

**Eşitsizliğe Karşı Sessiz Kalma:
Mavi Yakalı Çalışanların
Motivasyonu Üzerine Görgül
Bir Çalışma**

**To Keep Silent Against
Inequality: An Empirical Study
on the Motivation of Blue Collar
Workers**

Cenk SÖZEN*
Hakkı Okan YELOĞLU**
Fikret ATEŞ***

ÖZET

Bu çalışma önemli motivasyon kuramlarından olan, eşitlik kuramının temel varsayımlarından yola çıkarak Türkiye'deki örgütlerde çalışanların algıladıkları eşitsizlik karşısında tutumlarının ne olacağını araştırmayı hedeflemiştir. Çalışmada ülkeye has kültürel özellikler nedeniyle çalışanların algıladıkları eşitsizlikler karşısında sessiz kalmayı tercih edecekleri öne sürülmüştür. Bu iddiayı test etmek amacıyla bir üniversitede çalışan tüm mavi yakalılar üzerinde görgül bir çalışma gerçekleştirilmiştir. Öncelikle sınırlı ve rasgele seçilmiş bir grup üzerinde öntest yapılarak anket yeniden düzenlenmiştir. Daha sonra ana çalışma gerçekleştirilmiş ve toplanan veriler üzerinde faktör analizi ile regresyon analizi yapılmıştır. Yapılan ileri nicel analizler sonucunda elde edilen bulgular çalışanların algıladıkları eşitsizlikler karşısında tepkisiz kalmayı tercih ettiklerini göstermiştir.

Anahtar Kelimeler: Eşitlik kuramı, eşitlik algısı, motivasyon, eşitsizliğe tepki, örgütsel performans.

Çalışmanın türü: Araştırma

ABSTRACT

Motivation is an important concept in modern day organizations. The conversion of industrial society to the postindustrial phase has increased the rate of white collar workers and decreased blue collars' in organizations. It becomes vitally important to benefit from employees' intellectual capacity. A great attention has been given to find the ways to motivate professionals in the organizations. But, the current situation and the drives that lead to motivation of blue collar workers in post-industrialist era have remained unclear. Motivation theories and techniques potentially give managers several tools to create a positive synergy over employees. First attempts to bring an explanation to the question of how can workers be motivated was mostly based on the needs of the individuals. The motivation theories which are based on human needs have begun with Maslow's (1954) hierarchy of needs theory and developed by various scholars like McClelland (1961, 1971), Herzberg (1966) and Alderfer (1972). The interests of researchers have shifted from needs satisfaction to work process for the motivation of workers and some authors like Adams (1963), Vroom (1964) and Locke (1968) made important contributions to the process based theories. Despite the political and economic developments during the last three decades motivation theories of 50's and 70's formed a background or a frame of reference for the following studies. One of the interesting theories which has taken attention of many researchers is equity theory. Equity theory focuses on determining the effect of the tension created by inequality perceptions of the employees on work performance. The situations which leads to inequality perceptions and the effects of demographic differences on equity perceptions of employees are important areas of study in this field. We are more interest in the responses of the employees when facing inequality situations in this study. Different cultural contexts may create different types of responses in case of inequality. Cultural variables which are defined by Hofstede (1980) can be used to bring an explicit explanation to the response side of equity theory in different cultures. There is a lack of cross-cultural studies on equity theory in the relevant literature. So, this study is a chance to test equity perceptions and the responses of the employees in a country which represents a bridge between the east and the west.

Hofstede (1989) classified Turkey as a low uncertainty avoidance and high power distance country in his major cross-cultural study. The employees in such country may prefer not to give responses in case of inequality because they may be afraid to lose their jobs and may have a bad impression over others in the workplace. This study strongly claims that, workers in Turkey can perceive inequality but they prefer to keep silence instead of attempting to engage in corrective actions in their workplace. To support and test this idea, the study was conducted over all blue collar employees working in a university in Turkey. A questionnaire form was conducted which consisted several questions and propositions were suggested after a literature study. These propositions are tested empirically by both conducting models and other relevant statistical techniques. The analyses were made by a statistical program the results of the analyses were interpreted if they support the propositions or not. There are two groups of statements in the questionnaire form. One group formed by a list of different statements which represent unfair situations. Other group includes different type of possible responses as a result of inequality perceptions. Visual analog scale was used to measure the answers of respondents in these two groups of statements. Likert type measurement was not preferred in the study because it's been aimed to measure the respondents' thoughts. Before the main research, a pre-test was made over fifty

* Yrd. Doç. Dr., Başkent Üniversitesi

** Dr., Başkent Üniversitesi

*** Dr., Başkent Üniversitesi

employees in the same university and minor adjustments were made in the questionnaire form to increase reliability of the measurement tool. After the pre-test results the questionnaire form was rebuilt again and a study was conducted over 159 blue collar workers.

At the results of the analyses section, the demographics of respondents were explained firstly. According to the results, 73.6% of the respondents are male and 26.4% are female. 22,2% of the employees are bachelor and 77,4% are married. The ages of the respondents are changing between 23 and 46 and the work period of the respondents in the institution are ranging from 1 to 16 years. The reliability of the scales which was analyzed with the relevant statistical program based on Cronbach Alpha, representing the first group of statements is 72,46% and second group is 75,86%. Factor and regression analysis were used to test the basic thesis of the study. The first part of the questionnaire form was reduced to a major scale to measure the inequity. The second part of the questionnaire form was analyzed with factor analysis and three major factors were detected. The three factors are regressed over the inequity scale. A stepwise approach was used in the analysis because; it's aimed to measure the effects of the factors separately. Different models were conducted and all of the models were statistically significant. Although the coefficients of determination of the models were low, the results of the analysis partially supported the hypothesis of the study. Findings show that equity perceptions of blue collar workers are high but they generally don't prefer to provide equity by showing corrective actions. They decide to keep silence instead and may wait till the situations get better. The results of this study provide important critical insights for the motivation of workers in Turkey. Silent workers may cognitively decrease their performance as a result of their inequality perceptions. It is so hard for a manager to determine the workers unwillingness to use their capacity while conducting the routine job activities. This study doesn't represent all organizations in Turkey. But, it can open and show a path to the potential researchers to test the theoretical approach of this study with broad cross-sectional or longitudinal studies in different industries, markets and comparing other type of workers especially blue and white collar ones.

Keywords: Equity theory, perception of equity, motivation, reaction to inequality, organizational performance.

The type of research: Empirical research

GİRİŞ

Sanayi devrimini takip eden 20. yüzyılın başlarında insanın kol gücünden başka bir güç ile üretim yapmanın yollarını bulmasıyla büyük şehirlerden kentlere doğru göç yaşanmış ve modern şehirleri oluşturmaya başlayan bu insan topluluğunun giderek artan tüketim ihtiyacını karşılanması amacıyla büyük ölçekte üretimin iş yerlerinde örgütlenmesi ve yönetilmesi büyük bir sorun olarak belirmiştir. İlk yönetim bilimciler Taylor ve takipçileri ile Fayol, başlangıçta işin nasıl örgütlenebileceği ve işyerlerinin ne şekilde idare edilebileceğine odaklanmışlardır. Weber'in bürokratik modelini de kapsayan, klasik dönem olarak adlandırılan bu süreç içerisinde iş örgütleri mekanik ve kapalı sistemler olarak algılanmış, insan davranışının örgütsel çıktılar üzerinde yaratabileceği etkilere fazla yer verilmemiştir (Kast ve Rozenzweig, 1979). Daha sonraki yıllarda ortaya çıkan büyük buhran ve kısmen sendikaların baskısı Elton Mayo ve ekibi gibi bazı davranışçıların alanla ilgili bazı çalışmalar gerçekleştirilmesine neden olmuştur (O'Connor, 1999). Elton Mayo başkanlığındaki bir ekip tarafından 1927-1932 tarihleri arasında yürütülen Hawthorne Çalışmaları sonucunda davranışsal unsurların çalışanların üretkenliğinin artırılmasına önemli bir rolü olduğu bulunmuş ve insan ilişkileri ekolü doğmuştur (Kast ve Rozenzweig, 1979).

Davranışsal akımların yönetim alanına girişinden itibaren "Çalışanlarımı nasıl güdüleyeceğim?" sorusu davranış bilimcilerin, yönetim danışmalığı yapan kişilerin, yönetim okullarındaki öğrencilerin ve örgütlerdeki insan kaynakları biriminde çalışanların cevabını aradığı en temel sorun olmuştur (Pinder, 1977: 384).

