniversitedeki değişikliklerle ilgili yeterli bilgiye sahibim.	n %	8 4.0	33 16.5	55 27.5	96 48.0	8 4.0
Üniversitenin akademik başarıları ile ilgili yeterli bilgi miktarına sahibim.	n %	5 2.5	34 17.0	59 29.5	95 47.5	7 3.5
Üniversitenin başarısızlıkları ile ilgili yeterli bilgi miktarına sahibim.	n %	14 7.0	47 23.5	58 29.0	77 38.5	4 2.0
Başarı düzeyimin diğer öğrencilerle karşılaştırılmasına ilişkin bilgi düzeyine sahibim.	n %	6 3.0	17 8.5	56 28.0	112 56.0	9 4.5
Nasıl değerlendirildiğime ilişkin tatmin edici düzeyde bilgiye sahibim.	n %	4 2.0	18 9.0	46 23.0	112 56.0	20 10.0
Çabalarımın takdir edildiğine ilişkin yeterli düzeyde bilgiye sahibim.	n %	4 2.0	20 10.0	43 21.5	120 60.0	13 6.5
Derslerimdeki sorunların nasıl ele alındığı ile ilişkin yeterli bilgi düzeyine sahibim.	n %	5 2.5	14 7.0	43 21.5	118 59.0	20 10.0
Danışman hocam öğrencilerin karşılaştıkları sorunlarla yakından ilgilenmektedir.	n %	9 4.5	22 11.0	33 16.5	104 52.0	32 16.0
Dekanlık/enstitü yönetimi öğrencilerle açıkça ve dürüstçe iletişim kuruyor.	n %	11 5.5	32 16.0	44 22.0	98 49.0	15 7.5
Dekanlık/enstitü yönetiminin öğrencileri önemseme düzeyinden memnunum.	n %	9 4.5	32 16.0	57 28.5	86 43.0	16 8.0
Yöneticilerin öğrencileri dinlemesi ve onların düşüncelerini hoş	n	8	44	57	76	15

karşılama düzeyinden memnunum.	%	4.0	22.0	28.5	38.0	7.5
Öğrencilerin bilgilendirilme seviyesini korumak için üst yönetimin zamanında iletişim kurma düzeyinden memnunum	n	12	47	47	79	15
	%	6.0	23.5	23.5	39.5	7.5
Üniversite içi iletişim, üniversite hedeflerine ulaşmak için bizleri motive etmektedir.	n	5	36	66	80	13
	%	2.5	18.0	33.0	40.0	6.5
Üniversitedeki öğrenciler iyi bir iletişimci olarak beni tatmin etmektedir.	n	6	17	29	126	22
	%	3.0	8.5	14.5	63.0	11.0
Üniversite içi iletişim bende üniversite ile özdeşleşme ve bütünleşme duygusu uyandırmaktadır.	n	7	22	75	80	16
	%	3.5	11.0	37.5	40.0	8.0
Derslerle ilgili gerekli bilgileri zamanında elde edebiliyorum.	n	4	16	33	127	20
	%	2.0	8.0	16.5	63.5	10.0
Üniversite içi iletişim çatışmaları doğru iletişim kanalları aracılığıyla ele alınmaktadır.	n	6	18	90	74	12
	%	3.0	9.0	45.0	37.0	6.0
Üniversitede etkin düzeyde gayri-resmi iletişim kurulmaktadır.	n	4	21	74	86	15
	%	2.0	10.5	37.0	43.0	7.0
Öğrenciler arası iletişim eksiksiz ve serbest yönlüdür.	n	6	5	52	111	26
	%	3.0	2.5	26.0	55.5	13.0
<b>AKADEMİK MOTİVASYON</b>	<b>Frekans (n) ve Yüzde (%)</b>					
	<b>K. KATILMIYORUM</b>					
	<b>KATILMIYORUM</b>					
	<b>KARARSIZIM</b>					
	<b>KATILYORUM</b>					
	<b>K. KATILYORUM</b>					
İlerde yüksek ücretli bir iş bulabilmeme yardımcı olacağı için lisansüstü eğitime başladım.	n	8	21	41	100	30
	%	4.0	10.5	20.5	50.0	15.0
Yeni şeyler öğrenmek istediğim için lisansüstü eğitime başladım.	n	2	8	26	126	38
	%	1.0	4.0	13.0	63.0	19.0
İlerde seçebileceğim mesleğe daha iyi hazırlamamda bana yardımcı olacağı için lisansüstü eğitime başladım.	n	4	11	18	119	48
	%	2.0	5.5	9.0	59.5	24.0
Kendi düşüncelerimi başkalarıyla paylaşmak beni mutlu ettiği için lisansüstü eğitime başladım.	n	3	22	45	100	30
	%	1.5	11.0	22.5	50.0	15.0
Dürüst olmak gerekirse, bilmiyorum, aslında okulda boşa zaman harcıyormuşum gibi geliyorum.	n	68	88	18	20	6
	%	34.0	44.0	9.0	10.0	3.0
Çalışmalarımı (ödev, proje vb.) başarı ile tamamladığımda mutlu olduğum için lisansüstü eğitime başladım.	n	12	45	47	78	18
	%	6.0	22.5	23.5	39.0	9.0
Okulu bitirebileceğimi kendime kanıtlamak için lisansüstü eğitime başladım.	n	11	47	52	74	16
	%	5.5	23.5	26.0	37.0	8.0
Ailemin istediği iyi bir işe sahip olmak için lisansüstü eğitime başladım.	n	20	52	36	73	19
	%	10.0	26.0	18.0	36.5	9.5
Daha önce hiç bilmediğim şeyleri keşfetmeyi sevdiğim için lisansüstü eğitime başladım.	n	2	14	26	122	36
	%	1.0	7.0	13.0	61.0	18.0
Gelecekte saygın bir mesleğe girebilmemi sağlayacağı için lisansüstü eğitime başladım.	n	2	10	26	120	42
	%	1.0	5.0	13.0	60.0	21.0
İlgi çekici metinler okumaktan zevk aldığım için lisansüstü eğitime başladım.	n	7	20	42	106	25
	%	3.5	10.0	21.0	53.0	12.5
İlk zamanlar okula gitmem için geçerli nedenlerim vardı; fakat şimdi devam edip etmeme konusunda kararsızım.	n	57	82	21	34	6
	%	28.5	41.0	10.5	17.0	3.0
Kişisel hedeflerimi gerçekleştirerek başarılı olmak için lisansüstü	n	2	13	22	132	31

eğitime başladım.	%	1.0	6.5	11.0	66.0	15.5
Başarılı olduğumda kendimi önemli hissettiğim için lisansüstü eğitime başladım.	n	11	30	50	84	25
	%	5.5	15.0	25.0	42.0	12.5
İlerde iyi bir hayat yaşamak istediğim için lisansüstü eğitime başladım.	n	0	17	27	124	32
	%	0	8.5	13.5	62.0	16.0
İlgimi çeken konularda bilgimi artırmak için lisansüstü eğitime başladım.	n	0	9	21	136	34
	%	0	4.5	10.5	68.0	17.0
Gelecekte iyi bir kariyer seçebilmemi sağlayacağı için lisansüstü eğitime başladım.	n	1	9	16	132	42
	%	0.5	4.5	8.0	66.0	21.0
Derslerde geçen konulara kendimi kaptırmaktan büyük keyif aldığım için lisansüstü eğitime başladım.	n	6	14	50	103	27
	%	3.0	7.0	25.0	51.5	13.5
Neden okula gittiğimi bilmiyorum, açıkçası çok da umurumda değil.	n	82	89	9	16	4
	%	41.9	44.5	4.5	8.0	2.0
Derslerde zor olan etkinlikleri başarı ile yapabildiğimi görmek bana zevk verdiği için lisansüstü eğitime başladım.	n	15	49	57	64	15
	%	7.5	24.5	28.5	32.0	7.5
Kendime zeki olduğumu göstermek için lisansüstü eğitime başladım.	n	37	68	46	38	11
	%	18.5	34.0	23.0	19.0	5.5
Sınavlardan daha yüksek puanlar alabilmek için lisansüstü eğitime başladım.	n	23	54	52	58	13
	%	11.5	27.0	26.0	29.0	6.5
İlgimi çeken konularda beni sürekli öğrenmeye yönlendirdiği için lisansüstü eğitime başladım.	N	7	15	33	119	26
	%	3.5	7.5	16.5	59.5	13.0
İş hayatımda başarılı olmamı sağlayacak bilgi ve becerilerimi geliştireceği için lisansüstü eğitime başladım.	n	3	9	18	126	44
	%	1.5	4.5	9.0	63.0	22.0
Birbirinde farklı ve ilginç konuları öğrenirken hissettiğim büyük zevkten dolayı lisansüstü eğitime başladım.	n	6	19	33	112	30
	%	3.0	9.5	16.5	56.0	15.0
Bilmiyorum, zaten okulda ne yaptığımı bir türlü anlayamıyorum.	n	75	92	17	14	2
	%	37.5	46.0	8.5	7.0	1.0
Derslerimde başarılı olmak, beni mutlu ettiği için lisansüstü eğitime başladım.	n	3	29	45	100	23
	%	1.5	14.5	22.5	50.0	11.5
Derslerimde başarılı olacağımı kendime göstermek için lisansüstü eğitime başladım.	n	12	43	55	76	14
	%	6.0	21.5	27.5	38.0	7.0
<b>AKADEMİK PERFORMANS</b>		<b>Frekans (n) ve Yüzde (%)</b>	<b>K. KATILMIYORUM</b>	<b>KATILMIYORUM</b>	<b>KARARSIZIM</b>	<b>KATILYORUM</b>
Öğrenciliğimin gerektirdiği sorumlulukları yerine getiririm.	n	4	4	30	123	39
	%	2.0	2.0	15.0	61.5	19.5
Öğrenciliğimin gerektirdiği işleri ihmal etmem.	n	1	8	26	124	41
	%	0.5	4.0	13.0	62.0	20.5
Hocamın her zaman görev tanımındaki işlerini tamamlarım.	n	0	8	36	113	43
	%	0	4.0	18.0	56.5	21.5
Derslerde gösterdiğim performans beni tatmin eder.	n	1	11	42	115	31
	%	0.5	5.5	21.0	57.5	15.5
Derslerimde gösterdiğim performans danışman hocamı tatmin eder.	n	1	12	72	98	17
	%	0.5	6.0	36.0	49.0	8.5

## **İletişim doyumu**

“Danışman hocamın bana güven düzeyi tatmin edicidir” diyen öğrenciler; Kesinlikle Katılmıyorum 4 kişi %2.0. Katılmıyorum 4 kişi %2.0. Kararsızım 39 kişi %19.5. Katılıyorum 114 kişi %57.0. Kesinlikle katılıyorum 39 kişi %19.5.

“Danışman hocamla görüşmelerim iyi ayarlanmaktadır” diyen, Kesinlikle Katılmıyorum 6 kişi %3.0. Katılmıyorum 12 kişi %6.0. Kararsızım 33 kişi %16.5. Katılıyorum 118 kişi %59.0. Kesinlikle katılıyorum 31 kişi %15.5.

“Üniversitede yazılı yönergeler ve dilekçeler kısa ve net olduğunu düşünüyorum” diyen, Kesinlikle Katılmıyorum 4 kişi %2.0. Katılmıyorum 30 kişi %15.0. Kararsızım 65 kişi %32.5. Katılıyorum 86 kişi %43.0. Kesinlikle katılıyorum 15 kişi %7.5.

“Genel olarak üniversitedeki iletişim miktarından tatmin oluyorum” diyen, Kesinlikle Katılmıyorum 5 kişi %2.5. Katılmıyorum 22 kişi %11.0. Kararsızım 39 kişi %19.5. Katılıyorum 112 kişi %56.0. Kesinlikle katılıyorum 22 kişi %11.5.

“Danışman hocam beni iyi şekilde dinliyor ve dikkate alıyor” diyen, Kesinlikle Katılmıyorum 1 kişi %0.5. Katılmıyorum 21 kişi %10.5. Kararsızım 36 kişi %18.0. Katılıyorum 98 kişi %49.0. Kesinlikle katılıyorum 44 kişi %22.0.

“Danışman hocam dersle ilgili sorunlarımda bana rehberlik etmektedir” diyen, Kesinlikle Katılmıyorum 6 kişi %3.0. Katılmıyorum 19 kişi %9.5. Kararsızım 33 kişi %16.5. Katılıyorum 104 kişi %52.0. Kesinlikle katılıyorum 38 kişi %19.0.

