



**T.C.  
PAMUKKALE ÜNİVERSİTESİ  
EĞİTİM BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ  
EĞİTİM BİLİMLERİ ANABİLİM DALI  
EĞİTİM YÖNETİMİ BİLİM DALI  
YÜKSEK LİSANS TEZİ**

**ÜNİVERSİTELERİN ÖRGÜTSEL YAPI ÖZELLİKLERİ İLE  
AKADEMİSYENLERİN ÖRGÜTSEL SOSYALLEŞME  
DÜZEYLERİ ARASINDAKİ İLİŞKİ**

**DENİZ BARANSEL CİNAR**

**Denizli-2020**

**T.C.  
PAMUKKALE ÜNİVERSİTESİ  
EĞİTİM BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ  
EĞİTİM BİLİMLERİ ANABİLİM DALI  
EĞİTİM YÖNETİMİ BİLİM DALI  
YÜKSEK LİSANS TEZİ**

**ÜNİVERSİTELERİN ÖRGÜTSEL YAPI ÖZELLİKLERİ İLE  
AKADEMİSYENLERİN ÖRGÜTSEL SOSYALLEŞME DÜZEYLERİ  
ARASINDAKİ İLİŞKİ**

**Deniz Baransel CİNAR**

**Danışman**

**Prof. Dr. Abdurrahman TANRIÖĞEN**

## JÜRİ ÜYELERİ ONAY SAYFASI

Bu çalışma, Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı, Eğitim Yönetimi Bilim Dalı'nda jürimiz tarafından Yüksek Lisans Tezi olarak kabul edilmiştir.

İmza

Başkan: Prof. Dr. Abdurrahman TANRIÖĞEN

Üye: Prof. Dr. Türkay Nuri TOK

Üye: Dr. Öğr. Üyesi Aydan ORDU

Pamukkale Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü Yönetim Kurulu'nun

...../...../..... tarih ve ...../..... sayılı kararı ile onaylanmıştır.

Prof. Dr. Mustafa BULUŞ

Enstitü Müdürü

## ETİK BEYANNAMESİ

Pamukkale Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü'nün yazım kurallarına uygun olarak hazırladığım bu tez çalışmasında; tez içindeki bütün bilgi ve belgeleri akademik kurallar çerçevesinde elde ettiğimi; görsel, işitsel ve yazılı tüm bilgi ve sonuçları bilimsel ahlak kurallarına uygun olarak sunduğumu; başkalarının eserlerinden yararlanılması durumunda ilgili eserlere bilimsel normlara uygun olarak atıfta bulunduğumu; atıfta bulunduğum eserlerin tümünü kaynak olarak gösterdiğimi; kullanılan verilerde herhangi bir tahrifat yapmadığımı; bu tezin herhangi bir bölümünü bu üniversitede veya başka bir üniversitede başka bir tez çalışması olarak sunmadığımı beyan ederim.

İmza

Deniz Baransel CİNAR



## TEŞEKKÜR

Akademik kariyerimin ilk gününden itibaren bilgeliğinden, tecrübesinden ve Eğitim Yönetimi alanında bana kattıklarından güç aldığım, bana duyduğu güveni her zaman hissettiren ve birlikte çalışmaktan onur duyduğum hocam ve danışmanım;

Prof. Dr. Abdurrahman TANRIÖĞEN'e

Tez jürimde yer alan, önerileri ve çok değerli fikirleri sayesinde tezimin gelişmesine katkı sunan değerli hocam;

Prof. Dr. Türkyay Nuri TOK'a

Tez jürimde yer alan, tezimin fikir aşamasından itibaren her aşamasında, her konuda ve her an desteğini esirgemeyen, birçok soruma cevap olan sevgili hocam;

Dr. Aydan ORDU'ya

Tez çalışmamın çeşitli aşamalarında çok kıymetli fikirlerinden yararlandığım değerli hocalarım; Prof. Dr. Kazım ÇELİK'e ve Doç. Dr. Fatma ÇOBANOĞLU'na;

Birlikte, aynı süreci yaşadığımız ve birbirimizi cesaretlendirdiğimiz çalışma arkadaşlarım Arş. Gör. Elif Simge GÜZELERGENE'ye, Arş. Gör. Betül ORMAN'a, Arş. Gör. Cansu SÖNMEZ'e, Arş. Gör. Funda YILDIRIM'a ve Arş. Gör. Yılmaz HASRET'e;

Ayrıca Pamukkale Üniversitesi Eğitim Yönetimi Anabilim Dalı ve Hacettepe Üniversitesi Eğitim Yönetimi Anabilim Dalı'ndaki tüm değerli hocalarıma ve tabii ki katılımcılar olarak çalışmamın gerçekleşebilmesindeki en önemli unsur olan yüzlerce akademisyene;

En güzel dilekleri ve destekleri için canım Anneme, aileme ve bilimin ışığında büyümesini ve yürümesini dilediğim Doruk GÖKSU'ya;

Ve son olarak, hayatımın her alanında cesaret ve başarı kaynağım olan çok sevgili Doğa HAMAMCIOĞLU'na;

...SONSUZ TEŞEKKÜRLERİMİ SUNARIM.

## ÖZET

### Üniversitelerin Örgütsel Yapı Özellikleri ile Akademisyenlerin Örgütsel Sosyalleşme Düzeyleri Arasındaki İlişki

CİNAR, Deniz Baransel

Yüksek Lisans Tezi, Eğitim Bilimleri ABD,

Eğitim Yönetimi Bilim Dalı

Tez Danışmanı: Prof. Dr. Abdurrahman TANRIÖĞEN

Temmuz 2020, 241 sayfa

Bu araştırmada, Türkiye’deki kamu üniversitelerinde görev yapmakta olan akademisyenlerin algılarına göre, görev yaptıkları üniversitenin mevcut örgütsel yapı özellikleri ile akademisyenlerin örgütsel sosyalleşme düzeyleri arasındaki ilişkinin incelenmesi amaçlanmaktadır. Bu doğrultuda bazı demografik değişkenlerin; akademisyenlerin, üniversitelerin örgütsel yapı özelliklerine ilişkin algıları ve örgütsel sosyalleşme düzeyleri üzerinde anlamlı bir farklılaşmaya sebep olup olmadığının incelenmesi de araştırmanın önemli diğer amacını oluşturmaktadır. İlişkisel tarama modelinin kullanıldığı bu araştırmanın örnekleme, Türkiye’de bulunan ve tabakalı örnekleme yöntemi ile belirlenen 13 kamu üniversitesinde görev yapan toplam 577 akademisyenden oluşmaktadır. Araştırmada veri toplama aracı olarak Erol ve Ordu (2018) tarafından geliştirilen “Örgütsel Yapı Ölçeği Üniversite Versiyonu” ve Taormina (1994) tarafından geliştirilen ve yine Taormina (2004) tarafından güncellenen, Türkçe’ye uyarlaması Balcı, Baltacı, Fidan, Cereci ve Acar (2012) tarafından yapılan “Örgütsel Sosyalleşme Ölçeği” kullanılmıştır.

Akademisyenlerin örgütsel yapı özelliklerinden karmaşıklık boyutuna ilişkin algı düzeyleri ile örgütsel sosyalleşmeye ilişkin algı düzeyleri arasında pozitif yönlü, orta düzeyde anlamlı bir ilişki olduğu; merkezileşme boyutuna ilişkin algı düzeyleri ile örgütsel sosyalleşmeye ilişkin algı düzeyleri arasında negatif yönlü, orta düzeyde anlamlı bir ilişki olduğu; formalleşme ve

tabakalaşma boyutlarına ilişkin algı düzeyleri ile örgütsel sosyalleşmeye ilişkin algı düzeyleri arasında pozitif yönlü, düşük düzeyde anlamlı bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Örgütsel yapı özellikleri olan karmaşıklık, merkezileşme, formalleşme ve tabakalaşma boyutlarının, örgütsel sosyalleşmenin anlamlı birer yordayıcısı olduğu sonucuna ulaşılmıştır

Anahtar Kelimeler: Örgütsel yapı, örgütsel sosyalleşme, üniversite, akademisyen

## **ABSTRACT**

### **The Relationship Between Organizational Structure Features of Universities and Organizational Socialization Levels of Academicians**

CINAR, Deniz Baransel

M.A. Thesis in Educational Sciences,

Educational Administration

Supervisor: Prof. Dr. Abdurrahman TANRIOGEN

July 2020, 241 pages

In this research, it is aimed to examine the relationship between the current organizational structure of the university in which academicians work and the level of organizational socialization of academicians according to the perceptions of academicians. In this regard, the examination whether some demographic variables cause a significant difference on academicians' perceptions about the organizational structure characteristics of universities and the level of organizational socialization of academicians or not is another significant purpose of the research. The sample of this research using relational survey model consists of 577 academics from 13 universities, which is selected by stratified sampling method. The data was collected by "Organizational Structure Scale-University Version" developed by Erol and Ordu (2018) and "Organizational Socialization Scale" developed and updated by Taormina (1994, 2004) and adapted to Turkish by Balci, Baltaci, Fidan, Cereci and Acar (2012).

It has determined that there is a positive and moderately significant relationship between the perception of academicians about the complexity and organizational socialization; there is a negative, moderately significant relationship between the perceptions of academicians about the centralization and organizational socialization; there is a positive, low significant



relationship between the perceptions of academicians about the formalization and organizational socialization; there is a positive, low significant relationship between the perceptions of academicians about the stratification and organizational socialization. It is concluded that the dimensions of complexity, centralization, formalization and stratification, which are organizational structure features, are significant predictors of organizational socialization.

Keywords: Organizational structure, organizational socialization, university, academician

## İÇİNDEKİLER

JÜRİ ÜYELERİ ONAY SAYFASI.....	iii
TEŞEKKÜR.....	v
ÖZET .....	vi
ABSTRACT.....	viii
İÇİNDEKİLER .....	x
TABLOLAR LİSTESİ.....	xiv
ŞEKİLLER LİSTESİ.....	xvii
BİRİNCİ BÖLÜM: GİRİŞ.....	1
1.1. Problem Durumu.....	1
1.1.1. Problem Cümlesi .....	5
1.1.2. Alt Problemler .....	5
1.2. Araştırmanın Amacı ve Önemi .....	6
1.3. Sınırlılıklar .....	7
1.4. Varsayımlar .....	7
1.5. Tanımlar .....	7
İKİNCİ BÖLÜM: KURAMSAL ÇERÇEVE VE İLGİLİ ARAŞTIRMALAR .....	8
2.1. Örgütsel Yapı .....	8
2.1.1. Örgütsel Yapı Kavramı.....	8
2.1.2. Örgütsel Yapının Boyutları .....	10
2.1.2.1. Karmaşıklık (Complexity) ya da farklılaşma.....	11
2.1.2.1.1. Dikey farklılaşma. ....	12
2.1.2.1.2. Yatay farklılaşma. ....	12
2.1.2.1.3. Mekansal farklılaşma. ....	13
2.1.2.2. Formalleşme (Formalization). ....	13
2.1.2.3. Merkezileşme (Centralization). ....	14
2.1.3. Örgütsel Yapı Teorileri.....	16
2.1.3.1. Weber'in ideal tip bürokrasi modeli. ....	16
2.1.3.2. Hall'ün bürokratik modeli. ....	19
2.1.3.3. Hoy ve Miskel'in modeli .....	20
2.1.3.4. Hoy ve Sweetland'ın kolaylaştırıcı ve engelleyici bürokrasi modeli .....	21
2.1.3.5. Bolman ve Deal'ın yapısalcı liderlik modeli. ....	24
2.1.3.6. Mintzberg'in yapı teorisi .....	26
2.1.3.6.1. Koordinasyon mekanizmaları .....	26
2.1.3.6.2. Örgütün beş temel birimi .....	27
2.1.3.6.3. Adem-i merkezileşme türü .....	28
2.1.3.6.4. Örgütsel yapı türleri.....	29

2.1.3.6.4.1. Basit yapı ( <i>The simple structure</i> ) .....	29
2.1.3.6.4.2. Makine bürokrasisi ( <i>The machine bureaucracy</i> ) .....	30
2.1.3.6.4.3. Profesyonel bürokrasi ( <i>The professional bureaucracy</i> ).....	31
2.1.3.6.4.4. Bölümlendirilmiş Yapı ( <i>The divisionalized form</i> ).....	31
2.1.3.6.4.5. Esnek yapı / Adhokrasi ( <i>The adhocracy</i> ).....	32
2.1.3.7. Hage'in aksiyoloji kuramı. ....	33
2.1.3.7.1. Sekiz anahtar değişken. ....	33
2.1.3.7.1.1. Dört örgütsel sonuç değişkeni .....	34
2.1.3.7.1.2. Dört örgütsel araç değişkeni. ....	35
2.1.3.7.2. Yedi örgütsel önerme.....	37
2.1.3.7.3. Örgütsel çıkarımlar.....	39
2.1.3.7.4. İki ideal örgüt tipi.....	41
2.1.3.8. Burns ve Stalker'ın yapı türleri.....	42
2.2. Örgütsel Sosyalleşme .....	45
2.2.1. Örgütsel Sosyalleşme Kavramı .....	45
2.2.1.1. Sosyalleşme. ....	45
2.2.1.2. Örgütsel sosyalleşme. ....	46
2.2.2. Örgütsel Sosyalleşmenin Amacı ve Önemi.....	49
2.2.2.1. Örgütsel sosyalleşmenin amacı.....	49
2.2.2.2. Örgütsel sosyalleşmenin önemi. ....	50
2.2.3. Örgütsel Sosyalleşmenin Özellikleri .....	52
2.2.4. Örgütsel Sosyalleşme Stratejileri .....	54
2.2.4.1. İş olanağı sağlamak.....	54
2.2.4.2. Yetiştirme olanağı sağlamak.....	55
2.2.4.3. Uygun ve tutarlı geri dönüt sağlamak.....	55
2.2.4.4. Uyum programlarının desenlenmesi.....	55
2.2.4.5. Yeni iş görenlerin yüksek bir moralle çalışma grubuna yerleştirilmesi .....	56
2.2.4.6. Eğitim.....	56
2.2.4.7. Çıraklık .....	57
2.2.4.8. Yanlış deneyimleri giderme.....	57
2.2.4.9. Ayartma .....	57
2.2.4.10. Sosyalleşmeden sorumlu bir gözetmenin görevlendirilmesi .....	57
2.2.5. Örgütsel Sosyalleşme Taktikleri.....	58
2.2.5.1. Kolektife karşı bireysel sosyalleşme süreci. ....	59
2.2.5.2. Formale karşı informal sosyalleşme süreci.....	60
2.2.5.3. Ardışığa karşı rastgele sosyalleşme süreci.....	60
2.2.5.4. Sabite karşı değişken sosyalleşme süreci.....	61
2.2.5.5. Seriyeye karşı ayırık sosyalleşme süreci .....	61
2.2.5.6. Atamaya karşı yoksun bırakma sosyalleşme süreci.....	62
2.2.6. Örgütsel Sosyalleşme Süreçleri .....	64
2.2.6.1. Sosyalleşme aşamaları .....	65
2.2.6.1.1. Beklenen (Ön) Sosyalleşme .....	65
2.2.6.1.2. Karşılaşma .....	66

2.2.6.1.3. Değişim ve kazanım.....	68
2.2.6.2. Sosyalleşmenin içeriği .....	70
2.2.7. Taormina'nın Örgütsel Sosyalleşme Modeli.....	73
2.2.7.1. Yetiştirme.....	74
2.2.7.2. Örgüte ilişkin anlayış düzeyi .....	76
2.2.7.3. İş arkadaşlarının desteği.....	78
2.2.7.4. Geleceğe ilişkin beklentiler .....	80
2.2.8. Örgütsel Sosyalleşmenin Sonuçları .....	85
2.2.9. Örgütsel Sosyalleşme ile İlgili Kavramlar .....	87
2.2.9.1. İş doyumunu .....	88
2.2.9.2. Motivasyon .....	89
2.2.9.3. Örgütsel bağlılık .....	90
2.2.9.4. Örgütsel özdeşleşme .....	91
2.3. İlgili Araştırmalar.....	95
2.3.1. Örgütsel Yapı ile İlgili Yurt İçinde Yapılan Araştırmalar.....	95
2.3.2. Örgütsel Yapı ile İlgili Yurt Dışında Yapılan Araştırmalar .....	106
2.3.3. Örgütsel Sosyalleşme ile İlgili Yurt İçinde Yapılan Araştırmalar .....	112
2.3.4. Örgütsel Sosyalleşme ile İlgili Yurt Dışında Yapılan Araştırmalar .....	122
<b>ÜÇÜNCÜ BÖLÜM: YÖNTEM.....</b>	<b>132</b>
3.1. Araştırmanın Modeli .....	132
3.2. Evren ve Örneklem .....	132
3.3. Veri Toplama Araçları .....	139
3.3.1. Kişisel Bilgi Formu .....	140
3.3.2. Örgütsel Yapı Ölçeği-Üniversite Versiyonu .....	140
3.3.3. Örgütsel Sosyalleşme Ölçeği.....	142
3.4. Veri Toplama Araçlarının Uygulanışı.....	143
3.5. Verilerin İşlenmesi ve Çözümlemesi .....	144
<b>DÖRDÜNCÜ BÖLÜM: BULGULAR VE YORUMLAR .....</b>	<b>147</b>
4.1. Araştırmanın Birinci Alt Problemine İlişkin Bulgular ve Yorumlar .....	147
4.2. Araştırmanın İkinci Alt Problemine İlişkin Bulgular ve Yorumlar .....	151
4.3. Araştırmanın Üçüncü Alt Problemine İlişkin Bulgular ve Yorumlar .....	155
4.4. Araştırmanın Dördüncü Alt Problemine İlişkin Bulgular ve Yorumlar.....	162
4.5. Araştırmanın Beşinci Alt Problemine İlişkin Bulgular ve Yorumlar.....	171
4.6. Araştırmanın Altıncı Alt Problemine İlişkin Bulgular ve Yorumlar .....	173
<b>BEŞİNCİ BÖLÜM: TARTIŞMA, SONUÇ VE ÖNERİLER .....</b>	<b>179</b>
5.1. Tartışma ve Sonuç.....	179
5.2. Öneriler .....	198
5.2.1. Araştırmaya Yönelik Öneriler .....	198
5.2.2. Uygulamaya Yönelik Öneriler .....	200
<b>KAYNAKÇA.....</b>	<b>202</b>

EKLER.....	233
Ek 1. Bilimsel Araştırma ve Yayın Etiği Kurulu Onay Bildirimi.....	233
Ek 2. Demografik Bilgi Formu .....	234
Ek 3. Örgütsel Yapı Ölçeği – Üniversite Versiyonu.....	235
Ek 4. Örgütsel Sosyalleşme Ölçeği.....	237
Ek 5. Örgütsel Yapı Ölçeği Kullanım İzni.....	238
Ek 6. Örgütsel Sosyalleşme Ölçeği Kullanım İzni.....	239
Ek 7. Örgütsel Sosyalleşme Ölçeği Kullanım İzni.....	240

## TABLolar LİSTESİ

Tablo 2.1. Örgütsel Yapının Boyutlarına Dair Yapılan Sınıflandırmalar.....	10
Tablo 2.2. Okul Ortamında İki Rasyonel Örgüt Tipi.....	20
Tablo 2.3. Okulun Örgütsel Yapı Tipolojisi.....	21
Tablo 2.4. Teorinin Temel Önergeleri ve Çıkarımları.....	40
Tablo 2.5. Aksiyoloji Kuramı Tarafından Öngörülen İki İdeal Örgüt Tipi.....	41
Tablo 2.6. Mekanik ve Organik Örgütlerin Genel Özellikleri.....	43
Tablo 2.7. Örgütsel Sosyalleşme Taktiklerinin Sınıflandırılması.....	59
Tablo 2.8. Sosyalleşmenin Aşama Modelleri.....	69
Tablo 2.9. Örgütsel Sosyalleşmenin Boyutları.....	83
Tablo 3.1. Kuruluş Yıllarına Göre Türkiye’de Yer Alan Kamu Üniversiteleri ve Bu Üniversitelerde Görev Yapan Kadın ve Erkek Akademisyen Sayı ve Oranları.....	132
Tablo 3.2. Kuruluş Yıllarına Göre Araştırmanın Yürütülmesi Planlanan Üniversitelerden Örneklemeye Alınan Akademisyen Sayıları ve Oranları.....	134
Tablo 3.3. Kuruluş Yıllarına Göre Araştırmanın Yürütülmesi Planlanan Üniversitelerden Örneklemeye Alınan Akademisyen Sayılarının Cinsiyete Göre Dağılımı.....	135
Tablo 3.4. Araştırmanın Yürütülmesi Planlanan 1992 Yılı Öncesi Kurulan Üniversitelerden Örneklemeye Alınan Akademisyen Sayılarının Cinsiyete Göre Dağılımı.....	136
Tablo 3.5. Araştırmanın Yürütülmesi Planlanan 1992- 2006 Yılları Arası Kurulan Üniversitelerden Örneklemeye Alınan Akademisyen Sayılarının Cinsiyete Göre Dağılımı.....	136
Tablo 3.6. Araştırmanın Yürütülmesi Planlanan 2007 Yılı ve Sonrası Kurulan Üniversitelerden Örneklemeye Alınan Akademisyen Sayılarının Cinsiyete Göre Dağılımı.....	137
Tablo 3.7. Araştırmaya Katılan Akademisyenlerin Demografik Özellikleri.....	138
Tablo 3.8. Örgütsel Yapı Ölçeği Alt Boyutları ve Madde Numaraları.....	141
Tablo 3.9. Örgütsel Sosyalleşme Ölçeği Alt Boyutları ve Madde Numaraları.....	143
Tablo 3.10. Normallik Testi Sonuçları.....	144
Tablo 3.11. Korelasyon Katsayısının Yorumlanmasında Kullanılan Sayısal Sınırlar.....	146
Tablo 4.1. Birinci Grupta Yer Alan Akademisyenlerin Üniversitelerin Örgütsel Yapı Özelliklerine İlişkin Algılarının Aritmetik Ortalama ve Standart Sapma Değerleri.....	147
Tablo 4.2. İkinci Grupta Yer Alan Akademisyenlerin Üniversitelerin Örgütsel Yapı Özelliklerine İlişkin Algılarının Aritmetik Ortalama ve Standart Sapma Değerleri.....	148
Tablo 4.3. Üçüncü Grupta Yer Alan Akademisyenlerin Üniversitelerin Örgütsel Yapı Özelliklerine İlişkin Algılarının Aritmetik Ortalama ve Standart Sapma Değerleri.....	148

Tablo 4.4. Araştırmaya Katılan Tüm Akademisyenlerin Üniversitelerin Örgütsel Yapı Özelliklerine İlişkin Algılarının Aritmetik Ortalama ve Standart Sapma Değerleri.....	149
Tablo 4.5. Araştırmaya Katılan Akademisyenlerin Örgütsel Yapı Ölçeğinin Alt Boyutlarından Aldıkları Toplam Puanın Ortalamasına Grup Bazında Değerlendirmesi.....	150
Tablo 4.6. Birinci Grupta Yer Alan Akademisyenlerin Örgütsel Sosyalleşmeye İlişkin Algılarının Aritmetik Ortalama ve Standart Sapma Değerleri.....	152
Tablo 4.7. İkinci Grupta Yer Alan Akademisyenlerin Örgütsel Sosyalleşmeye İlişkin Algılarının Aritmetik Ortalama ve Standart Sapma Değerleri.....	152
Tablo 4.8. Üçüncü Grupta Yer Alan Akademisyenlerin Örgütsel Sosyalleşmeye İlişkin Algılarının Aritmetik Ortalama ve Standart Sapma Değerleri.....	153
Tablo 4.9. Araştırmaya Katılan Tüm Akademisyenlerin Örgütsel Sosyalleşmeye İlişkin Algılarının Aritmetik Ortalama ve Standart Sapma Değerleri.....	154
Tablo 4.10. Akademisyenlerin Örgütsel Yapı Özelliklerine İlişkin Algı Düzeylerinin Cinsiyet Değişkenine Göre İncelenmesi (T Testi Sonuçları) .....	155
Tablo 4.11. Akademisyenlerin Örgütsel Yapı Özelliklerine İlişkin Algı Düzeylerinin Yaş Değişkenine Göre İncelenmesi (ANOVA Sonuçları) .....	156
Tablo 4.12. Akademisyenlerin Örgütsel Yapı Özelliklerine İlişkin Algı Düzeylerinin Unvan Değişkenine Göre İncelenmesi (ANOVA Sonuçları) .....	157
Tablo 4.13. Akademisyenlerin Örgütsel Yapı Özelliklerine İlişkin Algı Düzeylerinin Görev Yaptığı Üniversitenin Kuruluş Yılı Değişkenine Göre İncelenmesi (ANOVA Sonuçları) .....	158
Tablo 4.14. Akademisyenlerin Örgütsel Yapı Özelliklerine İlişkin Algı Düzeylerinin Mesleki Kıdem Değişkenine Göre İncelenmesi (ANOVA Sonuçları).....	159
Tablo 4.15. Akademisyenlerin Örgütsel Yapı Özelliklerine İlişkin Algı Düzeylerinin Şu an Görev Yaptığı Üniversitedeki Çalışma Süresi Değişkenine Göre İncelenmesi (ANOVA Sonuçları).....	160
Tablo 4.16. Akademisyenlerin Örgüt Yapı Özelliklerine İlişkin Algı Düzeylerinin Yurt Dışında Görev Alma Durumu Değişkenine Göre İncelenmesi (T Testi ve Mann Whitney U Testi Sonuçları).....	161
Tablo 4.17. Akademisyenlerin Örgütsel Yapı Özelliklerine İlişkin Algı Düzeylerinin Fakültede Yönetici Olarak Görev Yapma Durumu Değişkenine Göre İncelenmesi (T Testi Sonuçları) .	162
Tablo 4.18. Akademisyenlerin Örgütsel Sosyalleşme ve Alt Boyutlarına İlişkin Algı Düzeylerinin Cinsiyet Değişkenine Göre İncelenmesi (T Testi Sonuçları) .....	163
Tablo 4.19. Akademisyenlerin Örgütsel Sosyalleşme ve Alt Boyutlarına İlişkin Algı Düzeylerinin Yaş Değişkenine Göre İncelenmesi (ANOVA Sonuçları).....	164
Tablo 4.20. Akademisyenlerin Örgüt Sosyalleşme ve Alt Boyutlarına İlişkin Algı Düzeylerinin Unvan Değişkenine Göre İncelenmesi (ANOVA Sonuçları).....	165

Tablo 4.21. <i>Akademisyenlerin Örgütsel Sosyalleşme ve Alt Boyutlarına İlişkin Algı Düzeylerinin Görev Yaptığı Üniversitenin Kuruluş Yılı Değişkenine Göre İncelenmesi (ANOVA Sonuçları)</i> .....	166
Tablo 4.22. <i>Akademisyenlerin Örgütsel Sosyalleşme ve Alt Boyutlarına İlişkin Algı Düzeylerinin Mesleki Kıdem Değişkenine Göre İncelenmesi (ANOVA Sonuçları)</i> .....	167
Tablo 4.23. <i>Akademisyenlerin Örgütsel Sosyalleşme ve Alt Boyutlarına İlişkin Algı Düzeylerinin Şu an Görev Yaptığı Üniversitedeki Çalışma Süresi Değişkenine Göre İncelenmesi (ANOVA Sonuçları)</i> .....	168
Tablo 4.24. <i>Akademisyenlerin Örgütsel Sosyalleşme ve Alt Boyutlarına İlişkin Algı Düzeylerinin Yurt Dışında Görev Alma Durumu Değişkenine Göre İncelenmesi (T Testi Sonuçları)</i> .....	170
Tablo 4.25. <i>Akademisyenlerin Örgüt Sosyalleşme ve Alt Boyutlarına İlişkin Algı Düzeylerinin Fakültede Yönetici Olarak Görev Yapma Durumu Değişkenine Göre İncelenmesi (T Testi Sonuçları)</i> .....	171
Tablo 4.26. <i>Akademisyenlerin Örgütsel Yapı Özelliklerine İlişkin Algı Düzeyleri ile Örgütsel Sosyalleşme ve Alt Boyutlarına İlişkin Algı Düzeyleri Arasındaki İlişkinin İncelenmesi (Pearson Korelasyon Testi Sonuçları)</i> .....	172
Tablo 4.27. <i>Akademisyenlerin Örgütsel Yapı Özelliklerinden Karmaşıklık Boyutuna İlişkin Algı Düzeylerinin Örgütsel Sosyalleşmeye İlişkin Algı Düzeylerini Yordamasına Yönelik Basit Doğrusal Regresyon Analizi</i> .....	174
Tablo 4.28. <i>Akademisyenlerin Örgütsel Yapı Özelliklerinden Merkezileşme Boyutuna İlişkin Algı Düzeylerinin Örgütsel Sosyalleşmeye İlişkin Algı Düzeylerini Yordamasına Yönelik Basit Doğrusal Regresyon Analizi</i> .....	174
Tablo 4.29. <i>Akademisyenlerin Örgütsel Yapı Özelliklerinden Formalleşme Boyutuna İlişkin Algı Düzeylerinin Örgütsel Sosyalleşmenin Örgüte İlişkin Anlayış Alt Boyutuna İlişkin Algı Düzeylerini Yordamasına Yönelik Basit Doğrusal Regresyon Analizi</i> .....	175
Tablo 4.30. <i>Akademisyenlerin Örgütsel Yapı Özelliklerinden Tabakalaşma Boyutuna İlişkin Algı Düzeylerinin Örgütsel Sosyalleşmeye İlişkin Algı Düzeylerini Yordamasına Yönelik Basit Doğrusal Regresyon Analizi</i> .....	176
Tablo 4.31. <i>Akademisyenlerin Örgütsel Yapı Özelliklerine İlişkin Algı Düzeylerinin Örgütsel Sosyalleşmeye İlişkin Algı Düzeylerini Yordamasına Yönelik Çoklu Doğrusal Regresyon Analizi</i> .....	177
Tablo 4.32. <i>Akademisyenlerin Örgütsel Yapı Özelliklerine İlişkin Algı Düzeylerinin Örgütsel Sosyalleşmeye İlişkin Algı Düzeylerini Yordamasına Yönelik Çoklu Doğrusal Regresyon Analizi</i> .....	177



## ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 2.1. Örgütsel sosyalleşmenin dört düzeyi .....	73
Şekil 2.2. İş görenler tarafından eğitimde iş günü harcanan göreceli miktarının zaman ile ilişkisi.....	75
Şekil 2.3. İş görenlerin örgüte ilişkin geliştirdikleri anlayışın zamana göre değişimi .....	78
Şekil 2.4. İş görenlerin iş arkadaşlarından aldıkları desteğin miktarının zaman içerisinde değişimi.....	79
Şekil 2.5. İş görenlerin geleceğe ilişkin beklentileri ile ilgili algılarının zamana göre değişimi .....	82
Şekil 3.1. Ölçüm modelleri /örgütsel yapı varyasyonları.....	142
Şekil 4.1. Ölçüm modelleri /örgütsel yapı varyasyonları.....	151

## BİRİNCİ BÖLÜM: GİRİŞ

Bu bölümde araştırmanın problem durumu, araştırma soruları, araştırmanın amacı ve önemi, varsayımları, sınırlılıkları ve araştırmada sıkça kullanılan tanımlara yer verilmiştir.

### 1.1. Problem Durumu

Örgüt, “iki ya da daha fazla kişinin bilinçli olarak eş güdümlenmiş etkinlikleri süreci” olarak tanımlanmaktadır (Barnard, 1938, s.37). Bireyler, tek başına gerçekleştiremeyecekleri, ortak bir çaba gerektiren amaçları gerçekleştirebilmek için güç ve eylemlerini birleştirmek ve bütünleştirmek yani iş birliği yapmak zorunda kalmaktadır; bu zorunluluk da bireylerin bir amaç çevresinde birleşerek o amaca ortak olmasını ve amacın gerçekleştirilebilmesi için bireysellikten uzaklaşarak özveri ile çalışmasını sağlamaktadır (akt. Aydın, 2014). Klasik yönetim anlayışında, yönetimin amacı örgütün verimliliğini sağlamaktı ve bu doğrultuda iş görenlerin beklentileri, ihtiyaçları ve bireysel amaçları yok sayılarak örgütün amacı her şeyin üzerinde görülmekteydi. Neo-klasik yönetim anlayışında ise örgütün amaçlarının gerçekleştirilmesinin yanı sıra, bireyin örgüte katılırken sahip olduğu amaçların da gerçekleştirilmesinin ve aslında bireyin önemi anlaşılmıştır. İş görenin hem bulunduğu örgütün amaçlarını hem de bireysel amaçlarını gerçekleştirebilmek adına güdülenmesi için örgüte uyum sağlaması, kendini o örgütün bir üyesi olarak görebilmesi ve örgütün değerlerini içselleştirip kültürü ile özdeşleşmesi gerekmektedir. Bu da ancak iş görenin başarılı bir örgütsel sosyalleşme süreci deneyimlemesi ile mümkün olabilmektedir.

Örgütsel sosyalleşme, “bir örgüte yeni katılan iş görenlerin, katıldıkları örgütün kurallarını, normlarını, kültürünü, örgüt tarafından sunulan rolleri ve örgüt içindeki görevlerini eksiksiz olarak yerine getirebilmeleri için gerekli olan teknik becerileri öğrendikleri bir süreç” olarak tanımlanmaktadır (Takahashi ve Watanabe, 1997’den aktaran Çalık, 2003). Etzioni (1969’dan aktaran Mignerey ve Rubin, 1995, s.54-86) ise “örgüte yeni katılan iş görenlere ait inanışların, normların ve perspektiflerin örgüte ait inanışlarla, normlarla ve perspektiflerle aynı çizgiye getirilmesi” olarak tanımlayarak örgütsel sosyalleşmeyi, yeni iş görenlerin bireyselleşmeden de uzaklaşmadan örgüte uyum sağlama süreci olarak değerlendirmiştir. Örgütsel sosyalleşmenin önemli amaçlarından biri, örgüte yeni katılan iş görene daha çok zaman

ayırarak onun gayretli çalışması ve hızlı öğrenmesine yönelik beklentiler oluşturmak, örgütün değerlerini kabul etmesini sağlayarak davranışsal taahhütlere sokmak ve örgütün yararı için çalışması konusunda telkinlerde bulunarak onun örgüte bağlılığını ve sadakatini arttırmaktır (Schein, 1975, s.173). Örgütsel sosyalleşmenin temel amaçlarından bir diğeri ise örgüte yeni katılan iş görende örgütsel davranış, tutum, alışkanlık ve değerler oluşturarak bireyin diğer çalışanlarla iş birliği içerisinde uyumlu bir şekilde çalışmasını sağlamaktır (Pascale 1985, s.37). Bir diğer amacı ise örgüte yeni katılan iş görenlerin birbirlerinden etkilenerek ve gözlemde bulunarak örgütün değerlerini benimsemesini sağlamak ve böylece kültürel iletileri alarak örgüt kültürüne uyum sağlamasına olanak sunmaktır (Nelson ve Quick, 1997, s.489). Wanous, (1984, s.169) tüm bu amaçlara ek olarak örgütsel sosyalleşmenin bir başka amacının, iş görene rol açıklığı sağlayarak ve onu performansını artırıcı yönde güdüleyerek onun iş yerindeki verimliliğini arttırmak olduğunu ifade etmektedir.

Örgüte yeni katılan her iş gören, ailesinde, okulunda, arkadaş grubunda veya eski iş yerinde öğrendiği çeşitli değer ve normlarla yeni işine başlar ve bazen bu değer ve normlar, örgütün değer ve normları ile uyuşmayabilir; Doğan (1997, s.67) örgüte yeni katılan bireyin bu uyumsuzluk ve çatışma problemlerini aşabilmesi için sosyalleşme sürecinden geçmesi gerektiğini savunmaktadır. Kartal (2003, s.90) da bireyin kişisel değer yargıları ile örgüte hâkim olan kültür arasında denge sağlanmasının ve kişi-örgüt uyumunun sağlanmasının sosyalleşme faaliyetleri ile mümkün olabileceğine değinmektedir. Bu dengenin sağlanmasının yanı sıra sosyalleşme yeni iş göreni örgütün aktif bir üyesi haline getirerek bireysel ve örgütsel çıkarları birleştirir, bu da yeni iş görenin örgüte olan aidiyetinin artmasını sağlar. Balcı (2002, s.12) başarılı bir sosyalleşme yaşayan bireyin işe bağlılığının, başarısının ve uyumunun daha yüksek olacağını; buna karşın başarısız bir sosyalleşme sürecinin ise bireyin işten ayrılmasına neden olacağını ve bunun sonucunda hem bireyin hem de örgütün zarar göreceğini ifade etmektedir. Örgütsel sosyalleşme sürecini etkin bir şekilde yönetebilen örgütlerde iş görenlerin ortaklaşa hareket etmelerini sağlamak daha kolay olmaktadır. Aksine sosyalleşme sürecinin başarılı bir şekilde yönetilmediği örgütlerde ise iş birliği ve eşgüdümü sağlamak oldukça zordur. Böyle bir bağlamda iş görenler istekleri doğrultusunda hareket ettiklerinden onların davranışlarını kestirmek oldukça güçtür. Başarılı bir sosyalleşme süreci gerçekleştiren örgütlerde değişmeye karşı gösterilen direnci tahmin etmek daha kolaydır (Çelik, 2000, s.86).

Alanyazında örgütsel sosyalleşmenin tüm örgütlerde, özellikle de eğitim örgütlerinde örgüt paydaşlarının olumlu davranışsal çıktıları üzerinde önemli bir etkiye sahip olduğu birçok araştırmacı tarafından desteklenmektedir. Eğitim paydaşlarının başarılı bir örgütsel sosyalleşme süreci deneyimlemesinin; onların örgütsel bağlılığı (Afsanepurak, Hossini, Seyfari ve Nasab, 2012; Allen ve Meyer, 1990; Blau, 1988; Cassar ve Briner, 2011; King, Xia, Quick ve Sethi, 2005; Manzoor ve Naeem, 2011; McClaren ve diğ., 2010; Wharthon, Potter ve Parry, 2004), duygusal bağlılığı (Mitus, 2006), işe devamlılığı (Allen, 2006; Allen ve Meyer, 1990b, s.850; Chen ve Eldridge, 2010), performans ve iş tatmini (Çalık, 2003, s.174-175), motivasyonu (Fogarty ve Dirsmith, 2001, s.258), iş gören uyumu ve sosyal destek algısı (Nelson ve Quick, 1991), bilgi edinme gücü (Morrison, 1993), performans (Fogarty, 2000), stres yönetimi (Taormina ve Law, 2000), güven duygusu (Moreland ve Levine, 2002), örgütsel bağlılığı, iş tatmini, örgütsel vatandaşlık davranışı (Salavati, Ahmadi, Sheikhesmaeili ve Mirzaei, 2011) üzerinde olumlu bir etkiye sahip olduğu çeşitli araştırmalarla desteklenmektedir. Bu açıdan düşünüldüğünde akademisyenlerin de başarılı bir sosyalleşme süreci deneyimlemesinin hem bireysel hem de örgütsel pozitif çıktılar elde etmesi açısından önemli olduğu düşünülmektedir.

Alanyazında örgütsel bağlılık, örgütsel vatandaşlık, işe devamlılık, iş tatmini, özdeşleşme, motivasyon, birey-örgüt uyumu, düşük stres gibi birçok pozitif örgütsel davranışla ilişkilendirilen örgütsel sosyalleşmeyi etkileyen değişkenler incelendiğinde: güç merkezi oluşturma oyunları (Gencer, 2018), liderlik (Çalışkan, 2009), informal gruplar (Gizdem, 2015), bürokratik yapı (Erdoğan, 2012), iş tatmini, öz yeterlik ve bağlılık (Ataman ve Kondakçı, 2016), psikolojik sözleşme (Delobbe, Cooper-Thomas ve De Hoe, 2016), psikolojik rahatlık algısı (Savaş, 2017), psikolojik güvenlik algısı (Şen, 2019) gibi çeşitli değişkenlerin, örgütsel sosyalleşmenin anlamlı yordayıcıları olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Tüm bu değişkenler ele alındığında, örgütün yapısal özelliklerinin bir çatı faktör olarak örgütsel sosyalleşmenin anlamlı bir yordayıcısı olup olmadığı araştırmanın problem durumunu oluşturmaktadır.

Örgüt yapısı; örgütteki eylemlerin belirlendiği ve koordine edildiği (Mintzberg, 1993), iletişim ağının oluşturulup işler hale geldiği (Gibson, Ivancevich, Donnelly, 1997, s.541), kısaca örgütün işler hale gelebilmesi için gereken tüm koordinasyonun sağlandığı (Hall ve Tolbert, 2005) mekanizma olarak nitelendirilmektedir. Örgütsel yapının yönetim kuramları içerisindeki gelişim ve değişim süreci incelendiğinde, Taylor'un, işlerin bilimsel olarak analizi, işçilerin

bilimsel olarak seçilmesi, fonksiyonel denetim ve yönetim, iş gören eşgüdümü ilkelerini barındıran “bilimsel işletme” yaklaşımında örgütün verimliliğini arttırmak için yapıya odaklandığı; “yönetmel işletme” akımının öncüsü Fayol’un ise iş bölümü, yetki, disiplin, komuta birliğı, yön birliğı, kişisel çıkarların örgütün amaçlarına feda edilmesi, yeterli ücret politikası, merkezileşme, emir komuta zinciri, düzen, eşitlik, personelin sürekliliğı, başlatıcılık, birlik ruhu yaratmak olarak sıralayabileceğimiz 14 ilkesinde örgütün etkililiğinin sağlanmasında örgütün yapısal oluşumuna vurgu yaptığı görülmektedir. Günümüzdeki birçok örgütün yapısının ve işleyişinin kuramsal temelini oluşturan Weber’in “ideal tip bürokrasi” yaklaşımı ise iş bölümü ve uzmanlaşma, nesnel yönelim, otorite hiyerarşisi, kurallar ve düzenlemeler ve kariyer yönelimi öğelerinden oluşmaktadır. Örgütteki işlerin daha hızlı, daha doğru, daha düzenli ve sürekli yapılmasını, işleyişte belirsizliğin önlenmesi ve kestirilebilirliğin artmasını amaçlayan bürokrasi, klasik yönetim kuramını oluşturan diğer yaklaşımlar gibi yönetmel verimliliğın arttırılmasında örgütsel yapıya odaklanmaktadır. Hawthorne çalışmaları ile ortaya çıkan insan ilişkileri yaklaşımıyla ise örgütlerin formal boyutunun yanı sıra insan ilişkilerine dayalı informal bir boyutunun da olduğu anlaşılmaktadır. Klasik yaklaşımların aksine insan ilişkileri yaklaşımı örgütsel yapıyı ihmal etmiş; örgütün insan kaynağına ve onun ihtiyaçlarına, insanlar arası informal ilişkilere odaklanmıştır (Aydın, 2014). 1950’lerde davranış biliminin etkisiyle örgütleri değerlendirmede örgütün formal ve informal yapısına odaklanmanın yeterli olmadığı görülmüş; önceki iki kuramın sentezi yapılarak örgütsel yapı ve birey bir arada ele alınmaya başlanmıştır.

Özetlemek gerekirse, örgüt yapısının, örgütteki ast-üst düzeni, iş akışı, iletişim kanalları, kişi ve gruplar arası ilişkiler seti, dikey ve yatay hiyerarşik yapılanma, karar alma süreci ve karara katılım durumu, kontrol mekanizmaları gibi çeşitli örgütsel faktörleri düzenleyen bir mekanizma olarak; akademisyenlerin örgütsel sosyalleşme süreçleri üzerinde de etkili olabileceğı varsayılmıştır. Araştırmanın olası sonucunun, üniversitelerin yapısal özelliklerinin, akademisyenlerin örgütsel sosyalleşme süreci üzerindeki etkisi açısından önemli olduğu ve böyle bir sonuca ulaşmanın, akademisyenlerin sağlıklı bir örgütsel sosyalleşme süreci geçirebilmeleri ve sosyalleşmenin olumlu davranışsal çıktılarına ulaşabilmeleri için üniversitelerin uygun yapıya sahip olabilmesinin sağlanması açısından önemli olduğu düşünülmektedir. İlgili alanyazın incelendiğinde ise farklı eğitim kademelerinde öğretmenlerin, öğretmen adaylarının veya yöneticilerin örgütsel sosyalleşmesi konusunda yürütölen çalışmalar

bulunmasına rağmen (Argon, 2011; Çalışkan, 2009; Çapar, 2007; Çobanoğlu ve Öğretir, 2015; Duran, Sezgin ve Çoban, 2011; Elçi, 2008; Garip, 2009; Gizdem ve Kartal, 2016; Kartal, 2005; 2007; 2008; Kuşdemir, 2005; Nartgün ve Demirer, 2016; Öğretir, 2013; Özkan, 2004; Uğurlu, Kırıl ve Aksoy, 2011; Yıldırım, 2017), yükseköğretimde akademisyenlerin örgütsel sosyalleşmesini inceleyen az sayıda çalışma bulunmaktadır (Ataman ve Kondakçı, 2016; Cantekin, 2003; Çelik, 2018; Çoruk, Tutkun ve Genç, 2016). Buna ek olarak akademisyenlerin örgütsel sosyalleşme düzeylerini ve üniversitelerin örgüt yapısını inceleyen çalışmaya rastlanmamaktadır ve bu durum, bu araştırmanın yapılmasını gerekli kılmaktadır.

### **1.1.1. Problem Cümlesi**

Üniversitelerin örgütsel yapı özellikleri ile akademisyenlerin örgütsel sosyalleşme düzeyleri arasında anlamlı bir ilişki bulunmakta mıdır?

### **1.1.2. Alt Problemler**

1. Akademisyenlerin algılarına göre, üniversitelerin örgütsel yapı özellikleri nasıldır?
2. Akademisyenlerin algılarına göre, akademisyenlerin örgütsel sosyalleşme düzeyleri nedir?
3. Akademisyenlerin; üniversitelerin örgütsel yapı özelliklerine ilişkin algıları cinsiyet, yaş, unvan, görev yaptığı üniversitenin kuruluş yılı, mesleki kıdem, şu an görev yaptığı üniversitedeki çalışma süresi, yurt dışında görev alma durumu, fakültede yönetici olarak görev yapma durumu değişkenlerine göre anlamlı bir farklılık göstermekte midir?
4. Akademisyenlerin örgütsel sosyalleşmeye ilişkin algı düzeyleri cinsiyet, yaş, unvan, görev yaptığı üniversitenin kuruluş yılı, mesleki kıdem, şu an görev yaptığı üniversitedeki çalışma süresi, yurt dışında görev alma durumu, fakültede yönetici olarak görev yapma durumu değişkenlerine göre anlamlı bir farklılık göstermekte midir?
5. Akademisyenlerin algılarına göre, üniversitelerin örgütsel yapı özellikleri ile akademisyenlerin örgütsel sosyalleşme düzeyleri arasında anlamlı bir ilişki var mıdır?
6. Akademisyenlerin algılarına göre, üniversitelerin örgütsel yapı özellikleri akademisyenlerin örgütsel sosyalleşme düzeylerini açıklamakta mıdır?

## 1.2. Araştırmanın Amacı ve Önemi

Bu araştırmanın amacı, Türkiye'deki kamu üniversitelerinde görev yapmakta olan akademisyenlerin; görev yaptıkları üniversitenin mevcut örgütsel yapı özelliklerine yönelik algıları ile akademisyenlerin örgütsel sosyalleşme düzeyleri arasındaki ilişkinin incelenmesidir. Bu doğrultuda bazı demografik değişkenlerin; akademisyenlerin, üniversitelerin örgütsel yapı özelliklerine ilişkin algıları ve örgütsel sosyalleşme düzeyleri üzerinde anlamlı bir farklılaşmaya sebep olup olmadığının incelenmesi de araştırmanın önemli diğer amacını oluşturmaktadır.

Bu araştırmanın alanyazına katkı sunması beklenmektedir. Öncelikle alanyazında bu iki değişken arasındaki ilişkiyi doğrudan sorgulayan çalışmaya rastlanmamaktadır. Örgütsel yapı özellikleri ve örgütsel sosyalleşme arasındaki ilişkiyi doğrudan inceleyen bir araştırmanın olmaması, araştırmaya kaynaklık edebilecek olan bürokratik yapı ile örgütsel sosyalleşme arasında veya yönetici rolleri ve örgütsel sosyalleşme arasında ilişkiyi inceleyen araştırmaların ise sadece öğretmenler üzerinde yapılmış olması, alanyazında akademisyenlerin örgütsel sosyalleşmesi ile ilgili yapılan çalışmaların (Ataman ve Kondakçı, 2016; Cantekin, 2003; Çelik, 2018; Çoruk, Tutkun ve Genç, 2016) ise sadece akademisyenlerin örgütsel sosyalleşme düzeylerini ve çeşitli değişkenlerle (iş doyumu, örgütsel bağlılık, öz yeterlik, örgütsel sessizlik ve demografik değişkenler) olan ilişkisini ortaya koymayı amaçlaması, alanyazında bu alanda bir eksikliğin olduğunu göstermektedir. Öğretmenler ve diğer okul paydaşları gibi akademisyenlerin de başarılı bir örgütsel sosyalleşme süreci yaşamasının, onların işine bağlılığı, işi ile özdeşleşmesi, iş doyumunun artması ve performansının artması açısından önemli olduğu düşünülmektedir. Araştırmanın olası sonucunun -üniversitelerin örgüt yapısı ile akademisyenlerin örgütsel sosyalleşme düzeyleri arasında anlamlı bir ilişkinin olması ve örgüt yapısının, akademisyenlerin örgütsel sosyalleşmesinin yordayıcısı olması- örgütsel sosyalleşmenin öncülleri konusunda sınırlı olan alanyazına katkı sağlayacağı düşünülmektedir.

### 1.3. Sınırlılıklar

1. Araştırma, Yükseköğretim Kurumu'na bağlı kamu üniversitelerinde görev yapan akademisyenler ile sınırlıdır.
2. Ölçme araçlarının uygulandığı zaman dilimi, 2019-2020 eğitim-öğretim yılı ile sınırlıdır.
3. Araştırmacıdan, akademisyenlerden ve araştırma ortamından kaynaklanabilecek kontrol dışı faktörler ile sınırlıdır.

### 1.4. Varsayımlar

1. Araştırma için seçilen yöntemin, bu araştırmanın amacı, konusu ve problemin çözülmesi için uygun olduğu,
2. Araştırmaya katılan akademisyenlerin araştırma kapsamında kullanılan ölçme araçlarına ciddiyetle ve içtenlikle cevap verdikleri varsayılmıştır.

### 1.5. Tanımlar

*Örgütsel sosyalleşme:* Akademisyenlerin yeni katıldığı örgüte veya bulunduğu örgütteki yeni pozisyon veya görevlerine uyum sağlama süreci.

*Örgütsel yapı:* Örgütün karmaşıklık, merkezileşme, formalleşme ve tabakalaşma özellikleri.

*Akademisyen:* 2019-2020 eğitim-öğretim yılında araştırmaya dahil edilen üniversitelerde görev yapmakta olan Prof. Dr., Doç. Dr., Dr. Öğr. Üyesi, Arş. Gör. ve Öğr. Görevlileridir.



## İKİNCİ BÖLÜM: KURAMSAL ÇERÇEVE VE İLGİLİ ARAŞTIRMALAR

Bu bölümde araştırmanın temel değişkenleri ile ilgili kuramsal bilgi ve alanyazın taraması sonucu ulaşılan yurt içi ve yurt dışında yapılmış araştırmalar sunulacaktır.

### 2.1. Örgütsel Yapı

Bu bölümde konu ile ilgili kuramsal çerçeve temelinde örgütsel yapı kavramı, örgütsel yapının boyutları ve çeşitli örgütsel yapı teorilerine yer verildikten sonra, araştırmanın örgütsel yapı boyutunun kuramsal temelini oluşturan *Hage'in Aksiloji Kuramı* hakkında bilgi verilecektir.

#### 2.1.1. Örgütsel Yapı Kavramı

Örgüt, TDK sözlüğünde “ortak bir amacı veya işi gerçekleştirmek için bir araya gelmiş kurumların veya kişilerin oluşturduğu birlik, teşekkül, teşkilat” olarak tanımlanmaktadır (TDK, 2020). Baransel (1979, s.23) örgütü, insanların yardımsız olarak gerçekleştirebilmesi olası olmayan amaçlarına ulaşabilmelerini ve gerçekleştirebileceği amaçlara ise daha etkin şekilde ulaşabilmelerini sağlayan “sosyal bir bulgu ve araç” olarak nitelemektedir. Bu tanımlamaya bakıldığında örgütün, ortak bir amacı gerçekleştirmek üzere kullanılan bir araç olduğu ve bu durumun, “örgüt” kelimesinin Yunanca’da karşılığı olan “organum” (alet ya da araç) sözcüğüyle de desteklendiği görülmektedir (Morgan, 1998, s.27). Örgüt, “birbirleriyle iletişim kurabilen iki veya daha fazla insanın, ortak bir amaca veya amaçlar kümesine ulaşabilmesi için iş bölümü, yetki ve sorumluluğun kademeleştirilmesi yoluyla sürekli ve ortak faaliyetlerinin planlı ve ussal şekilde eşgüdümlendiği sistem” olarak tanımlanmaktadır (Özçer, 1998, s.14). Örgütlerde, örgütsel amaçları gerçekleştirmek üzere belirlenen görevlere ilişkin rollerin örgüt üyeleri arasında dağıtılması, örgüt üyelerinin faaliyetlerinin denetlenmesi ve bütünleştirilmesi için bir mekanizmaya ihtiyaç duyulmaktadır. “Örgütsel hedefleri başarmak üzere bireylerin ve grupların görevlerini bağdaştırmak için düzenlenmiş etkileşimler ve koordinasyonun resmi şekli” (Bartol ve Martin, 1991, s.346) olarak tanımlanan örgütsel yapı, örgütteki ast-üst düzenini, örgütün dikey ve yatay birimleri ve birimler arasındaki otoritenin durumunu, örgütteki iş akışını, karar alma sürecinde yetkinin ne şekilde kullanılacağını, örgüt paydaşları

arasındaki iletişime bağılı ilişkilerin nasıl gerçekleştirileceğini belirleyerek ihtiyaç duyulan bu işlevi yerine getirmektedir (Dunham ve Pierce, 1989; Covin ve Slevin, 1991, s.17). Örgütsel yapı alanyazında, örgütte işin belirli görevlere bölünmesi ve bu görevler arası koordinasyonun sağlanması (Mintzberg, 1993), görevlerin formal olarak bölünmesi, gruplanması ve koordine edilmesi (Robbins, 2005, s.452), örgütteki farklı pozisyonlar ve bu pozisyonların sorumluları arasındaki düzenlemeler sistemi (Buchanan ve Huczynski, 1997, s.297), örgütte ulaşılmak istenen hedeflere dair nesnel bir şekilde belirlenen çeşitli görevler arası ilişkiler (Bishop ve George, 1973, s.67), örgütteki kişi ve gruplar arasındaki ilişkiler seti (Wickesberg, 1966, s.5), örgütte görevlerin resmi olarak paylaşılması ve göreve ilişkin faaliyetleri denetleyen ve birleştiren bir yönetim düzeneği (Child, 1972, s.2), örgütsel hedeflere ulaşmak için gerekli olan iş ve işlemlerin tanımlandığı, biçimlendirildiği ve bunlar arasında eşgüdümün sağlandığı mekanizmalar (Donaldson, 1996), örgütte önceden belirlenen amaçları gerçekleştirmek için örgütün kaynaklarının dağıtılması ve iş görenler arası resmi ilişkilerin düzenlemesiyle ilgili yetki, görev ve kuralların oluşturduğu biçimsel bir sistem (Jones, 2004, s.8) olarak tanımlanmaktadır. Genel hatlarıyla örgütsel yapı, örgütün bir düzen içinde işlemlerini sağlayan bütünsel bir sistemdir.

Alanyazında yapılan çeşitli tanımlamalardan da anlaşılacağı üzere örgütsel yapının işlevi, örgütsel amaçlara ulaşmak üzere örgütte yapılacak işleri tanımlamak, bunları iş görenler arasında dağıtmak ve bu işleri koordine etmektir. Örgütsel yapı, öncelikle örgütsel amaçlara ulaşabilmek için gerekli olan görevleri ve süreçleri belirler ve bu görevleri iş görenler arasında uzmanlıklarına göre dağıtır. Bu durum “iş bölümü” olarak tanımlanmaktadır. Daha sonra örgütsel yapı, hedeflenen çıktılara ulaşmak için iş görenler arasında paylaşılmış olan görevleri bütünleştirip koordine eder, yani eşgüdüm eder. Her örgüt, bu iki fonksiyonu sağlamak zorundadır. Örgütlerin bu fonksiyonları gerçekleştirme yöntemleri ise farklı örgütsel yapıları beraberinde getirmektedir (Ellis ve Dick, 2003, s.407-408; Moorhead ve Griffin, 2010, s.482)

### 2.1.2. Örgütsel Yapının Boyutları

Örgütlerin, araştırmanın ilerleyen safhalarında da anlatılacağı üzere farklı şekillerde yapılanmasının sebebi, o örgütteki örgütsel yapının boyutları arasındaki farklılıklardır. Bu durum, örgütsel yapının boyutlarının incelenmesini gerekli kılmaktadır (Sucu, 2000, s.152). Örgütsel yapının boyutlarına dair alanyazında farklı sınıflandırmalar mevcuttur. Bu sınıflandırmalar, Tablo. 2.1.de gösterilmektedir.

Tablo 2.1. *Örgütsel Yapının Boyutlarına Dair Yapılan Sınıflandırmalar*

<i>Araştırmacılar</i>	<i>Örgütsel Yapının Boyutları</i>
Hage (1965)	Merkezileşme, karmaşıklık, formalleşme ve tabakalaşma
Pugh, Hickson, Hinings ve Turner (1968)	Uzmanlaşma, biçimselleşme, merkezileşme, iş akışının kontrolü ve büyüklük
Pugh, Hickson, Hinings ve Turner (1969)	Uzmanlaşma, standardizasyon, formalleşme, merkezileşme ve düzenleme
Burns ve Stalker (1961)	Amaçlar ve görevlerin niteliği, iş bölümü ve uzmanlaşma, formalleşme, merkezileşme, hiyerarşik düzey, denetim alanı, emir-komuta-kurmay arasındaki ilişkiler ve iletişim
Reimann (1973)	Uzmanlaşma, adem-i merkezileşme ve formalleşme
Oldham ve Hackman (1981)	Örgüt büyüklüğü, biçimselleşme, formalleşme ve merkezileşme
Mintzberg (1993)	Görev uzmanlaşması, davranış formalleşmesi, eğitim ve öğretim, birim gruplama, birim büyüklüğü, planlama ve kontrol sistemleri, irtibat araçları, yatay adem-i merkezileşme, dikey adem-i merkezileşme
Daft (1992)	Yapısal boyutlar formalleşme, uzmanlaşma, standartlaşma, otorite hiyerarşisi, karmaşıklık, merkezileşme, profesyonellik ve personel oranları; durumsal boyutlar ise örgütün büyüklüğü, örgütsel teknoloji, çevre, amaçlar -strateji ve örgüt kültürü
Clegg ve Hardy (1996)	Uzmanlaşma, standardizasyon, formalleşme, merkezileşme ve Biçimselleşme
Hall (1963)	Karmaşıklık, formalleşme ve merkezileşme
Robbins (1990)	

Tablo 2.1.'de görüldüğü üzere örgütsel yapının boyutlarına ilişkin alanyazında çok sayıda farklı görüş mevcuttur. Bu çalışmada, üniversitelerin örgüt yapısını incelemek üzere kullanılacak olan *Hage'in Aksiyoloji Kuramı* çerçevesinde örgütsel yapının boyutlarından *karmaşıklık, merkezileşme, formalleşme ve tabakalaşmaya* değinilecektir.

**2.1.2.1. Karmaşıklık (Complexity) ya da farklılaşma.** Örgütlerde işler küçük parçalara bölünerek, tek bir kişinin tüm işi yapması yerine yalnızca işin bir parçasını yapması ve böylece kişinin yaptığı bu işte uzmanlaşması sağlanmaktadır (İş bölümü ve uzmanlaşma). Birbirine yakın nitelik taşıyan kişiler aynı görevlerde gruplanmakta ve iki ya da daha fazla görev ise bir bölümü oluşturmaktadır (Robbins, 1990, s.83). İş bölümü sonucu ortaya çıkan *farklılaşma* veya *karmaşıklık*, bir örgütte var olan farklı birim ve bölümleri, farklı mesleki gruplandırmaları ifade etmektedir (Gibson ve diğ., 1997, s.347). Black ve Porter (2000, s.265) farklılaşmayı, görevlerin ne ölçüde alt kategorilere ayrıldığı ve uzman kişiler tarafından yerine getirildiği ile ilişkilendirirken, Hall ve Tolbert (2005, s.32) de karmaşıklığın bir örgütteki otoritenin kademeleşmesi, unvanlar, bölümler, alt birimler gibi ölçütlerle belirlenebileceğini öne sürmektedir. Bir örgütteki farklı beceri, eğitim ve uzmanlıklara dayanan mesleklerin sayısı da karmaşıklığın ölçütlerinden biridir. Karmaşıklık örgütteki mesleki uzmanlıkların sayısının yanında bu uzmanlıkların gerektirdiği formal ve informal eğitim süresine de bağlıdır (Hage ve Aiken, 1970, s.16-18). Örgüt içindeki mesleki uzmanların sayısı ne kadar fazla olursa ve kişisel uzmanlaşma için (veya alınan derece) gereken eğitim süresi ne kadar uzun olursa örgüt o kadar karmaşık olmaktadır (Lunenburg ve Ornstein, 2013, s.42). Jones (2004, s.95) ise karmaşıklığı, örgütü amacına ulaştırabilmek için yapılması gereken görevlerin, kimler tarafından, ne kadar yetki ve sorumluluk ile, hangi kaynakları kullanarak yerine getirileceğinin belirlenmesi olarak tanımlamaktadır. Robbins'e (1990, s. 84) göre örgütün karmaşıklık derecesinin artması, örgütün birimleri veya bölümleri arasındaki farklılığın ve aynı zamanda hiyerarşik kademeler arasındaki farklılığın da artmasına ve bu nedenle örgüt çalışanları arasında iletişim ve koordinasyonun sağlanmasında sıkıntılar yaşanmasına sebep olacaktır. Farklılaşma, *dikey farklılaşma, yatay farklılaşma* ve *mekânsal farklılaşma* olarak üç boyutta ele alınmaktadır (Robbins, 1990, s.83).

**2.1.2.1.1. Dikey farklılaşma.** *Dikey farklılaşma*, örgüt hiyerarşisindeki kademe/seviye sayısını ifade etmektedir. Örgüt içerisindeki hiyerarşik basamakların sayısı arttıkça karmaşıklık o derece artmaktadır. Hiyerarşinin üst basamağı ile alt basamağı arasındaki kademeler arttıkça iletişimin bozulma ihtimali de artmakta, yukarıdan alınan kararların uygulanması zorlaşmakta ve çalışanlar üzerinde kontrolün sağlanması güçleşmektedir. Örgütlerde dikey farklılaşmayı değerlendirmenin bir başka ölçütü ise kontrol alanıdır. Kontrol alanı, bir yöneticiye bağlı çalışan kişi sayısını ifade etmektedir. Dar kontrol alanı, bir yöneticiye bağlı çalışan sayısının az, geniş kontrol alanı ise çok olduğunu göstermektedir (Robbins, 1990, s.86-87). Bir üste bağlı astların sayısının az olması yönetici sayısının ve örgüt hiyerarşisindeki kademelerin sayısının daha fazla olmasına sebep olmakta ve dikey örgütsel bir yapı (piramit) meydana getirmektedir. Buna karşılık bir üste bağlı astların sayısının fazla olması ise yönetici sayısının ve örgüt hiyerarşisindeki kademelerin sayısının daha az olmasına ve yatay bir yapılanmanın oluşmasına sebep olacaktır (Black ve Porter, 2000, s.268). Örgüt hiyerarşisinin şekli ve kontrol alanı, örgütün karar mekanizmasını ve iletişim akışını belirlemektedir (Jones, 2004, s.101-129).

**2.1.2.1.2. Yatay farklılaşma.** *Yatay farklılaşma*, örgüt içerisindeki görev uzmanlaşması anlamına gelmektedir. Bir örgütte görevlerin bölünmesi ve uzmanlaşma ne kadar fazla ise yatay farklılaşma da o kadar fazladır (Black ve Porter, 2000, s.266). Yatay farklılık, çalışanların yaptıkları işleri, yönelimlerini ve eğitimlerini esas alarak birimler arasındaki farklılaşma derecesini göstermektedir (Robbins, 1990, s.84). Bir örgüt beceri, eğitim ve uzmanlık gerektiren çok sayıda farklı meslek barındırıyorsa, örgütün karmaşıklık derecesinin yüksek olduğunu söylemek mümkündür. Böyle örgütlerde aynı birim veya bölümlerde çalışan kişilerin benzer becerilere, eğitime ve uzmanlıklara sahip olması, onların benzer yönelim ve davranış göstermelerine sebep olmakta ve bu da birimler içi uyum ve koordinasyonun sağlanmasını kolaylaştırmaktadır. Buna karşın birimler arası farklılaşmalar nedeniyle de birimler arası iletişim ve koordinasyonun sağlanması zorlaşmaktadır (Black ve Porter, 2000, s.266; Robbins, 1990, s. 84).

**2.1.2.1.3. Mekansal farklılaşma.** *Mekansal farklılaşma* ise coğrafik olarak personel ve buldukları yerleşimlerin yayılımı derecesini ifade etmektedir. Bir örgütün aynı faaliyetlerini, aynı dikey ve yatay oluşumlarla farklı yerlerde sürdürmesi anlamına gelmektedir. Bir örgüt, ne kadar çok farklı yerde faaliyetlerini sürdürüyorsa, örgütün o kadar karmaşık olduğunu söylemek mümkündür (Robbins, 1990, s.89).

**2.1.2.2. Formalleşme (Formalization).** Formalleşme; bir örgütteki kuralların, düzenlemelerin ve talimatların ne derece yazılı olduğunu (Pugh ve diğ, 1968, s.75) ve bu yazılı kural, düzenleme ve talimatlar aracılığıyla örgüt içerisinde var olan işlerin ve iş davranışlarının ne derece standartlaştırıldığını ifade etmektedir (Robbins, 1990, s.93). Standartlaşma, örgüt içerisinde öngörülebilir/kestirilebilir sonuçların ortaya çıkmasına neden olarak çalışanların çıktıları arasında bir tutarlılık sağlamak ve böylece yönetim tarafında bir koordinasyon ve kontrol mekanizması olarak kullanılmaktadır (Mintzberg, 1993). Bir örgütte, çalışanların görevlerini nasıl yerine getireceklerine ilişkin talimatlar ne kadar açık, ayrıntılı ve yazılı olarak belgelenmiş ise örgütün de o derecede formalleşmiş bir yapıya sahip olduğu söylemek mümkündür. Hage ve Aiken'a (1967, s.79) göre bir örgütte formalleşmenin derecesini gösteren iki gösterge bulunmaktadır: sistemleştirilmiş kuralların sayısı ve görev tanımlarının belirtilme seviyesi, ikincisi ise sistemleşmenin ne derece uygulandığı, yani görevlerin yerine getirilirken bu kuralların dışına çıkılabilme ya da bu kuralların dışında hareket edebilme olasılığıdır. Mintzberg, örgütlerde formalleşmenin, işe özgü niteliklerin tanımlanması olan pozisyon yoluyla, göreve özgü niteliklerin belirlenmesi olan iş akışı yoluyla ve örgütün geneline özgü niteliklerin belirlenmesi olan kurallar yoluyla üç şekilde gerçekleştiğini ifade etmektedir. Hall, Johnson ve Hass'e (1967, s.906) göre örgütte yazılı görevlerin fazla olması ve bu görevlerin yerine getirilirken izin verilen kurallarının ya da standartların dışına çıkılma olasılığının ya da görev tanımlarında değişiklik yapılabilme olasılığının az olması o örgütün formalleşmiş bir örgüt olduğunu göstermektedir. Bir örgütte neyin, ne zaman, nerede, nasıl ve kim tarafından yapılacağı önceden ayrıntılı olarak belirlenmiş ve çalışanların bunlara uyması zorunlu kılınmış ise o örgütün formalleşme derecesi yüksektir. Böyle örgütlerde işi yapan kişinin yaptığı iş üzerinde karar verebilme veya takdir yetkisi bulunmamaktadır. Bu durum, kişinin inisiyatif kullanma yetkisini elinden almakta; alternatif düşüncelerin ve yeni fikirlerin ortaya çıkma

olasılığını ortadan kaldırmaktadır. Formalleşmenin daha az olduğu örgütlerde ise çalışanların iş süreçleri ve davranışları önceden belirlenmediği; kurallar, prosedürler ve talimatlarla sınırlandırılmadığı için çalışanlar, işlerinde takdir haklarını kullanmada özgür bırakılmaktadır (Robbins, 1990, s.93). Her örgütsel süreçte olduğu gibi formalleşmenin veya standartlaşmanın bazı olumlu ve olumsuz yönleri mevcuttur. Formalleşme, bir yandan iş tanımları ve standartlaşma ile rol belirsizliğinin önüne geçerken ve çalışanlar arasındaki dengeyi korurken, diğer yandan çalışanların iş kapsamını sınırlandırarak onlarda can sıkıntısına, iş tatminsizliğine, işten uzaklaşmaya ve hatta işten ayrılmalara sebep olabilmektedir (Dalton ve diğ., 1980, s.58).

**2.1.2.3. Merkezileşme (Centralization).** Merkezileşme derecesi, örgütte karar verme yetkisinin mevcut kademeler arasında nasıl dağıtıldığına yönelik bir kavramdır. Karar verme yetkisi, örgüt hiyerarşisinin üst kademelerinde toplanmış ise o örgüt merkeziyetçi; karar verme yetkisi, hiyerarşinin alt kademelerine doğru yayılmış ise adem-i merkeziyetçi bir yapıya sahip olmaktadır (Koçel, 2007, s.173; Efil, 1998, s.322.). Hage ve Aiken (1970, s.19-21), merkezileşmede önemli noktalardan birinin, yasal gücün (yetki) nerede toplandığı olduğunu ifade etmektedir. Yetkinin, ağırlıklı olarak üst yönetimde, hiyerarşinin tepe noktasında toplandığı yapılar merkezileşmiş; yetkinin, hiyerarşinin tepesinde toplanmayarak alt kademelerine devredildiği/göçertildiği yapılar ise adem-i merkezileşmiş yapılar olmaktadır (Bolat, Seymen, Bolat ve Erdem 2009, s.111). Örgütlerde merkezileşmenin derecesi ya da gücün nasıl dağıtıldığı iki yol ile belirlenmektedir: *karara katılım* ve *otorite hiyerarşisi*. Karar katılım, farklı pozisyonlardaki örgüt üyelerinin alınacak olan önemli kararlarda ne derecede söz hakkı olduğu ile ilgilidir. Otorite hiyerarşisi ise, pozisyonlar arasında yasal gücün (otorite) nasıl dağıtıldığına göstergesidir; örgütte yerine getirilmesi gereken görevler hususunda karar verme yetkisinin tek elde toplandığının göstergesidir. Bu boyutlar açısından değerlendirildiğinde örgütte karar verme yetkisi, örgütün tüm kademeleri arasında dağıtılmamış ve tepe yönetimde toplanmış ise o örgütte otorite hiyerarşisinin yüksek olduğunu ve bunun sonucunda merkezileşmenin de yüksek olduğunu söylemek mümkündür (Hage ve Aiken, 1967, s.77-78). Bolat, Seymen, Bolat ve Erdem (2009, s.111) ise, bir örgütün merkezileşme derecesi ile yöneticilerin kontrol alanı ve örgütte bulunan hiyerarşik kademelerin sayısı arasında bir ilişki olduğunu öne sürmektedir. Örgütün merkezileşme derecesinin yüksek olduğu örgütlerde

yöneticilerin kontrol alanı dar, buna karşılık merkezileşme derecesinin düşük olduğu örgütlerde ise yöneticilerin kontrol alanı geniş olmakta ve bu durum, örgütteki hiyerarşik kademelerin sayısını ve örgüt yapısının dikey ya da yatay olmasını da belirlemektedir. Hatch (1997), yüksek derecede standartlaşma ve iş uzmanlığı gerektiren işlerde, iş görenin inisiyatifi ele alması söz konusu olmadığı için merkezileşmenin daha fazla olacağını; yetkinin hiyerarşinin üst seviyelerine bırakıldığı örgütlerde merkezileşmenin daha fazla olacağını ve son olarak fonksiyonel birim ve bölümlerin fazla olduğu, yani farklılaşmanın yüksek olduğu örgütlerde, bu birimler arasında koordinasyonu sağlamak adına merkezileşmenin daha fazla olacağını öne sürmektedir. Merkezileşmenin yüksek olduğu örgütlerde yetkinin tek elde toplanması, örgüt birimleri arasındaki eşgüdümü sağlamayı kolaylaştırmakta, birimler içerisinde yapılacak gereksiz tekrarları ortadan kaldırmakta, farklı birimlerin yöneticilerinin kendi birimleri hususunda hareket ederken örgütün genel amacından sapmasını engellemekte, politika, karar ve uygulamalarda birlik sağlamaktadır (Efil, 1998, s.326; Ertürk, 2009, s.126-127). Buna karşın, merkezileşmenin yüksek olduğu örgütlerde tek karar mercii olan yöneticiler, örgütteki tüm faaliyetler hakkında yeterince bilgi sahip olamayabileceğinden doğru kararlar alamayabilmekte, ya da alınan kararları alt kademelere ulaştırmakta zorlanabilmekteledir. Merkezileşme bunun yanı sıra, astların inisiyatifi ele almalarına izin vermediği için, astların bireysel yeteneklerini kısıtlayarak yaratıcılıklarının önüne geçmekte (Zheng, Yang ve Mclean, 2009, s.3), kişisel gelişim imkanını azaltmakta (Kennedy, 1983'den aktaran Dönmez, 2018), sorumluluk almasını engellemekte (Efil, 1998, s.326) ve aynı zamanda performansını da olumsuz etkilemektedir (Johns ve Saks, 2008, s. 402–403). Ademi merkezietçi yapılarda ise karar alma ve harekete geçme hususunda hiyerarşi engeli düşük düzeyde olduğu için yaşanan problemlerde daha hızlı ve esnek çözümlere ulaşılabilir. Bu yapılarda hiyerarşinin alt kademelerinde çalışanlara da kendi işleri hususunda karar verme yetkisi tanınarak karar verebilme yetenekleri geliştirilmekte ve kendilerini gösterebilmelerine olanak sağlanmakta (Aldemir, 1985, s. 96-98); bu sayede çalışanların örgüte yabancılaşma olasılıkları daha az olmaktadır (Robbins,1990, s.458). Adem-i merkezietçi yapıların yetki devrine olanak sağlaması, yöneticilerin yüklerini hafifleterek zamanlarını daha verimli kullanabilmesini sağlamaktadır (Erdoğan, 1997, s.3). Aynı zamanda adem-i merkezileşme, örgüt içerisinde çalışanlar arasında yatay ve dikey iletişimi ve iş birliğini teşvik ederek (Burns ve Stalker, 1961) çalışanların güdülenmesini ve iş doyumları üzerinde pozitif etki sağlamaktadır (Dewar ve Werbel, 1979).



### 2.1.3. Örgütsel Yapı Teorileri

İlgili alanyazın incelendiğinde, sistematik bir biçimde örgüt yapısını inceleyen araştırmacılar arasında Weber (1947), Hall (1962), Hoy ve Miskel (2015), Hoy ve Sweetland (2000, 2001), Bolman ve Deal (1997), Mintzberg (1979, 1993), Hage (1965) ve Burns ve Stalker'ın (1961) bulunduğu görülmektedir. Bu başlık altında örgütsel yapı teorisyenlerine ait çeşitli örgütsel yapı sınıflandırmalarına yer verilecek ve son olarak bu çalışmanın teorik çerçevesini oluşturacak olan *Hage'in Aksiyoloji Kuramı* ele alınacaktır.

**2.1.3.1. Weber'in ideal tip bürokrasi modeli.** Klasik yönetim anlayışında, örgütlerde etkililiği ve verimliliği artırma konusunda Max Weber tarafından bir öneri getirilmiştir (Etzioni, 1964). Weber, örgütün düzensizlik, karmaşa ve belirsizlikten uzaklaşabilmesi ve örgütte yapılan işlerin daha doğru, hızlı ve düzenli yapılabilmesi için, örgütlerin etkili bir yapıya, düzene ve kararlılığa ulaşmasının gerekli olduğunu ve bunun da ancak bürokrasi ile mümkün olabileceğini ifade etmektedir (Aydın, 2014).

Weber, bürokratik örgüt yapılarını ve prosedürlerini incelemiş, onlar üzerine yaptığı değerlendirmeler sonucunda *ideal tip bürokrasi* kavramını ortaya atmıştır. Eryılmaz'a (2004, s.198) göre Weber'in ideal tip bürokrasi modeli, gerçekte saf ve tüm yönleri ile gözlemlenebilen bir biçim olmaktan ziyade daha çok zihni bir betimleme, tanımlama ve kavramsal bir çerçeve olarak değerlendirilmektedir. Uygulamada pek çok bürokrasi türünün bulunduğunu ifade eden Weber, ideal tip olarak kavramsallaştırdığı bu yapının sahip olması gereken özellikleri şu şekilde ifade etmektedir: iş bölümü ve uzmanlaşma, bireysel olmayan (nesnel) yönelim, otorite hiyerarşisi, kurallar ve düzenlemeler ve kariyer yönelimi.

*İş bölümü ve uzmanlaşma:* İş bölümü, Weber (1946, s.196) tarafından "örgütün amaçlarını gerçekleştirmek için gereken düzenli etkinliklerin, resmi görevler olarak belirli bir şekilde dağıtılması" olarak tanımlanmaktadır. Bu amaçlar doğrultusunda, resmi görevlerin önceden belirlendiği şekilde dağıtılması, çalışanların ilgili alanda çalışarak bilgi sahibi olması ve zaman içerisinde uzmanlaşması sağlanmaktadır (Pugh, Hickson, Hinings ve Turner, 1968). Örgütlerin amaçlarını gerçekleştirmek üzere önceden belirlen görevler, örgütte bulunan her çalışan tarafından etkili bir şekilde yerine getirilemeyecek kadar çeşitli ve karmaşıktır. Bu

nedenle etkili sonuçların elde edilebilmesi için bu görevlerin, çalışanların uzmanlık alanlarına, yetenek ve becerilerine, bilgi ve tecrübelerine göre dağıtılması ve çalışanların bu görevleri yerine getirebilmesi için gerekli yetkilerin tarafına devredilmesi gerekmektedir. Belirli yetkilerle donatılan çalışan sürekli aynı işi gerçekleştirmek ile yükümlü olacağı için dikkatini onun üzerine yoğunlaştıracak ve böylelikle çalışanın, o alanda yeteneklerin gelişmesi, yetkinliğinin ve tecrübesinin artması sağlanacaktır (March ve Simon, 1958, s. 47).

*Bireysel olmayan (nesnel) yönelim:* Bireysel olmayan (nesnel) yönelim, görevlerin ve iş ilişkilerinin bireysellikten ve duygusalıktan uzak ve rasyonel bir biçimde yürütülmesi; karar vermede kişisel yaklaşım ve yargıların en aza indirgenmesinin gerektiğini ifade etmektedir. Nesnel yönelim, yöneticilerin, bireysel, tek taraflı ve sınırlayıcı bakış açılarından uzaklaşmasını, olaylara farklı pencerelerden bakabilmesini ve tarafsız ve eşit olabilmesini sağlamaktadır. Onların duygulara değil olgulara, gerçeklere dayalı olarak karar alabilmesine, görevsel ve rasyonel davranabilmesine olanak sağlamaktadır. Bununla birlikte, formal eylemlerde kişisel yargıların bir kenara bırakılarak hareket edilmesi, çalışanları, yalnızca bireysel amaçlarını gerçekleştirme arzusundan da uzaklaştırarak örgütün verimliliğini de arttıracaktır (Eryılmaz, 2004, s.47).

*Otorite hiyerarşisi:* Otorite hiyerarşisi ya da yetkinin kademeleştirilmesi, her bir alt birimin, üst birimin denetimi ve gözetimi altında olması ve üstlerden emir-komuta zinciri aracılığıyla gelen emir ve talimatlara sorgusuz uyması anlamına gelmektedir (Weber, 1947, s.330). Dikey ya da piramit şeklinde düzenlenen bu sistemde, güç ve otorite yukarıdan aşağıya doğru dağıtılmakta ve bu hiyerarşi içerisindeki her konumda tanımlanan yetki alanları bulunmaktadır (Herbert ve Hicks, 1975'den aktaran Erdoğan, 2012). Bu yetki alanı çerçevesinde üst; kontrol alanında bulunan, yani kendisine bağlı olan astların karar ve eylemlerinden sorumlu olmaktadır (Aydın, 2014, s.89).

*Kurallar ve düzenlemeler:* Örgütün basit ve rutin işlerinin, yani işin gerekliliklerinin ya da çalışanların iş davranışlarının önceden belirlenen kural ve düzenlemelere bağlı olması anlamına gelmektedir (Karip, 2005, s.12). İşin gereklilikleri ve iş davranışlarının yanı sıra her pozisyona özgü hak ve görevleri ve hiyerarşi içerisindeki tüm karar ve faaliyetleri kontrol etmek üzere kullanılmaktadır. Bu kurallar ve düzenlemeler, kontrol ve denetimin yanı sıra işlerin standartlaştırılarak sürekliliğini de sağlamaktadır. Bununla birlikte bu kural ve düzenlemeler

çalışanların davranışları arasında birlik, bütünlük ve istikrarın sağlanmasında etkili rol oynamaktadır (Hoy ve Miskel, 2015, s.84).

*Kariyer yönelimi:* Bürokratik yapıya sahip örgütlerde istihdam, çalışanın alanında sahip olduğu teknik yeterliliklere ve uzmanlığa dayanmakta ve bu nedenle çalışanlar kariyer olarak kendi işlerini görmektedir. Weber, kariyer yöneliminin kідeme, başarıya, ya da her ikisine dayanan bir terfi sistemi olmasının gerekliliğini ifade etmektedir. Bu doğrultuda yetenekli ve başarılı çalışanların motivasyonunun ve örgüte olan sadakat ve bağlılığının sürdürülmesi için onların terfi işlemlerinin objektif ölçütlere göre yapılmasının, terfi haklarının elinden alınmamasının ve rastgele işten çıkarılmamasının gerektiğini vurgulamaktadır. Bürokrasiler bu bağlamda çalışanların, üstlerinin öznel olan ya da uygun olmayan kararlarından korunmasını sağlamak ve düzenlemeler yolu ile bu koruma durumunu kurumsallaştırmaktadır (Hoy ve Miskel, 2015, s.84).

Weber'in ideal tip bürokrasisinin özelliklerine bütüncül bir bakış açısıyla bakıldığında, örgütün amaçlarını gerçekleştirmek üzere belirlenen görevlerin, o görevleri yapacak yetkinlik ve yeterliliğe sahip olan çalışanlara verilmesi; o çalışanların yetenek ve yetkinliklerini daha da geliştirerek uzmanlaşmasını sağlamakta, bu görevlere ilişkin rol beklentileri ve iş davranışlarının kurallar ve prosedürler ile düzenlenmesi; çalışanların bireysel davranmalarının önüne geçmekte ve bununla birlikte kurallar ve düzenlemelerle standartlaştırılan işler ve sınırları belirlenen yetki; çalışanların ilave kontrol ve denetime ihtiyaç duymamasını sağlamakta, yeni çalışanların işe alımı, çalışanların performans değerlendirmesi ve terfi sisteminin kişiler üstü bir mekanizma içerisinde gerçekleşmesi de; örgütün nesnellik ve rasyonelliğe dayalı olarak etkili bir şekilde işlemlerini sağlamakta ve böylelikle örgütün verimliliğini arttırmaktadır (Marion, 2002 s.33-34).

Weber'in örgütler için ideal tip bürokrasi olarak kavramsallaştırdığı bürokrasi modelinin sahip olduğu yukarıda bahsedilen bu özelliklerin işlevsel olmayan bazı yanları olduğundan bahsedilmektedir: iş bölümü, çalışanların uzmanlaşmasına katkı sağlamasına ve verimliliği arttırmasına rağmen, hep aynı iş ile uğraşan çalışanların monotonluğa düştüğü, sıkıldığı ve üretkenliklerini kaybettikleri görülmektedir. Bireysellikten uzak olmak, kararlardaki rasyonelliği arttırırken diğer yandan duygusallıktan uzak bu davranışlar çalışanları morallerini düşürebilmekte ve çalışanlar arasında güven duygusunu zedeleyebilmektedir. Örgüt içerisindeki

hiyerarşik yapılanma çalışanlar arasındaki koordinasyon ve uyumu arttırabileceği gibi, iletişim kopukluğuna, iletişimin tıkanmasına ve çarpıklığına neden olabilmektedir. Resmi karar ve eylemlere yön veren kural ve düzenlemeler, bir taraftan süreklilik, sabitlik, aynılık ve istikrarı sağlarken, diğer taraftan katı örgütsel kuralcılığa ve amaç sapmasına yol açabilmektedir. Öyle ki bazı örgütlerde çalışanlar kurallara o kadar bağlanmaktadır ki, amaçlara ulaşmak için bir araç olarak kullanılan kurallar, amaç haline gelebilmektedir. Benzer biçimde örgüt içerisindeki kariyer olanakları, çalışanların örgüte bağlılığını, sadakatini ve motivasyonunu arttırabileceği gibi, yükselmenin birbiri ile uyumlu olmayan kідeme ve başarıya bağlı olması, uyumsuzluk ve çatışma meydana getirebilmektedir (Hoy ve Miskel, 2015, s.85-87).

**2.1.3.2. Hall'ün bürokratik modeli.** Richard Hall (1963), bürokrasi konusunda yapılan çeşitli çalışmalarını incelemiş ve yaptığı araştırmalar sonucunda bürokrasinin özelliklerini veya boyutlarını belirlemiştir. Hall, ilgili alanyazın incelemeleri ve kendi araştırmaları sonucunda teorik önem temelinde bürokrasinin altı özelliğini şu şekilde ifade etmektedir (1963, s.33):

1. Uzmanlaşmaya dayalı iş bölümü,
2. İyi şekilde belirlenmiş otorite hiyerarşisi,
3. Her konunun haklarını ve görevlerini tanımlayan kurallar sistemi,
4. Çalışma şekillerini belirleyen prosedürel düzenlemeler,
5. Kişiler arası ilişkilerde nesnellik (nesnel yönelim),
6. Teknik yeterliğe dayalı personel seçimi ve terfi sistemi

Hall'e (1963) göre ideal tip bürokratik yapıya sahip örgütler, yukarıda verilen bürokrasinin tüm özelliklerini yüksek düzeyde sergilemekte, bürokratik olmayan örgütler ise bu özellikleri düşük düzeyde sergilemektedir. Okullardaki bu bürokratik özellikler konusunda deneysel olarak yapılan çeşitli çalışmalar sonucunda bu özelliklerin, iç içe geçmiş bürokratik bir model oluşturmak yerine birbirinden farklı iki ayrı örgütlenme modeli oluşturduğu sonucuna ulaşılmaktadır: otorite hiyerarşisi (yetkinin kademeleştirilmesi), kurallar sistemi, prosedürel düzenlemeler ve nesnellik birlikte değişime uğramakta, uzmanlaşma ve teknik yeterlik de benzer olarak birlikte değişime uğramaktadır. Bununla birlikte bu iki yapının birbirinden bağımsız olduğu ve birbiri ile negatif yönlü ilişkili olduğu bulunmaktadır.

Tablo 2.2. *Okul Ortamında İki Rasyonel Örgüt Tipi*

<i>Örgütsel Özellikler</i>	<i>Örgütsel Yapılar</i>
Otorite hiyerarşisi	
Kurallar sistemi	Bürokratik
Prosedürel düzenlemeler	
Nesnellik	
Teknik yeterlik	Profesyonel
Uzmanlaşma	

Tablo 2.2'ye bakıldığında, Weber'in ideal tip bürokrasi modelinin okullarda iki ayrı yapı modeli oluşturduğu görülmektedir. Otorite hiyerarşisi, kurallar sistemi, prosedürel düzenlemeler ve nesnellik bürokratik modeli; teknik yeterlik ve uzmanlaşma ise profesyonel modeli oluşturmaktadır. Bu ayırım teknik yeterlik ve uzmanlığa dayanan otorite ile yetkiye dayanan otorite arasındaki potansiyel çelişkiye dikkat çekmektedir. Bu iki modeli tek bir bürokrasi modeli olarak bir araya getirmenin, okulların bürokratik yapısında bulunan farklılıkları görmeyi engellediği düşünülmektedir (Hoy ve Miskel, 2015, s.98-99).