MOTİVASYON VE MOTİVASYON KURAMLARI

Motivasyon kavramı, eylemi harekete geçiren içsel unsurlar ve eylemi tetikleyen dışsal unsurlar anlamına gelmektedir (Locke ve Lathan, 2004). Vroom (1964: 6), motivasyonu kişilerin gönüllü faaliyetlerin alternatif biçimleri arasında tercih yapması süreci olarak tanımlamaktadır. Robbins (1993), motivasyonu bireysel ihtiyacın tatmin edilmesi sonucunda örgütsel amaçlara yönelik yüksek düzeyde çaba gösterme istekliliği olduğunu belirtmektedir. Tuna ve Türk (2006), bu alanda en önemli konunun çalışan davranışlarının bilmesi ve her davranışın ardında bir istek ve hedefinde de amaç olduğunu belirtmektedir. Motivasyon ile ilgili ilk fikirler öncelikle felsefe alanında ortaya çıkmıştır. Eski Yunanistan'daki felsefeciler hedonizmin kişinin davranışını belirleyen güç olduğunu, kişilerin sonucunda zevk aldıkları ve acıdan kaçındıkları davranışları gösterme yönünde çaba gösterdiklerini ileri sürmüşlerdir (Steers, Modway ve Shapiro; 2004: 380). 19. yüzyılın sonlarına doğru, motivasyon konusu felsefenin çalışma alanında yeni beliren bir bilim alanı olan psikolojiye doğru kaymıştır (sf: 381). Motivasyonda en önemli konu, işgören davranışlarının ve bu davranışların nedenlerinin bilinmesidir. Her davranışın arkasında bir istek, önünde ise amaç vardır.

1950'li yıllarda iş yerlerinde çalışanların güdülenmesine yönelik yeni modeller üretilmiştir. Bu dönem içerisinde araştırmacılar çoğunlukla ihtiyaçların bilişsel süreçleri nasıl etkileyerek davranışta farklılığa neden olduğunu açıklamaya odaklanmışlardır (Kanfer, 1991). İhtiyaçların tatmin edilmesinin iş motivasyonu üzerindeki etkisini ele alan ilk kuram, Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisi kuramıdır. Maslow (1954), en temel ihtiyaçlardan başlayarak farklı düzeylerdeki ihtiyaçların belirli bir hiyerarşiye göre tatmin edilmesi durumunda motivasyonun arttırılabileceğini ileri sürmüştür. Daha sonraları bu kuramı tekrar ele alan Alderfer (1972) ihtiyaçların sayısını daha da azaltarak (var oluş, ilişkili olma ve büyüme) ERG kuramı olarak bilinen motivasyon yaklaşımını geliştirmiştir. Maslow'dan sonra İkinci bir ihtiyaç temelli motivasyon kuramı McClelland tarafından geliştirilmiştir. McClelland (1961, 1971) ihtiyaçların hiyerarşik bir biçimde karşılanması gerektiği fikrine karşı çıkmış; bunun yerine çalışanların başarı, ilişki kurma, güç ve bağımsızlık ihtiyaçlarından bir kaçının herhangi bir zaman içinde belirebileceğini iddia etmiştir. Herzberg (1966) geleneksel olarak ihtiyaçların tatmin edilmesi durumunda insanların motive olacağı edilmemesi durumunda ise motive olmayacağı görüşünün gerçekleri yansıtmadığını ileri sürmüştür. Herzberg'in (1966) geliştirdiği ikili etmen kuramında ihtiyaçlar hijyen faktörler ve güdüleyiciler olarak iki gruba ayrılmış; hijyen faktörlerin karşılanması sadece kişilerin tatminsizliğini ortadan kaldırırken güdüleyici faktörlerin karşılanması iş tatminini arttırmaktadır.

1960'ların ortalarında araştırmacıların ilgileri motivasyon amacıyla ihtiyaçların karşılanmasından, iş motivasyonuna neden olan sürece doğru kaymıştır. Süreç kuramları, durağan çevre koşulları varsayımından hareket edilerek geliştirilen önceki kuramlardan farklılaşmaktadır (Steers, Modway ve Shapiro; 2004: 380). İş motivasyonunun dinamik bir süreç içerisinde gerçekleştiğini önen süren 1960 ve 1970 arasında geliştirilen kuramlar içerisinde belki de en bilineni Vroom'un beklenti kuramıdır. Vroom (1964) çalışanların iş esnasında farklı davranış şekillerini değerlendirerek kendileri için anlamlı olan çıktılara ulaşmalarını sağlayanlarını seçtiklerini öne sürmüştür. Bu çalışmaya konu olan Adams'ın (1963) eşitlik kuramı da bu dönem içerisinde gerçekleştirilen önemli motivasyon kuramlarından birisidir. Eşitlik kuramı, sonraki bölümde detaylı bir şekilde ele alınacaktır. Bu dönem içerisinde göze çarpan kuramlardan birisi de 60'ların sonlarına doğru geliştirilen amaç kuramıdır. Locke (1968), daha çok amaçların motivasyonun üzerindeki etkisine odaklanarak, amaçlardaki niteliksel farklılıklar ile çalışanlar arasındaki uyumun önemli çıktılar elde edilmesini sağlayacağını ileri sürmüştür.

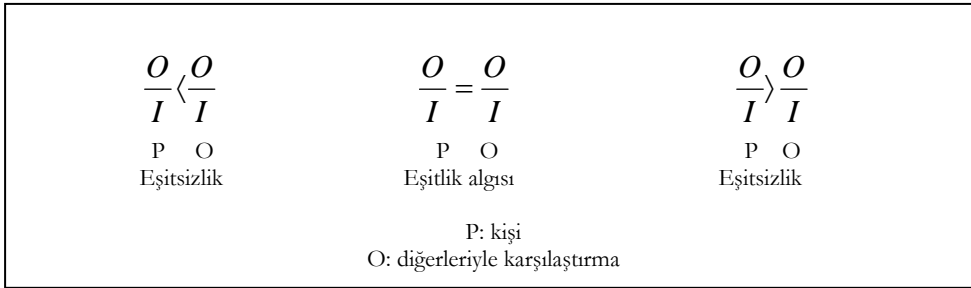
1960 ve 1970'li yıllarda ortaya konan kuramlar daha sonraki dönemlerde yapılan çalışmalar için bir altyapı oluşturmuş ve motivasyon yönetim alanında üzerinde en çok durulan konulardan birisi haline gelmiştir. Motivasyon kuramlarının geliştirildiği yıllar dikkate alındığında sanayileşme ve modern toplum düzeninin etkisini gösterdiği bir dönem olduğu düşünülebilir. Son 30 yıl içerisinde dünyada büyük bir sosyo ekonomik dönüşüm yaşanmış ve küresel etkiler değişimi iş hayatının önemli bir parçası haline getirmiştir. Motivasyon kuramları arasında Adams'ın (1963) çalışanların eşitlik algıları üzerine kurguladığı modeli, hemen hemen her dönem içinde geçerli olabilecek genel bir durumu konu edindiğinden oldukça ilgi çekicidir. Türkiye'nin tarihsel otorite yapısı ve kültürel özelliklerinin çalışanların bu konudaki düşüncelerini ne yönde etkilediğinin saptanması yerel yazın için oldukça önemlidir.

EŞİTLİK KURAMI

Hak, adalet ve eşitlik gibi kavramlar örgütlerde dikkate alınmaması durumunda ortaya oldukça vahim sonuçlar çıkabilir. İnsanların eşitlikle ilgili algıları sadece iş yerinde değil iş dışındaki sosyal yaşamlarında da birbirleriyle ilgili değerlendirmelerinde ve yaşam felsefelerinde de önemli bir yer tutmaktadır. İnsanların algıladıkları eşitsizlikle ilgili gösterdikleri tepkilerin boyutlarının ne kadar büyük olabileceği Fransız İhtilali gibi tarihteki bazı önemli olaylarda bile görülmüştür. Modern iş örgütleri ise, çalışanlar arasındaki kıyaslamaların oldukça yaygın gerçekleştiği alanlardır. Sweeney (1990) adalet algısının iş ortamında oldukça önemli bir kavram olduğundan bahsetmekte; adaletsizliğin çalışanlar için verilen ödüllerden tatmin olmama, azalan çaba ve örgütü bırakma istekliliği gibi değişik davranışlarla ilişkisi olduğunu vurgulamaktadır. Tang ve Baldwin (1996) çalışanların eşitlik algılarının yüksek olması ile daha fazla tatmin, örgütsel bağlılık ve kararlara katılım sağlanacağını belirtmektedirler. Eşitlik kuramı 48 yıl önce örgütsel adaletle ilgili çalışmalar doğrultusunda başlamış ve bireylerin iş yaşamlarında elde ettiklerine karşı ne gibi tepkiler verebileceğine odaklanmıştır (Swiercz ve Smith, 1991). Kuramın temel yaklaşımı örgütlerde eşitsizlik algılarının çalışanlar üzerinde yarattığı gerilimin iş verimliliğine ne şekilde yansiyabileceğinin

belirlenmesidir (Austin ve Walster, 1974). Greenberg (1989) adaletsiz bir şekilde ücretlendirildiklerini düşünen çalışanların tatminsizlik yaşayacaklarını ve bu eşitsizliği düzeltilmesiyle motivasyonun arttırılacağını belirtmektedir. Eşitlik başta ücretlendirme olmak üzere, çalışanlara tanınan sosyal haklar, kaynak dağılımı, çalışanların yöneticilere yakınlık dereceleri ve hatta çalışılan ortamın büyüklüğüne kadar birçok konuda kıyaslamaya neden olabilen bir konudur. Eşitlik kuramı (Adams, 1963), bu temel kıyaslamadan yola çıkarak insanların hangi durumda ne tip davranışlar sergileyebileceğine yönelik genel bir çerçeve önermektedir.