“Üniversite yayınlarının faydalı ve ilginç olduğunu düşünüyorum” diyen, Kesinlikle Katılmıyorum 11 kişi %5.5. Katılmıyorum 28 kişi %14.0. Kararsızım 57 kişi %28.5. Katılıyorum 85 kişi %42.5. Kesinlikle katılıyorum 19 kişi %9.5.

“Danışman hocamın yeni fikirlere açıklık düzeyi beni tatmin etmektedir” diyen, Kesinlikle Katılmıyorum 4 kişi %2.0. Katılmıyorum 25 kişi %12.5. Kararsızım 48 kişi %24.0. Katılıyorum 88 kişi %44.0. Kesinlikle katılıyorum 35 kişi %17.5.

“Üniversite politika ve hedefleri ile ilgili sahip olduğum bilgi düzeyinden tatmin oluyorum” diyen, Kesinlikle Katılmıyorum 10 kişi %5.0. Katılmıyorum 26 kişi %13.0. Kararsızım 78 kişi %39.0. Katılıyorum 78 kişi %39.0. Kesinlikle katılıyorum 8 kişi %4.0.

“Üniversiteyi etkileyen hükümet ve YÖK faaliyetleriyle ilgili sahip olduğum bilgi düzeyinden tatmin oluyorum” diyen, Kesinlikle Katılmıyorum 10 kişi %5.0. Katılmıyorum 36 kişi %18.0. Kararsızım 59 kişi %29.5. Katılıyorum 83 kişi %41.5. Kesinlikle katılıyorum 12 kişi %6.0.

“Üniversitedeki değişikliklerle ilgili yeterli bilgiye sahibim” diyen, Kesinlikle Katılmıyorum 8 kişi %4.0. Katılmıyorum 33 kişi %16.5. Kararsızım 55 kişi %27.5. Katılıyorum 96 kişi %48.0. Kesinlikle katılıyorum 8 kişi %4.0.

“Üniversitenin akademik başarıları ile ilgili yeterli bilgi miktarına sahibim” diyen, Kesinlikle Katılmıyorum 5 kişi %2.5. Katılmıyorum 34 kişi %17.0. Kararsızım 59 kişi %29.5. Katılıyorum 95 kişi %47.5. Kesinlikle katılıyorum 7 kişi %3.5.

“Üniversitenin başarısızlıkları ile ilgili yeterli bilgi miktarına sahibim” diyen, Kesinlikle Katılmıyorum 14 kişi %7.0. Katılmıyorum 47 kişi %23.5. Kararsızım 58 kişi %29.0. Katılıyorum 77 kişi %38.5. Kesinlikle katılıyorum 4 kişi %2.0.

“Başarı düzeyimin diğer öğrencilerle karşılaştırılmasına ilişkin bilgi düzeyine sahibim” diyen, Kesinlikle Katılmıyorum 6 kişi %3.0. Katılmıyorum 17 kişi %8.5. Kararsızım 56 kişi %28.5. Katılıyorum 112 kişi %56.0. Kesinlikle katılıyorum 9 kişi %4.5.

“Nasıl değerlendirildiğime ilişkin tatmin edici düzeyde bilgiye sahibim” diyen, Kesinlikle Katılmıyorum 4 kişi %2.0. Katılmıyorum 18 kişi %9.0. Kararsızım 46 kişi %23.0. Katılıyorum 112 kişi %56.0. Kesinlikle katılıyorum 20 kişi %10.0.

“Çabalarımın takdir edildiğine ilişkin yeterli düzeyde bilgiye sahibim” diyen, Kesinlikle Katılmıyorum 4 kişi %2.0. Katılmıyorum 20 kişi %10.0. Kararsızım 43 kişi %21.5. Katılıyorum 120 kişi %60.0. Kesinlikle katılıyorum 13 kişi %6.5.

“Derslerimdeki sorunların nasıl ele alındığı ile ilişkin yeterli bilgi düzeyine sahibim” diyen Kesinlikle Katılmıyorum 5 kişi %2.5. Katılmıyorum 14 kişi %7.0. Kararsızım 43 kişi %21.5. Katılıyorum 118 kişi %59.0. Kesinlikle katılıyorum 20 kişi %10.0.

“Danışman hocam öğrencilerin karşılaştıkları sorunlarla yakından ilgilenmektedir” diyen Kesinlikle Katılmıyorum 9 kişi %4.5. Katılmıyorum 22 kişi

%11.0. Kararsızım 33 kişi %16.5. Katılıyorum 104 kişi %52.0. Kesinlikle katılıyorum 32 kişi %16.0.

“Dekanlık/enstitü yönetimi öğrencilerle açıkça ve dürüstçe iletişim kuruyor.” diyen Kesinlikle Katılmıyorum 11 kişi %5.5. Katılmıyorum 32 kişi %16.0. Kararsızım 44 kişi %22.0. Katılıyorum 98 kişi %49.0. Kesinlikle katılıyorum 15 kişi %7.5.

“Dekanlık/enstitü yönetiminin öğrencileri önemseme düzeyinden memnunum.” diyen Kesinlikle Katılmıyorum 9 kişi %4.5. Katılmıyorum 32 kişi %16.0. Kararsızım 52 kişi %28.5. Katılıyorum 86 kişi %43.0. Kesinlikle katılıyorum 16 kişi %8.0.

“Yöneticilerin öğrencileri dinlemesi ve onların düşüncelerini hoş karşılama düzeyinden memnunum” diyen Kesinlikle Katılmıyorum 8 kişi %4.0. Katılmıyorum 44 kişi %22.0. Kararsızım 57 kişi %28.5. Katılıyorum 76 kişi %38.0. Kesinlikle katılıyorum 15 kişi %7.5.

“Öğrencilerin bilgilendirilme seviyesini korumak için üst yönetimin zamanında iletişim kurma düzeyinden memnunum.” diyen Kesinlikle Katılmıyorum 12 kişi %6.0. Katılmıyorum 47 kişi %23.5. Kararsızım 47 kişi %23.5. Katılıyorum 79 kişi %39.5. Kesinlikle katılıyorum 15 kişi %7.5.

“Üniversite içi iletişim, üniversite hedeflerine ulaşmak için bizleri motive etmektedir.” diyen Kesinlikle Katılmıyorum 5 kişi %2.5. Katılmıyorum 36 kişi %18.0. Kararsızım 66 kişi %33.0. Katılıyorum 80 kişi %40.0. Kesinlikle katılıyorum 13 kişi %6.5.

“Üniversitedeki öğrenciler iyi bir iletişimci olarak beni tatmin etmektedir.” diyen Kesinlikle Katılmıyorum 6 kişi %3.0. Katılmıyorum 17 kişi %8.5. Kararsızım 29 kişi %14.5. Katılıyorum 126 kişi %63.0. Kesinlikle katılıyorum 22 kişi %11.0.

“Üniversite içi iletişim bende üniversite ile özdeşleşme ve bütünleşme duygusu uyandırmaktadır.” diyen Kesinlikle Katılmıyorum 7 kişi %3.5. Katılmıyorum 22 kişi %11.0. Kararsızım 75 kişi %37.5. Katılıyorum 80 kişi %40.0. Kesinlikle katılıyorum 16 kişi %8.0.



“Derslerle ilgili gerekli bilgileri zamanında elde edebiliyorum.” diyen Kesinlikle Katılmıyorum 4 kişi %2.0. Katılmıyorum 16 kişi %8.0. Kararsızım 33 kişi %16.5. Katılıyorum 127 kişi %63.5. Kesinlikle katılıyorum 20 kişi %10.0.

“Üniversite içi iletişim çatışmaları doğru iletişim kanalları aracılığıyla ele alınmaktadır.” diyen Kesinlikle Katılmıyorum 6 kişi %3.0. Katılmıyorum 18 kişi %9.0. Kararsızım 90 kişi %45.0. Katılıyorum 74 kişi %37.0. Kesinlikle katılıyorum 12 kişi %6.0.

“Üniversitede etkin düzeyde gayri-resmi iletişim kurulmaktadır.” diyen Kesinlikle Katılmıyorum 4 kişi %2.0. Katılmıyorum 21 kişi %10.5. Kararsızım 74 kişi %37.0. Katılıyorum 86 kişi %43.0. Kesinlikle katılıyorum 15 kişi %7.5.

“Öğrenciler arası iletişim eksiksiz ve serbest yönlüdür.” diyen Kesinlikle Katılmıyorum 6 kişi %3.0. Katılmıyorum 5 kişi %2.5. Kararsızım 52 kişi %26.0. Katılıyorum 111 kişi %55.5. Kesinlikle katılıyorum 26 kişi %13.0.

### **Akademik Motivasyon**

“İlerde yüksek ücretli bir iş bulabilmeme yardımcı olacağı için lisansüstü eğitime başladım.” diyen Kesinlikle Katılmıyorum 8 kişi %4.0. Katılmıyorum 21 kişi %10.5. Kararsızım 41 kişi %20.5. Katılıyorum 100 kişi %50.0. Kesinlikle katılıyorum 30 kişi %15.0.

“Yeni şeyler öğrenmek istediğim için lisansüstü eğitime başladım.” diyen Kesinlikle Katılmıyorum 2 kişi %1.0. Katılmıyorum 8 kişi %4.0. Kararsızım 26 kişi %13.0. Katılıyorum 126 kişi %63.0. Kesinlikle katılıyorum 38 kişi %19.0.

“İlerde seçebileceğim mesleğe daha iyi hazırlamamda bana yardımcı olacağı için lisansüstü eğitime başladım.” diyen Kesinlikle Katılmıyorum 4 kişi %2.0. Katılmıyorum 11 kişi %5.5. Kararsızım 18 kişi %9.0. Katılıyorum 119 kişi %59.5. Kesinlikle katılıyorum 48 kişi %24.0.

“Kendi düşüncelerimi başkalarıyla paylaşmak beni mutlu ettiği için lisansüstü eğitime başladım.” diyen Kesinlikle Katılmıyorum 3 kişi %1.5. Katılmıyorum 22 kişi %11.0. Kararsızım 45 kişi %22.5. Katılıyorum 100 kişi %50.0. Kesinlikle katılıyorum 30 kişi %15.0.

“Dürüst olmak gerekirse, bilmiyorum, aslında okulda boşa zaman harcıyormuşum gibi geliyorum.” diyen Kesinlikle Katılmıyorum 68 kişi %34.0.

Katılmıyorum 88 kişi %44.0. Kararsızım 18 kişi %9.0. Katılıyorum 20 kişi %10.0. Kesinlikle katılıyorum 6 kişi %3.0.

“Çalışmalarımı (ödev, proje vb.) başarı ile tamamladığımda mutlu olduğum için lisansüstü eğitime başladım.” diyen Kesinlikle Katılmıyorum 12 kişi %6.0. Katılmıyorum 45 kişi %22.5. Kararsızım 47 kişi %23.5. Katılıyorum 78 kişi %39.0. Kesinlikle katılıyorum 18 kişi %9.0.

“Okulu bitirebileceğimi kendime kanıtlamak için lisansüstü eğitime başladım.” diyen Kesinlikle Katılmıyorum 11 kişi %5.5. Katılmıyorum 47 kişi %23.5. Kararsızım 52 kişi %26.0. Katılıyorum 74 kişi %37.0. Kesinlikle katılıyorum 16 kişi %8.0.

“Ailemin istediği iyi bir işe sahip olmak için lisansüstü eğitime başladım.” diyen Kesinlikle Katılmıyorum 20 kişi %10.0. Katılmıyorum 52 kişi %26.0. Kararsızım 36 kişi %18.0. Katılıyorum 73 kişi %36.5. Kesinlikle katılıyorum 19 kişi %9.5.

“Daha önce hiç bilmediğim şeyleri keşfetmeyi sevdiğim için lisansüstü eğitime başladım.” diyen Kesinlikle Katılmıyorum 2 kişi %1.0. Katılmıyorum 14 kişi %7.0. Kararsızım 26 kişi %13.0. Katılıyorum 122 kişi %61.0. Kesinlikle katılıyorum 36 kişi %18.0.

“Gelecekte saygın bir mesleğe girebilmemi sağlayacağı için lisansüstü eğitime başladım.” diyen Kesinlikle Katılmıyorum 2 kişi %1.0. Katılmıyorum 10 kişi %5.0. Kararsızım 26 kişi %13.0. Katılıyorum 120 kişi %60.0. Kesinlikle katılıyorum 42 kişi %21.0.