**2.1.3.3. Hoy ve Miskel'in modeli.** Weber'in (1947) ve Hall'ün (1963) bürokratik modellerini sentezleyip okullara uyarlayan Hoy ve Miskel (2015), okul yapısını bürokratikleşme ve profesyonelleşme düzeyine göre sınıflandırarak dört farklı örgüt tipi ortaya çıkarmaktadır. Bürokratikleşme ve profesyonelleşmenin yüksek olduğu yapılar, bu iki boyutun birbirini tamamladığı ve *Weber'in İdeal Tip Bürokrasi* modeline benzediği için *Weberci yapı* olarak; bürokratikleşme düzeyinin yüksek, profesyonelleşme düzeyinin düşük olduğu yapılar ise otoritenin pozisyon ve hiyerarşiye dayandığı, gücün otorite hiyerarşisinin en tepesinde toplandığı ve aşağıya doğru uygulandığı, kararların hiyerarşinin en tepesinde alındığı ve yukarıdan aşağıya doğru uygulandığı, kural, prosedür ve talimatların nesnel olarak belirlendiği ve onlara disiplinli bir şekilde uyulduğu, terfilerin örgüte ve üstlere sadakate göre belirlendiği *Otoriter yapı* olarak; bürokratikleşme düzeyinin düşük, profesyonelleşme düzeyinin yüksek olduğu yapılar ise karar verme gücünün büyük oranda örgütte bulunan profesyonellere devredildiği, kuralların ve prosedürlerin katı formatlar olarak değil de esnek yol göstericiler olarak algılandığı, öğretmenlerin kendi kararlarını alabilecek uzmanlık ve yeterliğe ve bu

doğrultuda çok fazla güce sahip olduğunun düşünüldüğü *Profesyonel yapı* olarak; hem bürokratikleşme hem de profesyonelleşme düzeyinin düşük olduğu yapılar ise, düzensizlik ve çatışmaların çokça yaşandığı, karmaşanın hakim olduğu, tutarsızlık, çelişki ve etkisizliğin, yapının özüne işlediği *Kaotik yapı* olarak adlandırılmaktadır (Hoy ve Miskel, 2015, s. 99).

*Tablo 2.3.Okulun Örgütsel Yapı Tipolojisi*

		<i>Profesyonellik</i>	
		<i>Yüksek</i>	<i>Düşük</i>
<i>Bürokrasi</i>	<i>Yüksek</i>	Weberci	Otoriter
	<i>Düşük</i>	Profesyonel	Kaotik

#### **2.1.3.4. Hoy ve Sweetland’ın kolaylaştırıcı ve engelleyici bürokrasi modeli.**

Bürokrasiye dair yapılan çalışmalarda ileri sürülen olumlu ve olumsuz görüşleri inceleyen Hoy ve Sweetland (2000, 2001), Adler ve Borys (1996) tarafından öne sürülen kolaylaştırıcı ve engelleyici/zorlayıcı bürokrasi sınıflandırmasını da dikkate alarak okullardaki bürokratik yapıyı farklı bir perspektiften ele almaktadır. Hoy ve Sweetland (2000, 2001) okullardaki yapıyı, bürokratik örgüt yapısının iki temel ögesi olan biçimlendirme ve merkezileşme çerçevesinde incelemektedir. Biçimlendirme, “bir örgütün yazılı kurallara, düzenlemelere, prosedürlere ve politikalara sahip olma düzeyi” olarak tanımlanmaktadır (Hoy ve Sweetland, 2001). Hoy ve Sweetland (2001) biçimlendirmeyi, Adler ve Borys’un (1996) kavramsallaştırması temelinde “zorlayıcı” ve “etkili” biçimlendirme olarak iki başlık altında sınıflandırmaktadır.

Bu birbirine zıt iki biçimlendirme türünden biri olan zorlayıcı biçimlendirme, çalışanların davranışlarının kontrol altında tutularak ve kurallara uymayan çalışanların cezalandırılarak örgüt içerisinde devamlı bir düzen oluşturmayı amaçlayan kurallar, düzenlemeler ve prosedürler olarak tanımlanmaktadır (Hoy ve Sweetland, 2000, 2001; Hoy ve Miskel, 2015). Bu tip yapılanmada, çalışanlar zorlayıcı kural ve prosedürlerle güce itaat etmeye zorlanarak dirençleri ortadan kaldırılmaktadır (Hoy ve Miskel, 2015). Bu kural ve prosedürlerin, çalışanları sınırlandırarak onların gelişimini engellediği ve çalışanlar üzerinde olumsuz bir etki yarattığı açıkça görülmektedir (Adler ve Borys, 1996; Hoy, 2003; Sinden, Hoy ve Sweetland, 2004). Zorlayıcı biçimlendirmede, aynı zamanda örgütteki farklı seslerden endişe duyularak çalışanlar uzlaşmaya zorlanmakta, örgütte yaşanan problemler ve çatışmalar engel olarak

görülmekte, örgüte güvensizlik iklimi hakim olmakta, belirsizlikten korkulmaktadır (Hoy ve Sweetland, 2001; Jacob, 2003). Ayrıca bu tür biçimlendirme örgüt çalışanları arasındaki iletişime nüfuz ederek iletişimin tek yönlü, yani üstten alta doğru olmasına neden olmaktadır (Hoy ve Sweetland, 2001; Jacob, 2003). Bu gibi sistemler çalışanları izlemek ve kontrol etmek için tasarlanmaktadır (Hoy ve Sweetland, 2001).

Diğer bir biçimlendirme türü olan etkili biçimlendirme ise çalışanların görevlerini yerine getirirken karşılaştıkları kaçınılmaz problemlerle başa çıkmalarına yardımcı olmayı hedefleyen kural ve prosedürlerden oluşmaktadır (Hoy ve Sweetland, 2000, 2001; Hoy ve Miskel, 2015). Bu kurallar ve prosedürler, çalışanların meydana gelen olağanüstü ve alışık olunmayan durumlarla daha etkili bir şekilde baş edebilmelerine olanak sağlayacak doğru uygulamaları gösteren esnek rehberlerdir (Adler ve Borys, 1996; Hoy ve Miskel, 2015). Bu yapılanma, çalışanların karşılaştıkları problemlere çözüm üretebilme noktasında yaratıcılıklarını da destekleyerek onlara yardımcı olmaktadır. Etkili biçimlendirme, katı kural ve prosedürler çerçevesinde davranmak yerine esnek bir yapılanma ile yeni ortaya çıkan durumlar karşısında çalışanların doğru pozisyon almasını sağlamaktadır (Adler ve Borys, 1996). Bunun yanı sıra etkili biçimlendirme, çalışanlar arasında etkili iletişime ve iş birliğine imkan sağlamakta, problemleri ve çatışmaları örgüt için fırsat olarak görmekte, farklı fikirlere değer vermekte, yapılan yanlışlardan fayda sağlamakta ve örgütte güven iklimini hakim kılmaktadır (Hoy ve Sweetland, 2001). Hoy ve Miskel (2015), bu tür biçimlendirmenin örgüt paydaşlarının örgütü benimsemeleri konusunda fayda sağlayacağını ifade etmektedir. Örgütler dinamik yapılardır ve örgütte yaşanan olaylar çeşitli ve birbirinden farklıdır. Bu nedenle Sinden ve diğ. (2004), örgütün etkililiğinin sağlanması için örgütteki kurallar ve prosedürlerin de esnek olması ve gerektiğinde gözden geçirilip değiştirilmesi gerektiğini önermektedir.

Bürokratik örgüt yapısının iki temel ögesinden diğeri olan merkezileşme, Adler ve Borys (1996) tarafından örgüt çalışanlarının karar alma sürecine katılma düzeyi olarak tanımlanmaktadır. Biçimlendirme gibi merkezileşme de engelleyici ve kolaylaştırıcı merkezileşme olarak ikiye ayrılmaktadır. Hoy ve Sweetland (2000; 2001), esnek olmayan, otokratik ve kontrol edici olan otorite yapısını engelleyici merkezileşme olarak ifade etmektedir. Engelleyici merkezileşme, çalışanların problemleri çözmesine yardım etmekten ziyade onları engelleyen, sınırlandıran yönetsel hiyerarşiye işaret etmektedir (Sinden ve diğ., 2004). Bu tür

yapılanmada yöneticiler yasal güçlerini, çalışanları kontrol ve disiplin altında tutmak için kullanmaktadır (Hoy ve Miskel, 2015). Sinden ve diğ. (2004) engelleyici hiyerarşilerin, çalışanları sıkı kontrol ve denetim altında yapay standartlara ulaşmaya zorlayarak, örgütün asıl amacını gerçekleştirmekten ziyade örgütteki bürokratik beklentilerin karşılanmasını sağlayarak örgütte işlevsel olmayan sonuçların ortaya çıkmasına, hatta örgütün etkili işleyişini kaybetmesine sebep olabileceğini ortaya koymaktadır. Engelleyici merkezleşmenin hakim olduğu örgütlerde, örgüt çalışanları katı kurallara ve üstlerinin kontrolüne çok fazla maruz kaldıkları ve karşılaştıkları sorunlar karşısında kuralların dışına çıkmadan, kurallar çerçevesinde hareket etmek zorunda oldukları için sorunlara yeni ve yaratıcı çözümler üretme konusunda yetersiz kalabilmektedirler (Hoy, 2003; McGuigan, 2005).

Diğer bir merkezleşme türü olan etkili ya da kolaylaştırıcı merkezleşme ise, çalışanların örgüt içerisinde karşılaştıkları problemleri çözme ve örgütteki görevlerini yerine getirme esnasında esnek, destekleyici ve işbirlikçi olan otorite yapısını ifade etmektedir (Hoy ve Sweetland (2000, 2001). Bu tür yapılanmalarda, yöneticiler katı bir denetleme yapmak yerine örgüt çalışanlarının ihtiyaçlarını da gözetecek şekilde bir kontrol sergileyerek örgüt çalışanlarının kendilerini daha rahat hissetmelerini sağlamaktadır (Hoy, 2003). Bunun yanı sıra örgütü amaçlarına ulaştırabilmek ve etkili kılabilmek amacıyla yöneticiler, çalışanlar arasında sağlıklı iletişim ve iş birliğini desteklemekte ve onları güçlendirmektedir (Sinden, Hoy ve Sweetland, 2004). Hoy ve Sweetland'a (2001) göre etkili merkezleşmenin hakim olduğu yapılarda problem çözme kolaylaşmakta, çalışanlar arasında iş birliği ve etkileşim sağlanmakta, çalışanların karara katılımı desteklenerek yeni fikirlerin dile getirilmesi teşvik edilmektedir.

Yukarıda yapılan açıklamalar temelinde Hoy ve Sweetland (2000, 2001), okulların bürokratik yapısını kolaylaştırıcı ve engelleyici bürokrasi olarak iki ayrı şekilde sınıflandırmaktadır. Merkezleşme ve biçimlendirmenin kolaylaştırıcı özellik gösterdiği yapı "kolaylaştırıcı bürokrasi" olarak adlandırılmaktadır. Kolaylaştırıcı bürokrasinin hakim olduğu okullarda, eğitim paydaşlarının gelişimini destekleyen, onların yaratıcılıklarını ortaya çıkarmaya çalışan, paydaşların karara katılım sağladığı, iş birlikçi, koordine ve kolektif çalışmanın ortaya çıkarıldığı, çalışanlarda adanmışlığın yüksek olduğu, otoritenin kural koyma, denetleme ve cezalandırma temelli bir yaklaşım yerine problem çözme temelli bir yaklaşıma sahip olduğu, kural ve prosedürlerin engel olmak yerine yol gösteren, destekleyici rehberler



olduğu bir yapılanma söz konusudur (Hoy, 2003; Hoy ve Miskel, 2015; Hoy ve Sweetland, 2001). Bu okullarda, öğretmenler birbirlerine güvenmekte, katı kurallar tarafından sınırlandırılmadıkları için uzmanlık alanları doğrultusunda özerk davranabilmekte ve kendilerini güçlü hissetmektedirler (Hoy, 2003).

Merkezileşme ve biçimlendirmenin engelleyici ya da zorlayıcı özellik gösterdiği yapı ise “engelleyici bürokrasi” olarak adlandırılmaktadır (Hoy ve Sweetland, 2000, 2001). Böyle bir yapıya sahip okullarda otorite ve kurallar, örgüt paydaşlarını kontrol etmek ve onlar arasında uyumu sağlamak için kullanılmaktadır (Hoy ve Miskel, 2015). Bu okullarda yönetimin sıkı kontrolü, yasal güce aşırı bağlılığı ve sahip olduğu mevcut durumu (statüko) koruma eğilimi söz konusudur (Jacob, 2003). Engelleyici bürokratik yapıdaki bu okullarda paydaşlar arasında güven ve kolektif çalışma kültürünün yerini yabancılaşma ve çatışma almaktadır. (Hoy, 2003). Bu yapılanma, paydaşların kurallara sorgulamadan, sıkı sıkıya bağlı olmasını talep etmekte, astları kurallar ve düzenlemelerle kontrol ve disipline etmekte, örgütte farklı seslerin duyulmasından çekinerek fikir birliği oluşturmak istemekte, paydaşların değişim cesaretini kırmakta, yapılan yanlışları cezalandırmakta, çatışma ve problemleri engel olarak görmekte ve esnekliğe yer vermemektedir (Sinden ve diğ., 2004). Bu tür yapılanma eğitim örgütlerinde paydaşların zorunlu davranış göstererek isteksiz olmasına ve örgüte olan bağlılığını kaybetmesine neden olmaktadır (Hoy ve Miskel, 2015).

**2.1.3.5. Bolman ve Deal’ın yapısal liderlik modeli.** Lee G. Bolman ve Terrence E. Deal, *Reframing Organization (Örgütleri Yeniden Yapılandırmak)* (1997, 2003) adlı kitabında çeşitli liderlik yaklaşımlarını sentezleyerek örgüt ve liderlik kavramlarına ilişkin görece yeni olan “Çoklu Liderlik Yönelimi” ya da “Dört Çerçeveli Liderlik Modeli” yaklaşımını ortaya koymaktadır. Bu yaklaşımda teorisyenler, liderlik konularında yapılan çalışmalarda liderin demokrat, otokrat, dönüşümcü, hizmetkar vb. çeşitli seçeneklerden bir ya da ikisi olmaya zorlanarak liderin sınırlandırıldığı, örgütte yaşanan gelişmeleri tek bir çerçeveden, tek bir lensle ile değerlendirmeye yönlendirildiğini ileri sürmekte ve geliştirilecek yeni liderlik modellerinin klasik ve çağdaş görüşlerin bir sentezi olması gerektiğini vurgulamaktadır (Bolman ve Deal, 1997, 2003). Bolman ve Deal (1997, 2003), örgütlerin karmaşık ve belirsiz bir yapıya sahip olduğunu, liderin bu yapıyı işletirken tek yönlü bir bakış açısına sahip olmasının

örgütte yaşanan durumları ve sorunları çözmekte lideri sınırlandıracağını ve bu nedenle liderin örgütte yaşanan olaylara ve sorunlara dört farklı çerçeveden, dört farklı lens ile yani dört farklı bakış açısıyla bakabilmesi gerektiğini ifade etmektedir. Bu çerçeveler: yapısal çerçeve, insan kaynakları çerçevesi, sembolik çerçeve ve politik çerçevedir. Bir yönetim aracı olarak kullanılan bu dört çerçeve, liderlerin örgütlerinde yaşanan çeşitli durumlar arasındaki nüansı görebilmesini ve her bir durumun farklı bir çerçeve ile bakılması gereken benzersiz niteliklere sahip olduğunu kavramasını sağlamaktadır.

Bu dört çerçeveden biri olan yapısal çerçeve, ussallığın ve doğru resmi düzenlemelerin örgütte yaşanan sorunların sayısını azaltacağı ve örgütteki nitelik ve başarıyı arttıracığı görüşünü yansıtmaktadır (Bolman ve Deal, 1997, 2003). Bolman ve Deal'ın yapısal çerçevesi, klasik yönetim kuramcılarından Frederick Taylor'ın maksimum verimlilik ilkesi ve Max Weber'in bürokrasi kuramına dayanmaktadır. Örgütlerin önceden belirlenen amaçları gerçekleştirmek üzere var olduğu, örgütlerde iş bölümü ve uzmanlaşma ile örgütün performansının ve verimliliğinin artırıldığı, örgütsel amaçlara ulaşmak üzere bireyler ve birimler arasında koordinasyonun ve denetimin gerekliliği olduğu, örgütte rasyonel bakış açısının hakim olması gerektiği, örgüt yapısının örgütün amaçları, teknolojisi ve çevresine uygun olarak tasarlanması ve inşa edilmesinin gerekli olduğu ve örgütte yaşanan problemlerin ve performans eksikliklerinin yapısal sorunlar nedeni olduğu ve bu sorunların doğru analiz edilip örgütün yeniden yapılandırılması ile aşılacağı varsayımları yapısal çerçevenin temellerini oluşturmaktadır (Bolman ve Deal, 1997, 2003). Yapısal çerçeve, örgütte doğru yapı inşa edildiğinde örgütün belirsizlikten uzaklaşarak kesin ve tahmin edilebilir olacağını ve rasyonel olarak kusursuz işleyeceğini öne sürmektedir (Durocher, 1996).

Yapısal çerçeveye göre liderler, örgütün amaçlarının gerçekleştirilmesinden ve örgütün amaç, politika ve prosedürlerinin tüm örgüt paydaşları tarafından kavranmasından mesul kişilerdir. Bu amacı gerçekleştirebilmek için lider, örgüt üyeleri için hedefler belirlemeli, bu hedeflerin gerçekleştirilebilmesi için sağlıklı bir iş ortamı sağlamalı ve örgüt paydaşları arasında etkili bir iletişim, bilgi akışı, iş birliği ve koordinasyon oluşturmalıdır. Yapısalcı liderler, yasal güç aracılığıyla örgütlerini yöneten tiranlar değil, bunun yerine örgüt üyelerine açık ve net talimatlar veren, pratiğe odaklanan, yeni kurallar, politikalar ve yeniden yapılandırma ile örgütsel problemlerle baş edebilen başarılı durum analistleri ve yapı tasarlama uzmanlarıdır. Yapısalcı

liderler, örgütün amaçları ve çevresi ile uyumlu bir yapı kurmak ve bu yapılanma içerisinde örgüt üyelerinin sorumluluklarını ve örgüte olan katkılarını net bir biçimde ifade etmekle yükümlüdür (Bolman ve Deal, 1991).

**2.1.3.6. Mintzberg'in yapı teorisi.** Henry Mintzberg örgütsel yapıya ait çalışmalarını, *The Structuring of Organizations: A Synthesis of The Research (1979)* adlı kitabında ve daha sonra aynı çalışmaların revize edilmiş hali olarak yayınlandığı *Structure in Fives: Designing Effective Organizations (1983)* adlı kitabında araştırmacılara sunmaktadır. Durumsallık yaklaşımı ekolünden olan Mintzberg bu çalışmalarında, örgüt yapısının ayırt edici niteliklerini ortaya koyan belli başlı parametreler ile örgütün içinde bulunduğu koşullar arasında ilişkileri keşfetmeye çalışarak farklı örgüt yapılarını karşılaştırmalı olarak sunmaktadır. Mintzberg, örgütlerin yapısal olarak üç temel boyutta farklılık gösterebileceğini ileri sürmektedir: (1) örgütün başarı ve başarısızlığına karar vermede önemli rol oynayan *örgütün temel birimi* (2) örgütlerin, örgüt üyelerinin etkinliklerini koordine etmek için kullandığı temel yöntem olan *birincil koordinasyon mekanizması*, (3) örgütün, karar alma sürecine astları ne derece dahil ettiğini gösteren *adem-i merkezileşmenin türü*. Mintzberg, bu üç temel boyutu kullanarak bir örgütün benimsediği stratejiyi ve bu stratejiyi ne ölçüde uyguladığını beş yapısal konfigürasyon ile sonuçlandırmaktadır: basit yapı, makine bürokrasisi, profesyonel bürokrasi, bölümlendirilmiş yapı ve adhokrasi (Mintzberg, 1979, 1983).

**2.1.3.6.1. Koordinasyon mekanizmaları.** Mintzberg, örgütsel yapıyı; işi belirli görevlere bölen ve daha sonra bu görevler arasında koordinasyonu sağlayan basit örgütsel yollar olarak tanımlamaktadır. Örgüt paydaşları arasında paylaşılan bu görevler sonucu, ortaya çıkan farklı örgütsel faaliyetlerin örgütü amacına ulaştırmak üzere birleştirilmesi, bütünleştirilmesi ve paydaşların eylemleri arasında uyum ve birliktelik sağlanması gerekmektedir. Mintzberg'in koordinasyon mekanizmaları olarak adlandırdığı bu yapı boyutu kullanılarak örgüt paydaşlarının eylemleri arasında bir bütünlük yaratılması ve paydaşların birbirlerinin eylemlerinden haberdar olması sağlanmaktadır. Mintzberg'in temel koordinasyon mekanizmaları aşağıdaki gibidir: (Mintzberg, 2015, s.3-7):

*Karşılıklı uyum (Mutual adjustment and coordination):* İşin informal iletişim yoluyla koordine edildiği koordinasyon şeklidir.

*Doğrudan denetim (Direct supervision):* Örgüt içerisinde bir bireyin diğerlerinin çalışmalarını izleme ve kontrol etme sorumluluğu alması ile sağlanan koordinasyon mekanizmasıdır.

*İş süreçlerinin standartlaştırılması (Standardization of work process):* İşin içeriğinin belirlenmesi veya programlanmasıdır.

*Ürünlerin/çıktıların standartlaştırılması (Standardization of output):* Ürünün boyutları veya performansın spesifik olarak belirlenmesidir.

*Becerilerinin standartlaştırılması (Standardization of skills):* İşin dolaylı kontrolünü sağlayan koordinasyon mekanizmasıdır. Belirlenen işi tamamlamak için gerekli eğitim türünün, becerilerin ve bilginin standartlaştırılmasıdır.

**2.1.3.6.2. Örgütün beş temel birimi.** Mintzberg, her örgütün beş temel birimden oluştuğunu ifade etmektedir. Bu bölümler: stratejik üst yönetim, Orta kademe, mal-hizmet üretim birimi, destek personeli ve teknik yapıdır.

*Stratejik üst yönetim (Strategic Apex):* Stratejik üst yönetim, örgütün etkili bir şekilde misyonunu gerçekleştirmesini sağlamakla görevli üst düzey yöneticiler bu yöneticilere destek sağlayan personelden (sekreter, asistan vb.) oluşmaktadır. Stratejik üst yönetim örgütte, doğrudan denetim -tüm örgütün düzgün ve bütünleşmiş tek bir birim olarak işleyip işlemediğinin kontrol edilmesi-, örgütün sınır koşullarını ve çevreyle ilişkilerini iyileştirme - çevreden bilgi toplama, çevreyle olumlu ilişkiler kurma ve örgüte çıkara sağlayacak anlaşmalar yapma, örgüte ilişkin olumlu izlenim yaratma- ve son olarak da strateji geliştirme -örgütün ihtiyaçları ve değişen çevre koşullarını da dikkate alarak örgüte ilişkin çeşitli hedeflerin belirlenmesi, örgütün yol haritasının çizilmesi- ile görevlidir.

*Orta kademe (Middle line):* Orta kademe (orta hat), emir-komuta zinciri ile üst yöneticiler tarafından belirtilen amaç ve stratejiler doğrultusunda çalışanları yönlüten ve onlar arasında koordinasyonu sağlayan orta ve düşük düzey yöneticilerden oluşmaktadır. Orta

kademe, sorumlu olduğu birimin performansı hakkında bilgi toplamak ve bunu üst yönetim kademesine aktarmakla, yani kendi biriminin performansı hakkında üst yöneticiye geri bildirim vermekle, kendi biriminden gelen talepleri ve önerileri dinlemek ve bunu gerektiğinde hiyerarşik üstüne aktarmakla, kendi birimindeki problemleri çözmekle, hiyerarşinin üst basamağından gelen kural ve planları kendi birimi için ayrıntılandırmak ve uygulamakla, kendi biriminin çevreyle ilişkisiyle ve kendi birimi için strateji oluşturmakla yükümlüdür.

*Mal-hizmet üretim birimi* (Operative core): “İşlemsel çekirdek” veya “İşlemsel öz” olarak da bilinen örgütün bu birimi, ürünlerin ya da hizmetlerin doğrudan üretimi ile ilgili faaliyetleri gerçekleştirerek örgütün temel işlevlerini yerine getiren bireylerden oluşmaktadır. Bu bireyler, üretim girdilerini temin etmek, girdileri çıktılara dönüştürmek, dönüştürme sürecinde elde edilen çıktıları dağıtmak ve girdi işleme ve çıktı süreçlerine doğrudan destek sağlamakla görevlidir.

*Destek personeli* (Support stuff): Destek personeli, örgütsel üretim sürecinin dışında örgütsel işleyişe destek sağlamak için var olan ve örgüte dolaylı yoldan hizmet sağlayan uzmanlık birimlerinden oluşmaktadır.

*Teknik yapı* (Technostructure): Teknik yapı, işin tasarlanması, planlanması, değiştirilmesi ve onu yapan insanların eğitilmesinden sorumlu personeldir. Diğerlerinin çalışmalarını standartlaştıran ve örgütün çevresindeki değişimlere uyum sağlamasına yardım eden, analitik teknikleri uygulayan uzmanlardan (analistlerden) oluşmaktadır. İş analistleri, örgütlerde iş süreçlerinin, planlama ve kontrol analistleri işin çıktılarının, personel analistleri ise çalışanların becerilerinin standartlaştırılmasından sorumludur (Mintzberg, 2015, s.18-34).

**2.1.3.6.3. Adem-i merkezileşme türü.** Örgütün üçüncü temel boyutu, örgütte uygulanan adem-i merkezileşme türüdür. Adem-i merkezileşme, örgütte karar verme yetkisinin örgütün alt kademeleri arasında dağıtılması anlamına gelmektedir. Dikey, yatay ve seçici ademi merkezileşme olarak üç adem-i merkezileşme türü bulunmaktadır.

*Dikey Ademi Merkezileşme* (Vertical decentralization), bir örgütte gücün emir komuta zincirinde aşağıya doğru dağıtılmış veya yetkinin üstler ile astlar arasındaki paylaşılmış olmasıdır.

*Yatay Ademi Merkezileşme (Horizontal decentralization)*, yönetici olmayanların (personelin) karar verme veya hat ve kurmay (line and staff) arasında paylaşılan yetkinin derecesidir.

*Seçici Ademi Merkezileşme (Selective decentralization)*, karar alma gücünün, örgüt içerisindeki farklı birimlere devredilmesinin derecesidir (Lunenberg ve Ornstein, 2013, s.46).

**2.1.3.6.4. Örgütsel yapı türleri.** Mintzberg (2015), örgütlerde kullanılan temel koordinasyon mekanizmalarının, adem-i merkezileşme türlerinin ve örgütün temel biriminin farklılaşması ile farklı örgüt yapılarının ortaya çıktığını ileri sürmektedir. Bu örgüt tipleri: basit yapı, makine bürokrasisi, profesyonel bürokrasi, bölümlendirilmiş yapı ve esnek yapıdır.

*2.1.3.6.4.1. Basit yapı (The simple structure).* Alanyazında *girişimci örgüt* olarak da adlandırılan basit yapı yüksek derecede doğrudan denetim tarafından koordine edilen, hemen hemen hiç orta kademesi bulunmayan, oldukça küçük stratejik üst yönetime, oldukça merkezi bir yapıya ve sınırlı farklılaşmadan dolayı az karmaşıklığa sahip olarak karakterize edilen örgütlerdir (Hoy ve Miskel, 2015, s.108-109). Basit yapılar, genellikle iki ya da üç dikey hiyerarşik kademesi bulunan, çalışanların yatay bir çizgide konumlandığı örgütlerdir (Robbins ve Judge, 2017, s.495). Bu yapıya sahip örgütler, stratejik üst yönetim ve mal-hizmet üretim birimindeki birkaç çalışandan oluşmaktadır. Çalışanlar birbirleriyle örtüşen görevleri yaptıkları için sınırlı farklılaşmadan söz etmek mümkündür. Burada teknik yapı birimi bulunmamakta ve destek personeli az sayıdadır (Lunenberg ve Ornstein, 2013, s.46). Bu yapılar, örgütün temel kararlarının en üst düzeydeki yöneticiler tarafından alındığı ve otoritenin en üstten aşağıya doğru yol izlediği oldukça merkezileşmiş yapılardır. Böyle yapılarda güç, en üst düzeydeki yöneticilerin elinde olduğu için stratejik üst yönetim örgütün en önemli birimidir. Çalışanlar arasında dağınık, resmi olmayan iş ilişkisi vardır. Bu nedenle çalışanlar arasında iletişim informal bir şekilde gerçekleşmektedir. Basit bir yapıda standartlaşmaya gerek duyulmamaktadır, çünkü yöneticiler doğrudan denetim yoluyla sorunları ortaya çıktığı anda fark etmekte ve kontrol altına alabilmektedir (Hoy ve Miskel, 2015, s.108-109). Bu nedenle bu örgütlerin biçimselleşme düzeyleri düşüktür (Robbins ve Judge, 2017, s.494). Basit yapı

örgütler, çevresel risklere karşı daha az direnç göstermekte ve çevreden daha fazla etkilenmektedir (Robbins, 1990, s.280). Basit yapıya sahip örgütler, yönetimin devamlılığında problem yaşamaktadır; çünkü örgütün büyümesi, çalışanların doğrudan denetimini imkansız kılmakta ve örgüt, başka bir koordinasyon mekanizmasına ihtiyaç duyarak yapılanmasını değiştirmektedir (Hoy ve Miskel, 2015, s.109). Basit yapı, alanyazında “yalın organizasyon”, “sıfır hiyerarşi” ve “küçülme” gibi tanımlarla doğrudan ilişkilidir (Koçel, 2007, s.330). Görece küçük şirketler, yeni devlet daireleri, orta ölçekli perakende satış mağazaları, küçük ilköğretim okul bölgeleri basit yapıya örnek olarak gösterilebilmektedir (Lunenburg ve Ornstein, 2013, s.46).

2.1.3.6.4.2. *Makine bürokrasisi (The machine bureaucracy)*. Makine bürokrasisi, örgüt işleyişine hız, açıklık, süreklilik, tutarlılık ve etkililik kazandıran standartlaştırılmış iş süreçleri, teknik özellikler, formal iletişim kanalları, kurallar ve düzenlemeler ve yetkinin kademeleştirilmesi gibi kavramları bünyesinde barındırması nedeniyle Weber (1947) tarafından geliştirilen *ideal bürokrasi* yaklaşımına dayanmakta ve ideal bürokrasinin yüksek merkezîyetçilik, biçimsellik (formallik) ve uzmanlaşma ilkeleri ile paralellik göstermektedir. Tekrarlanabilen özellikteki her türlü iş ile ilgili süreçlerin önceden belirlenmesi ve bu sayede işin kontrol edilebilir ve ölçülebilir olması bürokrasinin temelini oluşturmaktadır. Bu nedenle makine bürokrasisi yapısındaki örgütlerde iş süreçleri rutin ve standarttır, standartlaşma da uzmanlaşmayı beraberinde getirmektedir. İş süreçlerinin standartlaştırılması, bu örgütlerdeki temel koordinasyon mekanizmasıdır ve bu nedenle örgütte standartlaşmayı sağlayan uzmanlardan oluşan teknik yapı örgütün temel birimidir. Makine bürokrasisinde, tepe yönetimden alt kademeye doğru emir komuta zincirinde birçok kademe olması nedeniyle bir yöneticiye bağlı astların sayısı azdır, yani yöneticilerin kontrol alanı dardır (Lunenburg ve Ornstein, 2013, s.47). Bu örgütlerde, en üst düzey merkezileşme büyük ölçüde biçimselleşme ile desteklenmektedir: kurallar ve düzenlemeler yapıya nüfuz etmekte, karar verme emir komuta zincirini takip etmekte ve resmi iletişim örgütün tüm kademelerinde baskın olarak gözlemlenmektedir. Makine bürokrasi tipindeki örgütler, genel olarak birleştirilmiş bir dizi, basit ve yinelenen görevlerin eksiksiz ve tutarlı bir şekilde gerçekleştirildiği çok büyük yapıdaki örgütlerdir (Hoy ve Miskel, 2015, s.109-110). Büyük çaplı örgütler olan büyük ortaklıklı fabrikalar, iktisadi ortaklıklar, kamu kurumları mekanik örgütlere örnek gösterilebilmektedir (Mintzberg, 2015, s.314-347).

2.1.3.6.4.3. *Profesyonel bürokrasi (The professional bureaucracy)*. Yatay ve dikey adem-i merkezîyetçiliğe ve standartlaşmaya (formalleşme) aynı anda izin veren bir yapıdır. Bu örgütlerde yetki, mal-hizmet üretim birimindeki profesyonellere devredildiği için örgütün en önemli kısmı temel mal-hizmet üretim birimidir. Burada koordinasyon mal-hizmet üretim birimindeki profesyonellerin eğitimleri süresince edindikleri bilgi ve becerilerin standartlaştırılması ile dolaylı yoldan sağlanmaktadır. Bu nedenle profesyonelleşme (uzmanlaşma) örgüt içerisinde en önemli süreç olarak kabul edilmektedir. İş, yöneticiler tarafından doğrudan kontrol edilemeyecek ve uzmanlar tarafından standartlaştırılmayacak kadar karmaşıktır. Bu nedenle çalışanlar, ne yapacakları ve nasıl yapacakları konusunda büyük söz hakkına sahiptir. Çalışanlar kendilerini kontrol etmekte ve bir bakıma kendi çalışma standartlarını geliştirmektedir. Görevin ve pozisyonun otoritesine dayanan makine bürokrasilerin aksine profesyonel bürokrasilerde otoritenin iki kaynağı vardır: bilgi ve uzmanlık (Hoy ve Miskel, 2015, s.110). Tepe yönetim ve teknik yapı küçüktür, birkaç orta düzey yönetici bulunmaktadır. Ancak destek personeli genellikle mal-hizmet üretim birimine destek sağlamak için sayıca fazladır (Lunenburg ve Ornstein, 2013, s.47). Karmaşık ancak istikrarlı çevrelerde var olan profesyonel bürokrasiler, büyüklük açısından orta veya büyük ölçekli olabilmektedir. Üniversiteler, hastaneler ve büyük hukuk şirketleri bu tür örgütlere örnek gösterilebilmektedir (Mintzberg, 2015, s.348-379).

2.1.3.6.4.4. *Bölümlendirilmiş Yapı (The divisionalized form)*. Örgütler büyüdükçe örgüt yapısı da örgütün amaçlarını gerçekleştirebilmek üzere değişmeye gitmek zorundadır. Bölümlendirilmiş yapı, bir örgütün ürünlere, coğrafyaya veya işlevlere dayalı olarak bölümlere ayrılması ve her bölümün ayrı alt örgütler halinde faaliyet göstermesi sonucu ortaya çıkmaktadır. Bölümlendirilmiş yapıda bölümler, mal-hizmet üretim biriminde yer almakta ve genellikle makine bürokrasi tipindeki örgütlerden oluşmaktadır. Merkez ve bölümler bir bütün olarak bölümlendirilmiş yapı olarak tanımlanırken, bölümler birbirine benzer *fotokopi bürokrasiler* olarak adlandırılmaktadır (Mintzberg, 1979, 1993). Örgütün genel politikalarının ve stratejilerinin planlanması, uygulanması ve kontrol edilmesinin stratejik üst yönetimin sorumluluğunda olması açısından bölümlendirilmiş yapı merkezîyetçi özelliğe sahip olmasına



rağmen; bölümlerin, önceden belirlenmiş standartlar doğrultusunda faaliyetlerinde serbest olarak hareket edebilmeleri nedeniyle de sınırlı adem-i merkeziyetçiliğe sahip bir yapı olarak değerlendirilmektedir. Bölümlendirilmiş yapıda her bölüm, örgütün genel amaçları dışına çıkmadan özerk karar verilme ve kendi iç yönetim standartlarını belirleme yetkisine sahip olmakla birlikte kendi ürün ve hizmetinin önceden belirlenmiş standartlara uygunluğunu sağlamakla yükümlüdür. Bölümlendirilmiş yapıda bölümlerin yöneticileri, yapısal olarak orta hatta bulunmaktadırlar. Bu nedenle bu yapıların en önemli bölümü orta kademe yönetimidir. Bölümlendirilmiş yapı, birincil koordinasyon mekanizması olarak çıktılarını standartlaştırılmasını kullanmaktadır. Bu koordinasyon mekanizması ile elde edilen ürün veya hizmetin, merkezin belirlediği standartlara uyup uymadığı tespit edilmekte ve bölümlerin amaçlarına ulaşip ulaşmadığı sorgulanmaktadır. Bölümlendirilmiş yapı içerisinde teknik yapı, tüm bölümlere hizmet sağlayabilmek için örgütün merkezinde, destek personeli ise her bir bölümün içinde yer almaktadır (Lunenburg ve Ornstein, 2013, s.47). Belirli bir gruba bağlı ihtisas hastanelerini, bölgelere göre bölümlendirilmiş sanayi ve pazarlama şirketlerini bölümlendirilmiş yapıya örnek olarak göstermek mümkündür (Mintzberg, 1979, 1993).

2.1.3.6.4.5. *Esnek yapı / Adhokrasi (The adhocracy)*. Çeşitli uzmanların bir araya gelerek, belirli süre zarfında bir ürünü veya hizmeti ortaya çıkarıp ayrılması ve ihtiyaç halinde aynı ya da farklı ürünü veya hizmeti ortaya çıkarmak üzere yeniden tek yapı altında bir araya gelmesi gereken durumlarda esnek yapı bu örgütlenme için en ideal yapı türüdür (Mintzberg, 1993). Mintzberg tarafından *Buluşçu Örgüt* olarak da adlandırılan adhokrasiler, düşük formalleşmenin, yatay ve dikey adem-i merkezileşmenin ve yatay hiyerarşinin görüldüğü, yüksek yatay iş uzmanlığı gerektiren, yüksek düzeyde organik örgütlerdir. Adhokrasiler, rutin olmayan görevlerle uğraşmakta ve ileri teknolojiyi kullanmaktadır. Bu yapıların temel amacı yenilik ve değişen çevreye hızla uyum sağlamaktır (Lunenburg ve Ornstein, 2013, s.48). Çok karmaşık ve dinamik ortamlarda etkinlik gösteren bu tip örgütlerde farklı disiplinlerden gelen uzmanlar takımlar halinde, karşılıklı uyum ve iş birliği içerisinde, yenilikçi projeler üzerinde çalışmaktadır. Profesyonel bürokrasilerin aksine esnek yapılarda, standartlaşmanın yeniliğin önünde engel olarak görülmesi nedeniyle temel koordinasyon mekanizması olarak karşılıklı uyumdan yararlanılmaktadır. Bu yapılarda uzmanlaşma, klasik uzmanlaşmanın dışına çıkarak

mevcut bilgi ve becerilerin geliştirilmesinin yanı sıra farklı uzmanların bilgi ve becerilerinin birleştirilmesine de olanak sağlamaktadır. Esnek yapıda yöneticiler, farklı takımların kendi içerisinde, dışarıyla ve bunların örgütün diğer birimleri ile olan yatay koordinasyonunu sağlamakla görevli örgüt üyesi konumundadır. Bu durumda yöneticiler, bir denetmen olarak değil, güçlerini makamlarından ziyade uzmanlıklarından ve kişilerarası ilişkilerinden alan grubun bir parçası olarak hareket etmektedir. Esnek yapılı örgütlerde, karar verme yetkisi alınması gereken kararların niteliğine göre yönetici olanlar ile olmayanlar arasında dağıtılmaktadır (Mintzberg, 2015, s.431-465). Uzay ve elektronik endüstrilerini, araştırma ve geliştirme firmalarını ve yenilikçi okul bölgelerini esnek yapılara örnek göstermek mümkündür. Bunun yanı sıra esnek yapılar, Hage'in (1965) organik örgüt yapısıyla kısmen benzerlik göstermektedir (Lunenberg ve Ornstein, 2013, s.48).

**2.1.3.7. Hage'in aksiyoloji kuramı.** Araştırmanın örgütsel yapı boyutunun değerlendirileceği çerçeveyi oluşturan ve araştırmanın örgütsel yapı boyutunun ölçülmesinde kullanılacak olan ölçme aracının da çerçevesini oluşturan Jerald Hage'in (1965, s.290-305) Aksiyoloji Kuramı ya da Aksiyomatik Kuramına ait görüşlerine *Örgütlerin Aksiyoloji Kuramı (An Axiomatic Theory of Organizations)* adlı makalesinde yer verilmektedir. Hage (1965, s.289), bu çalışmada bir örgüt teorisini aksiyomatik formatta sunmaktadır. Bu teori çerçevesinde Hage, sekiz anahtar değişken, bu değişkenlerin birbirleri ile ilişkilendirilmesi sonucu ortaya çıkan yedi temel, iki değişkenli önerme, bu önermelerin kullanılması ile ortaya çıkan 21 çıkarım ve bu çıkarımlar ve önermelere sınır koyan bir sekizinci önerme sunmaktadır.

**2.1.3.7.1. Sekiz anahtar değişken.** Çalışmada sunulan bu sekiz anahtar değişken, örgütlerin yapısal özellikleridir. Bu değişkenlerin dördü (karmaşıklık, merkezileşme, formalleşme, tabakalaşma) örgütsel araçları, geri kalan dördü (uyum, üretim, yeterlik, iş doyumu) ise örgütsel sonuçları ifade etmektedir. Hage, bu değişkenlerin seçiminde göz önünde bulundurulmuş unsurları şu şekilde ifade etmektedir:

1. Değişkenler, her türlü kuruluşa uygulanabilecek kadar genel olmalıdır (Hage, 1965, s.290).
2. Değişkenler, yapısal özellikler olmalıdır. Hage' göre (1965, s.291), yapısal özelliklerin en önemli avantajı, hem benzer hedeflere sahip örgütler arasında ayırım yapabilmeleri hem de farklı hedeflere sahip örgütler arasında benzerlikler gösterebilmeleridir. Bir diğer avantajı ise biçimsel özelliklerin zamana veya kültüre özgü olmamasıdır. Zaman ve kültürden bağımsız olması sebebiyle de örgütsel gelişimi incelemede yarar sağlamaktadır.

Değişkenlerin seçiminde göz önünde bulundurulmuş yukarıdaki unsurların yanı sıra Hage, bu seçimin bazı kuramsal gerekçelerinin de olduğunu ifade etmektedir: uyum, üretim, yeterlik, iş doyumunu kapsayan dört sonuç değişkeni, Parsons, Bales ve Shills'in (1958) bir sosyal sistemin dört fonksiyonel problemleri konusundaki çalışması üzerine ortaya çıkmaktadır. Bu yaklaşımda üretim (etkililik), birimlerin yıllık üretim miktarı ve üretimdeki artış oranına, verimlilik (maliyet), yıllık birim başına düşen maliyete ve atıl kaynak miktarına, iş doyumunu (moral), çalışma koşulları konusundaki memnuniyete ve yıllık işten ayrılma oranına ve uyum, (esneklik) bir yıldaki yeni program ve tekniklerin sayısına eşdeğerdir. Dört araç değişkeni ise örgütlerin temel özelliklerini oluşturmaktadır: karmaşıklık (uzmanlaşma), mesleki uzmanlıkların sayısına ve bu uzmanlıklar için gerekli olan eğitim düzeyine; merkezileşme (otorite hiyerarşisi), karar vericilerin karar verdiği alan sayısına; formalleşme (standartlaşma), sistemleştirilen işlerin oranına ve bu işler içerisinde izin verilen değişim aralığına; tabakalaşma (statü sistemi), meslek grupları arasındaki gelir ve prestij farklılıklarına ve düşük ve yüksek düzeydeki görev ve statü seviyeleri arasındaki geçiş oranına eşdeğerdir (Hage, 1965, s.291-292).

*2.1.3.7.1.1. Dört örgütsel sonuç değişkeni.* Değişen çevre, artan rekabet ve değişen teknoloji örgütlerde yeni ihtiyaçların ortaya çıkmasına sebep olmaktadır. Örgütler yeni program veya teknikleri benimseyerek çevrede meydana gelen değişikliklere uyum sağlamaya çalışmaktadır. Örgütün, bir yıl içerisinde benimsediği/kabul ettiği yeni program ve tekniklerin sayısı örgütün *uyumu* veya *esnekliğini* ifade etmektedir. Örgütlerde değişim oranı ne kadar yüksek ise örgüt o kadar uyumlu ve esnektir (Hage, 1965, s.292-293).

Örgütler, üretime verdikleri önem bakımından farklılık göstermektedir: bazı örgütler çok sayıda müşteriyle meşgul olma veya yüksek miktarda ürün üretmenin yanı sıra her yıl üretim miktarını arttırmaya çalışmakta; bazı örgütler ise üretim miktarı veya yıllık üretim artışı ile ilgilenmek yerine daha çok hizmet veya ürünlerin kalitesini ile ilgilenmekte ve her yıl kaliteyi iyileştirmeye çalışmaktadır. Bu örgütler, karar vericiler kaynaklarını üretimi genişletmek yerine kaliteyi iyileştirmeye ayırdığı için üretim hacmini düşük tutacaktır. Örgütün yıllık üretim miktarı ve üretimdeki yıllık artış oranı, örgütün *üretimi* veya *etkinliğini* ifade etmektedir. Örgütün üretim hacmi ve hacimdeki artış ne kadar yüksek olursa örgüt o kadar verimlidir (Hage, 1965, s. 293-294).

Örgütlerde kaynaklar sınırlı olduğu için bu kaynaklar korunmak zorundadır. İnsan kaynakları eşit derecede önemli olmasına rağmen, bu özellikle sermaye/para kaynağı için geçerlidir. Örgütün tek birim ürün üretmek için kullanılan para miktarı ve atıl kaynakların miktarı, örgütün *verimliliği* veya *maliyetini* ifade etmektedir. Maliyet ne kadar düşük olursa örgüt de o kadar verimli olmaktadır (Hage, 1965, s.294).

Örgütler, üyeleri arasında belirli bir memnuniyet/doyum düzeyini korumalıdır. Bazı örgütler bunun için çalışma koşullarını iyileştirmeyi önemserken bazı örgütler ise çalışanlarının refahı konusunda daha az endişe duymaktadır. Örgütlerde *iş doyumunu* veya *moral* standart tutum ölçekleri ve personel değişim oranı/devir hızı (işten ayrılma=turnover) ile ölçülmektedir. Örgütte moral ne kadar yüksek ve personel değişim oranı ne kadar düşük olursa, iş doyumunu o kadar yüksek olmaktadır (Hage, 1965, s.294).

2.1.3.7.1.2. *Dört örgütsel araç değişkeni.* Örgütler, önceden belirlenmiş amaçlarına ulaşmak üzere yapılacak işleri görevlere ayırmaktadır. Bazı örgütler uzun süreli eğitim gerektiren bir uzmanlık alanında çalışmak veya bir zanaatla uğraşmak üzere bireyleri işe alarak bireylerin alanında uzmanlaşmasını sağlamakta; bazı örgütler ise işi, daha az eğitim veya beceri gerektiren görevlere bölerek bireylerin iş uzmanlığını sağlamaktadır. Bir örgütte mesleki uzmanlıkların sayısı ve her bir uzmanlığın gerektirdiği eğitimin süresi örgütlerin *karmaşıklık* veya *uzmanlaşma derecesini* ifade etmektedir. Bir örgütte uzmanlık sayısı ne kadar fazla ve bu uzmanlıklar için gerekli olan eğitim süresi ne kadar uzun ise örgüt o kadar karmaşık olmaktadır (Hage, 1965, s. 294).

Örgütler, bünyelerinde kullanılan program ve tekniklerin güncellenmesi, personelin alımı, kaynak dağıtımını ve daha birçok konu hususunda karar vermektedir. Bazı örgütler, karar alma yetkisini sadece birkaç pozisyona veya örgütün üst tabakasına verirken, bazı örgütler ise karar alma yetkisini mevcut kademeler arasında dağıtmaktadır. Örgütte, karar alma sürecine dahil olan iş görenin sayısı ve bu iş görenlerin katıldıkları karar alan sayısı, örgütün *merkezileşme derecesini* veya *otorite hiyerarşisini* ifade etmektedir. Bir örgütte karara katılan iş gören sayısı ve iş görenlerin katıldıkları karar alanları ne kadar az ise örgüt o kadar merkezleşmiş demektir (Hage, 1965, s. 294-295).

Örgütler, geçmiş yaşantılarından ders almakta ve bu deneyimleri doğrultusunda kurallar, normlar, davranış beklentileri oluşturmaktadır. Bazı örgütler, her bir işe ait tüm detayları tanımlayarak o işi sistemleştirmekte ve böylece o işe ait yönergeler sunmakta; bazı örgütler ise, işleri net bir şekilde tanımlamamakta ve iş davranışını dikkatle denetlememektedir. Örgütte, sistemleştirilen işlerin oranı ve o işleri tanımlayan kurallar içinde tolere edilen değişim aralığı, *formalleşme* veya *standartlaşma* olarak ifade edilmektedir. Bir örgütte sistemleştirilen işlerin oranı ne kadar yüksek ve tolere değişim aralığı ne kadar az ise örgüt o kadar formalleşmektedir (Hage, 1965, s.295).

Örgütler çalışanlarını, maaş veya saygınlık ya da her ikisi ile ödüllendirmektedir. Bazı örgütlerde büyük maaş, saygınlık, imtiyaz ve statü farklılıkları gözlemlenirken bazı örgütler, bu konuda daha eşitlikçi bir yaklaşıma sahiptir. Aynı minvalde bazı örgütler düşük rütbeli iş görenlere hiyerarşinin en üst düzeylerine ulaşmak için izin verirken; bazılarında ise iş görenlerin bu statü seviyelerine ulaşmalarının önünde engeller bulunmaktadır. Örgütlerde, iş görenlerin bulunduğu pozisyonlar arasındaki ödül farklılıkları ve pozisyonlar arasındaki hareketlilik oranı *tabakalaşma* veya *statü sistemini* ifade etmektedir. Alt ve üst statü seviyeleri arasındaki ücret (ödül) farklılığı ne kadar fazla ise ve bu seviyeler arasında hareketlilik oranı ne kadar düşük ise örgüt o kadar tabakalaşmış demektir. Pozisyonlar arasında hareketlilik oranı aynı zamanda açıklık miktarı olarak da ifade edilmektedir. Statü sistemi ne kadar açık olursa, pozisyonlar arasındaki hareketlilik oranı o kadar fazladır, yani örgüt o kadar az tabakalıdır (Hage, 1965, s.295).

**2.1.3.7.2. Yedi örgütsel önerme.** Hage'in aksiyoloji kuramının diğer bir basamağını oluşturan yedi örgütsel önerme, Weber (1947, 1958), Barnard (1964) ve Thompson'ın (1961) çalışmalarından ortaya çıkarılmıştır. İlk üç öneri, Weber'in bürokrasi modelinden, ikinci üçü Barnard'ın statü sistemlerinin fonksiyonları üzerine olan tartışmasından ve yedinci bir öneri ise Thompson'ın çalışmasından elde edilmiştir. Bu yedi önerinin birleştirilmesi yirmi bir ayrı çıkarımın ortaya çıkmasına sebep olmuştur. Bu çıkarımlardan bazıları, yukarıda bahsedilen üç teorisyenin bazı çalışmalarında bahsedilmiş olsa da çıkarımların birçoğu gelecek araştırmalar için yeni hipotezleri temsil etmektedir (Hage, 1965, s.296).

Weber'in bürokrasi modelinin özü, görevlerin/işlerin kurallar ve düzenlemelerle açıkça düzenlendiği/sistemleştirildiği bir otorite hiyerarşisidir (Weber, 1947, s.330-331). Weber'in ilkeleri örgütün yönetim kademesini nitelmesine rağmen örgütün üretim gibi diğer bölümlerine de uygulanabilmektedir. Weber, daha fazla kesinlik ve hıza sahip olduğu ve hem materyal hem de kişisel maliyetleri azalttığı için bürokratik düzenlemenin diğer formlardan üstün olduğunu düşünmektedir (Gerth and Mills, 1958, s.214). Weber'e (1947, s.334) göre, bürokrasinin üstün disiplini ve performans kontrolü, onu etkili kılmaktadır. Örgütlerde görevlerin/işlerin yüksek oranda resmileştirilmesi, yapılacak işlerin standartlaşmasını, sınırlı bir alanda uzmanlığın gelişmesini ve dolayısıyla daha az hatayla performansta daha fazla verime ulaşılmasını sağlamaktadır. Merkezileşmenin ve formalleşmenin birleşimi, birimler ve çalışanlar arasındaki koordinasyonu sağlamaktadır (Blau ve Scott, 1962, s.32). Bu yapılanmalarda üstler, astlarının performanslarını değerlendirmek için kuralları veya standartları kullanmaktadır. Bu sayede astlar arasında daha fazla davranış birliği sağlanmakta ve aynı zamanda örgütlerde daha yüksek bir üretim hacmi oluşmaktadır. Weber'in modeli aşağıdaki üç önermede formüle edilmektedir:

- I. *Merkezileşme ne kadar yüksek olursa, üretim de o kadar yüksek olur.*
- II. *Formalleşme ne kadar yüksek olursa, verimlilik de o kadar yüksek olur.*
- III. *Merkezileşme ne kadar yüksek olursa, formalleşme de o kadar yüksek olur (Hage, 1965, s. 297).*

Barnard, statü sistemlerinin sonuçlarıyla ilgilenmiş ve yalnızca bir terfi imkanı değil, aynı zamanda net bir ilerleme çizgisi de sağladığı için tabakalaşmayı, çok çalışmanın teşviki için bir yöntem olarak görmektedir (Barnard, 1964, s.68; Weber, 1947, s, 334). Barnard çok çalışma motivasyonunun, çalışanın daha fazla çaba göstermesini sağlaması nedeniyle üretimin

artmasına neden olacağına inanırken, bazı işlevsiz sonuçların da ortaya çıkabileceğini öngörmektedir. Tabakalaşma; hiyerarşinin üst basamağında olan kişileri memnun ederken, alt basamağındaki kişileri memnun etmemektedir. Hiyerarşinin üst basamağında bulunabilecek kişi sayısı da sınırlı olduğu için tabakalaşma başarısızlıkla sonuçlanmaktadır. Barnard ayrıca, statü sistemlerinin hiyerarşinin üst tabakasında bulunanların hareketliliğini veya dolaşımını azaltması nedeniyle bu durumun, diğer çalışanların iş doyumunu düşürdüğünü ve adaletsizliklere neden olduğunu ifade etmektedir. Blau ve Scott da statü farklılıklarının informal ilişkilerin ve duygusal desteğin azalmasına yol açtığını ve böylece örgütlerde memnuniyetsizlik ve doyumsuzluk yarattığını belirtmektedir (Hage, 1965, s.297-298)

Barnard ayrıca tabakalaşmanın uyumu azalttığını ifade etmektedir. Thompson da kısmen değişim ihtiyacının farkında olmaması ve kısmen de sahip oldukları veto hakkı ile hiyerarşinin üst tabakasının, örgütün değişim önerilerini engelleyerek statükoyu muhafaza etmeye çalıştığını öne sürmektedir. Blau ve Scott da kaybedecek daha fazla şeye sahip olanların, değişime daha fazla karşı çıkacağını düşündüğü için değişimlerin, statü sistemleri için üzücü sonuçlara sebep olmasının olası olduğunu ileri sürmektedir. Statü sistemleri ayrıca, sistemi eleştiren ve değişim ihtiyacını dile getiren iletişimlerini de azaltmaktadır. Bu fikirler üç önermede ifade edilebilmektedir:

- IV. *Tabakalaşma ne kadar yüksek olursa, üretim de o kadar yüksek olur.*
- V. *Tabakalaşma ne kadar yüksek olursa, iş memnuniyeti o kadar düşük olur.*
- VI. *Tabakalaşma ne kadar yüksek olursa, uyum o kadar düşük olur* (Hage, 1965, s.298).

Thompson, özellikle uzun süren eğitim gerektiren uzmanlıkların çoğalmasının hiyerarşik otoritenin zayıflamasına yol açtığını belirtmektedir. Bu kısmen karmaşık yapıdaki örgütlerde otorite sahibi kişinin tüm uzmanlık alanlarında gerekli bilgiye sahip olma zorluğundan kaynaklanmaktadır. Kişi kararlar almak için, uygun uzmanlık alanlarındaki iş görenlere danışmak ve böylece karar verme sürecini uzmanla paylaşmak zorunda kalmaktadır. Uzman da bilgi vererek ya da bilgiyi saklayarak karar alıcı üzerinde bir güç kaynağına sahip olmaktadır. Ayrıca uzmanlar otorite hiyerarşinin sınır çizgilerini ortadan kaldıran, genellikle gayri resmi iletişim kanallarına da sahiplerdir. Bu fikirler VII. önerme olarak özetlenmektedir:

VII. *Karmaşıklaşma ne kadar yüksek olursa, merkezileşme o kadar düşük olur* (Hage, 1965, s. 299).

Bu yedi önermede belirtilen tüm ilişkiler eğriseldir. Bu yüzden herhangi bir değişkenin sınırları aşması durumunda, yedi önermede belirtilen ilişkiler tersine dönmektedir. Bu ilişkilerin tersine dönmesi öncelikle üretimin düşmesi ile kendini göstermektedir. Herhangi bir değişkendeki aşırı artışın, üretimin düşmesine sebep olacağıın öngörülmesi, örgütün başarısızlığını açıklamak için bir ilke sunan, VIII. Önermenin (*Önermenin Sınırı*) (Tablo 2.4) ortaya çıkmasına sebep olmuştur (Hage, 1965, s.307).

**2.1.3.7.3. Örgütsel çıkarımlar.** Hage (1965, s.299) sekiz değişkenin, birbiriyle ilişkili değişkenlerden oluşan kapalı bir sistem oluşturduğunu varsayarak, (syllogism) basit tümden gelim kurallarının uygulanması ile ek hipotezler elde etmenin mümkün olduğunu düşünmektedir. Örneğin:

*Merkezileşme ne kadar yüksek olursa üretim de o kadar yüksek olur (Öneriler I).*

*Tabakalaşma ne kadar yüksek olursa, üretim de o kadar yüksek olur. (Öneriler V)*

*Merkezileşme ne kadar yüksek olursa, tabakalaşma o kadar yüksek olur. (Çıkarım 19)*

Başka bir deyişle, iki farklı ama birbiriyle ilişkili önermeler olan I. ve V. önermeler birleştirilerek bir üçüncü önerme olan sonuç çıkarılmaktadır: çıkarım 19. Aynı işlemin uygulanması ile toplam yirmi bir çıkarım elde edilmektedir. Tablo 2.4'te teorinin tüm önerme ve çıkarımları listelenmektedir (Hage, 1965, s.300).



**Tablo 2.4. Teorinin Temel Önergeleri ve Çıkarımları**  
*Başlıca Önergeler*

- I. Merkezileşme ne kadar yüksek olursa üretim de o kadar yüksek olur.
- II. Formalleşme ne kadar yüksek olursa, verimlilik de o kadar yüksek olur.
- III. Merkezileşme ne kadar yüksek olursa, formalleşme o kadar yüksek olur.
- IV. Tabakalaşma ne kadar yüksek olursa iş doyumu da o kadar düşük olur.
- V. Tabakalaşma ne kadar yüksek olursa, üretim de o kadar yüksek olur.
- VI. Tabakalaşma ne kadar yüksek olursa, uyum o kadar düşük olur.
- VII. Karmaşıklık ne kadar yüksek olursa, merkezileşme o kadar düşük olur.

*Türetilmiş çıkarımlar*

1. Formalleşme ne kadar yüksek olursa, üretim de o kadar yüksek olur.
2. Merkezileşme ne kadar yüksek olursa, verimlilik de o kadar yüksek olur.
3. İş doyumu ne kadar düşük olursa, üretim de o kadar yüksek olur.
4. İş doyumu ne kadar düşüğe, uyum o kadar düşük olur.
5. Üretim ne kadar yüksek olursa, uyum o kadar düşük olur.
6. Karmaşıklık ne kadar yüksek olursa, üretim o kadar düşük olur.
7. Karmaşıklık ne kadar yüksek olursa, formalleşme de o kadar düşük olur.
8. Üretim ne kadar yüksek olursa, verimlilik de o kadar yüksek olur.
9. Tabakalaşma ne kadar yüksek olursa, formalleşme de o kadar yüksek olur.
10. Verimlilik ne kadar yüksek olursa, karmaşıklık da o kadar düşük olur.
11. Merkezileşme ne kadar yüksek olursa, iş doyumu da o kadar düşük olur.
12. Merkezileşme ne kadar yüksek olursa, uyum o kadar düşük olur.
13. Tabakalaşma ne kadar yüksek olursa, karmaşıklık o kadar düşük olur.
14. Karmaşıklık ne kadar yüksek olursa, iş doyumu da o kadar yüksek olur.
15. Karmaşıklık ne kadar düşük olursa, uyum o kadar düşük olur.
16. Tabakalaşma ne kadar yüksek olursa, verimlilik de o kadar yüksek olur.
17. Verimlilik ne kadar yüksek olursa iş doyumu da o kadar düşük olur.
18. Verimlilik ne kadar yüksek olursa, uyum o kadar düşük olur.
19. Merkezileşme ne kadar yüksek olursa, tabakalaşma o kadar yüksek olur.
20. Biçimlendirme ne kadar yüksek olursa iş doyumu da o kadar düşük olur.
21. Biçimlendirme ne kadar yüksek olursa, uyum o kadar düşük olur.

*Önermenin Sınırı*

- VIII. Üretim, karmaşıklık, merkezileştirme, formalleşme, tabakalaşma, uyum, verimlilik ve iş doyumuna sınırlamalar getirir.

Hage (1965, s.301) her bir çıkarımın, türetildikleri sıraya bağlı olarak birkaç farklı yolla elde edilebileceğini ifade etmektedir. Yedi temel önerme ve yirmi bir çıkarım mümkün olabilecek iki değişkenli ilişkilerin hepsini temsil etmektedir. Ortaya çıkan yirmi sekiz hipotez, sekiz değişkenli bu örgütsel sistemin tüm ilişkilerini açıklamaktadır.

**2.1.3.7.4. İki ideal örgüt tipi.** Hage (1965, s.304), dört örgütsel araç ve dört örgütsel sonuçtan oluşan sekiz değişkeni, Burns ve Stalker'ın (1961, s.119-125) önerdiği örgütlerin iki ideal tipi açısından ele almıştır: organik model ve mekanik model (Tablo 2.5.). Mekanik model, örgütteki her bir role ilişkin hak, yükümlülük ve çalışma yöntemlerinin kesin olarak tanımlanması (yüksek formalleşme) ve denetim, otorite ve iletişimin hiyerarşik olarak yapılandırılması (yüksek merkezileşme) ile tanımlanmaktadır. Organik model ise sorumluluk ve görevlerin değişen koşullara göre sürekli yeniden tanımlanması (düşük formalleşme) ve denetim, otorite ve iletişimin ağ şeklindeki yapılanması ile karakterize edilmektedir. Burns ve Stalker, burada verilen sekiz değişken arasında yer almayan diğer ayırt edici özellikleri de önermektedir. Organik modeldeki iletişimin içeriği bilgi ve tavsiyedir; mekanik modelde talimat ve emirdir. Mekanik model, örgüte sadakati gerekli kılmakta/şart koşmakta ve kısmi (local) bilgiyi vurgulamakta; organik model ise, örgütün görevlerine bağlılığı gerektirmekte ve uzmanlığı vurgulamaktadır.

*Tablo 2.5. Aksiyoloji Kuramı Tarafından Öngörülen İki İdeal Örgüt Tipi*

<i>Organik Model (Uyuma vurgu)</i>	<i>Mekanik Model (Üretime vurgu)</i>
Yüksek karmaşıklık	Düşük karmaşıklık
Düşük merkezileşme	Yüksek merkezileşme
Düşük formalleşme	Yüksek formalleşme
Düşük tabakalaşma	Yüksek tabakalaşma
Yüksek uyum	Düşük uyum
Düşük üretim	Yüksek üretim
Düşük etkililik	Yüksek etkililik
Yüksek iş doyumu	Düşük iş doyumu

Burns ve Stalker, ayrıca uyumun ve buna bağlı olarak organik veya mekanik yapı düzenlemesinin, teknik veya pazar koşullarındaki değişim oranı ile doğrudan ilişkili olduğunu ileri sürmektedir. Üretim dışında, uyumu etkileyebilecek faktörlerden biri de örgütün çıktısıdır. Örgütün çıktısı ürün üretmek yerine müşterilere hizmet vermek olduğunda, işin standartlaştırılma fırsatı daha az olacağından dolayı örgüt daha fazla uyum gösterme eğiliminde olacaktır. Eğer örgüt, örneğin yüksek merkezileşme gibi bir araca sahip olan başka bir örgüt ile rekabet ediyorsa benzer bir aracı benimsemesi muhtemeldir (Hage, 1965, s. 305-306).

Pugh ve diğ. (1963) bağlamsal değişkenler olarak adlandırdıkları, bir örgütü en üst düzeye çıkarması muhtemel sosyal araçları ve amaçları yordamak için kullanılabilir bir dizi değişken önermektedir: Teknolojinin yanı sıra mülkiyet, boyut, tüzük, konum ve kaynaklar örgütsel araçları ve amaçları etkileyecektir. Buradaki amaç, teoriye değişkenler eklemek değil, zıt iki ideal türü nitelendirmektir. Örgütlerin varlığını sürdürme probleminde yönelik ideal bir örgüt tipi bulunmamaktadır: her iki ideal tipin de avantajları ve dezavantajları bulunmaktadır (Hage, 1965, s.306-307).

**2.1.3.8. Burns ve Stalker'ın yapı türleri.** Tom Burns ve G. M. Stalker, 1961 yılında İngiltere'de yirmi farklı işletmede yöneticilerle görüşerek *örgütlerin yapı ve yönetim süreçlerinin çevre koşullarından (teknoloji ve pazardaki değişim hızı) nasıl etkilenmekte olduğunu* tespit etmeye çalışmıştır. Burns ve Stalker bu işletmelerden suni ipek işletmesinin bir ucu, elektronik işletmelerinin ise diğer ucu oluşturduğunu saptamaktadır. Araştırmacılara göre, suni ipek işletmesinde çevre belirli ve durağandır. Rekabetin çok kuvvetli olduğu bu işletme için maliyeti minimumda tutmak ve etkin çalışmak örgütün varlığının sürdürebilmesinin ön koşuludur. Diğer bir yandan, değişken bir çevrede var olan elektronik endüstrisinde ise esnek ve yaratıcı olmak, sürekli olarak yenilikler yapmak ve daha gelişmiş sistemler kullanmak başarının temel şartlarıdır. Bu gözlemler sonucu bu iki işletmenin örgüt yapıları ve yönetim faaliyetlerinin birbirinden farklı olduğu ortaya çıkmıştır. Suni ipek işletmesinde, işlerin net ve ayrıntılı bir biçimde tanımlandığı, yönetim tarzının ayrıntılı ilke ve politikalara dayandığı; elektronik işletmelerinde ise görev tanımları yapmaktan kaçınıldığı, emir-komuta zincirinin açık bir şekilde belirlenmediği, yapılan işlerin belirli aralıklarla değiştiği ve sorunların çözümünde otoriteden ziyade bireylerin uzmanlıklarına başvurulduğu bir yönetim anlayışı gözlenmiştir. Bu çalışmalar sonucunda, teknoloji ve pazar ile ilgili değişimlerin örgütün yapı ve yönetim süreçlerini etkileyen önemli unsurlar olduğu ortaya koyulmuştur. Burns ve Stalker, bu araştırma sonuçlarından yola çıkarak işletmelerin örgüt yapısını *mekanik* ve *organik* olmak üzere iki gruba ayırmaktadır. Mekanik ve organik örgüt yapıları, birbirinden büyük ölçüde farklılaşmakta ve örgütsel yapı türlerinin iki uç noktasını ifade etmektedir. Her ne kadar bir örgütün yapısını mekanik ve organik diye sınıflandırmak mümkün olsa da bir örgütün tamamen mekanik ya da tamamen organik yapının özelliklerini taşıması pek mümkün değildir. Mekanik örgüt yapısı,

durgun, dengeli ve değişim hızının az olduğu çevre; organik örgüt yapısı ise, hızlı ve sürekli değişimin olduğu çevre koşullarında en uygun yapılanmadır. Bu doğrultuda, araştırmacılar tarafından belirlenen mekanik ve organik örgütlerin genel özellikleri Tablo 2.6. sunulmaktadır (Burns ve Stalker, 1961).

Tablo 2.6. *Mekanik ve Organik Örgütlerin Genel Özellikleri*

<i>Mekanik Örgüt</i>	<i>Organik Örgüt</i>
1. Fonksiyonel görevlerin farklılaşması; işlerin görevlere bölünerek uzmanlaşmanın sağlanması,	1. Uzmanların bilgi ve tecrübelerinin, örgütün amacına katkıda bulunması,
2. Bireysel görevlerin soyut niteliği,	2. Bireysel görevlerin, amaç doğrultusunda belirlenmiş gerçekçi niteliği,
3. Hiyerarşinin her basamağı için farklı performansların üstler tarafından uzlaştırılması,	3. Bireysel görevlerin etkileşimler sonucu yeniden tanımlanması ve düzenlenmesi,
4. Her bir role ilişkin hak, zorunluluk ve teknik yöntemlerin kesin olarak tanımlanması,	4. Sorumluluğun, hak, zorunluluk ve teknik yöntemlerin sınırlı alanı olarak değiştirilmesi
5. Role ilişkin tanımlanan hak, zorunluluk ve yöntemlerin pozisyonunun sorumluluklarına dönüşmesi,	5. Herhangi bir teknik tanımlamanın ötesinde işe, örgüte bağlılık,
6. Kontrol, otorite ve iletişimin hiyerarşik yapıda olması	6. Kontrol, otorite ve iletişimin ağ yapılanması,
7. Farklı görevleri uzlaştırması, uyumu değerlendirmesi ve gerçek bilgiyi tekelinde bulundurması nedeniyle hiyerarşinin en üst basamağının hiyerarşik yapıyı güçlendirmesi,	7. Hiyerarşinin üst basamağının her şeyi bilen konumunun yok olması, bilginin örgütün tüm kademelerine yayılması,
8. Üstler ve astlar arasındaki iletişimin dikey yönlü olması,	8. Örgüt içerisindeki iletişimin yatay olması ve farklı rütbelere arasındaki iletişimin emirden ziyade tavsiye niteliğinde olması,
9. Örgütsel işleyişin ve iş davranışlarının üstler tarafından alınan kararlar ve verilen talimatlarla yönetilmesi,	9. İletişimin talimatlar ve kararlardan ziyade bilgi ve tavsiyeyi içermesi,
10. Örgüt üyeliğinin bir koşulu olarak üstlere itaat ve bağlılık,	10. Üstlere bağlılık ve itaatten ziyade örgütün görevlerine ve etiğe bağlılık,
11. Kozmopolit, geniş açılı bilgi, deneyim ve yetenek yerine, sınırlı ve yerel bilgi deneyim ve tecrübeye önem verilmesi ve saygı duyulması.	11. Endüstriyel, ticari ve teknik sosyal çevreyle iyi ilişkiler kurulmasına ve bu çevrelerdeki uzmanlığa önem verilmesi.

Mekanik örgütlerde işler, birbirinden bağımsız ve özelleştirilmiş görevlere ayrılmakta ve çalışanlar da görevleri onlara verildiği şekliyle birbirlerinden bağımsız olarak yerine getirmektedir (yüksek farklılaşma). Organik örgütlerde ise işler, keskin çizgilerle birbirinden ayrılmadığı ve değişen koşullara göre iş tanımlarının değişmesi söz konusu olduğu için çalışanlar birlikte çalışmakta ve birbirlerinin görevleri hakkında belli ölçüde bilgi sahibi

olmaktadır. Mekanik örgütlerde, tüm yönetim süreçlerine üst düzey yönetim tarafından getirilen katı kurallar ve düzenlemeler hakimdir; çalışanlar önceden belirlenen iş tanımlarının ve davranışlarının dışına çıkamamaktadır. Mekanik örgütlerdeki bu yapılanma çalışanların yaratıcılığını kısıtlayarak örgütte yenileşmenin önüne geçmektedir. Organik örgütlerde ise daha az kural ve düzenlemeler vardır; bu sayede çalışanlara takdir yetkisi verilerek yenilikçi ve yaratıcı düşünceler ortaya koymaları teşvik edilmektedir. Mekanik örgütlerde iletişim hiyerarşik kanalları (emir-komuta zinciri) izleyerek dikey yönde seyrederken, organik örgütlerde ise yatay iletişim, çalışanlar arasında serbest bilgi akışının ve iş birliğinin oluşmasını sağlamaktadır. Bunun bir sonucu olarak kararların üst yönetim tarafından alındığı ve çalışanların bu kararlara uymasının zorunlu kılındığı mekanik örgütlerin aksine organik örgütlerde çalışanlar yeni fikirler üretmek için birlikte çalışmakta ve uzmanlık alanları doğrultusunda kararlara katılım sağlamaktadır. Mekanik yapılar uzmanlaşma ve ihtisaslaşmayı merkeze alırken organik yapılarda kişinin bireysel bilgi ve tecrübeleri de önemlidir. Mekanik örgütlerdeki katı kural ve düzenlemeler, iş tanımları ve standartlar örgütü rasyonel, tahmin edilebilir ve hesap verebilir kılarken, organik örgütlerdeki adem-i merkezileşme ve düşük formalleşme örgütü esnek kılmakta ve bu esneklik de örgütlerin değişen koşullara daha kolay ayak uydurmasını sağlamaktadır. İstikrarın mevcut olmadığı, hızla değişen çevrelerde, örgütün yapısının, mevcut değişimlere uyum sağlayabilmesi için esnek olması, dinamik çevrede hızlı karar verebilmek için hiyerarşik kademelerin az olması, yazılı kural ve prosedürlerin olmaması ve karar verme yetkisinin merkezileşmemesi gerekmektedir. Tüm bu gereklilikler organik yapıyı tanımlamaktadır. İstikrarın mevcut olduğu, belirsizliğin az olduğu durağan çevrelerde ise örgütlerin değişim ihtiyacı daha az olacağı için rutinin ve standartlaşmanın hakim olduğu mekanik yapı daha etkili olacaktır (Burns, Stalker, 1961, s.120-121.) Özetlemek gerekirse, mekanik yapı, rasyonellik, katılık, hiyerarşik yapılanma, sıkı kontrol sistemleri, formal ilişkiler, merkezîyetçi karar alma, formal kural ve prosedürlere sıkı bağlılık, dar kontrol alanı, dikey iletişim, ayrıntılı görev tanımı, standartlaşma, rutin işler gibi kavram ve ifadelerle tanımlanırken; organik yapı ise, esneklik, yaratıcılık, girişimcilik, değişime uyum gösterme, ağ düzeneği yapısı, esnek kontrol sistemleri, informal ilişkiler, katılımcı karar alma, ortak akıl, fikir alışverişi, danışma, yetki ve sorumluluk devri, yatay iletişim, değişen görev tanımları gibi kavram ve ifadelerle karakterize edilmektedir.

## 2.2. Örgütsel Sosyalleşme

Bu bölümde araştırmanın temel değişkenlerinden bir diğeri olan *örgütsel sosyalleşme* kavramını açıklamak amacıyla sosyalleşme kavramı, örgütsel sosyalleşmenin amacı ve önemi, örgütsel sosyalleşmenin özellikleri, örgütsel sosyalleşmenin stratejileri, örgütsel sosyalleşme taktikleri, örgütsel sosyalleşme süreci (aşama ve içerikleri) ve örgütsel sosyalleşmenin sonuçları alanyazına dayalı olarak açıklanmıştır.

### 2.2.1. Örgütsel Sosyalleşme Kavramı

**2.2.1.1. Sosyalleşme.** Kişiler, toplumda doğar, toplumsal özelliklerini burada kazanır, bu toplumda yaşamak için gerekli bilgilere ve değerlere bu toplumda ulaşır; bu bilgi ve değerleri benimsedikleri sürece de bu toplumun bir üyesi olurlar. *Toplumun bir üyesi olmak*, sosyalleşme olarak değerlendirilmektedir (Güney, 2006, s.38). Sosyalleşme, toplumsal açıdan bir kontrol aracı ve düzenlilik sağlama yoludur (Fichter, 1980, s.22-23). Sosyalleşme, içerisinde sosyal, kültürel, politik, ekonomik, psikolojik, antropolojik, felsefi ve yönetsel yönler barındıran ve bu nedenle birçok bilim dalını ilgilendiren bir kavramdır (Balcı, 2003, s.1). Güney (2006, s.38-39) psikoloji açısından sosyalleşmeyi, toplumun davranış kalıplarının toplum üyeleri tarafından benimsenmesi ve içselleştirilmesi; sosyal antropoloji açısından toplum kültürünün insanlar tarafından öğrenilmesi; sosyoloji açısından ise kişinin yaşamı boyunca toplumun sosyo-kültürel öğelerini öğrenmesi, içselleştirmesi ve bunları toplumsal kurumlar aracılığıyla kendi kişiliği ile birleştirerek sosyal çevresine uyum sağlaması olarak tanımlamaktadır. Porter, Lawler ve Hackman (1981, s.162) ise sosyalleşmeyi kişinin grup standartlarına uyumu, Schein (1975, s.169), yeni bir üyenin girdiği herhangi bir grubun değerleri, normları ve davranış kalıplarını öğrenme süreci, Feldman (1981, s.309) kişinin örgüte girme ve örgüt üyesi olarak kabul edilme süreci, Mayer (2004, s.13), sosyal rollerin gerçekleştirilebilmesi için gerekli olan beceri ve davranış örüntülerinin içselleştirilmesi, Çalık (2003, s.166), kişinin bir sosyal grubun ya da toplumun normlarını kabul etme ve bu normları oluşturma yollarını öğrenme süreci, Balcı (2003, s.11) ise, kişinin yeni bir yapının parçası olması veya yeni bir grubun üyesi olmasını sağlayan değişim süreci olarak tanımlamaktadır. Sosyalleşme, kişinin bir gruba girerken grubun kabul ettiği kuralları, grupta üsteleneceği rolü, elde edeceği statüyü, bu rol ve statünün gerektirdiği davranış ve becerileri, grubun inanç ve değerlerini öğrenip benimseme sürecidir

(Ergün, 1994, s.34). Fichter (1980, s.12) sosyalleşmeyi, kişinin yeni katıldığı grup ya da örgütte çevresindekilerle olan etkileşim süreci olarak tanımlamaktadır. Bu etkileşim sürecinde kişi yeni dahil olunan grup ya da örgütün davranış örüntülerini yani kalıplaşmış davranışlarını kabul ederek onları bireyselleştirmekte ve o gruba ya da örgüte ait bir kimlik geliştirmektedir (Demir, 2006, s.4). Başka bir deyişle, diğer grup ya da örgüt üyeleri ile ilişki ve etkileşimleri aracılığıyla o grup ya da örgütte kabul edilen tüm değer, kural ve normlar, tutum, alışkanlık ve becerilerin aktarılması sürecidir (Dönmezer, 1994, s,14).

**2.2.1.2. Örgütsel sosyalleşme.** Örgütlerin ve iş görenlerin kendilerine özgü birbirinden bağımsız amaç, değer, davranış ve tutumları bulunmaktadır. Örgütsel etkililik olarak adlandırılan örgütsel amaçlarının başarılması bireysel amaç, değer, davranış ve tutumların, örgütsel amaç, değer, davranış ve tutumlarla uzlaştırılması ile mümkün olmaktadır. Bu uzlaştırılma süreci ise örgütsel sosyalleşme olarak adlandırılan çeşitli etkinliklerle başarılmaktadır (Can, 2002, s.342). Çelik (1993) de, bireylerin inanç ve değerlerinin örgütünkilerle uyumlu olmasını sağlamak adına örgütlerin, bireylerin davranışlarını düzenli olarak biçimlendirdiğini ifade etmektedir. Örgütsel sosyalleşme;

Örgütün ve örgüte yeni katılan iş görenlerin inanç, norm ve bakış açılarının aynı çizgiye getirilmesi (Etzioni, 1969'dan aktaran Mignerey ve Rubin, 1995),

Çalışanlara, örgüt veya alt birimleri konusunda (örgütün temel amaçları, bu amaçlara ulaşmada kullanılan araçlar, verilen rolün gereklilikleri, rolü etkili bir şekilde yerine getirebilmek için gerekli olan davranış kalıpları ve teknik beceriler, örgütün devamlılığı ve bütünlüğü için gerekli olan kural ve ilkeler) ipuçlarını öğretme ve onları yetiştirme süreci (Schein,1983'den aktaran Balcı, 2003, s.2),

Kişinin, kendi iş performansı ve örgütteki genel fonksiyonuna dair yeni bilgiler edindiği; problem çözme ve karar verme konusunda stratejik bir temel geliştirdiği ve örgütün misyonu, amacı ve kendinden beklenenleri öğrendiği bir süreç (Vann Maanen ve Schein, 1979),

Kişinin örgüte, iş süreçlerine ve iş yeterliliklerine dair fonksiyonel bir anlayış edindiği, örgütün diğer çalışanları ile etkileşime geçtiği ve örgütün genel norm ve beklentilerini kabul ettiği bir süreç (Taormina, 1997),

Kişinin, onu örgütün bir üyesi haline getirecek değer, norm ve davranışları kendi yaşantısı ile öğrendiği bir süreç (Hartley, 1992),

Örgüte yeni katılan kişiler ile örgütler arasında karşılıklı değerlendirme ve etkileşimlerin olduğu psikodinamik bir süreç (Takahashi, 1994),

Kişinin, bir örgüt üyesi olarak rolünün gerektirdiği değer, yetenek, davranış ve bilginin kazanılma süreci (Chao, O'Leary-Kelly, Wolf, Klein, Gardner, 1994, s.730; Louis, 1980, s.229-230),

Yeni iş görenin, örgütle ilgili kritik ipuçlarını yani örgütün değer, norm, politika ve prosedürlerini ve ayrıca örgütün kendinden beklentilerini öğrenme süreci (Plunkett ve Attner, 1992),

Örgütün etkili bir üyesi olabilmesi amacıyla yeni iş görenin, rolünün gerektirdiği bilgi, beceri, yetki ve sorumlulukları edinimi ile ilgili süreçlerin toplamı ve bu süreçlerin yönetimi (Mitus, 2006, s.13)

Örgüte yeni katılan iş görenin, örgütün işleyişine, çalışma grubu içerisinde nasıl hareket edeceğine ve görevi ile ilgili içeriğe ilişkin öğrenme süreci (Fisher, 1986, s.101-145),

Kişinin örgütün etkin bir üyesi haline gelebilmesi için gerekli olan davranış, tutum ve bilgiyi edinme süreci (Morrison, 2002, s.1149),

Kişinin örgütteki rolünün gerektirdiği bilgi, beceri ve davranışların öğretilmesi (Hart, 1991),

Değerler, beklentiler, normlar, güdüleyiciler ve yaptırımlar aracılığıyla örgütün bireysel boyutu ile formal boyutunun bütünleştirilme süreci (Çelik, 1993),

İş görenlerin, örgütün fonksiyonel ve sosyal çevresinde yapılandırılmış örgütsel ortama uyum sağlama süreci (Başaran, 1992, s.245),

İş görenin örgütte çalışabilmesi için gereken bilgi ve becerileri kazandığı ve örgüt kültürüne uyum sağladığı bir süreç (Güçlü, 2004),



Kişinin, örgüt veya üyesi olduğu grubun onaylanmış değerler sistemini, normlarını, davranış kalıplarını öğrenmesini sağlayan, örgüt ile arasındaki etkileşim sistemi (Balcı, 2003, s.3)

Örgüte yeni katılan iş görene örgütün kurallarının ve işleyişinin öğretildiği, örgüt kültürünün aşılandığı ve yeni iş görenin örgüt üyesine dönüştürüldüğü süreç (Çalık, 2003, s.166) olarak tanımlanmaktadır.

Örgütsel sosyalleşme kavramı, örgütsel yaklaşımlar açısından da farklı şekillerde kavramsallaştırılmaktadır. Klasik yaklaşım açısından örgütsel sosyalleşme, iş görenden en üst seviyede verim alabilmek için uygun şekilde eğitilmeleri süreci; insan ilişkileri yaklaşımı açısından ise, iş görenin maksimum iş doyumuna ulaştırılabilmesi ve gereksinimlerinin giderilebilmesi yolu; kültürel yaklaşım açısından, örgütün değer ve normlarının aktarıldığı bir süreç olarak ifade edilmektedir (Çalık, 2003, s. 166). Örgütsel sosyalleşme ile iş gören, örgütün amaçlarını ve onu bu amaçlara ulaştırabilecek araçları, rol ve sorumluluklarını, rolünü başarabilmesi için gerekli davranış örüntülerini, örgütü ile bütünleşebilmesini sağlayan kural, ilke ve politikaları, örgütteki anlamlar, semboller ve ritüelleri öğrenmekte ve içselleştirmektedir (Gordon, 1993'den aktaran Yüksek, 1997).

Örgütsel sosyalleşme, yalnızca işe yeni başlayan bir iş görenin, örgütün bir üyesi konuma gelme süreci değil; aynı zamanda örgüt içerisinde bir konumdan başka bir konuma getirilen, terfi ettirilen veya bir proje ya da bir takım çalışmasına dahil edilen deneyimli bir iş görenin de yaşadığı bir süreçtir. Deneyimli iş görenin, yeni konumunda personel, iş prosedürleri, örgütsel amaç ve değerlerde yaşanabilecek değişim nedeniyle yeni bir öğrenme ve uyum sürecine ihtiyacı olması muhtemeldir. Bu nedenle örgütsel sosyalleşmenin sürekli ve her durumda ortaya çıkabilecek bir olgu olduğu unutulmamalıdır (Van Maanen ve Schein, 1979, s.6-7).

## 2.2.2. Örgütsel Sosyalleşmenin Amacı ve Önemi

**2.2.2.1. Örgütsel sosyalleşmenin amacı.** Örgütsel sosyalleşme, genel olarak yeni gelen kişinin, *diğerlerinin gördüğü gibi görebilmek* adına algılarını değiştirdiği ve böylece dışarıdan biri olmaktan çıkarak içeriden biri haline dönüştüğü bir değişim sürecidir (Balcı, 2003, s.12). Örgütsel sosyalleşmenin temel amacı, örgüte yeni katılan iş göreni, örgütün etkili bir üyesi durumuna getirmektir. (Can, 2002, s.80-82). Ashforth, Sluss ve Harrison (2007), örgütsel sosyalleşmenin bu sayede örgütü sistem olarak yenilemeye de tazelediğini öne sürmektedir. Örgütsel sosyalleşme, yeni iş görene ne yapması ve nasıl davranması gerektiğini öğretmek çevresindeki belirsizlikleri azaltmayı ve örgütün iş gören için daha anlaşılır olmasını sağlamayı amaçlamaktadır (Abrecht, 2001, s.217). İshakoğlu'na (1998, s.80-82) göre örgütsel sosyalleşme,

1. İş görenin, örgütün bir üyesi olarak görevini gerçekleştirirken hangi araçları kullanacağı, hangi kriterlere göre çalışacağı ve hangi yetenek ve bilgilerini kullanacağını öğrenmesi,
2. Yeni iş görenin, formal ya da informal yollarla deneyimli örgüt üyelerinden örgüt, çalışma grubu ve işi hakkında bilgi edinmesi,
3. Yeni iş görenin, örgüt içerisindeki farklı konularda uzman kişileri ve doğal liderleri öğrenmesi,
4. Yeni iş görenin, örgüt üyelerinin kullandığı terimleri, jargonu, kısaltmaları, yani örgütün ortak dilini öğrenmesi,
5. Yeni iş görenin, örgütün amaç ve değerlerini öğrenmesi,
6. Yeni iş görenin, örgütün geleneklerini, adetlerini, özel günlerini, hikayelerini, yani onun kültürünü öğrenmesini amaçlamaktadır.