Goodman (1977) eşitlik kuramının diğer motivasyon kuramlarına göre daha ilgi çekmesini anahtar bileşenlerin iyi tanımlanmış olmasına, önemli sayıda araştırma ile iyi desteklenmesine ve temel prensiplerinin hem örgüt içi hem de örgüt dışında birçok durumu kapsayan geniş uygulama alanı bulmasıyla açıklamaktadır. Eşitlik kuramı alanında yapılan görgül çalışmaların genel olarak üzerinde odaklandığı konular; kişilerin eşitlik algılarının varlığı, kişilerin eşitsizlikle ilgili durumları ne şekilde çözdükleri ve bireylerin eşitlik algıları üzerindeki demografik etkilerdir (Carrell ve Dittrich, 1978). Eşitlik kuramının anahtar bileşenleri; (1) bir işe kişilerin yaptıkları katkılar olarak tanımlanan girdiler, (2) çalışanların bir işle ilgili elde ettikleri ödüller ya da cezalar olarak tanımlanan çıktılar, (3) çalışanların kendi gidileri ve elde ettikleri çıktıların diğerleriyle kıyaslaması, (4) çalışanların kendilerinin eşit ya da eşit olmayan durumda olduklarıyla ilişkin algılamalarını belirleyen karşılaştırmalar ve (5) eşitsizlik durumunda bireylerin göstereceği davranışsal ve psikolojik tepkilerdir (Bolino ve Turnley, 2007).



Şekil 1. Eşitlik Kuramı

Kaynak: Huseman, Hatfield, ve Miles, 1987

Şekil 1 eşitlik kuramına göre, oluşabilecek üç farklı durumu temsil etmektedir. Birinci durumda kişi kendi girdileri ve elde ettiği çıktıların diğerlerinden oransal olarak daha az olduğundan ortada bir eşitsizlik olduğunu algılamaktadırlar. İkinci durumda diğerleriyle aynı orana sahip olduklarından eşit davrandığını düşünürler. Üçüncü durumda ise, diğerlerine göre kendisine ayrıcalıklı davranıldığını hissederler. İlk eşitsizlik durumundakiler örgütten almaktan çok verdiklerini düşünen çalışanlardır (Huseman, Hatfield, ve Miles, 1987). Adams (1963) karşılaştırmalardaki oranlarda eşitsizlik olması durumunda iki farklı hissin ortaya çıkacağını; bir kişi diğerlerine göre az ödüllendirildiğini düşünürse bu durumu düzeltmek için bir şeyler yapmaya motive olacağını, kendisinin diğerlerinden daha çok ödüllendirildiğini düşünmesi durumunda ise suçluluk duygusu hissedeceğini ifade etmektedir. Greenberg (1989) kurama farklı bir bakış açısıyla yaklaşarak ücretlendirme konusunda çalışanların eşitsizlik algılarının yüksek olmasının parasal olmayan kazanımların önemine ilişkin algılarının artmasına ve bu kazanımların miktarlarını artırma yoluyla eşitliği sağlama eğilimi içerisine gireceklerini ileri sürmektedir. Martin ve Peterson (1987) çoğu kuramsal ve görgül çalışmanın yapılan kıyaslamaların genellikle aynı konumda ya da başka bir konumda olan insanlar arasında veya farklı örgütlerde benzer pozisyonlarda çalışan kişilerin arasında gerçekleştiğini gösterdiğini vurgulamaktadırlar.

Adams (1963), çalışanların eşitlikle ilgili algılarından yola çıkarak motivasyonu açıklamak için geliştirdiği eşitlik kuramı, oldukça ilgi çekici olmasına rağmen, genellenebilirliği tartışmalıdır. Farklı ülkelerdeki yerel dokular hem eşitlik algıları üzerinde hem de kişilerin tepki verme biçimlerinde farklılık yaratabilir. Ülkelerdeki kültürel bağlamın iş hayatı üzerinde belirgin etkiler yaratabileceği görgül olarak kanıtlanmış

(Hofstede, 1980) bir durumdur. Eşitsizlik algısı sonucunda Türkiye’deki örgütlerde çalışanların tepkilerinde ne gibi farklılıklar olduğu bu araştırmaya neden olan temel sorudur.

TÜRKİYE’DEKİ MAVİ YAKALI ÇALIŞANLARIN EŞİTLİK ALGILARI VE EŞİTSİZLİĞE OLAN TEPKİLERİ

Son 30 yıl içerisinde dünyada sanayi toplumundan sanayi ötesi toplum düzenine doğru dönüşüm yaşanırken örgütlerde çalışan mavi yakalılarının sayıları azalmış ve istihdam edilenler içerisinde profesyonellerin oranı artmaya başlamıştır (Laudon & Laudon, 1998). İstihdam ise, imalat sektöründen hizmet sektörüne doğru kaymıştır. Bu süreç içerisinde birçok yeni yönetim yaklaşımı ortaya çıkmış, örgüt kuramları alanında yeni yaklaşımlar geliştirilmiş ancak, mavi yakalılarının belki de iş hayatındaki öneminin azalmasından dolayı günümüzdeki iş örgütlerindeki durumuna fazla değinilmemiştir. Oysa özellikle örgütsel teknolojinin karşılıklı bağımlılık gösterdiği çoğunlukla hizmet üretiminin yapıldığı bazı iş örgütlerinde (örneğin hastaneler gibi) mavi yakalılarının performansı tüm örgütün çıktılarını etkileyecek sonuçlar ortaya çıkarabilir.

Eşitlik kuramı, Türkiye’deki örgütlerde ele alındığında; özellikle beyaz yakalı gruba göre, eğitim düzeyi daha düşük ve kırsal kökenli olan mavi yakalı çalışanların araştırılması, kültürel bağlamın eşitlik algıları ve verilen tepki biçimleri üzerinde nasıl bir etki yaratacağının test edilmesi bakımından önem taşımaktadır. Ülkemizde mavi yakalı olarak tanımladığımız grup, Cumhuriyetin kuruluşundan beri önemi vurgulanan batılılaşma hareketinden kısmen daha az etkilenmiş Anadolu kökenli grubu oluşturmaktadır. Bu nedenle, eşitsizlik karşısında Adams’ın (1963) tanımladığı gibi mi, yoksa kültürel bağlamın belirlediği şekilde mi davranıp davranmadıklarının belirlenmesi gereklidir. Bunu açıklanabilmesi için ilgili yazında makro düzeyde yapılmış kültürel çalışmalara ve Türkiye bağlamına ilişkin yorumlara değinmek gereklidir.

Hofstede (1980), 116000 IBM çalışanı üzerinde karşılaştırmalı olarak yaptığı kültürel çalışmada Türkiye’yi de diğer ülkelerle beraber belirlediği değişkenlere göre sınıflamıştır. Bu çalışmada Türkiye güç mesafesinin yüksek ve ortaklaşa davranışçı bir ülke olarak görülmektedir. Sargut (2001: 187) ortaklaşa davranışçı olan kişilerin bireyci kişilere göre kendilerini diğerlerine bağımlı hissettiklerini, toplumsal baskılara daha fazla maruz kaldıklarını ve grup içi ahengin önemli bir rol oynadığını ifade etmektedir. Sargut (2006: 7), bunun yanı sıra ortaklaşa davranışçı olarak tanımlanabilecek Türk toplumunda, aktörler arasında güvene dayalı yakın ilişkilerin baskın olduğu küçük gruplara bölünme eğiliminin yüksek olacağını öne sürmektedir. Buna göre, gruplara üye olan kişiler kendilerine bir sosyal kimlik edindiklerinden grup normları kişilerin davranışları üzerinde düzenleyici bir rol oynayarak grup üyelerinin fırsatçı eylemlerinin önüne geçecektir (White, 1992). Sargut (2001) Türkiye’de grup içinde dayanışma ve gruplar arasında rekabetin ön plana çıktığını vurgulamaktadır. Bu ifadelerden hareketle, Türkiye’de çalışanların algıladıkları eşitsizlik miktarı ne kadar yüksek olursa olsun grup bütünlüğünü tehlikeye atacak eylemlerden kaçınacakları sonucu çıkarılabilir. Sargut (2001), güç mesafesinin yüksek olmasını; “Patronun sözleri yasa yerine geçer” ifadesiyle tanımlamıştır. Hofstede’nin (1980) çalışmasında güç mesafesi yüksek olduğu bir ülke olarak tanımlanan Türkiye’de çalışanların inisiyatif kullanma olanağının da düşük olduğu düşünülebilir. Eşitlik kuramı açısından bu kültürel özellik ele alındığında, girdi- çıktı oranının diğer çalışanlarla kıyaslandığında ortaya çıkan olumsuz farklılık sonucunda kişilerin bu durumu yöneticilere anlatma olasılığının da düşük olacağı düşünülebilir.