“İlgi çekici metinler okumaktan zevk aldığım için lisansüstü eğitime başladım.” diyen Kesinlikle Katılmıyorum 7 kişi %3.5. Katılmıyorum 20 kişi %10.0. Kararsızım 42 kişi %21.0. Katılıyorum 106 kişi %53.0. Kesinlikle katılıyorum 25 kişi %12.5.

“İlk zamanlar okula gitmem için geçerli nedenlerim vardı; fakat şimdi devam edip etmeme konusunda kararsızım.” diyen Kesinlikle Katılmıyorum 57 kişi %28.5. Katılmıyorum 82 kişi %41.0. Kararsızım 21 kişi %10.5. Katılıyorum 34 kişi %17.0. Kesinlikle katılıyorum 6 kişi %3.0.

“Kişisel hedeflerimi gerçekleştirerek Başarılı olmak için lisansüstü eğitime başladım.” diyen Kesinlikle Katılmıyorum 2 kişi %1.0. Katılmıyorum 13 kişi %6.5. Kararsızım 22 kişi %11.0. Katılıyorum 132 kişi %66.0. Kesinlikle katılıyorum 31 kişi %15.5.

“Başarılı olduğumda kendimi önemli hissettiğim için lisansüstü eğitime başladım.” diyen Kesinlikle Katılmıyorum 11 kişi %5.5. Katılmıyorum 30 kişi %15.0. Kararsızım 50 kişi %25.0. Katılıyorum 84 kişi %42.0. Kesinlikle katılıyorum 25 kişi %12.5.

“İlerde iyi bir hayat yaşamak istediğim için lisansüstü eğitime başladım.” diyen Kesinlikle Katılmıyorum 0 kişi %0. Katılmıyorum 17 kişi %8.5. Kararsızım 27 kişi %13.5. Katılıyorum 124 kişi %62.0. Kesinlikle katılıyorum 32 kişi %16.0.

“İlgimi çeken konularda bilgimi artırmak için lisansüstü eğitime başladım.” diyen Kesinlikle Katılmıyorum 0 kişi %0. Katılmıyorum 9 kişi %4.5. Kararsızım 21 kişi %10.5. Katılıyorum 136 kişi %68.0. Kesinlikle katılıyorum 34 kişi %17.0.

“Gelecekte iyi bir kariyer seçebilmemi sağlayacağı için lisansüstü eğitime başladım.” diyen Kesinlikle Katılmıyorum 1 kişi %0.5. Katılmıyorum 9 kişi %4.5. Kararsızım 16 kişi %8.0. Katılıyorum 132 kişi %66.0. Kesinlikle katılıyorum 42 kişi %21.0.

“Derslerde geçen konulara kendimi kaptırmaktan büyük keyif aldığım için lisansüstü eğitime başladım.” diyen Kesinlikle Katılmıyorum 6 kişi %3.0. Katılmıyorum 14 kişi %7.0. Kararsızım 50 kişi %25.0. Katılıyorum 103 kişi %51.5. Kesinlikle katılıyorum 27 kişi %13.5.

“Neden okula gittiğimi bilmiyorum, açıkçası çok da umurumda değil.” diyen Kesinlikle Katılmıyorum 82 kişi %41.0. Katılmıyorum 89 kişi %44.5. Kararsızım 9 kişi %4.5. Katılıyorum 16 kişi %8.0. Kesinlikle katılıyorum 4 kişi %2.0.

“Derslerde zor olan etkinlikleri başarı ile yapabildiğimi görmek bana zevk verdiği için lisansüstü eğitime başladım.” diyen Kesinlikle Katılmıyorum 15 kişi %7.5. Katılmıyorum 49 kişi %24.5. Kararsızım 57 kişi %28.5. Katılıyorum 64 kişi %32.0. Kesinlikle katılıyorum 15 kişi %7.5.

“Kendime zeki olduğumu göstermek için lisansüstü eğitime başladım.” diyen Kesinlikle Katılmıyorum 37 kişi %18.5. Katılmıyorum 68 kişi %34.0. Kararsızım 46 kişi %23.0. Katılıyorum 38 kişi %19.0. Kesinlikle katılıyorum 11 kişi %5.5.

“Sınavlardan daha yüksek puanlar alabilmek için lisansüstü eğitime başladım.” diyen Kesinlikle Katılmıyorum 23 kişi %11.5. Katılmıyorum 54 kişi %27.0. Kararsızım 52 kişi %26.0. Katılıyorum 58 kişi %29.0. Kesinlikle katılıyorum 13 kişi %6.5.

“İlgimi çeken konularda beni sürekli öğrenmeye yönlendirdiği için lisansüstü eğitime başladım.” diyen Kesinlikle Katılmıyorum 7 kişi %3.5. Katılmıyorum 15 kişi %7.5. Kararsızım 33 kişi %16.0. Katılıyorum 119 kişi %59.0. Kesinlikle katılıyorum 26 kişi %13.0.

“İş hayatımda başarılı olmamı sağlayacak bilgi ve becerilerimi geliştireceği için lisansüstü eğitime başladım.” diyen Kesinlikle Katılmıyorum 3 kişi %1.5. Katılmıyorum 9 kişi %4.5. Kararsızım 18 kişi %9.0. Katılıyorum 126 kişi %63.0. Kesinlikle katılıyorum 44 kişi %22.0.

“Birbirinde farklı ve ilginç konuları öğrenirken hissettiğim büyük zevkten dolayı lisansüstü eğitime başladım.” diyen Kesinlikle Katılmıyorum 6 kişi %3.0. Katılmıyorum 19 kişi %9.5. Kararsızım 33 kişi %16.5. Katılıyorum 112 kişi %56.0. Kesinlikle katılıyorum 30 kişi %15.0.

“Bilmiyorum, zaten okulda ne yaptığımı bir türlü anlayamıyorum.” diyen Kesinlikle Katılmıyorum 75 kişi %37.5. Katılmıyorum 92 kişi %46.0. Kararsızım 17 kişi %8.5. Katılıyorum 14 kişi %7.0. Kesinlikle katılıyorum 2 kişi %1.0.

“Derslerimde başarılı olmak, beni mutlu ettiği için lisansüstü eğitime başladım.” diyen Kesinlikle Katılmıyorum 3 kişi %1.5. Katılmıyorum 29 kişi %14.5. Kararsızım 45 kişi %22.5. Katılıyorum 100 kişi %50.0. Kesinlikle katılıyorum 23 kişi %11.0.

“Derslerimde başarılı olacağımı kendime göstermek için lisansüstü eğitime başladım.” diyen Kesinlikle Katılmıyorum 12 kişi %6.0. Katılmıyorum 43 kişi %21.5. Kararsızım 55 kişi %27.5. Katılıyorum 76 kişi %38.0. Kesinlikle katılıyorum 14 kişi %7.0.

### **Akademik Performans:**

“Öğrenciliğimin gerektirdiği sorumlulukları yerine getiririm.” diyen Kesinlikle Katılmıyorum 4 kişi %2.0. Katılmıyorum 4 kişi %2.0. Kararsızım 30 kişi %15.0. Katılıyorum 123 kişi %61.0. Kesinlikle katılıyorum 39 kişi %19.5.

“Öğrenciliğimin gerektirdiği işleri ihmal etmem.” diyen Kesinlikle Katılmıyorum 1 kişi %0.5. Katılmıyorum 8 kişi %4.0. Kararsızım 26 kişi %13.0. Katılıyorum 124 kişi %62.0. Kesinlikle katılıyorum 41 kişi %20.5.

“Hocamın her zaman görev tanımındaki işlerini tamamlarım.” diyen Kesinlikle Katılmıyorum 0 kişi %0. Katılmıyorum 8 kişi %4.0. Kararsızım 36 kişi %18.0. Katılıyorum 113 kişi %56.5. Kesinlikle katılıyorum 43 kişi %21.5.

“Derslerde gösterdiğim performans beni tatmin eder.” diyen Kesinlikle Katılmıyorum 1 kişi %0.5. Katılmıyorum 11 kişi %5.5. Kararsızım 42 kişi %21.0. Katılıyorum 115 kişi %57.5. Kesinlikle katılıyorum 31 kişi %15.5.

“Derslerimde gösterdiğim performans danışman hocamı tatmin eder.” diyen Kesinlikle Katılmıyorum 1 kişi %0.5. Katılmıyorum 12 kişi %6.0. Kararsızım 72 kişi %36.0. Katılıyorum 98 kişi %49.0. Kesinlikle katılıyorum 17 kişi %8.5.

### **5.6.4. Araştırma Hipotezlerinin Test edilmesi**

Çalışmamızın bu aşamasında hipotez testlerini test etmek için Independent-samples t-testi, Anova ve regresyon analizi sonuçlarına ilişkin bilgiler yer almaktadır. Yukarıda da anlattığımız gibi veri setini analizler yapmaya uygun olup olmadığına bakmak için standart sapma çarpıklık ve basıklık değerlerine bakmıştık.

Çalışmalarda çoğu zaman ayrı ayrı esas kütleden yapılan gruplar arasında mukayeseler yapmak gerekiyor.

“T” testi iki grup arasında mukayese yapmak için çok uygundur. Burada esas olan şey gözlemlerin bağımsız olmasıdır. Yani ölçme yaptığımız gruplar bir birilerini etkilememelidirler ve hemde bu gruplar normal dağılım göstermelidir (Yazıcıoğlu,2014: 268).

Buradan da gördüğümüz gibi ancak iki grup arasında t-testi yapılabiliyor. Peki bir çalışmada birden fazla grup varsa nasıl olacak? T-testi bu iş için uygun olmadığı için araştırmacılar geliştirmeler yapmışlar. Eğer bir çalışmada ikiden fazla grup varsa ve bunlar arasında farklılıklar test edilecekse Varyans analizi, yani Anova testi devreye giriyor. Anovada gruplar normal dağılım gösteren ayırtmadan

seçilmiş olmalıdır. Grupların biri diğerinden bağımsız olmalıdır ve bilmek gerek ki, Anova testi ile mükayese edilen gruplar arasında farkın olduğunu ya da olmadığını gösterir. Yani mükayese edilen grupların hangisinin diğerinden farklıdır sorusuna asla cevap alamazsınız (Yazıcıoğlu, 2014: 283).

Regresyon analizinde ise gruplardan biri bağımlı iken diğer grupların bağımsız olması gerekiyor. Bir tabloda rastgele sayılar kümesine bakmak ve herhangi bir anlam vermeye çalışmak zordur. Regresyon, bir tür kestirim yapmak için bir dizi veriyi kullanan “en iyi tahmin” dir diyebiliriz.

### 5.6.5. Birinci Hipoteze Bağlı Bulgular

Çalışmamızın birinci hipotezi (H1) “öğrencilerin çeşitli demografik özellikleri ile İletişim Doyumu, Akademik Motivasyon ve Akademik Performans düzeyleri arasında farklılıklar bulunmaktadır” biçimindedir.

### 5.6.6. Cinsiyete Bağlı Bulgular

T-testi analizi ile yaptığımız Cinsiyete bağlı bulgular aşağıdaki Tablo-7’de verilmiştir. Bu araştırmaya göre erkek öğrencilerin motivasyonsuzluğu kadın öğrencilerden nispeten daha azdır, içsel motivasyon ve dışsal motivasyon erkeklerde daha yüksek, iletişim doyumu ve akademik performans da erkek öğrencilerde kadın öğrencilere nispeten daha fazladır ama tablodan da görüldüğü üzere bu farklılık o kadar da çok değildir. P değerine baktığımız zaman yalnız iletişim doyumunda anlamlı farklılık vardır (P<05).