Schein'e (1975, s.173) göre, örgütsel sosyalleşmenin amacı, örgüte yeni katılan iş görene daha çok zaman ayırarak, sıkı çalışması yönünde beklentiler oluşturularak, örgütün değerlerini kabul ederek ve üstlenerek kendisini sosyalleşmesi sağlanarak ve kendi iyiliği için çalışması yönünde tavsiyede bulunularak iş görenin ideal örgütsel davranıştan sapmaması gerektiğini kendi kendine anlaması ve böylece örgüte sadakat ve bağlılığının sağlanmasıdır. Pascale'e göre örgütsel sosyalleşmenin amacı, örgütsel tutum, alışkanlık ve değerlerin yeni iş görende oluşmasını sağlayarak örgüt üyeleri arasında iş birliği, iletişim ve uyumu geliştirmek; Nelson ve Quick'e (1997, s.489) göre örgütsel sosyalleşmenin amacı ise yeni örgüt üyelerine gözlem

ve etkileşim yolu ile örgütün değerlerini benimsetmek ve onların örgüt kültürüne katılmalarını sağlamaktır. Wanous (1980, s.169) ise, yeni iş görenin işe ilişkin rolünün açık olması ve bu iş için uygun beceriye sahip olması sağlanarak ve performansını yükseltmek için motive edilerek etkililiğinin arttırılmasını sağlamanın, örgütsel sosyalleşmenin bir başka amacı olduğunu dile getirmektedir. Güçlü (2004, s.14), örgütsel sosyalleşmenin amacını, örgütün çevresi, örgüt üyeleri, örgütün amaçları, tarihi, dili, değerleri, politikasına dair bilgi edinmek, bilgi edinmeyi kolaylaştırmak olarak özetlemektedir

**2.2.2.2. Örgütsel sosyalleşmenin önemi.** Örgütsel sosyalleşme, bireyin örgüte katıldığı andan itibaren başlayan ve orada çalıştığı süre boyunca devam eden, bireyin örgüt içinde ya da dışında iş veya görev değiştirmesi ile tekrar başlayan bir süreçtir. Bireyin değer, inanç, tutum ve davranışlarında örgütün amaçlarına uygun olarak değişim yaratmayı ve bireyin nitelik ve değerleri ile örgütün nitelik ve değerleri arasında bir uyum yakalamayı amaçlayan örgütsel sosyalleşme süreci, yeni iş görenin mesleki kariyerini, motivasyonunu ve gelecekteki başarısını etkileyeceğinden örgüt tarafından göz ardı edilmemelidir (Hurley, 1990; Yüksel, 2000, s.129). Örgütsel sosyalleşme;

1. İş görenlerin beklentileriyle örgütün sundukları arasında denge kurarak, iş görenlerin beklentilerinin karşılanmaması sebebiyle yaşanabilecek olan iş devrini ve bu iş devrinden doğabilecek yüksek maliyeti engellemekte (Anderson ve Ostroff, 1997; Cooper-Thomas ve Anderson, 2006),
2. İş görenlerin performansını ve iş doyumunu arttırmakta, stresini azaltmakta ve böylece onların örgütte kalma isteğini ve örgüte olan bağlılığını arttırmakta (Nelson ve Quick, 1997, s.488),
3. Bireylerin, örgütün diğer üyeleriyle iletişim kurarak, oluşabilecek iletişim engellerini, karşıt fikirleri, değişik fikirlere direnci, işin kendisinden, yönetimden ya da örgütün diğer üyelerinden kaynaklanan işteki çıkmazları da öğrenmelerini sağlayarak onların örgüte uyum sürecini hızlandırmakta (Moorhead ve Griffin, 1989, s.678),
4. Yeni iş görenin eski değer ve normlarının yeni işindekilerle çatışmasını önlemekte (Baron ve Greenberg, 1986, s.65),

5. Yeni iş görenin kaygı düzeyini, kararsızlığını ve personel devir hızını azaltmakta; moralini, iş tatminini, örgüte olan bağlılığını, üretkenliğini ve diğer üyelerle olan etkileşimini arttırmakta (Farazmand, 2002, s.207-208),
6. Örgütsel değerleri ve örgüt kültürünü anlama ve içselleştirme, yüksek düzeyde iş doyumunu, motivasyon ve performans, yüksek düzeyde işe sarılma, örgütsel bağlılık gibi pozitif sonuçlar sağlamakta (Hellriegel, Slocum ve Woodman, 1998),
7. Yeni iş görenin karmaşık ve dinamik iş hayatında ortaya çıkabilecek belirsizlikleri ortadan kaldırmakta; örgütün işleyişini, kendi pozisyonunu ve örgüt için önemini anlamasına yardım etmekte (Ashforth, Sluss ve Harrison, 2007),
8. Örgüte yeni katılan iş görenin örgütün değer ve normlarını öğrenerek, örgütün amaçlarını gerçekleştirmek üzere ortak bir kültür etrafında bütünleştirilmesini; örgütsel bütünlüğü sağlanmakta (Algan, 1998, s. 15),
9. İş görenin örgüte katılarak bir kariyere adım atmasını ve burada ilerlemesi sağlamakta (Can ve diğ., 2001, s.154),
10. Yeni iş görenin uyumsuzluk ve çatışma sorunlarını en aza indirmekte (Doğan, 1997, s.69),
11. Bireyin örgüte uyumunu, başarısını ve iş doyumunu arttırmakta ve yüksek düzeyde işten ayrılmanın önüne geçmekte (Balcı. 2003, s.12)
12. İş görenin örgütün amaç, norm ve değerlerinin yanı sıra örgütteki iş ve işlemleri ve kendisinden beklenen rol setlerini de öğrenmesi sağlayarak onun beceri ve yeteneklerini geliştirmekte (Kartal, 2007, s.4),
13. Yeni iş görendeki gerginliklerin azalmasını sağlayarak işteki başarısızlık korkusunu önlemekte (Yüksel, 2000, s.129),
14. İş görenlerin ortaklaşa hareket etmelerini sağlayarak örgütlerde değişim ve yeniliklere yönelik tepkileri belirlemeyi kolaylaştırmakta (Çelik, 2012, s.74),
15. İshakoğlu'na (1998) göre örgütsel sosyalleşme yeni iş görenin gerilim ve endişesini düşürerek işinde yaşadığı başarısız olma korkusunu önlemekte, örgüte ve çalışma koşullarına daha kısa sürede adapte olabilmesini sağlayarak ondan beklenen standartlara hemen ulaşmasını sağlamakta, örgüte ve diğer örgüt çalışanlarına yönelik olumlu düşünceye sahip olmasını sağlayarak işten ayrılmaları azaltmakta, örgütün diğer paydaşlarına ve iş sürecine uyum sürecini hızlandırarak zaman tasarrufu sağlamaktadır.

Özetlemek gerekirse, örgütsel sosyalleşme süreci yeni çalışanların *uyumuna ve toplumsallaşmalarına katkıda bulunmakta* (Ashforth, Sluss ve Harrison, 2007; Feldman ve Arnold, 1983; Gruman, Saks ve Zweig, 2006); işe başlangıç aşamasındaki *stresi azaltmakta* (Demirbilek, 2009); *rol belirsizliği ve çatışmayı önlemekte* (Jaskyte, 2005); *iş performansını yükseltmekte* (Balcı, 2003; 2010; Demirbilek, 2009; Ergün ve Taşgit, (2011); Hellriegel, Slocum ve Woodman, 1998; Porter, Angle ve Allen, 2003); *kariyer başarısını arttırmakta* (Chao ve diğ., 1994; Chow, 2002); *işe bağlılığı* (Afsanepurak, Hossini, Seyfari ve Nasab, 2012; Balcı, 2010; Cohen ve Veled-Hecht, 2010; Darvish ve diğ., 2012; Harden, 1993; Hellriegel, Slocum ve Woodman, 1998; Madlock ve Horan, 2009; Porter, Angle ve Allen, 2003; Vallejo ve Langa, 2010), *işe adanmışlığı* (Vallejo ve Langa, 2010; Gao, 2011), *iş doyumunu* (Balcı, 2003; Cooper-Thomas ve Anderson, 2002; Hellriegel, Slocum ve Woodman, 1998; Kristof, 1996; Van Maanen, 1975; Sökmen, 2007) ve *motivasyonunu* arttırmakta (Sökmen, 2007) ve çalışanların *işten ayrılma niyetini* azaltmaktadır (Balcı, 2003; Gao, 2011; Porter, Angle ve Allen, 2003).

### 2.2.3. Örgütsel Sosyalleşmenin Özellikleri

Örgütsel sosyalleşme süreci bireyin örgüte katıldığı andan itibaren örgütün iş akışına, formal düzenine, kültürüne maruz kalması ile başlamaktadır. Bu süreçte yeni iş görenin, çeşitli iletişim kanalları ve örnek teşkil eden örgüt üyeleri aracılığıyla örgütün temel amaçlarını, işinin ona yüklediği sorumlulukları, davranış setlerini, örgütün norm ve değerlerini öğrenmesi ve onaması beklenmektedir. Eğer yeni iş görenin önceden sahip olduğu deneyim, tavır, tutum, davranış ve değerler örgütçe ondan beklenenden farklı ise, bunları terk etmesi ya da değiştirmesi ve yeni görevine uygun olarak kendini yeniden tanımlaması gerekmektedir. Kimi yöneticiler, bu değişim süreçlerinin kontrol edilmesinde disiplin, ödül ve ceza sistemlerini kullanırken, bazıları ise iş görenlerin bu değerleri kendilerinin kazanmasına ve bu süreci kendilerinin kontrol etmesine izin vermektedir. Yeni iş görenin örgütün değerlerine uyum sağlaması, kendi amaçları ile örgütün amaçlarının uyuştuğunu görmesi onun örgüte uyumunu kolaylaştıracaktır (Schein, 1968; Van ve Maanen, 1967).

Örgütsel sosyalleşme, devam eden, aktif bir süreçtir. Birey çalışmaya başlaması itibariyle sosyalleşme sürecine dahil olmaktadır ve aktif bir üyeye dönüşmesi halinde dahi sosyalleşme sürecine devam etmektedir. Örgütlerin sürekli değişim ve dönüşüm içerisinde olan

açık sistemler olması nedeniyle iş görenlerin de bu değişimlere uyum sağlamayı sürdürmesi gerekmektedir. Örgütsel sosyalleşme sürecinin sürekliliği ile ilgili iki önemli nokta bulunmaktadır. Bunlardan ilki sosyalleşme sürecinin, kişinin örgüte girmeden önce istenilen nitelikleri öğrenmesi ve bunlara uygun davranış edinme süreci ile başlamasıdır. Burada örgüt ile birey arasındaki beklentilerin ve işin gerektirdiği beceri ve yeteneklerin net olarak ifade edilmesi önemlidir. İkincisi ise sosyalleşmedeki karşılaşma aşamasıdır. Bu aşamada iş gören işin gerçek yönlerini görmeye başlamakta ve onun etkin bir üyesi olmaktadır. Bu nedenle bu aşamada iş görenin karşılaştığı belirsizlikler, uyuşmazlıklar ortadan kaldırılmalıdır (Brim, 1966; Ericson, 1950).

Örgütsel sosyalleşmenin tanım, amaç ve öneminde çokça bahsedildiği gibi, örgütsel sosyalleşme; çalışmaya başlanılan yeni işe ya da pozisyona uyum sağlamanın yanı sıra yeni çalışma grubuna ve yeni örgütsel uygulamalara da uyum sağlamayı gerektirmektedir. Feldman (1981) bu çok yönlü uyumu, yeni iş görenlerin çok yönlü sosyalleşmeleri olarak değerlendirmektedir. Yeni iş görenlerin bu çok yönlü sosyalleşmesi;

- a. İşin gerektirdiği yetenek ve becerilerin gelişmesi,
- b. Rol beklentilerinin öğrenilmesi,
- c. Çalışma grubu ve normlarına uyum,
- d. Örgütün değerlerinin kazanılması şeklinde çeşitli süreçleri içermektedir.

Örgütsel sosyalleşme, bireysel ve örgütsel olmak üzere iki yönlü bir süreçtir. Bu süreçte bireyin örgütten, örgütün de bireyden beklentiler bulunmaktadır. Bu beklentilerin karşı tarafa açıkça beyan edilmesi ve bu beklentilerin uzlaştırılması örgüt ve birey arasındaki uyum ve sosyalleşme süreci için önemlidir. Bununla birlikte sosyalleşme, örgüte yeni katılan iş görenin, sorumluluklarının bilincine varmasını, performans değerlendirme kriterleri ve rollerin beklentileri hakkında bilgi sahibi olmasını sağlamaktadır. Bu sayede yeni iş gören işin gerekliliklerini öğrenerek sisteme uyum sağlamak ve işine bağlanmaktadır. Örgütsel sosyalleşme ayrıca örgütlerin personel seçme sistemi, iş başında yetiştirme ve performans değerlendirme politikaları ile iş görenlerin beceri ve kabiliyetlerinin geliştirilmesini de sağlamaktadır (Kartal, 2007, s.9). Örgütsel sosyalleşmenin, iyi yapılan rol tanımları ile, iş görenlerin rollerine ilişkin gerçek beklentilerinin öğrenilmesi ile, rol tanımı ve değerlendirme kriterleri arasında ilişki olması ile, çatışan rol gerekliliklerinin en aza indirgenmesi ile, yönetici

veya denetmenlerin rol model olması ile, iş görenlerin iş yaşamı ve dışarıdaki yaşamları arasında yaşanan çatışmaların çözümü ile işe uygun rol davranışlarının kazanılmasında da etkili olduğu ifade edilmektedir (Feldman, 1980).

#### 2.2.4. Örgütsel Sosyalleşme Stratejileri

Örgüte yeni katılan iş görenler, örgütte işleri nasıl yapacaklarına, performanslarını nasıl arttırabileceklerine, örgüt içerisinde nasıl davranmaları gerektiğine ya da diğer örgüt paydaşları ile nasıl bir ilişki içerisinde olacaklarına dair endişeler taşımaktadır (Flanagin ve Waldeck, 2004'den aktaran Uğurlu ve diğ., 2011, s.708). Örgütsel sosyalleşme bu belirsizlikleri ortadan kaldırarak iş görenlerin örgütü, işi veya iş arkadaşlarına dair endişelerini gidermekte, onların örgüte uyum sağlamalarını kolaylaştırmakta ve bunu yaparken de belli strateji ve taktikler kullanmaktadır. Balcı (2003, s.17), örgüte yeni katılan iş görenlerin sosyalleşmelerinin tesadüflere bırakılmaması gerektiğini ve sosyalleşmenin etkin olarak gerçekleştirilmesinin, bu süreçte kullanılan strateji ve taktiklere bağlı olduğunu ifade etmektedir. Örgütsel sosyalleşme sürecinde kullanılan bu taktik ve stratejiler tamamıyla örgüte bağlı olmakta ve örgütler, duruma göre bu stratejilerin bazen hepsini, bazen de birkaçını kullanmaktadırlar (Wanous, 1980'den aktaran Kartal, 2003, s.13). Bu stratejiler aşağıda tanımlanmaktadır:

**2.2.4.1. İş olanağı sağlamak.** Schein (1964) örgüte yeni katılan iş görenlerin hayal kırıklığı yaşamalarının veya işten ayrılmalarının sebebinin iş yükleri ya da görevleri olduğunu öne sürmektedir. Van Maanen (1976) de, örgütlere yeni katılan iş görenlerin işleri veya görevleri konusunda kontrol sahibi olmalarının ve sorumluluk almalarının önemli olduğunu belirtmektedir. İş görenler, işi gözlemleyerek ve zamanla onun üzerinde kontrol sahibi olarak iş doyumunu sağlamaktadır (Feldman ve Arnold, 1983, s.82). Örgütsel sosyalleşme de örgütte yeni çalışmaya başlayan iş görenler için işin gerekliliklerini ve sorumluluklarını netleştirerek, çalışanların işlerini öğrenmelerini, işlerinde sorumluluk almalarını ve zamanla işleri üzerinde kontrol sahibi olmalarını sağlamakta ve böylece çalışanların işlerinden aldığı doyumunu arttırırken, işten ayrılmalarının önüne geçmektedir.

**2.2.4.2. Yetiştirme olanağı sağlamak.** Feldman'a (1989) göre, örgüte yeni gelen iş görenlerin sosyalleşmesindeki temel ve en önemli süreç yetiştirmedir. Yetiştirme programlarının amacı, yeni iş görene örgüt, işin gereklilikleri (bilgi, beceri ve teknik yetenek) ve rol beklentileri hakkında bilgi sağlayarak onların örgüte dönük izlenim edinmelerine ve tutum geliştirmelerine yardımcı olmak ve örgüte uyum sürecini hızlandırmaktır (Saks, 1996). Philip (1987) de yetiştirmenin, yeni iş görenin örgütü anlamasını ve mümkün olduğunca kısa sürede etkin bir iş gören olmasını sağladığını ifade etmektedir. Yetiştirme ihtiyacı sadece örgüte yeni katılan iş görenle sınırlı değildir; örgütte hali hazırda çalışan iş görenin, yeni sorumluluk alması, yeni bir işle muhatap olması, teknik yeteneklerini geliştirmek istemesi ya da farklı bir konuda beceri geliştirmek istemesi gereken durumlarda da yetiştirmeye ihtiyaç duyulmaktadır (Feldman ve Arnold,1983, s.82).

**2.2.4.3. Uygun ve tutarlı geri dönüt sağlamak.** İş görene performansı ile ilgili verilen dönütlerin, onun yetenek ve becerilerinin gelişiminde ve motivasyonu üzerinde önemli etkiye sahip olduğu bilinmektedir. Feldman ve Arnold (1983, s.82) performans değerlendirme sisteminin sosyalleşme üzerinde önemli ölçüde etkili olan iki niteliği olduğunu ifade etmektedir: *Staj ve tutarlılık ve eşitlik. Staj ya da uygulama dönemi*, iş görenin başarısının değerlendirilmesinin yanı sıra, iş görenin sahip olduğu sorumlulukları algılaması ve anlamlandırmasının sağlandığı ve performans düzeyinin belirlendiği bir süreçtir. *Tutarlılık ve eşitlik* ise iş görenlerin performanslarının değerlendirilmesinde objektif standartlara sahip olunması gerektiğini vurgulamaktadır. Aksi halde iş gören kendi performansının düşük düzeyde ölçüldüğünü düşündüğü zaman daha az çaba göstermeye başlamaktadır.

**2.2.4.4. Uyum programlarının desenlenmesi.** Uyum programlarının amacı, örgüte yeni katılan iş görenlerin, yeni girdiği bu ortamda öngöremediği işleyiş nedeniyle hissettiği korku ve endişenin giderilmesini, örgütün amaç ve politikalarının yeni iş gören için netleştirilmesini ve onların örgüte olan bağlılığını sağlamaktır (Feldman ve Arnold, 1983, s.82). Bu uyum programları, programa katılacak yeni iş gören sayısına, bu iş görenlerin yerine getirecekleri görevlerin çeşitliliğine ve yapacakları işlerin niteliğine bağlı olarak çeşitlilik göstermektedir (Demirbilek, 2009, s.367). Etkili uyum programları işten ayrılmaları ve yeni işe alım



maliyetlerini azaltmakta, yeni iş görenler arasında gelişen yanlış anlaşılmalardan ve anlaşmazlıkların azalmasını, olumlu bir çalışma ortamı oluşturulmasını ve yeni iş görenlerin önceki deneyimlerini çalışma arkadaşlarıyla paylaşmasını sağlamaktadır (Can, 2002, s.330-332). Ayrıca etkili uyum programlarının, yeni örgüt üyelerinin başarılı olmalarında yarar sağlayacağı da düşünülmektedir. Kartal (2003, s.15), bu programların başarılı olmasında çift yönlü etkili iletişimin çok önemli olduğunu ve bu çift yönlü iletişimin, yeni iş görenlerin korku ve endişelerini azaltacağını vurgulamaktadır.

#### **2.2.4.5. Yeni iş görenlerin yüksek bir moralle çalışma grubuna yerleştirilmesi.**

Pozitif örgüt iklimi, işe başlayan iş görenin, olumlu iş ortamında örgüte dair yeni değer ve inançları daha kısa sürede benimsemesini, içselleştirmesi ve daha kısa sürede sosyalleşmesini sağlamaktadır. Sosyalleşen yeni örgüt üyesi, içinde bulunduğu çalışma grubu ya da informal grup tarafından kabul görmekte; bu da iş görenin moralini arttırmakta ve işten ayrılma ihtimalini en aza indirmektedir (Feldman ve Arnold,1983, s.82). Aksi halde bir çatışma ortamında yeni iş gören diğer örgüt üyeleriyle iletişim ve etkileşimde bulunmaktan uzaklaşacak ve kendini korumaya, güven altına almaya çalışacaktır. Yeni iş gören ile eski üyeler arasında yaşanan bu iletişimsizlik ve etkileşimsizlik durumu, iş görenin örgüte dair eski üyelerden öğrenebileceklerinin önüne geçecek ve sosyalleşmeden beklenen sonuçların elde edilememesine sebep olacaktır (Can, 2002, s.330).

#### **2.2.4.6. Eğitim.** Örgütsel sosyalleşme sürecinde eğitim, örgütün norm, prosedür ve politikalarının örgüte yeni katılan iş görene öğretilmesini ve onların bu konularda eğitilmesini içermektedir. İş ile ilgili becerilerin öğretilmesinin yanı sıra bilişsel davranışların da edinilmesi eğitim programının kapsamında yer almaktadır (Wanous, 1980, s.169). Eğitim programları yeni iş görenlerin ihtiyaç duydukları ya da öğrenmeyi istedikleri bilgileri edinmelerini sağlamanın yanı sıra iş görenlerin beceri ve başarılarını değerlendirmek üzere de kullanılmaktadır. Diğer sosyalleştirme stratejilerinde olduğu gibi eğitim programları da yalnızca yeni iş görenlere değil, yeni görev ve sorumluluk alan her örgüt üyesi için de uygulanmaktadır (Can, 2002, s.330).

**2.2.4.7. Çıraklık.** Çıraklık dönemi, örgütsel sosyalleşme sürecinde, yetiştirme ve eğitim aşamalarını kapsamaktadır. Bu dönemde eski iş görenlerin, yeni iş görenlerin yetiştirilmesi ve eğitiminden sorumlu olması sebebiyle yeni iş gören ve eski iş görenler arasında gelişen ilişki büyük önem taşımaktadır (Wanous, 1980, s.169). Deneyimli danışman rolünde olan eski iş görenin, yeni iş görene teknik becerilerin yanında örgüte ait norm ve değerleri de kazandırması beklenmektedir (Balcı, 2003, s.19).

**2.2.4.8. Yanlış deneyimleri giderme.** Örgüte yeni katılan iş görenin yanlış deneyimlerinin değiştirilmesi, iş görene görevinin kısıtlı bir şekilde tanımlanması ve iş görenin başarısızlığa uğrayacağı kesin olan veya daha fazla çalışmasını gerektirecek bir pozisyona yerleştirilmesi ile mümkün olmaktadır (Wanous, 1980, s.169). Balcı (2003, s.19) bu stratejiyi, yani bir iş görenin önceki tutumlarının değişmesine neden olacak dramatik bir deneyime sokulmasını “değersizleştirme tecrübeleri” olarak ifade etmektedir. Bu tecrübe sonunda iş gören eski tutumlarından ayrılarak sosyalleşmesini sağlayarak yeni bir benlik algısı geliştirmektedir.

**2.2.4.9. Ayartma.** Ayartma, karar verme sürecinde iş göreni etkileme gücüdür. İş görenin örgüte alınma ve örgütle uyumlu hale getirilme süreçlerinden oluşan, iş göreni örgütün etkileyici ve sürükleyici kısım ve süreçleri ile yüzleştiren bir stratejidir. Bu stratejide, bireye akıl çeldirici fırsatlar sunularak bunların arasında tercih yapması beklenmektedir. İş gören bu noktada kendi için en iyi tercihi yaptığını düşünse de aslında örgütün istediği tercihi yapmaktadır (Yüksel, 2000). Ayartmanın amacı iş göreni sadece belli konularda ayartmak (fikrini yönlendirmek) değil, onu en iyi şekilde yetiştirmek, davranışları ile birlikte değerlerini de değiştirmektir; böylece iş görenin içsel bağlılığı sağlanmış olacaktır. (Wanous, 1980, s.169-172).

**2.2.4.10. Sosyalleşmeden sorumlu bir gözetmenin görevlendirilmesi.** Sosyalleşme sürecinde görevlendirilen gözetmenler, işin özellikleri ile ilgili yeni iş görenlerin eğitilmesinden, yeni iş görenlerin güdülenmesinden, çalışma veriminin artması için işlerin birlikte tasarlanmasından, iş görenler arasındaki çatışmanın önlenmesinden, yeni iş görene

uygun yetiştirme programının hazırlanması ve uygulanmasından, yeni iş görenlerle birlikte görev tanımları ve düzenlemelerinin yapılmasından sorumludur. Bu bağlamda gözetmenlerin, örgüte yeni katılan iş görenlerle pozitif ilişkiler kurarak onların performanslarını olumlu yönde etkilemeleri beklenmektedir (Can, 2002, s.330-332).

### **2.2.5. Örgütsel Sosyalleşme Taktikleri**

Örgüte katılan yeni iş görenin, örgütün ya da grubun değer ve normlarını ya da işinin gerekliliklerini öğrenmesinde; örgütün yasal mevzuat ve düzenlemeleri, rol model olan örgüt paydaşları, talimatlar, örgütün ödül ve ceza sistemleri, eski örgüt çalışanlarının rehberliği gibi pek çok farklı kaynak kullanılmaktadır (Balcı, 2003, s.4). Bu kaynaklarla birlikte, örgüte yeni katılan iş görenin ya da örgütte hali hazırda çalışmaya devam eden ama pozisyon değiştiren örgüt üyesinin daha etkili bir sosyalleşme gerçekleştirebilmesi için örgütler yukarıdaki stratejilerin yanı sıra çeşitli taktikler de kullanmaktadır. Örgütsel sosyalleşme taktikleri, örgüte yeni katılan iş görenlerin ilk iş deneyimlerini yapılandırmada kullanılmaktadır. Bu taktikler aynı zamanda, yeni iş görenlerin rol oryantasyon sürecini de etkileyerek yeni iş görenlerin örgüte uyum süreçlerini de kolaylaştırmaktadır (Saks ve Ashforth, 1997, s.236). Örgütler, yeni iş görenlerin yeni rollerinde/görevlerinde/işlerinde uzmanlaşmaları için başvurulan bu sosyalleşme taktiklerini farklı kombinasyonlarda kullanarak onların öğrenmelerini etkilemektedir (Cooper-Thomas ve Anderson, 2002, s.424). Bu iş görenlerin örgüte, çalışma grubuna, rolüne uyumunu sağlamak ve sosyalleşme çıktılarını daha iyi hale getirmek üzere çok sayıda formal veya informal sosyalleşme taktikleri bulunmaktadır. Vann Maanen ve Edgar H. Schein (1979) tarafından geliştirilen örgütsel sosyalleşme taktikleri modeli, bu taktikler arasında en gelişmiş modellerden biridir (Allen ve Meyer, 1990; Ashforth ve Saks, 1996). Van Maanen ve Schein (1979, s.232), bu modelde örgüte yeni katılan iş görenlerin örgütsel sosyalleşme süreçlerini yapılandırmak için örgütlerin yararlanabileceği “insanları işleme” tekniği adını verdiği altı sosyalleşme taktiği önermektedir. Teorisyenler bu altı taktiğin hepsini çift kutuplu olarak yapılandırmaktadır: kurumsal ve bireysel (Tablo 2.7.). Kurumsal sosyalleşme olarak adlandırılan birinci uçta bulunan taktikler, örgüt tarafından tasarlanan ve iş göreni yönlendirmek için kullanılan sistematik ve planlı aktivitelerden oluşmaktadır. Burada örgüte yeni katılan tüm iş görenlerin bir grup halinde değerlendirilerek toplu bir şekilde sosyalleşme sürecinden geçmesi

söz konusudur. Buna karşın bireysel sosyalleşme adı verilen diğer uçta ise grupların sosyalleşme yerine bireyin sosyalleşmesine odaklanılmaktadır. Örgüte yeni katılan her bir bireye özgü kişisel ve durumsal faktörlerin farklılığı nedeniyle bireysel taktikler kullanılmaktadır. Bu iki sosyalleşme türü arasındaki farkın sebebi görüldüğü üzere, yeni iş görenlerin sosyalleşme sürecinde bir grup üyesi olarak mı yoksa bir birey olarak mı değerlendirileceğidir.

*Tablo 2.7. Örgütsel Sosyalleşme Taktiklerinin Sınıflandırılması*

	<i>Kurumsal</i>	<i>Bireysel</i>
<i>Bağlam (Olanaklar ve Çevre)</i>	Kolektif	Bireysel
	Formal	İnformal
<i>İçerik</i>	Ardışık	Tesadüfi
	Sabit	Değişken
<i>Sosyal Görünüş</i>	Seri	Ayrıcı
	Atama	Yoksun Bırakma

Kaynak: Jones, G.R. (1986). Socialization Tactics, Self-Efficacy, and Newcomers Adjustments to Organizations, *Academy of Management Journal*, 29, 262.

**2.2.5.1. Kolektife karşı bireysel sosyalleşme süreci.** Sosyalleşmenin ilk iki taktiği örgütlerde yeni iş görenlere sağlanan bilginin bağlam açısında farklılık gösterdiği fikrine dayanmaktadır (Jones, 1986, s.264). Kolektif veya bireysel sosyalleşme, örgütlerde yeni iş görenler için düzenlenen rol oryantasyonlarının grup olarak ya da bireysel olarak yapılması ile ilgilidir. Kolektif sosyalleşme taktiği, örgüte yeni katılan iş görenlerin gruplandırılması, eğitilmesi, yönlendirilmesi ve bir dizi ortak deneyimden geçmesine dayanmaktadır. Bu taktik aracılığıyla yeni iş görenler ortak öğrenme deneyimleri yaşayarak birbirlerinden de birçok şey öğrenmektedir. Kolektif sosyalleşmede yeni iş görenin, kendisi ile aynı rolleri paylaşan diğer yeni iş görenlerle birlikte çalışması, statü ve rol gerekliliklerini daha hızlı kavramasını ve kabullenmesini sağlamakta; örgüte ve grubuna olan bağlılığını arttırmaktadır. Buna karşın bu kolektif öğrenme, onların yaratıcı düşüncelerinin önüne geçmektedir. Bireysel sosyalleşme taktiği ise, örgüte katılan yeni iş görenlerin her birinin, bireysel ve diğer yeni iş görenlerden ayrı (izole) olarak yenilikçi rol oryantasyonlarından geçmesi, bir dizi benzersiz deneyimler yaşaması fikrine dayanmaktadır. Burada yeni iş görene grup eğitimi yerine iş başında eğitim sunulmaktadır. Bireysel sosyalleşme uygulamaları ile yeni iş görenlerin farklılaşmasına izin verilmekte ve rollerini farklı şekilde sergilemelerine imkan sağlanmaktadır.

Bu nedenle bireysel sosyalleşme taktikleri, bir yandan örgütlerde rol çatışmalarına ve belirsizliklere sebep olabilirken bir yandan iş görenin yaratıcılığını arttırmaktadır (Van Maanen ve Schein, 1979).

**2.2.5.2. Formale karşı informal sosyalleşme süreci.** Formal veya informal sosyalleşme, örgütlerin hangi yol (formal veya informal) ile yeni iş görenlere bilgi sağladığı ile ilgilidir. Formal sosyalleşme taktiğinde iş gören tamamen önceden hazırlanmış ve düzenlenmiş bir sosyalleşme deneyimine maruz bırakılmaktadır. İş görene görev ve sorumluluklarına ilişkin önceden tasarlanan bilgiler sunulmakta, iş gören üzerine düşen sorumlulukları öğrenene kadar diğer iş görenlerden ayrı tutulmakta ve görevi ile ilgili gereklilikleri öğrenene kadar da uygulama yapasına izin verilmemektedir. Formal sosyalleşme taktikleri, özellikle kolektif taktiklerle birleştirildiği zaman yeni iş görenlerin, örgütün ortak değer ve normlarını paylaşmalarını sağlamakta ve görevlerini kabul ederek işlerine olan eğilimlerini arttırmaktadır. Fakat formal sosyalleşme taktikleri, düzenli, sistematik ve tek tip bir sosyalleşme deneyimi sunduğu için, yeni iş görenler kültürel açıdan ya da başka açılardan birbirlerinden çok farklı ise onları sınırlayacaktır. İnfomal sosyalleşme taktikleri ise yeni iş görenin görevi ile ilgili prosedürleri deneme yanılma yolu ile öğrenmesi fikrinde temellenmekte ve yaratıcılığı desteklemektedir. Burada yeni iş görenlerin rolleri katı bir şekilde belirlenmemekte ve bu da onların farklılaşmasına hoşgörü gösterildiğini göstermektedir. İnfomal sosyalleşmede örgüte ait değer, prensip ve normlar, kıdemli örgüt paydaşları tarafından yeni iş görene çalışma ortamı içerisinde informal olarak anlatılmaktadır. Formal sosyalleşme taktiklerinden farklı olarak yeni iş gören, sosyalleşme sürecinde mevcut örgüt üyelerinden ayrılmamakta ve deneyimli iş görenlerle aynı ortamda bulunarak kaynaşması sağlanmaktadır (Van Maanen ve Schein, 1979).

**2.2.5.3. Ardışığa karşı rastgele sosyalleşme süreci.** Ardışık veya rastgele sosyalleşme, işe dair öğrenme sürecinin belirli bir şekilde programlanıp programlanmadığı ile ilgilidir. Ardışık sosyalleşme taktikleri, yeni örgüt üyesinin işi tam olarak öğrenmesi için bir programın olduğu ve bu programda da öncelik sonralık ilişkisine dayanan aşamalar olduğu fikrine dayanmaktadır. İş gören; yapacağı faaliyetler ve her bir aşamadan sonra görevi ile ilgili diğer aşamanın ne olacağı hakkında bilgilendirilmektedir. Rastgele sosyalleşme taktiklerinde ise,

göreve ilişkin bu aşamalar belirsiz ve değişkendir. Bu süreçte örgüte yeni katılan iş gören bazı bilgileri farkına varmadan, tesadüfî olarak öğrenmektedir (Van Maanen ve Schein, 1979).

**2.2.5.4. Sabite karşı değişken sosyalleşme süreci.** Sabit veya değişken sosyalleşme taktikleri, sosyalleşme sürecinin önceden belirlenen aşamaları takip etmesi ya da etmemesi ile ilgilidir. Sabit sosyalleşme taktikleri, yeni iş görenin sosyalleşme sürecinin, basamaklar halinde planlanması ve bu basamakların her birinin belirli tarihler arasında gerçekleşmesi fikrine dayanmaktadır. Böylece iş görenin sosyalleşme süreci, planlanmış bir zaman çizelgesine tabi tutulmaktadır. Sabit sosyalleşme taktikleri aynı zamanda, yeni iş görenin sosyalleşme prosedürlerinden ve bu prosedürlerin uygulanacağı tarihlerden haberdar olmasını sağlamaktadır. Sabit sosyalleşme taktikleri, örgüte yeni katılan iş görenlerin gelişimine olanak sağlamamaktadır. Buna karşın iş görenin işe girdikten sonraki sürecini ve kariyer basamaklarını açıkça görebilmesine imkan sunduğu takdirde de örgüte uyumunu arttırmaktadır. Değişken sosyalleşme taktikleri ise, sosyalleşme sürecinin önceden belirlenen zaman çizelgesine göre değil de her bireyin ilerlemesi ve gelişmesine bağlı olarak yürütülmesi fikrine dayanmaktadır. Burada iş gören ya diğer iş görenlerin deneyimlerinden faydalanarak ya da onları gözlemleyerek kendi kariyer basamaklarını kestirebilmektedir. İş görenin ilerlemesinin zaman bakımından sınırlandırılmaması da iş görenin rasyonel davranarak gelişimini daha kısa sürede sağlayabilmesine imkan sunmaktadır (Van Maanen ve Schein, 1979).

**2.2.5.5. Seriyeye karşı ayrık sosyalleşme süreci.** Seri veya ayrık sosyalleşme taktikleri, örgüt içerisinde bulunan tecrübeli örgüt üyelerinin yeni iş görenlere rol model veya mentor olup olmadıkları ile ilgilidir. Seri sosyalleşme taktikleri, deneyimli örgüt üyelerinin, örgüte yeni katılan iş göreni eğitmesi, onu iş süreçlerine hazırlaması, sorumluluk almaya teşvik etmesi ve ona rol model olması fikrine dayanmaktadır. Burada tecrübeli örgüt üyesi, bir danışman veya usta rolü ile, yeni iş görenin örgüt veya işi ile ilgili karşılaştığı problemlerin çözümünde ona yardım etmektedir. Danışmanın desteği ve yardımıyla yeni iş gören, örgüte uyum sağlama konusunda daha başarılı olmaktadır. Bu taktik ile yeni iş gören o örgüte ait olabilmek için deneyimli iş görene benzemeye çalışmakta, örgüte ait değer, tutum ve becerileri benimsemekte ve onları muhafaza etmektedir. Ayrık sosyalleşme taktikleri ise, örgüte yeni katılan iş görenler

için nasıl ilerleyeceklerini gösteren bir rol modelin bulunmamasına ve bu iş görenlerin örgüt ve işlerine dair edindikleri deneyimleri kendi başlarına anlamlandırmaya çabalamasına dayanmaktadır. Bu taktikle iş görenler örgütlerindeki varlıklarını kendileri inşa ettikleri için kişisel farklılıklarını ortaya koyabilmektedirler. Bunun yanı sıra bir yönlendirme mekanizması olmadığı için iş görenler kendilerini daha özgür ve daha güçlü hissetmektedirler. Bu taktik daha çok örgütte deneyimli bir örgüt üyesi bulunmadığında veya yeni iş görenin işinin, özel bir uzmanlığa dayalı olduğu durumlarda yani, ona bir danışmanın bağlanması mümkün olmadığı durumlarda kullanılmaktadır (Van Maanen ve Schein, 1979).

**2.2.5.6. Atamaya karşı yoksun bırakma sosyalleşme süreci.** Atama veya yoksun bırakma taktiği, iş görenin örgüte girdiği andan itibaren eski üyeler tarafından pozitif veya negatif bir tutumla karşılaşmaları ile ilgilidir. Bu nedenle bu strateji, sosyalleşme sürecinin kişiler arası ilişkiler ve sosyal tepki boyutları ile alakalıdır. Atama taktiğinde, örgüte yeni katılan iş gören örgütün diğer üyeleri tarafından kabul görmekte; onun özellikleri ve kimliği diğer üyeler tarafından reddedilmeyerek ya da görmezden gelinmeyerek, onaylanmaktadır. Aslında örgüt bu taktiği kullanarak iş görenin değişmemesini ummaktadır. Yeni iş görenin kimliğini veya kişiliğini değiştirmek yerine onu kabullenmek, bu iş görenlerin kişisel özelliklerinden yararlanılmasını sağlamaktadır. Burada eski örgüt üyeleri, yeni iş görenlere pozitif destek sağlamakta; bu sayede yeni iş görenlerin yaşayacağı rol çatışmaları ve rol belirsizliklerini azaltmakta ve onların örgüte olan inançlarını güçlendirmektedir. Buna karşın yoksun bırakma taktiğinde ise, örgüt üyeleri yeni iş görenin kimliğini yadsımakta ya da onu değiştirmeye çalışmaktadır. Burada yeni iş görenler eski örgüt üyeleri tarafından desteklenmemekte, onların beklentilerine uyana kadar dışarıda tutulmaktadır. Böyle olumsuz sosyal deneyimler yaşayan iş görenler, rollerine uyum sağlama konusunda zorluk yaşamaktadır (Van Maanen ve Schein, 1979).

Van Maanen ve Schein'in (1979, s.262-279) geliştirdikleri sosyalleşme taktikleri ile ilgili ilk ampirik araştırmayı yaparak bu taktikleri destekleyen ve onların gelişmesine önemli ölçüde katkı sunan bir diğer isim olan Jones (1986), Van Maanen ve Schein (1979) tarafından örgüte katılan yeni iş görenin rol oryantasyonunu nasıl etkileyeceği açısından (durağanlığı ya da yeniliği getirmesi) ikiye ayrılan bu taktikleri, kurumsal ve bireysel olarak adlandırmaktadır.

Jones (1986, s.266), yeni iş gören için durağan bir rol oryantasyonunu sunan, yani var olan durumu korumaya teşvik eden sosyalleşme taktiklerini kurumsal taktikler olarak ifade etmektedir. Burada örgüte yeni katılan iş gören rolünün gerekliliklerini pasif bir şekilde kabul etmekte, bunlarla ilgili değişiklik yapamamakta ve örgüte uyum sağlamaya daha yatkın olmaktadır. Çünkü kurumsal taktikler, örgüte katılan yeni iş görenlerin örgütün bir parçası olmalarını destekleyen sosyal ve örgütsel çevreyi sağlamaktadır (King, Xia, Quick ve Sethi, 2005, s.33). Bireysel taktikler olarak adlandırılan taktikler ise örgüte yeni katılan iş görene yenilikçi bir rol oryantasyonu sunmakta ve ona kendi rolünü kendi inşa edebilme imkanı sağlamaktadır. Jones (1986) bu taktikleri ayrıca işin, bağlam, içerik ve sosyal boyutlarına göre üç kategoriye ayırmaktadır. Her grupta iki kurumsal ve iki bireysel taktik bulunmaktadır. Saks ve Gruman (2011a, s.387), örgüte yeni katılan iş görenin öğrenme girişimine katkıda bulunduğu için sosyal taktiklerin birincil önem taşıdığını; iş görene, işin içeriği ile ilgili bilgi sağlayan içerik taktiklerinin ise iş görenlerin örgüte uyumunu belirlemede önem açısından ikinci sırada yer aldığını ve son sırada yeni iş görene, örgüte veya işine dair yeni bilgilerin nasıl sunulması ile ilgili olan içerik taktiklerinin bulunduğunu ifade etmektedir. Van Maanen (1978, s.29-30), bu taktiklere *turnuvaya karşılık müsabaka* boyutunu eklemiştir. Örgüte yeni katılan iş görenlerin tahmin edilen yetenek, hırs ve geçmiş durumlarına göre ayrılması ve buna yönelik farklı sosyalleşme programlarına tabi tutulması turnuva boyutunu; yeni iş görenlerin süreç içerisinde yetenek ve diğer özelliklerinin gözlemlenerek, bunun sonucunda çeşitli sosyalleşme programlarına tabi tutulması ise müsabaka boyutunu oluşturmaktadır.

Bu taktiklerin örgütlerde kullanılmasının amacı, teorik bilgileri pratiğe dökabilmektir (Çalık, 2003, s. 10). Bunu başarabilmek için örgüt, arkadaş ilişkileri, birlikte yapılan sosyal aktiviteler, geziler gibi resmi olmayan sosyalleşme uygulamalarından ve oryantasyon programları, eğitim ve öğretim faaliyetleri, kariyer planlama ve performans değerlendirme gibi resmi uygulamalardan yararlanmaktadır (Ards, Jansen ve Van der Velde, 2001, s.162-163). Saks ve diğ. (2007, s. 413-446) göre örgütün, örgüte yeni katılan iş gören için hangi sosyalleşme taktiklerini uygulayacağı, sosyalleşmenin sonuçları üzerinde önemli bir etkiye sahiptir. Yapılan araştırmalarda, kurumsal taktiklerin, düşük rol belirsizliği, düşük rol çatışması, düşük stres ve düşük örgütten ayrılma isteği (Ashforth ve Saks,1996; Saks ve Ashforth, 1997), düşük iş devri (Allen, 2006), düşük kaygı, düşük rol yeniliği (Jones, 1986; Saks ve Ashforth, 1997), yüksek örgütsel bağlılık ve iş doyumu (Ashforth ve Saks, 1996; Saks ve Ashforth, 1997), yüksek



örgütsel bağlılık (Bauer ve diğ., 2007; Saks ve diğ., 2007) yüksek birey-örgüt uyumu (Cooper-Thomas ve diğ., 2004; Nicholson, 1998, s. 524; Saks, Uggerslev ve Fassina, 2007), yüksek birey-iş uyumu ( Bauer ve diğ., 2007; Cable ve Parsons, 2001; Cooper Thomas ve diğ., 2004; Gruman, Saks ve Zeig, 2006; Kim, Cable ve Kim, 2005); bireysel taktiklerin ise yüksek yenilikçi rol davranışı ve yüksek işten ayrılma isteği (Ardts ve diğ. 2001, s.159-167) ile ilişkili olduğu sonuçlarına ulaşılmaktadır.

### 2.2.6. Örgütsel Sosyalleşme Süreçleri

Örgütsel sosyalleşme, örgüte yeni katılan iş görenin örgüte katılmasından önce başlayan ve katılması ile devam eden; yeni iş gören örgütün etkin bir üyesi olduğunda veya belirli bir statü elde ettiğinde sonlanmayan; iş görenin mesleki kariyerinin tamamına yayılmış olan bir süreçtir (Chao ve diğ., 1994). Alanyazında örgütsel sosyalleşme üzerine yapılmış olan araştırmaların birçoğu sadece yeni gelen iş görenlerin sosyalleşme süreçleri üzerinde durmakta (Chao ve diğ., 1994; Saks ve Ashforth, 1997) ve sosyalleşmenin iş görenin mesleki kariyeri boyunca devam eden dinamik bir süreç olduğunu (Louis, 1980) göz ardı etmektedir. Örgütler açık sistemlerdir, çevre ve teknolojideki çeşitli değişim ve gelişmelerin yaşanması ile örgütler entropiye girmemek için kendileri yenilemekte ve değiştirmektedirler. Bu değişim ve gelişmeler de örgütlerde yeni iş gruplarının oluşturulması, örgütsel uygulamaların yeniden düzenlenmesi ve kullanılan teknolojilerin değişmesi gibi çeşitli sonuçlar doğurmaktadır. Örgütte yaşanan bu değişim ve gelişmeler, örgüt çalışanlarının da bu yeni düzene uyum sağlayabilmesi için çeşitli eğitimlerden geçmesini zorunlu kılmaktadır. Öyle anlaşılmaktadır ki, örgütsel sosyalleşme yalnızca örgüte yeni katılan iş görenlerin örgütüne ve işine dair bir alışma, uyum veya öğrenme süreci değil; aynı zamanda örgütte hali hazırda çalışmaya devam eden iş görenlerin de örgütte yaşanan çeşitli değişim ya da yeniliklere uyum sağlama ve değişimlere ait becerileri elde etme gerekliliği nedeniyle deneyimlediği bir öğrenme ve alışma sürecidir (Kuşdemir, 2005, s.17).

Tüm örgütler eski veya yeni iş görenlere uygun ve birbirinden farklı sosyalleşme taktik ve stratejileri uygulamaktadır. Bu taktik ve stratejiler, iş görenden iş görene değişebileceği gibi örgütten örgüte de değişebilmektedir. Buna rağmen örgütler, iş görenleri ortak sayılabilecek bir sosyalleşme sürecine tabi tutmaktadır. Bu süreçler şu şekilde sıralanmaktadır:

*Örgüte giriş.* Bireyler yeni bir örgüte girdiklerinde ya da yeni bir pozisyona getirildiklerinde örgütün değer, tutum ve beklentileri ile karşılaşmaktadır. Ancak bu durum, belirli bir eğitim almış, çeşitli iş deneyimlerine sahip olmuş ya da bir şekilde diğer iş görenlerden işe yönelik bazı bilgiler elde etmiş olduğu için iş görenler için belirsiz bir süreç olmamaktadır. Böylece iş gören, işine ve örgütüne dair mevcut bilgi ve deneyimle örgüte katılmaktadır. Örgüte dair, örgüte katılmadan önce edindiği bilgi ve deneyimlerin yanı sıra iş gören, beraberinde getirdiği değerler, inançlar gibi bazı kültürel kazanımlara da sahiptir. Bunların bazıları iş görenin örgüte ön yargı ile yaklaşmasına sebep olabilmektedir. İş görenle konuşularak ve düşüncelerinin yeniden yapılandırılması sağlanarak iş görenin bu ön yargılardan kurtulması sağlanabilmektedir. İş gören örgüte girdikten sonra iki farklı durumun yaşanması mümkündür: ayrılma ve sosyalleşme (Louis, 1980, s.226).

*Ayrılma.* İş görenler örgüte girdikten bir süre sonra, örgüte girişte gerçekçi olmayan beklentiler taşımaları ya da beklentiler ile iş pratiklerinin uyumsuzluğunu fark etmeleri gibi nedenlerden dolayı örgütü terk edebilmektedir (Louis, 1980, s.227).

*Sosyalleşme.* Örgütsel sosyalleşme, dört temel nokta üzerinde durmaktadır: sosyalleşmenin doğası, sosyalleşmenin aşamaları, sosyalleşmenin içeriği ve sosyalleşme perspektifleri. Sosyalleşmenin doğası, iş görenlerin yaşadığı her yeni örgüt veya rol değişimlerine göre şekillendiği ve örgütün genel özelliklerinden etkilendiği için, bunu tüm örgütler için genelleştirmek oldukça zordur (Louis, 1980, s.229).

**2.2.6.1. Sosyalleşme aşamaları.** Sosyalleşme aşamaları; beklenen sosyalleşme, karşılaşılan sosyalleşme ve değişim ve kazanım olarak sıralanmaktadır.

**2.2.6.1.1. Beklenen (Ön) Sosyalleşme.** Ön sosyalleşme, iş görenin örgüte katılmadan önce, işi, çalışma şartları ve kişiler arası ilişkilere dair beklentiler ve varsayımlar geliştirdiği, genel bir fikir elde etmeye çalıştığı aşamadır. Bireylerin bu aşamada uğraştıkları temel eylemler, işleri hakkında beklentilerini biçimlendirmek ve iş hakkında karar vermektir (Feldman, 1976). Robbins, Judge ve Campbell'ın (2009) örgüte *giriş öncesi aşama*, Balcı'nın (2003, s.83) *giriş öncesi aşama* olarak adlandırdığı bu aşamada, yeni iş gören, örgüt çalışanları ya da örgüt

hakkında bilgi sahibi olan kişilerle temasa geçerek ya da işe alma ve seçme sürecinde örgüt temsilcileri ile olan etkileşimleri aracılığıyla örgüte dair bilgi edinerek örgüte ve işe dair bazı değer, tutum ve beklentiler oluşturmaktadır (Wanous, 1980). Bu bilgilerin yanı sıra iş görenin geçmiş deneyimleri ve kişilik özellikleri de bireyin beklentilerinin şekillenmesinde etkili olmaktadır (Çalık, 2003). Örgüte yeni katılan iş görenin bu aşamada oluşturduğu beklentilerinin, bir sonraki aşamadaki gerçeklerle örtüşmesinin sağlanması için iş görenlerin beklentilerinin oluşumunda *gerçeklik* ve *uygunluk* ilkelerinin gözetilmesi büyük önem taşımaktadır. Yeni iş görenlerin, iş ve örgüt konusunda sahip olduğu beklentilerin ne kadar gerçekçi olduğu, gerçeklik ilkesini ifade etmektedir. Uygunluk ilkesi ise iş görenin yetenekleri ve işin gereklilikleri arasındaki ve örgütün değerleri ve iş görenin değerleri arasındaki uygunluğu ifade etmektedir (Nelson ve Quick, 1997, s.487). İş görenin ileride yaşayacağı sosyalleşme sürecinde, onun örgüte katılmadan önceki işe ve örgüte dair varsayımlarının doğruluğu büyük önem taşımaktadır (Schein, 1983'den aktaran Balcı, 2003). Bu nedenle Noe (2009, s.425-426), ön sosyalleşme sürecinde bu iki ilkenin sağlanabilmesi için işe alma ve seçme safhasında; işe, çalışma şartlarına ve örgüte dair gerçekçi bilgilerin verilmesi gerektiğini vurgulamaktadır. Bu bilgilendirme sayesinde, örgüte girmeden önce iş gören yetenekleri ile işin gereklilikleri arasındaki uyum konusunda ve beklentilerinin örgüt tarafından karşılanabilme potansiyeli hakkında bilgi sahibi olabilmektedir (Artds 2001; Garavan ve Claire 2001; Akt: İplik, 2009). İşe başvuranlara yalnızca işin veya örgütün olumlu yönlerinin anlatılması ve gerçek durumun ortaya konmaması, iş gören adayında gerçekçi olmayan beklentilerin oluşmasına ve bu da ileride düşük üretim ve düşük iş doyumuna sebep olacaktır (Can, 2002, s.349). Louis (1980) de gerçekçi olmayan ve karşılanamayan beklentilerin, çalışanların işten ayrılmasına, işe devam etseler dahi düşük moral ile çalışmasına sebep olacağını ifade etmektedir.

**2.2.6.1.2. Karşılaşma.** Örgüte girişi ile karşılaşma aşamasına geçen iş gören, bu aşamada işi ile ilgili görev ve rollerini öğrenmekte ve eş çalışanlar ile yeni arkadaşlık ilişkileri kurmaktadır. İş gören bu aşamada kaynaşma süreci yaşamakta (Demirbilek, 2009, s.368), örgütün dışında biri olma durumundan çıkarak örgüt içinde birine ya da bir örgüt üyesine dönüşmektedir (Çapar, 2007, s.12). Bu aşamada iş gören, işi, rolü, iş arkadaşları, örgüt ve grup normları, örgüt kültürü ile uyum sağlayabilmek için örgüte dair her şeyi tanımaya ve öğrenmeye

çalışmaktadır: işe dair ip uçlarının rol beklentilerinin, örgütün kural ve prosedürlerinin öğrenilmesi vb. (Balcı, 2003, s.84). Hem iş gören hem örgüt adına kritik önem taşıyan bu ikinci aşamada yeni iş görenin örgüte katılmadan önce, ön sosyalleşme aşamasında oluşturduğu beklentilerin ve varsayımların, yeni iş deneyiminin gerçekliği ile örtüşüp örtüşmediği sınırlanmaktadır. Eğer yeni iş görenin örgüt ve işe dair oluşturduğu beklentiler yeni deneyiminin gerçekliği ile örtüşmezse iş gören bir ikilik ile karşılaşmaktadır. Louis (1980, s.230-231) bu ikiliği gerçeklik şoku olarak ifade etmektedir. Bu noktada beklentilerinin örgüt gerçekleri ile uyumunun farkına varan iş gören hayal kırıklığı yaşamakta ve bu durum, iş görenin işten ayrılmasına dahi sebep olabilmektedir. Yaşanan bu duruma karşın örgütün yapması gereken, iş görenin belirsizlik ve endişelerini hafifleterek onun, örgütte işlerin nasıl yürüdüğünü ve iş görenlerin nasıl davranması gerektiğini anlamaya çalışmasını sağlamaktır (Çapar, 2007, s.12; Çerik ve S. Bozkurt, 2010, s.81). İş görenin süreç içerisinde örgütün ve örgüt üyelerinin uygulama ve politikalarına devamlı olarak maruz kalması da onun sahip olduğu değer, inanç ve tutumları yeniden gözden geçirmesine ve örgütünkilerle uyum olmayan beklenti, değer ve tutumlarından zamanla uzaklaşarak örgüte uyum sağlamasına sebep olmaktadır (Porter ve diğ., 1981, s.164). Karşılaşma aşamasının sonucunda iş gören, rol beklentileri ve sorumluluklarının farkına varmakta, önceden karşılaşmadığı sorunlarla nasıl baş edebileceğini öğrenmekte, çalışma arkadaşları ile olumlu ilişkiler kurmakta ve onlar tarafından kabul edildiğini hissetmektedir (Balcı, 2003, s. 84-85). Feldman (1981) da iş görenin karşılaşma aşamasında kazandığı, iş ve özel yaşamı arasında ortaya çıkan çatışmayı kontrol edebilme, kendi rolü ile dışarıdan gelen talepler arasında ortaya çıkan çatışmaların üstesinden gelebilme, rollerine ilişkin beklentileri idrak edebilme, işinin gerektirdiği görevleri öğrenebilme, grup normları konusunda bilgi sahibi olabilme, informal ilişkiler kurabilme gibi becerilerin, iş görenin örgütsel sosyalleşme sürecinde attığı önemli adımlar olduğunu ifade etmektedir. Balcı'ya (2003) göre de iş görenlerin örgütle karşılaştığı bu aşama çok kritik bir dönemdir ve bu dönem başarılı geçirilir, örgütle uyum yakalanabilirse birey daha başarılı bir iş yaşamına kavuşacak ve daha yüksek bir performansa ulaşacaktır.

**2.2.6.1.3. Değişim ve kazanım.** Değişim ve kazanım aşamasında, yeni iş görenin uygun sosyalleşme rolünü edindiği görülmektedir. Balcı'nın (2003, s.85) *yerleşme* aşaması olarak adlandırdığı bu aşama, yeni iş görenin örgütte bulunduğu sürecin sürekli gelişim gösterdiği bir aşamadır. Bu aşamada iş görenin davranış ve fikirleri kalıcı bir değişime uğramakta, iş gören işinde yetkinleşmekte, yeni rollerini başarılı bir şekilde yerine getirmekte ve örgüt ve grubun değer ve normlarına uyum sağlamaktadır (Feldman, 1981). Bunun yanı sıra Porter ve diğ. (1981, s.165-167), bu aşamada iş görenin yaşadığı örgütsel deneyimler sonucunda kendi bakış açısını kazandığı ve kendisiyle ilgili yeni bir imaj edindiğini; eski iş görenlerle etkili ilişkiler kurarak örgütün normlarını ve uygun sosyalleşme rollerini kazandığını; örgüt tarafından kabul edilen değerleri benimseyerek içselleştirdiğini; eski iş görenlerden kendi rolleri ile ilgili değerleri öğrendiğini; yeni imaj, yeni ilişkiler ve yeni değerlerin öğrenilmesinin yanında konumunun gerektirdiği çeşitli davranış setlerini de kazandığını ifade etmektedir. Değişim ve kazanım aşamasında, iş görenin korku ve endişesi azalmakta, grup ve örgüt üzerindeki tesiri artmakta, iş başarısı odak noktası haline gelmekte, örgüte olan bağlılığı ve iş doyumunu artmakta ve örgütsel normlara uyum sağlayarak *uyarlanma* sürecini gerçekleştirmiş olmaktadır (Reichers, 1987, s.280). Ayrıca bu aşamada iş gören işinde uzmanlaşmakta ve görev, rol ve ilişkilerinde ise profesyonelleşmektedir (Nelson ve Quick, 199, s.487). Güçlü (2004, s.24), bu aşamanın çıktılarını şu şekilde özetlemektedir: bu aşamada iş gören, işini en iyi nasıl yapacağını ve yeni rollerini nasıl daha iyi yerine getireceği öğrenmekte, grubunun değer ve normlarını kabul etmekte ve onlarla bütünleşmekte, iş görenin kendisine olan güveni artmakta, çalışma arkadaşları tarafından kabul görmekte ve olası kariyer planları yapmaya başlamaktadır. Bu aşama, bireyin dışarıdan biri olmaktan çıkarak içeriden biri olabilmeyi başardığı, sonu olmayan, ucu açık ve devam eden bir süreç olarak nitelendirilmektedir (Balcı, 2003, s.85).

Alanyazında *Sosyalleşmenin Aşama Modelleri* olarak adlandırılan, bireyin örgüte girdikten sonra aşamalı olarak ilerlemesini esas alan çeşitli modeller bulunmaktadır: Feldman'ın (1976) Üç Aşamalı Giriş Modeli, Buchanan'ın (1974) Üç Aşamalı İlk Meslek Modeli, Porter, Lawler ve Hackman'ın (1975) Üç Aşamalı Giriş Modeli, Schein'in (1978) Üç Aşamalı Sosyalleşme Modeli ve Wanous'un (1980) Sosyalleşme Aşamalarına Bütünsel Yaklaşım Modeli. Bu modeller ve bu modellerin aşamalarına dair bilgiler Tablo 2.8.'de verilmektedir.

Tablo 2.8. Sosyalleşmenin Aşama Modelleri

Feldman'ın Üç Aşamalı Giriş Modeli (1976)	Buchanan'ın Üç Aşamalı İlk Meslek Modeli (1974)	Porter, Lawler ve Hackman'ın Üç Aşamalı Giriş Modeli (1975)	Shein'in Üç Aşamalı Sosyalleşme Modeli (1978)	Wanous'un Sosyalleşme Aşamalarına Bütünsel Yaklaşım Modeli (1980)
1.AŞAMA Beklenen Sosyalleşme: Bireyin örgüte katılmadan önceki öğrenmelerini kapsar. Bu aşamada bireyin iş konusundaki beklentileri oluşur.	1.AŞAMA Temel yetiştirme ve girişim: İlk Yıl: Bireye rol açıklığı sağlanması. Örgütün beklentilerinin ortaya koyulması ve bunların kişisel ilgilerle olan çatışmalara çözüm arayışı.	1.AŞAMA Beklentiler: Bireyin iş hakkındaki beklentilerinin oluşumu. Davranışlarının sonucundaki ödül ve cezaları öğrenmesi.	1.AŞAMA Örgüte Giriş: Birey-örgüt düzlemindeki beklenti farklılıklarının ve bireyin örgüt hakkındaki yanlış düşüncelerinin ortaya çıkması. Örgütün bir parçası olabilmek için karşılaması gereken beklentilerin vurgulanması.	1.AŞAMA Yüzleşme ve örgütsel gerçeğin kabulü: Beklentilerin karşılanması ya da karşılanmaması, bireyin değerleri ile örgüt iklimi arasında çatışma, ödüllendirilen ve cezalandırılan davranışların keşfi.
2.AŞAMA Uyum: Bireyin yeni örgütünü tanıdığı ve örgütün bir parçası olma çabasını içeren aşamadır. Kişilerarası ilişkiler bu aşamada kurulur ve roller açıklığa kavuşturulur.	2.AŞAMA Performans: İki, üç ve dördüncü yıl: Birey-örgüt bağlılığının ve bireyin mesleki benlik imajının güçlendirilmesi. Çatışmaların çözüme ulaştırılması.	2.AŞAMA Karşılaşma: Bireyin beklentilerinin ve örgütün gerçeklerinin karşılanması, bireyin beklentilerinin karşılanması veya karşılanmaması. Ödül ve cezaların deneyimlenmesi.	2.AŞAMA Sosyalleşme: Bireyin, örgüt beklentilerini karşılaması ve örgütsel gerçekliği kabul ederek değişime ayak uydurması. Örgütün beklentilerini karşılaması ve beklenen yeterliliği kazanması.	2.AŞAMA Başarılı rol açıklığı: İşin gerektirdiği görevleri başarma, kişilerarası rollerin tanımlanması, örgüt ve birey arasındaki fikir uyumu, belirsizlikleri çözümlenme.

(Devamı arkadadır.)

Tablo 2.8. *Sosyalleşmenin Aşama Modelleri (Devamı)*

3.AŞAMA Rol Yönetimi: Bireyin iş dışındaki ilgileri ile örgüt beklentilerinin uyumunda artış beklenen aşamadır. Birey bu uyum sürecinde meydana gelen ve/veya gelebilecek olan çatışmaları yönetmeyi öğrenir.	3.AŞAMA Örgütsel Güvenilirlik: Beşinci yıl ve sonrası: Bireysel başarının artarak devam etmesi. Birey, örgüt içindeki kimliğini kazanır. Bireysel tecrübelerden doğan farklılıklar ortaya çıkabilir.	3.AŞAMA Değişim: Bireyin düşüncelerinin değişmesi ve yeni davranışlar kazanması. Örgütün norm ve değerlerini benimsemesi. Yeni ilişkiler gerçekleştirilmesi.	3.AŞAMA Karşılıklı kabul: Birey ve örgütün birbirlerini karşılıklı olarak kabul etme süreci. Örgüte ve işe bağlılık.	3.AŞAMA Örgüt ortamına uyum sağlama: Bireyin kendi benliğini ve davranışlarını örgütün beklentisine göre şekillendirmesi, yeni ilişkiler ve yeni değerler edinme.
				4.AŞAMA Başarılı sosyalleşme belirtileri: Örgüte ve işe bağlılık, yüksek düzeyde motivasyon ve iş doyumunu, örgüt-birey düzleminde karşılıklı benimseme duygusu.

**2.2.6.2. Sosyalleşmenin içeriği.** Örgütsel sosyalleşme süreci içerisinde, yeni iş görenlerin örgüte dair öğrenmek için çaba sarf ettiği tüm konular sosyalleşmenin içeriğini oluşturmaktadır. Başka bir ifadeyle örgütsel sosyalleşmenin içerik alanı, örgüte yeni katılan iş görenin başarılı bir sosyalleşme süreci yaşayabilmesi için öğrenmesi gereken hususları içermektedir. Örgütsel sosyalleşmenin içeriğine dair yapılan çeşitli çalışmalar, içeriğin örgüt kültürüne ve misyonuna göre değişebileceği için örgütsel öğrenme alanlarının ve sayılarının örgütten örgüte farklılık göstereceğini öne sürmektedir (Cooper- Thomas ve Anderson, 2006, s.498). Bu konu ile ilgili alanyazın taraması yapmış olan Fisher (1986, s.106), örgütsel sosyalleşmenin bir öğrenme ve değişme süreci olduğunu ve bu nedenle örgüte yeni katılan iş görene öğrenmesi gereken hususların ve bunları öğreneceği kişilerin bildirilmesi gerektiğini ifade etmektedir. Örgütsel sosyalleşme sürecinde, örgüte yeni katılan iş görene, örgüt amaçları, kültürü ve değerleri; grup normları, değerleri ve grup içi ilişkiler, işinin gereklilikleri ve görülme şekli, kimlik, benlik imajı ve kişisel değişiklikler hususunda bilgi verilmelidir (Fisher, 1986, s.106).

Chao ve diğ. (1994, s.730-732), örgütsel sosyalleşmenin bireysel öğrenme açısından çok boyutlu bir süreç olduğunu ifade etmektedir. Yaptıkları deneysel çalışmanın sonucu, örgütsel sosyalleşmenin altı ayrı içerik alanı olduğunu öne sürmektedir. Bu içerik alanları aşağıda ifade edilmektedir:

- a. Performans yeterliliği (işin gerektirdiği bilgi, yetenek ve beceriler),
- b. İnsanlar (başkaları ile kurulacak sağlıklı iletişim ve etkileşim),
- c. Politika (örgüt içinde var olan güç savaşlarına ve formal ve informal ilişkilere karşılık gelmektedir),
- d. Dil (mesleğe veya örgüte özgü dil, teknik dil),
- e. Örgütsel amaç ve değerler,
- f. Tarih (örgütün gelenek, adet ve hikayeleri).

Ostroff ve Kozlowski (1992, s.859-874) ise, örgütsel sosyalleşmeyi örgütsel tutum, değer ve amaçların benimsetilmesinden ziyade, yeni iş görenlerin asimilasyonu sırasında yaşadığı öğrenme süreci olarak tanımlamaktadır. Yaptıkları boylamsal çalışmada araştırmacılar, örgütsel sosyalleşme sürecinde yeni iş görenlerin başvurduğu bilgi kaynaklarını araştırmakta ve doğrulamaktadır. Feldman (1981) tarafından yapılan sınıflandırmayı temel alan bu araştırma sonuçlarına göre, örgütsel sosyalleşmenin içerik alanları şöyledir;

- a. İşe ilişkin görevler (görevlerinin gerektirdiği sorumluluklar, işe dair rutin sorunlarla baş etme yöntemleri vs.),
- b. Roller (yetki ve sorumluluğun sınırları, konumunun gerektirdiği davranış setleri vb.),
- c. Grup süreçleri (iş arkadaşları ile arasındaki iletişim biçimi, grup norm, değer ve çalışma şekli),
- d. Örgütsel özellikler (örgütün politikası, güç yapısı, değerleri, misyonu ve amacı ve liderlik).

Holton (1996, s.233-252) çalışmasında, yeni iş görenin performansının değerlendirilmesi ve geliştirilmesinde de yararlanılabilecek olan, yeni iş görenin öğrenmesi gereken görevleri bir araya getirmektedir. Bu alanda yapılan önceki çalışmalar (Adkins, 1995; C. Fisher, 1986; Feldman, 1989;) doğrultusunda, yeni iş görenlerin beklenen performansı göstermeleri için gerekli olan öğrenmeleri dört alan ve toplam 12 boyut altında şu şekilde sıralamaktadır;

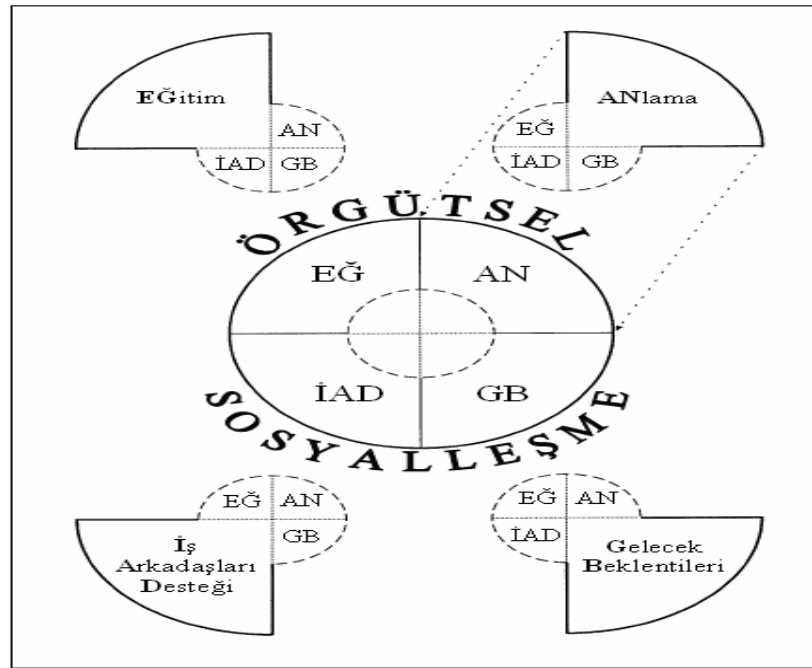


1. Birey alanı (iş görenin iş girmeden önce sahip olduğu öğrenmeler):
  - a. Tutumlar (iş görenin işe girmeden önce işe veya örgüte yönelik sahip olduğu değer ve tutumlar),
  - b. Beklentiler (iş görenin işe girmeden önce örgüt veya iş hakkındaki beklentileri),
  - c. Alıştırma (örgüte girmeden önce başarılı bir süreç için gereken bilgi ve becerileri edinme).
2. İnsanlar alanı (başarılı etkileşim yoluyla bilgi edinme ve kabul görme):
  - a. İzlenim yönetimi (olumlu olarak algılanan izlenimleri öğrenme ve onları yönetebilmek için gerekli bilgi ve becerileri kazanma),
  - b. İlişkiler (verimli ve etkin ilişkiler kurma ve bağlantılar geliştirme),
  - c. Denetmen (denetmenle etkili ilişkiler kurma, onun beklenti ve isteklerini keşfetme).
3. Örgüt alanı (yeni iş görene örgüt hakkında bilgi veren detaylar):
  - a. Örgüt kültürü (örgüt kültürünü anlama ve önemli noktalarını keşfetme),
  - b. Örgütsel anlayış (iş görenin resmi olmayan örgütlenme ile tanışarak başarı faktörlerini öğrenme),
  - c. Örgütsel roller (iş görenin örgüt içinde kimliğini, rolünü ve rol beklentilerini anlaması).
4. İş görevi alanı (işin ve görevin gerektirdiği bilgi, beceri ve yetenekleri kazanma):
  - a. İş anlayışı (iş görenin var olan bilgi ve becerileri nasıl kullanması gerektiğini anlaması ve yenilerini kazanmaya çalışması),
  - b. Görev hakkında bilgi (işinin gerektirdiği görevleri öğrenip yerine getirmesi),
  - c. Bilgi, beceri ve yetenekler (görevlerini yerine getirirken karşılaşılabileceği problemlerin üstesinden gelebilmesi için ihtiyacı olan bilgi, beceri ve yetenekleri belirlemesi ve bunları nasıl kazanacağını öğrenmesi).

Son olarak Taormina (1994), bu konuya örgütsel bakış açısından yaklaşmaktadır. Mitus (2006), sosyalleşmeye örgütsel bakış açısı ile yaklaşılan sosyalleşme içeriği araştırmalarında örgüte yeni katılan iş görenin, örgüt üyesi olabilmesi için öğrenmesi gereken bilginin kapsamının, araştırmaların temelini oluşturduğunu ifade etmektedir (Balcı, Baltacı, Fidan, Cerci ve Acar, 2012, s.48).

### 2.2.7. Taormina'nın Örgütsel Sosyalleşme Modeli

Taormina (2009, s.653), yeni iş görenin öğrenmesi gereken her bilgi alanını bir boyut olarak ele almakta ve başarılı bir sosyalleşme deneyimi için bu boyutların büyük bir önem taşıdığını ifade etmektedir. Bunun yanı sıra, örgütsel sosyalleşme süreci, iş gören ve örgüt arasındaki etkileşimler yoluyla gerçekleşmekte ve bu nedenle yeni iş görenin bu sürece ve bu süreci yöneten örgüte ilişkin algısı süreci etkilemektedir (Griffin ve diğ., 2000, s.470; Taormina, 1994, s.133). Taormina (1994, s.134-136) örgütsel sosyalleşme içeriğini; *yetiştirme, örgüte ilişkin anlayış düzeyi, iş arkadaşlarının desteği ve geleceğe ilişkin beklentiler* olmak üzere dört boyutta incelemektedir. Sosyalleşmenin ayrıık aşamalardan oluşan bir süreç olduğu inancının aksine Taormina, sosyalleşmenin içerik alanını oluşturan bu dört boyutun birbirleriyle sürekli ve eş zamanlı olarak işlediğini ifade etmektedir. Taormina tarafından oluşturulan bu modelde, birbirleriyle iç içe geçmiş ve birbirleriyle bütünsel bir uyum içerisinde işleyen bu dört boyut ya da içerik alanı şöyledir:



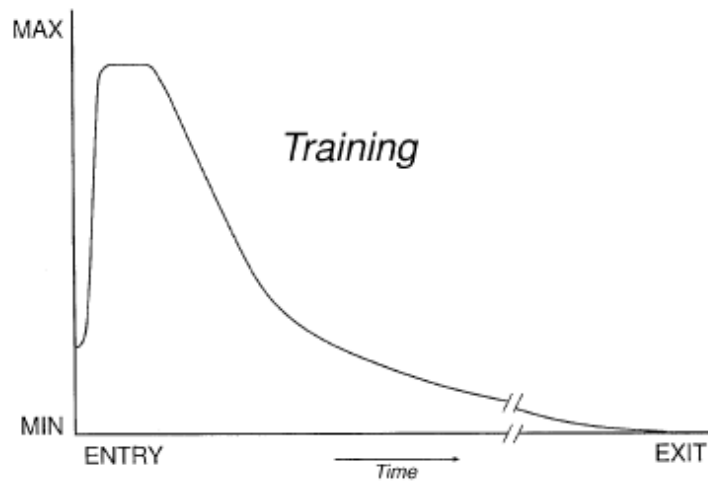
Şekil 2.1. Örgütsel sosyalleşmenin dört düzeyi.

Not: Şekil örneği “Taormina, R. J. (1997). Organizational Socialization: A Multidomain, Continuous Process. *International Journal Of Selection and Assessment*, 5 (1), 30.” künyeli çalışmasından alınmıştır.

**2.2.7.1. Yetiştirme.** Yetiştirme, belirli bir işin yapılabilmesi için kişinin ihtiyaç duyduğu fonksiyonel beceri ve yeteneği kazandıran etkinlik, süreç veya metot olarak tanımlanmaktadır (Taormina, 1997, s.31). Örgütlerde yetiştirme ise, genellikle örgüte yeni katılan kişiye, örgütsel rolünün gerekliliklerini yerine getirebilmesi için sahip olması gereken bilgi ve becerinin kazandırılma sürecidir (Taormina, 1994, 1997). İş görenin örgütte üstlendiği görevler ve örgütte bulunduğu pozisyon, ona yerine getirmesi gereken roller sunmaktadır. İş görenin bu rollerin gerekliliklerini yerine getirebilmesi için ihtiyaç duyduğu bilgi ve beceriler eğitim aracılığıyla sağlanmaktadır (Balcı ve diğ., 2012, s.48). Bu eğitim resmi ya da resmi olmayan ya da sözlü veya yazılı yollar ile gerçekleştirilebilmektedir (Taormina, 1994, s.134; Taormina, 1997, s.31). Stajlar, iş başı eğitimleri, seminerler gibi önceden planlanmış eğitim programları ya da yazılı talimatlar resmi/formal eğitimi oluştururken; deneme-yanılma, gözlem, eş düzey çalışanlara danışma, onlardan yardım alma, mentor desteği sağlama ise resmi olmayan/informal eğitimi oluşturmaktadır. Formal eğitim, iş görenlerin yönetme ya da yürütme becerilerini de kapsayan işlerle ilgili yeteneklerini attırmak adına örgüt tarafından düzenlenmektedir. Örgütler formal eğitimi sağlamak için iş görenlerini bağımsız eğitim kuruluşlarına göndermekte ya da onlara dışarıdan kiralanan danışmanlar aracılığıyla eğitim vermektelerdir. İnfomal eğitim ise formal eğitimin aksine yapılandırılmamış, iş görenin işine dair bilgi, beceri ve yetenekleri çeşitli yollarla kendi edindiği ve arttırdığı bir eğitimidir. Formal ve informal yollarla sağlanan eğitim, hem örgütlerin iş göreni sosyalleştirmek üzere sunduğu bir faaliyet hem de iş görenlerin etkin olarak tecrübe ettikleri bir süreçtir (Taormina, 1997, s.29-47).

Daha önceden de bahsedildiği üzere Taormina, sosyalleşmenin tüm boyutlarının süreç içerisinde süreklilik gösterdiğini öne sürmekteydi. Bu boyutlardan biri olan yetiştirme sürecini oluşturan eğitimin de sosyalleşme süreci içerisinde devam ettiği hususunda alanyazında çeşitli kanıtlar bulunmaktadır. Çeşitli teorisyenlerin, eğitimi sosyalleşme sürecinin farklı aşamalarına yerleştirmesi, iş göreninin iş yaşamı boyunca çeşitli zamanlarda eğitimlerde yer aldığına dair alanyazındaki ampirik bulgular ve değişen teknoloji ve değişen çevre nedeniyle iş görenlerin iş yaşamının tüm dönemlerinde yaşanan eğitim ihtiyacı bu kanıtlara örnek gösterilmektedir. Örgütsel sosyalleşme sürecinde eğitimin devamlılığı hususunda Taormina, şekil 2.2.'de görülebileceği üzere, iş görenin zaman içerisinde aldığı göreceli eğitim miktarının bir eğri ile gösterildiği genelleştirilmiş bir şekil sunmaktadır. *Göreceli* sözcüğü burada, eğitim alırken harcanan zaman ile diğer görevleri icra ederken harcanan zamanın karşılaştırılmasını

kastetmektedir. Bu eğri üzerinden anlaşılacağı gibi, birçok iş gören örgüte girmeden önce eğitim almakta ve devamında da örgütte bulunma süresi ve seviyesi baz alınarak farklı miktarda formal veya informal eğitim almaya devam etmektedir. Şekil 2.2.'ye göre örgüte yeni katılan iş gören ilk günlerini genel oryantasyon ve eğitim ile geçirmektedir. Bundan kısa süre sonra eğitimde harcadığı zaman miktarı artmakta ve bu artış, işinin gerektirdiği eğitim miktarı ve tipine göre bir süre daha devam etmektedir. Eğer örgüt, formal bir eğitim programına sahip ise şekil 2.2.'de görüldüğü üzere eğri yüksek bir plato ile başlamakta, bu programın sonunda hızla düşmekte; ama asla sıfıra düşmemektedir. Çünkü eğitim süreci kişi örgütte kaldığı sürece formal veya informal olarak çeşitli şekillerde devam etmektedir. Benzer şekilde örgüte girdikten sonra formal bir eğitim almayan iş görenler için ise eğri, nispeten daha az yüksek bir plato ile başlamakta ve hızlıca alçalmamaktadır. Çünkü formal bir eğitim programına sahip olmayan örgütlerde iş görenler, işinin gerektirdiği beceri ve yetenekleri elde etmek için daha çok zaman harcamaktadır. Her iki durumda da genelde birkaç ay sonra, iş görenler daha informal ve daha düşük seviyede eğitim almaya devam ettikleri için eğri aynı şekilde seyretmektedir. Başka bir ifadeyle her iki durumda da iş görenlerin eğitim için harcadığı zaman miktarı aşama aşama düşmektedir, ama asla sıfıra düşmemektedir (Taormina, 1997, s 29-47).



Şekil 2.2. İş görenler tarafından eğitimde iş günü harcanan göreceli miktarının zaman ile ilişkisi.

*Not: Şekil örneği "Taormina, R. J. (1997). Organizational Socialization: A Multidomain, Continuous Process. International Journal Of Selection and Assessment, 5 (1), 33." künyeli çalışmasından alınmıştır.*

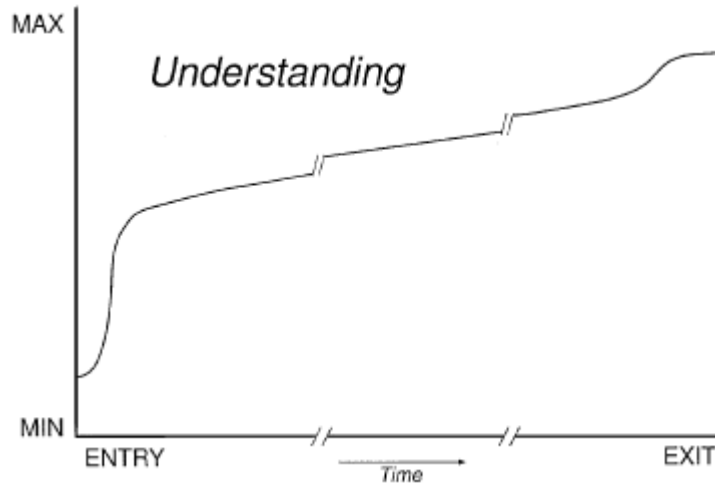
Robbins ve Judge (2017), yetiştirme programlarının en belirgin etkisinin, işin başarıyla tamamlanabilmesi için iş görenin ihtiyacı olan becerileri geliştirmesi olduğunu ifade etmektedir. Böylelikle iş görenin beceri potansiyeli gelişmekte ve iş gören daha fazla iş üstlenmek ve daha yüksek düzeyde çaba göstermek istemektedir. İş gören daha fazla iş üstlenerek ve bu işlerde daha fazla çaba harcayarak öz yeterliliğini arttırmakta, bu artan potansiyel ve yeterlilik de büyük ölçüde iş görenin özgüvenini ve motivasyonunu arttırmaktadır. Bu durum iş görenin duygusal tükenmişliğini zayıflatmakta ve stresi (Taormina ve Law, 2000), çalışan devir hızını ve işteki devamsızlığını azaltmaktadır (Bingöl, 1998, s. 296–297; Moreland ve Levine, 2006, s.470–471; Taormina, 1994, s.134). Bunun yanı sıra Balcı ve diğ. (2012, s.48) de yetiştirmenin hem örgüt kültürünü geliştirmede hem de personeli işe ve örgüte uyarlamada önemli bir yere sahip olduğunu dile getirmektedir.

**2.2.7.2. Örgüte ilişkin anlayış düzeyi.** Anlama, “yapı, önem ya da bir şeyin açıklaması hakkında net bir düşünceye sahip olmaya dayanan kavramları uygulamaya koymak için gerekli olan güç ya da yetenek” olarak tanımlanmaktadır (Taormina, 1997). Örgütsel sosyalleşmeyle ilişkili olarak *anlama* ise bir iş görenin örgütün nasıl işlediğinin, onun içerisinde nasıl iş görmek gerektiğinin, örgütün insanlarının ve örgütün kültürünün kavramasını ifade etmektedir (Taormina, 2004, s.78; Taormina, 2009, s.654). Alanyazında yapılan çeşitli araştırmalar, örgüte ilişkin anlayış düzeyini oluşturan bileşenleri şöyle ifade etmektedir: rol açıklığı ve gerçeklik şoku (Buchanan, 1974), rol tanımlarının öğrenilmesi ve grup norm değerlerine uyum (Feldman, 1981), kültürel kazanımlar ve sosyal/teknik geri beslemeler (Morrison, 1993), örgüte, gruba, göreve ve role ilişkin öğrenmeler (Ostroff ve Kozlowski 1992), örgütsel rollerin ve örgütsel kimliğin geliştirilmesi, ödül-ceza sisteminin keşfedilmesi ve örgütsel gerçekliklerin onanması (Schein, 1978). Örgüte ilişkin anlayış, yukarıda bahsedilen faktörlerle sınırlı kalmamakta ve iş görenin öğrenmesi gereken tüm konuları, tüm öğrenme alanları kapsamaktadır (Taormina, 1997, s.34–35). Bununla birlikte örgüte ilişkin anlayış, örgütsel sosyalleşme boyutlarının her birinde yer almakta ve bunlarla etkileşim içerisinde bulunmaktadır. Örneğin Feldman’ın (1981) aşama modelinde ilk aşama, ön sosyalleşme, işteki görevlerin, örgütün amaçlarının, ikliminin ve kültürünün anlaşılmasını; ikinci aşama rolün tanımlanması ve anlaşılmasını, son aşama ise grup norm ve değerlerinin anlaşılması ve onlara uyulmasını içermektedir (Taormina, 1997, s.29-47).

Louis'in (1980, s.232), "yeni gelenin örgüt çevresini anlama uğraşısını anlamlandırma" olarak tanımladığı bu süreçte, yeni iş gören proaktif davranarak rolüne dair, örgüt kültürüne dair ya da öğrenmesi gereken tüm alanlara dair (sosyalleşmenin içerik alanları olarak bahsedilen) örgütü anlama ve anlamlandırma hususunda çaba sarf etmektedir. Başka bir deyişle örgüte yeni katılan iş gören, bir önceki yetiştirme sürecinde kazandığı örgüt içi rollere ve örgütsel görevlere ilişkin öğrenme yaşantılarını işleyerek bunların ötesinde anlayış geliştirmeye çabalamaktadır (Bandura, 1979; Feldman, 1981). Bu da yeni iş görene yetiştirme aşamasında anlatılan; örgütüne, işine, rol ve sorumluluklarına, iş ilişkilerine vs. dair her şeyin iş gören tarafından öğrenilip, anlaşılabilir hayata geçirilmesini, uygulanmasını sağlayacaktır. Louis, örgütsel çevreyi anlamamanın yeni iş gören için önemli bir ihtiyaç olduğunu; bu nedenle örgütlerin yetiştirme programlarının yanı sıra iş görenlerin, örgüt amaç ve misyonunu, örgütün operasyon şeklini ve rol beklentilerini de anlamasının gerekli olduğunu ifade etmektedir. L. Porter ve Lawler (1968), örgüte ilişkin gelişen böyle bir anlayışın, iş görenin örgüte bağlılığını ve performansını arttıracaklarını öne sürmektedir.

Daha önceden de belirtildiği gibi örgütlerin çevrelerinde var olan değişimler ve örgütlerin hayatta kalabilmek için bu değişimlere ayak uydurmak zorunda olması onların dinamik bir yapılanmaya gitmesine neden olmaktadır. Bu değişiklikler, örgütlerin amaçlarının, görevlerin ve hatta değerlerinin bile değişmesine sebep olabilmektedir. Bu nedenle örgütlerdeki iş görenler de devam eden bu sosyalleşme süreci içerisinde örgüte ilişkin sürekli, devam eden bir anlayış geliştirmek zorunda kalmaktadır (Porter, 1980). Taormina (1997, s.29-47), örgüte ilişkin anlayışın zamanla kümülatif olarak arttığını öne sürmektedir. İş görenlerin örgüte ilişkin geliştirdikleri anlayış düzeyinin zaman ile ilişkisi şekil 2.3'te verilmektedir. Şekil 2.3'te görüldüğü üzere örgüte ilişkin anlayış, iş gören örgüte girmeden önce, beklenen sosyalleşme döneminde geliştirilmeye başlamaktadır. Ama bu anlayış, iş görenin örgüte katılmadan önceki öğrenmeleriyle sınırlı olduğu için görece düşük seviyededir. Örgüte ilişkin anlayış düzeyi başlangıçta, iş gören bilgi edinme kaynaklarının farkında olmadığı için düşük bir hızda ilerlemekte, ama iş gören kısa bir süre sonra güvenilir bilgi edinme kaynaklarına ulaşmakta ve anlama hızını arttırmaya başlamaktadır. Daha sonraki süreçte işler rutine girdiği ve iş gören, örgüte ve işine daha hakim olduğu için anlama daha yavaş artmakta ama artış yine devam etmektedir. En sonunda kişi görev süresinin sonuna yaklaşırken emeklilik sürecinin politika ve prosedürlerine dair ek bilgi toplamakta ve anlayış geliştirme/anlama düzeyini yükseltmeye

başlamaktadır. Üç aşamadan oluşan kümülatif anlayış geliştirme düzeyi eğrisini özetlemek gerekirse: ilk olarak düşük bir seviyede başlamakta ve bilgi kaynakları öğrenildiğinde hızla artmakta, daha sonra bilgi arayışının stabil duruma gelmesi ile yavaş ama düzenli bir hızla artmaya devam etmekte ve son olarak iş görenin kariyerin sonunda eğri yeniden yükselişe geçmektedir.