Hofstede’nin (1980) çalışmasında Türkiye belirsizlikten kaçınma eğiliminin yüksek olduğu bir ülke olarak sınıflanmıştır. Sargut (2001: 182), ülkemizdeki iş hayatında sıklıkla karşılaşılan “yaşam boyu istihdam” uygulamasını bu duruma örnek olarak göstermektedir. Zaten cemaat halinde hareket etmenin yerleşik olduğu Türkiye’deki iş yaşamında çalışanların gelecekle ilgili önünü görebilme eğiliminin de yüksek olması, eşitsizlik durumunda grup üyelerinin bireysel tepkilerini gruptan dışlanarak geleceklerini tehlikeye sokmama düşüncesiyle göstermelerinin önüne geçebilecektir.

Hofstede (1980) tarafından yapılan karşılaştırmalı çalışmadan esinlenerek Türkiye’nin kültürel bağlamından esinlenerek yapılan bazı yorumlar neticesinde ülkedeki çalışanların genel olarak algılanan eşitsizliklerin sonucunda kendilerini baskılayarak tepki vermekten kaçınacakları düşünülebilir. Diğer yandan; şikâyetçi bir çalışan olarak görülmek, saygı ve güven kaybına uğramak, ilişkilere zarar vermek, işten atılmak, terfi edememek gibi korkular çalışanların sessiz kalma eğilimlerini genel anlamda güçlendirebilir (Çakıcı, 2008). Buna göre aşağıdaki öneri üretilebilir.

Önerme: Türkiye’de çalışanların algıladıkları eşitsizliğin derecesi arttıkça sessiz kalma eğilimi da artacaktır.

Yukarıdaki öneri ülkemizde kültürel bağlamdan en fazla etkileneceğini düşündüğümüz ve çoğunlukla kırsalda tarım temelli faaliyetlerle uğraşarak işgücüne katılan mavi yakalı çalışan grubu üzerinde sınanacaktır.

Çalışanların algıladıkları eşitsizlikler sonucunda sessiz kaldıkları yönünde bir bulguya ulaşılması, çalışanların örgütsel çıktılar üzerinde olumsuz sonuçlara neden olabilecek davranışlar sergileme olasılığının artacağını göstermektedir.

ARAŞTIRMA YÖNTEMİ

Araştırmanın Kapsamı

Araştırma, Türkiye’de bir üniversitenin mavi yakalı çalışanları üzerinde gerçekleştirilmiştir. Üniversite’nin ev idaresi ve kampus güvenliği kısmında çoğunlukla emek yoğun işlerde çalışan mavi yakalı personelin tümü üzerinde gerçekleştirilmiştir. Veriler toplamda 157 mavi yakalı çalışandan elde edilmiştir. Araştırmanın amacı sonuçların Türkiye’ye genellenmesi değildir. Sonuçlar sadece üniversite geneli ile sınırlıdır. Çalışma sonuçlarının kuramsal çerçevenin temel iddiasını desteklemesi durumunda araştırmanın üniversitenin beyaz yakalı çalışanlarını da kapsayacak şekilde genişletilmesi planlanmaktadır. Benzer sonuçların elde edilmesi durumunda ise, farklı türde örgütler üzerine gerçekleştirilecek kesitsel bir saha çalışması ile önerinin Türkiye genelinde test edilmesi düşünülmektedir.

Veri Toplama

Yapılan çalışmada, eşitsizlik algısının ve eşitsizliğe verilen tepkilerin ölçümü için geliştirilen soru formu bir eğitim kurumunda çalışan tüm mavi yakalı çalışanlara dağıtılmıştır. Yaş, cinsiyet, eğitim durumu ve deneyim gibi kişiye özel sorular anket formunun ilk kısmını oluşturmaktadır. Çalışmanın temel iddiasının test edilmesi amacıyla iki bölümden oluşan 10’ar adet durum hazırlanmıştır. İlk bölüm, çalışanların işyerlerinde eşitsizlik olarak algılayabilecekleri 10 durumu içermektedir. Cevaplayıcıların eşitsizlik olarak algılayabilecekleri konular gerçekleştirilen yazın taraması ve gözlemler yoluyla belirlenmiştir. İkinci bölüm, kişilerin eşitsizlik karşısında gösterecekleri değişik tepki biçimlerini içeren 10 farklı durumdan oluşmaktadır. Çalışanların eşitsizlik karşısında gösterecekleri tepki biçimleri Çakıcı’nın (2008) “örgütlerde sessiz kalınan konular, sessizliğin nedenleri ve algılanan sonuçları” konulu çalışmasından uyarlanmıştır.

Anket formunda iki bölüm halinde bulunan durumlar, görsel analog ölçeğine göre ölçeklendirilmiştir. Cevaplayıcıların soruları 0 (sıfır) ile 100 arasında değerlendirmeleri istenmiştir. Bu yaklaşımdaki amaç, cevaplayıcıların algılarını daha detaylı bir şekilde ölçmektir. Likert ölçeğinde olduğu gibi eşit aralıklı ölçek yöntemine başvurulmamış, cevaplayanların verdiği cevapların eğiliminin ne olduğu tespit edilmek istenmiştir. Ayrıca, yapılacak ileri düzey analizlerde yöntemlerin doğru uygulanması için verilerin aralıklı (interval) ölçeğe sahip olmaları da sağlanmıştır. Diğer yandan, eğitim kurumunda bütün mavi yakalılara ulaşıldığından herhangi bir örneklem seçimine gidilmemiştir. Soru formları mavi yakalılarla yüzyüze görüşülerek doldurulmuştur. Kurumda bulunan tüm mavi yakalıların soru formundaki soruları cevaplamaları nedeni ile geri dönüşüm oranı %100 olarak ortaya çıkmıştır.

Araştırmanın temel iddiasının test edilmesi için iki bölümden oluşan durumlar kullanılmıştır. İlk bölümde cevaplayıcılardan iş yerinde eşitsizlik olarak algılanabilecek durumları hiç adil bulmuyorlarsa 0, tamamen adil buluyorlarsa 100 puan ya da 0 ile 100 arasında puan vermeleri istenmiştir. İkinci bölümdeki benzer puanlama biçimiyle eşitsizlik karşısında gösterilebilecek farklı tepki biçimleriyle ilgili durumları 0 (hiç onaylanmaması) ile 100 (tamamen onaylanması) arasında puanlamaları istenmiştir. Sonuçların öneriyi doğrulayabilmesi için, ilk ve ikinci bölümün puan ortalamasının 50’den küçük olması gerekmektedir. Her iki bölümde ortalama puanların 50’den küçük çıkması mavi yakalı çalışanların verilen durumların eşitsizlik olarak algıladıklarını ancak, herhangi bir tepki vermediklerini gösterecektir. Dolayısıyla çalışmanın temel tezi doğrulanacaktır.

Ön Çalışma ve Güvenilirlik Analizi

Çalışmada, eşitsizliğin algılanmasına ve verilen tepkilerin ölçülmesine yönelik hazırlanan soru formunda yer alan ilk bölümde mavi yakalı çalışanların eşitsizliği ne derecede algıladıklarına yönelik hazırlanan soruların güvenilirliğinin test edilmesi için ön çalışma yapılmıştır. Bu çalışmanın amacı, soruların hangilerinin ana çalışmada kullanılabileceğinin tespit edilmesidir. Yapılan bu ön çalışmada, 47 mavi yakalı rastsal olarak seçilmiş ve soru formunu doldurmaları istenmiştir. Anketi dolduran 47 mavi yakalının verileri ilgili paket programa girilmiş ve güvenilirlik analizi yapılmıştır. Soru formunda yer alan ve eşitsizliğin algılanmasına yönelik soruların on sorunun güvenilirlik analizine göre güvenilirliği Chronbach Alpha ölçütüne %57,81 bulunmuştur. Analiz sonucu incelendiğinde on soru içerisinde bir sorunun güvenilirliği düşürdüğü tespit edilmiştir. Bunun üzerine güvenilirliği düşüren soru çıkarılmış ve güvenilirlik analizi tekrar yapılmıştır. Çıkan soru üzerine toplam soru sayısı dokuz olmuştur. 9 soruya yönelik ölçeğin yine Chronbach Alpha ölçütüne göre güvenilirliği %60,61 olmuştur. Elde edilen bu değer orta düzeyde güvenilir olarak kabul edilmiş ve yapılan ana çalışmada bu sorular kullanılmıştır. Elde edilen bütün bulgular sırasında cevaplayıcılar tarafından cevaplanmayan, boş bırakılan sorular kayıp değer olarak kabul edilmiş, dolayısı ile analize katılmamıştır.