**Tablo-7: Öğrencilerin Cinsiyetine Bağlı T-testi**

Ölçekler	Cisiyet	N	X	S.S	Hata Ort.	F	P
Motivasyonsuzluk	Kadın	86	8,069	2,819	,304	,791	,375
	Erkek	114	7,991	2,577	,241		
İçsel Motivivasyon	Kadın	86	42,837	5,912	,637	1,044	,308
	Erkek	114	43,763	6,203	,581		
Dışsal Motivivasyon	Kadın	86	37,279	5,527	,596	3,858	,051
	Erkek	114	38,210	6,652	,623		
Motivasyon	Kadın	86	72,593	8,733	,941	3,146	,078
	Erkek	114	73,868	9,402	,880		
İletişim Doyumu	Kadın	86	58,058	10,486	1,130	4,861	,029
	Erkek	114	62,087	8,014	,750		
Performans	Kadın	86	18,965	2,912	,314	,369	,544
	Erkek	114	19,535	2,528	,236		

### 5.6.7. Medeni Duruma Bağlı T-Testi

Öğrencilerin medeni durumuna göre iletişim doyumu, akademik motivasyon ve akademik performansa göre farklılık gösterip göstermediği t-testi ile analiz edilmiştir. Analiz sonuçları Tablo-8’de verilmiştir. Cetveldende görüldüğü üzere evli ve bekar öğrenciler arasında anlamlı bir farklılık yoktur.

**Tablo 8: Medeni Duruma Bağlı Analiz**

Ölçekler	Medeni durum	N	X	SS	Hata ortalaması	F	P
Motivasyonsuzluk	Evli	41	7,707	3,035	,474	1,598	,208
	Bekar	159	8,106	2,581	,204		
İçselMotiv	Evli	41	44,756	5,898	,921	,013	,908
	Bekar	159	43,006	6,095	,483		
DışsalMotiv	Evli	41	38,463	6,626	1,034	,120	,729
	Bekar	159	37,641	6,091	,483		
Motivasyon	Evli	41	75,243	9,109	1,422	,039	,845
	Bekar	159	72,823	9,085	,720		
İletişim_Doyumu	Evli	41	63,073	9,212	1,438	,056	,813
	Bekar	159	59,654	9,286	,736		
Performans	Evli	41	20,195	2,420	,378	,189	,664
	Bekar	159	19,056	2,735	,216		

### 5.6.8. Eğitim Durumuna Göre Anova Analizi

**Tablo 9: Eğitim Durumuna Göre Anova analizi**

Ölçekler	Eğitim durumu	N	X	SS	P	Levene	Anlamlılık düzeyi.
Motivasyonsuzluk	Yük.L	146	7,972	2,488	,205	2,930	,056
	Yük.L.M	12	9,000	3,411	,984		
	Doktora	42	7,928	3,079	,475		
İçsel motivasyon	Yük.L	146	42,780	5,907	,488	,469	,627
	Yük.L.M	12	45,000	5,954	1,718		
	Doktora	42	44,928	6,489	1,001		
Dışsal motivasyon	Yük.L	146	37,294	6,081	,503	,630	,534
	Yük.L.M	12	38,500	5,648	1,630		
	Doktora	42	39,404	6,581	1,015		
Motivasyon	Yük.L	146	72,479	8,975	,742	,592	,554
	Yük.L.M	12	74,833	8,695	2,510		
	Doktora	42	75,809	9,435	1,455		
İletişim_Doyumu	Yük.L	146	59,527	9,049	,748	1,152	,318
	Yük.L.M	12	57,750	5,986	1,728		
	Doktora	42	63,976	10,360	1,598		
Performans	Yük.L	146	19,109	2,762	,228	,235	,791
	Yük.L.M	12	19,583	2,745	,792		
	Doktora	42	19,833	2,478	,382		

Anket sorularının Eğitim Durumuna göre farklılık göstermesi Anova testi ile yapılan analiz sonuçları Tablo-9 gösterilmiştir. Bu sonuçlara göre, yabancı uyruklu öğrencilerin iletişim doyumu, motivasyon ve akademik performansı arasında anlamlı bir fark yoktur. Tablo-10 baktığımız zaman yalnız iletişim doyumunda anlamlı bir farklılık vardır. doktora öğrencilerinin iletişim doyumu daha yüksektir. ( $p>0,05$ ).

**Tablo 10: Fark Testi Sonuçları**

		Kareler toplamı	df	Kareler ortalaması	F	Anlamlılık düzeyi.
Motivasyonsuzluk	Gruplar arasında	12,19	2	6,099	,849	,429
	Gruplar içinde	1414,67	197	7,181		
	Toplam	1426,87	199			
İçsel Motivasyon	Gruplar arasında	184,58	2	92,291	2,533	,082
	Gruplar içinde	7177,77	197	36,435		
	Toplam	7362,35	199			
Dışsal Motivasyon	Gruplar arasında	151,32	2	75,663	1,990	,139
	Gruplar içinde	7489,45	197	38,018		
	Toplam	7640,78	199			
Motivasyon	Gruplar arasında	390,93	2	195,469	2,383	,095
	Gruplar içinde	16162,58	197	82,044		
	Toplam	16553,52	199			
İletişim Doyumu	Gruplar arasında	732,17	2	366,089	4,326	,014
	Gruplar içinde	16669,61	197	366,089		
	Toplam	17401,79	199			
Performans	Gruplar arasında	18,18	2	9,092	1,243	,291
	Gruplar içinde	1440,99	197	7,315		
	Toplam	1459,18	199			

### 5.6.9. Yaş durumuna Göre Anova Analizi

Yaş durumunu analiz etmek için varyans analizi (Anova) yapılmıştır. Tablo-11'de de görüldüğü üzere motivasyonsuzluk grubu üzere en büyük ortalama 25-



29(8,2165) yaş en küçük ise 21-24(7,8281) yaş aralığında, anlamlılık düzeyi ise 0,273 olmuştur. İçsel Motivasyon en büyük değer 30+(43,8974) en düşük değer 21-24(42,8750) olmuştur. Anlamlılık düzeyi 0,296. Dışsal motivasyon en büyük değer 30+(38,3590) en küçük değer 25-29(37,4536), anlamlılık düzeyi 0,719 olmuştur. İletişim doyumu en yüksek değer 30+(62,6410) en düşük değer ise 21-24(58,2656), anlamlılık düzeyi 0,219. Görüldüğü üzere yaş arttıkça iletişim doyumu arasında azda olsa farklılıklar yaranmış ama bu farklılıklar anlamlı düzeyde değildir. Bunu dışında yukarıda da yazıldığı üzere ister performans ister motivasyon olsun tablodan da görüldüğü üzere yaşlara göre ortalamalar arasında anlamlı bir farklılık yoktur ve anlamlılık düzeyi de anlamlı değildir. Levene testi sonucuna göre ise “P” değeri 0,05’den büyük olduğu için varyanslar homojendir.

**Tablo 11: Yaş Durumuna Göre Anova analizi**

Anova						Levene Tesri	
Ölçekler	Boyutları	N	Orta (X)	F	Anlm.	Levene	P
Motivasyonsuzluk	21-24	64	7,82	,482	,618	1,307	,273
	25-29	97	8,21				
	30+	39	7,87				
İçsel Motivasyon	21-24	64	42,87	,370	,691	1,226	,296
	25-29	97	43,47				
	30+	39	43,89				
Dışsal Motivasyon	21-24	64	38,01	,346	,708	,331	,719
	25-29	97	37,45				
	30+	39	38,35				
Motivasyon	21-24	64	72,59	,534	,587	,331	,719
	25-29	97	73,31				
	30+	39	74,51				
İletişim Doyumu	21-24	64	58,26	2,936	,055	1,529	,219
	25-29	97	60,81				
	30+	39	62,64				
Performans	21-24	64	19,20	2,003	,138	,262	,770
	25-29	97	19,04				
	30+	39	20,05				

### 5.7.1. Türkiyede Bulunma Süresine Göre Anova Analizi

Ankete katılan yabancı uyruklu öğrencilerin kaç senedir Türkiye’de okuduklarına dair verilen yanıtlara göre Anova testi yapılmıştır ve bu Tablo 12’de verilmiştir.

Tablo'dan da görüldüğü üzere motivasyonsuzluk alt boyutu üzere farklılıklar mevcuttur en yüksek değere 1'den az (10,9375) ve en düşük değer 8+ (6,7143) olmuştur. Yani 8+ yıl Türkiye'de okuyan öğrencilerin motivasyonu daha yüksektir. Anlamlılık derecesi,  $p < 0,05$  küçük olduğu için anlamlıdır. Tabloya bakıldığı zaman 8+ yıl Türkiye'de okuyan yabancı uyruklu öğrencilerin Performansı da diğerlerinden yüksektir. Ancak anlamlılık düzeyi 0,05 den küçük değildir. Levene testi sonucuna göre ise  $P > 0,05$  den büyük olduğu için varyanslar homojendir.

**Tablo 12: Türkiyede Bulunma Süresine Göre Anova Analizi**

Anova						Levene Testi	
Ölçekler	Boyutları	N	Orta (X)	F	Anlm.	Levene	P
Motivasyonsuzluk	1'den az	16	10,93	8,003	,000	1,376	,251
	2-4	140	7,82				
	5-7	37	7,78				
	8+	7	6,71				
İçsel Motivasyon	1'den az	16	40,75	1,208	,308	,460	,711
	2-4	140	43,43				
	5-7	37	44,05				
	8+	7	44,28				
Dışsal Motivasyon	1'den az	16	38,93	,321	,810	,314	,815
	2-4	140	37,74				
	5-7	37	37,86				
	8+	7	36,28				
Motivasyon	1'den az	16	70,43	,689	,560	,012	,998
	2-4	140	73,48				
	5-7	37	74,16				
	8+	7	72,14				
İletişim Doyumu	1'den az	16	56,56	1,427	,236	1,725	,163
	2-4	140	60,30				
	5-7	37	62,29				
	8+	7	59,85				
Performans	1'den az	16	17,75	2,218	,087	,739	,530
	2-4	140	19,32				
	5-7	37	19,70				
	8+	7	20,00				

Farklılıkların neden kaynaklandığını bulmak için Scheffe testi yapılmıştır. Test sonucu Tablo-13'de görülmektedir. Burada 1'den az okuyanlarla 2-4 sene (ort-3,11607\*  $p < 0,05$ ), sonra 5-7 sene okuyanlarla (ort-3,15372\*  $p < 0,05$ ), ve 8 seneden fazla okuyanlarla (ort-4,22321\*  $p < 0,05$ ) olduğuna göre anlamlı derecede daha yüksek farklılıklar bulunmuştur.

**Tablo 13: Türkiyede Bulunma Süresine Göre Farklılıkların Scheffe testi**

Ölçekler	Değişken (I)	Değişken (J)	Ortalamalar Farkı (I-J)	p
Motivasyonsuzluk	1'den az	2-4	3,116*	,000
		5-7	3,153*	,001
		8+	4,223*	,005
	2-4	1'den az	-3,116*	,000
		5-7	,037	1,000
		8+	1,107	,739
	5-7	1'den az	-3,153*	,001
		2-4	-,037	1,000
		8+	1,069	,792
	8+	1'den az	-4,223*	,005
		2-4	-1,107	,739
		5-7	-1,069	,792

### 5.7.2. İlgili Üniversitede Okuma Süresine Göre Anova Testi

Yabancı uyruklu öğrencilerin kaç yıldır bu üniversitede okuyorsunuz sorusuna verdiği cevaplara göre anova testi yapılmıştır ve bu Tablo-14'de gösterilmiştir. Tabloya göre 8 den fazla okuyan öğrencilerin 1'den az okuyan ve diğer'lerine (2-4, 5-7 sene) oranla motivasyonu daha yüksek yani az motivasyonsuzluk derecesi düşüktür. İletişim doyumu ölçeğine bakarsak en yüksek oran 8'den fazla okuyan (66,5000), en düşük değerse 1'den az (56,8750) okuyan öğrencilerde görülmüştür. Yani 8 yıl aynı üniversitede okuyan öğrencilerin iletişim doyumu diğerlerine oranla çok daha yüksektir. Bu performans açısından da aynıdır. Performans ölçeğine verilen yanıtlara göre en yüksek değer 8'den fazla okuyan öğrencilerde (20,5000), en düşük değerse 1'den az okuyan öğrencilerde (19,1000) görülmüştür. Ama buna bakmayarak bir tek motivasyonsuzluk anlamlı düzeyde dağılım göstermiştir. Levene testi sonucuna göre motivasyonsuzluk ve iletişim doyumu dışında tüm ölçek homojendir ( $P<0,05$ ).