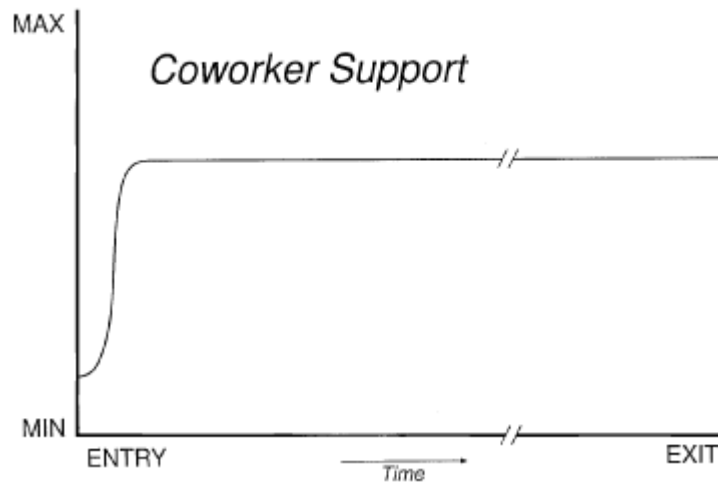


Şekil 2.3. İş görenlerin örgüte ilişkin geliştirdikleri anlayışın zamana göre değişimi.

*Not: Şekil örneği "Taormina, R. J. (1997). Organizational Socialization: A Multidomain, Continuous Process. International Journal Of Selection and Assessment, 5 (1), 36." künyeli çalışmasından alınmıştır.*

**2.2.7.3. İş arkadaşlarının desteği.** İş arkadaşları desteği, örgütün diğer üyeleri tarafından bir başka üyenin korku, endişe ve şüphesini azaltmak üzere, maddi bir karşılığı olmaksızın, o üyeye sağlanan duygusal veya araçsal yardım olarak ifade edilmektedir (Taormina, 1997). Duygusal ve manevi destek, başkaları tarafından verilen sözel cesaretlendirme, davranışsal teselli (sarılma) içermekte; araçsal sosyal destek ise, iş gören için gerekli olan malzeme yardımının sağlanmasını içermektedir. Her iki destek türü ile iş gören, üyesi olduğu bu yeni örgütte ya da grupta kendini daha rahat ve güvende hissetmektedir. Başka bir ifadeyle örgütün diğer üyeleri tarafından *içeriden biri* olarak kabul edildiğini hissetmekte ve bu durum onun sosyalleşme sürecinde önemli bir yere sahiptir (Taormina, 1994, s.29-47).

İş arkadaşları desteğinin zaman içerisinde nasıl seyrettiğini göstermek üzere Taormina (1994, s.29-47), her iş gören tarafından görev süresince alınan desteğin miktarını tanımlayarak genel bir projeksiyon sağlamaktadır. Şekil 2.4.'te iş görenin bakış açısından, iş arkadaşlardan alınan desteğin miktarının zaman içerisinde değişimi gösterilmektedir. Şekil 2.4.'e bakıldığında, başlangıçta iş gören neredeyse kimseyi tanımadığı için, onun iş arkadaşlarının desteğine ilişkin algısı minimum düzeydedir. Bununla birlikte birkaç hafta içerisinde iş gören ya kendi girişimi ile ya da birinin tanıştırması aracılığıyla iş arkadaşlarının büyük bir kısmı ile tanışmakta ve arkadaşça ilişkiler kurabileceği kişileri ve onların vereceği desteğin türü ve miktarını belirlemektedir. Zaman içerisinde iş görenler bir arkadaş ağı oluşturmakta ve bu sosyal ağlar bozulmadığı sürece de bu desteğin miktarı zamanla stabil bir hal almaktadır.



Şekil 2.4. İş görenlerin iş arkadaşlarından aldıkları desteğin miktarının zaman içerisinde değişimi.

Not: Şekil örneği "Taormina, R. J. (1997). Organizational Socialization: A Multidomain, Continuous Process. *International Journal Of Selection and Assessment*, 5 (1), 36." künyeli çalışmasından alınmıştır.

Önceki modellerde sosyalleşmenin bir öğrenme süreci ve iş arkadaşlarının da bunları öğreten kişiler olarak görülmesi, sosyal destek sürecinin bilgi elde etme sürecinden ayrılmamasına neden olmaktadır. Bununla birlikte Taormina (1997, s.38-39), bu boyutu yetiştirme ve örgüte ilişkin anlayış geliştirme boyutlarından ayırmak gerektiğini; çünkü yeni iş görenlerin örgüt ve işe ilişkin bilgi edinme sürecinde ve anlayış geliştirme sürecinde örgütün diğer üyelerinden alınan herhangi bir yardımın, bu boyutun kapsamı içine girmediğini ifade

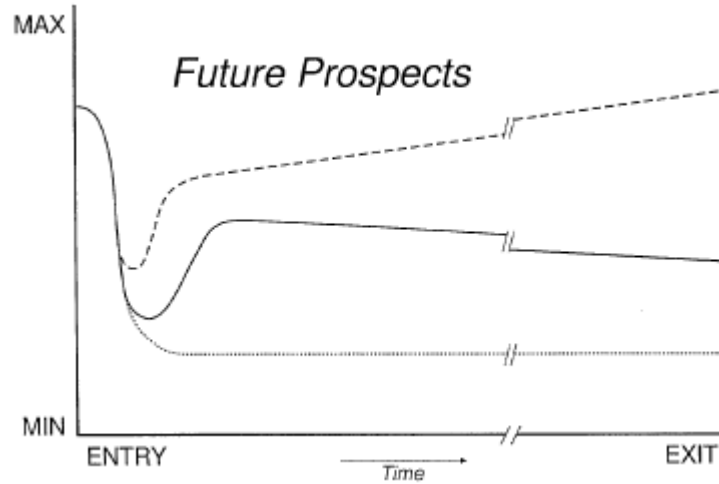


etmektedir. Bu boyut daha ziyade iş görenlerin duygusal ihtiyaçlarını gidermek ile ilgili olup öğretme ve eğitmeden ayrılmaktadır. Robbins ve Judge (2017, s.103-111), duygunun insan faaliyetlerinden önemli bir rol oynadığını, çünkü insan davranışını etkilediğini ileri sürmektedir. İnsan davranışları ise, örgütsel sosyalleşme sürecinde oldukça etkili olan sosyal etkileşimin en temel bileşenidir (Reichers, 1987, s.279). Bu nedenle diğer üyeler tarafından verilecek duygusal destek, sosyalleşme süreci için oldukça önemlidir. Bununla birlikte Balcı ve diğ., (2012, s.141) tarafından *sosyalleşme ajanları* olarak da adlandırılan örgütün diğer üyeleri tarafından kabul edildiğini düşünen, onlardan yardım ve destek gören üyenin başarılı bir sosyalleşme gerçekleştirdiği kabul edilmektedir. (Taormina, 1994, s.135). Aksi halde üye, diğer örgüt üyeleri tarafından kabul edilmediğini ve dışlandığını hissederse sosyalleşme başarısız olarak sonuçlanmaktadır (Taormina, 1997, s.38). Bu nedenle iş görenin başarılı bir sosyalleşme süreci geçirmesi, onun diğer örgüt üyelerini nasıl algıladığına bağlı olmaktadır (Bauer, 2006, s.584). Taormina (1994, s.135) alanyazında yapılan çeşitli çalışmaların incelemesi doğrultusunda, diğer örgüt üyelerinin iş görene sunduğu sosyal desteğin iş görenin stres, korku, kaygı ve şüphelerini azaltarak (Taormina, 1997, s.37) sosyalleşmenin başarı ile sonuçlanmasına ve iş doyumunu artmasına sebep olduğunu belirtmektedir.

**2.2.7.4. Geleceğe ilişkin beklentiler.** Geleceğe ilişkin beklentiler, iş görenin istihdam edildiği örgüt içerisinde devamlılığın ve örgüt tarafından sunulan ödüllere ilişkin beklentileri ve örgüte dair uzun vadeli umutlarını ifade etmektedir (Taormina, 2004, s.78). Taormina'ya (1997, s. 29-47) göre kişinin yaptığı işi kabul edilebilir ve tatmin edici kılan ve kişinin örgütte kalma isteğini güçlendiren şeyler: istihdam edilme olasılığı, şu anki maaş ve maaş artışları, gelecekteki atamalar, terfiler, primler, yardımlar, tanınma, ödül vb.dir. Örgütsel sosyalleşmeye etkileşimci perspektiften bakıldığında iş görenin örgütte kalmaya ya da kalmamaya karar vermesinin en önemli nedeni, beklentilerinin umut vadetmesi ya da tam tersi beklentilerinin ihtiyaçlarını, umut ve tutkularını tatmin edememesidir. Bunun yanı sıra kişinin refahı, yani onun ekonomik durumu örgüt içerisindeki istihdamına bağlı olduğu için kişi sürekli olarak geleceğe ilişkin endişe duymaktadır. Bunun en önemli göstergesi, Feldman'ın (1976, 1981) aşama modelinde sunulan iş görenin örgüte girmeden önce kendi geleceği ile ilgili beklentileri ve bunların gerçekleşmemesi sonucunda yaşadığı gerçeklik şokudur. Gerçeklik şoku sadece iş

görenin kariyerinin başlangıcında değil, ilerleyen süreçlerde de devam etmektedir. İş görenin gerçekleşmeyen beklentileri ve bunun sonucunda yaşadığı şok ve iş tatminsizliği işe girdikten sonra da devam etmektedir. İş görenin maaş artışı, prim, terfi vb. yönelik beklentileri karşılanmaz ise iş gören ilave şoklar deneyimlemekte ve hayal kırıklığı yaşamaktadır. Bu da iş görenin örgüte ait gelecek beklentilerinin süreklilik gösterdiğini ve kariyeri boyunca devam ettiğini göstermektedir. Bu beklentilerin sürekliliğine dair Buchanan'ın (1974) aşama modeli de örnek teşkil etmektedir. Bu modelde kaygı ilk aşamada güvenlik ve gizlilik için söz konusu iken, daha sonra istihdamı sürdürme ve son olarak elde edilecek olan ödüllere ilişkin kaygılar söz konusu olmaktadır. Geleceğe dair beklentilerin, yalnızca kaygıyı betimlemediği ve negatif bir anlam içermediği de unutulmamalıdır (Taormina, 1997, s.29-47).

İş görenin geleceğe ilişkin beklentileri ile ilgili algılarının zamana göre değişimi, şekil 2.5'te sunulmaktadır. Şekil 2. 5'e bakıldığından iş görenin örgüte yüksek düzeyde beklentiler ile girdiği fakat yaşadığı gerçeklik şoku nedeniyle bu beklentilerin düştüğü ve sonraki süreçte ilerlemenin farklı iş görenler için farklı bir hal aldığı görülmektedir. Bu farklı haller, şekil üzerinde üç ayrı çizgi ile gösterilmektedir. Şekil 2.5.'te kesik çizgi ile ifade edilen beklenti düzeyi çok az sayıda iş görene aittir. Bu iş görenlerin sahip olduğu üstün beceri ve yetenekler, onların örgütteki beklenti ve hedeflerini yükseltmektedir. Bu iş görenler daha az gerçeklik şoku ile karşılaşmakta ve devam eden süreçte de bu şoktan hızlıca kurtulmakta, iyileşmekte ve performanslarını arttırmaktadır; bu da onlara daha çok ödül ve terfi sunmaktadır. Şekil 2.5.'te kalın çizgi ile gösterilen iş görenler ise, çoğunluğu temsil etmektedir. Onların da eğrileri aynı noktada başlamakta ama yaşadıkları gerçeklik şoku sonrası iyileşme daha yavaş gelişmekte ve aynı derecede olmamaktadır. Sonraki aşamada da bu iş görenler örgütün beklentilerine uyum sağlamakta ve kendi beklentilerini yavaş yavaş düşürmektedir. Bu iş görenlerin beklentilerindeki düşüşün sebebi ise, örgütün piramit yapısıdır. İş görenler kariyerlerinde ilerledikçe üst düzeyde bulunan az sayıdaki pozisyona sahip olabilecek kişi sayısının da az olacağını bildiğinden kariyer beklentilerini yavaş yavaş düşüreceklerdir; bununla birlikte maaş artışı beklentisi ilerledikçe devam edeceği için bu düşüş dik olmamaktadır. Noktalı çizgiler ise, sınırlı beceriye sahip olan ve işe uygun olmamasına rağmen işe alınan iş görenleri temsil etmektedir. Onlar da aynı beklentilerle başlamakta ve yaşanan gerçeklik şoku sonrasında pek yeni beklentiler geliştirememektedirler. Bu iş görenlerden bazıları örgütten istifa edip ayrılmakta ve bazıları ise kendi beklentilerini düşürerek iş verenle uzlaşma yoluna gitmektedir.



Şekil 2.5. İş görenlerin geleceğe ilişkin beklentileri ile ilgili algılarının zamana göre değişimi

Not: Şekil örneği “Taormina, R. J. (1997). Organizational Socialization: A Multidomain, Continuous Process. *International Journal Of Selection and Assessment*, 5 (1), 43.” künyeli çalışmasından alınmıştır.

Taormina ve C. Law’a (2000, s.92) göre, iş görenin geleceğe ilişkin algıları, beklentilerinin karşılanıp karşılanmaması ve iş gören ile örgüt arasındaki ilişkinin durumu onun işten ayrılıp ayrılmayacağını belirlemektedir. İş gören tüm bu durumlara, örgütün sağladığı ödüllere, kendi ile başkalarının durumunu karşılaştırmak suretiyle kendi konumu hakkındaki değerlendirmesine ve örgütte kalmasının ya da örgütten ayrılmasının ona sağlayacağı yararlar ve vereceği zararlara göre karar vermektedir (Taormina, 1994, s.135; Taormina, 1997, s.41-42). Ayrıca Taormina (1994, s.136), geleceğe ilişkin beklentilerin bir başka açıdan iş görenlerin ihtiyaçlarının (fizyolojik, güvenlik, ait olma ve özdeşleşme, başarı vb.) karşılanması ile ilgili olduğunu düşünmektedir. Bu bağlamda örgütler, iş görenin bu ihtiyaçlarını karşılayabilmesi için gereken koşulları sağlamakla yükümlüdür. Eğer örgüt bu ihtiyaçları doğrudan karşılayabilir ya da karşılanması için gereken koşulları sağlayabilir ise iş gören kendi geleceğini örgütle bağdaştıracaktır; aksi halde iş görenler tatminsizlik yaşayarak örgütten ayrılmaya karar vereceklerdir (Taormina, 1997, s.42).

Alanyazında örgütsel sosyalleşmenin içeriği ile ilgili birçok farklı çalışma mevcuttur (Adkins, 1995, s.839-862; Anakwe ve Greenhaus, 1999, s.315-329; Eldredge, 1996, s.1-187; Feldman, 1989, s. 376-416; Morrison, 1993b, s.173-183; Saks ve Ashforth, 1997, s.234-279). Araştırmacılar yukarıda bahsedilen öğrenme alanlarına rol açıklığı, rol netleştirme, rol

oryantasyonu, motivasyon, sosyal uyum ve sosyal kimlik kazanma, örgüt kültürünü kabul etme, kişi-örgüt ve kişi-iş uyumları ve görev yetkinliği gibi ilave boyutlar eklemekte ve yeni sınıflandırmalar ileri sürmektedir. Örgütsel sosyalleşme sürecinde, yeni iş görenin öğrenme alanlarına dair öne sürülen bu farklı görüşler ve varılmayan fikir birliğine rağmen Woo (2006, s.19) yapılan bu sınıflandırmaları dört kategoride gruplandırmaktadır: birey, kişiler, örgüt/grup ve iş görevidir. Woo'nun sınıflandırma tablosundan yararlanılarak ve diğer araştırmacıların görüşleri de eklenerek (Cooper-Thomas ve Anderson, 2006; Myers ve Oetzel, 2003; Taormina, 1994) oluşturulan Tablo 2.9.'da araştırmalara dair görüşler özetlenmektedir.

**Tablo 2.9. Örgütsel Sosyalleşmenin Boyutları**

<i>Araştırmacılar</i>	<i>Birey</i>	<i>Kişiler</i>	<i>Örgüt/ Grup</i>	<i>İş Görevi</i>
Adkins (1995)	-Gerçekçi beklentiler -Rol açıklığı	-Kişilerarası ilişkiler		-Göreve ilişkin yetkinlik
Anakwe ve Greenhaus (1999)	-Kişisel öğrenme -Rol açıklığı		-Kültür hakkında bilgi ve kültürün kabulü -Grup içinde çalışma	-Görevi yerine getirebilirlik
Chao ve diğ. (1994)		-Kişiler	-Amaçlar ve değerler -Tarih -Politika -Dil	-Performans yeterliği
Eldredge (1996)		-Kişiler	-Tarih -Dil -Politika -Ait olma -Amaçlar ve değerler	-Performans yeterliği
Feldman (1989)			-Örgütsel özellikler -Grup Süreçleri	-İş ile ilgili görevler -Çalışma roller

(Devamı arkadadır.)

Tablo 2.9. *Örgütsel Sosyalleşmenin Boyutları (Devamı)*

C. Fisher (1986)	-Kimlik -Benlik imajı -Güdülenme yapısı	-Arkadaş ilişkileri	-Örgütsel değerler -Amaçlar -Kültür -Çalışma grubuna ait değerler ve normlar	-Bilgi ve beceriler
Haueter, Macan ve Winter (2003)		Grup	Örgüt	Görev
Holton (1995)	-Tutumlar -Beklentiler -Alıştırma	-İzlenim yönetimi -İlişkiler -Denetmen	-Örgütsel kültür -Örgütsel anlayış -Örgütsel roller	-İş anlayışı -Görev hakkında bilgi -Genel bilgi, beceriler ve yetenekler
Myers ve Oetzel (2003)		-Diğerler çalışanlara aşinalık, -Tanınma	-Kültürlenme -Bağlılık	-Mesleki yeterlik
Morrison (1993b)	-Rol netleştirme	-Sosyal uyum	-Kültürleşme	-Görevi yerine getirebilirlik
Ostroff ve Kozlowski (1992)			-Örgütsel özellikler -Grup Süreçleri	-İşe ilişkin görevler -Çalışmaya ilişkin roller
Saks ve Ashforth (1997)	-Rol açıklığı -Motivasyon -Kişisel değişim -Rol oryantasyonu	-Sosyal uyum -Sosyal kimlik kazanma	-Kişi-örgüt uyumu	-Kişi-iş uyumu -Beceriler edinme
Cooper-Thomas ve Anderson (2006)	-Geleceğe ilişkin beklentiler	-Çalışma arkadaşları -Sosyal boyut	-Grup -Tarih -Amaçlar -Değerler -Örgüt -Politika	-Görev -Rol -Performans
Taormina (1994)	-Geleceğe ilişkin beklentiler	-Çalışma arkadaşlarının desteği	-Örgütü anlama	-İş eğitimi

### 2.2.8. Örgütsel Sosyalleşmenin Sonuçları

Örgütler, bünyelerine katılan yeni iş görenleri sosyalleştirmek için çeşitli strateji ve taktikler kullanmakta ve onları, sosyalleşme süreçlerine tabi tutmaktadır. Sosyalleşme süreçlerinin açıklığı, kapsamı ve uygunluğu ya da bu süreç içerisinde kullanılan sosyalleşme strateji ve taktikleri örgütten örgüte farklılık gösterebilmektedir. Alanyazında yapılan çalışmalara bakıldığında sosyalleşme süreçlerinde yaşanan bu farklılara rağmen, başarılı örgütsel sosyalleşme;

1. İş görene ait değer yargıları ile örgüte hakim olan kültür arasında denge sağlayarak *birey-örgüt uyumunu* sağlamakta (Kartal, 2007, s.90),
2. İş göreni *örgütün etkin bir üyesi haline* getirerek bireysel ve örgütsel çıktıları birleştirmekte (Kartal, 2007, s.90),
3. İş görenin iş ile ilgili becerileri kazanmasını, örgütün kendisinden beklediği rol beklentilerini öğrenmesini ve iş görenin örgütsel bağlılığını ve motivasyonunu arttırmasını sağlayarak *iş görenin iş performansını arttırmakta* (Wanous, 1980, s.465),
4. İş görenin örgüt içerisinde ortak hareket etmesi ve iş birliği içerisinde çalışmasını sağlamakta (Çelik, 2000, s.86),
5. Örgütün değerlerini içselleştirmesini, örgüt kültürünü anlamasını, rol beklentilerini öğrenmesini sağlayarak iş görenin iş doyumunu, motivasyonunu, işe bağlılığını, örgüte bağlılığını ve performansını arttırmakta (Hellriegel, 1986, s.354),
6. İş görenin örgüte bağlılığını ve örgütün değerlerine, kurallarına, yöntemlerine ve örgütteki sosyal ilişkilere uyumunu arttırmakta (Hellriegel, Slocum ve Woodman,1998, s.562),
7. Yeni iş görenin uyumsuzluk ve çatışma sorunlarını en aza indirmekte (Doğan, 1997, s.69),
8. İş görenin yüksek performans, yüksek iş doyum ve yüksek örgütte kalma eğilimi göstermesini sağlamakta (Nelson ve Quick, 1997, s.502; Saks ve Gruman, 2012, s.31),

9. İş görenin kendisini; grubu ya da örgütü ile bağdaştırmasını, içerisinde bulunduğu örgütün kültürünü içselleştirmesini, kurullarına uymasını ve örgütle uyumunu sağlamakta (Eren, 2000, s.120),
10. İş görenin örgüte uyumunu kolaylaştırmakta, örgütsel faaliyetleri kısa sürede öğrenmesini ve beklenen standartlara hızla ulaşmasını sağlamakta, hızlı öğrenmesi zaman tasarrufu sağlamakta, başarısız olma korkusu, işten ayrılma isteği gibi olumsuz duygularının önüne geçmekte, örgütü ve işi hakkında daha gerçek beklentiler oluşturmasını sağlayarak olumlu tutumlar geliştirmesine yardım etmekte (Özgen, Öztürk, Yalçın, 2005, s.147),
11. İş görenin, yeni işine ait görevlerini öğrenerek ve öz güven kazanarak zamanla görevinde ustalaşmasını sağlamakta ve görevde ustalaşması da iş görenin başarılı olma isteğini arttırmakta (Schein, 1978), işten aldığı doyumunu ve verimliliğini yükseltmekte (Bauer ve diğ., 2007) ve iş devir oranını azaltmakta (Lawler, 1973),
12. İş görenin kendisinden beklenen rolleri öğrenmesi, anlaması ve yerine getirmesini sağlayarak rol belirsizliğinin önüne geçmekte (Saks ve diğ., 2007), onun görevini başarılı bir şekilde gerçekleştirdiğine dair inancını (Saks ve Gruman, 2011a) ve ustalık algısını (Katz ve Khan, 1978) güçlendirmekte, performansını arttırmakta (Lapointe ve diğ., 2014, s.613),
13. İş görenin öz yeterlilik inancını güçlendirerek iş doyumunu, örgüte olan bağlılığını ve performansını arttırmakta (Bauer ve diğ., 2007; Gruman ve diğ., 2006; Kammeyer, Mueller ve Wanberg, 2003), kaygı düzeyini ve işten ayrılma niyetini azaltmakta (Bauer ve Green, 1994; Laker ve Steffy, 1995; Saks, 1995a),
14. İş görenin örgüte uyumunu sağlayarak (Chen ve Yao, 2015, s.618), iş görenin örgüte bağlılığını, iş doyumunu, iş performansını ve örgütsel vatandaşlık davranışını arttırmakta (Kristof-Brown ve diğ., 2005; Saks ve Gruman, 2011b; Wei, 2013),
15. İş görenin belirsizlik algısının ve kaygı düzeyinin düşmesini sağlayarak uyumlarını sağlamakta (Saks ve Ashforth, 1997a),
16. Yeni iş görenin istenmeme, kabul görmeme, ihtiyaç duyulmama gibi olumsuz duygularını ortadan kaldırarak işten ayrılma olasılığını azaltmakta (Glueck, 1982),
17. İş görenin tükenmişlik düzeyini azaltmakta (Liang ve Hsieh, 2008, s.197; Taormina ve C. Law, 2000, s.89-99),

18. İş görenin, işe dair yeterlilik, öz güven, memnuniyetini arttırmakta, işe devamlılık ve üretkenliği arttırmakta, iş devrini azaltmakta ve işe bağlılığı arttırmakta, dayanışma ve iş birliğini arttırmakta (Ards ve diğ., 2001, s.160),
19. Rol açıklığı ve görevde uzmanlaşmayı (Morrison, 1993), sosyal bütünleşmeyi (Morrison, 1993; Taormina, 1994), kültürlenmeyi (Louis, 1980), yeni rollere uyumu (Van Maanen ve Schein, 1979), bilgi, beceri ve yetenek kazanımını (Chao ve diğ., 1994) sağlamaktadır.

Örgütsel sosyalleşmenin önemi, onun, örgüt ve iş gören açısından nasıl sonuçlandığına dayanmaktadır. Örgütün uzun vadeli amaçlarını gerçekleştirebilmesi ve varlığını sürdürebilmesi büyük ölçüde yeni iş görenlerin devraldığı görev ve sorumlulukları nasıl yerine getireceği ile ilişkilidir (Van Maanen ve Schein, 1979, s.9). İş görenin geçirdiği başarılı sosyalleşme süreci, onun örgüt ve işine dair gerekli olan bilgileri kısa sürede öğrenmesine, beceri ve yeterlilikleri kısa sürede kazanmasına yardım ederek örgüte, çalışma arkadaşlarına ve işine dair olumlu tutum geliştirmesini sağlamakta ve olumsuz tutum geliştirmesinin önüne geçmekte; bu da yukarıda bahsedilen olumlu örgütsel ve bireysel çıktıların elde edilmesini sağlamaktadır. Bu nedenle yeni iş görenlerin örgütsel sosyalleşme sürecinin başarılı bir şekilde sonuçlanması hem birey hem de örgüt açısından büyük önem arz etmektedir.

### 2.2.9. Örgütsel Sosyalleşme ile İlgili Kavramlar

Alanyazında örgütsel sosyalleşme üzerine yapılan çalışmalar incelendiğinde; örgütsel sosyalleşmenin, *iş performansı* (Bauer ve diğ., 2007; Blau, 1988; Fisher, 1985; Gomersall ve Meyers, 1966), *motivasyon* (Buchanan, 1974; Feldman, 1976, 1981; Wanous, 1980), *örgütsel bağlılık* (Caldwell, Chatman ve O'Reilly, 1990; Cooper-Thomas ve Anderson, 2002; Çalık, 2003, Demirbilek, 2009; Falcione ve Wilson, 1988; Hellriegel, 1986; Jablin, 1982; Manzoor ve Naeem, 2011; Reichers, 1987; Saks ve Gruman, 2012; Schein, 1978), *iş doyumu* (Cooper-Thomas ve Anderson, 2002; Çalık, 2003; Demirbilek, 2009; Falcione ve Wilson, 1988; Feldman, 1976, 1981; Hellriegel, 1986; Reichers, 1987; Saks ve Gruman, 2012; Schein, 1976), *karşılıklı etkileşim* (Applegate, 1980'den aktaran Hartley 1992; Feldman, 1976, 1981), *iş katılımı* (Falcione ve Wilson, ; Feldman, 1976, 1981; Jablin, 1982), *işten ayrılma* (Falcione ve



Wilson, 1988; Feldman, 1976, 1981; Hellriegel, 1986; Jablin, 1982; Jones, 1986; Manzoor ve Naeem, 2011; Saks ve Gruman, 2012; Schein, 1978), *kişi-örgüt uyumu* ( Bauer ve diğ., 2007; Cable ve Parsons, 2001; Cooper Thomas ve diğ., 2004; Falcione ve Wilson, 1988; Jablin, 1982; Kim ve diğ., 2005; Saks ve diğ., 2007; Saks ve Gruman, 2012), *özdeşleşme* (Bullis ve Bach, 1989; Cheney, 1983; Ge ve diğ., 2010; Salavati ve diğ., 2011) ve *örgütsel vatandaşlık* (Demirbilek, 2009; Ge ve diğ., 2010; Salavati ve diğ., 2011) gibi çeşitli kavramlarla ilişkili olduğu görülmektedir. Örgütsel sosyalleşme ile en çok ilişkilendirilen kavramlarda; iş doyumunu, motivasyon, örgütsel bağlılık, örgütsel özdeşleşme kavramları ve bu kavramların örgütsel sosyalleşme ile ilişkisi aşağıda detaylı olarak anlatılacaktır.

**2.2.9.1. İş doyumunu.** İş doyumunu, iş görenlerin, işlerine ve iş ortamına ilişkin olumlu tutumlarının tümü olarak tanımlanmaktadır (Erdoğan, 1996, s.73). Eğer iş gören, yaptığı işin ve bu işten elde ettiği kazanımların, beklentileri ve ihtiyaçları ile örtüştüğünü görür ise yaptığı işten doyum sağlayacaktır (Barutçugil, 2004, s.389). İş doyumunu, yaş, eğitim durumu, medeni durum, kişilik, zeka ve yetenek gibi *bireysel faktörlerden*, iş arkadaşları arasındaki ilişki ve etkileşim, informal örgüt yapısı, grup normları, takım çalışması gibi *sosyal faktörlerden*, tutum, inanç ve değerler gibi *kültürel faktörlerden*, örgütün formal yapısı, politikası, iş ilişkileri, teknolojisi, yönetim ve kontrol sistemleri, çalışma koşulları ve liderlik gibi *örgütsel faktörlerden* ve son olarak ekonomik, politik, sosyal ve teknik etkileri içeren *çevresel faktörlerden* etkilenmektedir (Mullins, 1989, s.337). Alanyazın incelendiğinde, örgütsel sosyalleşme uygulamalarının iş doyumunu üzerinde etkili olduğunu ortaya koyan çalışmalar görülmektedir (King ve diğ., 2005; Saks ve diğ., 2007). Ashforth ve diğ. (2007), kurumsal sosyalleşme taktikleri ile iş doyumunu arasında; Wesson ve Gogus (2005), oryantasyon eğitimi ile iş doyumunu arasında; Louis ve diğ. (1983), iş dışı eğitim ile iş doyumunu arasında, Ashforth ve diğ. (1998), iş özellikleri ve iş doyumunu arasında; Ostroff ve Kozlowski (1992), sosyalleştirici olarak yöneticilerden alınan bilgi miktarı ile iş doyumunu arasında; Fisher (1985) sosyal kabul ile iş doyumunu arasında; Bauer ve diğ. (2007), sosyal kabul, rol açıklığı ve öz yeterlilik ile iş doyumunu arasında pozitif bir ilişki tespit etmektedir. Bununla birlikte iş doyumunu; örgütün etkililiğini (Evan ve Jack, 2003; Harter ve diğ., 2003; Ostroff, 1992), iş görenin performansını (George ve Jones, 1996'dan aktaran Çalışkan, 2009; Robbins, 1986, s.107; Locke, 1984, s.94), işe bağlılığını (Feldman ve Arnold, 1983),

yaşam doyumunu (Feldman ve Arnold, 1983) arttırmakta ve işe devamsızlığı (George ve Jones, 1996'dan aktaran Çalışkan, 2009), iş devrini (Feldman ve Arnold, 1983) azaltmaktadır.

**2.2.9.2. Motivasyon.** Örgütsel sosyalleşmenin amaçlarından biri de iş görenlerin motivasyonunu sağlamaktır (Wanous, 1980, s.198). Motivasyon, örgütün ve iş görenlerin gereksinimlerini karşılayan bir çalışma ortamı yaratarak iş görenlerin harekete geçmesi için etkileme ve isteklendirilme süreci olarak tanımlanmaktadır (Can ve diğ., 2001). Örgütlerde motivasyon uygulamalarının temel amacı, iş görenlerin bireysel amaçları ile örgüt amaçlarını bağdaştırmak suretiyle iş görenlerin örgüt amaçları doğrultusunda faaliyetleri sürdürürken kendileri ve örgüt için yarar sağlamalarıdır (Kusluvan, 1999, s.57). Yöneticiler, iş görenleri harekete geçirecek koşulları yaratarak onların örgütsel amaca katkı sunmalarını sağlamakla görevlidir (Kuşdemir, 2005, s.33). Bu nedenle onların davranışlarını gözlemleyerek, ihtiyaçlarını belirleyerek ve performansları doğrultusunda sunulacak ödülleri belirterek onları harekete geçirebilmektedir (Bingöl, 1998, s.274). Bingöl (1998, s.274), işin, iş görene uygunluğu, o işe karşılık verilen ücret, iş ortamının iş göreni tatmin edecek nitelikte olması gibi iş görenin kendisinden kaynaklanmayan faktörleri dışsal güdüleyiciler; iş görenin zekası, yeteneği, becerisi, deneyimi gibi iş görenin kendisinden kaynaklanan faktörleri ise içsel güdüleyiciler olarak tanımlamaktadır. İş görenlerin geçmiş deneyimleri ve öğrenmeleri gibi bireysel farklılıkların güdülenme üzerindeki etkisine rağmen iş görenlerin örgütlerinden beklentileri genellenebilmektedir: ücret, kariyer olanakları, elverişli çalışma koşulları, iş güvenliği, tanınma, kabul görme, saygınlık, değer görme, kendini gösterebilme, kendini gerçekleştirme gibi birçok faktör iş görenin hareketlerini yönlendirmektedir. Bu nedenle örgütlerde iş görenlerin ihtiyaç ve beklentilerinin belirlenmesi ve bunların güdüleyici olarak kullanılması önemlidir (Vural ve diğ., 1999, s.170). Motivasyon, iş görenin verimi ve başarısı (Aytürk, 2010, s.109; Bingöl, 1998, s.274) ve iş görenin işe devamlılığı ve iş performansı (Asim, 2013; Kurt, 2005, s.86) ile doğrudan ilişkili olarak görülmektedir. Bunun yanı sıra iş gören motivasyonu, sosyalleşmenin çıktıları olan iş doyumunu ve örgütsel bağlılık arasında da pozitif yönlü ilişki bulunmaktadır (Basset-Jones ve Lloyd, 2005). Bu nedenle motivasyon örgütsel sosyalleşme sürecinde hem bir çıktı hem de diğer çıktılarının oluşmasında aracı bir role sahip olmaktadır.

**2.2.9.3. Örgütsel bağlılık.** Örgütsel bağlılık, iş görenin örgütle özdeşleşme ve ona katılma derecesini ifade etmektedir. İş görenin örgütün amaç ve değerlerine inanması ve onları kabul etmesi, örgüt için anlamlı bir çaba göstermeye istekli olması ve örgütün bir üyesi olmayı sürdürmeyi arzulaması onun örgütsel bağlılığının göstergesidir. Örgütsel bağlılığın sürdürülmesinde iş gören ile örgüt arasında karşılıklı bir alış-veriş söz konusudur: iş gören örgütten belli ödül ve çıktılar almakta ve karşılığında örgüte bağlanmaktadır (Balcı, 2003, s.27). İş görenler, bireysel ihtiyaç ve isteklerini karşılayabilmek, yetenek ve potansiyellerini kullanabilmek üzere çeşitli beklentiler ile örgüte katılmaktadır. İş görenin bu beklentilerinin karşılandığı müddetçe iş gören, örgüte bağlı kalmaya devam etmektedir. İş görenin beklentileri karşılanmadığı takdirde ise yeteneğinin altında bir işte çalıştığını düşündüğü için yeteneğini kullanamamakta, ihtiyaçlarını tatmin edememekte ve örgüte olan bağlılığını kaybetmektedir. Bu da hem iş gören hem de örgüt açısından bir kayıp oluşturmaktadır. İş görenin örgüte bağlılığı, beklentilerinin karşılanmasının yanı sıra diğer örgüt üyeleri tarafından kabul edilmesi ile de yakından ilişkilidir (Bursalıoğlu, 1987, s.227). Wanous (1980, s. 171) ise, örgütsel bağlılığın sürdürülmesinde iki unsurun önemli olduğunu ifade etmektedir: statü olanağı sağlama ve ücret, çalışma koşulları, güvenlik, örgüt politikaları, denetim ve iş arkadaşları arasındaki ilişkiler gibi çeşitli sağlık faktörleridir.

Örgütsel bağlılık, örgütsel sosyalleşme sürecinin önemli sonuçlarından biridir. Alanyazında örgütsel sosyalleşme ile örgütsel bağlılık arasında pozitif yönlü bir ilişki olduğu öne sürülmektedir: örgütsel sosyalleşme düzeyi yüksek olan iş görenler daha yüksek örgütsel bağlılığa sahiplerdir (Caldwell, Chatman ve O'Reilly, 1990; Gruman ve diğ., 2006; Heimann ve Petinger, 1996; Riordan ve diğ., 2001). Örgütsel sosyalleşme uygulamaları ile örgütsel bağlılık arasında ilişkiyi inceleyen araştırmacılardan Saks (1994) ve Klein ve Weaver (2000), oryantasyon programları ile örgütsel bağlılık arasında, Louis ve diğ. (1983), iş dışı eğitim ile örgütsel bağlılık arasında, Tannenbaum ve diğ. (1991, s.760), iş görenlerin eğitim beklentilerinin karşılanması ile örgütsel bağlılık arasında; Dean ve diğ. (1988), iş özellikleri beklentilerinin karşılanması ile örgütsel bağlılık arasında, Saks (1995b), geri bildirim ve örgütsel bağlılık arasında, Ostroff ve Kozlowski (1992), sosyalleşme ajanı olarak yöneticilerden alınan bilgi miktarı ile örgütsel sosyalleşme arasında; Fisher (1985), çalışan desteği ile örgütsel

sosyalleşme arasında, Bauer ve diğ., (2007) ve Saks ve diğ., (2007), kurumsal sosyalleşme taktikleri ile örgütsel sosyalleşme arasında pozitif yönlü ilişki tespit etmektedir.

Örgütsel bağlılığın genel sonuçlarına bakıldığında ise, örgütsel bağlılığı yüksek olan iş görenlerin, örgütsel faaliyetlere daha aktif olarak katıldığı, örgütte kalmak ve örgüt amaçlarının gerçekleştirilmesine katkıda bulunmak konusunda daha istekli oldukları ve işten ayrılma niyeti taşımadıkları belirlenmektedir. Görüldüğü üzere iş gören kendisini örgüt ile bağdaştırdığında ve onun amaçlarına inandığında, ona daha çok katılmakta ve onun bir parçası olmaktadır (Balcı, 2003, s.28). Örgütsel bağlılık, iş görenin iş doyumunu ve performansını yükseltmekte (Uygur, 2007), örgüte olan sorumluluk duygusunu, sadakatini, örgütle olan uyumunu, iş doyumunu, üretkenliğini arttırmakta ve iş görenin örgüte olan maliyetini azaltmakta (Balcı, 2003, s.28-34), örgütte kalma isteğini, daha çok çalışma isteğini arttırmakta (Moorhead ve Griffin, 1989, s.89; Roy, 1981), örgüt iyiliği için çaba harcamasını (George ve Jones'dan aktaran Çalışkan, 2009), işini sevmesini ve işi için çaba göstermesini sağlamakta, iş görenin verimliliğini ve üretimin kalitesi arttırmakta (Salancik, 1995, s.284), iş görenin performansını yükseltmekte, devamsızlık, geç kalma ve işten ayrılma oranlarını (Mathieu ve Zajac, 1990, s.171-172) ve iş gücü devir oranını düşürmektedir (Randall, 1987, s.462).

**2.2.9.4. Örgütsel özdeşleşme.** Örgütsel özdeşleşme, iş gören ve örgütün amaç ve değerlerinin bütünleşmesi ve uyumlu bir hale gelmesi olarak tanımlanmaktadır (Hall ve diğ., 1970, s.176). Başka bir tanımda ise iş görenin kendisini, örgütün bir parçası olarak hissetmesi olarak ifade edilmektedir (Scott ve Lane, 2000). Edward Tolman (1943), örgütü ile özdeşleşen iş görenlerin kendisini örgütü ile bir hissettiği ve sonucunda da örgütün geleceğini, amacını, başarısını, hatalarını ve prestijini, kendi amacı, başarısı, hatası ve prestiji olarak kabul ettiğini ifade etmektedir. Kendini örgütün bir parçası olarak kabul eden iş gören, örgütün yararına olacak şekilde hareket etmeye motive olmaktadır (Edward, 2005, s. 209). İş gören, kendisini örgütün bir üyesi olarak görmesi ve örgüte ait hissetmesi nedeniyle diğer üyelerle dayanışma içerisinde olmakta, örgütün amaç ve politikalarına olan sadakati nedeniyle örgütünü desteklemekte ve diğer örgüt üyeleriyle paylaşılan ortak amaçlar ve değerler nedeniyle de kendisini diğer örgüt üyeleri ile benzer niteliklere sahip olarak görmek ve kendisini onlarla bağdaştırmaktadır (Miller, Allen, Casey ve Johnson, 2000, s. 629). Bunun yanı sıra, alanyazında

yürütülen çeşitli çalışmalar, örgütsel özdeşleşmenin hem iş gören hem de örgüt açısından olumlu çıktılarının olduğunu öne sürmektedir. İş gören açısından özdeşleşme, onun ait olma gereksinimini karşılamakta ve hissettiği belirsizlik duygusunu azaltmakta (Çakınberk ve diğ., 2011, s.91), güçlü bir doyum kaynağı olmakta (Hall ve diğ. 1970, s.180-183), iş görenin iş yaşamını daha anlamlı hale getirmekte ve potansiyelini maksimize etmekte (Mael ve Ashforth, 2001, s.200-201), iş görenin verimliliğini arttırmakta (Çakınberk ve diğ., 2011, s.91), iş görenlerin örgütün amaçlarına bağlanmasını ve onun amaçları gerçekleştirebilmek adına çabalamasını sağlamaktadır (Rotondi, 1975a, s.892). Örgüt açısından ise özdeşleşme, iş görenin örgütsel bakış açısından düşünmeye ve hareket etmeye başlamasını (Christ ve diğ., 2003, s.331), örgütün yararı adına daha fazla çaba sarf etmesini (Miller ve diğ., 2000, s.628) ve örgütün yararı adına daha çok çaba sarf eden insan sermayesine sahip olunmasını sağlamaktadır (Carmeli, Gilat ve Waldman, 2007, s.973). Örgütle özdeşleşen iş gören, örgüte yarar sağlayacak davranışların kendisi için de yararlı olacağına inanmaktadır (Dukerich ve diğ., 2002, s.511). Bunun yanı sıra özdeşleşme yönetim açısından iş görenlerin davranışlarını yönlendirebilecek ve eş güdümlenebilecek bir mekanizma olarak da görülmektedir; çünkü örgütle özdeşleşen iş gören örgütün amaç, politika, değer, norm ve standartlarına uygun olarak davranmakta ve bunların dışına çıkmamaktadır (Shamir ve Kark, 2004, s.115). Örgütsel özdeşleşme ayrıca, iş görenin örgüte uyum, bağlılık, sadakat, vatandaşlık gibi olumlu tutumlar geliştirmesini sağlamaktadır (Boutwell, 2003, s.3; Wegge ve diğ., 2006).

Örgütsel özdeşleşme iş görenin örgütsel sosyalleşme süreci açısından düşünüldüğünde ise iş görenin örgütün amaç, değer, kültür ve politikalarını öğrenerek örgütsel bir kimlik oluşturmasını sağlamaktadır (Dutton ve diğ., 1994). Bununla birlikte sosyalleşme süreci boyunca yeni iş görenlerin algıladığı örgütsel destek ile örgütsel özdeşleşme arasında (Bell ve Menguc, 2002, s.131-146; Edwards ve Peccei, 2010, s.17-26; Sluss, Klimchak ve Holmes, 2008, s.457-464; Van Dick, Grojean, Christ ve Wieseke, 2006, s.283-301), iş görenin geleceğe ilişkin beklentileri ile örgütsel özdeşleşme arasında (Millward, Haslam ve Postmes, 2007, s.547-559), iş görenlerin iş arkadaşları ile sosyalleşme becerileri ve yerinde geribildirim alma durumu ile örgütsel özdeşleşme arasında (Gossett, 2002, s.392); iş görenlerin deneyimlediği yetiştirme süreci ile örgütsel özdeşleşme arasında (Bouquillon, Sosik ve D. Lee, 2005, s.239-258; Schaubroeck, Peng ve S. Hannah, 2013, s.1148-1168; Webber, 2011, s.119-125); örgütsel kimlik ile örgütsel özdeşleşme arasında (Barzaki, Esfahani ve Navabi, 2011, s.216-228; Ge, Su

ve Zhou, 2010, s.166-179) ilişki tespit edilmektedir. Bunun yanı sıra alanyazında birçok araştırma örgütsel sosyalleşme ile özdeşleşmenin arasında pozitif yönlü bir ilişki olduğunu ortaya koymaktadır (Ashforth ve Saks, 1996, s.149-178; Bartels, Douwes, De Jong ve Pruyn, 2006, s.49-67; Bullis ve Bach, 1989, s. 273-29; Scott, Corman ve Cheney, 1998; Ge ve diğ., 2010; He ve Baruch, 2009, s.575-599; Kuhn ve N. Nelson, 2002; Liberman, 2011, s.133; Rousseau,1998; Van Dick, Wagner ve Lemmer, 2004, s.121-138; Yi ve Uen, 2006, s. 362-371).

Yukarıda bahsedilen örgütsel yapı ve örgütsel sosyalleşmeye ilişkin alanyazın taraması ışığında; bu araştırmada üniversitelerin yapısını belirlemek üzere onların karmaşıklık, merkezileşme, formalleşme ve tabakalaşma düzeylerinden, akademisyenlerin örgütsel sosyalleşme düzeylerini belirlemek için ise sosyalleşmenin yetiştirme, örgüte ilişkin anlayış, çalışan desteği ve gelecek beklentileri boyutlarına ilişkin akademisyen algılarından yararlanılacaktır. Yapılan alanyazın taramasında, üniversitelerin yapısal özelliklerinin, akademisyenlerin örgütsel sosyalleşme düzeylerine ilişkin algıları üzerindeki etkisine dair yürütülen bir çalışmaya rastlanamamıştır. Fakat üniversitelerin yapısal özelliklerinin, akademisyenlerin örgütsel sosyalleşme düzeyleri üzerinde etkili olabileceği düşünülmektedir.

Karmaşıklık özelliği, örgütteki uzmanlaşma ve departmanlaşma düzeyini ve uzmanlık için gerekli eğitim süresini ifade etmektedir. Bu nedenle karmaşıklığın sosyalleşmenin yetiştirme boyutu ile doğrudan ilişkili olabileceği düşünülmektedir. Bununla birlikte uzmanlaşma için gerekli olan eğitim sürecinde, akademisyen yalnızca kendi mesleğine ilişkin bilgi ve beceriyi öğrenmekle kalmayıp örgütüne ilişkin bir anlayış da geliştirecektir. Yetiştirme sürecinde formal eğitimin yanı sıra, diğer çalışanlar edinilen informal bilgilerin de önemi büyüktür. Çalışanlar bu sayede daha yakın ilişkiler geliştirebilir ve bu çalışanların sosyal destek algısı arttırabilir. Bunun yanı sıra, uzmanlaşma düzeyinin yüksek olduğu örgütlerde, çalışanların kariyer beklentileri daha net şekilde belirlendiği için gelecek beklentilerin yüksek olması olasıdır.

Merkezileşme özelliği ise, örgütte karar verme yetkisinin kimin elinde bulunduğu ile ilgilidir. Merkezileşmenin yüksek olduğu örgütlerde, karar verme yetkisi otoritenin en üstündedir. Bu sebeple merkezileşmenin yüksek olduğu üniversitelerde, akademisyenlerin kendini ya da örgütü ilgilendiren konularda karar verme yetkisine sahip olmayabileceği düşünüldüğünde, bunun akademisyenlerin örgütsel sosyalleşme sürecini olumsuz yönde

etkileyebileceği varsayılmıştır. Çünkü yetiştirme sürecinde akademisyenlerin ihtiyacı olan eğitime karar verme konusunda fikirlerinin alınmaması, onların bu sürece ilişkin algılarını; ast ve üstler arasında görünmeyen hiyerarşik uçurum ise, astların sosyalleşme sürecindeki destek algısını negatif yönde etkileyecektir. Akademisyenlerin kendi uzmanlık alanına giren konularda karar vermede üstlerinin onayına ihtiyaç duyması, onların örgüte ilişkin anlayış geliştirmesini olumsuz yönde etkileyecek ve yükselme olanaklarına merkezi olarak karar verilmesi ise geleceğe ilişkin beklentilerini belirsiz kılacak, örgütsel sosyalleşme süreçlerine ilişkin negatif algılara sahip olmalarına sebep olacaktır.

Formalleşme özelliği ise örgütteki kural ve düzenlemelerin sayısı ile ilişkilidir. Bir örgütte örgütün işleyişine, iş ve görevlere, çalışanların davranış örüntülerine dair her şey yazılı veya yazısız kurallar ile önceden belirlenmiş ve standardize edilmiş ise o örgütün formalleşme düzeyinin yüksek olduğunu söylemek mümkündür. Formalleşme düzeyinin yüksek olduğu üniversitelerde, iş akışı, görev tanımları, davranış normları vb. her şey önceden belirlenmiş olduğu ve yetiştirme sürecinde akademisyene hiçbir belirsizlik yaşanmayacak şekilde aktarılacağı için akademisyenlerin yetiştirme ve örgüte ilişkin anlayış düzeylerinin yüksek olması beklenmektedir. Böyle örgütlerde, tüm iş sistemleştirildiği için çalışanların birbirlerinden ya da üstlerinden öğreneceği şeyin daha az olacağı düşünüldüğünde çalışanların sosyal destek algısının da daha düşük olabileceği varsayılabılır. Formalleşmenin yüksek olduğu örgütlerde, sistemleştirilen iş ve görevlerin yanı sıra kariyer basamaklarının, yükselme imkanlarının da belirli olması, çalışanların gelecek beklentilerine ilişkin algı düzeylerinin yüksek olmasını sağlayabilir.

Tabakalaşma özelliği ise, örgütte hiyerarşik basamaklar arasındaki statü farklılığına işaret etmektedir. Tabakalaşmanın yüksek olduğu örgütlerde ast ve üstler arasında statü farkı oldukça fazladır, üstler ödül ve ayrıcalıklardan astlara oranla daha fazla yararlanmaktadır. Böyle bir yapılanmanın söz konusu olduğu üniversitelerde, sosyalleşmenin yetiştirme aşamasında formal ya da informal eğitimle akademisyenlere bu duruma yönelik bilgilendirmeler yapılacaktır. Bu sayede akademisyenin örgütteki iş akışına hakim olması sağlanarak örgüte ilişkin daha net bir anlayış geliştirmesine olanak tanınacaktır. Akademisyenin örgüte ilişkin anlayış edinmesi sağlanırken diğer akademisyenlerle arasındaki etkileşim ve iletişim ise onların sosyal destek algısının artmasını sağlayacaktır.

## 2.3. İlgili Araştırmalar

### 2.3.1. Örgütsel Yapı ile İlgili Yurt İçinde Yapılan Araştırmalar

Alanyazında örgütsel yapı üzerine yurt içinde yapılan çalışmalar incelendiğinde çalışmaların büyük bir kısmının eğitim örgütlerinden ziyade işletmeler üzerine yapılmış olduğu görülmektedir (Acaray, 2007; Akkoç, 2008; Alataş, 2018; Altıntaş, 2007; Altunay, 2006; Dirlik, 2008; Emsen, 2010; İçerli, 2009; Kızrak, 2019; Özcan, 2010; Perçin, 2008; Sert, 2016; Tarı, 2002; Yahyagil ve Dikmen, 2001). Bununla birlikte eğitim örgütlerinin yapısına dair yapılan çalışmaların ise büyük çoğunluğunun okulların bürokratik yapısı üzerinde durduğu (Altun, 2016; Akıl, 2005; Arıcan, 2009; Buluç, 2009; Cerit, 2012; Cerit ve Akgün, 2015; Çakan, 2019; Çiftçi, 2009; Demirtaş, Özdemir ve Küçük, 2016; Dönder, 2006; Erdoğan ve Dönmez, 2011; Ermeç, 2007; Kalkan, 2015; Karaoğlan, 2019; Kurt, 2004; Ordu, 2011; Ömeroğlu, 2006; Önal, 2012; Özer, 2010; Öztürk, 2001; Parlar ve Cansoy, 2017; Tepe, 2018; Yılmaz, 2018; Yücel, 1999, Zeytin, 2008) ve yalnızca sayılı araştırmanın üniversitelerin örgütsel yapısı üzerine yoğunlaştığı gözlenmektedir (Acer Karataş, 2015; Aypay, 2001; Dönmez, 2018; Erol ve Ordu, 2018; Gülmez, 2016; Gülnar, 2009; Karip, 2005; Öz, 2015; Zincirli, 2017).

Yücel (1999), öğretmenlerin bulunduğu kurumların bürokratik yapı algısı ve güç duyguları arasındaki ilişkiyi belirlemek üzere yürüttüğü araştırmasında, okulların bürokratik yapı özelliklerini belirleyebilmek amacıyla Hall'ün bürokratik yapı modelinin ölçek haline getirilmesiyle otorite hiyerarşisi, iş bölümü ve uzmanlaşma, kurallar ve düzenlemeler, prosedürel özellikler, bireysel olmayan yönelim ve teknik yeterlik olmak üzere 6 boyuttan oluşan bir ölçek geliştirmektedir. Bu boyutlar birbiriyle negatif ilişki gösteren kontrol ve uzmanlık şeklinde iki faktör altında toplanmaktadır. “Otorite hiyerarşisi, kurallar ve düzenlemeler, prosedürel özellikler ve ilişkilerde resmiyet” değişkenleri, ilk faktör olan “kontrol” faktörünü, “iş bölümü ve uzmanlaşma ve teknik yeterlik” değişkenleri ise, ikinci faktör olan “uzmanlık” faktörünü oluşturmaktadır. Araştırmadan elde edilen bulgular, öğretmenlerin güç duyguları ile okulların bürokratik yapıları arasında negatif yönde, uzmanlık ile ilgili değişkenler ile pozitif yönde anlamlı bir ilişki olduğunu, öğretmenlerin okuldaki otorite hiyerarşisi düzeyine ilişkin algılarının okulun büyüklüğüne ve öğretmenlerin cinsiyetlerine göre farklılık gösterdiğini, öğretmenlerin okullardaki bürokratik yapı özelliklerine ilişkin algılarının mezun oldukları fakülte ve eğitim durumu değişkenlerine göre farklılık gösterdiğini,



öğretmenlerin uzmanlık ve kurallara uyma boyutlarına ilişkin algılarının, eğitim durumu değişkenine göre farklılık gösterdiğini, öğretmenlerin kurallara uyma boyutuna ilişkin algıları ile arkadaşlık ilişkilerine ilişkin algıları; teknik yeterliğe bağlı terfi ve uzmanlığa ilişkin algıları ile arkadaşlık ilişkilerine ilişkin algıları arasında pozitif yönlü anlamlı bir ilişkinin olduğunu göstermektedir.

Öztürk (2001), lise öğretmenlerinin görev yaptıkları okulların bürokratikleşme ve kendi stres düzeylerine ilişkin algılarını belirlemek ve bu algıların çeşitli demografik değişkenler açısından farklılık gösterip göstermediğini saptamak üzere yürüttüğü araştırmada, öğretmenlerin okulların bürokratikleşme düzeyine ilişkin algılarının cinsiyet ve branş değişkenlerine göre anlamlı farklılık göstermediği, yaş, mesleki kıdem, okul türü, okul büyüklüğü ve yerleşim birimi değişkenlerine göre ise anlamlı farklılık gösterdiği, bürokrasinin alt boyutları olan “otorite hiyerarşisi, kurallar-düzenlemeler, nesnellik ve prosedürel özellikler” arasında pozitif yönlü anlamlı bir ilişki olduğu, öğretmenlerin; okulların bürokratikleşme düzeyi ve “otorite hiyerarşisi, kurallar-düzenlemeler, nesnellik ve prosedürel özellikler” boyutlarındaki bürokratikleşme düzeyine ilişkin algıları ile stres düzeylerine ilişkin algıları arasında negatif yönlü anlamlı bir ilişkinin olduğu sonuçlarına ulaşmaktadır.

Kurt (2004), Milli Eğitim Bakanlığı Merkez Teşkilatı’nda görev yapmakta olan yönetici ve personelin algılarına göre çalıştıkları kurumun örgütsel yapı özelliklerini ve bu özelliklerin örgütsel iletişim düzeylerine etkisini belirlemeyi amaçlayan araştırmasında örgütsel yapı; merkezileşme, karmaşıklık ve biçimselleşme boyutları ile ölçülmektedir. Araştırmanın bulgularına göre, örgütsel yapının merkezileşme boyutu düzeyinin yüksek olmasının örgütsel iletişimi olumsuz yönde etkilediği, örgütsel yapının dikey farklılaşma boyutu düzeyinin yüksek olmasına rağmen örgütsel iletişime engel olmadığı, yatay farklılaşma boyutu düzeyinin ise örgütsel iletişime engel oluşturabildiği, uzmanlaşmanın düşük olduğu ve iş bölümünün açık ve net olmadığı bu yapılanmanın örgüt içi iletişim sorunlarına neden olabildiği, dar kontrol alanının, ast-üst ilişkilerini olumlu yönde etkilediği ve örgütün biçimselleşme düzeyinin örgütsel iletişim üzerinde etkili olmadığı sonuçlarına ulaşılmaktadır.

Dönder (2006), ilköğretim okullarında görev yapan öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık düzeyi algıları ile görev yaptıkları kurumların bürokratik yapısına dair algısı arasında anlamlı bir ilişki olup olmadığını ortaya koymayı amaçladığı araştırmasında, öğretmenlerin görev

yaptıkları kurumların bürokratik yapısına dair algılarının da cinsiyet, branş ve kıdem değişkenlerine göre anlamlı farklılık göstermediği, bürokrasinin alt boyutları olan “kuralcılık” ile “otoritenin hiyerarşik kullanımı”, “yetersizlik”, “negatif atmosfer”, “resmiyet”, “uzmanlaşmama” ve örgütsel vatandaşlığın bir boyutu olan “yardımseverlik” arasında pozitif yönlü anlamlı bir ilişki olduğu, örgütsel vatandaşlığın diğer boyutları olan “adalet” ve “mutluluk” ile arasında ise negatif yönlü anlamlı bir ilişkinin olduğu, örgüt vatandaşlık davranışının “vicdanlılık”, “erdemlilik”, “fevri olmama”, “özgüvensizlik” boyutları ile ise aralarında anlamlı bir ilişki bulunmadığı sonuçlarına ulaşmaktadır.

Ömeroğlu (2006), ilköğretim okulu öğretmenlerinin okula yönelik tutumları ile okulun bürokratik yapısı arasındaki ilişkiyi tespit etmeyi amaçlayan araştırmasında, öğretmenlerin okulun bürokratik yapısına ilişkin algılarının düşük düzeyde olduğu, bu algıların çalıştıkları okullardaki hizmet süresi değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterdiği, cinsiyet, branş, kıdem, okulun sosyo-ekonomik düzeyi değişkenlerine göre ise anlamlı bir farklılık göstermediği, öğretmenlerin okulun bürokratik yapısına ilişkin (düşük, orta ve yüksek bürokratik düzey) algıları ile okula yönelik tutumları arasında pozitif yönlü anlamlı bir ilişkinin bulunduğu sonuçlarına ulaşmaktadır.

Ermeç (2007), ilköğretim okullarının bürokratikleşme düzeyinin öğretmen morali üzerindeki etkilerini ortaya koymayı amaçladığı araştırmasında, öğretmenlerin görev yaptıkları okulların bürokratikleşme derecesine ilişkin algılarının “orta üstü” düzeyde olduğu, öğretmenlerin görev yaptıkları okulların bürokratikleşme derecesine ilişkin algılarının, cinsiyet, kıdem, yaş, eğitim durumu ve kademe değişkenlerine göre anlamlı farklılık göstermediği, okullarının bürokratikleşme düzeyinin öğretmen moralinin “toplumsal baskı” boyutu hariç tüm alt boyutlarının anlamlı bir yordayıcısı olduğu sonuçlarına ulaşmaktadır.

Zeytin (2008), ilköğretim okullarında görev yapmakta olan öğretmenlerin algılarına göre bürokratikleşme ile okul kültürü arasındaki ilişkiyi ortaya koymayı amaçlayan araştırmasında, okulların bürokratikleşme düzeylerine ilişkin öğretmen algılarının cinsiyet, yaş, mesleki kıdem, branş ve okulların sosyo-ekonomik düzey değişkenlerine göre anlamlı bir farklılık göstermediği, mesleki kıdem değişkenine göre ise kıdem yılı fazla olan öğretmenlerin lehine anlamlı bir farklılık gösterdiği, bürokrasinin “otorite hiyerarşisi” boyutundaki bürokratikleşme düzeyine ilişkin öğretmen algıları arasında okulların sosyo-ekonomik düzeyi değişkenine göre anlamlı bir

farklılık olduğu, bürokrasinin “kurallar ve düzenlemeler” boyutundaki bürokratikleşme düzeyine ilişkin öğretmen algıları arasında mesleki kıdem değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterdiği, bürokrasinin “nesnellik” boyutundaki bürokratikleşme düzeyine ilişkin öğretmen algıları arasında ise cinsiyet, yaş, mesleki kıdem, branş ve okulların sosyo-ekonomik düzeyi değişkenlerine göre anlamlı bir farklılık göstermediği ve okulların bürokratikleşme düzeyi ile okul kültürü arasında pozitif yönlü anlamlı bir ilişkinin olduğu sonuçlarına ulaşmaktadır.

Arıcan (2009), ortaöğretim kurumlarında görev yapan öğretmenlerin okul yönetimindeki bürokratik işleyişe ilişkin algıları ile mesleki tükenmişlik düzeylerine ilişkin algıları arasındaki ilişkiyi incelemeyi amaçlayan araştırmada, öğretmenlerin okul yönetimindeki bürokratik işleyişe ilişkin algılarının orta düzeyde olduğu, öğretmenlerin bürokratik işleyişe ilişkin algılarının yaş, kıdem, okul türü değişkenlerine göre anlamlı bir farklılık gösterdiği, cinsiyet, medeni durum, eğitim durumu, branş ve okulların öğretim şekli değişkenlerine göre ise anlamlı bir farklılık göstermediği, okulların bürokratik özellikleri ile öğretmenlerin tükenmişlik düzeyleri arasında negatif yönlü anlamlı bir ilişki olduğu sonuçlarına ulaşmaktadır.

Çiftçi (2009), ilköğretim okullarında görev yapmakta olan öğretmenlerin algılarına göre okulların bürokratikleşme düzeyleri ile öğrencilerin yabancılaşma düzeyleri arasındaki ilişkiyi incelemeyi amaçlayan araştırmasında, öğretmenlerin; okulların bürokratikleşme derecesine ilişkin algılarının “orta üstü” düzeyde olduğu, okulların bürokratikleşme derecesine ilişkin algılarının cinsiyet ve kıdem ve çalıştıkları okul türü değişkenlerine göre anlamlı bir farklılık göstermediği, okulların bürokratikleşme düzeyinin, öğrenci yabancılaşmasının “sosyal soyutlama” boyutu haricindeki tüm alt boyutlarının anlamlı bir yordayıcısı olduğu sonuçlarına ulaşmaktadır.

Buluç (2009), ilköğretim okullarında görev yapmakta olan öğretmenlerin algılarına göre okullarının bürokratik yapısı ve okul müdürlerinin kullandıkları liderlik stilleri arasındaki ilişkiyi ortaya koymayı amaçlayan araştırmasında, öğretmenlerin; okulların bürokratik yapısının etkililiğine ilişkin algılarının orta düzeyde, formallik ve merkeziyetçiliğe ilişkin algılarının da orta düzeye yakın olduğu, okulların bürokratik yapısının etkililiği ile dönüşümcü liderlik arasında yüksek derecede pozitif yönlü anlamlı bir ilişki olduğu ve etkileşimci liderlik arasında ise anlamlı bir ilişkinin olmadığı, okulların bürokratik yapısının etkililiğinin dönüşümcü liderliğin anlamlı bir yordayıcısı olduğu, yani formalleşme ve merkezileşme derecesinin, çok

fazla baskıcı ve engelleyici olmadığı okulların bürokratik yapısının daha etkili olduğu ve böyle kurumlarda okul müdürlerinin dönüşümcü liderlik davranışı sergileme ihtimalinin daha yüksek olacağı sonuçlarına ulaşmaktadır.

Gülнар (2009), akademisyenlerin iletişim doyum düzeyi ile bağlı oldukları kurumların örgüt yapısı arasındaki ilişkiyi ortaya koymayı amaçlayan araştırmasında, mekanik örgütlerde görev yapan akademisyenlerin bilgisel iletişim doyumuna anlamlı biçimde daha fazla önem attıkları ve bu boyuttan anlamlı bir şekilde daha fazla doyum elde ettikleri, organik örgütlerde görev yapan akademisyenlerin ise ilişkisel iletişimin doyum boyutuna daha fazla önem attıkları ve bu boyuttan anlamlı bir şekilde daha fazla doyum elde ettikleri sonuçlarına ulaşılmaktadır.

Özer (2010), ilköğretim okullarında görev yapan öğretmenlerin, görev yaptıkları okulların örgütsel diriklik, bürokratiklik ve örgüt normlarına ilişkin algılarının düzeyini ve bu düzeylerin cinsiyet, okul türü ve sosyo-ekonomik düzey değişkenleri açısından anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla gerçekleştirdiği araştırmasında, öğretmenlerin örgütsel diriklik ölçeğinin, “destekleyici liderlik”, “okul geliştirme çabaları” ve “okul olanaklarını” boyutlarında yer alan ifadelerle “çoğunlukla” katıldıkları, ancak “aile katılımı” ve “değişime açıklık” boyutlarında yer alan ifadelerle ise “bazen” katıldıkları, öğretmenlerin kolaylaştırıcı bürokrasi ve örgüt normları ölçeklerinde yer alan ifadelerle “çoğunlukla” katıldıkları, engelleyici bürokrasi boyutunda yer alan ifadelerle ise “nadiren” katıldıkları, öğretmenlerin örgütsel dirikliğin “aile katılımı” boyutuna ilişkin algılarının ve öğretmenlerin örgüt normlarına ilişkin algılarının cinsiyet değişkenine göre anlamlı bir fark gösterdiği, fakat okulların bürokratik yapılarına ilişkin algılarının cinsiyet değişkenine göre anlamlı bir farklılık göstermediği, öğretmenlerin örgütsel dirikliğin “değişime açıklık” boyutuna ilişkin algıları ve örgüt normlarına ilişkin algılarının, okul türü değişkenine göre anlamlı bir fark gösterdiği, öğretmenlerin örgütsel dirikliğin tüm boyutlarına ilişkin algıları, kolaylaştırıcı bürokrasiye ilişkin algıları ve örgüt normlarına ilişkin algılarının, sosyo-ekonomik düzey değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterdiği, öğretmenlerin engelleyici bürokrasiye ilişkin algılarının ise sosyo-ekonomik düzey değişkenine göre anlamlı bir farklılık göstermediği, kolaylaştırıcı ve engelleyici bürokrasi ve örgüt normları değişkenlerinin örgütsel dirikliğin anlamlı yordayıcıları olduğu sonuçlarına ulaşmaktadır.

Erdoğan ve Dönmez (2011), ilköğretim okullarının bürokratik yapısı ile öğretmenlerin örgütsel sosyalleşme düzeyleri arasındaki ilişkiyi incelemek amacıyla yürüttüğü bu araştırmada, öğretmenlerin görev yaptığı okullardaki bürokratik yapıyı daha çok “kolaylaştırıcı” olarak ve nadiren “engelliyici” olarak algıladıkları, öğrenmelerin kendi örgütsel sosyalleşme düzeylerine ilişkin algılarının ise yüksek düzeyde olduğu ve kolaylaştırıcı bürokrasi ile örgütsel sosyalleşme arasında pozitif yönlü, orta düzeyde anlamlı bir ilişkinin olduğu sonuçlarına ulaşmaktadır.

Ordu (2011), ilköğretim okulu öğretmenlerin okulun yapısal özelliklerine ve örgüt sağlığına ilişkin algı düzeylerini ve bu düzeylerin çeşitli demografik değişkenlere göre farklılık gösterip göstermediğini belirlemeyi; öğretmenlerin algılarına göre örgütsel yapı ile örgüt sağlığı arasındaki ilişkiyi ve yapısal özelliklerin örgüt sağlığı üzerindeki etkisini belirlemeyi amaçladığı çalışmada, ilköğretim okulu öğretmenlerinin bağlı bulunduğu okulların yapısına ilişkin “karmaşıklık”, “formalleşme” ve “merkezileşme” boyutlarına verdikleri yanıtların “katılıyorum” düzeyinde olduğu, öğretmenlerin okullarındaki örgütsel yapının karmaşıklık ve merkezileşme boyutlarına ilişkin algılarının cinsiyete göre anlamlı bir fark göstermediği ancak formalleşme boyutuna ilişkin algılarının cinsiyete göre kadın öğretmenler lehine anlamlı farklılık gösterdiği, okullarındaki örgütsel yapının karmaşıklık ve formalleşme boyutlarına ilişkin algılarının kıdeme göre anlamlı bir farklılık göstermediği ancak merkezileşme boyutuna ilişkin algılarının kıdem yılı fazla olan öğretmenlerin lehine anlamlı farklılık gösterdiği, öğretmenlerin okullarının örgütsel yapı özelliklerine ilişkin algılarının branş, okuldaki görev süresi ve okul büyüklüğü değişkenlerine göre ise anlamlı farklılık göstermediği; öğretmenlerin bağlı bulunduğu kurumların karmaşıklık ve formalleşme özellikleri ile örgüt sağlığı arasında pozitif yönde, merkezileşme özellikleri ile örgüt sağlığı arasında ise negatif yönde anlamlı bir ilişkinin olduğu; karmaşıklık ve formalleşme değişkenlerinin, öğretmenlerin okullarının örgüt sağlığına ilişkin algıları üzerinde, karmaşıklığın, örgüt sağlığının alt boyutları olan örgütsel liderlik, örgütsel bütünlük, örgütsel kimlik ve örgütsel ürün üzerinde; formalleşmenin; örgüt sağlığının alt boyutları olan çevresel etkileşim, örgütsel kimlik, örgütsel ürün üzerinde; merkezileşmenin ise örgüt sağlığının alt boyutları olan örgütsel bütünlük ve çevresel etkileşim üzerinde anlamlı etkilerinin olduğu sonuçlarına ulaşmaktadır.

Önal (2012), ilköğretim okullarında görev yapan öğretmenlerin algıları doğrultusunda örgüt kültürü ile bürokratik okul yapısı arasındaki ilişkiyi tespit etmeyi amaçlayan

araştırmasında, öğretmenlerin, okulun bürokratik yapısına ilişkin algılarının yüksek düzeyde olduğu, bürokratik okul yapısının etkililiği ile örgüt kültürü arasında pozitif yönlü yüksek düzeyde anlamlı bir ilişkinin olduğu, okul kültürünün tüm boyutları ile bürokrasi arasında yüksek düzeyde, pozitif yönlü anlamlı bir ilişkinin olduğu, okul kültürünün “amaçta birlik” ve “yarışma” boyutlarının, bürokratik okul yapısının anlamlı yordayıcıları olduğu sonuçlarına ulaşmaktadır.

Cerit ve Akgün (2015), sınıf öğretmenlerinin proaktif davranışları ile görev yaptıkları okulların örgüt yapısı arasındaki ilişkiyi ortaya koymayı amaçladığı bu çalışmada, *Burns ve Stalker'ın Mekanik ve Organik Örgüt Yapısı* sınıflandırmasını kullanmaktadır. Araştırmanın bulgularına göre sınıf öğretmenlerinin proaktif davranış gösterme düzeylerinin düşük olduğu, okul yapısını daha çok mekanik olarak algıladıkları, mekanik okul yapısı ile öğretmenlerin proaktif davranışları arasında negatif yönlü anlamlı bir ilişki olduğu, organik okul yapısı ile arasında ise pozitif yönlü anlamlı bir ilişki olduğu, mekanik okul yapısının sınıf öğretmenlerin proaktif davranış sergileme eğilimleri üzerinde negatif, organik okul yapısının ise pozitif bir etkiye sahip olduğu sonuçlarına ulaşmaktadır.

Kalkan (2015), ilköğretim okullarında görev yapmakta olan öğretmenlerin mesleki öğrenme topluluğu, bürokratik yapı ve örgütsel güven değişkenlerine ilişkin algı düzeylerini, bu değişkenler arasındaki ilişkiyi ve örgütsel güvenin bürokratik yapı ve mesleki öğrenme topluluğu arasında aracı bir etkiye sahip olup olmadığını belirlemeyi amaçlayan çalışmada, öğretmenlerin bürokratik yapının alt boyutu olan “kolaylaştırıcı bürokrasiye” ilişkin algılarının, diğer boyut olan “engelleme bürokrasiye” ilişkin algılarına göre daha yüksek olduğu, öğretmenlerin okulun bürokratik yapısının kolaylaştırıcı ve engelleme bürokrasi alt boyutlarına ilişkin algılarının, cinsiyet göre erkek öğretmenler lehine, okul büyüklüğü değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterdiği, branş, eğitim kademesi, kıdem, görev değişkenlerine göre ise anlamlı bir farklılık göstermediği, mesleki öğrenme topluluğu ile bürokratik yapı ve güven arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişkinin olduğu, bürokratik yapının, mesleki öğrenme topluluğu ile hem doğrudan hem de örgütsel güven üzerinden dolaylı olarak ilişkili olduğu ve örgütsel güvenin diğer iki değişken arasında aracı değişken rolü oynadığı sonuçlarına ulaşmaktadır.

Altun (2016), ortaöğretim kurumlarında görev yapan öğretmenlerin mesleki gelişim düzeyleri ve okul müdürlerinin kolaylaştırıcı liderlik rollerine ilişkin algıları arasındaki ilişkiyi incelemeyi amaçlayan araştırmasında, öğretmenlerin; okul müdürlerinin kolaylaştırıcı liderlik davranışlarına ilişkin algılarının “orta” düzeyde olduğu, kolaylaştırıcı liderlik ile mesleki gelişim davranışının alt boyutları olan “kaynak sağlama ve mesleki gelişme ortamı” arasında “yüksek” düzeyde, “haber verme ve teşvik etme” arasında “orta” düzeyde, “yasal düzenlemeler ve okul faaliyetleri” arasında “orta” düzeyde, “genel mesleki gelişim” arasında ise yüksek düzeyde anlamlı bir ilişkinin olduğu, öğretmenlerin; okul müdürlerinin kolaylaştırıcı liderlik davranışlarına ilişkin algılarının okul türü değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterdiği, okul müdürlerinin kolaylaştırıcı liderlik davranışlarının, mesleki gelişim davranışının alt boyutları olan “yasal düzenlemeler ve okul faaliyetlerinin”, “haber verme ve teşvik etmenin”, “kaynak sağlama ve mesleki gelişme ortamının” ve genel mesleki gelişme davranışlarının anlamlı bir yordayıcısı olduğu sonuçlarına ulaşmaktadır.

Parlar ve Cansoy (2017), ilköğretim ve ortaöğretim kurumlarında görev yapmakta olan öğretmenlerin algılarına göre, bürokratik okul yapısının, öğretmen liderliği kültürü üzerindeki etkisini belirlemeyi amaçladığı araştırmasında, öğretmenlerin bürokratik okul yapısının etkililiğine ilişkin algılarının “orta” düzeyde olduğu, bürokratik okul yapısının etkililiği ile öğretmen liderliğinin alt boyutları olan “mesleki işbirliği”, “okul yöneticilerini destekleme” ve “işbirlikçi okul ortamı oluşturma” arasında pozitif yönlü anlamlı bir ilişkinin olduğu, bürokratik okul yapısının etkililiğinin, öğretmen liderliğinin “okul yöneticilerini destekleme”, “işbirlikçi çalışma ortamı” ve “mesleki işbirliği” boyutlarının anlamlı bir yordayıcısı olduğu sonuçlarına ulaşmaktadır.

Zincirli (2017), Türkiye’deki üniversitelerin örgütsel yapısının akademisyenler tarafından nasıl algılandığını ve algılanan örgütsel yapı ile akademisyenlerin çeşitli örgütsel davranışları (kolektif yeterlik, birey-örgüt uyumu, iş doyumu, tükenmişlik, örgütsel sessizlik, sinizm, stres, işten ayrılma niyeti, işe duyulan ilgi, bireysel performans ve örgütsel bağlılık) arasında nasıl bir ilişki bulunduğunu belirlemeyi amaçlayan araştırmasında, üniversitelerin yapısını tespit edebilmek için *Hoy ve Sweetland’ın (2000; 2001) Engelleyci ve Kolaylaştırıcı Okul Yapısı* sınıflandırmasını kullanmaktadır. Akademisyenlerin bağlı oldukları üniversitelerin yapısını daha çok nasıl algıladıklarına bakıldığında daha çok kolaylaştırıcı olarak algıladıkları;

akademisyenlerin iş doyumunu ve örgütsel sessizlik düzeylerine ilişkin algılarının, üniversitelerin kuruluş yılı değişkenine göre anlamlı farklılık gösterdiği, akademisyenlerin kolaylaştırıcı yapıya ilişkin algılarının ve işten ayrılma niyeti düzeyine ilişkin algılarının, üniversite statüsü (vakıf-kamu) değişkeni açısından sırasıyla vakıf üniversiteleri lehine ve aleyhine anlamlı farklılık gösterdiği, akademisyenlerin engelleyici yapıya ilişkin algılarının ve tükenmişlik ve işten ayrılma niyeti düzeyine ilişkin algılarının, cinsiyet değişkeni açısından erkek akademisyenlerin lehine anlamlı farklılık gösterdiği, akademisyenlerin engelleyici yapıya ilişkin algılarının ve tükenmişlik, işten ayrılma niyeti, örgütsel bağlılık, işe duyulan ilgi ve bireysel performans düzeylerine ilişkin algılarının, medeni hal değişkeni açısından (bireysel performans, örgütsel bağlılık ve işe duyulan ilgi düzeyine ilişkin algılarının haricinde) bekâr akademisyenler lehine anlamlı farklılık gösterdiği, akademisyenlerin işten ayrılma niyeti, örgütsel bağlılık, bireysel performans ve örgütsel sessizlik düzeylerine ilişkin algılarının, görev yapılan birim değişkeni (fakülte, enstitü veya diğer) açısından (işten ayrılma niyeti düzeyine ilişkin algılarının haricinde) enstitüde görev yapan akademisyenler lehine anlamlı farklılık gösterdiği, akademisyenlerin tükenmişlik, işten ayrılma niyeti, örgütsel bağlılık, iş doyumunu, stres ve örgütsel sessizlik düzeylerine ilişkin algılarının, eğitim durumu değişkenine göre (örgütsel bağlılık ve iş doyum düzeyine ilişkin algılarının haricinde) yüksek lisans mezunu akademisyenlerin lehine anlamlı farklılık gösterdiği; akademisyenlerin engelleyici ve kolaylaştırıcı yapıya ve çeşitli örgütsel davranış düzeylerine ilişkin algılarının yaş ve unvan değişkenleri açısından ise anlamlı farklılık göstermediği; akademisyenlerin engelleyici ve kolaylaştırıcı yapıya ilişkin algıları ile bireysel performans düzeylerine ilişkin algıları arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir ilişki bulunmadığı, engelleyici yapı ile kolektif yeterlilik, işe duyulan ilgi, örgütsel bağlılık, iş doyumunu ve birey örgüt uyumu arasında negatif yönlü anlamlı bir ilişkinin olduğu, engelleyici yapı ile tükenmişlik, işten ayrılma niyeti, stres, sinizm ve sessizlik arasında ise pozitif yönlü anlamlı bir ilişkinin olduğu, kolaylaştırıcı yapı ile kolektif yeterlik, işe duyulan ilgi, örgütsel bağlılık, iş doyumunu ve birey-örgüt uyumu arasında pozitif yönlü anlamlı bir ilişki, engelleyici yapı ile tükenmişlik, işten ayrılma niyeti, stres, sinizm ve sessizlik arasında ise negatif yönlü anlamlı bir ilişkinin olduğu; engelleyici yapının, birey-örgüt uyumunu ve bireysel performansı anlamlı olarak negatif yönde ve doğrudan etkilediği, engelleyici yapının aynı zamanda kolektif yeterliği, örgütsel bağlılık ve birey örgüt uyumu üzerinden de negatif yönde etkilediği, engelleyici yapının, iş doyumunu, örgütsel bağlılık ve işe duyulan ilgi üzerinden, bireysel



performansını da örgütsel bağlılık, işe duyulan ilgi ve iş doyumunu üzerinden negatif yönde etkilediği; kolaylaştırıcı yapının ise, birey örgüt uyumunu, işe duyulan ilgiyi, kolektif yeterliği ve iş doyumunu pozitif yönde ve doğrudan etkilediği, kolaylaştırıcı yapının bireysel performansı hem doğrudan hem de birey-örgüt uyumu, kolektif yeterlik, işe duyulan ilgi ve iş doyumunu üzerinden de pozitif yönde etkilediği sonuçlarına ulaşmaktadır.

Dönmez (2018), Mintzberg'in örgütsel yapı teorisi çerçevesinde yükseköğretim kurumlarını yapı ve işleyiş açısından incelemeyi amaçladığı nitel araştırmasında, görüşme yapılan 30 akademisyenin görüşleri doğrultusunda üniversitelerin makine ve profesyonel bürokrasi modeline daha yakın olarak değerlendirildiği, bu kurumlarda artan bürokratikleşme ve uzmanlaşmanın üniversiteleri yeni yapı arayışına götürdüğü, üniversitelerin bütünlük ve çevresel etkileşim boyutları üzerinde merkezi yapının etkisi düşünüldüğünde merkezileşme derecesinin azaltılması gerektiği sonuçlarına ulaşmaktadır.

Tepe (2018), ortaokullarda görev yapan öğretmenlerinin kolaylaştırıcı okul yapısı, akademik iyimserlik ve okul etkililiğine ilişkin algılarını saptamak ve bu değişkenler arasındaki ilişkiyi ortaya koymak üzere yürüttüğü bu çalışmada, öğretmenlerinin okul yapısı, akademik iyimserlik ve okul etkililiğine ilişkin algılarının “iyi” düzeyde olduğu, öğretmenlerin okul yapısını daha çok “kolaylaştırıcı” olarak algıladıkları, öğretmenlerin okul yapısı, akademik iyimserlik ve okul etkililiği düzeylerine ilişkin algıları arasında pozitif yönlü anlamlı bir ilişkinin olduğu, bu değişkenler ve alt boyutları arasında en yüksek düzey ilişkinin kolaylaştırıcı okul yapısı ile okul etkililiği arasında, en düşük düzey ilişkinin ise engelleyici okul yapısı ile akademik iyimserliğin “güven” alt boyutu arasında görüldüğü, okul yapısının ve akademik iyimserliğin, okul etkililiğinin anlamlı birer yordayıcıları olduğu, kolaylaştırıcı okul yapısı ve akademik iyimserliğin alt boyutu olan “öz yeterlik” ve “akademik vurgunun” okul etkililiğinin anlamlı birer yordayıcıları olduğu, öğretmenlerin okul yapısı, engelleyici okul yapısı, akademik iyimserlik, öz yeterlik, güven ve okul etkililiğinin alt boyutları olan uyum ve esneklik algılarının cinsiyete göre anlamlı bir farklılık göstermediği, kolaylaştırıcı okul yapısı ve okul etkililiğinin alt boyutu olan eğitim öğretim düzeyine ilişkin algılarının ise erkek öğretmenler lehine anlamlı bir farklılık gösterdiği, öğretmenlerin okul yapısı, kolaylaştırıcı okul yapısı, engelleyici okul yapısı, öz yeterlik, akademik vurgu, okul etkililiği, eğitim öğretim, uyum ve esneklik algılarının yaş değişkenine göre anlamlı bir farklılık göstermediği, öğretmenlerin okul yapısı, kolaylaştırıcı

okul yapısı, engelleyici okul yapısı, okul etkililiği, eğitim öğretim, uyum ve esneklik algılarının eğitim durumu değişkenine göre anlamlı bir farklılık göstermediği, öğretmenlerin okul yapısı, kolaylaştırıcı okul yapısı, engelleyici okul yapısı, akademik vurgu, okul etkililiği, uyum ve esneklik algılarının mesleki kıdem değişkenine göre anlamlı bir farklılık göstermediği, öğretmenlerin eğitim öğretim algılarının ise mesleki kıdeme göre anlamlı bir farklılık gösterdiği, öğretmenlerin okul yapısı, kolaylaştırıcı okul yapısı, engelleyici okul yapısı, öz yeterlik, akademik vurgu ve uyum algılarının okuldaki çalışma süresi değişkenine göre anlamlı bir farklılık göstermediği, akademik iyimserlik, güven, okul etkililiği, eğitim öğretim ve esneklik algılarının ise okuldaki çalışma süresi değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterdiği sonuçlarına ulaşmaktadır.

Yılmaz (2018), okulların bürokratik yapısı ile öğretmen liderliği arasındaki ilişkiyi ortaya koymayı amaçladığı araştırmasında, öğretmenlerin okulun bürokratik yapısını daha çok “kolaylaştırıcı” olarak algıladıkları, okulların bürokratik yapısının engelleyici bürokrasi boyutuna ilişkin öğretmen algılarının okul düzeyi değişkenine göre, kolaylaştırıcı bürokrasi boyutuna ilişkin öğretmen algılarının ise öğretmen sayısı değişkeni açısından anlamlı bir farklılık gösterdiği, lisede görev yapan öğretmenlerin ortaokulda görev yapan öğretmenlere kıyasla görev yaptıkları okulların bürokratik yapısını daha “engelleyici” olarak algıladıkları, “15-25 arası” ve “46 ve üzeri” öğretmen sayısına sahip okullarda görev yapan öğretmenlerin diğer öğretmenlere kıyasla okullarının bürokratik yapısını daha “kolaylaştırıcı” olarak algıladıkları, öğretmenlerin okullarının bürokratik yapısına ilişkin algıları ile sergiledikleri öğretmen liderliği davranışlarına ilişkin algıları arasında pozitif yönlü, orta düzeyde anlamlı bir ilişki olduğu sonuçlarına ulaşmaktadır.

Çakan (2019), öğretmenlerin algılarına göre okulların bürokratik yapısı ile sergilenen öğretmen liderliği davranışlarının düzeyi arasındaki ilişki ortaya koymayı amaçladığı araştırmasında, öğretmenlerin; okulun bürokratik yapısına ilişkin algılarının “orta üstü” düzeyde olduğu, öğretmenlerin; okulun bürokratik yapısının “kurallar ve düzenlemeler” alt boyutuna ilişkin algılarının cinsiyete göre erkek öğretmenler lehine, “otorite hiyerarşisi” ve “prosedürel özellikler” alt boyutlarına ilişkin algılarının ise mesleki kıdeme göre sırasıyla kıdem yılı daha fazla ve daha az olan öğretmenlerin lehine anlamlı bir farklılık gösterdiği, “otorite hiyerarşisi” alt boyutuna ilişkin algılarının yaş değişkenine göre yaşı daha büyük olan öğretmenler lehine

anlamli bir fark gosterdigi, ogretmenlerin; okullarin burokratik yapısına iliskin algıları ile sergilenen ogretmen liderligi davranışları arasında pozitif yonlu anlamli bir iliski olduğu sonuçlarına ulaşmaktadır.

Karaođlan (2019), ogretmenlerin; okullarin burokratik yapısına, orgutsel sessizlik ve orgutsel sinizm duzeylerine iliskin algıları arasındaki iliskiyi ortaya koymayı amaşlayan araştırmasında, ogretmenlerin; okullarin burokratik yapısına iliskin algılarının cinsiyete, medeni duruma ve yař değişkenlerine gore anlamli bir farklılık gostermediği, branş değişkeni aćısından sınıf ogretmenleri lehine, okul turu değişkeni aćısından ortaogretim kurumlarında alışan ogretmenlerin lehine, kıdem yılı değişkenine gore ise kıdem yılı daha fazla olan ogretmenlerin lehine anlamli bir farklılık gosterdigi, ogretmenlerin burokratik okul yapısına iliskin algıları ile orgutsel sessizliğin “okul ortamı”, “duygu”, “sessizliğin kaynağı”, “yonetici” ve “izolasyon” faktorleri ve orgutsel sinizm duzeylerine iliskin algıları arasında pozitif yonlu anlamli bir iliskinin olduğu sonuşlarına ulaşmaktadır.

### **2.3.2. Orgutsel Yapı ile İlgili Yurt Dışında Yapılan Araştırmalar**

Orgutsel yapı ile ilgili yurt dışında yapılan araştırmalar incelendiğinde, işletmeler uzerine yapılan araştırmalarda işletmelerin orgutsel yapı ozelliklerinin (karmaşıklık, merkezileşme ve formalleşme) oluldüğu (Ambrose ve Schminke, 2003; Hage ve Aiken, 1967; Pheysey, Payne ve Pugh, 1971); eğitim orgutlerinde yurutulen araştırmalarda daha ok okullarin burokratik yapısının oluldüğu (Adams, 2003; Anderson, 2012; Beard ve diğ. 2010; Brandy, 2008; George ve Bishop, 1971; Gage, 2003; Guldan, 2004; Jackson, 2007; Lennon, 2010; Mayerson, 2010; McGuigan, 2005; McGuigan ve Hoy, 2006; McVey, 2009; Messick, 2012; Miskel, 1979; Okpogba, 2011; Rhoads, 2009; Sinden, Hoy ve Sweetland, 2004; Spinella, 2004; Sweetland, 2011; Volk, 2011; Watts, 2009; William, 1981) araştırmalara rastlanmaktadır. İlgili alanyazın incelendiğinde univrsitelerin orgut yapısını belirlemeyi amaçlayan araştırmalarının sayısının ise gorece daha az olduğu gorulmektedir (Bess, 1984; Bergquist, 1992; Berger, 1997 Birnbaum, 1988, 2003).