Ele alınan dokuz soru, çalışmanın aynı zamanda eşitsizlik algısının bağımlı değişken olarak değerlendirilmesine de imkân tanımıştır. Eşitsizlik algısı bağımlı değişkeni, dokuz sorunun toplam puan ortalaması olarak değerlendirilmiştir. Bağımlı değişken olan eşitsizlik algısı matematiksel olarak eşitlik 1'deki gibi gösterilmiştir.

$$\text{Eşitsizlik Algısı} = \frac{\sum_{i=1}^n \sum_{j=1}^j \text{SoruPuan}_{ij}}{N}, \quad (1)$$

Burada;

SoruPuan_{ij} : n sayıda cevaplayıcıların j soruya verdiği puan değerleri,

N : toplam soru sayısı

47 kişiye yönelik yapılan ön anket çalışmasında, eşitsizliğe verilen tepkinin ölçülmesine yönelik soruların güvenilirliği ölçüldüğünde, toplam 21 sorunun güvenilirlik düzeyi % 76,16 olarak bulunmuştur. Analizler incelendiğinde, yine 1 sorunun ölçek güvenilirliğini düşürdüğü tespit edilmiş ve bu soru analizden çıkarılmıştır. Güvenilirlik analizi tekrar yapıldığında güvenilirlik düzeyi %79.25 olmuş ve güvenilirlik düzeyi yüksek kabul edilmiştir. Dolayısı ile 2 bölümden oluşan ankette toplam 20 soru bir sonraki ana çalışma için yeniden hazırlanmıştır.

Ana Çalışma, Soru Formu ve Cevaplayanların Özellikleri

Yapılan ana çalışmada, cevaplayıcıların cevaplamış olduğu eşitsizlik algısına yönelik dokuz sorudan oluşturulan ölçeğin güvenilirliği bir kez daha hesaplanmıştır. Hesaplama sonucunda Cronbach Alpha ölçütüne göre dokuz sorunun güvenilirlik düzeyi %72,46 çıkmıştır. Sonucun bu şekilde çıkması, yapılan ön çalışmanın önemini ortaya koymaktadır. Ölçekte bulunan sorular incelendiğinde hiçbirinin güvenilirliği düşürücü özelliğinin olmadığı tespit edilmiştir. Dolayısı ile yapılan ana çalışmada eşitsizlik algısına yönelik güvenilirliğin yüksek olduğunu da söylemek mümkün olmaktadır. Eşitsizlik algısı bağımlı değişken olarak kabul edildiğinde, çalışmada daha önce yer alan 1 no'lu eşitlik kullanılmıştır. Soru formunun ikinci kısmını oluşturan eşitsizliğe karşı tepki verme düzeyi sorularının güvenilirliği ise %73.21 çıkmıştır. Soru bazında incelendiğinde bir sorunun toplam güvenilirliği düşürdüğü tespit edilmiş ve soru çıkarılarak güvenilirlik düzeyi yeniden ölçülmüştür. Elde edilen sonuçlara göre ikinci kısmı oluşturan ölçeğin güvenilirliği % 75.86'ya yükselmiştir. Elde edilen güvenilirlik düzeyinin ön çalışmada elde edilen düzeye yakın olması ölçülmek istenen kriterin gerçekten ölçülebileceğini de göstermektedir. Soru formunun ilk bölümü demografik özellikleri içermektedir. Bu bölüm kendi içerisinde farklı analiz edilmiştir. Bu bölüme yönelik betimleyici istatistiklerin yanı sıra, yüzde ve geçerli yüzde değerleri de verilmiştir.

ANALİZ SONUÇLARI

Soru formunun ilk bölümünde bulunan demografik özellikler itibari ile cevaplayanların özellikleri hakkında bilgi edinmek istendiğinde aşağıdaki sonuçlar elde edilmiştir. Sonuçlar tablo halinde sunulmuş ve açıklanmıştır.

Tablo 1. Cevaplayanların Cinsiyete Göre Dağılımı

Cinsiyet	Sıklık	Geçerli Yüzde
Erkek	117	73.6
Kadın	42	26.4
Toplam	159	100

Tablo 1’de soru formunu cevaplayanların cinsiyete göre dağılımı yer almaktadır. Soru formunu dolduran 159 mavi yakalının %73.6’sının erkek, %26.4’ünün kadın olduğu görülmektedir. Tabloda geçerli yüzde olarak tanımlanan ifade kayıp gözlemin olmadığı, bu yüzden bütün cevaplayanların yüzdesi anlamına gelmektedir. Tablo 2, cevaplayıcıların medeni durumu hakkında betimleyici istatistiği yansıtmaktadır.

Tablo 2. Cevaplayıcıların Medeni Durumlarının Dağılımı

Medeni Durum	Sıklık	Yüzde (%)	Geçerli Yüzde (%)
Bekâr	35	22.0	22.2
Evli	123	77.4	77.8
Toplam	158	99.4	100.0
Kayıp Gözlem	1	0.6	
Genel Toplam	159	100	

Tablo 2’ye göre, 158 kişiden elde edilen bilgiler doğrultusunda, cevaplayıcıların %77.8’i evli, %22 sinin ise bekârdır. Cevaplayanlardan 1 kişi medeni durumunu belirtmediğinden geçerli yüzde değerleri belirtilmiştir. Cevaplamayan 1 kişi kayıp gözlem olarak değerlendirilmiştir.

Tablo 3. Cevaplayanların Yaşları ve Kurumda Çalışma Sürelerine İlişkin Betimleyici İstatistikleri

	Cevaplayan (N)	En Düşük	En Büyük	Ortalama	Std. Sapma
Yaş	158	23	46	33.8	4.7
Kurumda Çalışma Süresi	158	1	16	7.8	4.3

Tablo 3’te ise cevaplayanların yaşları ve buldukları kurumda çalışma sürelerine ilişkin betimleyici istatistikler yer almaktadır. Kurumda çalışan bir kişinin yaşı bir kişinin de kurumda çalışma süreleri tespit edilemediğinden elde edilen bulgular 158 kişiye ait bilgilerdir. Elde edilen bulgulara göre cevaplayan 158 kişinin ortalama yaşının yaklaşık 33 ve kurumda ortalama çalışma süreleri de yaklaşık 8 yıldır. Kurumda çalışma süreleri incelendiğinde standart sapmanın görece büyük olduğu gözlenmiştir. Bunun sebebi aşırı uç değerlerin tespitidir. Çalışma süreleri incelendiğinde en az bir yıl ve en fazla on altı yıl olması ve birden fazla kişinin on altı yıl çalışmış olması nedeni ile standart sapma yüksek çıkmıştır.

Bir sonraki aşama olan, eşitsizlik algısına verilen tepkinin hangi boyutlarda ve ne derecede olduğunun ölçülmesi için yapılan çalışmada soru formunda bulunan ve ikinci kısmı oluşturan sorular bir bütün olarak değerlendirilmiş ve kendi içlerinde farklı faktörlere ayrılmıştır. Buradaki amaç, bağımlı değişken olan eşitsizlik algısı üzerinde hangi faktörlerin olumlu ya da olumsuz yönde etkisinin olabileceğini araştırmaktır. Bu yüzden, Soruların hangilerinin faktörlerde toplanacağını belirlemek için faktör analizi kullanılmıştır. Temel bileşenler yöntemi ile uygulanan faktör analizi sonuçlarına ve Barlett küresellik testine göre, veriler faktör analizi için uygundur ($p < 0.05$) ve KMO ölçütüne göre ise değişken değerleri orta düzeyde tutarlıdır (KMO=0,77). İkinci bölümü oluşturan sorular 3 faktörde toplanmıştır. Bu faktörlerin toplam değişkeni açıklama oranı %55.30 olarak bulunmuştur. Soru formu değerlendirilmiş ve birinci faktör “Haksızlığı Üstlerine Bildirme Eğilimi”, ikinci faktör “Kendini Yetersiz Görme Eğilimi” ve üçüncü faktör “Kendini Beğendirme Eğilimi” olarak adlandırılmıştır.