**Tablo 14: İlgili Üniversitede Okuma Süresine Göre Anova Testi**

Anova						Levene Testi	
Ölçekler	Boyut	N	Orta (X)	F	Anlm.	Levene	P
Motivasyonsuzluk	1'den az	40	9,15	3,928	,009	3,361	,020
	2-4	143	7,85				
	5-7	15	6,93				
	8+	2	6,00				
İçsel Motivasyon	1'den az	40	42,20	1,819	,145	1,742	,160
	2-4	143	43,35				
	5-7	15	46,46				
	8+	2	44,00				
Dışsal Motivasyon	1'den az	40	37,67	2,488	,062	1,198	,312
	2-4	143	37,58				
	5-7	15	41,26				
	8+	2	31,00				
Motivasyon	1'den az	40	71,45	1,916	,128	1,380	,250
	2-4	143	73,42				
	5-7	15	77,80				
	8'+	2	69,50				
İletişim Doyumu	1'den az	40	56,87	3,663	,013	3,067	,029
	2-4	143	60,74				
	5-7	15	65,13				
	8+	2	66,50				
Performans	1'den az	40	19,10	,876	,454	,141	,935
	2-4	143	19,22				
	5-7	15	20,26				
	8+	2	20,50				

Bu farklılıkların nasıl olduğunu görmek için Scheffe testi yapılmıştır. Tablo-15'de gösterilen bu teste göre iletişim doyumu ölçeği üzere 1'den az yıl okuyanlar ile 2-4 sene okuyan öğrenciler arasında (Ort-3,86626\* P-,028), 1'den az sene okuyan öğrenciler ile 8'den fazla sene okuyan öğrenciler arasında (Ort-8,25833\* P-,023) anlamlı farklılıklar vardır.

**Tablo 15: İlgili Üniversitede Okuma Süresine Göre Farklılıkların Scheffe Testi**

Ölçekler	Değişken (I)	Değişken (J)	Ortalamalar Farkı (I-J)	P
İletişim Doyumu	1'den az	2-4	-3,866*	,139
		5-7	-8,258*	,034
		8'den fazla	-9,625	,553
	2-4	1'den az	3,866	,034
		5-7	-4,392	,377
		8'den fazla	-5,758	,855
	5-7	1'den az	8,258*	,034
		2-4	4,392	,377
		8'den fazla	-1,366	,998
	8+	1'den az	9,625	,553
		2-4	5,758	,855
		5-7	1,366	,998

### 5.7.3. İkinci Hipotezlere Bağlı Bulgular

Çalışmanın bu bölümünde ikinci hipotez ve alt hipotezlere (**H2: H2a: H2b: H2c:**) bakacağız. İkinci hipotez ( **H2**) “öğrencilerin algılanan iletişim doyumu, akademik motivasyonu pozitif yönde etkilemektedir” şeklinde ifade edilmiştir. Bu hipotezin üç alt hipotezinin birincisi (**H2a**) “öğrencilerin algılanan iletişim doyumu, motivasyonsuzluğu negatif yönde etkilemektedir” şeklinde ifade edilmiştir. İkinci alt hipotez ise (**H2b**) “öğrencilerin algılanan iletişim doyumu içsel motivasyonu pozitif yönde etkiliyor”. Diğer sonuncu alt hipotez ise (**H2c**) “öğrencilerin algılanan iletişim doyumu dışsal motivasyonu pozitif yönde etkiliyor” şeklinde ifade edilmiştir.

İlk olarak korelasyon analizi yapılmıştır. Tablo-16’da da göreceğimiz üzere motivasyonsuzluk alt boyutunda korelasyon katsayısı negatif yöndedir. Yani motivasyonsuzluk arttıkça diğerleri azalmaktadır. Korelasyon yoktur. Diğer guruplar arasında ise yüksek korelasyon vardır. Yani örnek verecek olursak iletişim doyumu arttıkça öğrencinin motivasyonu ve ona bağlı olarak prtförmansı da artmaktadır. Ve bunlar arasında yüksek korelasyon vardır.

**Tablo 16 : Korelasyon Analizi**

		Motivas suzluk	İçsel Motiv.	Dışsal Motiv.	Motivas.	İlet. Doy	Perfor.
Motivasyon suzluk	Pearson Korelasyon	1					
	Anlamlılık (2)						
İçsel Motivasyon	Pearson Korelasyon	-,164*	1				
	Anlamlılık (2)	,020					
Dışsal Motivasyon	Pearson Korelasyon	-,084	,675**	1			
	Anlamlılık (2)	,239	,000				
Motivasyon	Pearson Korelasyon	-,179*	,926**	,823**	1		
	Anlamlılık (2)	,011	,000	,000			
İletişim Doyumu	Pearson Korelasyon	-,246**	,458**	,362**	,485**	1	
	Anlamlılık (2)	,000	,000	,000	,000		
Performans	Pearson Korelasyon	-,206**	,355**	,326**	,380**	,289**	1
	Anlamlılık (2)	,003	,000	,000	,000	,000	
<b>**p&lt;0,05; *p&lt;0,01</b>							

İletişim doyumunu ve akademik motivasyon arasında ilişkinin ne denli olduğunu öğrenmek için korelasyon analizi yapılmıştır ilk olarak sonra tek değişkenli regresyon analizi yapılmıştır ve bu Tablo-17’de gösterilmiştir. Burada bağımsız değişken iletişim doyumunu bağımlı değişken ise akademik motivasyon olarak gösterilmiştir. Tablo-17’de de görüldüğü üzere R değeri ,485 olarak gösterilmiştir. Bu bağımlı değişken (Akademik Motivasyon) ile bağımsız değişken (İletişim Doyumu) arasındaki korelasyonu göstermektedir. Buradan aydın oluyor ki bu iki değişken arasında ilişki vardır ve iletişim doyumunu akademik motivasyonun bir hissesini açıklamaktadır. R<sup>2</sup> değeri ise ,235 olarak gösterilmiştir. Yani iletişim doyumunda oluşan değişim %23,5’ini akademik motivasyonu açıklamaktadır. Burada Anova testi sonucunda F değeri 60,971 olarak bulunmuştur. Anlamlılık düzeyi ,000 olduğuna göre, elde edilen bu değer 0,05’den küçük gözüküyor ki bu da önemli bir sonuçtur. Yani iletişim doyumunu motivasyonu açıklamakta büyük bir yardım sağlamaktadır. Buradan aydın oluyor ki iletişim doyumunu arttıkça öğrencilerin motivasyonu da artmaktadır (B=,473 ; p<.000), (β=,485 ; ; p<.000). Hipotez iki ve alt hipotezleri (H2: H2a: H2b: H2c:) kabul edilmektedir, algılanan iletişim akademik

motivasyonu pozitif yönde etkilemektedir. Algılanan iletişim doyumu motivasyonsuzluğu negatif yönde etkiliyor. Son olarak da algılanan iletişim doyumu içsel ve dışsal motivasyonu pozitif yönde etkiliyor.

**Tablo 17: İletişim Doyumunun Akademik Motivasyon Üzerindeki Etkisini Gösteren Regresyon Analizi**

Değişken	S. Edilmemiş Katsayılar		Standardize Katsayılar	T	P
	B	S.Hata	B		
Sabit (Constant)	44,757	3,701		12,092	,000
İletişim doyumu	,473	,061	,485	7,808	,000
R	,485				
R <sup>2</sup>	,235				
Düzeltilmiş R <sup>2</sup>	,232				
F	60,971				
Anlam düzeyi	,000				

#### 5.7.4. Üçüncü Hipoteze Bağlı Bulgular

Araştırmamızın üçüncü hipotezi ve alt boyutları (**H3**) “öğrencilerin akademik motivasyonları, akademik performansı pozitif yönde etkilemektedir” (**H3a**)“Öğrencilerin motivasyonsuzluğu, akademik performansı negatif yönde etkiliyor”. (**H3b**) “Öğrencilerin içsel motivasyonu, akademik performansı pozitif yönde etkiliyor”.(**H3c**) “Öğrencilerin dışsal motivasyonu, akademik performansı pozitif yönde etkiliyor” gibi gösterilmiştir.

Tablo-18’de de görüldüğü üzere motivasyonun performans üzerindeki etkisini ölçmek için Regresyon analizi yapılmıştır. Burada ( $\beta=,380$ ; ;  $p<.000$ ) olduğuna göre akademik motivasyon akademik performansı pozitif yönde etkilemektedir. Diğer taraftan R<sup>2</sup> değeri ,145 olarak bulunmuş. Bunu onu gösteriyor ki motivasyonda olan ilerleyiş yani motivasyonun artması %14,5 performansın da artması demektir. Anova testi sonucunda F değeri 33,494 olarak bulunmuş ve anlamlılık düzeyi ,000 olarak bulunmuştur. Bu 0,05 den küçük olduğuna göre motivasyon ve performans arasındaki ilişki anlamlıdır.

Hipotez kabul edilmiştir yani, motivasyon akademik performansı pozitif yönde etkilemektedir. Alt boyutlarda da durum aynı şekildedir yani, öğrencilerin motivasyonsuzluğu, akademik performansı negatif yönde etkiliyor. Diğer hipotez

öğrencilerin içsel motivasyonu, akademik performansı pozitif yönde etkiliyor ve öğrencilerin dışsal motivasyonu, akademik performansı pozitif yönde etkiliyor.

**Tablo 18: Akademik Motivasyonun Akademik Performans Üzerindeki Etkisini Gösteren Regresyon analizi**

Değişken	S. Edilmemiş Katsayılar		Standardize Katsayılar	T	P
	B	S.Hata	B		
Sabit (Constant)	48,606	4,312		11,273	,000
Akademik Performans	1,281	,221	,380	5,787	,000
R	,380				
R <sup>2</sup>	,145				
Düzeltilmiş R <sup>2</sup>	,140				
F	33,494				
Anlam düzeyi	,000				

#### 5.7.5. Dördüncü Hipoteze Bağlı Bulgular

Sonuncu hipotez (H4) “öğrencilerin iletişim doyumu akademik performansı pozitif yönde etkilemektedir” şeklindedir.

Regresyon analizi sonuçları Tablo-19’da gösterilmiştir. B=,997 ve  $\beta$ =,289 P<,000 olduğuna göre bu iki değişken arasında anlamlı ilişki vardır. Tablo’dan da görüldüğü üzere R<sup>2</sup>=,083 bulunmuştur, yani iletişim doyumu arttıkça performans %8,3 artmaktadır. Anova analizi sonucu da bu ilişkinin anlamlı düzeyde olduğunu göstermektedir.

**Tablo 19: İletişim Doyumunun Akademik Performans Üzerinde Etkisini Gösteren Regresyon Analizi**

Değişken	S. Edilmemiş Katsayılar		Standardize Katsayılar	T	P
	B	S.Hata	$\beta$		
Sabit (Constant)	41,115	4,577		8,984	,000
Akademik Performans	,997	,235	,289	4,245	,000
R	,289				
R <sup>2</sup>	,083				
Düzeltilmiş R <sup>2</sup>	,079				
F	18,020				
Anlam düzeyi	,000				



Hipotez testi sonuçları aşağıdaki Tablo-21’de gösterilmiştir.

**Tablo 20: Hipotez Testi Sonuçları**

<b>Hipotez</b>	<b>Bağımsız Değişken</b>		<b>Bağımlı Değişken</b>	<b>Sonuç</b>
H <sub>1</sub>	Öğrencilerin çeşitli demografik özellikleri ile İletişim Doyumu, Akademik Motivasyon ve Akademik Performans düzeyleri arasında farklılıklar bulunmaktadır.			Kabul
H <sub>2</sub>	İletişim doyumu	⇒	Akademik Motivasyon	Kabul
H <sub>2a</sub>	İletişim doyumu	⇒	Motivasyonsuzluk	Kabul
H <sub>2b</sub>	İletişim doyumu	⇒	İçsel Motivasyon	Kabul
H <sub>2c</sub>	İletişim doyumu	⇒	Dışsal Motivasyon	Kabul
H <sub>3</sub>	Akademik Motivasyon	⇒	Akademik performans	Kabul
H <sub>3a</sub>	Motivasyonsuzluk	⇒	Akademik Performans	Kabul
H <sub>3b</sub>	İçsel Motivasyon	⇒	Akademik Performans	kabul
H <sub>3c</sub>	Dışsal Motivasyon	⇒	Akademik performans	kabul
H <sub>4</sub>	İletişim doyumu	⇒	Akademik Performans	Kabul

## SONUÇ

Bu araştırmanın amacı yabancı uyruklu öğrencilerin algılanan iletişim doyumunun akademik motivasyonlarına ve akademik performanslarına etkisini araştırmaktır. Türkiye’de okuyan öğrencilerin ne kadar başarılı olduklarının ve bu başarının ve ya başarısızlığın kaynağının büyük kısmı tez danışmanın ve üniversite görevli ve yöneticilerinden veya diğer öğrencilerden aldıkları iletişim doyumundan ileri gelir. Bu doğrultuda motivasyonları düşebilir veya aksine yükselebilir. Bu araştırma Türkiye’de büyük kısmı Samsun olmak üzere altı ilde yapılmıştır. Ondokuz Mayıs Üniversitesi, İstanbul Üniversitesi, Uludağ Üniversitesi, Gazi Üniversitesi, Ankara Üniversitesi, Gaziantep Üniversitesi, Trabzon Teknik Üniversitesi, Recep Tayyip Erdoğan Üniversitesinden toplam 200 yabancı uyruklu lisansüstü öğrenci katılmıştır. Ankete katılan öğrencilerin çoğunluğu Azerbaycanlı (44 kişi) ve Türkmenistanlı (24 kişi) öğrencilerdir. Bu öğrencilerin 86’sı kadın ve 114’ü erkektir. Bu öğrencilerden 41 kişi evli, 159 kişi ise bekârdır.