Hage ve Aiken (1967), orgutlerin yapısal ozelliklerinden ikisi olan merkezileşme ve formalleşme ile yabancılaşmanın iki turu olan goreve iliskin yabancılaşma ve iliskilere iliskin yabancılaşma arasındaki iliskiyi incelemek uzerine 16 sosyal yardım kuruluşunda karşılaştırmalı

bir çalışma gerçekleştirmektedir. Göreve ilişkin ve ilişkilere ilişkin olarak ikiye ayrılan yabancılaşma, iş görenlere, bireysel görevler ve örgütsel politikalar hususunda alınan kararlara katılım için fırsat verilmemesi ile ilgilidir. Bunun yanı sıra yabancılaşma, görevlere ilişkin katı kural ve standartların olduğu ve bu katı kural ve standartların sıkı bir şekilde uygulandığı örgütlerde ortaya çıkmaktadır. Araştırmanın sonuçları incelendiğinde, merkezileşme ve formalleşme derecesinin yüksek olduğu örgütlerde hem göreve ilişkin hem de ilişkilere ilişkin yabancılaşmanın yüksek olduğu görülmektedir.

George ve Bishop (1971), öğretmenlerin görüşlerine göre çalıştıkları kurumların örgütsel yapısı ve öğretmenlerin kişilik özelliklerinin, örgüt iklimi ile ilişkisini ortaya koymayı amaçladığı bu araştırmada örgütsel yapı, yapının dört özelliği olan karmaşıklık, merkezileşme, formalleşme ve mesleki özgürlük ile sınırlandırılmaktadır. Okulun örgütsel yapısı ve öğretmenlerin kişilik özellikleri bağımsız değişken, örgüt iklimi ise bağımlı değişken olarak incelenen bu araştırmada, daha küçük, daha az bürokratik ve daha az yenilikçi okullarda görev yapan öğretmenlerin daha düşük düzeyde kaygı, stres ve bağlılık davranışı sergilediği ve bu öğretmenlerin daha tutucu, inançlı ve bağımlı kimseler olduğu; aksine daha büyük, daha geleneksel ve daha bürokratik okullarda görev yapan öğretmenlerin ise daha yüksek derecede kaygı, stres ve örgütsel bağlılık davranışı gösterdiği ve bu öğretmenlerin daha bağımsız oldukları sonuçlarına ulaşılmaktadır.

Pheysey, Payne ve Pugh (1971), farklı örgütsel yapılara sahip iki örgütte görev yapan yönetici ve denetmen gruplarını karşılaştırarak örgüt yapısı ve örgüt iklimi arasındaki ilişkiyi ortaya koymayı amaçladıkları bu araştırmada, mekanik örgütlerde görev yapan grup üyeleri arasındaki ilişkinin tüm hiyerarşi seviyelerinde daha formal olduğu, bu örgütlerde görev yapan çalışanların kendilerini daha az özerk olarak gördükleri ve örgüt iklimini daha geleneksel ve kuralcı olarak algıladıkları; tanımlanan rollerin ve yapılandırılan etkinliklerin fazla olması formalleşmenin yüksek olması ile, grup özerkliğinin düşük, dış baskıların fazla olması ise merkezileşmenin yüksek olması ile ilişkili olduğu sonuçlarına ulaşmaktadır

Miskel (1979), algılanan örgütsel etkililik, örgütsel sadakat ve iş doyumunu ile örgütsel yapı ve örgütsel süreçler arasındaki ilişkiyi ortaya koymayı amaçladığı çalışmasında, öğretmenler tarafından daha etkili olarak algılanan okulların, daha katılımcı örgütsel süreçlere, daha az merkezileşmiş karar alma yapılarına, daha formalleşmiş genel kurallara, daha karmaşık

ve yüksek derecede uzmanlaşmış faaliyet barındıran bir yapıya sahip olduğu sonuçlarına ulaşmaktadır.

William (1981), öğretmenlerin görev yaptığı okullarının yapısı (organik, ılımlı ve mekanik) ve rol yönelimlerine (profesyonel ya da bürokratik yönelim) ilişkin algılarının, öğretmenlerin iş doyum düzeylerine ilişkin algıları üzerindeki etkisini ortaya koymayı amaçlayan çalışmasında, öğretmenler tarafından algılanan okul yapısı ile iş doyum düzeyi arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki olmadığı, bürokratik yönetime sahip olan öğretmenlerin, organik örgütlerde daha yüksek düzeyde iş doyumunu elde ettiği, profesyonel yönetime sahip olan öğretmenlerin ise mekanik örgütlerde daha fazla iş doyumunu elde ettiği sonuçlarına ulaşmaktadır.

Sweetland (2001), ilköğretim okullarında çalışmakta olan öğretmenlerin algılarına göre, kolaylaştırıcı bürokratik yapı ile meslektaşlarla ilişkilerde güvenilirlik ve öğretmen güç algısı arasındaki ilişkiyi incelemeyi amaçlayan “Kolaylaştırıcı Okul Yapılarında Güvenirlik ve Güç Algısı; Bir Ampirik Analiz (Authenticity and Sense of Power in Enabling School Structures: An Empirical Analysis.)” başlıklı bu çalışmada, okulun bürokratik yapısı kolaylaştırıcı olduğunda, öğretmenlerin meslektaşları ile ya da okul müdürleri ile ilişkilerindeki güvenilirliğin ve öğretmenlerin güç algısının arttığı, yani okulların kolaylaştırıcı bürokratik yapıları ile örgüt içi ilişkilerdeki güvenilirlik ve öğretmenlerin güç algısı arasında pozitif yönlü anlamlı bir ilişkinin olduğu sonuçlarına ulaşmaktadır.

Ambrose ve Schminke (2003), eğitim, sağlık, finans, sigortacılık, eğlence, teknoloji, yemek hizmetleri, üretim ve perakende sektörlerinde faaliyet gösteren 64 ayrı örgütte görev yapan toplam 506 çalışanın katılımı ile gerçekleştirdiği çalışmada, çalışanların bağlı olduğu kurumların örgüt yapısı ve örgütsel adalete ilişkin algıları arasındaki ilişkiyi ortaya koymayı amaçlamaktadır. Araştırmanın bulgularına göre, farklı yapısal koşullar altında, süreç (yönetmel) ve kişisel (etkileşimsel) adalet, örgütsel sosyal değişime (algılanan sosyal destek) ve yönetmel sosyal değişime (denetimsel güven) karar vermede görece önemli bir rol oynamaktadır. Yönetmel adalet ile algılanan örgütsel destek arasındaki ilişki mekanik örgütlerde daha güçlü iken, etkileşimsel adalet ve denetimsel güven arasındaki ilişki ise organik örgütlerde daha güçlü olmaktadır. Bu araştırma, mekanik ve organik yapıların, çalışanların örgüte dair algılarını nasıl etkilediğini ortaya çıkarması bakımından önem arz etmektedir.

Adams (2003), okul yapısı, güven ve öğretmen yeterliği arasındaki ilişkiyi ve okul yapısının, güven ve kolektif öğretmen yeterliği boyutları üzerindeki etkisini incelemeyi amaçlayan “Okul Yapısı ve Güvenin Kolektif Öğretmen Yeterliği Üzerindeki Etkisi (The Effects of School Structure and Trust on Collective Teacher Efficacy)” başlıklı araştırmada, kolaylaştırıcı okul yapısının, güvenli okul iklimini teşvik ettiği ve kolektif öğretmen yeterliğini beslediği/geliştirdiği, kolaylaştırıcı okul yapısının, güvenin tüm boyutlarını (meslektaşlara güven, müdüre güven, öğrenci ve velilere güven) pozitif yönde etkilediği, güvenin tüm boyutları ve kolaylaştırıcı okul yapısının da öğretmenlerin kolektif yeterliğinin anlamlı birer yordayıcıları olduğu sonuçlarına ulaşmaktadır.

Gage’in (2003) devlet okullarında okul duyarlılığını kavramsallaştırmak, bu kavramı faaliyete geçirmek ve duyarlılığı, örgütsel güven, kolaylaştırıcı okul yapısı, kolektif yeterlik ve okul müdürünün duyarlılığa ilişkin yatkınlığı ile ilişkilendiren bir Path modeli geliştirmek ve test etmek amacıyla gerçekleştirdiği “Okul Duyarlılığının Ölçülmesi ve Anlamlandırılması: Keşfedici Bir Analiz (The Meaning and Measure of School Mindfulness: An Exploratory Analysis.)” başlıklı bu araştırmanın bulguları doğrultusunda, müdüre güven, kolaylaştırıcı okul yapısı ve okul duyarlılığı arasındaki ilişkinin ve öğrenci-veliye güven, kolektif yeterlik ve okul duyarlılığı arasındaki ilişkinin desteklendiği; okul müdürünün duyarlılığa ilişkin yatkınlığı ile okul duyarlılığı arasındaki ilişkinin ve meslektaşlara güven ile kolaylaştırıcı okul yapısı arasındaki ilişkinin ise desteklenmediği sonuçlarına ulaşılmaktadır.

Guldan (2004), öğretmen görüşlerine göre kolaylaştırıcı bürokrasi, örgütsel güven ve kolektif yeterlik arasındaki ilişkiyi ortaya koymayı amaçlayan “Katolik İlköğretim Okullarında Kolaylaştırıcı Yapı, Güven ve Kolektif Yeterlik (Enabling Bureaucracy, Faculty Trust, and Collective Efficacy in Selected Catholic Elementary Schools.)” başlıklı araştırmada, kolaylaştırıcı bürokratik yapı ile güven ve kolektif yeterlik arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişkinin bulunmadığı sonuçlarına ulaşmaktadır.

Spinella (2004), göreve yeni başlayan öğretmenlerin mesleğe devam etmelerinde ilk iş deneyimlerinin ve özellikle de müdürleri ile olan deneyim ve yaşantılarının ne düzeyde etkili olduğunu ortaya çıkarmayı amaçlayan “Yeni Öğretmenlerin İşlerine Devam Etmelerinde Müdürlerin Rolü (The Principal's Role in New Teacher Retention)” başlıklı araştırmada, mesleğe yeni başlayan öğretmenlerin müdürlerinden ve meslektaşlarından aldığı desteğin, onların mesleklerine devam etmelerinde önemli bir faktör olduğu, müdür tarafından gösterilen

saygının, meslektaşlar tarafından verilen desteğin ve okulun kolaylaştırıcı bürokratik yapısının, öğretmenlerin mesleğe devam etmelerinin önemli yordayıcıları olduğu sonuçlarına ulaşmaktadır.

Jackson (2007), ilköğretim okullarında görev yapan okul müdürlerinin paylaşılmış karar vermeye yönelik algıları ile görev yaptıkları okulların yapısal özellikleri (merkezileşme, formalleşme ve karmaşıklık) arasındaki ilişkiyi incelemeyi amaçladığı bu araştırmada, okul müdürlerinin; okullarının yapısını daha çok formal ve karmaşık ve daha az merkezileşmiş olarak algıladıkları, öğretmenlerin karar verme sürecine dahil edildiği okulların daha az merkezi olarak algılandığı, öğretmenlerin karar verme sürecine katılmak istediği düşünülen okulların daha formal olarak algılandığı, merkezi örgüt yapısı ile paylaşılmış karar verme arasında ise anlamlı bir ilişkinin bulunmadığı sonuçlarına ulaşmaktadır.

Brandy (2008), ilkokullarda görev yapan öğretmenlerin algıları doğrultusunda örgütsel yapı ile mesleki gelişim eğitimi kullanımı arasındaki ilişkiyi incelemeyi ve daha bürokratik yapıya sahip olan okulların mesleki gelişim eğitimi kullanma olasılıklarının daha düşük olduğu savını test etmeyi amaçladığı bu araştırmada, ilkokulların örgüt yapısı ve öğretmenlerin mesleki gelişim eğitimi kullanımı düzeyleri arasında anlamlı bir ilişkinin olduğu ve okul müdürlerinin paylaşılan karar vermeye ve iş birliğine izin vermek zorunda olduğu sonuçlarına ulaşılmaktadır.

McVey (2009), bürokratik yapı ve okul ikliminin, öğretmenlerin okul etkililiğine ilişkin algıları üzerindeki etkisini incelemeyi amaçladığı “Okulların Algılanan Etkililiğinde Okul İklimi ve Bürokrasinin Etkisi ve Parson Etkisi (Parsonian Influence and the Effect of School Climate and Bureaucracy on the Perceived Effectiveness in Schools.)” başlıklı bu araştırmada, mesleki liderlik, uzman öğretmen davranışı ve kolaylaştırıcı bürokrasi ile okul etkililiği arasında istatistiksel olarak anlamlı ilişkinin olduğu, açık iklime sahip ve öğretmenleri işlerini daha etkili yapmalarını yönünde destekleyen ve bu doğrultuda onlara ihtiyaçları olan olanakları sunan yapıya sahip olan okulların, orada görev yapan öğretmenler tarafından daha etkili olarak algılandığı sonuçlarına ulaşmaktadır.

Rhoads (2009), ilkokullarda görev yapan öğretmenlerin algıları doğrultusunda kolaylaştırıcı okul yapısı ve kolektif yeterlilik arasındaki ilişkiyi ortaya koymayı amaçlayan, “Kolaylaştırıcı Yapı ve Kolektif Yeterlilik: Meksika’da Amerikan İlkokullarındaki Öğretmenlerin Algıları Üzerine Bir Çalışma (Enabling Structure and Collective Efficacy: A Study of Teacher Perceptions in Elementary Divisions of American Schools in Mexico)”

başlıklı bu araştırmada, okulun kolaylaştırıcı yapısı ile okul paydaşlarının kolektif yeterlilikleri arasında pozitif yönlü orta düzey bir ilişki olduğu, yani okulun yapısı ne kadar kolaylaştırıcı olarak algılanırsa algılanan kolektif yeterliliğin de o kadar yüksek olduğu ve bu bulgulardan hareketle; kolaylaştırıcı ve destekleyici bir okul yapısının geliştirilmesinin okul müdürlerinin birinci önceliği olması gerektiği sonuçlarına ulaşmaktadır.

Watts (2009), öğretmen görüşlerine göre kolaylaştırıcı okul yapısı, öğretmenlerin güçlendirilmesi ve örgütsel duyarlılık arasındaki ilişkiyi ortaya koymayı amaçladığı, “Kolaylaştırıcı Okul Yapısı, Öğretmenlerin Güçlendirilmesi ve Örgütsel Duyarlılık Arasındaki İlişki: Bir Teorinin Test Edilmesi (Enabling School Structure, Mindfulness, and Teacher Empowerment: Test of a Theory)” başlıklı bu araştırmasında, kolaylaştırıcı okul yapısı ve örgütsel duyarlılık arasında pozitif yönde yüksek düzeyde bir ilişki olduğu, fakat kolaylaştırıcı okul yapısı ile öğretmen güçlendirme arasında ise istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki bulunmadığı sonuçlarına ulaşmaktadır

Okpogba'nın (2011), akademisyenlerin algıları doğrultusunda örgütsel yapı, meslektaşlar arası güven ve akademisyenlerin öğretim etkililiği arasındaki ilişkiyi ortaya koymak ve örgütün bürokratik yapısının, örgütün misyonu, ve fakülte rolleri üzerinde, atanma türlerinin ise güven ve etkililik üzerindeki etkisini belirlemeyi amaçladığı “Örgütsel Yapı, Meslektaşlar Arası Güven ve Üniversitenin Öğretim Etkililiği: Bir Durum Çalışması (Organizational Structure, Collegial Trust, and College Faculty Teaching Efficacy: A Case Study)” başlıklı bu araştırmasından elde edilen nicel bulgulara göre, üniversitenin bürokratik yapısı ve meslektaşlar arası güvenin akademisyenlerin öğretim etkililiğinin anlamlı bir yordayıcısı olmadığı; üniversitenin bürokratik yapısı, meslektaşlar arası güven ve akademisyenlerin öğretim etkililikleri arasında güçlü bir ilişki bulunduğu sonuçlarına ulaşılmaktadır.

Volk (2011), ortaöğretim kurumlarında görev yapmakta olan öğretmenlerin görüşlerine göre, görev yaptıkları okulların bürokratik yapısının, onların mesleki uygulamaları üzerindeki etkisini belirlemeyi amaçlayan “Öğretmenlerin Gevşek ve Sıkı Yapılı Bürokratik Sistemlerdeki Deneyimleri: Mesleki Uygulamalara Etkileri (Teachers' Experiences with Bureaucracy in Loosely and Tightly Coupled Systems: Impacts on Professional Practice)” başlıklı bu araştırmada, okulların bürokratik yapısının, öğretmenlerin mesleki uygulamaları üzerinde büyük etkisinin olduğu, okulların katı bir bürokratik yapıya ve kısıtlayıcı politikalara sahip



olmasının öğretimin kalitesini düşürdüğü ve mesleki uygulamalar üzerinde negatif bir etkiye sahip olduğu, bununla birlikte, gevşek ve esnek bürokratik bir yapıya sahip olmasının ise, okullarda istikrarsız ve rastlantısal bir işleyişe sebep olduğu ve öğretmenlerin profesyonel çabalarını azalttığı; bu nedenle okullarda iç ve dış dinamiklerin doğru yönetilerek daha dengeli bir yapının kurulması gerektiği sonuçlarına ulaşmaktadır.

Anderson (2012), öğretmen görüşlerine göre bürokratik yapı, akademik iyimserlik ve öğrenci başarısı arasındaki ilişkiyi incelemeyi amaçladığı “Kolaylaştırıcı Yapılar, Akademik İyimserlik ve Öğrenci Başarısı Arasındaki İlişkileri İnceleme (Examining Relationships between Enabling Structures, Academic Optimism and Student Achievement.)” başlıklı bu araştırmasında, akademik iyimserlik ile öğrenci başarısı arasında anlamlı bir ilişkinin olduğu, akademik iyimserliğin, kolaylaştırıcı bürokrasi ve öğrenci başarısı arasında aracı değişken olarak işlev gördüğü, kolaylaştırıcı bürokrasinin görevlerini başarılı bir şekilde yerine getirmeleri konusunda ve akademik iyimserliğin ise başarılı olmaları konusunda öğretmenlere yardımcı olduğu sonuçlarına ulaşmaktadır.

Messick (2012), ilkokulda görev yapan öğretmenlerin algılarına göre bürokratik yapı, akademik iyimserlik ve örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişkiyi ortaya koymayı amaçladığı, “Kolaylaştırıcı Okul Yapıları, Akademik İyimserlik ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Arasındaki İlişkileri İnceleme (Examining Relationships among Enabling School Structures, Academic Optimism and Organizational Citizenship Behaviors)” başlıklı çalışmada, örgütsel vatandaşlık davranışı ile bürokratik yapı ve akademik iyimserlik arasında pozitif yönlü anlamlı bir ilişkinin olduğu, akademik iyimserliğin bürokratik yapı ve örgütsel vatandaşlık arasında kısmi aracı bir değişken olarak işlev gördüğü sonuçlarına ulaşmaktadır.

### **2.3.3. Örgütsel Sosyalleşme ile İlgili Yurt İçinde Yapılan Araştırmalar**

Alanyazında örgütsel sosyalleşme ile ilgili yurt içinde yapılan araştırmaların eğitim örgütlerinde yoğunlukla öğretmenlerin ve okul yöneticilerinin sosyalleşme süreçlerine dair çalışmalar olduğu (Akgül, 2020; Andur, 2014; Argon, 2011; Ataman ve Kondakçı, 2016; Balcı, Baltacı, Fidan, Cereci ve Acar, 2012; Baş, 2016; Burunsuzoğlu, 2019; Cantekin, 2003; Çapar, 2007; Çalışkan, 2009; Çelik, 1988; Çelik, 2018; Demirer, 2014; Elçi, 2008; Erdoğan, 2012; Garip, 2009; Gencer, 2018; Gizdem, 2015; Güneş, 2014; Kartal, 2003; Karabacak, 2019; Kurtulmuş, 2018; Kuyumcu, 2014; Mutlu, 2008; Ottekin Demirbolat, 2011; Öğretir, 2013;

Özkan, 2005; Özkan, 2019; Turan, 2019; Yıldırım, 2017; Yıldız, 2019; Zoba, 2000); üniversitelerde görev alan akademisyenlerin sosyalleşme sürecine odaklanan çok az sayıda çalışma olduğu (Ataman ve Kondakçı, 2016; Cantekin, 2003, Çelik 2018; Çoruk, Tutkun ve Genç, 2016) görülmektedir.

Kartal (2003), ilköğretim okullarında görev yapan yönetici ve öğretmenlerin örgütsel sosyalleşme düzeylerini saptamayı amaçladığı araştırmasında, örgütsel sosyalleşmeyi, iş doyumunu, motivasyon, örgütsel bağlılık ve örgütsel kabullenme olarak belirlediği ve ölçtüğü boyutlar üzerinden incelemektedir. Araştırmanın bulgularına göre, iş doyumunu boyutunda yöneticilerin lehine bir fark mevcut iken, motivasyon, bağlılık ve kabullenme boyutlarında fark tespit edilmemektedir. Okul yöneticileri ve öğretmenlerin motivasyon, iş doyumunu, bağlılık ve kabullenme düzeyleri cinsiyete göre farklılık göstermez iken; branşa göre iş doyumunu boyutu hariç, sınıf öğretmenleri lehine anlamlı bir farklılık göstermektedir. Kıdem açısından değerlendirildiğinde kabullenme boyutunda gruplar açısından anlamlı bir fark gözlenmezken, iş doyumunu, motivasyon ve bağlılık boyutlarında kıdem yılı fazla olan grupların lehine anlamlı bir fark tespit edilmektedir.

Özkan (2005), ilköğretim okullarında görev yapan öğretmenlerin örgütsel sosyalleşme (örgütsel amaç ve değerlere uyum, rol açıklığı, görevde uzmanlaşma ve sosyal bütünleşme boyutları) ile örgüte bağlılıklarının (uyum, özdeşleşme ve içselleştirme boyutları) düzeyleri arasındaki ilişkinin belirlenmesini amaçladığı araştırmasında, örgütsel sosyalleşmenin boyutları ile örgütsel bağlılığın uyum boyutu arasında orta düzeyde anlamlı bir ilişki olduğunu; öğretmenlerin uyum, özdeşleme ve içselleştirme boyutlarının cinsiyete göre erkek öğretmenler lehine, görev türüne göre sınıf öğretmenleri lehine ve kıdeme göre kıdem yılı daha fazla olan öğretmenlerin lehine (uyum boyutu hariç), mezun olunan kuruma göre ise eğitim fakültesi mezunu olan öğretmenlerin lehine anlamlı farklılık gösterdiğini tespit etmektedir. Bunun yanı sıra örgütsel sosyalleşme sürecinin, örgütsel bağlılığın özdeşleşme boyutunun anlamlı bir yordayıcısı olduğu; örgütsel sosyalleşmenin rol açıklığı ve görevde uzmanlaşma boyutlarının, özdeşleşme boyutu üzerinden örgütsel bağlılığı en yüksek düzeyde açıklayan değişkenler olduğu ve örgütsel sosyalleşmenin amaç ve değerlere uyum boyutlarının, içselleştirmenin en önemli yordayıcısı olduğu saptanmaktadır.

Cantekin (2003), “Üniversitelerin İngilizce Hazırlık Okullarında Çalışan Okutmanların, Örgütsel Sosyalleşmenin Uyum Aşamasında Karşılaştıkları Sorunların Görülme Sıklığı ve Bu Sorunlar İş Doyumu Açısından Hangi Sonuçları Ortaya Çıkarır” adlı, vakıf ve kamu üniversitelerinde görev yapan okutmanlarla yürüttüğü araştırmasında, okutmanların örgütsel sosyalleşme sürecinin uyum aşamasında karşılaştığı sorunların görülme sıklığının orta düzeyde olduğu ve bu düzeyin okutmanların örgüte uyumu açısından olumlu bir sonuç olarak değerlendirildiği; okutmanların uyum aşamasında karşılaştıkları sorunların iş doyumunu açısından en önemli sonucunun verimliliğin düşmesi olduğu ve bunun hem okutmanlar hem de görev aldıkları üniversiteler açısından olumsuz olarak değerlendirildiği sonuçlarına ulaşmaktadır.

Çalışkan (2009), özel eğitim öğretmenlerinin örgütsel sosyalleşmelerinin; yöneticilerinin algıladıkları liderlik tarzlarına ve demografik değişkenlere göre farklılık gösterip göstermediğini belirlemeyi amaçladığı araştırmasında, öğretmenlerin örgütsel sosyalleşme düzeylerinin, yöneticilerin göreve yönelik liderlik tarzı düzeylerine göre anlamlı olarak farklılaştığını; öğretmenlerin iş doyumunu, motivasyon, kabullenme ve bağlılık düzeylerinin yöneticilerin hem göreve hem de ilişkiye yönelik liderlik tarzı düzeylerine göre anlamlı olarak farklılaştığını; özel eğitim öğretmenlerinin örgütsel sosyalleşme ve alt boyut düzeylerinin cinsiyete, medeni duruma ve çalışılan kuruma göre anlamlı bir farklılık göstermezken yaşa, mesleki kıdeme, okulda çalışma süresine göre anlamlı bir farklılık gösterdiği sonucuna ulaşmıştır.

Ottekin Demirbolat (2011), öğretmenlerin bürokratik sosyalleşme düzeylerini ve bu düzeylerin kıdem ve cinsiyete göre değişip değişmediğini belirlemeyi amaçladığı araştırmasında, öğretmenlerin bürokratik sosyalleşme eğilimlerinin çok yüksek olmadığını; bürokratik sosyalleşmenin “bürokratik yapıyı benimseme, kurumsal bütünlüğü sağlama ve kurum kimliği ve kurum değerlerini öncelikli görme” alt boyutlarının en yüksek ortalamaya, “kişisel kimliği ve kişisel değerleri öncelikli görme eğilimi” boyutunun ise en düşük ortalamaya sahip olduğunu; öğretmenlerin bürokratik sosyalleşme düzeylerinin cinsiyete göre anlamlı bir fark göstermediğini ve kıdeme göre kıdem yılı daha az olan öğretmenlerin lehine anlamlı bir fark gösterdiğini tespit etmektedir.

Balcı, Baltacı, Fidan, Cereci ve Acar (2012), okul müdürlerinin örgütsel sosyalleşme düzeyleri ile örgütsel özdeşleşme ve örgütsel vatandaşlık düzeyleri arasında anlamlı bir ilişki

olup olmadığını ve örgütsel özdeşleşme ve örgütsel vatandaşlığın; örgütsel sosyalleşmenin anlamlı bir yordayıcısı olup olmadığını belirlemeyi amaçlayan araştırmada, örgütsel sosyalleşme boyutları içinde ilköğretim okul müdürlerinin en yüksek düzeyde katılım gösterdikleri alt boyutun “örgüte ilişkin anlayış” olduğu ve bunu “çalışan desteği”, “yetiştirme” ve “gelecek beklentileri” boyutlarının takip ettiğini; örgütsel sosyalleşmenin örgüte ilişkin anlayış boyutunun, örgütsel özdeşleşme ve örgütsel vatandaşlık boyutları arasında sadece örgütsel özdeşleşmenin özdeşleşme boyutu düşük düzeyde yordadığını ve okul müdürlerinin sosyalleşmelerinin, bireysel çabalarla informal yollarla bilgi edinme süreci şeklinde gerçekleştiği sonuçlarına ulaşmaktadır.

Erdoğan (2012), ilköğretim okullarında görev yapan öğretmenlerin, görev yaptıkları okulların bürokratik yapısına ilişkin algıları ile kendilerinin örgütsel sosyalleşmelerine ilişkin algıları arasında anlamlı bir ilişki olup olmadığını belirlemeyi amaçlayan araştırmasında, öğretmenlerin; kendilerinin örgütsel sosyalleşme düzeylerini yüksek olarak ve görev yaptıkları okulların bürokratik yapısını daha çok kolaylaştırıcı olarak algıladıklarını öğretmenlerin örgütsel sosyalleşme düzeylerinin bransa göre sınıf öğretmenleri lehine, kıdem değişkenine göre kıdem yılı fazla olanların lehine anlamlı bir farklılık gösterdiği, fakat cinsiyet ve okul büyüklüğü değişkenlerine göre anlamlı bir farklılık göstermediğini ortaya koymaktadır. Öğretmenlerin örgütsel sosyalleşme düzeyleri ile okulun kolaylaştırıcı bürokrasi yapısı arasında pozitif yönde orta düzeyde, engelleyici bürokrasi yapısı ile arasında ise negatif yönde düşük düzeyde bir ilişki tespit etmektedir.

Andur (2014), ilköğretim okulunda görev yapan öğretmenlerin örgütsel sosyalleşme ve örgütsel bağlılığa ilişkin algılarının düzeyini, bu düzeylerin bazı demografik değişkenlere göre farklılık gösterip göstermediğini belirlemeyi ve bu iki değişken arasındaki ilişkiyi incelemeyi amaçlayan bu araştırmada, öğretmenlerinin örgütsel sosyalleşme ve bağlılık düzeylerinin genelde yüksek olduğu, öğretmenlerin örgütsel sosyalleşme düzeylerinin yaş, branş, çalışılan okulun bulunduğu mevki ve sendika üyeliği değişkenlerine göre anlamlı fark gösterdiği, örgütsel sosyalleşme ile örgütsel bağlılığın tüm alt boyutları arasında pozitif yönlü anlamlı bir ilişkinin olduğu ve örgütsel sosyalleşmenin örgütsel bağlılığın anlamlı bir yordayıcısı olduğu sonuçlarına ulaşılmaktadır.

Demirer (2014), ortaöğretim okullarında görev yapan öğretmenlerin örgütsel sosyalleşme ve örgütsel özdeşleşme düzeyleri ile birlikte çalışma yeterlilikleri arasındaki ilişkiyi tespit etmek, bu düzeylerin öğretmenlerin demografik özelliklerine göre değişip değişmediğini belirlemek ve öğretmenlerin örgütsel sosyalleşme ve örgütsel özdeşleşme düzeylerinin, birlikte çalışma yeterliliklerinin yordayıcısı olup olmadığını saptamayı amaçlayan bu çalışmada, öğretmenlerin yüksek örgütsel sosyalleşme ve örgütsel özdeşleşme düzeylerine ve yüksek birlikte çalışma yeterliliklerine sahip olduğu, öğretmenlerin örgütsel sosyalleşme ve özdeşleşme düzeylerinin yaş, medeni durum, mesleki kıdem, haftalık ders saati, okul türü değişkenine göre, birlikte çalışma yeterliliğinin ise cinsiyet, yaş, mesleki kıdem, çalıştıkları okul türü, haftalık ders saati ve okuldaki çalışma süresi değişkenlerine göre anlamlı bir farklılık gösterdiği, öğretmenlerin örgütsel sosyalleşme ve örgütsel özdeşleşme düzeyleri ile birlikte çalışma yeterlilikleri arasında pozitif yönde, orta düzeyde anlamlı bir ilişki olduğu sonuçlarına ulaşılmaktadır.

Güneş (2014), Türkiye’de görev yapan İngilizce öğretmenlerinin tükenmişlik seviyelerini ve örgütsel sosyalleşme düzeylerini belirlemeyi ve tükenmişlik ve örgütsel sosyalleşme arasında anlamlı bir ilişki olup olmadığını tespit etmeyi amaçladığı bu çalışmada, Türkiye’de görev yapan İngilizce öğretmenlerinin tükenmişlik seviyelerinin düşük ve örgütsel sosyalleşme düzeylerinin ise yüksek olduğu, öğretmenlerin örgütsel sosyalleşme düzeylerinin cinsiyet, yaş, mezun olduğu bölüm, eğitim durumu, kıdem, okul türü ve seviyesi, okul nüfusu, çalışma saatleri değişkenlerine göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık göstermediği ve tükenmişlik ve örgütsel sosyalleşme arasında ise negatif yönlü anlamlı bir ilişki olduğu sonuçlarına ulaşmaktadır.

Kuyumcu (2014), öğretmen ve eğitim yöneticilerinin örgütsel adanmışlık davranışları ile örgütsel sosyalleşme davranışları arasındaki ilişkide içsel güdülenmenin aracı rolünü belirlemeyi amaçladığı bu çalışmada, öğretmen ve eğitim yöneticilerinin örgütsel sosyalleşme davranışlarının onların içsel güdülenmelerinin anlamlı bir yordayıcısı olduğu, öğretmen ve eğitim yöneticilerinin örgütsel sosyalleşme düzeyleri ile içsel güdülenme düzeyleri arasında, içsel güdülenme düzeyleri ile örgütsel adanmışlık düzeyleri arasında, örgütsel sosyalleşme düzeyleri ile örgütsel adanmışlık düzeyleri arasında pozitif yönlü, anlamlı bir ilişki olduğu sonucuna ulaşmaktadır.

Gizdem (2015), informal grupların sınıf öğretmenlerinin sosyalleşme sürecindeki etkisini saptamayı amaçladığı nitel araştırmasında, öğretmenlerin göreve başladığı ilk günlerde yaşadıkları çekingenlik ve tedirginliği meslektaşlarının yardım ve ilgilileri ile yendiği, göreve başlamadan önceki beklentileri göreve başladığında karşılanmayan öğretmenlerin yaşadığı hayal kırıklığını arkadaş grupları sayesinde aştığı, öğretmenlerin mesleğe yönelik olumlu tutum ve düşüncelerinin informal gruplar sayesinde oluştuğu, öğretmenlerin hem sosyal ihtiyaçlarının hem de mesleki ihtiyaçlarının bu informal gruplar tarafından karşılandığı, rol sorumluluklarını öğrenme, okulun iklim ve kültürüne uyum sağlama ve mesleki, sosyal ve daha bir çok konuda yaşanan problemlerle baş etme konusunda informal grupların öğretmenlere yardım sağladığı sonuçlarına ulaşmaktadır.

Ataman ve Kondakçı (2016), örgütsel sosyalleşme ile üniversite türü, eğitim, çalışma koşulları, bilgi paylaşımı gibi çeşitli örgütsel ve akademik derece, öğretim tecrübesi, şu anki iş yerinde ne kadar zamandır çalıştığı, iş doyumu, bağlılık ve öz yeterlilik gibi çeşitli bireysel değişkenler arasındaki ilişkiyi ortaya koymayı amaçladıkları bu çalışmada, verilerini vakıf ve kamu üniversitelerinde görev yapan İngilizce okutmanından elde etmektedir. Araştırmanın sonucunda örgütsel değişkenler açısından bilgi paylaşımı ve eğitimin; bireysel değişkenler açısından ise iş tatmini, öz yeterlilik ve bağlılığın örgütsel sosyalleşmenin en güçlü yordayıcıları olduğu ve yükseköğretimde yöneticilerin; personelin örgütsel, bölümsel ve görevsel sosyalleşmesini sağlamak için hem örgüt boyutunda hem de bireysel boyutta yönetim stratejileri benimsedikleri sonuçlarına ulaşılmaktadır.

Baş (2016), okul öncesi öğretmenlerinin örgütsel sosyalleşme ve tükenmişlik düzeylerini, bu düzeylerin çeşitli demografik değişkenlere göre değişip değişmediğini ve bu değişkenler arasındaki ilişkiyi saptamayı amaçladığı bu çalışmada, okul öncesi öğretmenlerinin örgütsel sosyalleşme ve tükenmişlik düzeylerinin orta düzeyde olduğu, okul öncesi öğretmenlerinin örgütsel sosyalleşme ile tükenmişlik düzeyleri arasında negatif yönlü anlamlı bir ilişki olduğu, okul öncesi öğretmenlerinin örgütsel sosyalleşme düzeylerinin cinsiyet, yaş, görev süresi, mesleği isteyip istememe durumu ve görev yapılan okul türü değişkenlerine göre anlamlı bir farklılık gösterdiği, fakat medeni durum ve kaynaştırma öğrencisi olup olmama durumuna göre anlamlı bir farklılık göstermediği sonucuna ulaşmaktadır.

Çoruk, Tutkun ve Genç (2016), öğretim elemanlarının sosyalleşme düzeylerine ilişkin algılarının çeşitli değişkenler tarafından nasıl değiştiğini ortaya koymayı amaçlayan bu çalışmada, öğretim elemanlarının sosyalleşme düzeylerine ilişkin algılarının yüksek olduğu, kişiler arası ilişkiler boyutuna ilişkin algı düzeyinin diğer boyutlardan daha yüksek olduğu, öğretim elemanlarının sosyalleşme düzeylerine ilişkin algılarının cinsiyet değişkenine göre anlamlı bir farklılık göstermediği, görev yapılan üniversite, akademik unvan ve akademik kıdem değişkenleri açısından anlamlı farklılıklar gösterdiği, “örgüt tarihi ve dili” boyutunda görev yapılan üniversite değişkeni açısından 1992 sonrasında kurulan üniversitelerde görev yapan öğretim elemanlarının lehine anlamlı bir farklılık gösterdiği, “mesleki yeterlik” ve “örgütsel amaç ve değerlere uyum” boyutlarında akademik unvan değişkeni açısından araştırma görevlileri aleyhine ve kıdem değişkeni açısından kıdem yılı daha fazla olan öğretim elemanlarının lehine anlamlı bir farklılık gösterdiği sonuçlarına ulaşmaktadır.

Yıldırım (2017), ortaöğretim kurumlarında görev yapan öğretmenlerin örgütsel sosyalleşme düzeylerinin; örgütsel vatandaşlık düzeylerinin anlamlı bir yordayıcısı olup olmadığını ortaya çıkarmayı amaçladığı çalışmada, öğretmenlerin örgütsel sosyalleşme düzeylerinin cinsiyete, medeni duruma, yaşa, eğitim durumuna ve hizmet süresine göre anlamlı bir farklılık gösterdiği, ancak öğretmenlerin teneffüslerini geçirdiği yere göre anlamlı bir farklılık göstermediğini; örgütsel sosyalleşmenin mesleki yeterlik, kişilerarası ilişkiler, örgüt tarihi ve dili, örgüt politikası, örgütsel amaç ve değerlere uyum boyutları ile örgütsel vatandaşlığın centilmenlik, vicdanlılık, sivil erdem ve yardımlaşma boyutları arasında ve öğretmenlerin sosyalleşme düzeyleri ile örgütsel vatandaşlık düzeyleri arasında orta düzeyde pozitif bir ilişki olduğunu tespit etmektedir.

Çelik (2018), öğretim elemanlarının örgütsel sosyalleşme ve örgütsel sessizlik düzeylerini ve bu düzeylerin öğretim elemanlarının cinsiyetine, mesleki kıdemine, akademik unvanına, idari görevlerine ve buldukları fakülte/yüksekokuldaki çalışma sürelerine göre farklılık gösterip göstermediğini belirlemeyi ve öğretim elemanlarının örgütsel sosyalleşme ve örgütsel sessizlik düzeyleri arasındaki ilişkiyi ortaya koymayı amaçladığı bu çalışmada, öğretim elemanlarının örgütsel sosyalleşme düzeylerinin yüksek, örgütsel sessizlik düzeylerinin ise orta düzeyde olduğu, öğretim elemanlarının örgütsel sosyalleşme düzeylerine ilişkin algılarında en yüksek puanın mesleki yeterlilik ve politika boyutlarında, en düşük puanın ise

kişilerarası ilişkiler boyutunda görüldüğü, öğretim elemanlarının örgütsel sosyalleşme algılarının akademik unvan, mesleki kıdem, idari görev, buldukları fakülte/yüksekokuldaki çalışma süreleri değişkenlerine göre anlamlı bir farklılık gösterdiği, öğretim elemanlarının örgütsel sosyalleşmenin mesleki yeterlilik ve dil-tarih boyutlarında aldığı puanlarının unvan değişkenine göre araştırma görevlileri aleyhine, öğretim elemanlarının örgütsel sosyalleşme düzeyinin mesleki kıdem değişkenine göre kıdem yılı fazla olanların lehine, öğretim elemanlarının örgütsel sosyalleşme düzeyinin idari görev değişkenine göre idari görevi bulunmayan öğretim elemanları lehine, öğretim elemanlarının örgütsel sosyalleşme düzeyinin okuldaki çalışma sürelerine göre okuldaki çalışma süresi daha fazla olanların lehine anlamlı bir farklılık gösterdiği ve öğretim elemanlarının örgütsel sosyalleşme ve örgütsel sessizlik düzeyleri arasında negatif yönlü, orta düzeyde bir ilişki olduğu sonuçlarına ulaşmaktadır.

Gencer (2018), öğretmenlerin örgütsel sessizlik ve örgütsel sosyalleşme düzeyleri üzerinde okul müdürlerinin kullandıkları güç merkezi oluşturma oyunlarının etkisini incelemeyi amaçladığı araştırmasında, öğretmenlerin tüm bu değişkenlere ilişkin algısının orta düzeyde olduğu; okul müdürlerinin güç merkezi oluşturma oyunlarının alt boyutlarından “Bütçeleme Oyunu” boyutuna en yüksek, “Patronluk Oyunu” boyutuna en düşük düzeyde; örgütsel sosyalleşme alt boyutlarından olan “Çalışan Desteği” boyutuna en yüksek, “Yetiştirme” boyutuna ise en düşük düzeyde yanıt verdiği; öğretmenlerin örgütsel sosyalleşme algılarının kıdem ve okulda çalışma süresi değişkenlerine göre anlamlı farklılıklar gösterdiği; güç merkezi oluşturma oyunlarından “patronluk ve sponsorluk oyunları” ile örgütsel sosyalleşme arasında negatif yönlü bir ilişki olduğu; “ittifak kurma, imparatorluk kurma, uzmanlık ve bütçeleme oyunları” ile örgütsel sosyalleşme arasında ise anlamlı bir ilişki bulunmadığı; okul müdürlerinin kullandıkları güç merkezi oluşturma oyunlarının, öğretmenlerin örgütsel sessizlik ve örgütsel sosyalleşme düzeyleri arasında orta düzeyde bir ilişki olduğu sonuçlarına ulaşmaktadır.

Kurtulmuş (2018), devlet okullarında görev yapmakta olan öğretmenlerin örgütsel sosyalleşme ile örgütsel sessizlik düzeyleri arasındaki ilişkiyi ortaya koymayı amaçladığı bu çalışmada, öğretmenlerin örgütsel sosyalleşme ve tüm alt boyutlarının düzeylerinin yüksek olduğu, öğretmenlerin örgütsel sosyalleşme düzeylerinin cinsiyete göre anlamlı bir farklılık göstermediği, fakat yaş, mesleki kıdem yılı, eğitim durumu ve branş değişkenlerine göre anlamlı



bir farklılık gösterdiği, öğretmenlerin algılanan örgütsel sessizlik ve alt boyutları düzeyleri ile örgütsel sosyalleşme düzeyleri arasında anlamlı bir ilişki olmadığı sonuçlarına ulaşmaktadır.

Burunsuzoğlu (2019), ilköğretim okullarında görev yapan öğretmenlerin örgütsel iletişim düzeylerine ve okul yöneticilerinin örgütsel sosyalleşme stratejilerini kullanma becerilerine yönelik algılarının çeşitli demografik değişkenlere göre değişip değişmediğini belirlemeyi ve öğretmenlerin örgütsel iletişim algıları ve okul müdürlerinin örgütsel sosyalleşme stratejilerini kullanma becerileri arasındaki ilişkiyi tespit etmeyi amaçlayan bu çalışmada, öğretmenlerin; okul yöneticilerinin örgütsel sosyalleşme stratejilerini kullanma becerilerine yönelik algılarının cinsiyet, yaş, kıdem, medeni durum ve branş değişkenlerine göre anlamlı bir farklılık gösterdiğini, eğitim durumu, yöneticilik deneyimi değişkenlerine göre ise anlamlı bir farklılık göstermediğini, öğretmenlerin örgütsel iletişim algıları ile okul yöneticilerinin örgütsel sosyalleşme stratejilerini kullanma becerileri arasında pozitif yönde, yüksek düzeyde anlamlı bir ilişkinin bulunduğunu tespit etmektedir.

Karabacak (2019), temel eğitim kurumlarında görev yapan öğretmenlerin örgütsel sosyalleşme düzeyleri ile iş çevresine uyumu arasındaki ilişkiyi ortaya koymayı amaçlayan bu çalışmada, temel eğitim kurumlarında görev yapan öğretmenlerin örgütsel sosyalleşme ve iş çevresine uyum düzeylerinin yüksek olduğu, öğretmenlerin örgütsel sosyalleşme düzeylerine ilişkin algılarının cinsiyet, yaş, kıdem, okuldaki görev süresi, medeni durum, öğrenim durumu ve branş değişkenlerine göre anlamlı olarak farklılık göstermediği, örgütsel sosyalleşme ve tüm alt boyutları (yetiştirme, örgüte ilişkin anlayış, çalışan desteği, gelecek beklentileri) ile öğretmen-okul uyumu, öğretmen-iş uyumu, öğretmen yönetici uyumu, öğretmen meslektaş uyumu, iş çevresine uyum arasında pozitif yönlü anlamlı bir ilişki olduğu, örgütsel sosyalleşmenin yetiştirme alt boyutu hariç tüm alt boyutların öğretmen-okul uyumunu, öğretmen-yönetici uyumunu ve öğretmen-iş çevresine uyumun, yetiştirme ve çalışan desteği alt boyutlarının öğretmen-iş uyumunun, çalışan desteği alt boyutu öğretmen- meslektaş uyumunun ve örgütsel sosyalleşmenin iş çevresine uyumun anlamlı bir yordayıcısı olduğu sonuçlarına ulaşmaktadır.

Özkan (2019), Almanya'nın Baden Württemberg eyaletinde, Türkçe ve Türk Kültürü Dersi öğretmeni olarak görev yapan öğretmenlerin örgütsel sosyalleşme ve iş yaşamında yalnızlık düzeylerinin demografik değişkenlere göre anlamlı bir farklılık gösterip

göstermediğini ve bu değişkenler arasındaki ilişkiyi belirlemeyi amaçladığı bu araştırmada, öğretmenlerin örgütsel sosyalleşme düzeyleri iş doyumu ve motivasyon boyutlarında orta düzeyde, bağlılık ve kabullenme boyutlarında ise yüksek düzeyde ilişki olduğu, öğretmenlerin iş doyumu, motivasyon, bağlılık ve kabullenme düzeylerinin onların mesleki kıdem, branş ve eğitim durumlarına göre anlamlı bir farklılık göstermediği, yalnızca iş doyumu düzeylerinin cinsiyetlerine göre erkek öğretmenlerin lehine anlamlı bir farklılık gösterdiği, iş yaşamında yalnızlığın duygusal yoksunluk ve sosyal arkadaşlık alt boyutlarının, örgütsel sosyalleşmenin iş doyumu, motivasyon, bağlılık ve kabullenme alt boyutları ile arasında orta düzeyde negatif yönlü anlamlı bir ilişkinin olduğu sonuçlarına ulaşmaktadır.

Turan (2019), öğretmen görüşlerine göre örgütsel sosyalleşme ile dönüşümcü liderlik arasındaki ilişkiyi incelemeyi amaçladığı bu araştırmasında, öğretmenlerin hem örgütsel sosyalleşme düzeylerinin hem de algıladıkları dönüşümcü liderlik düzeyinin yüksek seviyede olduğu, öğretmenlerin örgütsel sosyalleşme düzeylerinin cinsiyete, yaşa, medeni duruma, mesleki kıdeme, kurum türüne ve kurumdaki çalışma süresine göre anlamlı bir farklılık göstermediği, kurumdaki çalışma süresine göre çalışma süresi fazla olan öğretmenlerin lehine anlamlı bir farklılık gösterdiği; öğrenmelerin, okul yöneticilerinin dönüşümcü liderlik düzeyleri algılarının ise onların cinsiyetlerine, medeni durumlarına, kurumlarının türüne göre anlamlı bir farklılık göstermediği, yaşa göre 51-60 yaş aralığındaki öğretmenlerin lehine, mesleki kıdeme göre 21 yıl ve üzeri mesleki kıdeme sahip öğretmenlerin lehine anlamlı bir farklılık gösterdiği; öğretmenlerin örgütsel sosyalleşme puanları ve dönüşümcü liderlik puanları arasında anlamlı bir ilişki bulunduğu; örgütsel sosyalleşme ölçeğinin tüm boyutları ile dönüşümcü liderlik ölçeğinin tüm boyutları arasında pozitif yönde orta düzeyde anlamlı ilişkilerin olduğu, örgütsel sosyalleşmenin “kişiler arası ilişkiler” boyutu ile dönüşümcü liderliğin “ilham verme boyutu” arasındaki ilişkinin en yüksek düzeyde olduğu, örgütsel sosyalleşmenin “mesleki yeterlilik” boyutu ile dönüşümcü liderliğin “ideal etki” boyutu arasındaki ilişkinin ise en düşük düzeyde olduğunu tespit etmektedir.

Yıldız (2019), okul öncesi öğretmenlerinin örgütsel sosyalleşme ve yaşam doyumu düzeyleri arasındaki ilişkiyi tespit etmeyi amaçlayan bu araştırmada, “öğretmenlerin örgütsel sosyalleşme düzeylerinin mesleği isteyerek seçme, kadro durumu, kurum türü, öğretmen algısına göre sınıfın fiziksel yeterliği ve çocuklarla iletişim kurmada dil farklılığı açısından

problem yaşama durumu” değişkenlerine göre anlamlı bir farklılık gösterdiğini, yaş, medeni durum, kıdem değişkenlerine göre ise anlamlı bir farklılık göstermediğini; iş doyumunu alt boyutunun mesleği isteyerek seçme durumu ve kurum türü değişkenlerine göre, iş doyumunu ve kabullenme alt boyutlarının kadro durumu değişkenine göre, iş doyumunu ve bağlılık alt boyutlarının sınıfın fiziksel yeterliği alt boyutlarına göre anlamlı bir farklılık gösterdiğini ve öğretmenlerin örgütsel sosyalleşme düzeyleri ile yaşam doyumunu düzeyleri arasında pozitif yönlü zayıf bir ilişkinin olduğunu belirlemektedir.

Akgül (2020), ortaöğretim kurumlarında görev yapan öğretmenlerin algılanan mobbing düzeyleri ile örgütsel sosyalleşme, örgütsel bağlılık ve örgütsel yalnızlık düzeyleri arasındaki ilişkiyi belirlemeyi amaçladığı araştırmasında, öğretmenlerin algılanan mobbing düzeyleri ile örgütsel sosyalleşmenin tüm alt boyutları arasında negatif yönlü anlamlı bir ilişkinin olduğu, öğretmenlerin örgütsel sosyalleşmenin alt boyutlarından elde ettiği puanların kadro türü ve cinsiyet değişkenlerine göre ve dil tarih alt boyutu haricinde diğer boyutlarından elde ettiği puanların yaş ve kıdem değişkenlerine göre anlamlı bir farklılık göstermediği, politika alt boyutundan elde edilen puanların ise branş değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterdiği sonuçlarına ulaşmaktadır.

#### **2.3.4. Örgütsel Sosyalleşme ile İlgili Yurt Dışında Yapılan Araştırmalar**

Örgütsel sosyalleşme ile ilgili yurt dışında yapılan araştırmalar incelendiğinde bu araştırmaların işletmelerde iş görenlerin sosyalleşme süreci üzerinde (Adkins, 1995; Afsanepurak, Hossini, Seyfari ve Nasab, 2012; Blau, 1988; Chao, O’Leary-Kelly, Wolf, Klein ve Gardner, 1994; Chatman, 1991; Cohen ve Veled-Hecht, 2010; De Vos, Buyens ve Schalk, 2003; Judeh, 2011; Korte, 2010; Manzoor ve Naeem, 2011; Morrison, 1993) eğitim örgütlerinde aday öğretmenlerin, öğretmenlerin ve okul müdürlerinin sosyalleşme süreci üzerinde (Allen ve Meyer, 1990; Angelle, 2002; Cheng ve Pang, 1995; Cochran, 2001; Gruman, Saks ve Zweig, 2006; Hoy ve Woolfolk, 1990; Jones, 1986; Kuzmic, 1994; Nasser-Abu Alhija ve Fresko, 2010; Steyn, 2013; Quaglia ve Davis , 1991; Zeichner ve Tabachnick, 1985) ve yükseköğretim kurumlarında görev yapan akademik ve idari personelin sosyalleşme süreci üzerinde (Gruman, Saks ve Zweig, 2006; Flores-Church, 2011; Hermsen ve Rosser, 2008; Massie, 2013; Rosser, 2004; Salisbury, 2006; Tierney, 1988; Trivellas ve Dargenidou, 2009) durduğu görülmektedir.

Hoy ve Woolfolk (1990), aday öğretmenlerin uygulama eğitimlerini tamamladıktan sonra bakış açılarında yaşanan değişimi tespit etmek amacıyla yürütülen “Aday Öğretmenlerin Sosyalleşmesi (Socialization of Student Teachers)” başlıklı çalışmada, öğretmen adaylarının uygulama eğitimlerini tamamladıktan sonra kendi bakış açılarını geliştirdikleri, öğrencilerin kontrolünde ve karşılanan problemlerin çözümünde daha etkili oldukları, bunun yanı sıra öğretmenlerin örgüte uyumunu kolaylaştırmada ve sosyal problemlerin çözümünde kontrolün önemli olduğu sonuçlarına ulaşmaktadır.

Adkins (1995), sağlık uzmanlarının görüşleri doğrultusunda önceki iş deneyimleri ve sosyalleşme sürecinin sonuçları ile görevleri arasındaki ilişkiyi ortaya koymayı amaçladığı, “Önceki İş Deneyimi ve Örgütsel Sosyalleşme Üzerine Boylamsal Bir Araştırma (Previous Work Experience and Organizational Socialization: A Longitudinal Examination)” başlıklı bu çalışmada, yeterlik duygusu, rol açıklığı, iş konusundaki gerçekçi beklentiler ve meslektaşlarla ilişkiler, örgütsel sosyalleşme sürecindeki görevler olarak belirlenirken; performans, iş doyumunu ve örgütsel bağlılık ise örgütsel sosyalleşmenin sonuçları olarak belirlenmektedir. Bununla birlikte iş görenin önceki iş deneyimleri ile iş hakkındaki gerçekçi iş beklentileri, yeterlik duygusu, performansı, iş doyumunu ve örgütsel bağlılığı arasında pozitif yönlü, rol çatışması ve rol belirsizliği ile arasında ise negatif yönlü anlamlı bir ilişki olduğu, iş görenin gerçekçi iş beklentileri, yeterlik duygusu, kişiler arası ilişkiler, performans, iş doyumunu ve örgütsel bağlılık arasında pozitif yönlü, rol belirsizliği, rol çatışması ile performans, iş doyumunu ve örgütsel bağlılık arasında ise negatif yönlü anlamlı bir ilişkinin olduğu; iş görenin örgüte giriş aşamasında yaşadığı deneyimler ile sosyalleşme değişkenleri arasında yüksek düzeyde anlamlı bir ilişki olduğu ve sosyalleşmenin bir süreç olduğu sonuçlarına ulaşılmaktadır.

Ashforth, Saks ve Lee (1998), iş çevresinin insan kaynakları yönetimi uygulamaları ve sosyalleşme uygulamaları üzerindeki etkisini tespit etmeyi amaçladığı “Yeni İş Görenlerin Çevreye Uyumunda ve Sosyalleşmelerinde Örgütsel Çevrenin Rolü (Socialization and Newcomer Adjustment: The Role of Organizational Context)” başlıklı bu çalışmada, mekanik veya organik örgüt yapısının, örgütün büyüklüğünün ve yüksek derecede motive eden işler ile kurumsal sosyalleşme arasında anlamlı bir ilişkinin olduğu ve kurumsal sosyalleşme ile yeni gelenlerin uyumu arasında da pozitif yönlü anlamlı bir ilişki olduğu; yeni gelenlerin bürokratik

yönelimleri ve gelişme ihtiyacı gücünün, sosyalleşme ve uyum arasındaki ilişkiyi azaltmadığı sonuçlarına ulaşmaktadır.

Cooper-Thomas ve Anderson (2002), örgütsel sosyalleşme taktikleri, bilgi edinme ve başarılı bir örgütsel sosyalleşmenin davranışsal sonuçları arasındaki ilişkiyi incelemeyi amaçladığı, “Yeni Gelenlerin Uyum: Örgütsel Sosyalleşme Taktikleri, Bilgi Edinimi ve Davranışlar Arasındaki İlişki (Newcomer Adjustment: The Relationship between Organizational Socialization Tactics, Information Acquisition and Attitudes)” başlıklı bu boylamsal araştırmada, bilgi ediniminin, örgütsel sosyalleşme taktikleri ve örgütsel sosyalleşmenin davranışsal sonuçları arasındaki ilişkide aracı bir role sahip olduğu, örgütsel sosyalleşmenin bir öğrenme süreci olduğu ve örgütsel sosyalleşmenin yeni gelenlerin uyumu sürecini hızlandırdığı sonuçlarına ulaşmaktadır.

De Vos, Buyens ve Schalk (2003), farklı sektörlerde (telekomünikasyon, elektronik, danışmanlık ve finans hizmetleri) görev yapan çalışanların görüşleri doğrultusunda örgüte katılan yeni iş görenlerin psikolojik sözleşme algılarındaki değişimle ilgili faktörleri belirlemeyi amaçladığı “Örgütsel Sosyalleşme Sırasında Psikolojik Sözleşmenin Gelişimi: Gerçeğe Uyum ve Karşılıklılığın Görevi (Belçika Örneği) (Psychological Contract Development During Organizational Socialization: Adaptation to Reality and the Role of Reciprocity)” başlıklı bu araştırmada, örgüte katılan yeni iş görenlerin, iş verenin teşvikini nasıl algıladığının, iş verenlerin verdiği sözler konusundaki algıları üzerinde etkili olduğu sonucuna ulaşmaktadır.

Gruman, Saks ve Zweig (2006), üniversite öğrencilerinin görüşlerine göre, örgütsel sosyalleşme taktikleri, yeni gelenlerin öz yeterliği, proaktif davranışları ve sosyalleşme sonuçları arasındaki ilişkiyi ortaya koymayı amaçladığı “Örgütsel Sosyalleşme Teknikleri ve Yeni Gelen Bireylerin Proaktif Davranışları: Bütünleştirici Bir Çalışma (Organizational Socialization Tactics and Newcomer Proactive Behaviors: An Integrative Study)” başlıklı bu araştırmada, örgüte yeni gelenlerin öz yeterlik düzeyleri ve kurumsal sosyalleştirme taktikleri ile yeni gelenlerin proaktif davranışları arasında pozitif yönlü anlamlı bir ilişkinin olduğu; yeni gelenlerin proaktif davranışlarının öz yeterlik ve örgütsel sosyalleşme taktikleri arasındaki ilişkide kısmen aracı bir rol oynadığı sonuçlarına ulaşmaktadır.

Saks, Uggerslev ve Fassina (2006), sosyalleşme taktikleri ile yeni gelen uyumu arasındaki ilişkiyi incelemeyi amaçladığı “Sosyalleşme Taktikleri ve Yeni Gelen Uyumu: Bir Meta-Analitik İnceleme ve Bir Model Testi (Socialization Tactics and Newcomer Adjustment: A Meta-Analytic Review and Test of a Model)” başlıklı bu araştırmada, kurumsal sosyalleşme taktikleri ile rol belirsizliği, rol çatışması ve işi bırakma niyeti arasında negatif yönlü, kurumsal sosyalleşme taktikleri ile uyum algısı, iş doyumunu, örgütsel adanmışlık ve iş performansı arasında ise pozitif yönlü anlamlı bir ilişkinin olduğu, seri ve atama taktiklerinin örgütsel uyumun en önemli yordayıcıları olduğu, örgütsel taktikler ve sonuçları arasındaki ilişkinin yeni mezunlar için daha güçlü olduğu sonuçlarına ulaşmaktadır.

Salisbury (2006), “Baker Üniveristesi’nde Geçici Olarak Çalışan Fakülte Üyelerinin Örgütsel Sosyalleşmesi: Örgütsel Sosyalleşmenin Sonuçlarını Etkileyen Boyutlar, İçerik ve Bağlamın İlişkisel Analizi (Organizational Socialization of Adjunct Faculty Members at Baker College: A Correlational Analysis of Content, Context, and the Dimensions That Affect Socialization Outcomes)” başlıklı bu araştırmada, üniversitede geçici olarak çalışan fakülte üyelerinin örgütsel sosyalleşme düzeylerini ölçmek üzere, Chao ve diğ. (1994) tarafından geliştirilen altı boyuttan oluşan ölçme aracını kullanmaktadır. Araştırmada elde edilen bulgular doğrultusunda, üniversitenin uyum programının yetersiz olduğu, uyum programına katılan ve katılmayan fakülte üyelerinin sosyalleşme düzeyleri arasında çok küçük düzeyde bir farklılık olduğu, başarılı bir sosyalleşme için sosyalleşme uygulamalarının hem içeriğinin hem de bağlamının uyuşması gerektiği; örgütün amaçlarının çalışanlar tarafından anlaşılmasının, çalışanların kendi rollerini daha iyi anlamasını sağlayacağı ve örgüt tarihinin çalışanlar tarafından öğrenilmesinin de çalışanların örgüt kültürünü, politikasını ve dilini öğrenmesini kolaylaştıracağı sonuçlarına ulaşılmaktadır.

Ashforth, Sluss ve Saks (2007), sosyalleşme süreçlerinin (sosyalleşme taktikleri ve proaktif davranışın), sosyalleşmenin içeriği (yeni iş görenlerin öğrenme alanları) üzerindeki etkisini ortaya koymayı amaçladığı “Sosyalleşme Taktikleri, Proaktif Davranış ve Yeni Gelen Öğrenimi: Bütünleştirici Sosyalleşme Modelleri (Socialization Tactics, Proactive Behavior and Newcomer Learning: Integrating Socialization Models)” başlıklı bu araştırmada, kurumsal sosyalleşme ve proaktif davranışların her birinin yeni iş görenlerin öğrenmesi ile ilişkili olduğu, sosyalleşme süreçleri ve öğrenmenin, uyum ile ilişkili olduğu sonuçlarına ulaşmaktadır.

Liang ve Hsieh (2008), örgütsel sosyalleşme ile tükenmişlik arasındaki ilişkiyi incelemeyi amaçlayan “Tükenmişlikte Örgütsel Sosyalleşmenin Rolü: Tayvan Örneği (The Role of Organizational Socialization in Burnout: A Taiwanese Example)” başlıklı bu araştırmada, örgütsel sosyalleşme ile tükenmişliğin üç boyutu olan duygusal tükenme, benlik yitimi ve azalan bireysel başarı arasında negatif yönlü anlamlı bir ilişki olduğu, yordama gücünün en yüksek azalan bireysel başarı boyutunda görüldüğü ve örgütsel sosyalleşmenin; tükenmişliğin etkili bir yordayıcısı olarak düşünülmesinin bu araştırmayı önceki araştırmalardan ayıran önemli bir faktör olduğu sonuçlarına ulaşmaktadır.

Taormina (2008), örgütsel sosyalleşmenin örgüt kültürü üzerindeki etkisini keşfetmeyi amaçlayan “Liderlik Davranışları, Örgütsel Sosyalleşme ve Örgüt Kültürünü İlişkilendirme (Interrelating Leadership Behaviors, Organizational Socialization, and Organizational Culture)” başlıklı bu araştırmada, bürokratik kültür ile kontrol davranışları arasındaki ilişkinin esnek davranışlar ve destekleyici davranışlar arasında olan ilişkiden daha yüksek olduğu; yenilikçi kültür ile esnek davranışlar arasındaki korelasyonun, kontrol davranışları ile arasında olan korelasyondan daha yüksek olduğu, destekleyici kültür ile kontrol davranışı arasındaki korelasyonun da esnek davranışlar ile arasında olan ilişkiden daha yüksek olduğu; yetiştirme ve meslektaş desteği alt boyutları ile kontrol davranışları arasındaki korelasyonun esnek, destekleyici ve reddedici davranışlar ile arasından olan ilişkiden daha yüksek olduğu, gelecek beklentileri ve kontrol davranışı arasındaki korelasyonun esnek, çelişen ve destekleyici davranışlar ile arasında olan ilişkiden daha düşük olduğu; bürokratik kültür ile yetiştirme arasında pozitif yönlü, bürokratik kültür ile gelecek beklentileri arasında ise negatif yönlü anlamlı ilişki; yenilikçi kültür ile yetiştirme arasında negatif yönlü ve destekleyici kültür ile yetiştirme arasında ise pozitif yönlü anlamlı bir ilişki olduğu sonuçlarına ulaşmaktadır.

Taormina (2009), iş görenlerin dört motivasyonel ihtiyacını (başarı, ilişki, otonomi ve güç), dört örgütsel sosyalleşme içerik alanını (eğitim/yetiştirme, anlayış, meslektaş desteği, gelecek beklentileri) ve örgüt kültürünün üç yönünü (bürokratik, yenilikçi ve destekleyici) inceleyerek iş görenlerin ihtiyaçları ile örgütsel sosyalleşme arasında ve örgütsel sosyalleşme ile örgüt kültürü arasındaki alanyazın boşluğu üzerine eğilmeyi amaçladığı “Örgütsel Sosyalleşme: İş Gören İhtiyaçları ile Örgüt Kültürü Arasındaki Eksik Kalan Bağlantı (Organizational Socialization: The Missing Link between Employee Needs and Organizational

Culture)” başlıklı bu araştırmada, iş görenlerin motivasyonel ihtiyaçlarının, tüm sosyalleşme alanlarının önemli bir varyansını açıkladığı, sosyalleşmenin de örgüt kültürünün tüm boyutlarının önemli bir varyansını açıkladığı, örgütsel sosyalleşmenin iş görenlerin ihtiyaçlarını örgüt kültürüne bağladığı sonuçlarına ulaşmaktadır.

Simosi (2010), yeni gelenlerin örgütlerine olan duygusal bağlılığı ile örgüt ve görev ile alakalı bilgi edinme (sosyalleşmenin içeriği) arasındaki ilişkide örgütsel sosyalleşme taktiklerinin rolünü keşfetmeyi amaçlayan, “Sosyalleşmenin İçeriği ve Yeni Gelenlerin Duygusal Bağlılığı Arasındaki İlişkide Sosyalleşme Taktiklerinin Rolü (The Role of Social Socialization Tactics in the Relationship Between Socialization Content and Newcomers’ Affective Commitment)” başlıklı bu araştırmada, yeni gelenlerin görev ile ilgili bilgi edinmeleri ve örgüte duygusal bağlılıkları arasındaki ilişkide atama-yoksun bırakma taktiklerinin aracı rol oynadığı, seri ve ayırıcı taktiklerin ise yeni gelenlerin örgüt ile ilgili bilgi edinmeleri ve örgüte duygusal bağlılıkları arasındaki ilişkide aracı rol oynadığı, sosyalleşme sürecinin ilk aşamasında hem görev hem de örgüt ile ilgili bilgi edinmenin, örgüte yeni katılanların örgüte karşı duygusal bağlılık geliştirmesinde önemli olduğu sonuçlarına ulaşmaktadır.

Filstad (2011), örgütsel sosyalleşme taktiklerinin yeni gelenlerin örgütsel bağlılığını ve öğrenme süreçlerin nasıl etkilediğini ortaya koymayı amaçladığı “Örgütsel Sosyalleşme Taktikleri Aracılığıyla Örgütsel Bağlılık (Organizational Commitment through Organizational Socialization Tactics)” başlıklı bu araştırmada, örgütsel sosyalleşmenin bağlam ve içerik boyutları ile duygusal örgütsel bağlılık arasında anlamlı bir ilişki olmadığı, yani sunulan resmi eğitim ve kariyer gelişim programlarının mutlaka örgütsel bağlılıkla sonuçlanmadığı, kurumsal örgütsel sosyalleşme boyutları ile örgütsel bağlılık arasında anlamlı bir ilişki olduğu, yani yeni iş görenlere deneyimli meslektaşları tarafından sağlanan destek, bilgi ve rol model olmanın örgütsel bağlılığı pozitif yönde etkilediği ve örgüte yeni katılanların, deneyimli meslektaşları ile sosyal etkileşime geçtiği ve iş etkinliklerine katıldığı takdirde bu durumun onların örgüte olan bağlılığını ve öğrenme süreçlerini olumlu yönde etkileyeceğini sonuçlarına ulaşmaktadır.

Gao (2011), örgütsel sosyalleşmenin dört boyutu olan yetiştirme, örgüte ilişkin anlayış, çalışan desteği ve gelecek beklentileri ile işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkiyi ve bu ilişkide çalışanların işe adanmışlığının aracı rolünü incelemeyi amaçlayan “Örgütsel Sosyalleşme ve İşten Ayrılma Niyeti Modeli (A Model of Organizational Socialization and Turnover Intention)”



başlıklı araştırmada, örgütsel sosyalleşmenin dört boyutu ile çalışanların işe adanmışlığı arasında pozitif yönlü anlamlı bir ilişkinin olduğu, çalışanların işe adanmışlığının örgütsel sosyalleşme ve işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkide aracı değişken olduğu sonuçlarına ulaşmaktadır.

Manzoor ve Naeem (2011), Pakistan’da telekom sektöründe görev yapan iş görenlerin algıları doğrultusunda örgütsel bağlılık ve işten ayrılma niyetinin örgütsel sosyalleşme üzerindeki etkisi ve bu etki üzerinde örgütsel desteğin aracı rolünün incelenmesi amacıyla yürüttüğü, “Örgüt Sosyalleşme ile Örgütsel Bağlılık ve Ayrılma Eğilimi Arasındaki İlişki: Algılanan Örgütsel Desteğin Aracılık Rolü (Relationship of Organization Socialization with Organizational Commitment and Turnover Intention: Moderating Role Of Perceived Organizational Support)” başlıklı bu araştırmada, örgütsel desteğin, örgütsel sosyalleşme ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkide aracı bir rol oynadığı, ama bununla birlikte örgütsel sosyalleşme ve işten ayrılma eğilimi arasındaki ilişki üzerinde ise bir etkisinin bulunmamakta olduğu, örgütsel sosyalleşme ile örgütsel bağlılık arasında ve örgütsel destek ile örgütsel bağlılık arasında pozitif yönlü anlamlı bir ilişkinin olduğu sonuçlarına ulaşmaktadır.

Bengtson, Zepeda ve Parylo, (2013) “Okul Sistemlerinin Müdür Değişimi Sırasında Sosyalleşmeyi Kontrol Etme Uygulamaları: Örgütsel Sosyalleşme Teorisinin Objektifinden Bakmak (School Systems’ Practices of Controlling Socialization During Principal Succession: Looking Through the Lens of an Organizational Socialization Theory)” başlıklı araştırmada göreve yeni başlayan okul müdürlerinin başarılı bir örgüt sosyalleşme deneyimlemesinin, okul müdürü olarak başarı göstermesinde önemli bir etkiye sebep olacağı sonucuna ulaşmaktadır.

Lee (2013), iş görenin örgütsel özdeşleşme düzeyini etkileyen faktörleri ve örgütsel sosyalleşme ve denetim odağının örgütsel özdeşleşme üzerindeki etkisini ortaya çıkarmayı amaçlayan “Denetim Odağı, Sosyalleşme ve Örgütsel Özdeşleşme (Locus of Control, Socialization, and Organizational Identification)” başlıklı bu araştırmada, örgütsel sosyalleşme ile denetim odağı arasında, denetim odağı ile örgütsel özdeşleşme arasında ve örgütsel sosyalleşme ile örgütsel özdeşleşme arasında pozitif yönlü anlamlı bir ilişki olduğu, örgütsel sosyalleşmenin, denetim odağı ve örgütsel özdeşleşme arasındaki ilişkide aracı bir rol oynadığı sonuçlarına ulaşmaktadır.

Massie (2013), yükseköğretim kurumlarında görev yapan personelin formal örgütsel sosyalleşme süreçlerinin, çeşitli demografik değişkenlerin ve iş deneyimi değerlendirmelerinin iş doyumları üzerindeki etkisini keşfetmeyi amaçlayan “Yüksek Eğitim Kurumu Personelinin Örgütsel Sosyalleşme ve İş Doyumunun İncelenmesi (An Examination of Organizational Socialization and Job Satisfaction among Higher Education Staff)” başlıklı bu çalışmada, demografik özelliklerin ve personelin görev yaptığı kurumun özelliklerinin personelin iş doyumunu açıklamadığı, örgütsel sosyalleşmenin boyutları olan eğitim, meslektaş desteği, gelecek beklentilerinin; iş doyumunun anlamlı yordayıcısı olduğu ama bir başka boyut olan anlayışın iş doyumunun anlamlı bir yordayıcısı olmadığı sonuçlarına ulaşmaktadır.

Delobbe, Cooper-Thomas ve De Hoe (2016), örgüte yeni katılan iş görenlerin örgütle yaptığı psikolojik sözleşmenin sosyalleşme süreci üzerindeki etkisini incelemeyi amaçlayan “Örgütsel Sosyalleşme Sürecinde Psikolojik Sözleşmeye Yeni Bir Bakış: Yeni Gelenlerin Sorumluluklarının Rolü (A New Look at the Psychological Contract During Organizational Socialization: The Role of Newcomers' Obligations at Entry) başlıklı bu çalışmada, yüksek sorumluluk duygusu ile işe başlayan yeni iş görenlerin aldığı eğitimin kullanılabilirliğini, lider-üye etkileşimini (eğitmenleriyle), takım-üye etkileşimini (ekibiyle) daha yüksek olarak algıladığı, algılanan eğitimin kullanılabilirliği ve lider-üye etkileşiminin; iş görenlerin sorumluluklarını yerine getirmenin yordayıcısı olduğu, eğitimin kullanılabilirliğinin; yeni gelen iş görenlerin sorumluluk seviyesinin yordayıcısı olduğu, eğitimin kullanılabilirliğinin, lider-üye etkileşiminin, takım-üye etkileşiminin; yeni gelen iş görenlerin uyumunun üç göstergesini (rol açıklığı, grup entegrasyonu, örgütsel değerleri anlama) yordadığı sonuçlarına ulaşmaktadır.

Ellis, Nifadkar, Bauer ve Erdoğan (2017), örgüte yeni katılanların örgütsel sosyalleşme sürecinde sergilediği proaktif davranışlara yönelik yönetici algıları ile uyumlu yönetici davranışları arasındaki ilişkiyi ve bu ilişkinin yeni gelenlerin örgüte uyum sağlaması üzerindeki etkisini belirlemeyi amaçlayan “Yeni Gelenlerin Uyum: Örgütsel Sosyalleşme Sürecinde Yöneticilerin Yeni Gelenlerin Proaktif Davranışlarına İlişkin Algılarının Rolünün İncelenmesi (Newcomer Adjustment: Examining the Role of Managers' Perception of Newcomer Proactive Behavior During Organizational Socialization.)” başlıklı bu çalışmada, yöneticilerin, yeni gelenlerin uyum ve bağlılıkları hususundaki değerlendirmelerinin, yeni gelenlerin proaktif davranışları ve yöneticilerin destekleyici davranışları arasındaki ilişkinin temelini oluşturduğu sonucuna ulaşmaktadır.

Örgütsel yapı ile ilgili yurt içinde ve yurt dışında yapılan çalışmalar incelendiğinde: İlköğretim ve ortaöğretim düzeyinde yürütülen çalışmalarda, okulların yapısının bürokratik yapı çerçevesinden farklı alt boyutlarda değerlendirildiği ve okulların bürokratik yapısının öğretmenlerin güç algısı, örgütsel vatandaşlık davranışı, proaktif davranış, mesleki gelişmişlik, mesleki tükenmişlik, moral, iş doyumu, öğretmen güçlendirme, stres, yabancılaşma, akademik iyimserlik, kolektif yeterlik, öğretmen liderliği, liderlik stili, okul kültürü, örgütsel diriklik, örgütsel etkililik, örgütsel duyarlılık, örgütsel güven, örgütsel sosyalleşme, örgüt iklimi, örgüt sağlığı, örgütsel sessizlik, örgütsel sinizm, vb. faktörlerle ilişkilendirildiği görülmüştür. Üniversitelerde yürütülen çalışmalarda ise üniversitelerin yapısının mekanik veya organik örgüt olarak, engelleyici ve kolaylaştırıcı yapı olarak, bürokratik yapı olarak ya da Mintzberg'in örgütsel yapı teorisi çerçevesinde sınıflandırıldığı; üniversitelerin yapısı ile akademisyenlerin iletişim doyumu, kolektif yeterlik, birey-örgüt uyumu, iş doyumu, tükenmişlik, örgütsel sessizlik, sinizm, stres, işten ayrılma niyeti, işe duyulan ilgi, bireysel performans, örgütsel bağlılık düzeyleri, meslektaşlar arası güven, akademisyenlerin öğretim etkililiği arasındaki ilişkinin incelendiği görülmüştür. İşletmelerde yürütülen çalışmalarda ise işletmelerinin yapısının, farklı yapısal teoriler çerçevesinde incelendiği ve işletmelerin yapısı ile iş görenlerin yabancılaşma davranışı, iş doyumu, liderlik, örgütsel adalet, örgütsel politika, örgütsel bağlılık, örgüt kültürü, örgüt iklimi vb. faktörlerle ilişkilendirildiği görülmüştür. İncelenen çalışmaların büyük bir kısmının nicel araştırmalar olduğunu söylemek mümkündür.

Örgütsel sosyalleşme ile ilgili yurtiçi ve yurtdışında yapılan çalışmalar incelendiğinde: İlköğretim ve ortaöğretim düzeyinde yürütülen çalışmalarda, öğretmenlerin, aday öğretmenlerin ve okul yöneticilerinin örgütsel sosyalleşme düzeylerinin, *iş doyumu*, *motivasyon*, *örgütsel bağlılık* ve *örgütsel kabullenme* boyutları ya da *yetiştirme*, *örgüte ilişkin anlayış*, *çalışan desteği*, ve *gelecek beklentileri* boyutları üzerinden ölçüldüğü ve onların örgütsel sosyalleşme düzeyleri, onların örgütsel bağlılık, örgütsel adanmışlık, örgütsel özdeşleşme, örgütsel sessizlik, örgütsel yalnızlık, örgütsel vatandaşlık, iş çevresine uyum davranışları, algılanan mobbing düzeyi, örgütsel iletişim düzeyi, tükenmişlik düzeyi, yaşam doyumu, yöneticilerin liderlik tarzı, okulun bürokratik yapısı, informal gruplar vb. faktörlerle ilişkilendirildiği görülmüştür. Üniversite düzeyince yürütülen çalışmalarda, akademisyenlerin örgütsel sosyalleşme davranışlarının, nitel ve nicel olarak incelendiği ve onların iş doyumu, örgütsel sessizlik, örgütsel bağlılık davranışı, öz yeterlik algısı vb. faktörler ile ilişkilendirildiği görülmüştür. İşletmelerde yürütülen

çalışmalarda ise, yine farklı ölçme araçları kullanılarak iş görenlerin sosyalleşme düzeyleri ya da kullanılan örgütsel sosyalleşme stratejileri ile önceki iş deyimleri, psikolojik sözleşme algıları, proaktif davranışları, tükenmişlik düzeyi, işten ayrılma niyeti, işe adanmışlık, örgütsel bağlılık, duygusal bağlılık, örgüt kültürü, liderlik davranışları vb. arasındaki ilişkinin incelendiği görülmüştür.

Yapılan alanyazın taraması değerlendirildiğinde üniversite bağlamında örgütsel yapı ile örgütsel sosyalleşme arasındaki ilişkinin incelendiği bir araştırmaya rastlanmamıştır. Erdoğan'ın (2012) ilköğretim okullarında yürüttüğü benzer konulu çalışmada ise okulların yapısı engelleyici veya kolaylaştırıcı bürokratik yapıya sahip olma açısından değerlendirilmiş ve öğretmenlerin örgütsel sosyalleşme düzeyleri ise *mesleki yeterlik, kişiler arası ilişkiler, dil-tarih, politika ve amaç ve değerlere uyum* boyutlarında incelemiştir. Bu çalışmada ise üniversitelerin örgüt yapısı *karmaşıklık, merkezileşme, formalleşme ve tabakalaşma* boyutları, akademisyenlerin örgütsel sosyalleşme düzeyleri ise *yetiştirme, örgüte ilişkin anlayış, çalışan desteği ve gelecek beklentileri* boyutları üzerinde değerlendirilmiştir. Bu nedenle bu çalışmanın alanyazındaki boşluğu doldurmaya yönelik bir katkı sağlayacağı umulmaktadır.

## ÜÇÜNCÜ BÖLÜM: YÖNTEM

Bu bölümde araştırmanın modeli, evreni, örnekleme, verilerin toplanması ve analizine ilişkin bilgiler yer almaktadır.

### 3.1. Araştırmanın Modeli

Üniversitelerin mevcut örgüt yapıları ile sosyalleşme düzeyleri arasındaki ilişkiyi incelemek amacıyla yürütülecek olan bu çalışmada genel tarama modellerinden yordayıcı ilişkisel tarama modeli kullanılmıştır. Karasar'a (2002) göre ilişkisel tarama iki veya daha çok sayıdaki değişken arasında birlikte değişimin varlığını veya derecesini belirlemeyi amaçlayan bir tarama modeli türüdür.

### 3.2. Evren ve Örneklem

Araştırmanın evrenini, Türkiye'de kamu üniversitelerinde görev yapan akademisyenler oluşturmaktadır. Türkiye'de bulunan kamu üniversiteleri ve burada görev yapan erkek ve kadın akademisyen sayı ve oranları Tablo 3. 1'de verilmiştir.

Tablo 3.1. *Kuruluş Yıllarına Göre Türkiye'de Yer Alan Kamu Üniversiteleri ve Bu Üniversitelerde Görev Yapan Kadın ve Erkek Akademisyen Sayı ve Oranları*

Kuruluş Yılı	Üniversite Sayısı		Akademisyen Sayısı				Toplam Sayı
			Kadın		Erkek		
	Sayı	Yüzde	Sayı	Yüzde	Sayı	Yüzde	
1992 öncesi	28	22	30.445	47	34.247	53	64.692
1992-2006	40	32	19.890	42	27.562	58	47.452
2007 ve sonrası	59	46	12.267	39	19.413	61	31.680
Toplam	127	% 100	62.602	% 100	81.222	% 100	143.824

Kaynak: Yükseköğretim Bilgi Yönetim Sistemi

Tablo 3. 1'de görüldüğü gibi Yükseköğretim Bilgi Yönetim Sistemi'nden alınan 2019-2020 eğitim-öğretim yılı verilerine göre Türkiye'de bulunan 127 kamu üniversitesinde görev yapan 143.824 akademisyen araştırmanın hedef evrenini oluşturmaktadır.

Örneklem seçimi, tabakalı örnekleme yöntemi kullanılarak yapılmıştır. Tabakalı örnekleme yönteminde evren; birbirine benzer ya da homojen olan birimlerin aynı tabakada toplanmasını, farklı olan birimlerin ise farklı tabakalarda toplanmasını sağlayarak her bir birimin seçilme şansını kolaylaştırmaktadır. Bu yöntemde tabakalar, evrendeki ağırlıkları oranında örnekleme temsil edilmektedirler. Oluşturulan alt tabakalardan birim seçme işlemi ise basit rastgele örnekleme ile gerçekleştirilir (Karasar, 2002).

Araştırmanın evrenini, Yükseköğretim Kurulu verilerine göre Türkiye sınırları içinde 127 Kamu üniversitedeki toplam 143.824 akademisyen oluşturmaktadır. Evreni temsil edeceği düşünülen örneklem büyüklüğü %95 güven aralığında; yani  $\alpha=0.05$ 'lik bir standart sapma esas alınarak hesaplanmıştır. Yapılan hesaplamalardan elde edilen sonuca göre Türkiye'de kamu üniversitelerinde görev yapmakta olan en az 384 akademisyenin temsil edeceği kabul edilmiştir (Yazıcıoğlu ve Erdoğan, 2004, s.50). Veri toplama süreci sonunda elde edilen 713 kişilik veri setinin grup içi ve gruplar arası belirlenen orantıyı koruyarak 577 kişilik bölümünün kullanılabilmesi saptanmıştır. Örnekleme alınacak akademisyenleri belirlemek için, amaçlı tabakalı örnekleme yöntemine göre üniversitelerin kuruluş yılları belirlenmiş ve üniversiteler kuruluş yıllarına göre; 1992 yılı öncesinde kurulan üniversiteler, 1992 ve 2006 yılları arasında kurulan üniversiteler ve 2007 yılı ve sonrasında kurulan üniversiteler olarak 3 tabakaya ayrılmıştır. 1992 ve 2006 yılları, Türkiye'de üniversiteleşme açısından önem arz eden yıllar olarak görülmektedir. 1992 yılında, 24 üniversitenin kuruluş kararının tek bir günde alınması, 2006 yılında ise 5467 sayılı yasa ile Türkiye'nin farklı bölgelerinde 15 üniversitenin kurulma kararının alınması, bu yılları önemli kılmaktadır. Bu çalışmada üniversitelerin belirtilen yıllar esas alınarak üç gruba ayrılması, bu üniversiteler arasında yapısal farklılıklar olabileceği düşüncesinden kaynaklanmaktadır. Buna göre, Tablo 3.2.'de kuruluş yıllarına göre araştırmanın yürütülmesi planlanan üniversitelerden örnekleme alınacak olan akademisyen sayıları ve oranları verilmiştir.

Tablo 3.2. *Kuruluş Yıllarına Göre Araştırmanın Yürütülmesi Planlanan Üniversitelerden Örneklem Alınan Akademisyen Sayıları ve Oranları*

Kuruluş Yılı	Akademisyen			
	Evren		Örneklem	
	Sayı	Yüzde	Sayı	Yüzde
1992 öncesi	64.692	%45	259	%45
1992-2006	47.452	%33	191	%33
2007 ve sonrası	31.680	%22	127	%22
Toplam	143.824	%100	577	%100

Tablo 3.2.'de görülebileceği gibi araştırmanın evrenini oluşturan akademisyenler, görev yaptıkları üniversitelerin kuruluş yılları göz önünde bulundurularak üç tabakaya ayrılmıştır. Akademisyen sayılarının, üniversitelerin kuruluş yıllarına göre evren içindeki ağırlıkları temel alınarak örneklem dağılımı belirlenmiştir. Örneğin; 1992 yılı öncesi kurulmuş olan üniversitelerde görev yapmakta olan 64.692 akademisyen, 143.824 kişilik evrenin %45'ine karşılık gelmektedir. Bu orana göre yapılan hesaplama sonucunda, 1992 yılı öncesi kurulmuş olan üniversitelerden örneklem dahil edilecek akademisyen sayısı 259 olarak belirlenmiştir. Benzer şekilde 1992-2006 yılları arasında kurulmuş olan üniversitelerde toplam 47.452, 2007 yılı ve sonrasında kurulmuş olan üniversitelerde toplam 31.680 akademisyen görev yapmaktadır. Bu akademisyen sayılarının evrende karşılığı olan yüzdelik dilimleriyle yapılan hesaplamalar sonucunda ise örneklem alınan akademisyen sayıları, 1992 yılı öncesinde kurulan üniversiteler için 259, 1992-2006 yılları arasında kurulmuş olan üniversiteler için 191, 2007 yılı ve sonrasında kurulmuş olan üniversiteler için 127 olarak belirlenmiştir. Evrenin içerisindeki oranları baz alınarak araştırmanın yürütülmesi planlanan üniversitelerden örneklem alınacak olan kadın ve erkek akademisyen sayıları Tablo 3.3.'de verilmiştir.

Tablo 3.3. *Kuruluş Yıllarına Göre Araştırmanın Yürütülmesi Planlanan Üniversitelerden Örneklem Alınan Akademisyen Sayılarının Cinsiyete Göre Dağılımı*

Kuruluş Yılı	Akademisyen Sayısı							
	Evren				Örneklem			
	Kadın		Erkek		Kadın		Erkek	
	Sayı	Yüzde	Sayı	Yüzde	Sayı	Yüzde	Sayı	Yüzde
1992 öncesi	30.445	%47	34.247	%53	122	%47	137	%53
1992-2006	19.890	%42	27.562	%58	80	%42	111	%58
2007 ve sonrası	12.267	%39	19.413	%61	50	%39	77	%61
Toplam	62.602		81.222		252		325	
Toplam	143.824				577			

Tablo 3.3’de görüldüğü üzere, 1992 yılı öncesi kurulmuş olan üniversitelerde görev yapmakta olan 122 kadın, 137 erkek akademisyen, 1992 ve 2006 yılları arasında kurulmuş olan üniversitelerde görev yapmakta olan 80 kadın, 111 erkek akademisyen, 2007 yılı ve sonrasında kurulmuş olan okullarda görev yapmakta olan 50 kadın, 77 erkek ve toplamda 577 akademisyen araştırmanın örneklemini oluşturmaktadır.