Döndürülmüş Faktör Matrisi (Varimax) yöntemi ile elde edilen 3 faktörün dağılımı aşağıdaki Tablo 4'te verilmiştir. Her bir faktörün içerdiği soruların güvenilirliği ayrıca belirtilmiştir. Tablo 4 incelendiğinde 3. faktörün tek sorudan oluştuğu görülmektedir. Dolayısı ile tek sorudan oluşan faktörün güvenilirliği hesaplanmamıştır. Tablo 4'e göre birinci faktörün güvenilirlik düzeyi %78,8, ikinci faktörün güvenilirlik düzeyi ise %43,5 çıkmıştır. Birinci faktörün güvenilirlik düzeyinin yüksek, ikinci faktörün güvenilirlik düzeyinin ise düşük olduğu görülmektedir. Dolayısı ile bağımlı değişken olan eşitsizlik algısına olan etkilerinin farklı olacağı beklenmektedir.

Tablo 4. Faktör Yükleri ve Faktörlerin Güvenilirlik Düzeyleri

Faktör 1 (Haksızlığı Üstlerine Bildirme Eğilimi)		Faktör Yükleri		Değer
	s15	0,771		
	s16	0,732		
	s17	0,678		
	s19	0,666		
	s20	0,623		
	s11	0,554		
Cronbach Alpha				0,788
Faktör 2 (Kendini Yetersiz Görme Eğilimi)				
	s13	0,828		
	s12	0,670		
	s10	0,459		
Cronbach Alpha				0,435
Faktör3 (Kendini Beğendirme Eğilimi)				
	s18			0,870

Yukarıda konu edilen beklentinin ne derecede gerçekleşeceğinin belirlenmesi için elde edilen faktörlerin her biri bağımsız değişken olarak alınmıştır. Bunun için soru formunun birinci kısmını ve bağımlı değişkeni oluşturan eşitlik algısının hesaplanmasındaki yöntem benzer şekilde kullanılmıştır. Hesaplama için çalışmanın önceki bölümünde yer alan 1 (bir) no'lu eşitlik kullanılmıştır. Dolayısı ile 3 bağımsız ve 1 bağımlı değişkenden oluşan modelin genel yapısı şu şekilde olacaktır.

$$E.A. = \alpha + \beta_1 \text{Faktör}_1 + \beta_2 \text{Faktör}_2 + \beta_3 \text{Faktör}_3 + e \quad (2)$$

Burada ;

E. A. = Eşitsizlik Algısı Bağımlı değişkeni

α = Modelin Sabit Terimi

β_1 = 1. Faktörün Katsayı Değeri

β_2 = 2. Faktörün Katsayı Değeri

β_3 = 3. Faktörün Katsayı Değeri

e = Hata Terimi'dir.

Yukarıda ele alınan modeli bir regresyon modeli olarak algılandığında, bağımsız değişkenlerin bağımlı değişkenleri ne ölçüde etkilediğinin belirlenmesi mümkündür. Burada önemli olan konulardan biri bağımsız değişkenler arasında bir ilişkinin olamamasıdır. Diğer bir sorun ise hata teriminin otokorelasyon içermemesi gerekliliğidir. Bağımsız değişkenler arasında anlamlı ilişki bulunduğu modelde çoklu bağımlılık sorunu ortaya çıkacaktır. Bu sorunun ortadan kaldırılması için modelin aşamalı olarak kurulması daha doğru bir yaklaşım olacaktır. Böylesi aşamalı bir yaklaşımın benimsenmesi için bağımsız değişkenler arasındaki korelasyonların incelenmesi gerekmektedir. Korelasyonlara ilişkin değerler Tablo 5'te verilmiştir.

Tablo 5. Bağımsız Değişkenler Arası Korelasyonlar

		Faktör 1	Faktör 2	Faktör 3
Faktör 1	Pearson Korelasyon	1		
	Sig. (2-yönlü)			
Faktör 2	Pearson Korelasyon	,382(**)	1	
	Sig. (2-yönlü)	,000		
Faktör 3	Pearson korelasyon	,168(*)	,090	1
	Sig. (2-yönlü)	,035	,266	

** Korelasyon 0.01 düzeyinde anlamlıdır

* Korelasyon 0.05 düzeyinde anlamlıdır

Tablo 5'e göre birinci faktörün ikinci ve üçüncü faktör ile ilişkisi pozitif yönde ve anlamlıdır. Ancak faktör2 ve faktör 3 arasında anlamlı bir ilişki bulunmamıştır. Dolayısı ile kurulacak aşamalı modellerde korelasyon tablosuna göre bir yönün izlenmesi gerekmektedir. Bunun için en sağlıklı yol bağımsız değişkenlerin sayısı az olduğu için önce teker teker sonra ikişerli ve en sonunda hepsinin aynı anda modele konulması hadiseyi daha açık olarak açıklama imkanı tanıyacaktır. Bu türden izlenecek bir yaklaşım için kurulan modeller Tablo 6'da yer almaktadır. Tablo 6'da her bir bağımsız değişkenin katsayısının anlamlılığı, bağımsız değişkenin bağımlı değişkeni açıklama düzeyi (belirleyicilik katsayısı), düzeltilmiş belirleyicilik katsayısı, modelin anlamlılığı ve Durbin Watson istatistiğine de yer verilmiştir.

Tablo 6'da bulunan birinci model (Model 1) incelendiğinde, birinci faktörün bağımlı değişken olan eşitsizlik algısı üzerinde etkisi pozitif olduğu görülmektedir. Bu etki modelde tek başına bulunduğu istatistiksel olarak da anlamlıdır. Faktör 1 olarak tanımlanan birinci bağımsız değişken (Haksızlığı üstlerine bildirme eğilimi) tek başına ele alındığında bağımlı değişken üzerinde olumlu etkisinin olduğu söylenebilir. İkinci modelde ise (Model 2) ikinci bağımsız değişken olan Faktör 2'nin de (Kendini yetersiz görme eğilimi) bağımlı değişken olan eşitsizlik algısı değişkeninin üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkisi olduğu gösterilmiştir. Her iki modelde de bulunan katsayılar istatistiksel olarak anlamlıdır. Model 3, bir başka bağımsız değişken olan faktör 3'ün (Kendini beğendirme eğilimi) eşitsizlik algısı üzerindeki etkisinin pozitif yönde ve istatistiksel olarak anlamlı olduğu bulunmuştur.

Tablo 6. Model Parametre Tahminleri

	Model 1	Model 2	Model 3	Model 4	Model 5	Model 6	Model 7
Sabit	25.433** (2.336)	25.390** (2.288)	29.202** (1.640)	22.920** (2.631)	23.554** (2.366)	23.661** (2.353)	21.187** (2.639)
Faktör 1	0.169** (0.052)			0.106 (0.057)	0.171** (0.053)		0.011 (0.056)
Faktör 2		0.197** (0.057)		0.154* (0.061)		0.191** (0.056)	0.147* (0.059)
Faktör 3			0.112* (0.049)		0.086 (0.079)	0.094 (0.048)	0.081 (0.048)
F	10.260**	12.192**	5.180*	7.916**	7.963**	8.490**	7.049**
R ²	0.061	0.073	0.032	0.094	0.093	0.100	0.123
Düzeltilmiş R ²	0.055	0.067	0.026	0.082	0.081	0.089	0.105
Durbin-Watson	1.980	1.977	1.980	1.987	2.018	1.989	2.013

*Parametre 0.05 düzeyinde anlamlıdır

** Parametre 0.01 düzeyinde anlamlıdır.

Standart hatalar parantez içindedir

Her üç modelde test edilen bağımsız değişkenlerin tek başlarına etkilerini pozitif yönlü olmaları, mavi yakalıların eşitsizliği algılama düzeyleri arttıkça eşitsizliğe tepki vermeme düzeylerinin arttığı anlamına gelmektedir. Diğer bir deyişle, tek tek incelendiğinde bireylerin eşitsizliği algılama düzeyi yükseldikçe, haksızlığı üstlerine bildirme eğilimi, kendini yetersiz görme eğilimi ve kendini beğendirme eğilimi artmaktadır. Üçüncü modelden sonraki modellerde, bağımsız değişkenler olarak ele alınan faktörlerin ikili etkileri incelenmiştir. Bu etkilerin ilki Model 4'te görülmektedir. Model 4'te birinci faktör ve ikinci faktör

birlikte ele alınmış, birinci faktörün etkisi anlamsızken, ikinci faktörün etkisi pozitif ve anlamlı çıkmıştır. Her iki değişkenin etkileşiminden çıkan sonucun bu yönde olması bağımsız değişkenler arasındaki korelasyonlardan da belli olmaktadır. Tablo 5’te bulunan korelasyon tablosuna göre birinci ve ikinci faktör arasındaki korelasyon anlamlıdır. Dolayısı ile bu iki değişkenin modele konulması, modelin bütünlüğünü de bozmaktadır.