İlk olarak araştırmada yapılan anketlerin güvenilirliğini ölçmek için Güvenirlik analizi yapıldı ve 0.909 olarak bulundu.

Çalışmaya göre erkek öğrencilerin motivasyonsuzluğu kadın öğrencilerden nispeten daha azdır, içsel motivasyon ve dışsal motivasyon erkeklerde daha yüksek, iletişim doyumu ve akademik performans da erkek öğrencilerde kadın öğrencilere nispeten daha fazladır.

Diğer demografik özelliklerden olan medeni duruma baktığımız zaman evli öğrencilerin motivasyonsuzluğu bekarlara göre daha azdır. Evli öğrencilerin iletişimden aldığı doyum bekarlara göre daha yüksektir. Buna dayalı olarak evli öğrencilerin performansı ve motivasyonu alt boyutları ile beraber ele aldığımız zaman bekarlara nispeten daha yüksek olduğu görülmektedir.

Doktora okuyan öğrencilerin iletişim doyumu Yüksek lisans ve Mezunlarına göre daha iyidir ve Yüksek lisans okuyanlarda Mezunlara göre daha iyi iletişim doyumu vardır. Performans arasında farklılık bulunmamıştır. Ancak Doktora öğrencilerinin Motivasyonu Yüksek lisans ve Mezunlarına göre daha iyidir.

Diğer taraftan yaş arttıkça iletişim doyumu arasında azda olsa farklılık gözlenmiş ama bu farklılıklar anlamlı düzeyde değildir. Bunu dışında, ister

performans ister motivasyon olsun yaşlara göre ortalamalar arasında anlamlı bir farklılık yoktur ve anlamlılık düzeyi de anlamlı değildir şeklinde yorumlanmıştır.

Kaç yıldır Türkiye’de okuyorsunuz sorusuna verilen yanıtlara göre analiz yapılırken motivasyonsuzluk alt boyutu üzere farklılıkların mevcut olduğunu gördük. Zira Türkiye’de okuma süresi arttıkça motivasyon yükselmektedir. Anlamlılık derecesi  $P>0,05$ ’den küçük olduğu için anlamlı dağılım sergilemiştir. Aynı şekilde, 1’den az okuyanlar ile 8’den fazla sene okuyanlar arasında iletişim doyumu ve performansında da farklılıklar vardır. Okuma senesi arttıkça iletişim doyumu, motivasyon ve performans anlamlı şekilde artmaktadır.

Kaç yıldır bu üniversitede okuyorsunuz sorusuna verilen yanıtlar incelenirken 8’den fazla sene okuyan öğrencilerin 1’den az okuyan ve diğerlerine (2-4, 5-7 sene) oranla motivasyonu daha yüksek yani motivasyonsuzluk derecesi düşüktür. İletişim doyumu ölçeğine bakarsak en yüksek oran 8’den fazla okuyan, en düşük değerse 1’den az okuyan öğrencilerde görülmüştür. Yani 8’+ yıl aynı üniversitede okuyan öğrencilerin iletişim doyumu diğerlerine oranla çok daha yüksektir. Bu performans açısından da aynıdır.

Çalışmanın ölçeklerine verilen yanıtları incelerken korelasyon analizi, regresyon analizi ve varyans analizi yapıldı. Yukarıda da detaylı şekilde anlatıldığı üzere bir öğrencinin iletişim doyumunun artmasına bağlı olarak onun akademik motivasyonu artmaktadır ve buna bağlı olarak motivasyon arttıkça akademik performans da aynı şekilde artmaktadır. Bu analizlere göre kabul edilen hipotezleri şöyle sıralayabiliriz.

1) Öğrencilerin çeşitli demografik özellikleri ile iletişim doyumu, akademik motivasyon ve akademik performans düzeyleri arasında farklılıklar bulunmaktadır.

2) Öğrencilerin algılanan iletişim doyumu, akademik motivasyonu pozitif yönde etkilemektedir.

3) Öğrencilerin akademik motivasyonları, akademik performansı pozitif yönde etkilemektedir.

4) Öğrencilerin iletişim doyumu, akademik performansı pozitif yönde etkilemektedir.

## KAYNAKÇA

- Adair, J. (2003). *Etkili motivasyon. İnsanlardan en iyi verimi nasıl alabiliriz?*. Babiali kültür yayıncılık. İstanbul.
- Acar, O. (2015). [www.okanacar.com](http://www.okanacar.com) . [www.okanacar.com/2015/03/alderferin-erg-teorisi-ve-mcclandn.html](http://www.okanacar.com/2015/03/alderferin-erg-teorisi-ve-mcclandn.html).
- Akal, Z. (2000). *İşletmelerde Performans Ölçüm ve Denetimi*. 4.B., Milli Prodüktivite Merkezi Yayınları No: 473, Ankara.
- Akal, Z. (2011). *İşletmelerde performans ölçüm ve denetimi çok yönlü performans göstergeleri*. Milli prodüktivite yayınları. Ankara, s. 63.
- Akbaba, S. (2006). *Eğitimde Motivasyon*. Atatürk Üniversitesi. Kazımkarabekir Eğitim fakültesi dergisi, sayı 13.
- Akçakaya, M. (2012). *Kamu sektöründe performans yönetimi ve uygulamada karşılaşılan sorunlar*. Gazi ünversitesi İİBF Kamu yönetimi bölümü. Karadeniz Araştırmaları. Sayı 32- 171-202.
- Alsayed, A. K., Mohammad, H. M., I. O. (2012). The Relationship between Communication Satisfaction and Performance Indicators in Palestinian Governmental Organization. *International Journal of Scientific and Research Publications*, Volume 2, Issue 11, November. Universiti Sains Malaysia. ISSN 2250-3153.
- Andersone, İ., Gaile-Sarkane E. (2010). *Consumer Expectancy Theory for Business*. In: *Business and Management: 6th International Scientific Conference: Selected Papers*. ISSN 2029-428X.
- Aşıkoğlu, M. (1996). *Motivasyon: insan kaynaklarının verimliliğini yönlendirme aracı olarak*. Üniversite kitapevi.
- Bingöl, D. (2013). *İnsan kaynakları Yönetimi*. Beta basın yayın. İSBN 978-603-377-8745.
- Benligiray, S. (2005). *Büro Yönetimi*. Anadolu Üniversitesi. Eskişehir. Ağustos. İSBN 975-06-0352-4
- Bozanoğlu, İ. (2004). *Bilişsel davranışçı yaklaşıma dayalı grup rehberliğinin güdülenme, benlik saygısı, başarı ve sınav kaygısı düzeylerine etkisi*. Yayımlanmış doktora tezi, Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Beach Dale. (1980). *Personnel: The Managment of People at Work*". McMillan Publishing Co. Inc. USA New York.
- Bondarçuk E.V. (2017). *Связь мотивации студентов-педагогов и успешности их учебной деятельности*. Materials VII of the Intern. sci. Conf., 9-10 November 2017 / Leningrad State University. A. S. Pushkin; otv. Ed. Assoc. M.I. Morozov. - St. Petersburg. 262-266.
- Cal, W. Downs and Michael, D. Hazen. (1977). *A Factor Analtic Study Of CCommunication Satisfaction*. March 11.
- Cameron, K.C and Whetten, D. (1995). *Developing managment skills*.
- Cecchini, J. A, Fernandez-Rio, j. Mendez-Gimmenez, A. Christian, C. and Laura, M. (2014). Epstein's Target Framework and Motivational Climate in Sports;

Effects of a Field-based, Long-Term intervention program. *International journal of sports Science and Coaching*, vol.9.

Clarke J. (2002). *İş yerinde iletişim ve politika*. Mess yayınevi. İstanbul.

Clark M.H. and Schroth C.A. (2010) *Examining relationships between academic motivation and personality among college students*. *Learning and Individual Differences*, 20, 19-24.

Cevizci, A. (2010). *Eğitim Sözlüğü*. Say Yayınları. Ankara.

Çelik, Y., Efili, A. S., ÖZ, E.K ve Kaya, A. (2017). “Üniversite Öğrencilerinin Akademik Motivasyonları İle Akademik Performansları Arasındaki İlişki: Manavgat Myo Örneği”. Vol:3, Issue:17; pp: 77-85, ISSN:2149-8598.

Delpo, AMY. (2007). *The Performance Appraisal handbook*. Nolo 2nd Edition, USA.

Demir, N. ve Tuna, H. (2017). *Akademik bir örgütte iletişim doyumunun örgütsel özdeşleşmeye etkisi*. İnönü Üniversitesi. Selçuk iletişim, 9 (4). Doi: 10.18094/si 28406.

Doğan, M. (2002). *İşletme Ekonimisi ve yönetimi*. Anadolu matbacılık. 2. baskı. İzmir.

Dolamo, B.L. (2008). *Transforming health services delivery: The leadership perspective*. *Nursing Update* 32(4), 40-44.

Dökmen, Ü. (2003). *İletişim Çatışmaları ve Empati*. Sistem yayıncılık. İstanbul.

Demir, E., Saatçioğlu, O., İmrol, F. (2016). *Uluslararası Dergilerde Yayımlanan Eğitim Araştırmalarının Normallik Varsayımları Açısından İncelenmesi*. Araştırma mekalesi, Ankara Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Fakültesi, Ölçme ve Değerlendirme Bölümü, Ankara, Türkiye. 2(3) · 130-148

Ege, İ., Şener, Z. (2003). *Performans Ölçümünde kullanılan yöntemler: Performans karnesi ve kumanda paneli karşılaştırılması*. *Muhasebe ve Finansman dergisi*. Ocak.

Erdoğan, İ. (2011). *İletişimi anlamak*. Pozitif matbacılık. 4. baskı.

Eroğlu, E. ve Özkan, G. (2008). *Analyzing the Relationship Between the “Organizational culture” and “Organizational Satisfaction” and an Application in Eskişehir Woodlands Administration*. 6th International Symposium communication in the millenium. İstanbul. Mayıs.

Eren, E. (2001). *Yönetim ve Organizasyon. Çağdaş ve küresel yaklaşımlar*. Beta yayıncılık. 5.baskı. İstanbul.

Eren, E. (2014). *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi*. Beta yayıncılık. 14. baskı. İstanbul, İSBN 978-605-333-089-9

Federico, V. (1996). Relationship between communication satisfaction and organizational commitment in there guatemallan organizations. *The journal of bussiness communication*. 111-140.

Fred, N. (2016). *Factors Affecting performance*. USA

Gerben, J. (2003). *Characteristics and challenges of forest sector communication in the EU*. *Silva Fennica* 41 (4). August 31. Finland. İSSN 0037-5330.

Gibbs, G. (2010). *Dimensions of quality. The views expressed in this publication are those of the authors and not necessarily those of the Higher Education Academy.* September. ISBN 978-1-907207-24-2.

Giri, V. N., Kumar, B. P. (2010). *Assessing the Impact of Organizational Communication on Job Satisfaction and Job Performance.* National Academy of Psychology (NAOP) India Psychological Studies. June. 55(2):137–143. DOI: 10.1007/s12646-010-0013-6.

Gizir, S. (2014). *İlk öğretim okul öğretmenlerinin iletişim doyumlarının incelenmesi.* İnönü Üniversitesi, Eğitim fakültesi dergisi. Cilt 15. İSSN 1300-2899

Gray, J. and Laidlaw, H. (2004). *Improving The Measurement Of Communication Satisfaction.* Management Communication Quarterly, 17(3),425-448.