1992 yılı öncesi, 1992-2006 yılları arası ve 2007 yılı ve sonrası olarak 3 tabakaya (gruba) ayrılan üniversitelerden araştırmaya dahil edilecek toplam kadın ve erkek akademisyen sayısı belirlendikten sonra, örneklemin mümkün olabildiğince evreni yansıtmaları için her bir tabakadan seçkisiz olarak birden fazla üniversite seçilmiştir. Üniversiteler seçilirken 1992 yılı öncesi grubunda, 1992-2006 yılları arası grubunda ve 2007 yılı ve sonrası grubunda yer alan üniversitelerin adları kağıtlara yazılarak farklı üç torbaya konmuş ve birinci grupta yer alan üniversite sayısı diğer gruplardaki üniversite sayısına oranla daha fazla olduğu için, ilk torbadan altı üniversite, ikinci grupta yer alan üniversite sayısı da üçüncü gruptan fazla olduğu için ikinci torbadan dört, üçüncü torbadan üç üniversite kura ile seçilmiştir. Bu doğrultuda, aşağıdaki Tablo 3.4., Tablo 3.5. ve Tablo 3.6.’da yer alan üniversiteler örnekleme alınmıştır.



Tablo 3.4. *Araştırmanın Yürütülmesi Planlanan 1992 Yılı Öncesi Kurulan Üniversitelerden Örneklem Alınan Akademisyen Sayılarının Cinsiyete Göre Dağılımı*

Üniversitenin Adı	Akademisyen Sayısı							
	Evren				Örneklem			
	Kadın		Erkek		Kadın		Erkek	
	Sayı	Yüzde	Sayı	Yüzde	Sayı	Yüzde	Sayı	Yüzde
Dokuz Eylül	1676	%28	1595	%21	34	%28	27	%21
Atatürk	1025	%17	1673	%22	21	%17	30	%22
Ondokuz Mayıs	1008	%17	1315	%17	21	%17	24	%17
Sivas Cumhuriyet	819	%14	1110	%15	17	%14	21	%15
Trakya	900	%15	954	%12	18	%15	17	%12
İnönü	566	%9	996	%13	11	%9	18	%13
Toplam	5994	%100	7643	%100	122	%100	137	%100

Araştırmanın yürütülmesi planlanan 1992 yılı öncesi kurulan üniversiteler, araştırma örnekleminin birinci grubunu oluşturacaktır. Birinci gruptan örneklem dahil edilmesi planlanan üniversiteler şu şekildedir: Dokuz Eylül Üniversitesi, Atatürk Üniversitesi, Ondokuz Mayıs Üniversitesi, Sivas Cumhuriyet Üniversitesi, Trakya Üniversitesi, İnönü Üniversitesi. Tablo 3.4.'te belirtildiği üzere, grup içerisindeki akademisyen sayısı dağılımları baz alınarak oranlanan altı üniversitede görev yapan akademisyenlerden, Dokuz Eylül Üniversitesi'nden 34 kadın, 27 erkek; Atatürk Üniversitesi'nden 21 kadın, 30 erkek; Ondokuz Mayıs Üniversitesi'nden 21 kadın, 24 erkek; Sivas Cumhuriyet Üniversitesi'nden 17 kadın, 21 erkek; Trakya Üniversitesi'nden 18 kadın, 17 erkek ve son olarak İnönü Üniversitesi'nden 11 kadın, 18 erkek; toplam 122 kadın, 137 erkek akademisyen örneklem dahil edilmiştir.

Tablo 3.5. *Araştırmanın Yürütülmesi Planlanan 1992- 2006 Yılları Arası Kurulan Üniversitelerden Örneklem Alınan Akademisyen Sayılarının Cinsiyete Göre Dağılımı*

Üniversitenin Adı	Akademisyen Sayısı							
	Evren				Örneklem			
	Kadın		Erkek		Kadın		Erkek	
	Sayı	Yüzde	Sayı	Yüzde	Sayı	Yüzde	Sayı	Yüzde
Zonguldak Bülent Ecevit	631	%35	736	%30	27	%35	33	%30
Tekirdağ Namık Kemal	540	%30	639	%26	24	%30	29	%26
Erzincan Binali Yıldırım	360	%20	699	%29	16	%20	32	%29
Amasya	630	%15	366	%15	12	%15	17	%15
Toplam	1795	%100	2440	%100	79	%100	111	%100

Araştırmanın yürütülmesi planlanan 1992-2006 yılları arası kurulan üniversiteler, araştırma örnekleminin ikinci grubunu oluşturacaktır. İkinci gruptan örnekleme dahil edilmesi planlanan üniversiteler şu şekildedir: Zonguldak Bülent Ecevit Üniversitesi, Tekirdağ Namık Kemal Üniversitesi, Erzincan Binali Yıldırım Üniversitesi, Amasya Üniversitesi. Tablo 3.5.'te belirtildiği üzere, grup içerisindeki akademisyen sayısı dağılımları baz alınarak oranlanan dört üniversitede görev yapan, Zonguldak Bülent Ecevit Üniversitesi'nden 27 kadın, 33 erkek; Tekirdağ Namık Kemal Üniversitesi'nden 24 kadın, 29 erkek; Erzincan Binali Yıldırım Üniversitesi'nden 16 kadın 32 erkek; Amasya Üniversitesi'nden 12 kadın, 17 erkek; toplam 79 kadın, 111 erkek akademisyen örnekleme dahil edilmiştir.

Tablo 3.6. *Araştırmanın Yürütülmesi Planlanan 2007 Yılı ve Sonrası Kurulan Üniversitelerden Örnekleme Alınan Akademisyen Sayılarının Cinsiyete Göre Dağılımı*

Üniversitenin Adı	Akademisyen Sayısı							
	Evren				Örneklem			
	Kadın		Erkek		Kadın		Erkek	
	Sayı	Yüzde	Sayı	Yüzde	Sayı	Yüzde	Sayı	Yüzde
Karabük	317	%43	723	%49	21	%43	37	%49
Gümüşhane	214	%29	437	%29	15	%29	23	%29
Artvin Çoruh	205	%28	322	%22	14	%28	17	%22
Toplam	736	%100	1482	%100	50	%100	77	%100

Araştırmanın yürütülmesi planlanan 2007 yılı ve sonrası kurulan üniversiteler, araştırma örnekleminin üçüncü grubunu oluşturacaktır. Üçüncü gruptan örnekleme dahil edilmesi planlanan üniversiteler şu şekildedir: Karabük Üniversitesi, Gümüşhane Üniversitesi, Artvin Çoruh Üniversitesi. Tablo 3.6.'da belirtildiği üzere, grup içerisindeki akademisyen sayısı dağılımları baz alınarak oranlanan üç üniversitede görev yapan, Karabük Üniversitesi'nden 21 kadın 37 erkek; Gümüşhane Üniversitesi'nden 15 kadın, 23 erkek; Artvin Çoruh Üniversitesi'nden 14 kadın, 17 erkek; toplam 50 kadın, 77 erkek akademisyen örnekleme dahil edilmiştir.

Araştırmaya katılan akademisyenlerin cinsiyet, yaş, unvan, görev yaptığı üniversitenin kuruluş yılı, mesleki kıdem, şu an görev yaptığı üniversitedeki çalışma süresi, yurt dışında görev alma durumu, fakültede yönetici olarak görev yapma durumu değişkenlerine göre demografik özelliklere ilişkin bilgiler Tablo 3.7.'de verilmiştir.

Tablo 3.7. Araştırmaya Katılan Akademisyenlerin Demografik Özellikleri

Demografik Değişken	Düzye	Sayı (N)	Yüzde (%)
Cinsiyet	Kadın	235	%44
	Erkek	251	%56
	Toplam	576	%100
Yaş	35 yaş altı	152	%26
	35-44 yaş arası	217	%38
	45 yaş ve üstü	207	%36
	Toplam	576	%100
Unvan	Araştırma Görevlisi	82	%14
	Öğretim Görevlisi	98	%17
	Dr. Öğretim Görevlisi	218	%38
	Doçent Dr.	99	%17
	Profesör Dr.	79	%14
Görev Yaptığı Üniversitenin Kuruluş Yılı	Toplam	576	%100
	1992 öncesi (1. Grup)	259	%45
	1992-2006 (2. Grup)	190	%33
	2007 ve sonrası (3. Grup)	127	%22
	Toplam	576	%100
Mesleki Kıdem	1-5 yıl arası	116	%20
	6-10 yıl arası	187	%32
	11-20	136	%24
	21 ve üzeri	137	%24
Şu an Görev Yaptığı Üniversitedeki Çalışma Süresi	1-5 yıl arası	178	%31
	6-10 yıl arası	191	%33
	11-20	112	%19
	21 ve üzeri	95	%17
Yurt Dışında Görev Alma Durumu	Yaptı	93	%16
	Yapmadı	483	%84
	Toplam	576	%100
Fakültede Yönetici Olarak Görev Yapma Durumu	Yaptı	343	%60
	Yapmadı	233	%40
	Toplam	576	%100

Tablo 3.7’de izlenebileceği gibi, araştırmaya katılan akademisyenlerin 251’i (%56) erkek, 235’i (%46) kadındır. Araştırmaya katılan akademisyenlerin yaşları incelendiğinde; 35

yaş altında olan akademisyen sayısı 152 (%26), 35-44 yaş aralığında olan akademisyen sayısı 217 (%38), 45 yaş ve üzerinde olan akademisyen sayısı ise 207 (%36) olarak belirlenmiştir. Araştırmaya katılan akademisyenlerin 82'si (%14) Araştırma Görevlisi, 98'i (%17) Öğretim Görevlisi, 218'i (%38) Doktor Öğretim Üyesi, 99'u (%17) Doçent Doktor ve 79'u (%14) Profesör Doktordur. Araştırmaya katılan akademisyenlerin 259'unun (%45) 1992 yılı öncesi kurulan ve 1. grupta yer alan üniversitelerde, 190'ı (%33) 1992-2006 yılları arasında kurulan ve 2. grupta yer alan üniversitelerde ve 127'si (%27) 2007 ve sonrası kurulan ve 3. grupta yer alan üniversitelerde görev yapmaktadır. Araştırmaya katılan akademisyenler kıdem bakımından incelendiğinde 1-5 yıl arası kıdem yılına sahip olan akademisyen sayısı 116 (%20), 6-10 yıl arası kıdem yılına sahip olan akademisyen sayısı 187 (%32), 10-20 yıl arası kıdem yılına sahip olan akademisyen sayısı 136 (%24), 21 yıl ve üzeri kıdem yılına sahip olan akademisyen sayısı 137 (%24) olarak belirlenmiştir. Araştırmaya katılan akademisyenler şu anda görev yapmakta oldukları üniversitedeki çalışma süresi bakımından incelendiğinde 1-5 yıl arası çalışma süresine sahip olan akademisyen sayısı 178 (%31), 6-10 yıl arası kıdem yılına sahip olan akademisyen sayısı 191 (%33), 10-20 yıl arası kıdem yılına sahip olan akademisyen sayısı 112 (%19), 21 yıl ve üzeri kıdem yılına sahip olan akademisyen sayısı 95 (%17) olarak belirlenmiştir. Araştırmaya katılan akademisyenlerin 93'ü (%16) yurt dışında görev almış, 483'ü (%84) ise görev almamıştır. Araştırmaya katılan akademisyenlerin 343'ü (%60) fakülte yöneticiliği yapmış veya yapmakta olup, 233'ü (%40) ise fakülte yöneticiliği görevinde bulunmamıştır.

### 3.3. Veri Toplama Araçları

Bu araştırmada kullanılan veri toplama aracı üç bölümden oluşmaktadır.

*Birinci bölüm:* Katılımcılara ait demografik bilgilerin bulunduğu kişisel bilgi formu.

*İkinci bölüm:* Erol ve Ordu (2018) tarafından geliştirilmiş; 5'li likert tipinde hazırlanmış, toplam 27 madde, dört boyut ve dokuz alt boyutlu "Örgütsel Yapı Ölçeği-Üniversite Versiyonu".

*Üçüncü bölüm:* Taormina (1994) tarafından geliştirilen ve yine Taormina (2004) tarafından güncellen, Türkçe'ye uyarlaması Balcı, Baltacı, Fidan, Cereci ve Acar (2012) tarafından yapılan; 5'li likert tipinde hazırlanmış, toplam 20 madde, dört alt boyuttan oluşan "Örgütsel Sosyalleşme Ölçeği".

### 3.3.1. Kişisel Bilgi Formu

Kişisel bilgi formu, araştırmaya katılan akademisyenlerin cinsiyet, yaş, unvan, görev yaptığı üniversitenin kuruluş yılı, mesleki kıdem, şu anda görev yaptığı üniversitedeki çalışma süresi, yurt dışında görev alma durumu, fakültede yönetici olarak görev yapma durumu gibi demografik bilgilerini edinmek amacıyla araştırmacı tarafından hazırlanmış bir formdur.

### 3.3.2. Örgütsel Yapı Ölçeği-Üniversite Versiyonu

Üniversitelerin örgütsel yapısını belirlemek amacıyla Erol ve Ordu (2018) tarafından geliştirilen “Örgütsel Yapı Ölçeği-Üniversite Versiyonu” kullanılacaktır. Ölçek, dört boyut ve toplam 27 maddeden oluşmaktadır. Bu boyutlar; (1) karmaşıklık, (2) merkezileşme, (3) formalleşme ve (4) tabakalaşma. Ölçeğin; mesleki uzmanlıkların sayısı, profesyonel eğitim, profesyonel etkinlikler alt boyutlarını kapsayan karmaşıklık boyutunda dokuz madde, karara katılım ve otorite hiyerarşisi alt boyutlarını kapsayan merkezileşme boyutunda altı madde, standartlaşma ve profesyonel özgürlük/serbestlik (latitude) alt boyutlarını kapsayan formalleşme boyutunda altı madde, ödüllerde farklılaşma ve statüler arası farklılık alt boyutlarını kapsayan tabakalaşma boyutunda ise altı madde yer almaktadır. Ölçeğin kapsam geçerliliğini test etmek amacıyla Erol ve Ordu (2018) tarafından Lawshe analizi yapılmıştır. Ölçeğin alt boyutlarına ilişkin kapsam geçerliliği indeksleri (content validity index) şu şekildedir: karmaşıklık için 0.68, merkezileşme için 0.69, formalleşme için 0.69 ve tabakalaşma için 0.71’dir. Yapı geçerliliği ise, Açıklayıcı ve Doğrulayıcı Faktör Analizleri ile test edilmiştir. Ölçeğin güvenilirliğini test etmek amacıyla ölçeğin alt boyutları için Cronbach Alpha iç tutarlılık katsayısı hesaplanmıştır. Ölçeğin tamamına ilişkin Cronbach Alfa güvenilirlik katsayısı 0.76; karmaşıklık için 0.80, merkezileşme için 0.79, formalleşme için 0.73, tabakalaşma için ise 0.79’dur. Yapılan analizler sonucunda geçerli ve güvenilir olduğu belirlenen veri toplama aracında, üniversitelerin örgütsel yapısını değerlendiren toplam 27 madde yer almaktadır.

Tablo 3.8. *Örgütsel Yapı Ölçeği Alt Boyutları ve Madde Numaraları*

	Alt Ölçek	Boyut	Madde No
Örgütsel Yapı	Karmaşıklık	Görevsel uzmanlıkların sayısı	1,2,3,
		Mesleki eğitim	4,5,6,
		Mesleki etkinlikler	7,8,9,
	Merkezileşme	Karara katılım	10,11,12,
		Otorite hiyerarşisi	13,14,15,
	Formalleşme	Standartlaşma	16,17,18,
		Mesleki özgürlük	19,20,21
	Tabakalaşma	Ödüllerdeki farklılık	22,23,24,
		Statüler arasındaki farklılık	25,26,27

Tablo 3.8.’de izlenebileceği gibi örgütsel yapının karmaşıklık alt boyutunda dokuz madde (1,2,3,4,5,6,7,8,9), merkezileşme alt boyutunda altı madde (10,11,12,13,14,15), formalleşme alt boyutunda altı madde (16,17,18,19,20,21), tabakalaşma alt boyutunda ise altı madde (22,23,24,25,26,27) yer almaktadır. Her madde “Kesinlikle katılmıyorum” ile “Kesinlikle katılıyorum” arasında değişen, 5’li Likert tipi bir ölçek üzerinde değerlendirilmektedir. Ölçeğin “mesleki özgürlük” ve “karara katılım” boyutları ters puanlanmaktadır. Ölçeğin her bir maddesinden alınabilecek en düşük puan 1, en yüksek puan ise 15’tir. Buna göre karmaşıklık boyutundan alınabilecek en düşük puan 9, orta değer 22.5 ve en yüksek puan 45, merkezileşme, formalleşme ve tabakalaşma boyutlarından ise alınabilecek en düşük puan 6, orta değer 15 ve en yüksek puan 30’dur. ÖYÖ-Ü/F’nin her bir boyutundan alınan puanın yükselmesi, örgütsel yapıya etki eden o boyuttaki davranışların artışı göstermektedir.

Ölçek üzerinden elde edilecek bir diğer sonuç ise, örgütsel yapı bileşenlerinin (karmaşıklık, merkezileşme, formalleşme ve tabakalaşma) yüksek veya düşük puan almasına göre, örgütün yapısının Burns ve Stalker’ın (1961) örgütsel sınıflaması baz alınarak belirlenmesidir. Yapısal bileşenlerin yüksek ya da düşük puanlanması ile oluşan farklı varyasyonlara bağlı olarak 16 farklı ölçüm modeli elde edilmiş ve bir ucu mekanik örgüt, diğer bir ucu ise organik örgüt olan bir skala oluşturulmuştur (Erol ve Ordu, 2018). Oluşturulan skalada örgüt yapısının bileşenlerinin düşük ya da yüksek puan almasına göre, 1-16 arasında derecelenen bir ölçüm modeline denk gelmesi ile örgüt yapısının mekanik örgüt yapısına mı

yoksa organik örgüt yapısına mı daha yakın olduğu tespit edilmektedir. Skalada, ölçüm modeli 1’den ölçüm modeli 16’ya doğru gidildikçe örgüt yapısı mekanik örgütten organik örgüte doğru bir değişim izlemektedir. Araştırmacılar (Erol ve Ordu, 2018) tarafından hazırlanan bu skalada ölçüm modelleri yerleştirilirken alanyazındaki görüşlerin temel alındığı ifade edilmiştir. Örneğin, bir üniversitenin karmaşıklık puanı düşük, merkezileşme, formalleşme ve tabakalaşma puanı yüksek olarak hesaplanmıştır. Aşağıda verilen skalaya göre, merkezileşme, formalleşme ve tabakalaşma puanı yüksek (+ ile ifade edilmiş), karmaşıklık puanı düşük (- ile ifade edilmiş) olan örgüt yapısının model 1’e tekabül ettiği ve model 1’in de mekanik örgüt yapısına daha yakın olduğu görülmektedir.

ÖRGÜTSEL YAPI BİLEŞENİ	ÖLÇÜM MODELİ															
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16
<i>Karmaşıklık</i>	-	+	-	-	+	+	-	-	+	-	-	+	+	+	+	-
<i>Merkezileşme</i>	+	+	-	+	-	+	+	-	+	+	-	-	+	-	-	-
<i>Formalleşme</i>	+	+	+	-	+	+	+	-	-	-	+	-	-	+	-	-
<i>Tabakalaşma</i>	+	+	+	+	+	-	-	+	+	-	-	+	-	-	-	-

*MEKANİK ÖRGÜT*
*ORGANİK ÖRGÜT*

Şekil 3.1. Ölçüm modelleri /örgütsel yapı varyasyonları.

### 3.3.3. Örgütsel Sosyalleşme Ölçeği

Araştırmada akademisyenlerin sosyalleşme düzeylerini belirlemek amacıyla Taormina (1994) tarafından geliştirilen ve yine Taormina (2004) tarafından güncellenen, Türkçe’ye uyarlaması Balcı, Baltacı, Fidan, Cerci ve Acar (2012) tarafından yapılan “Örgütsel Sosyalleşme Ölçeği” kullanılmıştır. Ölçek, (1) yetiştirme, (2) örgüte ilişkin anlayış, (3) çalışan desteği ve (4) gelecek beklentileri olmak üzere dört boyut, 20 maddeden oluşmaktadır. Orijinal ölçekte yer alan maddelerin faktör yük değerleri 0.45 ila 0.81 arasında değişmektedir. Boyutlara göre Cronbach Alfa güvenilirlik katsayısı “yetiştirme” için 0.76, “örgüte ilişkin anlayış” için 0.72, “çalışan desteği” için 0.72 ve “gelecek beklentileri” için 0.68 olarak belirlenmiştir. Ölçeğin toplamda Cronbach Alfa güvenilirlik katsayısı 0.89 olarak belirlenmiştir. Ölçeğin Türkçe

uyarlamasının, yapı geçerliliğini sınamak üzere Balcı, Baltacı, Fidan, Cereci ve Acar (2012) tarafından uygulanan faktör analizi sonuçlarına göre, ölçekte yer alan maddelerin faktör yük değerleri 0.39 ila 0.98 arasında değişmektedir. Ölçeğin boyutlarının Cronbach Alfa güvenirlik katsayıları; “yetiştirme” için 0.92, “örgüte ilişkin anlayış” için 0.79, “çalışan desteği” için 0.96 ve “gelecek beklentileri” için 0.91 olarak belirlenmiştir. Ölçeğin toplamda Cronbach Alfa güvenirlik katsayısı ise 0.77’dir.

*Tablo 3.9. Örgütsel Sosyalleşme Ölçeği Alt Boyutları ve Madde Numaraları*

	Alt Boyutlar	Madde No
Örgütsel Sosyalleşme	Yetiştirme	1,2,3,4,5
	Örgüte İlişkin Anlayış	6,7,8,9,10
	Çalışan Desteği	11,12,13,14,15
	Gelecek Beklentileri	16,17,18,19,20

Tablo 3.2.’de izlenebileceği gibi örgütsel sosyalleşmenin yetiştirme alt boyutunda beş madde (1, 2, 3, 4, 5), örgüte ilişkin anlayış alt boyutunda beş madde (6,7,8,9,10), çalışan desteği alt boyutunda beş madde (11,12,13,14,15), gelecek beklentileri alt boyutunda ise beş madde (16,17,18,19,20) yer almaktadır. Likert tipi ölçek 1 (Tamamen katılmıyorum) – 5 (Tamamen katılıyorum) aralığında derecelendirilmektedir.

### **3.4. Veri Toplama Araçlarının Uygulanışı**

Araştırmanın yürütülebilmesi amacıyla Pamukkale Üniversitesi Etik Komisyonu’ndan alınan etik komisyon izni (EK 1) ile Eğitim Bilimleri Enstitüsüne başvurularak araştırmacı tarafından hazırlanan çevrimiçi anket bağlantılarının araştırma yapılacak üniversitelere gönderilmesi talep edilmiştir. Araştırma kapsamında verilerin toplanmasına 2019-2020 eğitim-öğretim yılı bahar dönemi şubat ayında başlanmış ve 2019-2020 eğitim-öğretim yılı bahar dönemi mayıs ayına kadar devam edilmiştir.



### 3.5. Verilerin İşlenmesi ve Çözümlemesi

Araştırma sonucunda elde edilen veriler, öncelikle analize uygunluğu açısından incelendiğinde, çevrimiçi anket formu boş soru bırakmaya izin vermediği için kayıp veri olmadığı gözlenmiştir. Ardından, araştırma verilerinin analiz edilmesinde parametrik veya non-parametrik analiz yöntemlerinden hangisinin kullanılacağına karar vermek adına verilerin normal dağılım özelliğine bakılmıştır. Verilerin normal dağılım gösterip göstermediği, Kolmogorov – Smirnov testi ve çarpıklık-basıklık (skewness-kurtosis) değerlerine bakılarak incelenmiştir. Yapılan inceleme sonucunda “Örgütsel Yapı Ölçeği” ve “Örgütsel Sosyalleşme Ölçeği”nin bütününe ve her bir boyutuna ilişkin normallik testi sonuçları Tablo 3.10’da verilmiştir.

Tablo 3.10. *Normallik Testi Sonuçları*

	Çarpıklık (Skewness)	Basıklık (Kurtosis)
Örgütsel Yapı Ölçeği	-.32	.63
<i>Alt Boyutlar</i>		
Karmaşıklık	-.58	.83
Merkezileşme	.45	.24
Formaleşme	.36	.31
Tabakalaşma	-.44	-.41
Örgütsel Sosyalleşme Ölçeği	-.32	-.11
<i>Alt Boyutlar</i>		
Yetiştirme	-.27	-.40
Örgüte İlişkin Anlayış	-.37	-.14
Çalışan Desteği	-.55	.23
Gelecek Beklentileri	-.45	-.29

Tablo 3.10’da verilen “Örgütsel Yapı Ölçeği” ve “Örgütsel Sosyalleşme Ölçeği”nin bütününe ve her bir boyutuna ilişkin normallik testi sonuçları incelendiğinde, verilerin .05 anlamlılık düzeyinde, çarpıklık değerlerinin; -.58 ile .45 arasında basıklık değerlerinin -.41 ile .83 arasında değiştiği görülmektedir. Çarpıklık ve basıklık katsayısı, +1 ile -1 arasında bir değer alıyorsa, puanların normal dağıldığı şeklinde yorumlanabilmektedir (Büyüköztürk ve diğ., 2012). Bu durumda verilerin analiz edilmesinde parametrik testlerin kullanılması gerektiği sonucuna varılmıştır.

Araştırmadan elde edilen veriler frekans, aritmetik ortalama, standart sapma ve yüzde değerleri gibi betimsel istatistiklerin yanında, araştırmanın alt problemleri doğrultusunda şu şekilde analiz edilmiştir. Araştırmanın birinci alt problemi “Üniversitelerde görev yapan akademisyenlerin algılarına göre, üniversitelerin örgütsel yapı özellikleri nasıldır?” olarak belirlenmiştir. Bu alt problemin çözümlenmesinde, akademisyenlerin genel olarak “Örgütsel Yapı Ölçeği”ne verdikleri cevaplardan elde edilen puanların aritmetik ortalama ve standart sapma değerleri hesaplanmıştır. Benzer şekilde araştırmanın ikinci alt problemi olan “Akademisyenlerin algılarına göre, akademisyenlerin örgütsel sosyalleşme düzeyleri nedir?” sorusuna yanıt bulmak amacıyla, akademisyenlerin “Örgütsel Sosyalleşme Ölçeği”ne ve alt boyutlarına verdiği cevaplardan elde edilen puanların aritmetik ortalama ve standart sapma değerleri hesaplanmıştır. Araştırmanın üçüncü alt probleminde akademisyenlerin örgütsel yapı özelliklerine ilişkin algılarının, dördüncü alt probleminde ise akademisyenlerin sosyalleşme düzeylerine ilişkin algılarının cinsiyet, yaş, unvan, görev yaptığı üniversitenin kuruluş yılı, mesleki kıdem, şu an görev yaptığı üniversitedeki çalışma süresi, yurt dışında görev alma durumu, fakültede yönetici olarak görev yapma durumu değişkenlerine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amaçlanmıştır. Araştırmanın verileri normal dağılım gösterdiği için bu alt problemler çözümlenirken iki alt kategorili değişkenlerde (cinsiyet, yurt dışında görev alma durumu, fakültede yönetici olarak görev yapma durumu) bağımsız gruplar için t testi, üç ya da daha fazla kategorili değişkenlerde (unvan, yaş, görev yaptığı üniversite, mesleki kıdem, şu an görev yaptığı üniversitedeki çalışma süresi) ise tek yönlü varyans analizinden (ANOVA) yararlanılmıştır. Tek yönlü varyans analizi sonucunda, grup ortalamaları arasında anlamlı bir farklılık çıkmışsa, farklılığın hangi gruplar arasında olduğunu belirlemek için verilere post-hoc testlerinden Bonferroni ve Games-Howell testleri yapılmıştır. Araştırmanın beşinci alt probleminde “Akademisyenlerin algılarına göre, üniversitelerin örgütsel yapı özellikleri ile akademisyenlerin örgütsel sosyalleşme düzeyleri arasında anlamlı bir ilişki var mıdır?” sorusunun cevabı aranmıştır. Bu alt problemin çözümlenmesinde pearson momentler çarpımı korelasyon katsayısı hesaplanmıştır. Hesaplanan korelasyon katsayılarının yorumlanmasında Büyüköztürk (2011) tarafından belirlenen Tablo 3.11’de sunulan sınırlardan yararlanılmıştır.

Tablo 3. 11. *Korelasyon Katsayısının Yorumlanmasında Kullanılan Sayısal Sınırlar*

Korelasyon Katsayısı	Korelasyon Katsayısı
0.00 – 0.30	Düşük düzeyde ilişki
0.30 – 0.70	Orta düzeyde ilişki
0.70 – 1.00	Yüksek düzeyde ilişki

Tablo 3. 11’de görüldüğü üzere korelasyon katsayısı “-1.00 ile +1.00” arasında değer almaktadır. Mutlak değer “0.00- 0.30” arasında ise düşük düzeyde bir ilişki, “0.30 ile 0.70” değerleri arasında ise orta düzeyde bir ilişki ve “0.70 ile 1.00” arasında ise de yüksek düzeyde bir ilişki olduğunu göstermektedir.

Araştırmanın altıncı problemde akademisyenlerin algılarına göre, üniversitelerin örgütsel yapı özelliklerinin (karmaşıklık, merkezileşme, formalleşme ve tabakalaşma), akademisyenlerin örgütsel sosyalleşme düzeylerini ne ölçüde açıkladığını belirleyebilmek için basit ve çoklu doğrusal regresyon analizinden yararlanılmıştır.

## DÖRDÜNCÜ BÖLÜM: BULGULAR VE YORUMLAR

Bu bölümde araştırmanın her bir alt problemine ilişkin elde edilen bulgular ayrı ayrı değerlendirilmiş ve yorumlanmıştır.

### 4.1. Araştırmanın Birinci Alt Problemine İlişkin Bulgular ve Yorumlar

Araştırmanın birinci alt problemi “Üniversitelerde görev yapan akademisyenlerin algılarına göre, üniversitelerin örgütsel yapı özellikleri nasıldır?” olarak belirlenmiştir. Araştırmaya dahil edilen üniversitelerde görev yapmakta olan akademisyenlerin üniversitelerin örgütsel yapı özelliklerine ilişkin algı düzeylerini ortaya koymak üzere, akademisyenlerin Örgütsel Yapı Ölçeğinin boyutlarına verdikleri yanıtlardan elde edilen ortalama ve standart sapma değerleri grup bazında ve genel olarak Tablo 4.1., 4.2., 4.3. ve 4.4.’te sunulmuştur.

Tablo 4.1. *Birinci Grupta Yer Alan Akademisyenlerin Üniversitelerin Örgütsel Yapı Özelliklerine İlişkin Algılarının Aritmetik Ortalama ve Standart Sapma Değerleri*

	<i>Boyutlar</i>	$\bar{X}$	<i>Ss</i>
1. GRUP ÜNİVERSİTELER	Karmaşıklaşma	3.56	.68
	Merkezileşme	3.41	.53
	Formalleşme	3.02	.46
	Tabakalaşma	3.45	.88

Tablo 4.1. incelendiğinde, araştırmaya katılan birinci grupta yer alan akademisyenlerin, üniversitelerin örgütsel yapı özelliklerinden karmaşıklık boyutuna ilişkin algılarının aritmetik ortalamasının 3.56, “Katılıyorum” düzeyinde, merkezileşme boyutuna ilişkin algılarının aritmetik ortalamasının 3.41, “Katılıyorum” düzeyinde, formalleşme boyutuna ilişkin algılarının aritmetik ortalamasının 3.02, “Az Katılıyorum” düzeyinde, tabakalaşma boyutuna ilişkin algılarının aritmetik ortalamasının 3.45, “Katılıyorum” düzeyinde olduğu belirlenmiştir. Birinci grupta yer alan akademisyenlerin Örgütsel Yapı Ölçeğinin boyutlarına ilişkin algı düzeylerinin sırasıyla en yüksek karmaşıklaşma, tabakalaşma, merkezileşme ve formalleşme boyutlarında olduğu görülmüştür.

Tablo 4.2. *İkinci Grupta Yer Alan Akademisyenlerin Üniversitelerin Örgütsel Yapı Özelliklerine İlişkin Algılarının Aritmetik Ortalama ve Standart Sapma Değerleri*

	<i>Boyutlar</i>	$\bar{X}$	<i>Ss</i>
2. GRUP ÜNİVERSİTELER	Karmaşıklaşma	3.55	.62
	Merkezileşme	3.49	.56
	Formalleşme	3.02	.53
	Tabakalaşma	3.58	.93

Tablo 4.2. incelendiğinde, araştırmaya katılan ikinci grupta yer alan akademisyenlerin, üniversitelerin örgütsel yapı özelliklerinden karmaşıklık boyutuna ilişkin algılarının aritmetik ortalamasının 3.55, “Katılıyorum” düzeyinde, merkezileşme boyutuna ilişkin algılarının aritmetik ortalamasının 3.49, “Katılıyorum” düzeyinde, formalleşme boyutuna ilişkin algılarının aritmetik ortalamasının 3.02, “Az Katılıyorum” düzeyinde, tabakalaşma boyutuna ilişkin algılarının aritmetik ortalamasının 3.58, “Katılıyorum” düzeyinde olduğu belirlenmiştir. İkinci grupta yer alan akademisyenlerin Örgütsel Yapı Ölçeğinin boyutlarına ilişkin algı düzeylerinin sırasıyla en yüksek tabakalaşma, karmaşıklaşma, merkezileşme ve formalleşme boyutlarında olduğu görülmüştür.

Tablo 4.3. *Üçüncü Grupta Yer Alan Akademisyenlerin Üniversitelerin Örgütsel Yapı Özelliklerine İlişkin Algılarının Aritmetik Ortalama ve Standart Sapma Değerleri*

	<i>Boyutlar</i>	$\bar{X}$	<i>Ss</i>
3. GRUP ÜNİVERSİTELER	Karmaşıklaşma	3.56	.55
	Merkezileşme	3.43	.56
	Formalleşme	3.04	.51
	Tabakalaşma	3.56	.90

Tablo 4.3. incelendiğinde, araştırmaya katılan üçüncü grupta yer alan akademisyenlerin, üniversitelerin örgütsel yapı özelliklerinden karmaşıklık boyutuna ilişkin algılarının aritmetik ortalamasının 3.56, “Katılıyorum” düzeyinde, merkezileşme boyutuna ilişkin algılarının aritmetik ortalamasının 3.43, “Katılıyorum” düzeyinde, formalleşme boyutuna ilişkin algılarının aritmetik ortalamasının 3.04, “Az Katılıyorum” düzeyinde, tabakalaşma boyutuna ilişkin algılarının aritmetik ortalamasının 3.56, “Katılıyorum” düzeyinde olduğu belirlenmiştir.

Üçüncü grupta yer alan akademisyenlerin Örgütsel Yapı Ölçeğinin boyutlarına ilişkin algı düzeylerinin sırasıyla en yüksek karmaşıklaşma ve tabakalaşma, merkezileşme ve formalleşme boyutlarında olduğu görülmüştür.

Tablo 4.4. *Araştırmaya Katılan Tüm Akademisyenlerin Üniversitelerin Örgütsel Yapı Özelliklerine İlişkin Algılarının Aritmetik Ortalama ve Standart Sapma Değerleri*

	<i>Boyutlar</i>	$\bar{X}$	<i>Ss</i>
TÜM ÜNİVERSİTELER	Karmaşıklaşma	3.49	.64
	Merkezileşme	3.44	.55
	Formalleşme	3.02	.50
	Tabakalaşma	3.52	.90

Tablo 4.4. incelendiğinde, araştırmaya katılan tüm akademisyenlerin, üniversitelerin örgütsel yapı özelliklerinden karmaşıklık boyutuna ilişkin algılarının aritmetik ortalamasının 3.49, “Katılıyorum” düzeyinde, merkezileşme boyutuna ilişkin algılarının aritmetik ortalamasının 3.44, “Katılıyorum” düzeyinde, formalleşme boyutuna ilişkin algılarının aritmetik ortalamasının 3.02, “Az Katılıyorum” düzeyinde, tabakalaşma boyutuna ilişkin algılarının aritmetik ortalamasının 3.52, “Katılıyorum” düzeyinde olduğu belirlenmiştir. Araştırmaya katılan tüm akademisyenlerin Örgütsel Yapı Ölçeğinin alt boyutlarına ilişkin algı düzeylerinin sırasıyla en yüksek tabakalaşma, karmaşıklaşma, merkezileşme ve formalleşme boyutlarında olduğu görülmüştür.

Üniversitelerde görev yapan akademisyenlerin görev yaptıkları kurumların örgütsel yapı özelliklerine ilişkin algıları, kuruluş yılına göre gruplanan üniversiteler bazında incelendiğinde: 1992 yılı öncesinde kurulan birinci grup üniversitelerde görev yapan akademisyenlerin, kurumlarının karmaşıklaşma özelliğine ilişkin algı düzeylerinin tabakalaşma özelliğine ilişkin algı düzeylerinden daha yüksek olduğu, 1992- 2006 yılları arasında kurulan ikinci grup üniversitelerde görev yapan akademisyenlerin kurumlarının tabakalaşma özelliğine ilişkin algı düzeylerinin karmaşıklaşma özelliğine ilişkin algı düzeylerinden daha yüksek olduğu, 2007 yılı ve sonrasında kurulan üçüncü grup üniversitelerde görev yapan akademisyenlerin ise kurumlarının karmaşıklaşma ve tabakalaşma özelliklerine ilişkin algı düzeylerinin eşit olduğu

sonucu bulunmuştur. Diğer iki alt boyutun (merkezileşme ve formalleşme) ise, üç grupta da akademisyenlerce en düşük algılandığı sonucuna ulaşılmıştır.

Akademisyenlerin üniversitelerin örgütsel yapı özelliklerine ilişkin algı düzeyleri belirlendikten sonra, akademisyenlerin grup olarak, örgütsel yapı boyutlarına ilişkin algılarının yüksek veya düşük olarak değerlendirilmesi ile ölçüm modeli skalasında (Şekil 4.1.) buldukları yer tespit edilmiştir. Örgütsel yapı bileşenlerinin tüm gruplarda “yüksek” olarak ölçülmesi sonucunda tüm grupların örgütsel yapısının, skalada “2” numaralı ölçüm modeline denk geldiği belirlenmiştir. Buna göre, üniversitelerin örgütsel yapısının mekanik örgüt yapısına benzer derecede yakın oldukları belirlenmiştir.

*Tablo 4. 5. Araştırmaya Katılan Akademisyenlerin Örgütsel Yapı Ölçeğinin Alt Boyutlarından Aldıkları Toplam Puanın Ortalamasına Grup Bazında Değerlendirmesi*

	Karmaşıklık	Merkezileşme	Formalleşme	Tabakalaşma
	Puanı	Puanı	Puanı	Puanı
1. Grup	32 (+)	20(+)	18(+)	21(+)
2. Grup	30 (+)	21(+)	18(+)	22(+)
3. Grup	32(+)	20(+)	18(+)	21(+)

Tablo 4.5. incelendiğinde, araştırmaya katılan akademisyenlerin örgütsel yapı ölçeğinin karmaşıklık boyutundan aldıkları toplam puan ortalamalarının yüksek (>22.5) düzeyde ve merkezileşme, formalleşme ve tabakalaşma boyutlarından aldıkları toplam puan ortalamalarının yüksek (>15) düzeyde olduğu görülmektedir. Örgütsel yapı bileşenlerinin tümünün yüksek düzeyde olduğunun tespit edilmesi sonucunda, Erol ve Ordu'nun (2018) ilgili makalesine bakıldığında üç gruptaki üniversitelerin yapısının “2” numaralı ölçüm modeline denk geldiği belirlenmiştir. Şekil 4.1.'de görüldüğü üzere, “2” numaralı ölçüm modeli, mekanik örgüt yapısına oldukça yakın bir modeldir.

ÖRGÜTSEL YAPI BİLEŞENİ	ÖLÇÜM MODELİ															
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16
<i>Karmaşıklık</i>	-	+	-	-	+	+	-	-	+	-	-	+	+	+	+	-
<i>Merkezileşme</i>	+	+	-	+	-	+	+	-	+	+	-	-	+	-	-	-
<i>Formalleşme</i>	+	+	+	-	+	+	+	-	-	-	+	-	-	+	-	-
<i>Tabakalaşma</i>	+	+	+	+	+	-	-	+	+	-	-	+	-	-	-	-

MEKANİK ÖRGÜT ← → ORGANİK ÖRGÜT

Şekil 4.1. Ölçüm modelleri /örgütsel yapı varyasyonları.

Alanyazın incelendiğinde, mekanik yapıda olan örgütlerin, rasyonellik, katılık, hiyerarşik yapılanma, sıkı kontrol sistemleri, formal ilişkiler, merkeziyetçi karar alma, formal kural ve prosedürlere sıkı bağlılık, dar kontrol alanı, dikey iletişim, ayrıntılı görev tanımı, standartlaşma, rutin işler gibi kavram ve ifadelerle tanımlandığı görülmektedir. Üniversitelerin de uzmanlaşmanın hakim olduğu, hiyerarşik yapılanmanın ve dar kontrol alanlarının söz konusu olduğu, dikey iletişim kanallarının kullanıldığı, iş tanımları, kural ve düzenlemeler aracılığıyla birimler arası standartlaşmanın sağlandığı yapılar olduğu düşünüldüğünde araştırma sonucunda elde edilen bu bulgunun (Şekil 4.1.) beklendiği olduğunu söylemek mümkündür.

#### 4.2. Araştırmanın İkinci Alt Problemine İlişkin Bulgular ve Yorumlar

Araştırmanın ikinci alt problemi “Akademisyenlerin algılarına göre, akademisyenlerin örgütsel sosyalleşme düzeyleri nedir?” olarak belirlenmiştir. Araştırmaya dahil edilen üniversitelerde görev yapmakta olan akademisyenlerin, örgütsel sosyalleşmeye ilişkin algı düzeylerini ortaya koymak üzere, akademisyenlerin Örgütsel Sosyalleşme Ölçeğine verdikleri yanıtlardan elde edilen ortalama ve standart sapma değerleri grup bazında ve genel olarak Tablo 4.6., 4.7., 4.8., 4.9’da sunulmuştur.



Tablo 4.6. *Birinci Grupta Yer Alan Akademisyenlerin Örgütsel Sosyalleşmeye İlişkin Algılarının Aritmetik Ortalama ve Standart Sapma Değerleri*

	<i>Boyutlar</i>	$\bar{X}$	<i>Ss</i>
1.GRUP ÜNİVERSİTELER	Yetiştirme	3.23	.91
	Örgüte İlişkin Anlayış	3.50	.81
	Çalışan Desteği	3.67	.81
	Gelecek Beklentileri	3.37	.88
	Genel Toplam	3.45	.69

Tablo 4.6. incelendiğinde, araştırmaya katılan birinci grupta yer alan akademisyenlerin, örgütsel sosyalleşmenin yetiştirme boyutuna ilişkin algılarının aritmetik ortalamasının 3.23, “Az Katılıyorum” düzeyinde, örgüte ilişkin anlayış boyutuna ilişkin algılarının aritmetik ortalamasının 3.50, “Katılıyorum” düzeyinde, çalışan desteği boyutuna ilişkin algı düzeylerinin aritmetik ortalamasının 3.67, “Katılıyorum” düzeyinde, gelecek beklentileri boyutuna ilişkin algılarının aritmetik ortalamasının 3.37, “Az Katılıyorum” düzeyinde, ölçeğin geneline ilişkin algılarının aritmetik ortalamasının ise 3.45, “Katılıyorum” düzeyinde olduğu belirlenmiştir. Birinci grupta yer alan akademisyenlerin Örgütsel Sosyalleşme Ölçeğinin alt boyutlarına ilişkin algı düzeylerinin sırasıyla en yüksek çalışan desteği, örgüte ilişkin anlayış, gelecek beklentileri ve yetiştirme boyutlarında olduğu görülmüştür.

Tablo 4.7. *İkinci Grupta Yer Alan Akademisyenlerin Örgütsel Sosyalleşmeye İlişkin Algılarının Aritmetik Ortalama ve Standart Sapma Değerleri*

	<i>Boyutlar</i>	$\bar{X}$	<i>Ss</i>
2.GRUP ÜNİVERSİTELER	Yetiştirme	2.96	.97
	Örgüte İlişkin Anlayış	3.36	.88
	Çalışan Desteği	3.49	.90
	Gelecek Beklentileri	3.09	1.01
	Genel Toplam	3.35	.78

Tablo 4.7. incelendiğinde, araştırmaya katılan ikinci grupta yer alan akademisyenlerin, örgütsel sosyalleşmenin yetiştirme boyutuna ilişkin algılarının aritmetik ortalamasının 2.96, “Az Katılıyorum” düzeyinde, örgüte ilişkin anlayış boyutuna ilişkin algılarının aritmetik ortalamasının 3.36, “Katılıyorum” düzeyinde, çalışan desteği boyutuna ilişkin algılarının

aritmetik ortalamasının 3.49, “Katılıyorum” düzeyinde, gelecek beklentileri boyutuna ilişkin algılarının aritmetik ortalamasının 3.09, “ Az Katılıyorum” düzeyinde, ölçeğin geneline ilişkin algılarının aritmetik ortalamasının ise 3.35, “ Az Katılıyorum” düzeyinde olduğu belirlenmiştir. İkinci grupta yer alan akademisyenlerin Örgütsel Sosyalleşme Ölçeğinin alt boyutlarına ilişkin algı düzeylerinin sırasıyla en yüksek çalışan desteği, örgüte ilişkin anlayış, gelecek beklentileri ve yetiştirme boyutlarında olduğu görülmüştür.

Tablo 4.8. Üçüncü Grupta Yer Alan Akademisyenlerin Örgütsel Sosyalleşmeye İlişkin Algılarının Aritmetik Ortalama ve Standart Sapma Değerleri

	<i>Boyutlar</i>	$\bar{X}$	<i>Ss</i>
3.GRUP ÜNİVERSİTELER	Yetiştirme	3.40	.85
	Örgüte İlişkin Anlayış	3.45	.74
	Çalışan Desteği	3.70	.77
	Gelecek Beklentileri	3.53	.86
	Genel Toplam	3.60	.71

Tablo 4.8. incelendiğinde, araştırmaya katılan üçüncü grupta yer alan akademisyenlerin, örgütsel sosyalleşmenin yetiştirme boyutuna ilişkin algılarının aritmetik ortalamasının 3.40, “Katılıyorum” düzeyinde, örgüte ilişkin anlayış boyutuna ilişkin algılarının aritmetik ortalamasının 3.45, “Katılıyorum” düzeyinde, çalışan desteği boyutuna ilişkin algılarının aritmetik ortalamasının 3.70, “Katılıyorum” düzeyinde, gelecek beklentileri boyutuna ilişkin algılarının aritmetik ortalamasının 3.53, “Katılıyorum” düzeyinde, ölçeğin geneline ilişkin algılarının aritmetik ortalamasının ise 3.60, “Katılıyorum” düzeyinde olduğu belirlenmiştir. Üçüncü grupta yer alan akademisyenlerin Örgütsel Sosyalleşme Ölçeğinin alt boyutlarına ilişkin algı düzeylerinin sırasıyla en yüksek çalışan desteği, gelecek beklentileri, örgüte ilişkin anlayış ve yetiştirme boyutlarında olduğu görülmüştür.

Üniversitelerde görev yapan akademisyenlerin örgütsel sosyalleşmeye ilişkin algıları, kuruluş yılına göre gruplanan üniversiteler bazında incelendiğinde: 1992 yılı öncesinde kurulan birinci grup üniversitelerde ve 1992-2006 yılları arasında kurulan ikinci grup üniversitelerde görev yapan akademisyenlerin, örgütsel sosyalleşmenin yetiştirme ve gelecek beklentileri alt boyutlarına ilişkin algı düzeylerinin diğer boyutlara (örgüte ilişkin anlayış ve çalışan desteği)

ilişkin algı düzeylerinden daha düşük olduğu (“Az Katılıyorum” düzeyinde), 2007 yılı ve sonrasında kurulan üçüncü grup üniversitelerde görev yapan akademisyenlerin ise örgütsel sosyalleşmenin tüm alt boyutlarına ilişkin algıları “Katılıyorum” düzeyinde olmasına rağmen yetiştirme ve örgüte ilişkin anlayış alt boyutlarına ilişkin algı düzeylerinin diğer boyutlara ilişkin algı düzeylerinden daha düşük olduğu görülmektedir. Üç ayrı grupta yer alan üniversitelerin tümü incelendiğinde akademisyenler tarafından örgütsel sosyalleşmenin yetiştirme alt boyutunun diğer boyutlara kıyasla daha düşük olarak algılandığını, çalışan desteği alt boyutunun ise daha yüksek olarak algılandığını söylemek mümkündür. Bu bulgular, üniversitelerin kuruluş yılı fark etmeksizin, örgütsel sosyalleşme sürecinin yetiştirme aşamasının akademisyenler tarafından tam olarak etkili bulunmadığı ve çalışan desteği aşamasının ise etkili olarak algılandığı şeklinde yorumlanabilmektedir.

Tablo 4.9. *Araştırmaya Katılan Tüm Akademisyenlerin Örgütsel Sosyalleşmeye İlişkin Algılarının Aritmetik Ortalama ve Standart Sapma Değerleri*

	<i>Boyutlar</i>	$\bar{X}$	<i>Ss</i>
TÜM	Yetiştirme	3.18	.93
	Örgüte İlişkin Anlayış	3.44	.84
ÜNİVERSİTELER	Çalışan Desteği	3.62	.84
	Gelecek Beklentileri	3.31	.93
	Genel Toplam	3.39	.74

Tablo 4.9. incelendiğinde, araştırmaya katılan tüm akademisyenlerin, örgütsel sosyalleşmenin yetiştirme boyutuna ilişkin algılarının aritmetik ortalamasının 3.18, “Az Katılıyorum” düzeyinde, örgüte ilişkin anlayış boyutuna ilişkin algılarının aritmetik ortalamasının 3.44, “Katılıyorum” düzeyinde, çalışan desteği boyutuna ilişkin algılarının aritmetik ortalamasının 3.62, “Katılıyorum” düzeyinde, gelecek beklentileri boyutuna ilişkin algılarının aritmetik ortalamasının 3.31, “Az Katılıyorum” düzeyinde, ölçeğin geneline ilişkin algılarının aritmetik ortalamasının ise 3.39, “Az Katılıyorum” düzeyinde olduğu belirlenmiştir. Araştırmaya katılan tüm akademisyenlerin Örgütsel Sosyalleşme Ölçeğinin alt boyutlarına ilişkin algı düzeylerinin sırasıyla en yüksek çalışan desteği, örgüte ilişkin anlayış, gelecek beklentileri ve yetiştirme boyutlarında olduğu görülmüştür.

### 4.3. Araştırmanın Üçüncü Alt Problemine İlişkin Bulgular ve Yorumlar

Araştırmanın üçüncü alt problemi “Akademisyenlerin; üniversitelerin örgütsel yapı özelliklerine ilişkin algı düzeyleri cinsiyet, yaş, unvan, görev yaptığı üniversitenin kuruluş yılı, mesleki kıdem, şu an görev yaptığı üniversitedeki çalışma süresi, yurt dışında görev alma durumu, fakültede yönetici olarak görev yapma durumu değişkenlerine göre anlamlı bir farklılık göstermekte midir?” olarak belirlenmiştir.

Akademisyenlerin örgütsel yapı özelliklerine ilişkin algı düzeylerinin, cinsiyet değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek üzere bağımsız örneklem t testi yapılmış ve sonuçları Tablo 4.10.’da verilmiştir.

Tablo 4.10. *Akademisyenlerin Örgütsel Yapı Özelliklerine İlişkin Algı Düzeylerinin Cinsiyet Değişkenine Göre İncelenmesi (T Testi Sonuçları)*

Örgütsel Yapı Özellikleri	Cinsiyet	N	$\bar{x}$	Ss	Sd	t	p																																
Karmaşıklık	Kadın	251	3.53	.63	574	1.162	.246																																
	Erkek	325	3.46	.65				Merkezileşme	Kadın	251	3.44	.51	563	-.114	.909	Erkek	325	3.44	.57	Formalleşme	Kadın	251	3.05	.48	574	.935	.350	Erkek	325	3.01	.52	Tabakalaşma	Kadın	251	3.46	.89	574	-1.319	.188
Merkezileşme	Kadın	251	3.44	.51	563	-.114	.909																																
	Erkek	325	3.44	.57				Formalleşme	Kadın	251	3.05	.48	574	.935	.350	Erkek	325	3.01	.52	Tabakalaşma	Kadın	251	3.46	.89	574	-1.319	.188	Erkek	325	3.56	.90								
Formalleşme	Kadın	251	3.05	.48	574	.935	.350																																
	Erkek	325	3.01	.52				Tabakalaşma	Kadın	251	3.46	.89	574	-1.319	.188	Erkek	325	3.56	.90																				
Tabakalaşma	Kadın	251	3.46	.89	574	-1.319	.188																																
	Erkek	325	3.56	.90																																			

\* $p < .05$

Tablo 4.10.’da görüleceği üzere, yapılan bağımsız örneklem t testi sonuçları incelendiğinde, akademisyenlerin örgütsel yapı özelliklerinden karmaşıklık ( $t_{(574)} = 1.162$ ,  $p > .05$ ), merkezileşme ( $t_{(563)} = -.114$ ,  $p > .05$ ), formalleşme ( $t_{(574)} = .935$ ,  $p > .05$ ), tabakalaşmaya ( $t_{(574)} = -1.319$ ,  $p > .05$ ) boyutlarına ilişkin algı düzeylerinin cinsiyet değişkenine göre anlamlı bir farklılık göstermediği sonucuna ulaşılmıştır. Bu bulgular doğrultusunda kadın ve erkek akademisyenlerin örgütsel yapı özelliklerine ilişkin benzer algılara sahip olduğunu söylemek mümkündür.

Akademisyenlerin örgütsel yapı özelliklerine ilişkin algı düzeylerinin, yaş değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek üzere tek yönlü varyans analizi (ANOVA) yapılmış ve sonuçları Tablo 4.11.’de verilmiştir.

Tablo 4.11. Akademisyenlerin Örgütsel Yapı Özelliklerine İlişkin Algı Düzeylerinin Yaş Değişkenine Göre İncelenmesi (ANOVA Sonuçları)

Örgütsel Yapı Özellikleri	Varyansın kaynağı	Kareler toplamı	<i>Sd</i>	Kareler ortalaması	<i>F</i>	<i>p</i>	Anlamlı Fark
Karmaşıklık	Gruplararası	1.330	2	.665	1.594	.204	-
	Gruplarıçi	239.180	573	.417			
	Toplam	240.511	575				
Merkezileşme	Gruplararası	.973	2	.487	1.606	.202	-
	Gruplarıçi	173.551	573	.303			
	Toplam	174.524	575				
Formalleşme	Gruplararası	.209	2	.105	.417	.659	-
	Gruplarıçi	143.728	573	.251			
	Toplam	143.938	575				
Tabakalaşma	Gruplararası	2.135	2	1.067	1.305	.323	-
	Gruplarıçi	468.677	573	.818			
	Toplam	470.811	575				

\* $p < .05$

1: 34 yaş ve altı, 2:35-45 yaş arası, 3:45 yaş ve üzeri

Tablo 4.11.'de görüleceği üzere, yapılan tek yönlü varyans analizi (ANOVA) sonuçları incelendiğinde, akademisyenlerin örgütsel yapı özelliklerine ilişkin algı düzeylerinin yaş değişkenine göre anlamlı bir farklılık göstermediği sonucu bulunmuştur ( $p > .05$ ). Bu bulgular doğrultusunda akademisyenlerin yaş değişkeni açısından örgütsel yapı özelliklerine ilişkin algılarının benzer olduğunu söylemek mümkündür.

Akademisyenlerin örgütsel yapı özelliklerine ilişkin algı düzeylerinin, unvan değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek üzere tek yönlü varyans analizi (ANOVA) yapılmış ve sonuçları Tablo 4.12.'de verilmiştir.

Tablo 4.12. *Akademisyenlerin Örgütsel Yapı Özelliklerine İlişkin Algı Düzeylerinin Unvan Değişkenine Göre İncelenmesi (ANOVA Sonuçları)*

Örgütsel Yapı Özellikleri	Varyansın kaynağı	Kareler toplamı	Sd	Kareler ortalaması	F	p	Anlamlı Fark
Karmaşıklık	Gruplararası	4.605	4	1.151	2.787	.026*	-
	Gruplariçi	235.905	571	.413			
	Toplam	240.511	575				
Merkezileşme	Gruplararası	1.330	4	.333	1.096	.357	-
	Gruplariçi	173.194	571	.303			
	Toplam	174.524	575				
Formalleşme	Gruplararası	4.824	4	1.206	4.951	.001*	1-4; 2-4;
	Gruplariçi	139.113	571	.244			3-4; 4-5
	Toplam	143.938	575				
Tabakalaşma	Gruplararası	3.871	4	.968	1.183	.265	
	Gruplariçi	466.940	571	.818			
	Toplam	470.811	575				

\* $p < .05$

1: Prof. Dr., 2: Doç. Dr., 3: Dr. Öğr. Üyesi, 4: Öğr. Görevlisi, 5: Arş. Gör.

Tablo 4.12.'de görüleceği üzere, yapılan tek yönlü varyans analizi (ANOVA) sonuçları incelendiğinde, akademisyenlerin örgütsel yapı özelliklerinden formalleşmeye ilişkin algı düzeylerinin unvan değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterdiği bulunmuştur ( $F_{4-571}=0.001$ ,  $p < .05$ ). Farklılığın hangi gruplar arasında olduğu belirlemek üzere, Post-hoc testlerinden Bonferroni testi yapılmış ve buna göre, Öğretim Görevlilerinin örgütsel yapı özelliklerinden formalleşme boyutuna yönelik algı düzeylerinin, Prof. Dr., Doç. Dr., Dr. Öğr. Üyesi ve Araştırma Görevlilerinin algı düzeylerinden daha yüksek olduğu bulunmuştur. Ancak istatistiksel olarak ortaya çıkan bu anlamlı farklılığın etki büyüklüğünün düşük olması sebebi ile pratikte anlamlı olmadığı düşünülmektedir ( $\eta^2=0.03$ ).

Akademisyenlerin örgütsel yapı özelliklerine ilişkin algı düzeylerinin, görev yaptığı üniversitenin kuruluş yılı değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek üzere tek yönlü varyans analizi (ANOVA) yapılmış ve sonuçları Tablo 4.13.'te verilmiştir.

Tablo 4.13. *Akademisyenlerin Örgütsel Yapı Özelliklerine İlişkin Algı Düzeylerinin Görev Yaptığı Üniversitenin Kuruluş Yılı Değişkenine Göre İncelenmesi (ANOVA Sonuçları)*

Örgütsel Yapı Özellikleri	Varyansın kaynağı	Kareler toplamı	Sd	Kareler ortalaması	F	p	Anlamlı Fark
	Gruplararası	5.546	2	2.773	6.762	.001*	
Karmaşıklık	Gruplarıçi	234.965	573	.410			1-2
	Toplam	240.511	575				2-3
Merkezileşme	Gruplararası	.782	2	.391	1.290	.276	-
	Gruplarıçi	173.741	573	.303			
	Toplam	174.524	575				
Formalleşme	Gruplararası	.068	2	.034	.135	.874	-
	Gruplarıçi	143.870	573	.251			
Tabakalaşma	Toplam	143.938	575				
	Gruplararası	2.264	2	1.132	1.384	.251	-
	Gruplarıçi	468.547	573	.818			
	Toplam	470.811	575				

\* $p < .05$

1: 1992 yılı öncesi, 2:1992-2006 yılları arası, 3: 2007 yılı ve sonrası

Tablo 4.13.'te görüleceği üzere, yapılan tek yönlü varyans analizi (ANOVA) sonuçları incelendiğinde, akademisyenlerin örgütsel yapı özelliklerinden merkezileşme ( $F_{2-573}=1.290$ ,  $p>05$ ), formalleşme ( $F_{2-573}=.135$ ,  $p>05$ ) ve tabakalaşma ( $F_{2-573}=1.384$ ,  $p>05$ ) boyutlarına ilişkin algı düzeylerinin, görev yaptıkları üniversitelerin kuruluş yılı değişkenine göre anlamlı bir farklılık göstermediği; fakat karmaşıklık ( $F_{2-573}=6.762$ ,  $p<05$ ) boyutuna ilişkin algı düzeylerinin üniversitelerin kuruluş yılı değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterdiği sonucu bulunmuştur. Farklılığın hangi gruplar arasında olduğunu belirlemek üzere, Post-hoc testlerinden Games-Howell testi yapılmış ve buna göre birinci ve üçüncü grupta yer alan üniversitelerde görev yapan akademisyenlerin karmaşıklık alt boyutuna ilişkin algı düzeylerinin, ikinci grupta yer alan üniversitelerde görev yapan akademisyenlerin algı düzeylerinden daha yüksek olduğu sonuçlarına ulaşılmıştır. Ancak istatistiksel olarak ortaya çıkan bu anlamlı farklılığın etki büyüklüğünün düşük olması sebebi ile pratikte anlamlı olmadığı düşünülmektedir ( $\eta^2=0.02$ ).

Akademisyenlerin örgüt yapı özelliklerine ilişkin algı düzeylerinin, mesleki kıdem değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek üzere tek yönlü varyans analizi (ANOVA) yapılmış ve sonuçları Tablo 4.14.'te verilmiştir.

Tablo 4.14. Akademisyenlerin Örgütsel Yapı Özelliklerine İlişkin Algı Düzeylerinin Mesleki Kıdem Değişkenine Göre İncelenmesi (ANOVA Sonuçları)

Örgütsel Yapı Özellikleri	Varyansın kaynağı	Kareler toplamı	Sd	Kareler ortalaması	F	p	Anlamlı Fark
Karmaşıklık	Gruplararası	.719	3	.240	.571	.634	-
	Gruplariçi	239.792	572	.419			
	Toplam	240.511	575				
Merkezileşme	Gruplararası	2.539	3	.846	2.815	.039*	1-4
	Gruplariçi	171.985	572	.301			
	Toplam	174.524	575				
Formalleşme	Gruplararası	.835	3	.278	1.113	.343	-
	Gruplariçi	143.102	572	.250			
	Toplam	143.938	575				
Tabakalaşma	Gruplararası	.753	3	.251	.305	.822	-
	Gruplariçi	470.059	572	.822			
	Toplam	470.811	575				

\* $p < .05$

1:1-5 yıl arası, 2: 6-10 yıl arası, 3: 11-20 yıl arası, 4: 21 yıl ve üzeri

Tablo 4.14.'te görüleceği üzere, yapılan tek yönlü varyans analizi (ANOVA) sonuçları incelendiğinde, akademisyenlerin örgütsel yapı özelliklerinden karmaşıklık ( $F_{3-572}=.57$ ,  $p>.05$ ), formalleşme ( $F_{3-572}=1.113$ ,  $p>.05$ ) ve tabakalaşma ( $F_{3-572}=.305$ ,  $p>.05$ ) boyutlarına ilişkin algılarının mesleki kıdem yılı değişkenine göre anlamlı bir farklılık göstermediği, fakat merkezileşme ( $F_{3-572}=2.815$ ,  $p<.05$ ) boyutuna ilişkin algı düzeylerinin mesleki kıdem yılı değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterdiği bulunmuştur. Farklılığın hangi gruplar arasında olduğunda belirlemek üzere Post-hoc testlerinden Bonferroni testi yapılmış ve buna göre 1-5 yıl arasında ve 21 yıl ve üzeri kıdem yılına sahip akademisyenler arasında, 21 yıl ve üzeri kıdem yılına sahip akademisyenlerin lehine anlamlı bir farklılık olduğu sonucuna ulaşılmıştır



Akademisyenlerin örgütsel yapı özelliklerine ilişkin algı düzeylerinin, şu an görev yaptığı üniversitedeki çalışma süresi değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek üzere tek yönlü varyans analizi (ANOVA) yapılmış ve sonuçları Tablo 4.15.'da verilmiştir.

Tablo 4.15. *Akademisyenlerin Örgütsel Yapı Özelliklerine İlişkin Algı Düzeylerinin Şu an Görev Yaptığı Üniversitedeki Çalışma Süresi Değişkenine Göre İncelenmesi (ANOVA Sonuçları)*

Örgütsel Yapı Özellikleri	Varyansın kaynağı	Kareler toplamı	<i>Sd</i>	Kareler ortalaması	<i>F</i>	<i>p</i>	Anlamlı Fark
Karmaşıklık	Gruplararası	.297	3	.099	.236	.872	-
	Gruplarıçi	240.214	572	.420			
	Toplam	240.511	575				
Merkezileşme	Gruplararası	.745	3	.248	.817	.485	-
	Gruplarıçi	173.779	572	.304			
	Toplam	174.524	575				
Formalleşme	Gruplararası	.152	3	.051	.201	.896	-
	Gruplarıçi	143.786	572	.251			
	Toplam	143.938	575				
Tabakalaşma	Gruplararası	2.245	3	.748	.913	.434	-
	Gruplarıçi	468.567	572	.819			
	Toplam	470.811	575				

\* $p < .05$

1:1-5 yıl arası, 2: 6-10 yıl arası, 3: 11-20 yıl arası, 4,21 yıl ve üzeri

Tablo 4.15.'te görüleceği üzere, yapılan tek yönlü varyans analizi (ANOVA) sonuçları incelendiğinde, akademisyenlerin örgütsel yapı özelliklerine ilişkin algı düzeylerinin görev süresi değişkenine göre anlamlı bir farklılık göstermediği bulunmuştur ( $p > .05$ ).

Akademisyenlerin örgütsel yapı özelliklerine ilişkin algı düzeylerinin, yurt dışında görev alma durumu değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek üzere, bağımsız örneklem t testi ve Mann Whitney U testi yapılmış ve sonuçları Tablo 4.16.'da verilmiştir.

Tablo 4.16. *Akademisyenlerin Örgüt Yapı Özelliklerine İlişkin Algı Düzeylerinin Yurt Dışında Görev Alma Durumu Değişkenine Göre İncelenmesi (T Testi ve Mann Whitney U Testi Sonuçları)*

Örgütsel Yapı Özellikleri	Yurt Dışında Görev Alma Durumu		$\bar{x}$	Ss	Sd	t/Z*	p
	Aldı	Almadı					
Karmaşıklık	Aldı	93	3.33	.63	574	-2.637*	.008*
	Almadı	483	3.52	.64			
Merkezileşme	Aldı	93	3.53	.57	574	1.731	.084
	Almadı	483	3.42	.54			
Formalleşme	Aldı	93	2.93	.46	574	-1.798	.073
	Almadı	483	3.04	.50			
Tabakalaşma	Aldı	93	3.36	.91	574	-1.969*	.049
	Almadı	483	3.54	.90			

\* $p < .05$

Tablo 4.16’da görüleceği üzere, yapılan bağımsız örneklem t testi ve Mann Whitney U testi sonuçları incelendiğinde, akademisyenlerin örgütsel yapı özelliklerinden karmaşıklığa ( $t_{(574)} = -2.637, p < .05$ ) ilişkin algı düzeylerinin yurt dışında görev alma durumu değişkenine göre, yurt dışında görev almayan akademisyenlerin lehine anlamlı bir fark gösterdiği, fakat merkezileşme ( $t_{(574)} = 1.731, p > .05$ ), formalleşme ( $t_{(574)} = -1.798, p > .05$ ), tabakalaşmaya ( $t_{(451)} = -1.969, p > .05$ ) ilişkin algı düzeylerinin yurt dışında görev alma durumu değişkenine göre anlamlı bir farklılık göstermediği sonucuna ulaşılmıştır.

Akademisyenlerin örgütsel yapı özelliklerine ilişkin algı düzeylerinin, fakültede yönetici olarak görev yapma durumu değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek üzere bağımsız örneklem t testi yapılmış ve sonuçları Tablo 4.17.’de verilmiştir.

Tablo 4.17. *Akademisyenlerin Örgütsel Yapı Özelliklerine İlişkin Algı Düzeylerinin Fakültede Yönetici Olarak Görev Yapma Durumu Değişkenine Göre İncelenmesi (T Testi Sonuçları)*

Örgütsel Yapı Özellikleri	Yöneticilik Deneyimi	N	$\bar{x}$	Ss	Sd	t	p																																
Karmaşıklık	Yaptı	343	3.45	.65	574	-1.904	.057																																
	Yapmadı	233	3.55	.63				Merkezileşme	Yaptı	343	3.46	.54	574	-.762	.446	Yapmadı	233	3.42	.56	Formalleşme	Yaptı	343	3.01	.48	574	-.990	.322	Yapmadı	233	3.05	.52	Tabakalaşma	Yaptı	343	3.53	.85	451	.489	.625
Merkezileşme	Yaptı	343	3.46	.54	574	-.762	.446																																
	Yapmadı	233	3.42	.56				Formalleşme	Yaptı	343	3.01	.48	574	-.990	.322	Yapmadı	233	3.05	.52	Tabakalaşma	Yaptı	343	3.53	.85	451	.489	.625	Yapmadı	233	3.40	.34								
Formalleşme	Yaptı	343	3.01	.48	574	-.990	.322																																
	Yapmadı	233	3.05	.52				Tabakalaşma	Yaptı	343	3.53	.85	451	.489	.625	Yapmadı	233	3.40	.34																				
Tabakalaşma	Yaptı	343	3.53	.85	451	.489	.625																																
	Yapmadı	233	3.40	.34																																			

Tablo 4.17.'de görüleceği üzere, yapılan bağımsız örneklem t testi sonuçları incelendiğinde, akademisyenlerin örgütsel yapı özelliklerinden karmaşıklık ( $t_{(574)} = -1.904$ ,  $p > .05$ ), merkezileşme ( $t_{(574)} = -.762$ ,  $p > .05$ ), formalleşme ( $t_{(574)} = -.990$ ,  $p > .05$ ) ve tabakalaşmaya ( $t_{(451)} = .489$ ,  $p > .05$ ) ilişkin algı düzeylerinin, fakültede yönetici olarak görev yapma durumu değişkenine göre anlamlı bir farklılık göstermediği sonucuna ulaşılmıştır.

#### 4.4. Araştırmanın Dördüncü Alt Problemine İlişkin Bulgular ve Yorumlar

Araştırmanın dördüncü alt problemi “Akademisyenlerin; örgütsel sosyalleşmeye ilişkin algı düzeyleri cinsiyet, yaş, unvan, görev yaptığı üniversitenin kuruluş yılı, mesleki kıdem, şu an görev yaptığı üniversitedeki çalışma süresi, yurt dışında görev alma durumu, fakültede yönetici olarak görev yapma durumu değişkenlerine göre anlamlı bir farklılık göstermekte midir?” olarak belirlenmiştir.

Akademisyenlerin örgüt sosyalleşme ve alt boyutlarına ilişkin algı düzeylerinin, cinsiyet değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek üzere bağımsız örneklem t testi yapılmış ve sonuçları Tablo 4.18.'de verilmiştir.

Tablo 4.18. *Akademisyenlerin Örgütsel Sosyalleşme ve Alt Boyutlarına İlişkin Algı Düzeylerinin Cinsiyet Değişkenine Göre İncelenmesi (T Testi Sonuçları)*

Örgütsel							
Sosyalleşme ve alt boyutları	Cinsiyet	N	$\bar{x}$	Ss	Sd	t	p
Yetiştirme	Kadın	251	3.23	.94	574	1.289	.198
	Erkek	325	3.13	.92			
Örgüte İlişkin Anlayış	Kadın	251	3.49	.87	574	1.334	.183
	Erkek	325	3.40	.82			
Çalışan Desteği	Kadın	251	3.64	.82	574	.630	.529
	Erkek	325	3.59	.85			
Gelecek Beklentileri	Kadın	251	3.33	.93	574	.577	.564
	Erkek	325	3.29	.93			
Örgütsel Sosyalleşme	Kadın	251	3.42	.73	574	1.149	.251
	Erkek	325	3.35	.74			

\* $p < .05$

Tablo 4.18.'de görüleceği üzere, yapılan bağımsız örneklem t testi sonuçları incelendiğinde, akademisyenlerin örgütsel sosyalleşme ( $t_{(574)}=1.149$ ,  $p>.05$ ) ve alt boyutları olan yetiştirme ( $t_{(574)}= 1.289$ ,  $p>.05$ ), örgüte ilişkin anlayış ( $t_{(574)}= 1.334$ ,  $p>.05$ ), çalışan desteği ( $t_{(563)}= .630$ ,  $p>.05$ ) ve gelecek beklentilerine ( $t_{(574)}=.577$ ,  $p>.05$ ) ilişkin algı düzeylerinin cinsiyet değişkenine göre anlamlı bir farklılık göstermediği sonucuna ulaşılmıştır. Buna göre, kadın ve erkek akademisyenlerin, örgütsel sosyalleşme ve alt boyutlarına ilişkin benzer algılara sahip olduğunu söylemek mümkündür.

Akademisyenlerin örgütsel sosyalleşme ve alt boyutlarına ilişkin algı düzeylerinin, yaş değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek üzere tek yönlü varyans analizi (ANOVA) yapılmış ve sonuçları Tablo 4.19.'da verilmiştir.

Tablo 4.19. *Akademisyenlerin Örgütsel Sosyalleşme ve Alt Boyutlarına İlişkin Algı Düzeylerinin Yaş Değişkenine Göre İncelenmesi (ANOVA Sonuçları)*

Örgütsel Sosyalleşme ve alt boyutları	Varyansın kaynağı	Kareler toplamı	<i>Sd</i>	Kareler ortalaması	<i>F</i>	<i>p</i>	Anlamlı Fark
Yetiştirme	Gruplararası	1.463	2	.732	.833	.435	-
	Gruplariçi	503.311	573	.878			
	Toplam	504.774	575				
Örgüte İlişkin Anlayış	Gruplararası	.890	2	.445	.620	.538	-
	Gruplariçi	411.207	573	.718			
	Toplam	412.097	575				
Çalışan Desteği	Gruplararası	1.204	2	.602	.853	.427	-
	Gruplariçi	404.363	573	.706			
	Toplam	405.567	575				
Gelecek Beklentileri	Gruplararası	.201	2	.101	.114	.892	-
	Gruplariçi	506.754	573	.884			
	Toplam	506.995	575				
Örgütsel Sosyalleşme	Gruplararası	.638	2	.319	.579	.561	-
	Gruplariçi	315.622	573	.551			
	Toplam	316.260	575				

\* $p < .05$

1: 34 yaş ve altı, 2:35-45 yaş arası, 3:45 yaş ve üzeri

Tablo 4.19’da görüleceği üzere, yapılan tek yönlü varyans analizi (ANOVA) sonuçları incelendiğinde, akademisyenlerin örgütsel sosyalleşme ve alt boyutlarına ilişkin algı düzeylerinin yaş değişkenine göre anlamlı bir farklılık göstermediği sonucu bulunmuştur ( $p > .05$ ).

Akademisyenlerin örgütsel sosyalleşme ve alt boyutlarına ilişkin algı düzeylerinin, unvan değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek üzere tek yönlü varyans analizi (ANOVA) yapılmış ve sonuçları Tablo 4.20.’de verilmiştir.

Tablo 4.20. *Akademisyenlerin Örgüt Sosyalleşme ve Alt Boyutlarına İlişkin Algı Düzeylerinin Unvan Değişkenine Göre İncelenmesi (ANOVA Sonuçları)*

Örgütsel Sosyalleşme ve alt boyutları	Varyansın kaynağı	Kareler toplamı	<i>Sd</i>	Kareler ortalaması	<i>F</i>	<i>p</i>	Anlamlı Fark
Yetiştirme	Gruplararası	16.051	4	4.013	4.688	.001*	3-5
	Gruplariçi	488.723	571	.856			4-5
	Toplam	504.774	575				
Örgüte İlişkin Anlayış	Gruplararası	9.672	4	2.418	3.431	.009*	4-5
	Gruplariçi	402.425	571	.705			
	Toplam	412.097	575				
Çalışan Desteği	Gruplararası	1.655	4	.414	.585	.674	
	Gruplariçi	408.911	571	.707			
	Toplam	405.567	575				
Gelecek Beklentileri	Gruplararası	14.965	4	3.741	4.342	.002*	1-5
	Gruplariçi	491.990	571	.862			3-5
	Toplam	506.955	575				4-5
Örgütsel Sosyalleşme	Gruplararası	8.500	4	2.125	3.943	.004*	3-5
	Gruplariçi	307.760	571	.539			4-5
	Toplam	316.260	575				

\* $p < .05$

1: Prof. Dr., 2: Doç. Dr., 3: Dr. Öğr. Üyesi, 4: Öğr. Görevlisi, 5: Arş. Gör.

Tablo 4.20.'de görüleceği üzere, yapılan tek yönlü varyans analizi (ANOVA) sonuçları incelendiğinde, akademisyenlerin örgütsel sosyalleşme ( $F_{4-571}=3.943$ ,  $p < .05$ ) ve alt boyutlarından yetiştirme ( $F_{4-571}=4.688$ ,  $p < .05$ ), örgüte ilişkin anlayış ( $F_{4-571}=3.431$ ,  $p < .05$ ) ve gelecek beklentilerine ( $F_{4-571}=4.342$ ,  $p < .05$ ) ilişkin algılarının, unvan değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterdiği sonucu bulunmuştur. Farklılığın hangi gruplar arasında olduğunu belirlemek üzere, örgütsel sosyalleşme ve alt boyutlarından yetiştirme için Post-hoc testlerinden Bonferroni testi ve örgüte ilişkin anlayış ve gelecek beklentileri alt boyutları için ise Games-Howell testi yapılmış; buna göre Araştırma Görevlilerinin örgütsel sosyalleşme ve alt boyutlarından yetiştirmeye yönelik algı düzeylerinin, Dr. Öğr. Üyesi ve Öğr. Görevlilerinin algı düzeylerinden daha düşük olduğu; Araştırma Görevlilerinin örgüte ilişkin anlayış boyutuna yönelik algı düzeylerinin, Öğr. Görevlilerinin algı düzeylerinden daha düşük olduğu; Araştırma

Görevlilerinin gelecek beklentilerine yönelik algı düzeylerinin, Prof. Dr., Dr. Öğr. Üyesi ve Öğretim Görevlilerinin algı düzeylerinden daha düşük olduğu sonuçlarına ulaşılmıştır.

Akademisyenlerin örgütsel sosyalleşme ve alt boyutlarına ilişkin algı düzeylerinin, görev yaptığı üniversitenin kuruluş yılı değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek üzere tek yönlü varyans analizi (ANOVA) yapılmış ve sonuçları Tablo 4.21’de verilmiştir.

Tablo 4.21. *Akademisyenlerin Örgütsel Sosyalleşme ve Alt Boyutlarına İlişkin Algı Düzeylerinin Görev Yaptığı Üniversitenin Kuruluş Yılı Değişkenine Göre İncelenmesi (ANOVA Sonuçları)*

Örgütsel	Sosyalleşme ve alt boyutları	Varyansın kaynağı	Kareler toplamı	Sd	Kareler ortalaması	F	p	Anlamlı Fark
Yetiştirme	Gruplararası	15.574	2	7.787	9.712	.000*	1-2	
	Gruplariçi	489.200	573	.854			2-3	
	Toplam	504.774	575					
Örgüte İlişkin Anlayış	Gruplararası	2.075	2	1.038	1.450	.235	-	
	Gruplariçi	410.021	573	.716				
	Toplam	412.097	575					
Çalışan Desteği	Gruplararası	4.570	2	2.285	3.265	.039*	-	
	Gruplariçi	400.997	573	.700				
	Toplam	405.567	575					
Gelecek Beklentileri	Gruplararası	15.799	2	7.900	9.216	.000*	1-2	
	Gruplariçi	491.156	573	.857			2-3	
	Toplam	506.955	575					
Örgütsel Sosyalleşme	Gruplararası	7.821	2	3.910	7.264	.001*	1-2	
	Gruplariçi	308.439	573	.538			2-3	
	Toplam	316.260	575					

\* $p < .05$

1: 1992 yılı öncesi, 2:1992-2006 yılları arası, 3: 2007 yılı ve sonrası

Tablo 4.21’de görüleceği üzere, yapılan tek yönlü varyans analizi (ANOVA) sonuçları incelendiğinde, akademisyenlerin örgütsel sosyalleşme ( $F_{2-573}=7.264$ ,  $p < .05$ ) ve alt boyutlarından yetiştirme ( $F_{2-573}=9.121$ ,  $p < .05$ ), çalışan desteği ( $F_{2-573}=3.265$ ,  $p < .05$ ) ve gelecek beklentileri ( $F_{2-573}=9.216$ ,  $p < .05$ ) boyutlarına ilişkin algı düzeylerinin, görev yaptıkları üniversitelerin kuruluş yılı değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterdiği, fakat örgüte ilişkin

anlayış alt boyutuna ilişkin algı düzeylerinin üniversitelerin kuruluş yılı değişkenine göre anlamlı bir farklılık göstermediği sonucu bulunmuştur ( $F_{2-573}=1.450$ ,  $p>.05$ ). Farklılığın hangi gruplar arasında olduğunu belirlemek üzere, örgütsel sosyalleşme ve alt boyutlarından yetiştirme ve çalışan desteği için Post-hoc testlerinden Bonferroni testi ve gelecek beklentileri alt boyutu için Games-Howell testi yapılmış; buna göre 1992-2006 yılları arasında kurulan üniversitelerde görev yapan akademisyenlerin, örgütsel sosyalleşme ve alt boyutlarından yetiştirme ve gelecek beklentilerine yönelik algı düzeylerinin, 1992 yılı ve öncesi ve 2007 yılı ve sonrasında kurulan üniversitelerde görev yapan akademisyenlerin algı düzeylerinden daha düşük olduğu; çalışan desteği alt boyutunda ise  $p$  değeri anlamlı olmasına rağmen post-hoc testinde gruplar arası anlamlı bir farklılık olmadığı sonucuna ulaşılmıştır.

Akademisyenlerin örgütsel sosyalleşme ve alt boyutlarına ilişkin algı düzeylerinin, mesleki kıdem değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek üzere tek yönlü varyans analizi (ANOVA) yapılmış ve sonuçları Tablo 4.22’de verilmiştir.

Tablo 4.22. *Akademisyenlerin Örgütsel Sosyalleşme ve Alt Boyutlarına İlişkin Algı Düzeylerinin Mesleki Kıdem Değişkenine Göre İncelenmesi (ANOVA Sonuçları)*

Örgütsel							
Sosyalleşme ve alt boyutları	Varyansın kaynağı	Kareler toplamı	<i>Sd</i>	Kareler ortalaması	<i>F</i>	<i>p</i>	Anlamlı Fark
Yetiştirme	Gruplararası	3.262	3	1.087	1.240	.294	-
	Gruplariçi	501.513	572	.877			
	Toplam	504.774	575				
Örgüte İlişkin Anlayış	Gruplararası	1.083	3	.361	.503	.681	-
	Gruplariçi	411.013	572	.719			
	Toplam	412.097	575				
Çalışan Desteği	Gruplararası	1.037	3	.346	.489	.690	-
	Gruplariçi	404.530	572	.707			
	Toplam	405.567	575				

(Devamı arkadadır.)



Tablo 4.22. *Akademisyenlerin Örgütsel Sosyalleşme ve Alt Boyutlarına İlişkin Algı Düzeylerinin Mesleki Kıdem Değişkenine Göre İncelenmesi (ANOVA Sonuçları) (Devamı)*

Gelecek Beklentileri	Gruplararası	2.294	3	.765	.867	.458	-
	Gruplariçi	504.661	572	.882			
	Toplam	506.955	575				
Örgütsel Sosyalleşme	Gruplararası	.575	3	.192	.347	.719	-
	Gruplariçi	315.685	572	.552			
	Toplam	316.260	575				

\* $p < .05$

1:1-5 yıl arası, 2: 6-10 yıl arası, 3: 11-20 yıl arası, 4,21 yıl ve üzeri

Tablo 4.22.'de görüleceği üzere, yapılan tek yönlü varyans analizi (ANOVA) sonuçları incelendiğinde, akademisyenlerin örgütsel sosyalleşme ve alt boyutlarına ilişkin algı düzeylerinin, akademisyenlerin kıdem yılına göre anlamlı bir farklılık göstermediği sonucu bulunmuştur ( $p > .05$ ).

Akademisyenlerin örgütsel sosyalleşme ve alt boyutlarına ilişkin algı düzeylerinin, şu an görev yaptığı üniversitedeki çalışma süresi değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek üzere tek yönlü varyans analizi (ANOVA) yapılmış ve sonuçları Tablo 4.23.'te verilmiştir.

Tablo 4.23. *Akademisyenlerin Örgütsel Sosyalleşme ve Alt Boyutlarına İlişkin Algı Düzeylerinin Şu an Görev Yaptığı Üniversitedeki Çalışma Süresi Değişkenine Göre İncelenmesi (ANOVA Sonuçları)*

Örgütsel Sosyalleşme ve alt boyutları	Varyansın kaynağı	Kareler toplamı	<i>Sd</i>	Kareler ortalaması	<i>F</i>	<i>p</i>	Anlamlı Fark
Yetiştirme	Gruplararası	1.702	3	.567	.645	.58	
	Gruplariçi	503.072	572	.879			
	Toplam	504.774	575				
Örgüte İlişkin Anlayış	Gruplararası	6.001	3	2.000	2.818	.03*	
	Gruplariçi	406.095	572	.710			
	Toplam	412.097	575				

(Devamı arkadadır.)

Tablo 4.23. *Akademisyenlerin Örgütsel Sosyalleşme ve Alt Boyutlarına İlişkin Algı Düzeylerinin Şu an Görev Yaptığı Üniversitedeki Çalışma Süresi Değişkenine Göre İncelenmesi (ANOVA Sonuçları) (Devamı)*

Çalışan	Gruplararası	7.402	3	2.467	3.544	.01*	1-3
Desteği	Gruplarıçi	398.165	572	.696			
	Toplam	405.567	575				
Gelecek	Gruplararası	1.490	3	.497	.562	.64	
Beklentileri	Gruplarıçi	505.465	572	.884			
	Toplam	506.955	575				
Örgütsel	Gruplararası	3.001	3	1.000	1.827	.14	
Sosyalleşme	Gruplarıçi	313.259	572	.548			
	Toplam	316.260	575				

\* $p < .05$

1:1-5 yıl arası, 2: 6-10 yıl arası, 3: 11-20 yıl arası, 4: 21 yıl ve üzeri

Tablo 4.23'te görüleceği üzere, yapılan tek yönlü varyans analizi (ANOVA) sonuçları incelendiğinde, akademisyenlerin örgütsel sosyalleşme alt boyutlarından örgüte ilişkin anlayış ( $F_{3,572}=2.818$ ,  $p < .05$ ) ve çalışan desteğine ( $F_{3,572}=3.544$ ,  $p < .05$ ) ilişkin algı düzeylerinin, akademisyenlerin bulunduğu üniversitedeki görev süresi değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterdiği sonucu bulunmuştur. Farklılığın hangi gruplar arasında olduğunu belirlemek üzere, örgütsel sosyalleşme alt boyutlarından örgüte ilişkin anlayış ve çalışan desteği için Post-hoc testlerinden Bonferroni testi yapılmış; buna göre, şu an görev yaptığı üniversitedeki görev süresi 1-5 yıl arasında değişen akademisyenlerin örgütsel sosyalleşmenin çalışan desteği boyutuna yönelik algı düzeylerinin, görev süresi 11-20 yıl arasında değişen akademisyenlerin algı düzeylerinden daha düşük olduğu; örgüte ilişkin anlayış alt boyutunda ise  $p$  değeri anlamlı olmasına rağmen post-hoc testinde gruplar arası anlamlı bir farklılık olmadığı sonucuna ulaşılmıştır.

Akademisyenlerin örgütsel sosyalleşme ve alt boyutlarına ilişkin algı düzeylerinin, yurt dışında görev alma değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek üzere bağımsız örneklem t testi yapılmış ve sonuçları Tablo 4.24'te verilmiştir.

Tablo 4.24. *Akademisyenlerin Örgütsel Sosyalleşme ve Alt Boyutlarına İlişkin Algı Düzeylerinin Yurt Dışında Görev Alma Durumu Değişkenine Göre İncelenmesi (T Testi Sonuçları)*

Örgütsel Sosyalleşme ve alt boyutları	Yurt dışında görev alma durumu		N	$\bar{x}$	Ss	Sd	t	p
	Yaptı	Yapmadı						
Yetiştirme	Yaptı	93	3.08	.93	574		-1.10	.99
	Yapmadı	483	3.19	.93				
Örgüte İlişkin Anlayış	Yaptı	93	3.33	.83	574		-1.34	.61
	Yapmadı	483	3.46	.84				
Çalışan Desteği	Yaptı	93	3.64	.78	574		.307	.31
	Yapmadı	483	3.61	.84				
Gelecek Beklentileri	Yaptı	93	3.18	1.00	574		-1.404	.10
	Yapmadı	483	3.33	.92				
Örgütsel Sosyalleşme	Yaptı	93	3.31	.74	574		-1.090	.72
	Yapmadı	483	3.40	.74				

\* $p < .05$

Tablo 4.24.'te görüleceği üzere, yapılan bağımsız örneklem t testi sonuçları incelendiğinde, akademisyenlerin örgütsel sosyalleşme ( $t_{(574)} = -1.090$ ,  $p > .05$ ) ve alt boyutlarından yetiştirme ( $t_{(574)} = 1.107$ ,  $p > .05$ ), örgüte ilişkin anlayış ( $t_{(574)} = -1.344$ ,  $p > .05$ ), çalışan desteği ( $t_{(563)} = .307$ ,  $p > .05$ ) ve gelecek beklentilerine ( $t_{(574)} = -1.404$ ,  $p > .05$ ) ilişkin algı düzeylerinin yurt dışında görev alma durumu değişkenine göre anlamlı bir farklılık göstermediği sonucuna ulaşılmıştır.