Benzer durum Model 5’te de görülmektedir. Model 5’te yer alan birinci ve üçüncü faktörün bağımlı değişkene olan etkisi incelendiğinde birinci değişkenin bağımlı değişkene olan etkisi pozitif ve anlamlı olmasına rağmen üçüncü değişkenin bağımlı değişken üzerindeki etki anlamsız çıkmıştır. Model 6 da ise, regresyon modelinin varsayımlarından biri olan bağımsız değişkenler arası ilişkinin olmaması yaklaşımından yola çıkarak Faktör 2 ve Faktör 3 modelde birlikte ele alınmıştır. Elde edilen sonuçlara göre, Faktör 2’nin bağımlı değişken üzerindeki etkisi pozitif ve anlamlı çıkmasına rağmen Faktör 3’ün bağımlı değişken üzerindeki etkisi pozitif olmasına rağmen istatistiksel olarak anlamsızdır. Elde edilen sonuçlar değerlendirildiğinde genel anlamda ikili ele alınan değişkenlerin birbirleri ile etkileşimleri nedeni ile bağımlı değişkenin üzerindeki etkileri modelden modele değişmektedir. Son model olan Model 7 de ise bütün bağımsız değişkenler bir arada ele alınmış ve bağımlı değişken üzerindeki etkisi incelenmiştir. Model 7’ye göre sadece Faktör 2’nin bağımlı değişken üzerindeki etkisi pozitif ve anlamlıdır. Modellerin sonuçlarına göre, ikinci faktör olan kendini yetersiz görme eğiliminin ağırlıklı olarak anlamlı çıkması bu faktörün eşitsizliği algılama düzeyi üzerinde diğer faktörle göre daha ağırlık kazandığı söylenebilir. Ayrıca, kurulan farklı modellerde de görüldüğü gibi diğer faktörlerin etkisi ise pozitif yönde olmasına rağmen istatistiksel olarak anlamsızdır. Bütün bu sonuçlar regresyon modellerinde bulunan bağımsız değişkenlerin (Faktör 1,2 ve Faktör 3) katsayılarının anlamlılık düzeylerine göre yorumlanmıştır.

Kurulan bütün modellerde, modellerin anlamlılığı edilmiştir. Elde edilen sonuçlara göre kurulan bütün modeller istatistiksel olarak anlamlıdır. Modellerin belirleyicilik katsayılarının düşük olması kurulan modellerde eşitsizlik algısına etki edecek başka değişkenlerin de olacağıdır. Bu sorunu çözebilmenin bir yolu değişken sayısını artırmaktır. Diğer bir yol ise, faktör sayısını çalışmayı yapanın belirlemesidir. Örneğin, faktör sayısı 3 ten fazla olduğu durumda bağımlı değişken üzerindeki etkilerinin belirlenmesi çalışmayı yapanın inisiyatifine bağlıdır. Ayrıca, modellerde hata terimleri arasında otokorelasyonun olup olmadığı test edilmiş ve elde edilen Durbin-Watson istatistiklerine göre otokorelasyonun olmadığı da tespit edilmiştir.

ARAŞTIRMANIN BULGULARINA İLİŞKİN YORUMLAR

Bu çalışmada Adams’ın (1963) çalışan motivasyonuna ilişkin geliştirdiği eşitlik kuramının temel iddiasının ülkemizde ne kadar geçerli olabileceği sorgulanmıştır. Hofstede’nin (1980) yapmış olduğu kültürler arası karşılaştırmalı çalışmada güç mesafesi yüksek ve ortaklaşa davranışçı olarak sınıflandırılan Türkiye’deki çalışanların eşitsizliği algılamaları sonucunda tepkisiz kalabilecekleri ileri sürülmüştür. Ayrıca, ulusal kültürün Türk iş hayatına yansımalarıyla ilgili Sargut’un (2001, 2006) Hofstede (1980) çalışmasına atfen yaptığı saptamalarından destek alınmıştır.

Elde edilen bulgulara göre, ikinci faktör olarak tanımlanan eşitsizliğe karşı gösterilen tepkide kendini yetersiz görme eğiliminin anlamlı sonuçlar vermesi, Türk ulusal kültürüne has yüksek güç mesafesinin çalışanların davranışlarını kısıtlayıcılığıyla ilişkili olabilir. Üst ile ast arasındaki güç mesafesinin yüksek olması çalışanların tepki göstermede cesaretsiz ve kendilerini yetersiz görmelerinin bir sonucu olarak gösterilebilir. Bu bulgu, aynı zamanda Sargut’un (2001), güç mesafesinin yüksek olarak tanımladığı; “Patronun sözleri yasa yerine geçer” ifadesiyle örtüşmektedir. Çalışanların kendilerini yetersiz görüp eşitsizliğe kaşı sessiz kalışları grup bütünlüğünü tehlikeye atmama eğilimi olarak da açıklanabilir. Araştırmanın kapsamındaki mavi yakalı çalışanlar yakın bağlarla birbirleriyle güçlü ilişki grupları oluşturarak kimliklerini pekiştirmiş (White, 1992) olabilirler. Ayrıca, Sargut (2006) ülkemize has ulusal kültürün küçük gruplara bölünme eğilimine neden olacağını benzer biçimde ifade etmektedir. Dolayısıyla, araştırma kapsamındaki eşitsizlik karşısında tepki göstererek söz konusu gruplara üyeliklerini tehlikeye atmak istememiş olabilirler. Çalışanların güçlü ilişki kümelerinden dışlanmaları kimliklerini de yitirmelerine neden olabilecektir.

Araştırma kapsamına alınan çalışanlar, eşitsizlik olarak algıladıkları durumları kendi aralarında çözümler de çözümlenmeyip sessiz kalsalar da, grup içindeki olumsuzlukları dışarıya yansıtmamayı yeğlemektedirler. Hatta, bu çalışmada elde edilen bulgular ülke kültüründe oldukça yerleşik olan “kol kırılır

yen içinde kalır” atasözünde ifade edilen duruma oldukça uymaktadır. Ortaklaşa davranışçı olarak tanımlanan (Hofstede, 1980) Türkiye’deki ulusal kültürün bireysel çıkarları koruyucu tarzda eğilimlere engel olması araştırma sonuçlarıyla yakından ilişkilidir.

SONUÇLAR ve ÖNERİLER

Yapılan çalışmada, bireylerin eşitsizliği algılama düzeyleri ile tepki verme düzeyi incelenmiş, tepki verme düzeyleri kendi alt bileşenlerine ayrılmıştır. Buna göre, eşitsizliği algılama derecesi bağımlı değişken, gösterdikleri tepkiye ait alt eğilimler ise bağımsız değişkenler olarak belirlenmiş ve bağımsız değişkenlerin bağımlı değişkeni hangi düzeylerde etkilediği kurulan görgül modellerle sınanmıştır. Elde edilen sonuçlara göre, bağımsız değişkenler olan eğilimler teker teker ele alındığında eşitsizlik düzeyi üzerinde anlamlı bir etkiye sahip olmuştur. Ancak bütün eğilimler bir arada ele alındığında ise sadece bireyin kendini yetersiz görme eğilimi eşitsizliği olarak tanımlanan bağımsız değişken olan eşitsizliği algılama düzeyi üzerinde anlamlı bir etkiye sahip olmuştur. Dolayısı ile çalışmanın ilk başında öne sürülen önerme kısmen desteklenmiştir. Birey, eşitsizliği algıladığında çalışma tarafından ele alınan eğilimlerin hepsini gerçekleştirmesi anlamsız hale gelmektedir. Ancak, birey eğilimleri teker teker gerçekleştirdiğinde eşitsizliği algılama düzeyinde anlamlı etki yaratmaktadır. Bu nedenden dolayı çalışma tarafından öne sürülen önermenin kısmen desteklenmesi söz konusu olmuştur.

Çalışmanın bulguları araştırmanın gerçekleştirildiği örgüt içerisindeki mavi yakalıların verilen eşitsizlik durumlarını algıladıklarını ancak, herhangi bir tepkide bulunmayı tercih etmediklerini göstermektedir. Çalışanlarda eşitsizlik algısına yönelik bir çok etik olmayan ve toplumsal normları zorlayan durum olmasına karşın, çalışanlar değişik nedenlerle tepki göstermek yerine sessiz kalmaktadırlar. Bu durum Türkiye’deki mavi yakalıların çalıştığı iş yerlerinde ast üst ilişkilerinde bulunan güç mesafesinin miktarının yüksek olmasıyla yakından ilişkili olabilir. Bulguların güç mesafesiyle ilişkili olup olmadığına yönelik farklı çalışmalar yapılabilir.