Gredler, M.E, Broussard, S.C. and Garrison, M.E.B. (2014). The Relationship between Classroom Motivation and akademik achievement in Elementary school aged children. *Family and consumer sciences research journal*, 33. 106-120.

Güçlü, M. (2017). Örgütsel iletişimin eğitim kuramlarındaki yeri ve önemi arasında bir değerlerinde. *Uluslar arası toplum araştırmalar dergisi.*

Güllüoğlu, Ö. (2012). *Örgütsel iletişim. İletişim doyum ve kuramsal bağlılık.* Eğitim akademi yayınları. 2.baskı. Konya. Ekim. İSSBN 978-605-4392-41-4.

Gürgen, H. (1997). *Örgütlerde İletişim Kalitesi.* İstanbul. Der Yayınları

Gülner, B. (2009). *İletişim doyum boyutları örgütlenme yapısı ilişkisi.* Selçuklu Üniversitesi Akademisyenleri örneği.

Güngör, N. (2011). *İletişim. Kuramlar ve yaklaşımlar.* Siyasal kitapevi.

Geçikli, F. (2010). *Halkla İlişkiler ve İletişim.* İstanbul. Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş.

Helvacı, M. Akif. (2002). *Performans yönetimi sürecinde performans değerlendirmenin önemi.* Ankara ünversitesi. Eğitim bilimler fakültesi dergisi, Cilt 35 Ankara.

Halis, M. (2000). “Örgütsel İletişim ve İletişim Tatminine İlişkin Bir Araştırma”. *Atatürk Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi*, C. 14, S. 1, Erzurum

İnfante, D.A., Anderew, S.R and Deca, F.W. (1981). *Building communication theory.* 2nd edition prospect heights il. Waweland pres.

Jones, C.T. (2006). *In search of Communication Satisfaction at the State Bar of Georgia.* Unpublished Masters Dissertation: Georgia State University.

Jooste, K. (2009). *Leadership in Health Services Management.* 2nd ed. Cape Town: Juta

Jorfi, H., Hashim F. Y., Ishak, M. S. (2011). The relationship between demographics variables, emotional intelligence, communication effectiveness, motivation, and job satisfaction. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences April.* Vol. 1, No. 1.

Karagüven, H. Ü. (2012). *Akademik motivasyon ölçeğinin Türkçeye adaptasyonu.* Kurum ve uygulamada eğitim bilimleri, 12 (4), 2599-2620.

Kavcar, C., Sever, S., Oğuzkan, F. (2003). *Türkçe öğretimi*. Engin yayınevi. 8.baskı. İSBN 975-728-7406.

Keller, J.M. (1999). *Using the ARCS motivational process in computer-based instruction and distance education: in M theall (ed). New directions for teaching and learning motivation from withn. Approaches for encouraging faculty and students to Excel*. San fransisco.

Keller, J.M. (2000). *How to integrate learner motivation planing into lesson planing: the ARCS model approach*. paper presented at VN semanario, 1-17.

Koçel, T. (2015). *İşletme yöneticiliği*. Beta yayınevi. 16.baskı. İstanbul. İSBN 978-605-333-416-3.

Kusurkar, R.A, Th. J. Ten Cate, C. M. P. Vos, P. Westers, G. Croiset. (2012). *How motivation affects academic performance: a structural equation modelling analysis*. Adv in Health Sci Educ DOI 10.1007/s10459-012-9354-3.

Küçük, M. (2012). *İletişim Bilgisi*. Unite 1. Anadolu ünversitesi.1.baskı. Eylül.

Kwapong, L. S., Appiah, E. O., Fokuo, D. (2015). The Effect of Motivation on the Performance of Teaching Staff in Ghanaian. polytechnics: The Moderating Role of Education and Research Experience. *International Journal of Education and Research* Vol. 3 No. 11 November. ISSN: 2411-5681

Lewis, P.S., Goodman, S.H. and Fandt, P.M. (1995). *Managment: challenges in the 21st century*. West publishing company. New york.

Locke, E.A. and Latham, G.P. (2002). *Building a proctically useful teory of goal setting and task motivation*. A 35. Year odyssey American psychologist 57.

Lununberg, F.C. (2010). *Communication the process, barriers and improving effectiveness*. San Houston State Universty.

Lununberg, F.C. (2011). Goal setting theory of motivation. *International journal of managment, business, and administration*. (15) 1.

Lussier, R.N. (1996). *Human Reletions in organizations: A skill-building approach*. The McGraw-Hill companies,inc. Boston. USA.

Luthans, F. (1992). *Organizational behavior an evidence- based- approach*. University of Nebraska. McGraw-Hill. Irwin.

Milli Eğitim Bakanlığı. (2011). *İletişim Süreci ve Türleri*. Gazetecilik. Ankara

Milli Eğitim Bakanlığı. (2015). *Etkili iletişim*. Mesleki Gelişim. Ankara.

Maslow, A.H. (1943). *A Theory of Human Motivation*. York Universty, Toronto,Ontario. İSSN 1492-3713.

Maslow, A.H. (1962). *Toward a psychology of being*. Van Nostrand Company.

Meintjes, C., Steyn, B. (2006). A critical evaluation of the DownsHazen instrument (CSQ) by measuring employee communication satisfaction at a private higher education institution in South Africa. *Communication: South African Journal for Communication Theory and Research* 32(1), 152-188.

Meyer, S.M., Naudé, M., Shangase, N.C., Niekerk, S.E. (2009). *The Nursing Unit Manager: A Comprehensive Guide*. 3rd ed. Sandton: Heinemann Publishers.

Mount, D J and Back, K-J. (1999). A Factor- Analytic Study of Communication Satisfaction in the Lodging Industry. *Journal of Hospitality and Tourism Research*, 23(4), 401-418.

Nus, M.D. (1996). *A longitudinal case study of organizational commintment and communication satisfaction in a polis department.*

Orhan, G. (2012). *İletişim bilimine giriş.* 4.baskı. Turhan kitapevi. Ankara.

Önen, L. M., Tüzün, B. (2005). *Motivasyon.* 1.baskı. Epsilon Yaynevi.

Örücü, E., Kanbur, A. (2008). Örgütsel-Yönetmel Motivasyon Faktörlerinin Çalışanların Performans ve Verimliliğine Etkilerini İncelemeye Yönelik Ampirik Bir Çalışma: Hizmet ve Endüstri İşletmesi Örneği. *Yönetim ve Ekonomi, Cilt 15 sayı 1. Celal Bayar Üniversitesi İ.İ.B.F. Manisa.*

Palmer, M. (1993). *Performans değerlendirme.* Çevri Şahmer, Doğan, Rota yayınları İstanbul.

Paul, R. Pintrich, Dali, H. Sh. M. (2002). *Motivation in education: Teory research and applications.* Michigan universty. İSBN 0130160091.

Pincus, D. J. (1986). *Communication Satisfaction, Job Satisfaction, and Job Performance.* Human Communication Research, Volume 12, Issue 3, 1 March. Pages 395–419.

Pornsakulvanich ,V., Haridakis, P., Rubin, A. (2007). *The influence of dispositions and Internet motivation on online communication satisfaction and relationship closeness.* Computers in Human Behavior . septembe.

Ryan, M. R. and Eduard, L. Deci. (2000). *İntirinsic and extrinsic motivations cllasik definitions and new drections.* University of Rochester. Doi: 10.1006.

Ryan, R. M. and Connell, J. P. (1989). *Perceived locus of causality and internalization: Examining reasons for acting in two domains.* Journal of Personality and Social Psychology, 57,749-761.

Richard, S. Craft. (2004). *Communication teory.* USA

Robbins, S.P. (1996). *Organizational behavior: Consepts controversies applications.* Englewood Cliffs NJ: Prentice Hall international inc. Minnesota University. İSBN 131925199.

Robbins, S.P. (2013). *Organizational behavior.* USA. İSBN 13: 978-0-13-283487-2.

Sabancıoğlu, Z. (2005). *İnsan kaynakları yönetimi.* Alfa Aktüel, Bursa.

Sabancıoğlu, M.B. Tüzün. (1998). *Örgütsel psikoloji.* Alfa yaynevi. Bursa.

Savaş, A. T. (2005). *Kariyer yönetiminde performans değerlendirme sisteminin rolü.* İstanbul: Çantay Kitabevi.

Sayers, F., Bingaman, C.E. G. and Wheler, M. (1993). *Yöneticilikte iletişim.* Rota yaynevi. İstanbul.

Schermerhorn, J. (1989). *Student learning guide to accompany managment and productivity.* Third edition, published by John Wiley&Sons İnc., USA.



Semerci, A. S. (2005). *İş motivasyonu ve sonuçları. Türkiye Cumhuriyeti Merkez Banka'sında bir uygulama*. Yayımlanmış Uzmanlık Tezi. T.C.Merkez Bankası insan kaynakları müdürlüğü. Ankara.

Sever, H. (2017). *Sivil havacılık hizmetlerinde motivasyon araçlarının iş performansına etkisi*. Akademik Sosyal Araştırmalar Dergisi, Yıl: 5, Sayı: 43, Nisan, s. 329-338.

Shahrina, Md N., et.al (2013). *Organizational communication climate and conflict managment. Communications managment in an oil and Gas Company*. 2nd world confarence on bussness, ekonomics and managment: WCBEM.

Silliars, S. (1997). *İletişim*. İstanbul. MEB yayımları.

Soykanar, M. (2008). *Sağlık işletmelerinde personelin motivasyonunu etkileyen faktörler*. Dokuz Eylül Üniversite Hastanesinde bir uygulama. Yayımlanmış yüksek lisans tezi.

Şahin, A. (2005). *Yönetim kuramlar ve motivasyon ilişkisi*. Selçuklu üniversitesi İİBF.

Şam, G. (2013). *Motivasyon faktörünün işçi psikolojisi üzerine yansımaları: Tekstil işçileri üzerine bir uygulama*. Yayımlanmış yüksek lisans tezi. Trakya Üniversitesi, Edirne.

Taşdemir, S. (2013). *Motivasyon kavramına genel bir bakış. Motivasyon araçları ve bilgi teknolojileri ve iletişim kurumu ölçeğinde bir model önerisi*. Bilgi Teknolojileri ve İletişim Kurumu idari uzmanlık tezi. Ankara. Ağustos. ISBN 978-605-345-089-4.

Tekin, G., Görgülü, B. (2018). Clayton Alderfer'in Erg Teorisi Ve Çalışanların İş Tatmini. *Social Sciences Studies Journal*. ISSN:2587-1587

Topaloğlu, T. (2017). *Motivasyon beklemiş teorileri*. <http://www.e-motivasyon.net/beklenti-kurami-expectancy-theory.html>

Tunçer, P. (2012). *Yönetim ve organizasyon*. Beta yayınevi. 1.baskı. İstanbul. Aralık. ISBN 978-605-377-825-7.

Tutar, H. (2003). *Örgütsel iletişim*. Seçkin yayıncılık. Ankara.

Ulusoy, A. (2002). *Gelişme ve öğrenme*. Anı yayınevi. Ankara.

Uyargil, C. (1994). *İşletmelerde performans yönetim sistemi*. Arıkan basım yayım. 2.baskı. İstanbul. ISBN 9944716161.

Uztuğ, F. (2003). *İletişim engel ve etmenler. Meslek yüksek okulları için genel iletişim*. Program yayıncılık. Ankara.

Victor, H. Vroom. (1994). *Work and motivation*. New york: wiley

Vural, İ. (2012). *İletişim*. Pegam akademi. 1.baskı. Şubat

Waiyaki, E. W. (2017). *Effect of motivation on employee performance: a case of pam golding properties limited, Nairobi*. Research Project Report Submitted to the Chandaria School of Business in Partial Fulfillment of the Requirement for the Degree of Master of Science in Organizational Development (MOD). United States International University- Africa. Spring.

Watson, J.B. (1924). *Behaviorism*. New york: people's institute publishing company.

Whetten, D. A. And Cameron, K. S. (1995). *Developing management skills*.

Yilmazer, A. (2001). *Takım esaslı performans ölçme sistemlerinin uygulanmasında etkili olan faktörlerin tespitiine yönelik bir inceleme*. Bilgi, Ekonomi ve yönetim dergisi Cilt 6 sayı 2.