Akademisyenlerin örgütsel sosyalleşme ve alt boyutlarına ilişkin algı düzeylerinin, fakültede yönetici olarak görev yapma durumu değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek üzere bağımsız örneklem t testi yapılmış ve sonuçları Tablo 4.25'de verilmiştir.

Tablo 4.25. *Akademisyenlerin Örgüt Sosyalleşme ve Alt Boyutlarına İlişkin Algı Düzeylerinin Fakültede Yönetici Olarak Görev Yapma Durumu Değişkenine Göre İncelenmesi (T Testi Sonuçları)*

Örgütsel Sosyalleşme ve alt boyutları	Yöneticilik Deneyimi	N	$\bar{x}$	Ss	Sd	t	p
Yetiştirme	Yaptı	343	3.23	.90		.905	.36
	Yapmadı	233	3.13	.97			
Örgüte İlişkin Anlayış	Yaptı	343	3.48	.83		1.509	.13
	Yapmadı	233	3.37	.86			
Çalışan Desteği	Yaptı	343	3.66	.81	574	1.844	.06
	Yapmadı	233	3.53	.86			
Gelecek Beklentileri	Yaptı	343	3.38	.90		2.226	.02*
	Yapmadı	233	3.20	.98			
Örgütsel Sosyalleşme	Yaptı	343	3.43	.72		1.944	.05
	Yapmadı	233	3.31	.76			

\* $p < .05$

Tablo 4.25.'te görüleceği üzere, akademisyenlerin örgütsel sosyalleşme ( $t_{(574)}=1.944$ ,  $p > .05$ ) ve alt boyutlarından yetiştirme ( $t_{(574)}= .905$ ,  $p > .05$ ), örgüte ilişkin anlayış ( $t_{(574)}= 1.509$ ,  $p > .05$ ) ve çalışan desteğine ( $t_{(563)}= 1.844$ ,  $p > .05$ ) ilişkin algı düzeylerinin, yöneticilik deneyimi değişkenine göre anlamlı bir farklılık göstermediği; fakat gelecek beklentilerine ilişkin algı düzeylerinin, yöneticilik deneyimi değişkenine göre yöneticilik yapan akademisyenlerin lehine anlamlı bir farklılık gösterdiği sonucuna ulaşılmıştır ( $t_{(574)}=2.226$ ,  $p < .05$ ).

#### 4.5. Araştırmanın Beşinci Alt Problemine İlişkin Bulgular ve Yorumlar

Araştırmanın beşinci alt problemi “Akademisyenlerin algılarına göre, üniversitelerin örgütsel yapı özellikleri ile akademisyenlerin örgütsel sosyalleşme düzeyleri arasında anlamlı bir ilişki var mıdır? olarak belirlenmiştir.

Akademisyenlerin örgütsel yapı özelliklerine ilişkin algı düzeyleri ile örgütsel sosyalleşme ve alt boyutlarına ilişkin algı düzeyleri arasında anlamlı bir ilişki olup olmadığını belirlemek üzere Pearson korelasyon testi yapılmış ve sonuçları Tablo 4.26.'da verilmiştir.

Tablo 4.26. *Akademisyenlerin Örgütsel Yapı Özelliklerine İlişkin Algı Düzeyleri ile Örgütsel Sosyalleşme ve Alt Boyutlarına İlişkin Algı Düzeyleri Arasındaki İlişkinin İncelenmesi (Pearson Korelasyon Testi Sonuçları)*

	Karmaşıklık	Merkezileşme	Formalleşme	Tabakalaşma
Örgütsel Sosyalleşme	.54***	-.39***	.09*	.14***
Yetiştirme	.53***	-.41***	.02	.05
Örgüte İlişkin Anlayış	.38***	-.29***	.16***	.25***
Çalışan Desteği	.33***	-.25***	.10*	.13**
Gelecek Beklentileri	.52***	-.33***	.02	.04

\* $p < .05$ , \*\*  $p < .01$ , \*\*\*  $p < .001$

Tablo 4.26.'da görüleceği üzere, akademisyenlerin örgütsel yapının karmaşıklık boyutuna ilişkin algı düzeyleri ile örgütsel sosyalleşmeye ilişkin algı düzeyleri arasında pozitif yönlü, orta düzeyde anlamlı bir ilişki ( $r=.54$ ,  $p<.001$ ), örgütsel sosyalleşmenin yetiştirme alt boyutuna ilişkin algı düzeyleri arasında pozitif yönlü, orta düzeyde anlamlı bir ilişki ( $r=.53$ ,  $p<.001$ ), örgütsel sosyalleşmenin örgüte ilişkin anlayış boyutuna ilişkin algı düzeyleri arasında pozitif yönlü, orta düzeyde anlamlı bir ilişki ( $r=.38$ ,  $p<.001$ ), örgütsel sosyalleşmenin çalışan desteği alt boyutuna ilişkin algı düzeyleri arasında pozitif yönlü, orta düzeyde anlamlı bir ilişki ( $r=.33$ ,  $p<.001$ ) ve örgütsel sosyalleşmenin gelecek beklentileri alt boyutuna ilişkin algı düzeyleri arasında pozitif yönlü orta düzeyde anlamlı bir ilişki olduğu ( $r=.52$ ,  $p<.001$ ) tespit edilmiştir.

Tablo 4.26.'da görüleceği üzere, akademisyenlerin örgütsel yapının merkezileşme boyutuna ilişkin algı düzeyleri ile örgütsel sosyalleşmeye ilişkin algı düzeyleri arasında negatif yönlü, orta düzeyde anlamlı bir ilişki ( $r=-.39$ ,  $p<.001$ ), örgütsel sosyalleşmenin yetiştirme alt boyutuna ilişkin algı düzeyleri arasında negatif yönlü, orta düzeyde anlamlı bir ilişki ( $r=-.41$ ,  $p<.001$ ), örgütsel sosyalleşmenin örgüte ilişkin anlayış boyutuna ilişkin algı düzeyleri arasında negatif yönlü, düşük düzeyde anlamlı bir ilişki ( $r=-.29$ ,  $p<.001$ ), örgütsel sosyalleşmenin çalışan desteği alt boyutuna ilişkin algı düzeyleri arasında negatif yönlü, düşük düzeyde anlamlı bir ilişki ( $r=-.25$ ,  $p<.001$ ), örgütsel sosyalleşmenin gelecek beklentileri alt boyutuna ilişkin algı düzeyleri arasında negatif yönlü, orta düzeyde anlamlı bir ilişki olduğu ( $r=-.33$ ,  $p<.001$ ) tespit edilmiştir.

Tablo 4.26.'da görüleceği üzere, akademisyenlerin örgütsel yapının formalleşme boyutuna ilişkin algı düzeyleri ile örgütsel sosyalleşmeye ilişkin algı düzeyleri arasında pozitif yönlü, düşük düzeyde anlamlı bir ilişki ( $r=.09$ ,  $p<.05$ ), örgütsel sosyalleşmenin örgüte ilişkin anlayış boyutuna ilişkin algı düzeyleri arasında pozitif yönlü, düşük düzeyde anlamlı bir ilişki ( $r=.16$ ,  $p<.001$ ), örgütsel sosyalleşmenin çalışan desteği alt boyutuna ilişkin algı düzeyleri arasında pozitif yönlü, düşük düzeyde anlamlı bir ilişki olduğu ( $r=.10$ ,  $p<.05$ ); örgütsel yapının formalleşme alt boyutu ilişkin algı düzeyleri ile örgütsel sosyalleşmenin yetiştirme alt boyutu ve gelecek beklentileri alt boyutuna ilişkin algı düzeyleri arasında anlamlı bir ilişki olmadığı tespit edilmiştir ( $p>0.5$ ).

Tablo 4.26'da görüleceği üzere, akademisyenlerin örgütsel yapının tabakalaşma boyutuna ilişkin algı düzeyleri ile örgütsel sosyalleşmeye ilişkin algı düzeyleri arasında pozitif yönlü, düşük düzeyde anlamlı bir ilişki ( $r=.14$ ,  $p<.001$ ), örgütsel sosyalleşmenin örgüte ilişkin anlayış boyutuna ilişkin algı düzeyleri arasında pozitif yönlü, düşük düzeyde anlamlı bir ilişki ( $r=.25$ ,  $p<.001$ ), örgütsel sosyalleşmenin çalışan desteği alt boyutuna ilişkin algı düzeyleri arasında pozitif yönlü, düşük düzeyde anlamlı bir ilişki ( $r=.13$ ,  $p<.01$ ); örgütsel yapının tabakalaşma alt boyutuna ilişkin algı düzeyleri ile örgütsel sosyalleşmenin yetiştirme alt boyutu ve gelecek beklentileri alt boyutuna ilişkin algı düzeyleri arasında ise anlamlı bir ilişki olmadığı tespit edilmiştir ( $p>0.5$ ).

#### **4.6. Araştırmanın Altıncı Alt Problemine İlişkin Bulgular ve Yorumlar**

Araştırmanın altıncı alt problemi “Akademisyenlerin algılarına göre, üniversitelerin örgütsel yapı özellikleri akademisyenlerin örgütsel sosyalleşme düzeylerini açıklamakta mıdır?” olarak belirlenmiştir.

Akademisyenlerin örgütsel yapı özelliklerinden karmaşıklık boyutuna ilişkin algı düzeylerinin, örgütsel sosyalleşmeye ilişkin algı düzeylerini yordayıp yordamadığını belirlemek üzere basit doğrusal regresyon analizi yapılmış ve sonuçları Tablo 4.27.'de verilmiştir.

Tablo 4.27. *Akademisyenlerin Örgütsel Yapı Özelliklerinden Karmaşıklık Boyutuna İlişkin Algı Düzeylerinin Örgütsel Sosyalleşmeye İlişkin Algı Düzeylerini Yordamasına Yönelik Basit Doğrusal Regresyon Analizi*

Değişken	B	SH <sub>B</sub>	β	t	p
Sabit	1.224	.143		8.558	.000
Karmaşıklık	.619	.040	.540	15.377	.000

R=.540 ; R<sup>2</sup>=.292  
F<sub>1,574</sub>= 236.446; p<.05

Tablo 4.27.'de görüldüğü üzere, örgütsel yapı özelliklerinden karmaşıklık boyutu ile örgütsel sosyalleşme arasında anlamlı bir ilişki olduğu sonucuna ulaşılmıştır (R=.540, R<sup>2</sup>=.292; p<.05). Yapılan basit doğrusal regresyon analizi sonuçlarına göre, örgütsel yapı özelliklerinden karmaşıklık boyutunun, örgütsel sosyalleşmenin anlamlı bir yordayıcısı olduğu sonucu bulunmuştur (t = 15.377; p<.05). Buna göre, örgütsel yapının özelliklerinden karmaşıklık boyutu ile kurulan model, örgütsel sosyalleşme puanlarındaki değişimin %29.2'sini açıklamaktadır. Bütün bu bulgular doğrultusunda, aşağıdaki gibi bir regresyon eşitliği kurulabilir:

$$\text{Örgütsel Sosyalleşme} = 1.224 + 0.619 \times \text{Karmaşıklık} + \text{Hata}$$

Regresyon eşitliği incelendiğinde, karmaşıklık değişkenindeki 1 birimlik artış ile örgütsel sosyalleşmede 0.619 birimlik bir artış beklenebileceği söylenebilir.

Akademisyenlerin örgütsel yapı özelliklerinden merkezileşme boyutuna ilişkin algı düzeylerinin, örgütsel sosyalleşmeye ilişkin algı düzeylerini yordayıp yordamadığını belirlemek amacıyla basit doğrusal regresyon analizi yapılmış ve sonuçları Tablo 4.28.'da verilmiştir.

Tablo 4.28. *Akademisyenlerin Örgütsel Yapı Özelliklerinden Merkezileşme Boyutuna İlişkin Algı Düzeylerinin Örgütsel Sosyalleşmeye İlişkin Algı Düzeylerini Yordamasına Yönelik Basit Doğrusal Regresyon Analizi*

Değişken	B	SH <sub>B</sub>	β	t	p
Sabit	5.200	.180		28.849	.000
Merkezileşme	-.527	.052	-.391	-10.182	.000

R= .391; R<sup>2</sup>=.153  
F<sub>1,574</sub>=103.681; p<.05

Tablo 4.28.'de görüldüğü üzere, örgütsel yapı özelliklerinden merkezileşme boyutu ile örgütsel sosyalleşme arasında anlamlı bir ilişki olduğu sonucuna ulaşılmıştır ( $R=.391$ ;  $R^2=.153$ ;  $p<.05$ ). Yapılan basit doğrusal regresyon analizi sonuçlarına göre, örgütsel yapı özelliklerinden merkezileşme boyutu, örgütsel sosyalleşmenin anlamlı bir yordayıcısı olduğu bulunmuştur ( $t=-10.182$ ;  $p<.05$ ). Buna göre, örgütsel yapı özelliklerinden merkezileşme boyutu ile kurulan model, örgütsel sosyalleşme puanlarındaki değişimin %15.3'ünü açıklamaktadır. Bütün bu bulgular doğrultusunda, aşağıdaki gibi bir regresyon eşitliği kurulabilir:

$$\text{Örgütsel Sosyalleşme} = 5.200 - 0.527 \times \text{Merkezileşme} + \text{Hata}$$

Regresyon eşitliği incelendiğinde, merkezileşme değişkenindeki 1 birimlik artış ile örgütsel sosyalleşmede 0.527 birimlik bir düşüş beklenebileceği söylenebilir.

Akademisyenlerin örgütsel yapı özelliklerinden formalleşme boyutuna ilişkin algı düzeylerinin, örgütsel sosyalleşmeye ilişkin algı düzeylerini yordayıp yordamadığını belirlemek amacıyla basit doğrusal regresyon analizi yapılmış ve sonuçları Tablo 4.29.'da verilmiştir.

Tablo 4.29. *Akademisyenlerin Örgütsel Yapı Özelliklerinden Formalleşme Boyutuna İlişkin Algı Düzeylerinin Örgütsel Sosyalleşmenin Örgüte İlişkin Anlayış Alt Boyutuna İlişkin Algı Düzeylerini Yordamasına Yönelik Basit Doğrusal Regresyon Analizi*

Değişken	B	SH <sub>B</sub>	β	t	p
Sabit	2.967	.189		15.716	.000
Formalleşme	.139	.062	.094	2.255	.025

R=.094; R<sup>2</sup>=.009  
F<sub>1,574</sub>=5.084; p<.05

Tablo 4.29.'da görüldüğü üzere, örgütsel yapı özelliklerinden formalleşme boyutu ile örgütsel sosyalleşme arasında anlamlı bir ilişki olduğu sonucuna ulaşılmıştır ( $R=.094$ ;  $R^2=.009$ ;  $p<.05$ ). Yapılan basit doğrusal regresyon analizi sonuçlarına göre, örgütsel yapı özelliklerinden formalleşme boyutunun, örgütsel sosyalleşmenin anlamlı bir yordayıcısı olduğu bulunmuştur ( $t=2.255$ ;  $p<.05$ ). Buna göre, örgütsel yapı özelliklerinden formalleşme boyutu ile kurulan



model, örgütsel sosyalleşme puanlarındaki değişimin % 0.9'unu açıklamaktadır. Bütün bu bulgular doğrultusunda, aşağıdaki gibi bir regresyon eşitliği kurulabilir:

$$\text{Örgütsel Sosyalleşme} = 2.967 + 0.139 \times \text{Formalleşme} + \text{Hata}$$

Regresyon eşitliği incelendiğinde, formalleşme değişkenindeki 1 birimlik artış ile örgütsel sosyalleşmede 0.139 birimlik bir artış beklenebileceği söylenebilir.

Akademisyenlerin örgütsel yapı özelliklerinden tabakalaşma boyutuna ilişkin algı düzeylerinin, örgütsel sosyalleşmeye ilişkin algı düzeylerini yordayıp yordamadığını belirlemek amacıyla basit doğrusal regresyon analizi yapılmış ve sonuçları Tablo 4.30.'da verilmiştir.

Tablo 4.30. *Akademisyenlerin Örgütsel Yapı Özelliklerinden Tabakalaşma Boyutuna İlişkin Algı Düzeylerinin Örgütsel Sosyalleşmeye İlişkin Algı Düzeylerini Yordamasına Yönelik Basit Doğrusal Regresyon Analizi*

Değişken	B	SH <sub>B</sub>	β	t	p
Sabit	2.980	.123		24.216	.000
Tabakalaşma	.116	.034	.141	3.419	.001

R=.141; R<sup>2</sup>=.020  
F<sub>1-574</sub>=11.690; p<.05

Tablo 4.30.'da görüldüğü üzere, örgütsel yapı özelliklerinden tabakalaşma boyutu ile örgütsel sosyalleşme arasında anlamlı bir ilişki olduğu sonucuna ulaşılmıştır (R=.141; R<sup>2</sup>=.020; p<.05). Yapılan basit doğrusal regresyon analizi sonuçlarına göre, örgütsel yapı özelliklerinden tabakalaşma boyutunun, örgütsel sosyalleşmenin çalışan desteği alt boyutunun anlamlı bir yordayıcısı olduğu bulunmuştur (t =3.419; p<.05). Buna göre, örgütsel yapı özelliklerinden tabakalaşma boyutu ile kurulan model, örgütsel sosyalleşme puanlarındaki değişimin %2'sini açıklamaktadır. Bütün bu bulgular doğrultusunda, aşağıdaki gibi bir regresyon eşitliği kurulabilir:

$$\text{Örgütsel Sosyalleşme} = 2.980 + 0.116 \times \text{Tabakalaşma} + \text{Hata}$$

Regresyon eşitliği incelendiğinde, formalleşme değişkenindeki 1 birimlik artış ile örgütsel sosyalleşmede 0.116 birimlik bir artış beklenebileceği söylenebilir.

Akademisyenlerin örgütsel yapı özelliklerine ilişkin algı düzeylerinin, örgütsel sosyalleşmeye ilişkin algı düzeylerini yordayıp yordamadığını belirlemek amacıyla çoklu doğrusal regresyon analizi yapılmış ve sonuçları Tablo 4.31.'de verilmiştir.

Tablo 4.31. *Akademisyenlerin Örgütsel Yapı Özelliklerine İlişkin Algı Düzeylerinin Örgütsel Sosyalleşmeye İlişkin Algı Düzeylerini Yordamasına Yönelik Çoklu Doğrusal Regresyon Analizi*

Değişken	B	SH <sub>B</sub>	β	t	p
Sabit	2.123	.278		7.625	.000
Karmaşıklık	.530	.039	.462	13.498	.000
Merkezileşme	-.371	.046	-.275	-8.061	.000
Formalleşme	.087	.049	.058	1.766	.078
Tabakalaşma	.121	.027	.148	4.502	.000

R=.620; R<sup>2</sup>=.384  
F<sub>4-571</sub>=88.951; p<.05

Tablo 4.31.'de verilen çoklu doğrusal regresyon analizi sonuçlarına göre, örgütsel yapının karmaşıklık, merkezileşme ve tabakalaşma boyutları, örgütsel sosyalleşmenin anlamlı birer yordayıcısıdır (p<.05). Formalleşme boyutunun ise basit doğrusal regresyon analizi sonucunda örgütsel sosyalleşmenin anlamlı bir yordayıcısı olduğu sonucuna ulaşılmış olmasına rağmen, karmaşıklık, merkezileşme ve tabakalaşma değişkenlerinin de dahil edildiği bu modelde anlamlı bir yordayıcı olmadığı sonucuna ulaşılmıştır. Bu nedenle formalleşme boyutunun dahil edilmediği yeni bir model oluşturulmuştur. Bu modele ilişkin çoklu doğrusal regresyon analizi sonuçları Tablo 4.32.'de verilmiştir.

Tablo 4.32 *Akademisyenlerin Örgütsel Yapı Özelliklerine İlişkin Algı Düzeylerinin Örgütsel Sosyalleşmeye İlişkin Algı Düzeylerini Yordamasına Yönelik Çoklu Doğrusal Regresyon Analizi*

Değişken	B	SH <sub>B</sub>	β	t	p
Sabit	2.331	.253		9.231	.000
Karmaşıklık	.537	.039	.468	13.721	.000
Merkezileşme	-.365	.046	-.271	-7.942	.000
Tabakalaşma	.124	.027	.152	4.602	.000

R=.617; R<sup>2</sup>=.381  
F<sub>3-572</sub>=117.127; p<.05

Tablo 4.3.'e göre karmaşıklık, merkezileşme ve tabakalaşma değişkenleri ile birlikte kurulan bu yeni modelin, örgütsel sosyalleşme puanlarındaki değişimin %38.1'ini açıkladığı sonucuna ulaşılmıştır. Bütün bu bulgular doğrultusunda, aşağıdaki gibi bir regresyon eşitliği kurulabilir:

$$\text{Örgütsel Sosyalleşme} = 2.331 + 0.537 \times \text{Karmaşıklık} - 0.365 \times \text{Merkezileşme} + 0.224 \times \text{Tabakalaşma} + \text{Hata}$$

Regresyon eşitliği incelendiğinde, karmaşıklık puanlarındaki 1 birimlik artışla örgütsel sosyalleşmede 0.537 birimlik artış, merkezileşme puanlarındaki 1 birimlik artışla örgütsel sosyalleşmede 0.365 birimlik azalma, tabakalaşma puanlarındaki 1 birimlik artışla örgütsel sosyalleşmede 0.124 birimlik artış beklenmektedir.

## BEŞİNCİ BÖLÜM: TARTIŞMA, SONUÇ VE ÖNERİLER

Bu bölümde, araştırma kapsamında ulaşılan bulgulara yönelik sonuçlara ve bu sonuçlardan yola çıkarak geliştirilen araştırmaya ve uygulamaya dönük önerilere yer verilmektedir.

### 5.1. Tartışma ve Sonuç

Türkiye’deki kamu üniversitelerinde görev yapmakta olan akademisyenler üzerinde yapılan bu araştırmada, akademisyenlerin görev yaptıkları üniversitenin mevcut örgütsel yapı özelliklerine yönelik algıları ile akademisyenlerin örgütsel sosyalleşme düzeyleri arasındaki ilişkinin incelenmesi amaçlanmaktadır. Bu doğrultuda bazı demografik değişkenlerin, akademisyenlerin; üniversitelerin örgütsel yapı özelliklerine ve örgütsel sosyalleşme düzeylerine ilişkin algıları üzerinde anlamlı bir farklılaşmaya sebep olup olmadığının incelenmesi de araştırmanın önemli diğer amacını oluşturmaktadır.

Akademisyenlerin kuruluş yılı fark etmeksizin görev yaptıkları üniversitelerin yapısını daha az formal, fakat daha fazla tabakalı, karmaşık ve merkezi olarak algıladıkları belirlenmiştir. Araştırmaya katılan tüm akademisyenlerin Örgütsel Yapı Ölçeğinin boyutlarına ilişkin algı düzeylerinin sırasıyla en yüksekte başlamak üzere tabakalaşma, karmaşıklık, merkezileşme ve formalleşme boyutlarında olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Her ne kadar akademisyenlerin kurumlarının örgütsel yapı özelliklerine ilişkin algı düzeyleri farklılaşsa da kurumlarının formalleşme özelliğine ilişkin algı düzeylerinin diğer özellikler ile karşılaştırıldığında tüm gruplar içerisinde en düşük düzeyde olduğu; karmaşıklık ve tabakalaşma özelliklerine ilişkin algı düzeylerinin ise tüm gruplar içerisinde en yüksek düzeyde olduğu belirlenmiştir. Yani akademisyenlerin kuruluş yılı fark etmeksizin görev yaptıkları üniversitelerin yapısını daha az formal, fakat daha fazla karmaşık ve tabakalı olarak algıladıklarını söylemek mümkündür. Araştırmanın bu bulguları, Ordu’nun (2011) ilköğretim okullarında görev yapan öğretmenler ile yürüttüğü çalışmasından elde edilen bulgulardan farklıdır. Ordu (2011), ilköğretim okullarında görev yapan öğretmenlerin, okullarının yapısal özelliklerine ilişkin algı düzeylerini incelediğinde karmaşıklık özelliğinin düşük, formalleşme özelliğinin ise yüksek düzeyde olduğu sonucuna ulaşmıştır. Ordu’nun (2011) ilköğretim okullarında yürüttüğü çalışmada, öğretmenlerin okulların örgütsel yapısını daha az karmaşık olarak, üniversitelerde yürütülen bu

çalışmada ise akademisyenlerin üniversitelerin yapısını daha fazla karmaşık olarak algılamasının sebebi, üniversitelerin çok sayıda departmanlara ayrılması, üniversitelerde uzmanlaşmaya dayalı kariyer basamaklarının olması ve uzmanlaşma için ayrılan eğitim süresinin uzun ve devamlı olmasıdır. Ordu'nun (2011), yürüttüğü çalışmada okulların örgütsel yapısının formal olarak algılanması, okullarda standart kurallar ve düzenlemelere göre hareket edilmesi, tüm okul paydaşlarının görevlerinin önceden belirlenmiş olması ve paydaşların önceden belirlenen görev tanımlarının ve rol beklentilerinin dışına çıkmasının mümkün olmamasından kaynaklanıyor olabilmektedir. Üniversitelerde yürütülen bu çalışmada ise akademisyenlerin üniversitelerin yapısını daha az formal olarak algılamasının sebebi uzmanlaşmanın yüksek olduğu bu tür örgütlerde kural ve yaptırımlara daha az ihtiyaç duyulması veya bu kural ve yaptırımlara ihtiyaç duyulmadan da işlerin sistematik ve standart olarak yerine getirebilmesi olarak düşünülmektedir. Hem Ordu'nun (2011) ilköğretim okullarında yürüttüğü çalışmada, hem de üniversitelerde yürütülen bu çalışmada, çalışmaya katılan öğretmen ve akademisyenlerin, ilköğretim okullarının ve üniversitelerin merkezileşme boyutunun yüksek olarak algılanmasının ise okulların ve üniversitelerin her ikisinde de hiyerarşik yapılanmanın egemen olması ve kararların hiyerarşinin üst mercilerinde bulunan kişiler tarafından alınmasından kaynaklandığı düşünülmektedir. Merkezileşmenin yüksek olduğu örgütlerde, karar verme yetkisinin tek bir kişinin veya bir grubun elinde bulunması durumu negatif bir çağrışıma sebep olmaktadır. Fakat, üniversiteler gibi karmaşıklığın yüksek olduğu örgütlerde departmanlar arası koordinasyonu sağlamak adına merkezileşmenin gerekli olduğu düşünülmektedir.

Akademisyenlerin algılarına göre, kuruluş yılına göre üç ayrı grup olarak değerlendirilen tüm üniversitelerin mekanik örgüt yapısına yakın olduğu belirlenmiştir. Üniversitelerin örgütsel yapısı incelendiğinde, işlerin birbirinden bağımsız ve özelleştirilmiş görevlere ayrıldığı ve akademisyenlerin de görevleri onlara verildiği şekliyle birbirlerinden bağımsız olarak yerine getirdiği, yani yüksek düzeyde farklılaşmanın olduğu görülmektedir. İşlerin keskin çizgilerle birbirinden ayrılmadığı, çalışanların birbirlerinin görevleri hakkında belirli ölçüde bilgi sahibi olduğu ve değişen koşullara göre iş tanımlamalarının yeniden yapıldığı organik örgüt yapıları düşünüldüğünde, üniversiteler ihtisaslaşmaya dayalı kurumlar olduğu için bu tür bir yapılanmanın üniversiteler için uygun olmayacağı ve üniversiteleri amacına ulaştırma doğrultusunda yetersiz kalacağı düşünülmektedir. Bununla birlikte üniversiteler, üst yönetim

tarafından belirlenmiş kural ve düzenlemelerin hakim olduğu, önceden belirlenen iş tanımlamaları ve rol beklentilerinin dışına çıkmanın mümkün olmadığı kurumlardır. Bu kural ve düzenlemeler, böyle karmaşık örgütlerde standartlaşmaları ortaya çıkararak, departmanlar, fakülteler, hatta üniversiteler arası koordinasyonu ve öngörülebilir sonuçların ortaya çıkmasını sağlamaktadır. Eğer üniversiteler, daha az kural ve düzenlemelerin eşlik ettiği örgütler olmasaydı, yönetim ve işleyiş sürecinde üniversiteler arasında veya üniversite içerisine birlik ve beraberliğin sağlanması imkânsız hale gelebilirdi. Bunun yanı sıra üniversiteler, dikey iletişim kanallarının kullanıldığı, kararın üst yönetim tarafından alındığı ve hiyerarşik düzende aşağıya aktarıldığı kurumlardır. Üniversiteler birbirleri ile eşgüdümlü ve sürekli iletişim halinde olan kurumlar olmaları sebebi ile genel yapısına ve işleyişine ilişkin kararların tek merkezden alınması beklendi ve zaman zaman gerekli olsa da üniversite içinde alınan kararların; karardan etkilenecek olan güruhun içerisindeki uzmanlar tarafından alınmasının daha uygun olabileceği düşünülmektedir. Tüm bu kurallar ve düzenlemeler, merkezi karar alma mekanizması, iş bölümü ve uzmanlaşma örgütü daha rasyonel ve hesap verilebilir kılmaktadır. İstikrarın mevcut olduğu ve belirsizliğin az olduğu koşullarda bu mekanik yapılanma örgütü daha etkili ve verimli bir hale getirmektedir. Fakat 2020 yılının ilk çeyreğinde başlayan Covid-19 salgını sürecinde farkına varılmıştır ki; çevre her ne kadar durağan olarak algılansa da doğası gereği her an değişmeye müsaittir. Bunun yanı sıra, meydana gelen değişikliklerin doğrudan eğitim sistemi ile ilişkili olmasa dahi eğitim sistemini büyük çapta etkileyebileceği ve örgüt yapısında köklü değişiklikleri zorunlu kılabilceği görülmüştür. Örgüt yapısında köklü değişikliğe gidilmesine ihtiyaç duyulan bu gibi durumlarda, örgütün daha esnek bir yapıda olması, değişen koşullar karşısında proaktif olup hızlıca çözüm üretmesi ve uygulamaya koyabilmesi açısından önemli olarak görülmektedir.

Araştırmaya katılan tüm akademisyenlerin, ölçeğin geneline ve örgütsel sosyalleşmenin yetiştirme ve gelecek beklentileri alt boyutlarına ilişkin algılarının “Az Katılıyorum” düzeyinde, örgüte ilişkin anlayış ve çalışan desteği alt boyutlarına ilişkin algılarının ise “Katılıyorum” düzeyinde olduğu belirlenmiştir. Araştırmaya katılan tüm akademisyenlerin Örgütsel Sosyalleşme Ölçeğinin alt boyutlarına ilişkin algı düzeylerinin sırasıyla en yüksekten başlamak üzere çalışan desteği, örgüte ilişkin anlayış, gelecek beklentileri ve yetiştirme boyutlarında olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Bu bulgular, üniversitelerin kuruluş yılı fark etmeksizin, örgütsel sosyalleşme sürecinin yetiştirme aşamasının akademisyenler tarafından tam olarak etkili

bulunmadığı ve çalışan desteği aşamasının ise etkili olarak algılandığı şeklinde yorumlanabilmektedir.

Araştırmanın bu bulguları, Karabacak (2019) ve Gencer'in (2018), öğretmenlerin; Balcı, Baltacı, Fidan, Cereci ve Acar'ın (2012), okul müdürlerinin; Aliyev'in (2014) banka çalışanlarının; Kartal'ın (2018) pazarlama sektörü çalışanlarının örgütsel sosyalleşmeye ilişkin algı düzeylerini belirlemeye yönelik yürüttükleri araştırmaların sonuçları ile benzerlik göstermektedir. Üniversitelerde akademisyenlerin örgütsel sosyalleşmeye ilişkin algı düzeylerini belirlemeyi amaçlayan bu araştırmanın bulguları ile okullarda öğretmenlerin ve özel sektörde özel sektör çalışanlarının örgütsel sosyalleşmeye ilişkin algı düzeylerini belirlemeyi amaçlayan adı geçen araştırmaların sonuçlarının benzerlik göstermesi ve katılımcıların örgütsel sosyalleşmenin yetiştirme ve gelecek beklentileri alt boyutlarına ilişkin algılarının diğer alt boyutlardan daha düşük olarak belirlenmesi, araştırmaların yürütüldüğü örgütlerin sektörel farklılığına bakılmaksızın örgütsel sosyalleşme sürecinde sunulan yetiştirme olanaklarını yetersiz ve geliştirilmeye ihtiyaç duyulan bir boyut olarak algılandığı ve kariyer beklentileri konusunda kaygılar taşıdığı şeklinde yorumlanabilir. Üniversiteler özelinde değerlendirildiğinde, akademisyenlere yüksek lisans ve doktora gibi uzmanlık eğitimlerinin dışında, hizmet içi eğitimler, seminerler, informal eğitimler gibi olanakların sunulmaması veya sunulan olanakların yeterli bulunmaması, akademisyenlerin mesleki gelişimleri konusunda kurumlarından yeterli desteği görmediklerini düşünmeleri gibi sebeplerin, yetiştirme boyutundaki algılarını olumsuz etkilediği düşünülebilir. Yetiştirmenin düşük algılandığı örgütlerde, iş görenin beceri potansiyeli gelişmemekte ve iş gören daha az iş üstlenerek daha düşük çaba gösterme eğiliminde olmaktadır. İş görenin bu eğilimi, büyük ölçüde öz yeterliliğini, özgüvenini ve motivasyonunu azaltmaktadır (Robin ve Judge, 2017). Bu durum iş görenlerin devir hızını ve işteki devamsızlığını arttırmaktadır (Moreland ve Levine, 2006). Bu açıdan değerlendirildiğinde, örgütsel sosyalleşme sürecinin yetiştirme boyutunun akademisyenler tarafından yetersiz olarak algılanmasının, onları iş devamsızlığına hatta iş bırakmaya götürebilecek olumsuzluklara sebep olabileceği düşünülmektedir. Oysa ilgili alanyazın incelendiğinde yetiştirmenin iş doyumunu (Tabvuma, Georgellis ve Lange, 2014) ve çalışan performansı (Gao, 2011) üzerinde doğrudan etkiye sahip olduğu görülmektedir.

Akademisyenlerin gelecek beklentileri algılarının düşük olması ise çalıştıkları kurumların, onların ihtiyaçlarını karşılamaması veya karşılayabilmeleri için gerekli koşulları sağlayamamasından kaynaklı olabilmektedir. İhtiyaçların yanı sıra, akademisyenlerin örgüte çeşitli beklentilerle (kariyer, prestij, başarı vb.) katıldıkları göz önüne alındığında, gelecek beklentilerine yönelik algılarının düşük düzeyde kalması, bu beklentilerinin de tam olarak veya yeterince karşılanmadığını düşündürmektedir. Taormina (1997), kişinin gelecek beklentilerinin yüksek olmasını sağlayan unsurların (istihdam edilme olasılığı, maaş artışları, ödüller vb.) yeterli düzeyde algılanmasının, kişinin yaptığı işi kabul edilebilir ve tatmin edici bulmasını sağladığını ve örgütte kalma isteğini güçlendirdiğini ifade etmektedir. Kişinin ihtiyaçları ve beklentileri örgüt tarafından doğrudan karşılanabilir veya karşılanması için uygun koşullar yaratılabilir ise, kişinin kendi geleceğini örgütle bağdaştırması; aksi halde ise tatminsizlik yaşayarak örgütten ayrılmaya karar vermesi beklenmektedir. Üniversiteler özelinde, 2018 yılında yürürlüğe giren "Devlet Yükseköğretim Kurumlarında Öğretim Elemanı Norm Kadrolarının Belirlenmesine ve Kullanılmasına İlişkin Yönetmelik" ve 2020 yılında Cumhurbaşkanı Kararı ile "öğretim üyesi atama izinlerinin 6 bin adet ile sınırlandırılması" ya da "araştırma görevlilerinin 50/d statüsüne göre atanması" gibi düzenlemelerin, akademisyenlerin kariyer ve yükselme olanaklarını sınırlandırarak gelecek beklentilerini yetersiz olarak algılamalarına, dolaylı olarak da başarı, güven ve kendini gerçekleştirme gibi ihtiyaçlarının karşılanması hususunda belirsizlik yaşamalarına sebep olabileceği düşünülmektedir.

Katılımcıların örgütsel sosyalleşmenin örgüte ilişkin anlayış ve çalışan desteği alt boyutlarına ilişkin algılarının yüksek olarak belirlenmesi, katılımcıların meslektaşlarının desteğini yeterli bulduğunun ve meslektaşlarının desteği ile örgütün işleyişini daha iyi kavradığının göstergesi olabileceği düşünülmektedir. Üniversiteler özelinde değerlendirildiğinde, akademisyenlerin farklı alanlarda veya aynı alanın farklı kollarında uzmanlaşmaları ve birbirlerinin uzmanlıklarından sürekli olarak yararlanmaları, birbirlerinden öğrenme ihtiyacından doğan yoğun bilgi alışverişleri gibi faktörlerin, akademisyenlerin çalışan desteği algılarını arttırdığı ve karşılıklı güven ortamı oluşturduğu düşünülmektedir. Taormina (1994) da iş göreninin iş arkadaşlarından gördüğü desteğin, çalıştığı kurumda kendi daha rahat, güvende ve kuruma ait hissetmesini sağladığını ve bunun da sosyalleşme sürecinde önemli bir yere sahip olduğunu ifade etmektedir. Bununla birlikte yöneticilerden ve çalışma



arkadaşlarından destek gören iş görenlerin, örgüte bağlılıkları (Woo ve Chelladurai, 2012) ve iş doyumlarının arttığı; duygusal tükenmişliklerinin ise azaldığı (Charoensukmongkol, Moqbel ve Gutierrez-Wirsching, 2016) öne sürülmektedir. Akademisyenlerin örgüte ilişkin anlayış geliştirme konusundaki algılarının yüksek oluşunda ise akademisyenlerin açık rol tanımlarının, üniversitelerin belirli işleyiş şekillerinin, üniversitelerin önceden belirlenen vizyon ve misyonunun, açık ve anlaşılabilir amaçlarının ve amaca ulaşmak için izlenilecek yol ve yöntemlerin yönetmelik ve yönergelerle sabit oluşunun etkisi olduğu düşünülmektedir. Akademisyenlerin örgüte ilişkin anlayışlarının yüksek olması, onların örgüte bağlılığını ve performansını arttıracığı için sosyalleşme sürecinin önemli bir parçası olduğu düşünülmektedir (L. Porter ve Lawler, 1968). Akademisyenlerin örgütsel sosyalleşme sürecinin boyutlarına ilişkin algıları değerlendirildiğinde, yetiştirme ve gelecek beklentileri boyutlarını yetersiz olarak algılamalarının, örgütsel sosyalleşmeyi etkili olarak algılamamalarına neden olduğu düşünülmektedir. Alanyazın incelendiğinde, iş görenin geçirdiği başarılı sosyalleşme sürecinin, onun örgüt ve işine dair gerekli olan bilgileri kısa sürede öğrenme; beceri ve yeterlilikleri kısa sürede kazanma, örgüte, çalışma arkadaşlarına ve işine dair olumlu tutum geliştirme ve olumsuz tutumları bertaraf etme açısından önemli olduğu görülmektedir.

Akademisyenlerin örgütsel yapı özelliklerinin boyutları olan karmaşıklık, merkezileşme, formalleşme ve tabakalaşmaya ilişkin algı düzeylerinin cinsiyet değişkenine göre anlamlı bir farklılık göstermediği sonucuna ulaşılmıştır. Bu bulgular doğrultusunda kadın ve erkek akademisyenlerin örgütsel yapı özelliklerine ilişkin benzer algılara sahip olduğunu söylemek mümkündür. Araştırmanın bu bulguları, Örucü, Kılıç, Yıldız ve Yıldız'ın (2012), hastane personellerinin görev yaptığı kurumun örgüt yapısına ilişkin algılarını belirlemeyi amaçladığı araştırmanın bulguları ile paralellik göstermektedir. Araştırmanın bu bulguları, Kurt'un (2004), Millî Eğitim Bakanlığı Merkez Teşkilatı'nda görev yapmakta olan yönetici ve personel ile gerçekleştirdiği araştırmanın bulguları ile ise paralellik göstermemektedir. Kurt (2004), yönetici ve personellerin, kurumlarının örgüt yapısına ilişkin algılarını incelendiğinde, örgütsel yapının merkezileşme, bölümlendirme ve denetim alanı alt boyutlarına ilişkin algılarının cinsiyet değişkenine göre erkek yönetici ve personel lehine anlamlı bir farklılık gösterdiği; fakat, örgütsel yapının dikey farklılaşma, yatay farklılaşma, uzmanlaşma ve biçimselleşme alt boyutuna ilişkin algılarının ise cinsiyet değişkenine göre anlamlı bir farklılık göstermediği sonuçlarına ulaşmaktadır. Ordu (2011) ise, ilköğretim okullarında görev yapmakta

olan öğretmenlerin okullarının örgütsel yapısının özelliklerine ilişkin algılarını incelediği araştırmasında, öğretmenlerin örgütsel yapının formalleşme alt boyutuna ilişkin algılarının cinsiyet değişkenine göre erkek öğretmenler lehine anlamlı bir farklılık gösterdiği; fakat karmaşıklık ve merkezileşme alt boyutlarına ilişkin algılarının cinsiyet değişkenine göre anlamlı bir farklılık göstermediği sonucuna ulaşmaktadır. Bu araştırmanın karmaşıklık ve formalleşme alt boyutlarına ilişkin algıları Kurt (2004) tarafından, karmaşıklık ve merkezileşme alt boyutlarına yönelik bulguları Ordu (2011) tarafından ve merkezileşme alt boyutuna yönelik bulguları ise Denkdemir (2010) ve Ordu (2011) tarafından yürütülen araştırmaların bulguları ile paralellik göstermektedir.

Akademisyenlerin örgütsel yapı özelliklerinin boyutları olan karmaşıklık, merkezileşme, formalleşme ve tabakalaşmaya ilişkin algı düzeylerinin yaş değişkenine göre anlamlı bir farklılık göstermediği sonucuna ulaşılmıştır. Araştırmanın bu bulguları, Zincirli'nin (2017) akademik personelin üniversitelerin örgüt yapısına ilişkin algılarını ortaya koymayı amaçladığı araştırmasının bulguları ile paralellik göstermektedir.

Akademisyenlerin örgütsel yapı özelliklerinden formalleşmeye ilişkin algı düzeylerinin unvan değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterdiği ve Öğretim Görevlilerinin örgütsel yapının formalleşme boyutuna yönelik algı düzeylerinin, Prof. Dr., Doç. Dr., Dr. Öğr. Üyesi ve Araştırma Görevlilerinin algı düzeylerinden daha yüksek olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Araştırmanın birinci alt problemde tüm akademisyenlerin formalleşmeye ilişkin algılarının düşük olduğu; bunun da üniversitelerin uzmanlaşmanın esas olduğu örgütler olması ve dolayısı ile uzman personelin daha az kural ve düzenlemeye ihtiyaç duyuyor olması ile ilişkili olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Akademik personellerin unvanları göz önüne alındığında öğretim görevlilerinin kendilerini daha az uzman olarak (doktora eğitiminin isteğe bağlı oluşu ve bulunduğu kadro itibarı ile yükselmenin kısıtlanması vb. sebeplerden dolayı) ve kendilerini kurallara daha fazla tabi olarak algıladıkları, bu nedenle de örgütün formalleşme düzeyini daha yüksek olarak algıladıkları düşünülmektedir. Araştırmanın bu bulguları Zincirli'nin (2017) bulguları ile paralellik göstermemektedir. Zincirli (2017), akademik personelin üniversitelerin örgüt yapısına ilişkin algılarının, unvan değişkenine göre anlamlı bir farklılık göstermediği sonucuna ulaşmaktadır. Bu çalışmada bulunan anlamlı farklılığın pratikte anlamlı olmadığı sonucuna varılması, Zincirli'nin (2017) bu bulgusu ile paralellik göstermektedir.

Akademisyenlerin örgütsel yapı özelliklerinden merkezileşme, formalleşme ve tabakalaşma boyutlarına ilişkin algı düzeylerinin, görev yaptıkları üniversitelerin kuruluş yılı değişkenine göre anlamlı bir farklılık göstermediği; fakat karmaşıklık boyutuna ilişkin algı düzeylerinin üniversitelerin kuruluş yılı değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterdiği ve birinci ve üçüncü grupta yer alan üniversitelerde görev yapan akademisyenlerin karmaşıklık boyutuna ilişkin algı düzeylerinin, ikinci grupta yer alan üniversitelerde görev yapan akademisyenlerin algı düzeylerinden daha yüksek olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Ancak istatistiksel olarak ortaya çıkan bu anlamlı farklılığın etki büyüklüğünün düşük olması sebebi ile pratikte anlamlı olmadığını söylemek mümkündür. Üniversitelerin örgütsel yapısı, kuruluş yılı fark etmezsin; görevsel uzmanlıkların sayısı (sayıca ve uzmanlık bakımından yeterli akademisyen bulundurma), mesleki eğitim (uzmanlaşmanın desteklenmesi) ve mesleki etkinlikler (kongre, mesleki topluluklara katılım vb.) açılarından ele alındığında karmaşıklık düzeylerinin tüm üniversiteler genelinde farklılık göstermemesi beklenmektedir. Gerek üniversitelerdeki işleyiş gerekse akademisyenlerin buldukları pozisyonların gereklilikleri düşünüldüğünde, yukarıda bahsedilen bu faktörlerin -dolayısıyla örgütsel yapının karmaşıklık düzeyinin- üniversiteden üniversiteye değişmediği düşünülmektedir.

Akademisyenlerin örgütsel yapı özelliklerinden karmaşıklık, formalleşme ve tabakalaşma boyutlarına ilişkin algılarının mesleki kıdem yılı değişkenine göre anlamlı bir farklılık göstermediği, fakat merkezileşme boyutuna ilişkin algı düzeylerinin mesleki kıdem yılı değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterdiği ve 1-5 yıl arasında ve 21 yıl ve üzeri kıdem yılına sahip akademisyenler arasında, 21 yıl ve üzeri kıdem yılına sahip akademisyenlerin lehine anlamlı bir farklılık olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Araştırmanın bu bulguları, Ordu'nun (2011), ilköğretim okullarında görev yapmakta olan öğretmenlerin okullarının örgütsel yapı özelliklerine ilişkin algı düzeylerini belirlemeyi amaçladığı araştırmasının bulguları ile paralellik göstermektedir. Ordu (2011) da öğretmenlerin örgütsel yapının karmaşıklık ve formalleşme alt boyutlarına ilişkin algılarının kıdem yılı değişkenine göre anlamlı bir farklılık göstermediği; fakat, merkezileşme alt boyutuna ilişkin algılarının ise kıdem yılı daha fazla olan öğretmenlerin lehine anlamlı bir farklılık gösterdiği sonucuna ulaşmaktadır. Araştırmanın bu bulguları, Kurt'un (2004), Millî Eğitim Bakanlığı Merkez Teşkilatı'nda görev yapmakta olan yönetici ve personelin, kurumlarının örgüt yapısına ilişkin algıları; Örucü, Kılıç, Yıldız ve Yıldız'ın (2012), hastane personellerinin görev yaptığı kurumun örgüt yapısına ilişkin algılarını belirlemeyi

amaçladığı araştırmalarının sonuçları ile merkezileşme alt boyutuna dair bulgular haricinde büyük oranda paralellik göstermektedir. Kurt (2004), Millî Eğitim Bakanlığı Merkez Teşkilatı'nda görev yapmakta olan yönetici ve personelin, örgütsel yapının tüm alt boyutlarına ilişkin algılarının kıdem değişkenine göre anlamlı bir farklılık göstermediği sonucuna ulaşmaktadır. Örucü, Kılıç, Yıldız ve Yıldız (2012) ise, hastane personellerinin görev yaptığı kurumun örgütsel yapısına ilişkin algılarının kıdem değişkenine göre anlamlı bir farklılık göstermediği sonucuna ulaşmaktadır. Araştırmanın bu bulgusu değerlendirildiğinde, daha düşük kıdeme sahip akademisyenlerin mesleğe başlamadan önceki düşüncelerinin henüz örgüt gerçekleri ile yüzleşmemiş olması veya örgüt yapısına tam olarak hâkim olamamaları sebebiyle, örgütü daha az merkezi olarak algılıyor olabilecekleri düşünülmektedir. Bu sonucun yalnızca üniversite örgütleri için değil, diğer örgütler için de geçerli olabileceğini söylemek mümkündür.

Akademisyenlerin örgütsel yapı özelliklerine ilişkin algı düzeylerinin görev süresi değişkenine göre anlamlı bir farklılık göstermediği sonucuna ulaşılmıştır. Araştırmanın bu bulguları, Ordu'nun (2011) ilköğretim okullarında yürüttüğü araştırmanın bulguları ile paralellik göstermektedir. Ordu (2011), öğretmenlerin örgütsel yapının karmaşıklık, formalleşme ve merkezileşme alt boyutlarına ilişkin algılarının okulda çalışma süresi değişkenine göre anlamlı bir farklılık göstermediği sonucuna ulaşmaktadır.

Akademisyenlerin örgütsel yapı özelliklerinden karmaşıklığa ilişkin algı düzeylerinin yurt dışında görev alma durumu değişkenine göre, yurt dışında görev almayan akademisyenlerin lehine anlamlı bir farklılık gösterdiği, fakat merkezileşme, formalleşme ve tabakalaşmaya ilişkin algı düzeylerinin yurt dışında görev alma durumu değişkenine göre anlamlı bir farklılık göstermediği sonucuna ulaşılmıştır. Yurt dışında görev almış olan akademisyenlerin, daha karmaşık örgütlerde yer almış olabileceğinden dolayı, şu anki üniversitelerinin karmaşıklık düzeylerini daha düşük olarak algılamış olabilecekleri düşünülmektedir.

Akademisyenlerin örgütsel yapı özelliklerinden karmaşıklık, merkezileşme, formalleşme ve tabakalaşmaya ilişkin algı düzeylerinin, fakültede yönetici olarak görev yapma durumu değişkenine göre anlamlı bir farklılık göstermediği sonuçlarına ulaşılmıştır. Üniversitelerde yöneticilik pozisyonunun kalıcı olmaması, yöneticilik pozisyonundaki rotasyonun hızlı olması ve her akademisyenin yönetici olabilme imkanına sahip olması sebebi ile yöneticilik deneyiminin; akademisyenlerin, örgütün yapısal özelliklerine ilişkin algıları üzerinde bir fark

yaratmadığı düşünülmektedir. Araştırmanın bu bulguları, Kurt'un (2004), Millî Eğitim Bakanlığı Merkez Teşkilatı'nda görev yapmakta olan yönetici ve personelin, kurumlarının örgüt yapısına ilişkin algılarını incelediği araştırmasının sonuçları ile paralellik göstermemektedir. Kurt (2004), Millî Eğitim Bakanlığı Merkez Teşkilatı'nda görev yapmakta olan yönetici ve personelin, örgütsel yapının merkezileşme alt boyutuna ilişkin algılarının görev değişkenine göre, daire başkanları lehine anlamlı bir farklılık gösterdiği sonucuna ulaşmaktadır.

Akademisyenlerin örgütsel sosyalleşme ve alt boyutları olan yetiştirme, örgüte ilişkin anlayış, çalışan desteği ve gelecek beklentilerine ilişkin algı düzeylerinin *cinsiyet* değişkenine göre anlamlı bir farklılık göstermediği sonucuna ulaşılmıştır. Buna göre, kadın ve erkek akademisyenlerin, örgütsel sosyalleşme ve alt boyutlarına ilişkin benzer algılara sahip olduğunu söylemek mümkündür. Üniversitelerin kullandığı sosyalleşme taktikleri veya sosyalleşme araçları kadın veya erkek akademisyenler açısından farklılık göstermediği için sosyalleşmeye yönelik algı düzeylerinin de benzer olduğunu söylemek mümkündür. Bu sonuç, kadın ve erkek akademisyenlerin sosyalleşme olanaklarından eşit şekilde faydalandıklarını gösterebilir. Araştırmanın bu bulguları Aliyev (2014), Çelik (2018), Çoruk ve diğ. (2016), Gencer (2018), Karabacak (2019), Kartal (2018), Saruhan (2017) ve Yiğit'in (2017) çalışmalarından elde edilen sonuçlarla benzerlik göstermektedir. Demirbanka'nın (2017) banka sektörü çalışanlarının örgütsel sosyalleşmeye yönelik algı düzeylerini belirlemeyi amaçladığı araştırmasında ise, katılımcıların örgütsel sosyalleşmenin yetiştirme ve örgüte ilişkin anlayış alt boyutlarına ilişkin algıları *cinsiyet* değişkenine göre anlamlı bir farklılık göstermezken, çalışan desteği ve gelecek beklentileri alt boyutlarına ilişkin algılarının *cinsiyet* değişkenine göre erkek katılımcılar lehine anlamlı bir farklılık gösterdiği sonucuna ulaşılmıştır.

Akademisyenlerin örgütsel sosyalleşme ve alt boyutları olan yetiştirme, örgüte ilişkin anlayış, çalışan desteği ve gelecek beklentilerine ilişkin algı düzeylerinin yaş değişkenlerine göre anlamlı bir farklılık göstermediği sonucuna ulaşılmıştır. Taormina'nın (1994) da ifade ettiği gibi örgütsel sosyalleşmenin örgüte girmeden önce başlayarak emekli oluncaya dek devam eden bir süreç olduğu düşünüldüğünde elde edilen bu bulgunun anlamlı ve bekledik olduğu söylenebilir. Araştırmanın bu bulguları, Aliyev (2014), Demirbanka (2017), Karabacak (2019), Kartal (2018), Sarioğlu (2019), Saruhan (2017) ve Yiğit'in (2017) araştırma sonuçları ile benzerlik göstermektedir.

Akademisyenlerin örgütsel sosyalleşmenin alt boyutlarından çalışan desteğine ilişkin algılarının unvan değişkenine göre farklılık göstermediği; örgütsel sosyalleşme ve alt boyutlarından yetiştirme, örgüte ilişkin anlayış ve gelecek beklentilerine ilişkin algılarının, unvan değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterdiği ve Araştırma Görevlilerinin örgütsel sosyalleşme ve yetiştirme boyutuna yönelik algı düzeylerinin, Dr. Öğr. Üyesi ve Öğr. Görevlilerinin algı düzeylerinden daha düşük olduğu; Araştırma Görevlilerinin örgüte ilişkin anlayış boyutuna yönelik algı düzeylerinin, Öğr. Görevlilerinin algı düzeylerinden daha düşük olduğu; Araştırma Görevlilerinin gelecek beklentilerine yönelik algı düzeylerinin, Prof. Dr., Dr. Öğr. Üyesi ve Öğretim Görevlilerinin algı düzeylerinden daha düşük olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Çelik (2018), Erdoğan (2012) tarafından geliştirilen “Örgütsel Sosyalleşme Ölçeği” kullanarak Türkiye’de bulunan Spor Bilimleri Fakültesi ve Beden Eğitimi ve Spor Yüksekokullarında görev yapan öğretim elemanlarının örgütsel sosyalleşme düzeylerini belirlediği araştırmasında, öğretim elemanlarının örgütsel sosyalleşme düzeylerine ilişkin algılarının akademik unvan değişkenine göre örgütsel sosyalleşme ve örgütsel sosyalleşmenin kişilerarası ilişkiler, politika, amaç ve değerlere uyum alt boyutlarında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmadığı, mesleki yeterlilik ve dil-tarih alt boyutlarında ise Araştırma Görevlilikleri aleyhine anlamlı farklılıklar bulunduğu sonucuna ulaşmaktadır. Araştırmanın öğretim elemanlarının örgütsel sosyalleşme ölçeğinin toplamından aldıkları puan ortalamalarının unvan değişkenine göre, istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık göstermediği bulgusu, bu araştırmanın bulguları ile paralellik göstermemektedir. Çoruk ve diğ. (2016) tarafından yürütülen çalışmada da akademik unvanı profesör, doçent ve yardımcı doçent olan öğretim elemanlarının kendilerini mesleki yeterlilik açısından araştırma görevlilerine göre daha olumlu olarak değerlendirdikleri sonucuna ulaşılmaktadır.

Yükseköğretim kurumlarında iki ayrı ölçek ile elde edilen bulgular doğrultusunda, araştırma görevlilerinin örgütsel sosyalleşme alt boyutlarından bazılarında (yetiştirme, örgüte ilişkin anlayış ve gelecek beklentileri; mesleki yeterlilik ve dil-tarih) ilişkin algı düzeylerinin diğer akademisyenlerle kıyaslandığında daha düşük olduğu görülmektedir. Her ne kadar örgütsel sosyalleşme çalışmaya başlamadan önce başlayan ve kişinin iş hayatı boyunca devam eden bir süreç olarak değerlendirilse de kişinin eğitime ve yetiştirilmeye en çok ihtiyaç duyduğu ve kendini en yetersiz hissettiği süreç, kariyer basamaklarının başında olduğu zamandır. Bununla birlikte kariyer yaşamının başında ve yeterli bilgi ve deneyime sahip olmayan kişi, o

örgütün deneyimli akademisyenlerine kıyasla daha fazla eğitim ve yetiştirilmeye ihtiyaç duymaktadır. Bu nedenle araştırma görevlilerinin, örgütsel sosyalleşmenin yetiştirme ve mesleki yeterlilik alt boyutuna ilişkin algı düzeylerinin düşük olması beklendik bir sonuç olarak değerlendirilmektedir. Örgüte ilişkin anlayış ve dil ve tarih alt boyutu açısından değerlendirildiğinde, araştırma görevlilerinin diğer akademisyenlere kıyasla örgüt içerisinde geçirdikleri süre ile doğru orantılı olarak üniversitenin örgüt kültürüne ve örgüt yaşamına yeterince hâkim olamaması sebebiyle bu boyutlarda kendilerini daha az yeterli olarak algılamaları olası bir sonuç olarak görülebilir. Gelecek beklentileri alt boyutu açısından değerlendirildiğinde ise kariyer basamaklarının başında olan araştırma görevlilerinin kariyer yaşamı ile ilgili belirsizliklere sahip olduğu düşünülebilir.

Akademisyenlerin örgütsel sosyalleşme ve alt boyutlarından yetiştirme, çalışan desteği ve gelecek beklentileri alt boyutlarına ilişkin algı düzeylerinin, görev yaptıkları üniversitelerin kuruluş yılı değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterdiği, fakat örgüte ilişkin anlayış alt boyutuna ilişkin algı düzeylerinin üniversitelerin kuruluş yılı değişkenine göre anlamlı bir farklılık göstermediği ve 1992-2006 yılları arasında kurulan üniversitelerde görev yapan akademisyenlerin, örgütsel sosyalleşme ve alt boyutlarından yetiştirme ve gelecek beklentilerine yönelik algı düzeylerinin, 1992 yılı ve öncesi ve 2007 yılı ve sonrasında kurulan üniversitelerde görev yapan akademisyenlerin algı düzeylerinden daha düşük olduğu, çalışan desteği alt boyutunda ise p değeri anlamlı olmasına rağmen post-hoc testinde gruplar arası anlamlı bir farklılık olmadığı sonucuna ulaşılmıştır. Araştırmanın bu bulguları değerlendirildiğinde, 1992 yılı öncesinde kurulan 1. grupta yer alan üniversitelerin oturmuş yapısı, karakteri ve tanınmış olmasının getirdiği sorumluluk hissini, 2007 yılı ve sonrasında kurulan 3. grupta yer alan üniversitelerin ise çok yeni oluşundan kaynaklanan ve gerek kurulduğu bölgenin dikkatini üzerinde toplaması gerek ise akademik çevrelerin ve toplumun beklentilerinin yüksek ve taze oluşunun, bu üniversitelerdeki akademisyenlerin örgütsel sosyalleşme, yetiştirme ve gelecek beklentileri alt boyutlarına ilişkin algıları üzerinde etkili olduğu düşünülmektedir. 2. grupta yer alan üniversitelerin ise ne 1. grupta yer alan üniversiteler gibi köklü ve tanınırlığı yüksek ne de akademik çevrenin dikkatinin 3. grup üniversiteler kadar üzerlerinde olmaması sebebi ile böyle bir bulgunun elde edildiği düşünülmektedir.

Akademisyenlerin örgütsel sosyalleşme ve alt boyutlarına ilişkin algı düzeylerinin, akademisyenlerin kıdem yılına göre anlamlı bir farklılık göstermediği sonucuna ulaşılmıştır.

Karabacak'ın (2019) öğretmenler ile; Demirbanka'nın (2017) banka sektörü çalışanları ile, Kartal'ın (2019) pazarlama işletmesi çalışanları ile yaptığı çalışmalarda örgütsel sosyalleşme ve alt boyutlarına ilişkin algıların meslekteki kıdem yılı değişkenine göre anlamlı bir farklılık göstermediği sonucu da bu bulguyu desteklemektedir. İlgili alanyazın incelendiğinde Gencer (2018), öğretmenlerin, örgütsel sosyalleşmenin çalışan desteği ve gelecek beklentileri alt boyutlarına ilişkin algılarının kıdem değişkenine göre anlamlı bir farklılık göstermediği; yetiştirme ve örgüte ilişkin anlayış boyutlarına ve örgütsel sosyalleşme ölçeğinin geneline ilişkin algılarının ise kıdem değişkenine göre kıdem yılı fazla olan öğretmenler lehine anlamlı bir farklılık gösterdiği sonucuna ulaşmaktadır. Saruhan (2017), çalışanların örgütsel sosyalleşmenin yetiştirme, çalışan desteği ve örgüte ilişkin anlayış alt boyutlarına ilişkin algılarının mesleki kıdem değişkenine göre kıdem yılı daha fazla olan çalışanların lehine anlamlı bir farklılık gösterdiğini tespit etmektedir. Aliyev (2014), çalışanların örgütsel sosyalleşmenin çalışan desteği alt boyutuna ilişkin algılarının kıdem değişkenine göre kıdem yılı daha az olan çalışanlar lehine anlamlı bir farklılık gösterdiğini belirlemektedir. Sarıoğlu (2019) ise, çalışanların örgütsel sosyalleşmeye ilişkin algılarının kıdem değişkenine göre kıdem yılı fazla olan çalışanlar lehine anlamlı bir farklılığın söz konusu olduğu sonucuna ulaşmaktadır.

Araştırmanın bu bulguları, Çelik'in (2018) öğretim elemanları ile yürüttüğü ve örgütsel sosyalleşmenin farklı alt boyutlarının kullanıldığı çalışmasının sonuçları ile de farklılık göstermektedir. Çelik (2018), öğretim elemanlarının mesleki yeterlilik, dil-tarih alt boyutlarından ve örgütsel sosyalleşme ölçeğinden elde ettikleri puan ortalamalarının mesleki kıdem değişkeni açısından istatistiksel olarak anlamlı farklılıklar gösterdiği sonucuna ulaşmıştır. Bu farklılığın mesleki yeterlilik ve dil- tarih alt boyutlarında ve ölçeğin genelinde mesleki kıdem yılı 1-5 yıl arasında değişen öğretim elemanlarının aleyhine olduğu görülmektedir. Araştırmanın öğretim elemanlarının örgütsel sosyalleşme ölçeğinin genelinden aldıkları puan ortalamalarının, mesleki kıdem değişkeni açısından istatistiksel olarak anlamlı farklılıklar gösterdiği bulgusu, bu araştırmanın bulguları ile paralellik göstermemektedir. Çoruk ve diğ. (2016) tarafından yapılan çalışmada ise, öğretim elemanlarının örgütsel sosyalleşmenin mesleki yeterlilik ve örgütsel amaç ve değerlere uyum boyutlarında akademik kıdem değişkeni açısından anlamlı farklılığın olduğu tespit edilmiştir. Bu farklılığa göre, 21-25 yıl arası akademik kıdeme sahip olan öğretim elemanlarının sosyalleşme algıları 1-5 yıl ve 11-15 yıl arası kıdeme sahip olan öğretim elemanlarına göre daha yüksektir. Çoruk ve diğ. (2016) bu



farklılığın, mesleki kıdemi daha yüksek olan öğretim elemanlarının tecrübeleri doğrultusunda mesleki yeterliklerini daha olumlu algıladıklarından kaynaklandığını belirtmektedir.

Akademisyenlerin örgütsel sosyalleşme alt boyutlarından örgüte ilişkin anlayış ve çalışan desteğine ilişkin algı düzeylerinin, akademisyenlerin bulunduğu üniversitedeki görev süresi değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterdiği ve şu an görev yaptığı üniversitedeki görev süresi 1-5 yıl arasında değişen akademisyenlerin örgütsel sosyalleşmenin çalışan desteği alt boyutuna yönelik algı düzeylerinin, görev süresi 11-20 yıl arasında değişen akademisyenlerin algı düzeylerinden daha düşük olduğu, örgüte ilişkin anlayış alt boyutunda ise p değeri anlamlı olmasına rağmen post-hoc testinde gruplar arası anlamlı bir farklılık olmadığı sonucuna ulaşılmıştır. Araştırmanın bu bulguları değerlendirildiğinde, akademisyenlerin çalıştığı kurumdaki görev süresi arttıkça çalışan desteğinin daha yeterli olarak algılandığını söylemek mümkündür. Çünkü örgütte çalışılan süre arttıkça, kişinin diğer çalışanlarla daha yakın ilişkiler kurabilmesinin, güven ortamının oluşmasından dolayı kendini daha kolay açabilmesinin ve duygusal destek alışverişinin artmasının, çalışan desteği algısını arttırdığı düşünülebilir. Bu sonuç, örgütsel sosyalleşmenin süreklilik gösteren yapısı ve akademisyenlerin zaman içerisinde çalışma arkadaşları ile iletişimlerinin güçlenmesi ile ilişkilendirilebilir.

İlgili alanyazın incelendiğinde Gencer (2018), öğretmenlerin, örgütsel sosyalleşme ve örgütsel sosyalleşmenin örgüte ilişkin anlayış alt boyutuna ilişkin algı düzeylerinin öğretmenlerin görev yaptıkları okullardaki çalışma süresi değişkenine göre çalışma süresi daha uzun olan öğretmenlerin lehine anlamlı bir farklılık gösterdiği sonucuna ulaşmaktadır. Saruhan (2017), çalışanların örgütsel sosyalleşmenin yetiştirme, çalışan desteği ve örgüte ilişkin anlayış alt boyutlarına ilişkin algılarının kurumda çalışma süresi değişkenine göre çalışma süresi daha fazla olan çalışanların lehine anlamlı bir farklılık gösterdiğini tespit etmektedir. Aliyev (2012) ise çalışanların örgütsel sosyalleşme ve alt boyutlarına ilişkin algılarının işletmede çalışma süresi değişkenine göre, Karabacak (2019) öğretmenlerin örgütsel sosyalleşme ve alt boyutlarına ilişkin algılarının okuldaki kıdem yılı değişkenine göre, Demirbanka (2017) ise banka sektörü çalışanlarının örgütsel sosyalleşme ve alt boyutlarına ilişkin algılarının kurumdaki çalışma süresi değişkenine göre ve Yiğit (2017), kamu görevlilerinin örgütsel sosyalleşme ve alt boyutlarına ilişkin algılarının çalışma süresi değişkenine göre anlamlı bir farklılık göstermediğini tespit etmektedir. Bu araştırmanın yetiştirme ve gelecek beklentilerine ilişkin bulguları Gencer'in (2018), çalışan desteği ve gelecek beklentilerine ilişkin bulguları

Saruhan'ın (2017), örgütsel sosyalleşme, yetiştirme, örgüte ilişkin anlayış ve gelecek beklentilerine ilişkin bulguları ise Aliyev'in (2012), Karabacak'ın (2019), Demirbanka'nın (2017) ve Yiğit'in (2017) bulguları ile benzerlik göstermektedir.

Araştırmanın bu bulguları, Çelik'in (2018) öğretim elemanları ile yürüttüğü ve örgütsel sosyalleşmenin farklı alt boyutlarının kullanıldığı çalışmanın sonuçları ile farklılık göstermektedir. Çelik (2018), öğretim elemanlarının örgütsel sosyalleşmenin mesleki yeterlilik, dil-tarih alt boyutlarından ve ölçeğin genelinden elde ettiği puan ortalamalarının, kurumdaki çalışma süresi değişkenine göre anlamlı farklılıklar gösterdiğini tespit etmektedir. Bu farklılığın mesleki yeterlilik, dil- tarih ve ölçeğin genelinde, buldukları kurumdaki çalışma süresi 1-5 yıl arasında değişen öğretim elemanları lehine olduğu görülmektedir. Araştırmanın öğretim elemanlarının örgütsel sosyalleşme ölçeğinin genelinden aldıkları puan ortalamalarının, kurumdaki çalışma süresi değişkenine göre istatistiksel olarak anlamlı farklılıklar gösterdiği bulgusu, bu araştırmanın bulguları ile paralellik göstermemektedir.

Akademisyenlerin örgütsel sosyalleşme ve alt boyutlarından yetiştirme, örgüte ilişkin anlayış, çalışan desteği ve gelecek beklentilerine ilişkin algı düzeylerinin yurt dışında görev alama durumu değişkenine göre anlamlı bir farklılık göstermediği sonucuna ulaşılmıştır. Akademisyenlerin yurt dışında görev alma durumunun sosyalleşme sürecine ilişkin algıları üzerinde anlamlı bir farklılık yaratmamasının sebebinin; yurtdışında ve bulunduğu üniversitede kullanılan sosyalleşme taktiklerinin ve sosyalleşme süreçlerinin benzer özellikler göstermesi olabileceği düşünülmektedir.

Akademisyenlerin örgütsel sosyalleşme ve alt boyutlarından yetiştirme, örgüte ilişkin anlayış ve çalışan desteğine ilişkin algı düzeylerinin, yöneticilik deneyimi değişkenine göre anlamlı bir farklılık göstermediği; fakat gelecek beklentilerine ilişkin algı düzeylerinin, yöneticilik deneyimi değişkenine göre yöneticilik yapan akademisyenlerin lehine anlamlı bir farklılık gösterdiği sonuçlarına ulaşılmıştır. Yöneticilik görevinde bulunan veya bulunmuş olan akademisyenlerin, bu görevi üstlenebildikleri için kendilerinin yetkin ve yeterli olduklarını düşünmeleri beklendiktir. Diğer akademisyenler tarafından da bu şekilde görüldüklerini düşünmelerinin, onların statü kazanma, istihdam edilme, tanınma gibi geleceğe ilişkin beklentilerini yükselttiği düşünülmektedir.

Çelik (2018), öğretim elemanlarının, örgütsel sosyalleşmenin bütün alt boyutlardan (meslek yeterlilik, kişilerarası ilişkiler, dil-tarih, politika, amaç ve değerlere uyum) ve ölçek genelinden elde ettiği puanların, idari görevinin bulunup bulunmaması durumuna göre istatistiksel olarak anlamlı farklılıklar gösterdiği sonucuna ulaşmaktadır. Bu sonuca göre, idari görevi bulunan öğretim elemanlarının örgütsel sosyalleşme algılarının idari görevi bulunmayan öğretim elemanlarının algılarından daha yüksek olduğu görülmektedir. Araştırmacı tarafından, idari görevi bulunan öğretim elemanlarının, bağlı olduğu kurumların amaç ve vizyonunu belirlemede etkin rol alması, bunları gerçekleştirme sürecinde diğer paydaşlarla etkili iletişim kurması ve akademik iklimin geliştirilmesinde büyük bir öneme sahip olmasından dolayı daha yüksek sosyalleşme algılarına sahip olduğu düşünülmektedir. Sarıoğlu (2019) ise, beyaz yakalı çalışanların örgütsel sosyalleşme düzeylerini belirlemeyi amaçladığı araştırmada, beyaz yakalı çalışanların örgütsel sosyalleşmeye ilişkin algılarının unvan (müdür, yönetici, deneyimli uzman, uzman, uzman yardımcı ve personel) değişkenine göre anlamlı bir farklılık göstermediği sonucuna ulaşmaktadır. Bu sonuç, üniversitelerde akademisyenlerle birlikte yürütülen bu araştırmanın sonuçları ile benzerlik göstermektedir.

Akademisyenlerin örgütsel yapı özelliklerinden karmaşıklık boyutuna ilişkin algı düzeyleri ile örgütsel sosyalleşme ve örgütsel sosyalleşmenin yetiştirme, örgüte ilişkin anlayış, çalışan desteği ve gelecek beklentileri alt boyutlarına ilişkin algı düzeyleri arasında pozitif yönlü, orta düzeyde anlamlı bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Karmaşıklık, örgütteki görevsel uzmanlıkların sayısı, örgüt çalışanlarının mesleki gelişimi ve uzmanlaşması için aldığı eğitim, bu eğitimin süresi ve katıldığı mesleki etkinlikler ile ilişkilidir. Bu açıdan değerlendirildiğinde örgütün karmaşıklığı arttıkça, akademisyenin uzmanlaşmanın temeli olan uzun süreli eğitimden geçerek yoğun bir yetiştirme süreci yaşaması kaçınılmazdır. Bu eğitim ve yetiştirme sürecinde, akademisyenin meslektaşları ile etkileşiminin artması ve bu sayede rol beklentilerine ve örgütün işleyişine ilişkin biliş düzeyinin artması beklenmektedir. Akademisyenlerin mesleki eğitim ve mesleki etkinlikler süresince, meslektaşları ile geçirdiği sürenin ve onlarla olan iletişiminin artması ve bu süreçte hem informal eğitim ile hem de mentorluk aracılığıyla birbirleri ile yakınlaşması sonucu gördüğü destek algısının artması beklenmektedir. Yukarıda bahsedilen aşamalardan geçmekte olan bir akademisyenin yetiştirme safhasında kaydettiği aşama ve örgüte ilişkin anlayışının gelişmesi neticesinde geleceğe ilişkin beklentileri güçlenmekte ve böylece sağlıklı bir sosyalleşme süreci yaşamaktadır.

Akademisyenlerin örgütsel yapı özelliklerinden merkezileşme boyutuna ilişkin algı düzeyleri ile örgütsel sosyalleşme ve örgütsel sosyalleşmenin yetiştirme ve gelecek beklentileri alt boyutlarına ilişkin algı düzeyleri arasında negatif yönlü, orta düzeyde anlamlı bir ilişki, örgütsel sosyalleşmenin örgüte ilişkin anlayış ve çalışan desteği alt boyutlarına ilişkin algı düzeyleri arasında negatif yönlü, düşük düzeyde anlamlı bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Merkezileşme, karara katılım ve otorite hiyerarşisi kavramları ile ilişkilendirilmektedir. Merkezileşmenin yüksek olduğu örgütlerde güç, hiyerarşinin en tepesinden aşağıya doğru dağıtılmakta ve astlar kendilerini ya da örgütü ilgilendiren konularda karar verme sürecine dahil edilmemektedir. Bu nedenle merkezileşmenin artması, astlar ve üstler arasındaki görünmeyen uçurumun artması ve bu uçurumun formal olmayan bir iletişim ve etkileşim yöntemine izin vermemesi, akademisyenlerin sosyalleşme sürecinin yetiştirme aşamasında deneyimlediği formal eğitim ve mentorluk süreçlerini yetersiz olarak algılamasına sebep olabileceği düşünülmektedir. Akademisyenlerin üstleri ile arasında sağlıklı ve etkili bir iletişim ve etkileşimin gelişmemesi ve verimli bir yetiştirme süreci yaşamamış olması sebebiyle, örgüte ilişkin anlayış geliştirme konusunda da kendilerini yetersiz hissetmesi beklendik bir sonuç olarak değerlendirilmektedir. Merkezileşmenin yüksek olduğu örgütlerde, akademisyenlerin akranları ile olan ilişkilerini sağlıklı olarak algılamalarına rağmen üstleri ile aralarındaki yetersiz ve etkili olmayan iletişimden dolayı, çalışan desteğinin yeterli olmadığını düşünmeleri olasıdır. Akademisyenlerin sosyalleşme sürecinin diğer aşamalarında deneyimlediği bu olumsuzluklar neticesinde, gelecek beklentilerinin düşük düzeyde kalması olağan bir sonuç olarak değerlendirilmektedir.

Akademisyenlerin örgütsel yapı özelliklerinden formalleşme boyutuna ilişkin algı düzeyleri ile örgütsel sosyalleşme ve örgütsel sosyalleşmenin örgüte ilişkin anlayış ve çalışan desteği alt boyutlarına ilişkin algı düzeyleri arasında pozitif yönlü, düşük düzeyde anlamlı bir ilişki olduğu; örgütsel yapı özelliklerinden formalleşme boyutuna ilişkin algı düzeyleri ile örgütsel sosyalleşmenin yetiştirme ve gelecek beklentileri alt boyutlarına ilişkin algı düzeyleri arasında anlamlı bir ilişki olmadığı tespit edilmiştir. Formalleşme, örgütteki yazılı ya da yazılı olmayan normlar, prosedürler, düzenlemeler ve standartlarla ilişkilendirilmektedir. Formalleşme düzeyinin yüksek olduğu örgütlerde, işin gereklilikleri, rol ve davranış beklentileri standartlaştırılmıştır. Bu nedenle akademisyenlerin sosyalleşme sürecinde örgüte ilişkin daha sağlıklı bir anlayış geliştirmeleri beklenmektedir. Örgütün norm, prosedür ve davranış

beklentilerinin örgüt bireyleri arasındaki aktarım sürecinin, bireyin çalışan desteğini yüksek olarak algılamasına neden olabileceği düşünülmektedir. Bununla birlikte formalleşme düzeyinin yüksek olduğu örgütlerde, çalışanların görev, sorumluluk ve yetkileri, örgütün ödül ve ceza sistemleri ve işleyişi büyük oranda önceden belirlenmiş ve öngörülebilir olduğu için çalışanlarda örgüte karşı güven ve çalışanlar arasında adalet duygusu oluşması beklenmektedir. Bu duygunun çalışanların başarılı bir sosyalleşme süreci geçirmesine katkı sağlamış olabileceği düşünülmektedir.

Akademisyenlerin örgütsel yapı özelliklerinden tabakalaşma boyutuna ilişkin algı düzeyleri ile örgütsel sosyalleşme ve örgütsel sosyalleşmenin örgüte ilişkin anlayış ve çalışan desteği alt boyutlarına ilişkin algı düzeyleri arasında pozitif yönlü, düşük düzeyde anlamlı bir ilişki olduğu; örgütsel yapı özelliklerinden formalleşme boyutuna ilişkin algı düzeyleri ile örgütsel sosyalleşmenin yetiştirme ve gelecek beklentileri alt boyutlarına ilişkin algı düzeyleri arasında anlamlı bir ilişki olmadığı tespit edilmiştir. Tabakalaşma düzeyinin yüksek olduğu örgütlerde, çalışanların örgüt içi ödül ve görev dağıtımının, üst ve ast arasındaki statü farklılığının ve bu statü farklılığının sağladığı avantajların informal yönlerinden haberdar edilmeleri gerekmektedir. Böyle bir gerekliliğin çalışanların astları ve üstleri ile informal iletişiminin güçlenmesini sağlayarak onların çalışan desteği algısının ve örgüte ilişkin anlayış düzeyinin artmasına ve bu sayede örgütsel sosyalleşme düzeyinin de yükselmesine sebep olabileceği düşünülmektedir.

Örgütsel yapı özellikleri olan karmaşıklık, merkezileşme, formalleşme ve tabakalaşma boyutlarının, örgütsel sosyalleşmenin anlamlı birer yordayıcısı olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Yapı özelliklerinden karmaşıklık boyutu değerlendirildiğinde; karmaşıklığın, örgütsel sosyalleşme üzerinde olumlu bir etkisi olduğu görülmektedir. Üniversitelerdeki görevsel uzmanlıkların nicelik ve nitelik açısından yeterli hale getirilmesinin, akademisyenlerin mesleki gelişim sağlayabilmesi için sunulan mesleki eğitim ve etkinliklerin yeterli ve etkili olarak algılanmasının;

1. Akademisyenlerin yetiştirme sürecinde sunulan formal eğitim programlarını ve informal eğitim etkinliklerini katkı sağlayıcı ve geliştirici olarak algılamaları üzerinde,
2. Bu programlar ve informal eğitim destekleri sayesinde örgütün amaçlarına, kültürüne ve işleyişine, kendi rol beklentilerine ilişkin anlayış geliştirmeleri üzerinde,
3. Hem informal eğitim süreçleri hem de mentorluk gibi yetiştirme destekleri sayesinde akademisyenlerin diğer akademisyenler tarafından destek, yardım ve hatta kabul gördüğüne ilişkin algıları üzerinde,
4. Nitelikli bir yetiştirme süreci, örgüte ilişkin net anlayış ve diğer çalışanlarla olan iyi ilişkiler neticesinde örgüte ve kariyerine ilişkin daha net beklentiler geliştirmeleri ve böylece başarılı bir sosyalleşme süreci geçirmeleri üzerinde etkili olduğu düşünülmektedir.

Yapı özelliklerinden merkezileşme boyutu değerlendirildiğinde; merkezileşmenin, örgütsel sosyalleşme üzerinde olumsuz bir etkisi olduğu görülmektedir. Üniversitelerde akademisyenlerin kendilerini ilgilendiren tüm konularda karar alma sürecine dahil edilmemesi ve akademisyenlerin rutin olmayan kararların verilmesi durumunda üstleri başvurma zorunluluğunun olması, daha derinlemesine düşünüldüğünde;

1. Akademisyenlerin yetiştirilmeye ihtiyaç duyduğu alan konusunda fikirlerinin alınmaması ya da akademisyenlere yetiştirme sürecinde verilecek eğitim konusunda karara dahil edilmemesi, akademisyenlerin deneyimlediği bu yetiştirme sürecini etkili veya gerekli olarak algılamamaları üzerinde,
2. Akademisyenlerin kendi uzmanlık alanına giren kararlara katılamaması veya özerk bir şekilde karar alamayıp üstlerinin onayına ihtiyaç duyması gibi durumların akademisyenlerin örgüte ilişkin anlayışının düşük olması üzerinde
3. Merkezi yapılanmanın getirisi olan dikey iletişim sebebiyle ast ve üst arasında gelişebilecek olan iletişim problemleri; tepeden inen kararlar sebebi ile akademisyenlerin örgütün işleyişi süresince koordinasyona ya da fikir alışverişine daha az ihtiyaç duyması, onların çalışan desteğini yeterli olarak algılamamaları üzerinde,

4. Üniversitelerin merkezileşmiş yapıları sebebi ile yükselme olanaklarına örgütün üzerinde bir mekanizma tarafından karar veriliyor olması, akademisyenlerin geleceğe ilişkin kariyer beklentilerinin karşılanmasının öngörülememesi ve böylece sosyalleşme sürecini daha az etkili olarak algılamaları üzerinde etkili olduğu düşünülmektedir.

Yapı özelliklerinden formalleşme boyutu değerlendirildiğinde; formalleşmenin, örgütsel sosyalleşme üzerinde olumlu bir etkisi olduğu görülmektedir. Akademisyenlerin iş tanımlarının önceden belirlenmiş olması, üniversitelerde iş ve işleyiş dair kural, prosedür ve düzenlemelerin yazılı olarak önceden belirlenmiş olması, tüm akademisyenler için aynı kural ve prosedürlerin geçerli olması bu kural ve prosedürlerin işleyişi ve gelecek beklentilerini öngörülebilir kılması sebebiyle formalleşme boyutunun, akademisyenlerin örgütsel sosyalleşme çıktıları üzerinde olumlu etkiye sahip olduğu düşünülmektedir.

Yapı özelliklerinden tabakalaşma boyutu değerlendirildiğinde; tabakalaşmanın, örgütsel sosyalleşme üzerinde olumlu bir etkisi olduğu görülmektedir. Üniversitelerin yapısındaki tabakalaşmanın getirdiği statü farklılığının ve bu farklılıktan doğan formal ve informal ayrıcalıkların; formal yönlerinin yazılı düzenlemelerle, informal yönlerinin ise informal iletişim aracılığıyla akademisyenler arasında aktarılması, akademisyenlerin çalışan desteği algısını, örgüte ilişkin anlayışını ve dolayısıyla örgütsel sosyalleşme düzeyini arttırması beklenmektedir.

## **5.2. Öneriler**

Bu alt bölümde öneriler, araştırmaya ve uygulamaya yönelik olmak üzere iki alt başlıkta sunulmaktadır.

### **5.2.1. Araştırmaya Yönelik Öneriler**

Araştırma sonucunda elde edilen bulgu ve sonuçlar doğrultusunda, ileride yapılacak araştırmalara yönelik öneriler şu şekilde sıralanabilir:

1. Araştırma bulgularına göre, Türkiye’deki kamu üniversitelerinde görev yapmakta olan akademisyenlerin örgütsel sosyalleşme düzeylerine ilişkin algıları “Az Katılıyorum” düzeyindedir. Bu sebeple örgütsel sosyalleşme sürecinin akademisyenler tarafından tam anlamıyla etkili olarak algılanmadığını söylemek mümkündür. Akademisyenlerin örgütsel sosyalleşme sürecinin nasıl daha etkili kılınabileceğine ve örgütsel sosyalleşme sürecinin etkili olarak algılanmasının önündeki engellerin neler olabileceğine ilişkin nitel ve nicel çalışmalar yapılabilir.
2. Araştırmanın evreni Türkiye’deki devlet üniversiteleri ile sınırlandırılmıştır. Aynı araştırma Türkiye’deki vakıf üniversitelerinde de yürütülebilir.
3. Araştırmada Taormina’nın (2004) “Örgütsel Sosyalleşme Ölçeği” kullanılmıştır. Erdoğan’ın dört alt ölçekten (iş doyumunu, motivasyon, bağlılık ve kabullenme) oluşan ölçeği de örgütün yapısal özelliklerinin bu boyutlar açısından ilişkisini belirlemek üzere kullanılabilir.
4. Araştırmada Erol ve Ordu’nun “Örgütsel Yapı Ölçeği-Üniversite Versiyonu” kullanılmıştır. Hoy ve Sweetland’in (2000) okulların kolaylaştırıcı ve engelleyici örgüt yapısını inceleyen “Okul Yapısının Etkililiği (Enabling School Structure)” ölçeği üniversitelere uyarlanarak üniversitenin örgütsel sosyalleşme ile ilişkisini ölçmek için kullanılabilir.
5. Araştırmada farklılaşmaya sebep olan demografik değişkenler ile farklılaşmanın bulunduğu gruplar ele alınarak, bu farklılaşmanın sebebini daha yakından incelemek üzere nitel çalışmalar yapılabilir.
6. Araştırmada üniversitelerin örgüt yapısının mekanik örgüt yapısına daha yakın olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Mekanik örgüt yapılarının özellikleri düşünüldüğünde, üniversitelerin formalleşme düzeylerinin akademisyenler tarafından yüksek olarak algılanması beklenmekteydi ancak düşük olarak algılandığı sonucuna ulaşıldı. Bu sonucun sebebini daha detaylı olarak incelenmesi için akademisyenlerle nitel bir çalışma yürütülebilir.