Bu çalışmada gerçekleştirilen faktör analizinde çalışanların eşitsizlik karşısında tepki biçimlerine ilişkin üç ana faktör bulunmuştur. Bu faktörler haksızlığı üstlerine bildirme eğilimi, kendini yetersiz görme eğilimi ve kendini beğendirme eğilimi olarak adlandırılmıştır. Bu adlandırmalar eşitsizlik yazınından elde edilen tepki biçimlerini temel olarak yapılmıştır.

Araştırma sonuçlarının çalışmanın temel teziyle kısmen örtüşmesi, Türkiye’deki örgütlerde çalışanların iş motivasyonu açısından önemli çıktılar sağlayabilir. Öncelikle çalışanların algıladıkları eşitsizlikler sonucunda açıktan tepki vermektan kaçınmaları, örgütlerde derinden ve sessiz bir şekilde giderek artan tatminsizliğe ve diğer yandan genel olarak gelişen sessiz kalma eğilimi çalışanların işlerini ve örgütlerini iyileştirmeyle ilgili fikir, bilgi ve düşüncelerini kasıtlı olarak esirgemelerine neden olacaktır (Morrison ve Milliken, 2000). Ülkenin içerisinde bulunduğu ekonomik koşullar düşünüldüğünde; çalışanlar işten ayrılmada cesaretsiz davranamayacak ve eşitsizlik karşısında sessiz kalmanın bir karşılığı olarak giderek performanslarını düşürerek tepki verebileceklerdir. Buradaki en büyük tehlike yöneticilerin çalışanlarda oluşan sessizliği olumlu bir durum gibi algılamasıdır. Çalışanlar sadece işte kalmalarına yetecek kadar çaba göstererek asıl kapasitelerini asla ortaya koymayacaklardır. Bu durum ise örgütsel performansı bir bütün olarak olumsuz yönde etkileyecektir.

Araştırma sonuçlarının kuramsal çerçeveyi desteklemesi, çalışanların sessiz kalma eğilimlerinin kültürel bağlam ile ilişkili olabileceğini de göstermektedir. Öncelikle Hofstede’nin (1980) yapmış olduğu çalışmadaki Türkiye’nin kültürel değişkenlere göre sınıflaması daha sonra Sargut’un (2001, 2006) aynı çalışmaya atfen ülkeye has kültürel bağlamın iş hayatı üzerinde yaratacağı etkiler konusundaki saptamalarının bu eğilimi açıklayacağı düşünülmektedir. İlerideki çalışmalarda Türkiye’ye has kültürel değişkenlerle çalışanların eşitsizliğe karşı sessiz kalma davranışları arasında bir ilişki olup olmadığı gelecekteki çalışmalarda araştırılabilir.

Sonuçlar bir örgütte çalışan mavi yakalılar üzerinden elde edilmiştir. Bu sonuçların Türkiye’de çalışan mavi yakalıları tam anlamı ile genelleyeceği beklentisi elbette doğru bir yaklaşım değildir. Ancak, en azından böylesi bir örneklem üzerinden sonuçların irdelenmesi farklı çalışmaların yapılmasına imkân tanıyabilir. Örneğin, mavi yakalı ve beyaz yakalı çalışanların yine aynı konu altında incelenmesi ve hem kendi içlerinde hem de kendi aralarında karşılaştırılmaları hem yapılan çalışmanın güvenilirliğini hem de geçerliliğini artıracaktır. Bununla birlikte araştırma kapsamına alınan kişi sayısını artırarak benzer sonuçların

elde edilip edilmemesi konusu oldukça önem taşımaktadır. Ayrıca, farklı örgüt biçimlerinde (örn. kamu ve özel kesimde bulunan örgüt biçimleri) çalışan bireylerin eşitsizlik algısı ve sessiz kalma tepkilerinin ölçülmesi gerekliliği yapılan çalışmanın etkinliğini güçlendirecektir.

KAYNAKLAR

- Adams, S. J. (1963). Towards an understanding of inequality. *Journal of Abnormal and Social Psychology*, 67, 422-436.
- Alderfer, C. P. (1972). *Existence, Relatedness, and Growth*, New York: Free Press.
- Austin, W. ve Walster, E. (1974). Participants' reactions to equity with the world. *Journal of Experimental Social Psychology*, 2, 528-548
- Bolino, C.M. ve Turnley, H.W. (2008). Old faces, new places: Equity theory in cross-cultural contexts. *Journal of Organization Behavior*, 29, 29-50
- Carrell, L.M. ve Dietrich, E. J. (1978). Equity theory: The recent literature, methodological considerations, and new directions. *Academy of Management Review*, 3, 2, 202-210
- Çakıcı, A. (2008). Örgütlerde sessiz kalınan konular, sessizliğin nedenleri ve algılanan sonuçlar üzerine bir araştırma. *Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 17, 1, 117-134
- Goodman, P.S. (1977). Social comparison processes in organizations (Editör: B.M. Staw ve G.R. Salancik). *New Directions in Organizational Behavior*, 97-132, Chicago: St. Clair Press.
- Greenberg, J. (1989). Cognitive reevaluation of outcomes in response to underpayment inequality. *The Academy of Management Journal*, 1, 174-182
- Herzberg, F. (1966). *Work and the Nature of Man*, Cleveland: World Publishing.
- Hofstede, G. (1980). *Culture's Consequences*, Sage, Newbury Park
- Huseman, C.R.; Hatfield, D.J. ve Miles, W.E. (1987). A new perspective on equity theory: The equity sensitivity construct. *Academy of Management Review*, 12, 2, 222-234
- Kanfer, R. (1990). Motivation theory and industrial and organizational psychology (Editör: M.D. Dunnette ve L.D. Hough). *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*, Palo Alto, CA: Consulting Psychologists Press.
- Kast, E.F. ve Rosenzweig, E.J. (1979). *Organization and Management*, McGraw-Hill Series in Management.
- Locke, E. A. 1968. Towards a theory of task motivation and incentives. *Organizational Behavior and Human Performance*, 3, 157-189.
- Locke, A.E. ve Latham, P.G. (2004). What should we do about motivation theory? Six recommendations for the twenty-first century. *Academy of Management Review*, 29, 3, 388-403.
- Martin, E.J. ve Peterson, M.M. (1987). Two-tier wage structures: Implications for equity theory. *Academy of Management Journal*, 30, 2, 297-315
- Maslow, A. H. (1954). *Motivation and Personality*, New York: Harper & Row.
- McClelland, D. C. (1961). *The Achieving Society*, Princeton, NJ: Van Nostrand.
- McClelland, D. C. (1971). *Assessing Human Motivation*, New York: General Learning Press.
- Morisson, E.W. ve Milliken, F.J. (2003). Shades of silence: Emerging themes and future directions for research on silence in organization. *Journal of Management Studies*, 6, 64-68
- O'Connor, E.S. (1999). Minding the workers: The meaning of 'human' and human relations in Elton Mayo. *Organization*, 6, 2, 223-246.
- Pinder, C.C. (1977). Concerning the application of human motivation theories in organizational settings. *Academy of Management Review*, 2, 3, 384-397.
- Robbins, S. P. (1993). *Organizational Behavior*. Prentice-Hall, Englewood Cliffs, New Jersey, USA.
- Sargut, S. (2001). *Kültürler Arası Farklılaşma ve Yönetim (2.Baskı)*, İmge Kitabevi.
- Sargut, S. (2006). Sosyal sermaye: Yapının sunduğu bir olanak mı, yoksa bireyin amaçlı eylemi mi?. *Akdeniz İ.İ.B.F. Dergisi*, 6, 12, 1-13.
- Sweeney, D. P. (1990). Distributive justice and pay satisfaction: A field test of an equity theory prediction. *Journal of Business and Psychology*, 4, 3, 329-341
- Swiercz, P. M. ve Smith, P.L. (1991). Job title and perceptions of equity. *Applied HRM Research*, 2, 111-127

Steers, M. R.; Mowday, T. R. and Shapiro, L. D. (1961). The future of work motivation theory. *Academy of Management Review*, 29, 3, 379-387.

Tang, T. L. ve Baldwin, L. J. (1996). Distributive and procedural justice as related to satisfaction and commitment. *Advanced Management Journal*, 61, 2, 25-32.

Tuna, M ve Türk, S. M. (2006). Kamu ve özel sektör matbaa işletmelerinde çalışanların içsel motivasyon düzeylerinin karşılaştırılması. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 16, 606-619

Vroom, V. (1964). *Work and Motivation*, New York: Wiley.

White, H. (1992). *Identity and Control: A Structural Theory of Social Action*, New Jersey: Princeton University Press.