Yükçü, S., Atağan, G. (2009). *Etkinlik, etkililik ve verimlilik kavramlarının yarattığı karışıklık*. Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, Cilt: 23, Sayı: 4.

Zerenler, M. (2003). *Kriz Dönemlerinde İşletmelerde Üretim Süreci Esnekliğinin Şirketlerin Performans ve Yaşam Sürelerine Etkileri*. Yayınlanmamış Doktora Tezi, Konya.

Zillioğlu. (2007). *İletişim nedir?*. İstanbul: Cem

<http://arcs-model.blogspot.com.tr/2012/03/arcs-modeli.html>

<http://magazine.ouishare.net/2013/08/specialization-and-the-new-economy/>

[http://www.britishmuseum.org/research/publications/online\\_research\\_catalogues/paper\\_money/paper\\_money\\_of\\_england\\_wales/the\\_industrial\\_revolution.aspx](http://www.britishmuseum.org/research/publications/online_research_catalogues/paper_money/paper_money_of_england_wales/the_industrial_revolution.aspx)

<http://www.okanacar.com/2015/03/alderferin-erg-teorisi-ve-mcclellandn.html>

<http://www.toplumduşmanı.net/modules/wordbook/entry/phf:entryID=7301/endustri-devrimi>

<https://courses.lumenlearning.com/boundless-management/chapter/employee-needs-and-motivation/>

<http://www.ekademik.com/erg-teorisi/>

## EKLER

Sayın Katılımcı;

Bu anket formu, Ondokuz Mayıs Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı'nda yürütülmekte olan "Algılanan İletişim Doyumunun Akademik Motivasyon ve Akademik Performansa Etkisi: Yabancı Uyruklu Lisansüstü Öğrenciler Üzerine Bir Araştırma" başlıklı yüksek lisans tezi için bilgi toplamayı amaçlamaktadır. Vereceğiniz cevaplar, sadece bilimsel araştırma dahilinde kullanılacak ve kimliğiniz kesinlikle gizli tutulacaktır. Soruları cevaplama süresi yaklaşık **10 DAKİKADIR**. Yapacağınız katkıdan dolayı şimdiden çok teşekkür ederiz.

İsteğiniz doğrultusunda araştırma sonuçları sizinle paylaşılacaktır\*.

Doç. Dr. Aysun ÇETİN (OMÜ İİBF İşletme Bölümü, aysun.cetin@omu.edu.tr)  
Araz AĞAYEV (OMÜ SBE İşletme , arazagayev68@gmail.com)

### GENEL BİLGİLER

- 1) Cinsiyetiniz:  Kadın  Erkek
- 2) Yaşınız :  20'den az  21-24  25-29  30+
- 3) Medeni durumunuz  Evli  Bekar
- 4) Eğitim Durumu  Yüksek lisans yapıyor  Y. Lisans Mezun  Doktora yapıyor
- 5) Kaç yıldır Türkiye'de okuyorsunuz  1'den az  2-4  5-7  8'den fazla
- 6) Kaç yıldır bu Üniversitede okuyorsunuz  1'den az  2-4  5-7  8'den fazla
- 7) Ülkeniz (Lütfen belirtiniz).....

\*Araştırma sonuçları ile ilgileniyorsanız lütfen e-posta adresinizi belirtiniz.....

<i>"İletişim Doyumu"na yönelik aşağıdaki ifadelere katılma derecenizi üzerinde belirtiniz.</i>	K. Katılmıyor	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	K. Katılıyorum
Danışman hocamın bana güven düzeyi tatmin edicidir.	1	2	3	4	5
Danışman hocamla görüşmelerim iyi ayarlanmaktadır.	1	2	3	4	5
Üniversitede yazılı yönergeler ve dilekçeler kısa ve net olduğunu düşünüyorum.	1	2	3	4	5
Genel olarak üniversitedeki iletişim miktarından tatmin oluyorum.	1	2	3	4	5
Danışman hocam beni iyi şekilde dinliyor ve dikkate alıyor.	1	2	3	4	5
Danışman hocam dersle ilgili sorunlarımda bana rehberlik etmektedir.	1	2	3	4	5
Üniversite yayınlarının faydalı ve ilginç olduğunu düşünüyorum.	1	2	3	4	5
Danışman hocamın yeni fikirlere açıklık düzeyi beni tatmin etmektedir.	1	2	3	4	5
Üniversite politika ve hedefleri ile ilgili sahip olduğum bilgi düzeyinden tatmin oluyorum.	1	2	3	4	5
Üniversiteyi etkileyen hükümet ve YÖK faaliyetleriyle ilgili sahip olduğum	1	2	3	4	5

bilgi düzeyinden tatmin oluyorum.					
Üniversitedeki değişikliklerle ilgili yeterli bilgiye sahibim.	1	2	3	4	5
Üniversitenin akademik başarıları ile ilgili yeterli bilgi miktarına sahibim.	1	2	3	4	5
Üniversitenin başarısızlıkları ile ilgili yeterli bilgi miktarına sahibim.	1	2	3	4	5
Başarı düzeyimin diğer öğrencilerle karşılaştırılmasına ilişkin bilgi düzeyine sahibim.	1	2	3	4	5
Nasıl değerlendirildiğime ilişkin tatmin edici düzeyde bilgiye sahibim.	1	2	3	4	5
Çabalarımın takdir edildiğine ilişkin yeterli düzeyde bilgiye sahibim.	1	2	3	4	5
Derslerimdeki sorunların nasıl ele alındığı ile ilişkin yeterli bilgi düzeyine sahibim.	1	2	3	4	5
Danışman hocam öğrencilerin karşılaştıkları sorunlarla yakından ilgilenmektedir.	1	2	3	4	5
Dekanlık/enstitü yönetimi öğrencilerle açıkça ve dürüstçe iletişim kuruyor.	1	2	3	4	5
Dekanlık/enstitü yönetiminin öğrencileri önemseme düzeyinden memnunum.	1	2	3	4	5
Yöneticilerin öğrencileri dinlemesi ve onların düşüncelerini hoş karşılama düzeyinden memnunum.	1	2	3	4	5
Öğrencilerin bilgilendirilme seviyesini korumak için üst yönetimin zamanında iletişim kurma düzeyinden memnunum.	1	2	3	4	5
Üniversite içi iletişim, üniversite hedeflerine ulaşmak için bizleri motive etmektedir.	1	2	3	4	5
Üniversitedeki öğrenciler iyi bir iletişimci olarak beni tatmin etmektedir.	1	2	3	4	5
Üniversite içi iletişim bende üniversite ile özdeşleşme ve bütünleşme duygusu uyandırmaktadır.	1	2	3	4	5
Derslerle ilgili gerekli bilgileri zamanında elde edebiliyorum.	1	2	3	4	5
Üniversite içi iletişim çatışmaları doğru iletişim kanalları aracılığıyla ele alınmaktadır.	1	2	3	4	5
Üniversitede etkin düzeyde gayri-resmi iletişim kurulmaktadır.	1	2	3	4	5
Öğrenciler arası iletişim eksiksiz ve serbest yönlüdür.	1	2	3	4	5
<i>"Akademik motivasyon"na yönelik aşağıdaki ifadelere katılma derecenizi belirtiniz.</i>	<b>k.katılmıyorum</b>	<b>katılmıyorum</b>	<b>kararsızım</b>	<b>katılıyorum</b>	<b>k.katılıyorum</b>
İlerde yüksek ücretli bir iş bulabilmeme yardımcı olacağı için lisansüstü eğitime başladım.	1	2	3	4	5
Yeni şeyler öğrenmek istediğim için lisansüstü eğitime başladım.	1	2	3	4	5
İlerde seçebileceğim mesleğe daha iyi hazırlamamda bana yardımcı olacağı için lisansüstü eğitime başladım.	1	2	3	4	5
Kendi düşüncelerimi başkalarıyla paylaşmak beni mutlu ettiği için lisansüstü eğitime başladım.	1	2	3	4	5
Dürüst olmak gerekirse, bilmiyorum, aslında okulda boşa zaman harcıyormuşum gibi geliyorum.	1	2	3	4	5
Çalışmalarımı (ödev, proje vb.) başarı ile tamamladığımda mutlu olduğum için lisansüstü eğitime başladım.	1	2	3	4	5
Okulu bitirebileceğimi kendime kanıtlamak için lisansüstü eğitime başladım.	1	2	3	4	5
Ailemin istediği iyi bir işe sahip olmak için lisansüstü eğitime başladım.	1	2	3	4	5
Daha önce hiç bilmediğim şeyleri keşfetmeyi sevdiğim için lisansüstü	1	2	3	4	5

eğitime başladım.					
Gelecekte saygın bir mesleğe girebilmemi sağlayacağı için lisansüstü eğitime başladım.	1	2	3	4	5
İlgi çekeci metinler okumaktan zevk aldığım için lisansüstü eğitime başladım.	1	2	3	4	5
İlk zamanlar okula gitmem için geçerli nedenlerim vardı; fakat şimdi devam edip etmeme konusunda kararsızım.	1	2	3	4	5
Kişisel hedeflerimi gerçekleştirerek Başarılı olmak için lisansüstü eğitime başladım.	1	2	3	4	5
Başarılı olduğumda kendimi önemli hissetiyim için lisansüstü eğitime başladım.	1	2	3	4	5
İlerde iyi bir hayat yaşamak istediğim için lisansüstü eğitime başladım.	1	2	3	4	5
İlgimi çeken konularda bilgimi artırmak için lisansüstü eğitime başladım.	1	2	3	4	5
Gelecekte iyi bir karyer seçebilmemi sağlayacağı için lisansüstü eğitime başladım.	1	2	3	4	5
Derslerde geçen konulara kendimi kaptırmaktan büyük keyif aldığım için lisansüstü eğitime başladım.	1	2	3	4	5
Neden okula gittiğimi bilmiyorum, açıkçası çokda umrumda değil.	1	2	3	4	5
Derslerde zor olan etkinlikleri başarı ile yapabildiğimi görmek bana zevk verdiği için lisansüstü eğitime başladım.	1	2	3	4	5
Kendime zeki olduğumu göstermek için lisansüstü eğitime başladım.	1	2	3	4	5
Sınavlardan daha yüksek puanlar alabilmek için lisansüstü eğitime başladım.	1	2	3	4	5
İlgimi çeken konularda beni sürekli öğrenmeye yönlendirdiği için lisansüstü eğitime başladım.	1	2	3	4	5
İş hayatımda başarılı olmamı sağlayacak bilgi ve becerilerimi geliştireceği için lisansüstü eğitime başladım.	1	2	3	4	5
Birbirinde farklı ve ilginç konuları öğrenirken hissettiğim büyük zevkten dolayı lisansüstü eğitime başladım.	1	2	3	4	5
Bilmiyorum, zaten okulda ne yaptığımı bir türlü anlayamıyorum.	1	2	3	4	5
Derslerimde başarılı olmak, beni mutlu ettiği için lisansüstü eğitime başladım.	1	2	3	4	5
Derslerimde başarılı olacağımı kendime göstermek için lisansüstü eğitime başladım.	1	2	3	4	5
<i>" Akademik Performans" a yönelik aşağıdaki ifadelere katılma derecenizi belirtiniz</i>	<b>K.Katılmıyoru</b>	<b>Katılmıyorum</b>	<b>Kararsızım</b>	<b>Katılıyorum</b>	<b>K.Katılıyorum</b>
Öğrenciliğimin gerektirdiği sorumlulukları yerine getiririm.	1	2	3	4	5
Öğrenciliğimin gerektirdiği işleri ihmal etmem.	1	2	3	4	5
Hocamın her zaman görev tanımındaki işlerini tamamlarım.	1	2	3	4	5
Derslerde gösterdiğim performans beni tatmin eder.	1	2	3	4	5
Derslerimde gösterdiğim performans danışman hocamı tatmin eder.	1	2	3	4	5

## ÖZGEÇMİŞ

Araz AĞAYEV 10.06.1990 tarihinde Azərbaycan/Fuzuli'de doğdu. Fuzuli N-3 Gayıdış Lisesi'ni bitirdikten sonra Nahçıvan Üniversitesi İktisat Fakültesi'nden 2012 yılında mezun oldu. 2018 yılında OMÜ SBE İşletme ABD Yüksek Lisans programını bitirdi. Ağayev, iyi derecede Rusça ve Orta derece İngilizce bilmektedir.

### İletişim Bilgileri

E mail : arazagayev68@gmail.com

Telefon :0553 121 08 83