### 5.2.2. Uygulamaya Yönelik Öneriler

Araştırma sonucunda elde edilen bulgu ve sonuçlar doğrultusunda, uygulamaya yönelik öneriler şu şekilde sıralanabilir:

1. Örgütün yapısal özelliklerinin merkezileşme boyutu hariç diğer tüm boyutların, örgütsel sosyalleşme ile pozitif yönde ilişkili ve bu boyutların, akademisyenlerin örgütsel sosyalleşme düzeylerine ilişkin algıları üzerinde olumlu bir etkiye sahip olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Bu doğrultuda karmaşıklığın, formalleşmenin ve tabakalaşmanın yüksek olduğu üniversite yapısının, akademisyenlerin örgütsel sosyalleşme düzeyini arttıracığı düşünüldüğünde; akademisyenlerin örgütsel sosyalleşme düzeyinin artırılması için, üniversitelerdeki görevsel uzmanlıkların nicelik ve nitelik açısından yeterli hale getirilmesi, akademisyenlerin mesleki gelişim sağlayabilmesi için sunulan mesleki eğitim ve etkinliklerin artırılması; kural ve düzenlemelerin akademisyenlerde adalet ve eşitlik duygularını pekiştirecek düzeyde, aynı zamanda özerkliklerini de ellerinden almayacak şekilde dengelenmesi; ast ve üstlerin statü ve ödülleri arasındaki farklılıkların dengeleyici ve akademisyenlerin beklentilerini karşılayacak şekilde düzenlenmesi gerektiği düşünülmektedir. Üniversitelerde merkezileşmenin yüksek olarak algılanmasının, akademisyenlerin örgütsel sosyalleşme sürecine ilişkin algıları üzerinde olumsuz bir etkiye sahip olduğu sonucu düşünüldüğünde ise; merkezileşme düzeyinin hem başarılı bir sosyalleşme süreci gerçekleştirmeye olanak sağlayacak hem de örgüt içi koordinasyon mekanizmasını sekteye uğratmayacak kadar dengeli bir seviyede tutulması gerektiği düşünülmektedir.
2. Akademisyenlerin örgütsel sosyalleşme düzeyine ilişkin algıları incelendiğinde, örgütsel sosyalleşmenin en düşük algılanan boyutunun yetiştirme olduğu görülmektedir. Bu doğrultuda akademisyenlere sunulan yetiştirme olanaklarının akademisyenler tarafından yetersiz olarak algılandığını söylemek mümkündür. Bu sonuçtan yola çıkarak, akademisyenlerin talep ve ihtiyaçları doğrultusunda eğitimler düzenlenmesi ve akademisyenlerin kendilerini geliştirmeleri için sağlanan maddi teşviklerin yeterli seviyelere arttırılması gerektiği düşünülmektedir..
3. Araştırma görevlilerinin atamalarının 2547 sayılı Kanunun 50/d statüsüne göre yapılmasını öngören düzenleme, 2018 yılında yürürlüğe giren "Devlet Yükseköğretim Kurumlarında Öğretim Elemanı Norm Kadrolarının Belirlenmesine ve Kullanılmasına

İlişkin Yönetmelik" ve 2020 yılında Cumhurbaşkanlığı Kararı ile "öğretim üyesi atama izinlerinin 6 bin adet ile sınırlandırılması" gibi düzenlemelerin, akademisyenlerin gelecek beklentilerine ilişkin algı düzeylerini olumsuz yönde etkilediği düşünülmektedir. Bu doğrultuda akademisyenlerin geleceğe ilişkin daha öngörülebilir beklentiler oluşturmasını sağlayacak yasal düzenlemelerin yapılmasının gerekli olduğu düşünülmektedir.

4. 2020 yılının ilk çeyreğinde karşılaşılan Covid-19 salgını gibi öngörülemeyen durumların, tüm sistemler gibi eğitim sistemini de etkilediği ve örgüt yapısında köklü değişiklikleri zorunlu kıldığına şahit olunmuştur. Çevresel koşullardaki bu değişiklikler karşısında hızlıca çözüm üretmek ve bu çözümleri hızlıca uygulamaya koyabilmek, değişen çevreye kolayca adapte olabilmek için örgüt yapısının daha esnek ve proaktif olması gerektiği düşünülmektedir.

## KAYNAKÇA

- Acaray, A. (2007). *Küçük ve orta boy işletmelerde yenilik yönetimi: Yenilik yönetiminde etkili olan örgütsel yapı ve faktörlere ilişkin bir araştırma*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kocaeli.
- Acer Karataş, E. (2015). *Türkiye’de yükseköğretimin genişlemesinin yeni kurumsalcılık perspektifi açısından incelenmesi*. Yayınlanmamış doktora tezi. Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Adams, C. M. (2003). *The effects of school structure and trust on collective teacher efficacy*. Unpublished doctoral dissertation. Oklahoma State University, Stillwater, OK.
- Adkins, C. L. (1995). Previous work experience and organizational socialization: A longitudinal examination. *Academy of Management Journal*, 38(3), 839–862.
- Adler, P. and Borys, B. (1996). Two types of bureaucracy: Enabling and coercive. *Administrative Science Quarterly*, 41(1), 61-89.
- Afsanepurak, S. A., Hossini, R. N. S., Seyfari, M. K. & Nasab, Z. M. (2012). The relationship between organizational socialization and organizational commitment in physical education departments employees in Mazandaran-Iran. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 2(1), 187-195.
- Akgül, R. (2020). *Öğretmenlerin algısal mobbing düzeylerinin örgütsel sosyalleşme, örgütsel bağlılık ve örgütsel yalnızlık düzeyleri ile ilişkisi*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi. Fırat Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Elazığ.
- Akıl, Ü. G. (2005) *Bürokrasi ve ilköğretimde örgütsel sağlık*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Afyonkarahisar.
- Akkoç, İ. (2008). *Organizasyon yapısı ve liderliğin satış gücü performansı üzerindeki etkisi: İlaç sektörü örneği*. Yayınlanmamış Doktora Tezi. Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kütahya.
- Alataş, E. (2018). *The impact of organizational culture and structure on enterprise resource planning success*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi. Kadir Has Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Albrecht, M. H. (2001). *International HRM: Managing diversity in the workplace*. New York: Wiley-Blackwell.
- Aldemir, C. (1985). *Örgütler ve yönetimi makro bir yaklaşım*. İzmir: Bilgehan Basımevi.
- Algan, E. (1998). Örgütsel kültür öğelerinin etki düzeyi. *Çağdaş Eğitim*, 244, 15-20.

- Allen, D. G. (2006). Do organizational socialization tactics influence newcomer embeddedness and turnover? *Journal of Management*, 32(2), 237-256.
- Allen, N. J. & Meyer, J. P. (1990). Organizational socialization tactics; Longitudinal analysis of links to newcomers' commitment and role orientation. *Academy Of Management Journal*, 33(4), 847-858.
- Altıntaş, F. Ç. (2007). Örgüt yapısının örgütsel politika ve işlem adaleti üzerine etkisinin yapısal denklem modellemesi yardımıyla analizi. *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 7(2), 151-168.
- Altun, M. (2016). *Okul müdürlerinin kolaylaştırıcı liderlik rolleri ile öğretmenlerin mesleki gelişimi arasındaki ilişki (Malatya il örneği)*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Zirve Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Gaziantep.
- Altunay, Ö. (2006) *Örgüt yapısındaki değişimlerin örgüt kültürü üzerindeki etkilerinin belirlenmesine yönelik bir araştırma*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kütahya.
- Ambrose, M. L. & Schminke, M. (2003). Organization structure as a moderator of the relationship between procedural justice, interactional justice, perceived organizational support, and supervisory trust. *Journal Of Applied Psychology*, 88(2), 295-296.
- Anakwe, U. P. & Greenhaus, J. H. (1999). Effective socialization of employees: Socialization content perspective. *Journal of Managerial Issues*, 11(3), 315-329.
- Anderson, K. (2012). *Examining relationships between enabling structures, academic optimism and student achievement*. Unpublished doctoral dissertation. Auburn University, Alabama.
- Anderson, N. & Ostroff, C. (1997). Selection as socialization. *International handbook of selection and assessment*, 13, 413-440.
- Andur, A. (2014). *İlköğretim okulu öğretmenlerin örgütsel sosyalleşme ve örgütsel bağlılığa ilişkin algıların bazı değişkenler açısından incelenmesi (Manisa ili örneği)*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi. Ege Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.
- Angelle, P. S. (2002). Mentoring the beginning teacher: Providing assistance in differentially effective middle schools. *The High School Journal*, 86(1), 15-27.
- Ardts, J., Jansen, P. & Van der Velde, M. (2001). The breaking in of new employees: Effectiveness of socialisation tactics and personnel instruments. *Journal of Management Development*, 20(2), 159-167.
- Argon, T. (2011). İlköğretim okulu öğretmenlerinin örgütsel sosyalleşme düzeylerinin çeşitli değişkenler açısından değerlendirilmesi. *e-Journal of New World Sciences Academy*, 6(1), 197-207.

- Arıcan, T. (2009). *Öğretmenlerde mesleki tükenmişlik ve okul yönetiminde bürokrasi arasındaki ilişkinin incelenmesi*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Yeditepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Ashforth, B. E. & Saks, A. M. (1996). Socialization tactics: Longitudinal effects on newcomer adjustment. *Academy of Management Journal*, 39(1), 149–178.
- Ashforth, B. E., Sluss, D. M. & Harrison, S. H. (2007). Socialization in organizational contexts. *International Review of Industrial and Organizational Psychology*, 22, 1-70.
- Asim, M. (2013). Impact of motivation on employee performance with the effect of training: Specific to education sector of Pakistan. *International Journal of Scientific and Research Publications*, 3(9), 1-9.
- Ataman, F. (2012). *Hazırlık okullarında görev yapan İngilizce okutmanlarının kurumsal sosyalleşmelerinin yordayıcıları*. Yayınlanmamış doktora tezi. Orta Doğu Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Ataman, F. ve Kondakçı, Y. (2016). Yükseköğretimde İngilizce okutmanların örgütsel sosyalizasyonunun yordayıcıları. *Education and Science*, 41(184), 213-233.
- Aydın, M. (2014). *Eğitim Yönetimi*. Ankara: Gazi Kitapevi.
- Aypay, A. (2001). *The relationship between organizational structures and faculty roles at colleges and universities*. Unpublished Doctoral Dissertation. Vanderbilt University, Nashville, TN, USA.
- Aytürk, N. (2010). *Örgütsel ve yönetsel davranış: Örgütlerde insan ilişkileri ve yönetsel davranış yöntemleri*. Ankara: Detay Yayıncılık.
- Balcı, A. (2002). *Örgütsel gelişme: Kuram ve uygulama*. Ankara: Pegem-A Yayıncılık.
- Balcı, A. (2003). *Örgütsel sosyalleşme; Kuram, strateji ve taktikler*. Ankara: Pegem-A Yayıncılık.
- Balcı, A., Baltacı, A., Fidan, T., Cereci, C., ve Acar, U. (2012). Örgütsel sosyalleşmenin, örgütsel özdeşleşme ve örgütsel vatandaşlıkla ilişkisi: ilköğretim okulu yöneticileri üzerinde bir araştırma. *Eğitim Bilimleri Araştırmaları Dergisi*, 2(2), 47-74.
- Bandura, A. (1971). *Social learning theory*. Morristown, NJ: General Learning Press.
- Baransel, A. (1979). *Çağdaş yönetim düşüncesinin evrimi: Klasik ve neo-klasik yönetim ve örgüt teorileri*. İstanbul: İstanbul Üniversitesi, İşletme İktisadi Enstitüsü 30. Yıl Yayınları.
- Baron, A. R. & Greenberg, J. (1986). *Behavior in organizations*. Boston: Allyn and Bacon.

- Barnard, C. I. (1938). *The Function of the executive*. Cambridge, Massachusett: Harvard University Press.
- Barnard, C. (1964). Functions and pathology of status systems in formal organizations. In W. F. Whyte (Ed.), *Industry and Society* (pp. 46-83). New York: McGraw- Hill.
- Bartels, J., Douwes, R., De Jong, M. & Pruyn, A. (2006). Organizational identification during a merger: Determinants of employees' expected identification with the new organization. *British Journal of Management*, 17(1), 49-67.
- Bartol, K. M. & Martin, D. C. (1991). *Management*. New Jersey: Mcgraw Hill.
- Barutçugil, İ. (2004). *Stratejik insan kaynakları yönetimi*. İstanbul: Kariyer Yayıncılık.
- Barzaki, A. S., Esfahani, A. N. & Navabi, A. (2011). Analysis of the relationship between organizational socialization and organizational identity in Isfahan Municipality. *Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business*, 3(6), 216-228.
- Basset-Jones, N. & Lloyd, G.F. (2005). Does Herzberg's motivation theory have staying power? *The Journal of Management Development*, 24(10), 929-943.
- Baş, A. (2016). *Okul öncesi öğretmenlerinin örgütsel sosyalleşme ile tükenmişlik düzeyleri arasındaki ilişkinin incelenmesi*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi. Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kahramanmaraş.
- Başaran, İ. E. (1992). *Yönetimde insan ilişkileri: Yönetimsel davranış*. Ankara: Gül Yayınevi.
- Bauer, T. N. (2006). Organizational socialization tactics. In S. Rogelberg, and C. Reeve (Eds.), *The encyclopedia of industrial/organizational psychology* (pp. 583-585). New York: Sage Press.
- Bauer, T. N., Bodner, T., Erdogan, B., Truxillo, D. M. & Tucker, J. S. (2007). Newcomer adjustment during organizational socialization: a meta-analytic review of antecedents, outcomes, and methods. *Journal of Applied Psychology*, 92(3), 707-721.
- Bauer, T. N. & Green, S. G. (1994). Effect of newcomer involvement in work-related activities: A longitudinal study of socialization. *Journal of Applied Psychology*, 79(2), 211-223.
- Beard, K. S., Hoy, W. K. & Hoy, A. W. (2010). Academic optimism of individual teachers: Confirming a new construct. *Teaching and Teacher Education*, 26(5), 1136-1144.
- Bell, S. J. & Menguc, B. (2002). The employee-organization relationship, organizational citizenship behaviors, and superior service quality. *Journal of Retailing*, 78(2), 131-146.
- Berger, J. B. (1997). *The relationship between organizational behavior and student outcomes: Generating a quantitatively grounded theory*. Vanderbilt University: Nashville, TN.

- Bergquist, W. H. (1992). *The four cultures of the academy*. San Francisco: Jossey Bass.
- Bess, J. L. (1984). *College and university organization: Insights from the behavioral sciences*. New York: NYU Press.
- Bingöl, D. (1998). *İnsan kaynakları yönetimi* (7. Baskı). İstanbul: Beta.
- Birnbaum, R. (1988). *How colleges work: The cybernetics of academic organization*. San Francisco: Jossey Bass.
- Bishop, L. K. & George, J. R. (1973). Organizational structure: A factor analysis of structural characteristics of public elementary and secondary schools. *Educational Administration Quarterly*, 9(3), 66-80.
- Black, J. S. & Porter, L. W. (2000). *Management: Meeting new challenges*, Prentice Hall.
- Blau, G. (1988). An investigation of the apprenticeship organizational socialization strategy. *Journal of Vocational Behavior*, 32(2), 176-195.
- Blau, P. M. & Scott, W. R. (1960). Formal organizations: a comparative study. In F. D. Carver and T. J. Sergiovanni (Eds.), *Organizations and human behavior: Focus on schools* (pp. 5-18). McGraw-Hill Book Company.
- Bolat, T., Seymen, O., Bolat, İ. ve Erdem, B. (2009). *Yönetim ve Organizasyon* (2.Baskı). Ankara: Detay Yayıncılık.
- Bolman, L. G. & Deal, T. (1991). Leadership and management effectiveness: A multi-frame, multisector analysis. *Human Resource Management*, 30(4), 509-534.
- Bolman, L.G. & Deal, T.E. (1997). *Reframing organizations: Artistry, choice, and leadership*. John Wiley & Sons.
- Boutwell, D. A. C. (2003). *Organizational identity, self-concept, and commitment among teachers in Northwest Florida*. Unpublished doctoral dissertation. The University of West Florida Pensacola, FL.
- Brandy, D. A. (2008). *The effect of school organizational structure on Professional development transfer of training*. Doctoral dissertation. Oakland University, Michigan.
- Brim, O. G., Jr. (1966). Socialization through the life cycle. In O. G. Brim Jr. and S. Wheeler (Eds.), *Socialization after childhood: Two essays* (pp. 1-49). New York, NY: Wiley.
- Buchanan, B. (1974). Building organizational commitment: The socialization of managers in work organizations. *Administrative Science Quarterly*, 19(4), 533-546.
- Buchanan, D. & Huczynski, A. (1997). *Organizational Behaviour*. Prentice Hall.

- Bullis, C., & Bach, B. W. (1989). Socialization turning points: An examination of change in organizational identification. *Western Journal of Speech Communication*, 53, 273-293.
- Buluç, B. (2009). İlköğretim okullarında bürokratik okul yapısı ile okul müdürlerinin liderlik stilleri arasındaki ilişki. *Eğitim ve Bilim Dergisi*, 34(152), 34-74
- Bouquillon, E. A., Sosik, J. J. & Lee, D. (2005). It's only a phase: Examining trust, identification and mentoring functions received across the mentoring phases. *Mentoring & Tutoring: Partnership in Learning*, 13(2), 239-258.
- Burns T. & Stalker, G.M. (1961). *The Management of Innovation*. Tavistock Publication.
- Bursalioğlu, Z. (2002). *Okul yönetiminde yeni yapı ve davranış*. Ankara: PegemA Yayıncılık.
- Burunsuzoğlu, E. N. (2019). *Örgütsel iletişime ve okul yöneticilerinin örgütsel sosyalleşme stratejilerini kullanma becerilerine yönelik öğretmen görüşleri*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi. Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Çanakkale.
- Büyüköztürk, Ş., Çakmak, E. K., Akgün, Ö. E., Karadeniz, Ş. ve Demirel, F. (2012). *Bilimsel araştırma yöntemleri*. Ankara: Pagem Akademi.
- Cable, M. D. & Parsons, C. K. (2001). Socialization tactics and person-organization fit. *Personnel Psychology*, 54(1), 1- 23.
- Caldwell, D.F., Chatman, J.A. & O'Reilly, C.A. (1990). Building organizational commitment. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 63(3), 245-261.
- Can, H. (2002). *Organizasyon ve yönetim*. Ankara: Siyasal Kitabevi.
- Can, H., Akgün, A. ve Kavuncubaşı, İ. (2001). *Kamu ve özel kesimde insan kaynakları yönetimi*. Ankara: Siyasal Kitabevi.
- Cantekin, Ö. F. (2003). *Üniversitelerin İngilizce hazırlık okullarında çalışan okutmanların, örgütsel sosyalleşmenin uyum aşamasında karşılaştıkları sorunların görülme sıklığı ve bu sorunlar iş doyumu açısından hangi sonuçları ortaya çıkarır?* Yayınlanmamış yüksek lisans tezi. Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Cassar, V. & Briner, R. B. (2011). The relationship between psychological contract breach and organizational commitment: Exchange imbalance as a moderator of the mediating role of violation. *Journal of Vocational Behavior*, 78(2), 283-289.
- Cerit, Y. (2012). Okulun bürokratik yapısı ile sınıf öğretmenlerinin profesyonel davranışları arasındaki ilişki. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi*, 18(4), 497-521.
- Cerit Y. ve Akgün, N. (2015). Okulun örgüt yapısı ile sınıf öğretmenlerinin proaktif davranışları arasındaki ilişki. *K. Ü. Kastamonu Eğitim Dergisi* 23(4), 1789-1802.



- Chao, G. T., O'Leary-Kelly, A. M., Wolf, S., Klein, H. J., & Gardner, P. D. (1994). Organizational socialization: Its content and consequences. *Journal of Applied Psychology, 79*(5), 730-743.
- Charoensukmongkol, P., Moqbel, M. & Gutierrez-Wirsching, S. (2016). The role of co-worker and supervisor support on job burnout and job satisfaction. *Journal of Advances in Management Research, 13*(1), 4-22.
- Chatman, J. A. (1991). Matching people and organizations: Selection and socialization in public accounting firms. *Administrative Science Quarterly, 36*(3), 459-484.
- Chen, J., & Eldridge, D. (2010). Organizational socialization tactics and newcomer adjustment in the Chinese context: Perceived organizational support as mediator. <https://uwe-repository.worktribe.com/output/983957/organizational-socialization-tactics-and-newcomer-adjustment-in-the-chinese-context-perceived-organizational-support-as-mediator> sayfasından erişilmiştir.
- Chen, A. & Yao, X. (2015). Socialization tactics, fit perceptions, and college student adjustment. *Journal of Career Assessment, 23*(4), 615-629.
- Cheney, G. (1983). On the various and changing meanings of organizational membership: A field study of organizational identification. *Communication Monographs, 50*(4), 342-362.
- Cheng, M. H. & Pang C.K. (1995). Teacher socialization: implications for the design and management of initial teacher education programmes. *Education & Training, 9*(5), 195-204.
- Child, J. (1972). Organizational structure, environment and performance: The role of strategic Choice. *Sociology, 6*(1), 1-22.
- Chow, I. H. S. (2002). Organizational socialization and career success of Asian managers. *The International Journal of Human Resource Management, 13*(4), 720-737.
- Clegg, S. R., Hardy, C., & Nord, W. R. (1996). *Handbook of organization studies*. SAGE Publications Ltd.
- Cochran, J. D. (2001). *Role outcomes of school division socialization tactics for middle school principals in virginia*. Doctoral Dissertation. Virginia Polytechnic Institute and State University, Virginia.
- Cohen, A. & Veled-Hecht, A. (2010). The relationship between organizational socialization and commitment in the workplace among employees in long-term nursing care facilities. *Personnel Review, 39*(5), 537-556.

- Cooper-Thomas, H. & Anderson, N. (2002). Newcomer adjustment: The relationship between organizational socialization tactics, information acquisition and attitudes. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 75(4), 423-437.
- Cooper-Thomas, H. D. & Anderson, N. (2006). Organizational socialization. *Journal of Managerial Psychology*, 21(5), 492-516.
- Cooper-Thomas, H. D., Van Vianen, A. & Anderson, N. (2004). Changes in person-organization fit: The impact of socialization tactics on perceived and actual P-O fit. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 13(1), 52-78.
- Covin, J. G. & Slevin, D. P. Strategic management of small firms in hostile and benign environments. *Strategic Management Journal*, 10(1), 75-87.
- Crist, O., Van Dick, R., Wagner, U. & Stellmacher, J. (2003). When teachers go the extra mile: Foci of organizational identification as determinants of different forms of organizational citizenship behaviour among schoolteachers. *British Journal of Educational Psychology*, 73(3), 329-341.
- Çakan, H. (2019). *Okullardaki bürokrasi ile öğretmen liderliği arasındaki ilişkinin incelenmesi: İstanbul ili Arnavutköy ilçesi örneği*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi. İstanbul Üniversitesi Cerrahpaşa Lisansüstü Eğitim Enstitüsü, İstanbul.
- Çakınberk, A., Derin, N. ve Demirel, E. T. (2011). Örgütsel özdeşleşmenin örgütsel bağlılıkla biçimlenmesi: Malatya ve Tunceli özel eğitim kurumları örneği. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 3(1), 89-121.
- Çalık, T. (2003). İşgörenlerin örgüte uyumu (Örgütsel sosyalizasyon). *Türk Eğitim Bilimleri Dergisi*, 1(2), 163-177.
- Çalışkan, İ. G. (2009). *Öğretmenlerin örgütsel sosyalleşmelerinin okul yöneticilerinin liderlik tarzlarına ilişkin algılarına göre incelenmesi: Özel eğitim öğretmenleri örneği*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi. Maltepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Çapar, D. (2007). *İlköğretim okulu sınıf ve branş öğretmenlerinin örgütsel sosyalleşme düzeyleri*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi. Akdeniz Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Antalya.
- Çelik, B. (2018). *Öğretim elemanlarının örgütsel sosyalleşme ve örgütsel sessizlik düzeylerinin incelenmesi*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi. Akdeniz Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Antalya.
- Çelik, V. (1998). Eğitimde dönüşümcü liderlik. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi*, 4(4), 423-442.
- Çelik, V. (1993). Eğitim yönetiminde örgütsel kültür ve önemi. *Verimlilik Dergisi*, 1(2), 15-27.

- Çelik, V. (2000). *Okul kültürü ve yönetimi*. Ankara: Pegem A Yayıncılık.
- Çerik, Ş. ve Bozkurt, S. (2010). Çalışanların örgütsel sosyalizasyon ve kariyer çapalarına yönelik algılamaları arasındaki ilişkinin incelenmesi ve banka çalışanlarına yönelik bir araştırma. *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 35, 77-97.
- Çiftçi, G. (2009). *İlköğretim okullarının bürokratikleşme düzeyi ile öğrenci yabancılaşması arasındaki ilişki*, Yayınlanmamış yüksek lisans tezi. Pamukkale Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Denizli.
- Çobanoğlu, F. ve Öğretir, M. (2015). İlköğretim okullarında görev yapan öğretmenlerin örgütsel sosyalleşme düzeyleri. *Pegem Eğitim ve Öğretim Dergisi*, 5(2), 149-166.
- Çoruk, A., Tutkun, T. ve Genç, S. Z. (2016). Öğretim elemanlarının örgütsel sosyalleşme düzeylerine ilişkin algılarının incelenmesi. *Erzincan Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 18(1), 343-358.
- Daft, R. L. (1992). *Organization Theory and Design*. Saint Paul: West Publishing Company.
- Dalton, D. R., Todor, W. D., Spendolini, M. J. Fielding, G. J. & Porter, L.W. (1980). Organization structure and performance: A critical review. *The Academy of Management Review*, 5(1), 49-64.
- Darvish H., Ashtiani, B., Kafashzadeh, A. R. & Farid, S. (2012). Relation between socialization and organizational commitment: A survey between staff in headquarters of Keshavarzi Bank in I. R. Iran. *Journal of American Science*, 8(10), 555-565.
- Dean, J. W., Brandes, P. & Rahi, D. (1998). Organizational cynicism. *The Academy of Management Review*, 23(2), 341-352.
- Demir, N. (2006). *Birey, toplum, bilim: sosyoloji temel kavramlar* (3. Baskı). Ankara: Turhan Kitabevi.
- Demirbilek, T. (2009). Örgütsel sosyalleşmede işe alıştırma eğitimin yeri ve önemi. *Selçuk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 12(18), 353-374.
- Demirer, S. (2014). *Öğretmenlerin örgütsel sosyalleşme ve özdeşleşme düzeyleri ile birlikte çalışma yeterlilikleri arasındaki ilişki*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi. Abant İzzet Baysal Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Bolu.
- Demirtaş, Z., Özdemir, T. Y. ve Küçük, Ö. (2016). Okulların bürokratik yapısı, örgütsel sessizlik ve örgütsel sinizm arasındaki ilişki. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi*, 22(2), 193-216.

- De Vos, A., Buyens, D. & Schalk, R. (2003). Psychological contract development during organizational socialization: Adaptation to reality and the role of reciprocity. *Journal of Organizational Behavior*, 24(5), 537-559.
- Dewar, R. & Werbel, J. (1979). Universalistic and contingency predictions of employee satisfaction and conflict. *Administrative Science Quarterly*, 24(3), 426-448.
- Dirlik, S. (2008) *Yönetim bilişim sistemlerinin örgüt yapısına ve karar vermeye etkisi: Çoklu örnek olay araştırması*. Yayınlanmamış doktora Tezi. Muğla Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Muğla.
- Doğan, S. (1997). İnsan kaynakları potansiyelini arttırmada işletmeleri etkinliğe götüren yol: Örgüt kültürü. *Amme İdaresi Dergisi*, 30(4), 53-74.
- Donaldson, L. (1996). The normal science of structural contingency theory. In S.R. Clegg, C. Hardy and W. R. Nord (Eds.), *Studying organizations: Theory and method* (pp. 51-70). Thousand Oaks, Calif: Sage.
- Dönder, H. H. (2006). *Öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık davranışları ve bürokrasi*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi. Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Afyonkarahisar.
- Dönmez, A. (2018). *Mintzberg'in örgütsel yapı teorisinin yükseköğretim kurumlarında incelenmesi*. Yayınlanmamış doktora tezi. Eskişehir Osmangazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Eskişehir.
- Dönmezer, S. (1994). *Toplumbilim*. İstanbul: Savaş Yayınları.
- Dukerich, J. M., Golden, B. R. & Shortell, S. M. (2002). Beauty is in the eye of the beholder: The impact of organizational identification identity and image on the cooperative behaviors of physicians. *Administrative Science Quarterly*, 47(3), 507-533.
- Dunham, R. B. & Pierce, J.L. (1989). *Management*. Glenview: Scott Foresman and Company.
- Duran, E., Sezgin, F. ve Çoban, O. (2011). Aday sınıf öğretmenlerinin uyum ve sosyalleşme sürecinin incelenmesi. *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 31, 465.
- Durocher, E. A. (1996). Leadership orientations of school administrators: A survey of nationally recognized school leaders. *Dissertations Abstracts International*, 57(2).
- Dutton, J. E., Dukerich, J. M. & Harquail, C. V. (1994). Organizational images and member identification. *Administration Science Quarterly*, 39(2), 239-263.
- Edwards, M. R. & Peccei, R. (2010). Perceived organizational support, organizational identification, and employee outcomes: Testing a simultaneous multifoci model. *Journal of Personnel Psychology*, 9(1), 17-26.

- Efil, İ. (1998). *İşletmelerde yönetim ve organizasyon* (5. Baskı). Bursa: Vipas A.Ş.
- Elci, D. (2008). *İlköğretim okulu öğretmenlerinin örgütsel sosyalleşme düzeylerinin incelenmesi*. Yayınlanmamış doktora tezi. Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimleri Enstitüsü, Konya.
- Ellis, S. & Dick, P. (2003). *Introduction to organizational behavior*. London: McGraw-Hill Education.
- Emsen, A. K. (2010). *Örgütsel yapı unsurlarının çalışanların örgütsel adalet algılamaları üzerine etkisi: Antalya sağlık örgütlerinde bir uygulama*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi. Akdeniz Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Antalya.
- Eldredge, B. D. (1996). *Psychometric evaluation of a measure of organizational socialization*. Unpublished doctoral dissertation. Southern Illinois University, Carbondale, IL.
- Erdoğan, U. (2012). *İlköğretim okullarının bürokratik yapıları ile öğretmenlerin örgütsel sosyalleşme düzeyleri arasındaki ilişki (Malatya ili örneği)*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi. İnönü Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Malatya.
- Erdoğan, U. ve Dönmez, B. (2011). *İlköğretim okullarının bürokratik yapıları ile öğretmenlerin örgütsel sosyalleşmeleri arasındaki ilişki*. 20. Ulusal Eğitim Bilimleri Kurultayı, Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi, Burdur.
- Erdoğan, İ. (1996). *İşletme yönetiminde örgütsel davranış*. İstanbul: Avcıol Basım Yayın.
- Erdoğan, N. (1997). *Örgütlerde yetki devrinden personelin güçlendirilmesine geçişte yöneticilerde koçluk (coaching) becerilerinin geliştirilmesi*. 21. Yüzyılda Liderlik Sempozyumu Bildiriler Kitabı, 1-12.
- Eren, E. (2000). *Örgütsel davranış ve yönetim psikolojisi*. İstanbul: Beta Yayınları.
- Ergün, M. (1994). *Eğitim sosyolojisine giriş*. Ankara: Ocak Yayınları.
- Ergün, E. ve Taşgit, E. (2011). *Örgütsel sosyalleşme taktiklerinin sosyalleşme çıktıları üzerindeki etkisine yönelik bir araştırma*. *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 31, 97-112.
- Ermeç, E. G. (2007). *İlköğretim okullarının bürokratikleşme düzeyi ile öğretmen morali arasındaki ilişkiler*. Yayınlanmamış yüksek Lisans Tezi. Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Denizli.
- Erol, E. ve Ordu, A. (2018). *Organizational structure scale—University version*. *European Journal of Educational Research*, 7(4), 775-803.
- Ertürk, M. (2009). *İşletmelerde yönetim ve organizasyon*. (4.Baskı). İstanbul: Beta Basım Yayın.

- Eryılmaz, B. (2004). *Bürokrasi ve siyaset* (2. Baskı). İstanbul: Alfa Basın Yayın Ltd. Şti.
- Etzioni, A. (1964). *Modern organizations*. Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice-Hall, Inc.
- Evans, J. R. & Jack, E. P. (2003). Validating key results linkages in the Baldrige performance excellence model. *The Quality Management Journal*, 10(2), 7-24
- Falcione, R. L. & Wilson, C. E. (1988). Socialization processes in organizations. In G. M. Goldhaber and G. A. Barnett (Eds.), *Handbook of organizational communication* (pp. 151-169). Norwood, NJ: Ablex.
- Farazmand, A. (2002). *Modern organizations: Theory and practice*. (2<sup>th</sup> ed.). USA: Greenwood.
- Feldman, D. C. (1976). A contingency theory of socialization. *Administrative Science Quarterly*, 21(3), 433-452.
- Feldman, D. C. (1980). A socialization process that help new recruits succeed. J. Hackman, R. Lawler, E. E. and Porter, L.W. (Eds.). *Perspectives on behavior in organization* (pp.170-178). McGraw-Hill Book Company.
- Feldman, D. C. (1981). The multiple socialization of organization members. *Academy of management review*, 6(2), 309-318.
- Feldman, D. C. (1989). Socialization, resocialization, and training. Reframing the research agenda. In Goldstein (Ed.), *Training and development in organizations* (pp. 376-416). San Francisco: Jossey-Bass.
- Feldman, D. C. & Arnold, H.J. (1983). *Managing individual and group behavior in organizations*. USA: McGraw - Hill.
- Fichter, J. (1980) *Sosyoloji nedir?* (çev. N. Çelelebi). Ankara: Toplum Kitabevi.
- Fisher, C. D. (1985). Social support and adjustment to work: A longitudinal study. *Journal of management*, 11(3), 43-57.
- Fisher, C. D. (1986). Organizational socialization: an integrative review. In K. Roland and G.R. Ferris (Eds), *Research in personnel and human resources management* (pp. 101-145). Greenwich, CT: JAI Press.
- Flanagin, A. J. & Waldeck, J. H. (2004). Technology use and organizational newcomer socialization. *The Journal of Business Communication*, 41(2), 137-165.
- Flores-Church, A. (2011). *Transition, socialization, and adaptation of private sector managers into community college cultures*. Unpublished doctoral dissertation. California State University, Long Beach, California.

- Fogarty, T. J. (2000). Socialization and organizational outcomes in large public accounting firms. *Journal of Managerial Issues*, 12(1), 1-35.
- Fogarty, T. J. & Dirsmith, M. W. (2001). Organizational socialization as instrument and symbol: an extended institutional theory perspective. *Human Resource Development Quarterly*, 12(3), 247-266.
- Garip, N. E. (2009). *Okul yöneticilerinin göreve yeni başlayan öğretmenlerin örgütsel sosyalleşme sürecinde sosyalleştirme stratejilerine kullanma düzeylerinin incelenmesi Tekirdağ ili örneği*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi. Trakya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Edirne.
- Gao, J. (2011). A model of organizational socialization and turnover intention. *International Journal of E-Business Development (IJED)*, 1(1), 22-25.
- Carmeli, A., Gilat, G. & Waldman, D. A. (2007). The role of perceived organizational performance in organizational identification, adjustment and job performance. *Journal of Management Studies*, 44(6), 972-992.
- Gage, C. Q. 2003. *The meaning and measure of school mindfulness: An exploratory analysis*. Unpublished doctoral dissertation. The Ohio State University, Columbus, Ohio.
- Ge, J., Su, X. & Zhou, Y. (2010). Organizational socialization, organizational identification and organizational citizenship behaviour: An empirical research of Chinese high-tech manufacturing enterprises. *Nankai Business Review International*, 1(2), 166-179.
- Gencer, M. (2018). *Güç merkezi oluşturma oyunlarının örgütsel sessizlik ve örgütsel sosyalleşmeye etkisi*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Pamukkale Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Denizli.
- George, J. R. & Bishop, L. K. (1971). Relationship of organizational structure and teacher personality characteristics to organizational climate. *Administrative Science Quarterly*, 16(4), 467-475.
- Gerth, H. & Mills, C. W. (1958). *From Max Weber: Essays in sociology*. New York: Oxford University Press.
- Gibson, J. L., Ivancevich J. M. & Donnelly J. H. (1997). *Organizations: Behavior, structure, processes*. New Jersey: Irwin McGraw-Hill.
- Gizdem, Ö. U. ve Kartal, S. (2015). Sınıf öğretmenlerinin örgütsel sosyalleşmelerinde informal grupların etkileri. *Kastamonu Eğitim Dergisi*, 24(3), 1359-1370.
- Gomersall, E. R. & Myers, M. S. (1966). Breakthrough in on-the-job training. *Harvard Business Review*, 44, 62-72.

- Gossett, L. M. (2002). Kept at arm's length: Questioning the organizational desirability of member identification. *Communication Monographs*, 69(4), 385-404.
- Griffin, A. E. C., Colella, A. & Goparaju, S. (2000). Newcomer and organizational socialization tactics: An interactionist perspective. *Human Resource Management Review*, 10(4), 453-474.
- Gruman, J. A., Saks, A. M., & Zweig, D. I. (2006). Organizational socialization tactics and newcomer proactive behaviors: An integrative study. *Journal of vocational behavior*, 69(1), 90-104.
- Guldan, Elia A. 2004. *Enabling bureaucracy, faculty trust, and collective efficacy in selected catholic elementary schools*. Unpublished doctoral dissertaion. St. John's University, Jamaica, New York.
- Güçlü, N. (1996). Öğretmen olma süreci: Sosyalleşme. *Eğitim ve Bilim Dergisi*, 20(99), 55-63.
- Güçlü, N. (2004). Öğretmenlik mesleğine başlarken yeni öğretmenlerin örgütsel sosyalleşmeleri. Ş. Erçetin (Ed.), *İlk günden başöğretmenliğe* içinde (s.17-39). Ankara: Asil Yayın Dağıtım.
- Gülmez, D. (2016). *Türkiye, Amerika Birleşik Devletleri ve İngiltere'deki yükseköğretim kurumlarının örgüt boyutları bakımından değerlendirilmesi*. Yayınlanmamış doktora tezi. Necmettin Erbakan Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Konya.
- Gülнар, B. (2009). İletişim doyumu boyutları ile örgütlenme yapısı ilişkisi: Selçuk Üniversitesi akademisyenleri örneği. *Selçuk Üniversitesi İletişim Fakültesi Akademik Dergisi*, 5(4), 62-82.
- Güneş, Ç. (2014). *Teacher burnout and organizational socialization: The case of efl teachers in Turkey*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi. Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Güney, S. (2006). *Davranış bilimleri* (3. Baskı). Ankara: Nobel Yayınevi.
- Hage, J. (1965). An axiomatic theory of organizations. *Administrative Science Quarterly*, 10(3), 289-320.
- Hage, J. & Aiken, M. (1967). Relationship of centralization to other structural properties. *Administrative Science Quarterly*, 12(1), 72-92.
- Hage, J. & Aiken, M. (1970). *Social change in complex organizations*. New York: Random House.
- Hall, R. H. (1962). Intraorganizational structural variation: Application of the bureaucratic model. *Administrative Science Quarterly*, 7(3), 295-308.



- Hall, R. H. (1963). The concept of bureaucracy: an empirical assessment. *American Journal of Sociology*, 69(1), 32-40.
- Hall, R. H., Johnson N. J. & Haas J. E. (1967). Organizational size, complexity, and formalization. *American Sociological Review*, 32(6), 903-912.
- Hall, D. T., Schneider, B. & Nygren, H. T. (1970). Personal factors in organizational identification. *Administrative Science Quarterly*, 15(2), 176-190.
- Hall, R. H. & Tolbert, P. S. (2005). *Organizations: Structures, processes, and outcomes*. New Jersey: Prentice Hill.
- Harden, J. M. (1993). *Organizational socialization states, communication in peer relationships, and a model of the organizational socialization process*. Unpublished doctoral dissertation. University of Wisconsin, Madison.
- Hart, A. W. (1991). Leader succession and socialization: A synthesis. *Review of Educational Research*, 61(4), 451-474.
- Harter, J. K., Schmidt, F. L. & Keyes, C. L. M. (2003). Well-being in the workplace and its relationship to business outcomes: A Review of the Gallup Studies. In C. L. M. Keyes and J. Haidt (Eds.), *Flourishing: The positive person and the good life* (pp. 205–224). Washington D.C.: American Psychological Association.
- Hartley, K.C. (1992). *Socialization by way of symbolic interactionism and culture theory: A communication perspective*. Paper presented at the annual meeting of the Speech Communication Association, October 29-November 1, Chicago.
- Hatch, M. J. & Hatch, M. (1997). Organizational decision making, power, and politics. In *Organization theory*. New York: Oxford University Press.
- He, H. & Baruch, Y. (2009). Transforming organizational identity under institutional change. *Journal of Organizational Change Management*, 22(6), 575-599.
- Heimann, B. & Petinger, K.K.S. (1996). The impact of formal mentorship on socialization and commitment of newcomers. *Journal of Managerial Issues*, 8(1), 108-117.
- Hellriegel, D. (1986). *Organizational Behavior*. St Paul: West Publishing Company.
- Hellriegel, D., Slocum, J. W. & Woodman, R. W. (1989). *Organizational Behavior* (5<sup>th</sup> ed.). West Publishing Company.
- Hermesen, J. & Rosser, V. (2008). Examining work engagement and job satisfaction of staff members in higher education. *CUPA-HR Journal*, 59(2), 10-18.
- Holton, E. F. III. (1995). College graduates' experiences and attitudes during organizational entry. *Human Resource Development Quarterly*, 6(1), 59-78.

- Holton, E. F. (1996). New employee development: A review and reconceptualization. *Human Resource Development Quarterly*, 7(3), 233-252.
- Hoy, W. K. (2003). An analysis of enabling and mindful school structures. some theoretical, research and practical considerations. *Journal of Educational Administration*, 41(1), 87-10.
- Hoy, W. K. & Miskel, C. G. (2015). *Eğitim yönetimi: Teori, araştırma ve uygulama*. (çev. S. Turan). Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Hoy, W. K. & Sweetland, S.R. (2000). School bureaucracies that work: Enabling, not coercive. *Journal of School Leadership*, 10(6), 525-41.
- Hoy, W. K. & Sweetland, S.R. (2001). Designing better schools: The meaning and measure of enabling school structures. *Educational Administration Quarterly*, 37(3), 296-321.
- Hurley, C. (1990). The organizational socialization of high school principals: A description and analysis. Paper Presented At The Annual Meeting Of The American Educational Research Association, 16-20 April, Boston.
- İçerli, L. (2009). *Örgüt yapısı ve örgütsel adalet arasındaki ilişkiler*. Yayınlanmamış doktora tezi. Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.
- İplik, N. (2009). Türkiye'deki dört ve bes yıldızlı otellerde uygulanan örgütsel sosyalleşme taktiklerinin belirlenmesine yönelik bir araştırma. *Turizm Araştırmaları Dergisi*, 20(2), 185-196.
- İshakoğlu, G. (1998). *Örgüt-birey uyumunun sağlanmasında personel seçimi ve sosyalleşmenin önemi*. Yayınlanmamış Doktora Tezi. Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.
- Jablin, F. M. (1982). Organizational communication: An assimilation approach. In M. E. Roloff and C. R. Berger (Eds.), *Social cognition and communication* (pp. 255-286). Newbury Park, CA: Sage.
- Jacob, J. A. (2003). *A study of school climate and enabling bureaucracy in select New York City public elementary schools*. Unpublished doctoral dissertation. St. John's University Jamaica, New York.
- Jackson, J. M. (2007) *An examination of the relationship between elementary school principals' perceptions of shared decision making and three organizational structures*. Unpublished Doctoral Dissertation. Wayne State University, Detroit, Michigan.
- Jaskyte, K. (2005). The impact of organizational socialization tactics on role ambiguity and role conflict of newly hired social workers. *Administration in Social Work*, 29(4), 69-87.

- Johns, G. & Saks, A. M. (2008). *Organizational behavior: Understanding and managing life at work*. Toronto: Prentice Hall.
- Jones, G. R. (2004). *Organizational theory, design, and change* (4<sup>th</sup> ed.). Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- Jones, G. R. (1986). Socialization tactics, self-efficacy, and newcomers adjustments to organizations. *Academy of Management Journal*, 29(2), 262-279.
- Judeh, M. (2011). Role ambiguity and role conflict as mediators of the relationship between orientation and organizational commitment. *International Business Research*, 4(3), 171-181.
- Kalkan, F. (2015). *İlköğretim okullarında mesleki öğrenme topluluğu ile bürokratik yapı ve örgütsel güven arasındaki ilişki*. Yayınlanmamış doktora tezi. Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Kammeyer-Mueller, J.D. & Wanberg, C.R. (2003). Unwrapping the organizational entry process: Disentangling multiple antecedents and their pathways to adjustment. *Journal of Applied Psychology*, 88(5), 779-794.
- Karabacak, G. (2019). *Öğretmenlerin örgütsel sosyalleşmesi ile iş çevresine uyumu arasındaki ilişki (Zonguldak ili örneği)*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi. Bolu İzzet Baysal Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Bolu.
- Karaoğlan, Ö. (2019). *Okulların bürokratik yapısı, örgütsel sessizlik ve örgütsel sinizm arasındaki ilişki*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi. Pamukkale Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Denizli.
- Karasar, N. (2002). *Bilimsel araştırma yöntemi [Scientific research methods]*. Ankara: Nobel.
- Karip, E. (2005). Küreselleşme ve Lizbon eğitim 2010 hedefleri. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 11(2), 195-209.
- Kartal, S. (2003). *İlköğretim okulu yönetici ve öğretmenlerinin örgütsel sosyalleşme düzeyleri*. Yayınlanmamış doktora tezi. Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Kartal, S. (2005). İlköğretim okulu yönetici ve öğretmenlerinin örgütsel sosyalleşmeleri Ankara ili örneği. *Ege Eğitim Dergisi*, 6(2), 99-112.
- Kartal, S. (2007). *Eğitimde örgütsel sosyalleşme*. İstanbul: Maya Akademi.
- Kartal, S. (2008). Eğitim çalışanlarının örgütsel sosyalleşmelerinde ilköğretim okulu yöneticilerinin katkıları ve iki örnek olay. *İnönü Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 9(15), 75-88.

- Katz, D. & Kahn, R. L. (1978). *The social psychology of organizations* (2<sup>nd</sup> ed.). New York: Wiley.
- Kızrak, M. (2019). *Profesyonel bürokrasilerde güç dengeleme çabaları: Uzmanlık, özerklik ve sosyal ağ ilişkisi*. Yayınlanmamış doktora tezi. Başkent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Kim, T. Y., Cable, D. M. & Kim, S.P. (2005). Socialization tactics, employee proactivity, and person-organization fit. *Journal of Applied Psychology*, 90(2), 232-41.
- King, R. C., Xia, W., Quick, J. C. & Sethi, V. (2005). Socialization and organizational outcomes of information technology professionals. *Career Development International*, 10(1), 26-51.
- Klein, H. J. & Weaver, N.A. (2000). The effectiveness of an organizational-level orientation training program in the socialization of new hires. *Personnel Psychology*, 53(1), 47-66.
- Koçel, T. (2005). *İşletme yöneticiliği*. (10. Baskı). İstanbul: Arıkan Basım Yayın.
- Korte, R. (2010). First, get to know them: A relational view of organizational socialization. *Human Resource Development International*, 13(1), 27-43.
- Kristof, A. L. (1996). Person-organization fit: An integrative review of its conceptualizations, measurement, and implications. *Personel Psychology*. 49(1), 1-49.
- Kuhn, T. & Nelson, N. (2002). Reengineering identity: A case study of multiplicity and duality in organizational identification. *Management Communication Quarterly*, 16(5), 5-38.
- Kurt, T. (2004). *Örgüt Yapısının Örgütsel İletişime Etkisi*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi. Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Kurt, T. (2005). Herzberg'in çift faktörlü güdüleme kuramının öğretmenlerin motivasyonu açısından çözümlenmesi. *Gazi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 25(1), 285-299.
- Kurtulmuş, Ö. F. (2018). *Öğretmen görüşlerine göre okullarda örgütsel sosyalleşme ve örgütsel sessizlik düzeyleri arasındaki ilişkinin incelenmesi*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi. Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kahramanmaraş.
- Kusluvan, Z. (1999). Örgütlerde Motivasyonun Önemi ve Kullanılan Motivasyon Araçları. *İnsan Kaynakları ve Yönetim Dergisi*, 3(3), 55-64.
- Kuşdemir, Y. (2005). *İlköğretim okulu müdürlerinin öğretmenlerin örgütsel sosyalleşme sürecinde sosyalleştirme stratejilerini kullanma becerileri*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi. Kırıkkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kırıkkale.

- Kuyumcu, N. (2014). *Kamuda görev yapan öğretmenlerin örgütsel sosyalleşme düzeyleri ile örgütsel adanmışlıkları arasındaki ilişkide içsel güdülenmenin aracı rolü*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi. Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kocaeli.
- Kuzmic, J. (1994). A beginning teacher's search for meaning: Teacher socialization, organizational literacy, and empowerment. *Teaching & Teacher Education, 10*(1),15-27.
- Laker, D. R. & Steffy, B. D. (1995). The impact of alternative socialization tactics on selfmanaging behavior and organizational commitment. *Journal of Social Behavior and Personality, 10*, 645–660.
- Lapointe, E., Vandenberghe, C. & Boudrias, J. (2014). Organizational socialization tactics and newcomer adjustment: The mediating role of role clarity and affect-based trust relationships. *Journal of Occupational and Organizational Psychology, 87*(3), 599–624.
- Lawler, E. E. (1973). *Motivation in work organizations*. Monterey, California: Brooks/Cole.
- Lennon, P. A. (2010). The relationship of bureaucratic structure to school climate: An exploratory factor analysis of construct validity. Doctoral Dissertation. Retrieved from ProQuest Dissertations and Theses. (UMI No. 9302891)
- Lewicki, R. J. (1981). Organizational seduction: Building commitment to organizations. *Organizational Dynamics, 10*(2), 5-21.
- Liang, S. C. & Hsieh, A. T. (2008). The role of organizational socialization in burnout: A Taiwanese example. *Social Behavior and Personality, 36*(2), 197-216.
- Liberman, C. J. (2011). Why organizational identification ‘matters’ as a communication variable: A state-of-the-art review of past, present, and future trends. *Proceedings of the New York State Communication Association, 2010*(8), 1-20.
- Locke, E. A. (1984). Job satisfaction. In M. Gruneberg and T. Wall (Eds.). *Social psychology and organizational behaviour* (pp. 93-115). John Wiley & Sons.
- Louis, M. R. (1980). Surprise and sense making: What newcomers experience in entering unfamiliar organizational settings. *Administrative Science Quarterly, 25*(2), 226-251.
- Louis, M. R., Posner, B. Z. & Powell, Garry N. (1983). The availability and helpfulness of socialization practices. *Personnel Psychology, 36*(4), 857-866.
- Lunenburg, F. C. & Ornstein O. C. (2013). *Eğitim Yönetimi* (çev. G. Arastaman). Ankara: Nobel Yayıncılık.
- Madlock, P. E. & Horan, S. M. (2009). Predicted outcome value of organizational commitment. *Communication Research Reports, 26*(1), 40-49.

- Mael, F. A. & Ashforth, B. E. (2001). Identification in work, war, sports, and religion: Contrasting the benefits and risks. *Journal for the Theory of Social Behaviour*, 31(2), 197-222.
- March, J. G. & Simon H. A. (1958). *Organizations*. New York: Wiley.
- Manzoor, M. & Naeem, H. (2011). Relationship of organization socialization with organizational commitment and turnover intention: Moderating role of perceived organizational support. *Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business*, 3(8), 515-529.
- Massie, M. M. (2013). *An examination of organizational socialization and job satisfaction among higher education staff*. Doctoral Dissertation. Capella University, Minnesota.
- Mathieu, J. E. & Zajac, D. M. (1990). A review and meta-analysis of the antecedents, correlates, and consequences of organizational commitment. *Psychological Bulletin*, 108(2), 171-
- Mayerson, D. (2010). *The relationship between school climate, trust, enabling structures, and perceived school effectiveness*. Unpublished doctoral dissertation. St. John's University.
- McClaren, N., Adam, S. & Vocino, A. (2010). Investigating socialization, work-related norms, and the ethical perceptions of marketing practitioners. *Journal of Business Ethics*, 96(1), 95-115.
- McGuigan, L. (2005). *The role of enabling bureaucracy and academic optimism in academic achievement growth*. Unpublished doctoral dissertation. The Ohio State University, Columbus, Ohio.
- McGuigan, L., & Hoy, W. K. (2006). Principal leadership: Creating a culture of academic optimism to improve achievement for all students. *Leadership and Policy in Schools*, 5(3), 203-229.
- McVey, D. (2009). *Parsonian influence and the effect of school climate and bureaucracy on the perceived effectiveness in schools*. Unpublished doctoral dissertation. St. John's University, Jamaica, New York.
- Messick, P. P. (2012). *Examining relationships among enabling school structures, academic optimism and organizational citizenship behaviors*. Unpublished doctoral dissertation. Auburn University, Alabama.
- Mignerey, J.T. & Rubin, R.B. (1995). Organizational entry: An investigation of newcomer communication behaviour and uncertainty. *Communication Research*, 22(1), 54-85.
- Miller, V. D., Allen, M., Casey, M. K. & Johnson, J. R. (2000). Reconsidering the organizational identification questionnaire. *Management Communication Quarterly*, 13(4), 626-658.

- Millward, L. J., Haslam, S. A. & Postmes, T. (2007). Putting employees in their place: the impact of hot desking on organizational and team identification. *Organization Science*, 18(4), 547–559.
- Mintzberg, H. (1979). *The structuring of organizations: A synthesis of the research*. New Jersey: Prentice-Hall.
- Mintzberg, H. (1993). *Structure in fives: Designing effective organization*. Prentice-Hall, New Jersey: International Editions.
- Mintzberg, H. (2015). Örgütler ve yapıları (çev. ed. A. Aypay). Ankara: Nobel Yayıncılık.
- Miskel, C. (1979). *Demographic characteristics, faculty attitudes and school structure*. Paper presented at the Annual Meeting of the American Educational Research Association, April 8-12, San Francisco, California.
- Mitus, J. S. (2006). Organizational socialization from a content perspective and its effect on the affective commitment of newly hired rehabilitation counselors. *Journal of Rehabilitation*, 72(2), 12-20.
- Moorhead, G. & Griffin R. W. (1989). *Organizational behavior* (2<sup>th</sup> ed.). Boston: Houghton Mifflin Company.
- Moreland, R. L. & Levine, J. M. (2002). Socialization and trust in work groups. *Group processes & intergroup relations*, 5(3), 185-201.
- Moreland, R. L. & Levine, J. M. (2006). Socialization in organizations and work groups. In J. M. Levine and R. L. Moreland (Eds.), *Key Readings in social psychology. Small groups* (pp. 469-498). Psychology Press.
- Morgan, G. (1998). *Yönetim ve örgüt teorilerinde metafor*. (çev. G. Bulut). İstanbul: Mess Yayınları.
- Morrison, E. W. (1993). Longitudinal study of the effects of information seeking on newcomer socialization. *Journal of Applied Psychology*, 78(2), 173-183.
- Morrison, E. W. (2002). Newcomers' relationships: The role of social network ties during socialization. *Academy of Management Journal*, 45(6), 1149-1160.
- Mullins, L. J. (1989). *Management and organizational behaviour*. London: Pitman.
- Mutlu, B. (2008). *İstanbul ortaöğretim okullarında okul kültürü ve öğretmenlerin örgütsel sosyalleşmeleri*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi. Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Myers, K. K. & Oetzel, J. G. (2003). Exploring the dimensions of organizational assimilation: Creating and validating a measure. *Communication Quarterly*, 51, 234- 279.

- Nartgün, Ş. S. ve Demirer, S. (2016a). Öğretmenlerin örgütsel sosyalleşme ve özdeşleşme düzeyleri ile birlikte çalışma yeterlikleri arasındaki ilişki. *Abant İzzet Baysal Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 16(1), 237-269.
- Nartgün, Ş. S. ve Demirer, S. (2016b). Öğretmenlerin örgütsel sosyalleşme ve özdeşleşme düzeylerinin birlikte çalışma yeterliklerine etkisi. *Mersin Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 12(1), 474-503.
- Nasser-Abu Alhija, F. & Fresko, B. (2010). Mentoring of new teachers: Correlates of activities and mentors' attitudes. *Procedia Social and Behavioral Sciences*, 2(2), 2497–2500.
- Nelson, D. L. & Quick, J. C. (1997). *Organizational behavior: foundations, realities, and challenges*. New York: West Publishing Company.
- Nicholson, N. (1998). *Encyclopedic dictionary of organizational behavior*. U.S.A.: Blackwell Publishers Inc.
- Nişancı, Z. N. (2015) Geçmişten günümüze yönetim düşüncesi. *Yönetim Bilimleri Dergisi*, 13(25), 257-294.
- Noe, R. A. (2009). *İnsan kaynaklarının eğitimi ve geliştirilmesi* (çev. C. Çetin.). İstanbul: Beta Basım Yayın Dağıtım A.Ş.
- Okpogba, D. (2011). *Organizational structure, collegial trust, and college faculty teaching efficacy: A case study*. Unpublished doctoral dissertation. Oklahoma State University, Oklahoma.
- Oldham, G. R. & Hackman, J. R. (1981). Relationships between organizational structure and employee reactions: Comparing alternative frameworks. *Administrative Science Quarterly*, 26(1), 66-83.
- Ordu, A. (2011). *İlköğretim okullarında örgütsel yapı ile örgüt sağlığı arasındaki ilişkiler*. Yayınlanmamış Doktora Tezi. Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Denizli.
- Ostroff, C. (1992). The relationship between satisfaction, attitudes, and performance: An organizational level analysis. *Journal of Applied Psychology*, 77(6), 963–974
- Ostroff, C. & Kozlowski, S. W. J. (1992). Organizational socialization as a learning process: The role of information acquisition. *Personnel Psychology*, 45(4), 849–874.
- Ottekin Demirbolat, A. (2010). Bureaucratic socialization and educational institution. In G. T. Papanikos and N. C. J. Pappas, (Eds.), *Problems and prospects in higher education*. Athens: Athens Institution for Education and Research.



- Öğretir, M. (2013). *İlköğretim okullarında çalışan öğretmenlerin örgütsel sosyalleşme düzeyleri*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi. Pamukkale Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Denizli.
- Ömeroğlu, Ö. (2006). *Okul yönetiminde bürokrasi ile öğretmenlerin okula ilişkin tutumları arasındaki ilişki*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi. Dokuz Eylül Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, İzmir.
- Önal, H. (2012). *İlköğretim kurumlarında örgüt kültürü ile bürokrasi arasındaki ilişki*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi. Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Öz, M. (2015). *Üniversitelerde iç denetimin etkinliğinin artırılmasına yönelik bir alan araştırması*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi. Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya.
- Özcan, D. E. (2010). *Algılanan Örgüt Yapısı İle İş Tatmini Arasındaki İlişkide Kişilik Özelliklerinin Rolü ve Bir Araştırma*. Yayınlanmamış doktora tezi. Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Özçer, S. (1998). *Verimliliğe etkileri açısından sanayi işletmelerinde örgüt yapıları ve liderlik biçimleri*. Ankara: Milli Prodüktivite Merkezi Yayınları.
- Özer, N. (2010). *İlköğretim okullarının örgütsel diriklik, bürokratiklik ve örgüt normları açısından analizi*. Yayınlanmamış doktora tezi. İnönü Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Malatya.
- Özgen, H., Öztürk, A. ve Yalçın, A. (2005). *İnsan kaynakları yönetimi*. Adana: Nobel Kitabevi.
- Özkan, Y. (2004). *Göreve yeni başlayan öğretmenlerin örgütsel sosyalleşme sürecinde okul yöneticilerinin görevlerine ilişkin algıları (Ordu ili örneği)*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi. Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Özkan, Z. (2019). *Türkçe ve Türk kültürü dersi öğretmenlerinin örgütsel sosyalleşme ve iş yaşamında yalnızlık düzeyleri arasındaki ilişki*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi. Bolu İzzet Baysal Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Bolu.
- Öztürk, N. (2001). *Liselerde bürokratikleşme ve öğretmenlerin stres düzeyleri*. Yayınlanmamış doktora tezi. Dokuz Eylül Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Denizli.
- Parlar, H. ve Cansoy, R. (2017). The effect of bureaucratic school structure on teacher leadership culture: A mixed study. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Bilimleri*, 17(6), 2175-2201.
- Parsons, T., Bales, R. & Shils, E. (1958). *The working papers in the theory of action*. Glencoe, Illinois: The Free Press.
- Pascale, R. (1985). The paradox of “corporate culture” reconciling ourselves to socialization. *California Management Review*, 27(2), 26-41.

- Perçin, M. (2008) *İşletmenin örgüt yapısının iş görenlerin örgütsel bağlılığına etkisine ilişkin bir araştırma*. Yayınlanmamış Doktora Tezi. Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Isparta.
- Pheysey, D. C., Payne, R. L. & Pugh, D. S. (1971). Influence of structure at organizational and group levels. *Administrative Science Quarterly*, 16(1), 61-73.
- Plunkett, W. R. & Attner, R. F. (1992). *Introduction to management*. Thomson South-Western.
- Porter, M.E. (1980). *Competitive Strategy*. New York: Free Press.
- Porter, L. W., & Lawler, E. E. (1968). *Managerial Attitudes and Performance*. Homewood, IL: Richard D. Irwin.
- Porter, L. W., Angle, H. L. & Allen, R. W. (2003). The politics of upward influence in organizations. In *Organizational influence processes* (pp. 431-445). Armonk, New York: Sharpe.
- Porter, L. W., Lawler, E. E. & Hackman, J. R. (1981). *Behavior in organizations*. New York: McGraw-Hill.
- Pugh, D. S., Hickson, D. J., Hinings, C. R., Macdonald, K. M., Turner, C., & Lupton, T. (1963). A conceptual scheme for organizational analysis. *Administrative Science Quarterly*, 8(3), 289-315.
- Pugh, D. S., Hickson, D. J., Hinings, C. R. & Turner, C. (1968). *Dimensions of organization structure*. *Administrative Science Quarterly*, 13(1), 65-105.
- Pugh, D. S., Hickson, D. J., Hinings, C. R. & Turner, C. (1969). An empirical taxonomy of structures of work organizations. *Administrative Science Quarterly*, 14(1), 91-114.
- Quaglia, R. & Davis, E. E. (1991). The socialization of special educators: A model for understanding the beginning teacher. *Journal of Instructional Psychology*, 18(1), 9-29.
- Randall, Donna M. (1987). Commitment and organization: The organization Man revisited. *Academy of Management Review*. 12(3), 460-471.
- Reimann, B. C. (1973). On the dimensions of bureaucratic structure: An empirical reappraisal. *Administrative Science Quarterly*, 18(4), 462-476.
- Reichers, A. E. (1987). An interactionist perspective on newcomer socialization rates. *Academy of Management Review*, 12(2), 278-287.

- Rhoads, D. (2009). *Enabling structure and collective efficacy: A study of teacher perceptions in elementary divisions of American schools in Mexico*. Unpublished doctoral dissertation. Seton Hall University, New Jersey.
- Riordan, C.M., Weatherly, E.W., Vandenberg, R.J. & Self, R.M. (2001). The effect of pre-entry experiences and socialization tactics on newcomer attitudes and turnover. *Journal of Managerial Issues*, 13(2), 159-176.
- Robbins, S.P. (1986). *Organizational behaviour concepts, controversies and applications* (3<sup>th</sup> edition). New Jersey: Prentice-Hall.
- Robbins, S. P. (1990). *Organization theory: Structure, design, and applications*. (3<sup>th</sup> ed.). New Jersey: Prentice Hall, Englewood Cliffs.
- Robbins, S. P. & Judge, T.A. (2017). *Örgütsel Davranışın Temelleri* (çev. İ. Erdem). Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Robbins, S. P., Judge, T. A. & Campbell, T. T. (2009). *Organizational behaviour*. New Jersey: Pearson Prantice Hall.
- Rosser, V. J. (2004). Measuring the change in faculty perceptions over time: An examination of their worklife and satisfaction. *Research in Higher Education*, 46(1), 81-107.
- Rotondi, T. (1975). Organizational identification and group involvement. *The Academy of Management Journal*, 18(4), 892-897.
- Rousseau, D. M. (1998). Why workers still identify with organizations. *Journal of Organizational Behaviour*, 19(3), 217-233.
- Saks, A. M. (1994). A psychological process investigation for the effects of recruitment source and organization information on job survival. *Journal of Organizational Behavior*, 15(3), 225-244.
- Saks, A. M. (1995a). Longitudinal field investigation of the moderating and mediating effects of self-efficacy on the relationship between training and newcomer adjustment. *Journal of Applied Psychology*, 80(2), 211-225.
- Saks, A.M. (1995b). The relationship between job content and work outcomes for entry-level staff in public accounting firms. *Journal of Accounting & Business Research*, 3, 15-38.
- Saks, A. M. (1996). The relationship between the amount and helpfulness of entry training and work outcomes. *Human Relations*, 49(4), 429-451.
- Saks, A. M., & Ashforth, B. E. (1997). Organizational socialization: making sense of the past and present as a prologue for the future. *Journal of Vocational Behavior*, 51(2), 234-279.

- Saks, A. M. & Gruman, J. A. (2011a). Getting newcomers engaged: The role of socialization tactics. *Journal of Managerial Psychology*, 26(5), 383-402.
- Saks, A. M., ve Gruman, J. A. (2011b). Organizational socialization and positive organizational behaviour: Implications for theory, research, and practice. *Canadian Journal of Administrative Sciences*, 28(1), 14-26.
- Saks, A.M. & Gruman, J.A. (2012). Getting newcomers on board: A review of socialization practices and introduction to socialization resources theory. In C.R. Wanberg (Ed.), *The Oxford handbook of organizational socialization* (pp. 27-55). Oxford: Oxford University Press.
- Saks, A. M., Uggerslev K. L. & Fassina, N. E. (2007). Socialization tactics and newcomer adjustment: A meta-analytic review and test of a model. *Journal of Vocational Behavior*, 70(3), 413-446.
- Salancik, G.R. (1995). Organizational socialization and commitment. In B. M. Staw (Ed.), *Psychological dimensions of organizational behavior* (pp. 284-290). New Jersey: Prentice Hall, Englewood Cliffs.
- Salavati, A., Ahmadi, F., Shikhesmaeili, S. & Mirzaei, M. (2011). Effects of organizational socialization (OS) on organizational citizenship behavior (OCB). *Interdisciplinary Journal of Contemporary Research Business*, 3(5), 395-410.
- Salisbury, J. (2006). *Organizational socialization of adjunct faculty members at baker college: A correlational analysis of content, context, and the dimensions that affect socialization outcomes*. Unpublished doctoral dissertation. Capella University, USA.
- Schaubroeck, J. M., Peng, A. C. & Hannah, S. T. (2013). Developing trust with peers and leaders: Impacts on organizational identification and performance during entry. *Academy of Management Journal*, 56(4), 1148-1168.
- Schein, E.H. (1978). *Career dynamics: Matching individual and organizational needs*. M.A.: Addison- Wesley Publishing Company.
- Schein, E. H. (1964). How to break in the college graduate. *Harvard Business Review*, 42(6), 68-76.
- Schein, E. H. (1968). Organizational socialization and the profession of management. *Industrial Management Review*, 9, 1-16.
- Schein, E. H. (1984). *Örgüt psikolojisi* (Çev. M. Tosun). Ankara: TODAİ Yayın.
- Schein, E. H. (1975). Örgütsel sosyalizasyon ve yönetim mesleği (Çev. H. Can). *Amme İdaresi Dergisi*, 8(2), 167-183.

- Schein, E. (1988). *Process consultation: Its role in organization development*. USA: Addison-Wesley Publishing Company.
- Scott, S. G. & Lane, V. R. (2000). A stakeholder approach to organizational identity. *The Academy of Management Review*, 25(1), 43-62.
- Scott, C. R., Corman, S. R. & Cheney, G. (1998). Development of a Structural model of identification in the organization. *Communication Theory*, 8(3), 298-336.
- Sert, H. (2016). *Liderlik tarzları ve örgütsel yapı arasındaki ilişkiler: Düzce ilindeki kobi'ler üzerinde nicel bir araştırma*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi. Düzce Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Düzce.
- Shamir, B. & Kark, R. (2004). A single-item graphic scale for the measurement of organizational identification. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 77(1), 115-123.
- Sinden, J. E., Hoy, W. K. & Sweetland, R. (2004). An analysis of enabling school structure: Theoretical, empirical, and research considerations. *Journal of Educational Administration*, 42(4), 462-478.
- Sluss, D. M., Klimchak, M. & Holmes, J. J. (2008). Perceived organizational support as a mediator between relational exchange and organizational identification. *Journal of Vocational Behavior*, 73(3), 457-464.
- Sökmen, A. (2007). Örgütsel sosyalleşme sürecinde iş görenlerin yöneticilerine dönük algıları: Ankara'daki otel işletmelerinde bir değerlendirme. *Anatolia: Turizm Araştırmaları Dergisi*, 18(2), 170-182.
- Spinella, F. A. (2003). *The principal's role in new teacher retention*. Unpublished doctoral dissertation. University of New Orleans, New Orleans, LA.
- Steyn, T. (2013). Professional and organisational socialisation during leadership succession of a school principal: A narrative inquiry using visual ethnography. *South African Journal of Education*, 33(2), 1-17.
- Sucu, Y. (2000). *Geçmişten günümüze yönetim düşüncesindeki gelişmeler: Bütünleştirici bir durumsallık modeli*. Ankara: Elit Yayıncılık.
- Sweetland, H. (2001). Authenticity and sense of power in enabling school structures: An empirical analysis. *Education*, 121(3), 581-588.
- Takahashi, K. (1994). Empirical test of the stage model of organizational socialization: Development of integrated model and verification of its validity. *The Japanese Journal of Administrative Behavior*, 9(1).

- Tannenbaum, S. I., Mathieu, J. E., Salas, E. & Cannon-Bowers, J. A. (1991). Meeting trainees' expectations: The influence of training fulfillment on the development of commitment, self-efficacy, and motivation. *Journal of applied psychology*, 76(6), 759.
- Tarı, B. (2002) *Analyzing the fit between organizational environment, structure, and culture: A case study of a public organization*. Unpublished Master Dissertation. Middle East Technical University The Graduate School of Social Sciences, Ankara.
- Taormina, R. J. (2004). Convergent validation of two measures of organizational socialization. *International Journal of Human Resource Management*, 15(1), 76-94.
- Taormina, R. J. (1997). Organizational socialization: A multidomain, continuous process model. *International Journal of Selection and Assessment*, 5(1), 29-47.
- Taormina, R. J. (2009). Organizational socialization: The missing link between employee needs and organizational culture. *Journal of Managerial Psychology*, 24(7), 650-676.
- Taormina, R. J. & Law, C. M. (2000). Approaches to preventing burnout: the effects of personal stress management and organizational socialization. *Journal of Nursing Management*, 8(2), 89-99.
- Tepe, N. (2018). *Kolaylaştırıcı okul yapısı, akademik iyimserlik ve okul etkililiği arasındaki ilişkinin incelenmesi*. Yayınlanmamış doktora tezi. Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Tierney, W. G. (1988). Organizational culture in higher education: Defining the essentials. *Journal of Higher Education*, 59(1), 2-21.
- Tolman, E. C. (1943). Identification and the post-war world. *Psychological Review*, 38(2), 141-148.
- Thompson, V. (1961). *Modern Organization*. New York: Alfred Knopf.
- Trivellas, P. & Dargenidou, D. (2009). Organizational culture, job satisfaction and higher education service quality: The case of Technological Educational Institute of Larissa. *The TQM Journal*, 21(4), 382-399.
- Turan, G. (2019). *Öğretmen görüşlerine göre örgütsel sosyalleşme ile dönüşümcü liderlik arasındaki ilişki*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi. Marmara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, İstanbul.
- Türk Dil Kurumu Sözlüğü. TDK resmî web sitesi. <http://sozluk.gov.tr/> Sitesinden 30.05.2020 tarihinde erişilmiştir.
- Uyguralp Gizdem, Ö. (2015). *Sınıf öğretmenlerinin örgütsel sosyalleşmelerinde informal grupların etkileri*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi. Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Burdur.

- Uğurlu, Z., Kıral, E. ve Aksoy, İ. G. (2011). İlköğretim okul yöneticilerinin görüşlerine göre öğretmenlerin sosyalleşmesinde kullandıkları örgütsel sosyalleşme strateji ve taktikleri. In *2nd International Conference on New Trends in Education and Their Implications*, 706-719. Ankara: Siyasal Kitabevi.
- Uygur, A. (2007). Örgütsel bağlılık ile işgören performansı ilişkisini incelemeye yönelik bir alan araştırması. *Gazi Üniversitesi Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi*, 1, 71-85.
- Vallejo, M.C. & Langa, D. (2010). Effects of family socialization in the organizational commitment of the family firms from the moral economy perspective. *Journal of Business Ethics*, 96(1), 49-62.
- Van Dick, R., Grojean, M. W., Christ, O. & Wieseke, J. (2006). Identity and the extra mile: Relationships between organizational identification and organizational citizenship behaviour. *British Journal of Management*, 17(4), 283-301.
- Van Dick, R., Wagner, U. & Lemmer, G. (2004). Research note: The winds of change - Multiple identifications in the case of organizational mergers.. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 13(2), 121-138.
- Vann Maanen, J. (1976). Breaking in: Socialization to work. In R. Dubin (Ed), *Handbook of Work, Organization, and Society* (pp.67-130). Chicago: Rand McNally.
- Van Maanen, J. (1978). People processing: Strategies of organizational socialization. *Organizational Dynamics*, 7(1), 18-36.
- Van Maanen, J. & Schein, H. (1979). Toward a theory of organizational socialization. In B. M. Staw (Ed.), *Research in organizational behavior* (1<sup>st</sup> vol., pp. 209-264.). Greenwich, Conn.: JAI Press.
- Volk, A. (2011). *Teachers' experiences with bureaucracy in loosely and tightly coupled systems: Impacts on professional practice*. 12th Annual, University of Manitoba Education Graduate Student Symposium: Sharing Our Research, March 4-5, University of Manitoba, Winnipeg, Canada.
- Vural, T., Gürcüm, B. H. ve Ağaç, S. (1999). İşgörenlerin motivasyonu üzerine bir araştırma. *Kamu Yönetiminde Kalite 1. Ulusal Kongresi*. Ankara: Today Yayınları.
- Wanous, J. P. (1980). *Organizational entry: Recruitment, selection and socialization of newcomers*. Massachusetts: Addison-Wesley Publishing Company.
- Wanous, J. P., Reichers, A.E. & Malik, S.D. (1984). Organizational socialization and group development: toward an integrative perspective. *Academy of Management Review*, 9(4), 670-683.

- Watts, D. (2009). *Enabling School Structure, Mindfulness and Teacher Empowerment: Test of A Memory*. Unpublished doctoral dissertation. The University of Alabama, ABD.
- Weber, M. (1946). *Essays in sociology*. New York: Oxford University Press.
- Weber, M. (1947). *The theory of social and economic organization*. New York: Oxford University Press.
- Webber, S. S. (2011). Dual organizational identification impacting client satisfaction and word of mouth loyalty. *Journal of Business Research*, 64 (2), 119–125.
- Wegge, J., Van Dick, R., Fisher, G. K., Wecking, C. & Moltzen, K. (2006). Work motivation, organisational identification, and well-being in call centre work. *An International Journal of Work, Health & Organisations*, 20(1), 60-83.
- Wei, Y. (2013). Person-Organization fit and organizational citizenship behavior: Time perspective. *Journal of Management and Organization*, 19(1), 101-114.
- Weiner, Y. (1982). Commitment in organizations: A normative view. *Academy of Management Review*, 7(3), 418-428.
- Wesson, M.J. & Gogus, C.I. (2005). Shaking hands with a computer: An examination of two methods of organizational newcomer orientation. *Journal of Applied Psychology*, 90(5), 1018-1026.
- Wharton, R., Potter, P., & Parry, L. E. (2004). Keeping the faculty: Issues of socialization, justice, and commitment to the workplace. *Journal of Behavioral & Applied Management*, 6(1), 4-20.
- Wickesberg, A, K. (1966). *Management organization*. New York: Appleton Century Crofts.
- Williams, J. A. (1981) *The effect of organizational structure of schools and role orientation of teachers on job satisfaction of teachers*. Unpublished Doctoral Dissertation. Rutgers The State University of New Jersey, New Jersey.
- Woo, H. Y. (2006). *Identification and validation of new employees' organizational socialization dimensions within a large bank in Korea*. Unpublished doctoral dissertation. The University of Minnesota, Minneapolis, Saint Paul.
- Woo, B. & Chelladurai, P. (2012). Dynamics of perceived support and work attitudes: The case of fitness club employees. *Human Resource Management Research*, 2(1), 6-18.
- Yahyagil, M. Y. ve Dikmen, Ç. (2001). İletişim sektöründe faaliyet gösteren bir şirketler grubunda bilişim teknolojileri uygulamalarına bağlı olarak yaşanan değişim sürecinin çalışanlar tarafından algılanması ile örgütün yapısal ve iklimsel özellikleri arasındaki ilişki. 9. *Ulusal Yönetim ve Organizasyon Sempozyumu Bildiri Kitapçığı*, 885-905. İstanbul: İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi.



- Yazıcıoğlu, Y.ve Erdoğan, S. (2004). *Spss uygulamalı bilimsel araştırma yöntemleri*. Ankara: Seçkin.
- Yıldırım, Ç. (2017). *Lise öğretmenlerinin örgütsel vatandaşlık davranışlarının yordayıcısı olarak örgütsel sosyalleşme*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi. İstanbul Sabahattin Zaim Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Yıldız, E. (2019). *Okul öncesi öğretmenlerinin örgütsel sosyalleşme ve yaşam doyumu düzeylerinin incelenmesi (Siverek ilçesi örneği)*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi. Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Yılmaz, A. İ. (2018). *Okullardaki bürokratik yapı ve öğretmen liderliği arasındaki ilişki*. Yayınlanmamış doktora tezi. Dokuz Eylül Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, İzmir.
- Yi, X. & Uen, J. F. (2006). Relationship between organizational socialization and organizational identification of professionals: Moderating effects of personal work experience and growth need growth. *Journal of American Academy of Business, Cambridge, 10(1)*, 362-371.
- Yücel, C. (1999). *Bureaucracy and teachers' sense of power*. Unpublished doctoral dissertation. Virginia Polytechnic Institute and State University, Virginia.
- Yüksel, Ö. (2000). *İnsan kaynakları yönetimi*. Ankara: Gazi Kitabevi.
- Zeytin, N. (2009). *İlköğretim okullarında bürokratikleşme ve okul kültürü*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi. Dokuz Eylül Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, İzmir.
- Zeichner, K. M. & Tabachnick, B. R. (1985). The development of teacher perspectives: social strategies and institutional control in the socialization of beginning teachers. *Journal of Education for Teaching, 11(1)*, 1-25.
- Zheng, W., Yang, B. & Mclean, G.N. (2009). Linking organizational culture, structure, strategy, and organizational effectiveness: Mediating role of knowledge. *Management. Journal of Business Research, 1(9)*, 763-771.
- Zincirli, M. (2017). *Üniversitelerdeki örgüt yapısının akademisyen davranışları üzerindeki etkisi*. Yayınlanmamış doktora tezi. Fırat Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Elazığ.
- Zoba, A. (2000). *İlköğretim okullarında var olan örgütsel değerlerle öğretmenlerin sosyalleşmesi arasındaki ilişki (Ankara ili Çankaya ilçesi örneği)*. Yayınlanmamış Yüksek lisans tezi. Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara
- Zonana, M. (2011). *İş stresinin işgörenlerin örgütsel sosyalleşme düzeylerine etkileri ve bir araştırma*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi. Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

**EKLER****Ek 1. Bilimsel Araştırma ve Yayın Etiği Kurulu Onay Bildirimi**

Evrak Tarih ve Sayısı: 04/03/2020-E.18836



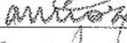
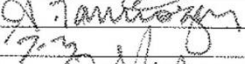
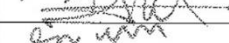


T.C.  
PAMUKKALE ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL VE BEŞERİ BİLİMLERİ BİLİMSEL ARAŞTIRMA VE YAYIN ETİĞİ KURULU

SAYI: 68282350/2018/G02

Toplantı Tarihi : 26.02.2020

Toplantı Sayısı : 02

Toplantı Saati : 14:00

S.N	Adı Soyadı	İmza
1	Prof. Dr. Ersan ÖZ	
2	Prof. Dr. Ertuğrul İŞLER	
3	Prof. Dr. Asım ÇİVİTÇİ	
4	Prof. Dr. Abdurrahman TANRIÖĞEN	
5	Prof. Dr. Fatih YAYLA	
6	Prof. Dr. İsmet PARLAK	
7	Prof. Dr. Selçuk B. HAŞILOĞLU	

**KARAR 1-** Üniversitemiz Eğitim Bilimleri Ana bilim Dalı Yüksek Lisans Programına kayıtlı 182181127 nolu öğrencisi, Arş.Gör. Deniz Baransel CİNAR'ın danışmanlığını Prof. Dr. Abdurrahman TANRIÖĞEN'nin yaptığı "Üniversitelerin Örgütsel Yapı Özellikleri İle Örgütsel Sosyalleşme Düzeyleri Arasındaki İlişki" başlıklı çalışma başvuru formunun usul ve etik açıdan incelenmesi talebiyle verdiği beyan ve ekler tetkik edilmiş olup; proje sahibinin, başvurusunda yer alan bilgi, belge ve taahhütnamelere uygun bilimsel davranışlar sergileyeceği kanaati oluşmuştur. İş bu karar oy birliği ile alınmıştır.

**ASLI GİBİDİR**  
26.02.2020

  
**Prof. Dr. Ersan ÖZ**  
Başkan

Bu belge 5070 sayılı Elektronik İmza Kanununun 5. Maddesi gereğince güvenli elektronik imza ile imzalanmıştır.

## Ek 2. Demografik Bilgi Formu

### VERİ TOPLAMA ARACI

Değerli Katılımcı;

Bu veri toplama aracı; Prof. Dr. Abdurrahman TANRIÖĞEN'in danışmanlığında; Arş. Gör. Deniz Baransel CİNAR tarafından yürütülen "Üniversitelerin Örgütsel Yapı Özellikleri ile Akademisyenlerin Örgütsel Sosyalleşme Düzeyleri Arasındaki İlişki" konulu tez çalışmasında kullanılmak üzere hazırlanmıştır.

Bu amaçla düzenlenen bu anket üç bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde, istatistiksel çözümler için çeşitli kişisel bilgilerinizi belirtmeniz istenmiştir. İkinci bölümde, üniversitelerin örgütsel yapı özelliklerine ilişkin ifadeler, üçüncü bölümde ise, akademisyenlerin örgütsel sosyalleşme düzeylerine ilişkin ifadeler yer almaktadır. Ankete vereceğiniz cevaplar çalışmanın amacı dışında kullanılmayacak, başka kişi veya kurumlarla paylaşılmayacaktır.

Anket maddelerine vereceğiniz cevapların objektif ve samimi olması çalışmanın geçerli ve güvenilir sonuçlara ulaşması bakımından büyük önem taşımaktadır. Doldurduğunuz anketin değerlendirmeye alınabilmesi için soruların tümünün cevaplandırılması gerekmektedir. Bu nedenle lütfen hiçbir soruyu cevapsız bırakmayınız.

Göstermiş olduğunuz ilgi ve değerli katkılarınız için teşekkür ederim.

Deniz Baransel CİNAR  
Pamukkale Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü  
GSM: 5331277163  
baransel@pau.edu.tr  
d.baransel@gmail.com

### DEMOGRAFİK BİLGİ FORMU

- 1) Cinsiyetiniz: Kadın  Erkek
- 2) Yaşınız: \_\_\_\_\_
- 3) Unvanınız: \_\_\_\_\_
- 4) Şu anda görev yaptığınız üniversite: \_\_\_\_\_
- 5) Kaç senedir akademisyen olarak görev almaktasınız? \_\_\_\_\_
- 6) Kaç senedir bu üniversitede akademisyen olarak görev almaktasınız? \_\_\_\_\_
- 7) Yurtdışında akademisyen olarak görev aldınız mı? Evet  Hayır
- 8) Aşağıdaki yöneticilik pozisyonlarından görev yaptığınız veya yapmakta olduğunuz pozisyonu işaretleyiniz.  
Hiçbiri
- Anabilim Dalı Başkanlığı
- Anabilim Dalı Başkan Yardımcılığı
- Bölüm Başkanlığı
- Bölüm Başkan Yardımcılığı
- Fakülte Dekanlığı
- Fakülte Dekan Yardımcılığı

### Ek 3. Örgütsel Yapı Ölçeği – Üniversite Versiyonu

#### Örgütsel Yapı Ölçeği – Üniversite Versiyonu

	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
<b>Karmaşıklık</b>					
<i>Görevsel uzmanlıkların sayısı</i>					
1. Her ders, o dersin uzmanı olan öğretim üyesi tarafından verilmektedir.					
2. Her bölümde yeteri kadar akademisyen vardır.					
3. Öğretim üyeleri verdikleri derslere ilişkin mesleki yeterliklere sahiptir.					
<b>Mesleki eğitim</b>					
4. Akademik çalışma yapan öğretim üyeleri desteklenir.					
5. Öğretim üyelerinin rol ve görev dağılımlarında akademik dereceleri önemli bir faktördür.					
6. Öğretim üyelerinin ders dağılımlarında akademik dereceleri önemli bir faktördür					
<b>Mesleki Etkinlikler</b>					
7. Öğretim üyeleri yıl boyunca mesleki gelişimlerine yönelik etkinliklere (kongre-sempozyum) katılmaktadır.					
8. Akademisyenler, mesai saatleri dışında da fakülte içerisinde akademik çalışmalarda bulunurlar (örneğin hafta sonları)					
9. Akademisyenler alanları ile ilgili mesleki topluluklara üyedirler.					
<b>Merkezileşme</b>					
<b>Karara katılım</b>					
10. Akademisyenler kendilerini ilgilendiren kararlara katılmaya davet edilirler.					
11. Yeni bir prosedür uygulanmadan önce öğretim üyelerinin görüşleri alınır.					
12. Yeni programlar uygulanmadan önce öğretim üyelerinin görüşleri alınır.					
<b>Otorite hiyerarşisi</b>					
13. Dekan rutin olmayan kararları (yönetmelikte yer almayan) vermek durumunda kaldığında, son onay için üstlerine başvurur.					
14. Dekan yardımcıları, rutin olmayan kararları (yönetmelikte yer almayan) vermek durumunda kaldığında, son onay için üstlerine başvurur.					

15. Öğretim üyeleri, rutin olmayan kararları (yönetmelikte yer almayan) vermek durumunda kaldığında, son onay için üstlerine başvurur.					
<b>Formalleşme</b>					
<i>Standartlaşma</i>					
16. Kimin, neyi, nerede ve ne zaman yapması gerektiğini bildiren normlar vardır.					
17. Resmi yazışmalar prosedürlere uygun olarak yapılır.					
18. Disiplin işleri, yönetmeliğe uygun olarak yapılır.					
<b>Mesleki özgürlük</b>					
20. Akademisyenler, işlerine (ders ve sınav planı, yönetimi vb.) yönelik kendi kurallarını kendileri koyarlar.					
21. Öğretim üyeleri dersleri için en uygun olduğunu düşündüğü yöntem, teknik ve materyalleri seçmekte özgürdür.					
<b>Tabakalaşma</b>					
<i>Ödüllerdeki farklılık</i>					
22. Yeni teknolojik ürünler önce üstlere dağıtılır, daha sonra astlara dağıtılır.					
23. Üstlerin lisans (Normal öğretim) ders yükleri astlardan daha azdır.					
24. Üstlere ek gelir sağlayan görevler (lisansüstü danışmanlık, formasyon vb.) daha fazla verilir.					
<b>Statüler arasındaki farklılık</b>					
25. Üstler fakülte politikası ile ilgili daha fazla söz sahibidir.					
26. Üstler astlardan daha çok statüye sahiptir.					
27. Üstlerin yönetim ile ilişkileri daha yakındır.					

## Ek 4. Örgütsel Sosyalleşme Ölçeği

### Örgütsel Sosyalleşme Ölçeği

	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
<b>Yetiştirme</b>					
1. Bu kurum yaptığım iş konusunda bana mükemmel yetiştirme olanakları sağlamıştır.					
2. Bu kurum tarafından sağlanan yetiştirme programları, işimi çok iyi bir şekilde yapmamı sağlamaktadır.					
3. Bu kurum, çalışanların iş becerilerini geliştirmeleri için gerekli tüm olanakları sunmaktadır					
4. Üstlerimin verdiği talimatlar, işimi daha iyi bir biçimde yapabilmem için önem taşımaktadır					
5. Bu kurumun sağladığı işe ilişkin yetiştirme programları oldukça etkilidir					
<b>Örgüte İlişkin Anlayış</b>					
6. Bu kurumda, işlerin nasıl yürütüldüğünü çok iyi bilirim.					
7. Bu kurumda görevlerimin ne olduğunu çok iyi biliyorum					
8. Bu kurumun amaçları, net bir şekilde tanımlanmıştır.					
9. Bu kurumun nasıl işlediğine ilişkin iyi derecede bilgi sahibiyim.					
10. Bu kurumun amaçları neredeyse tüm çalışanlarca anlaşılmıştır.					
<b>Çalışan Desteği</b>					
11. Diğer çalışanlar yaptığım iş konusunda bana pek çok şekilde yardımcı olmuşlardır.					
12. İş arkadaşlarım destek ve önerilerini sunmakta genellikle istekli davranırlar.					
13. Çalışma arkadaşlarımla çoğu beni, bu örgütün bir üyesi kabul etmektedir					
14. Çalışma arkadaşlarımla bu kuruma uyum sağlamamda oldukça yardımcı olmuşlardır.					
15. Bu kurumda diğer çalışanlar ile ilişkilerim oldukça iyidir.					
<b>Gelecek Beklentileri</b>					
16. Bu kurumda iyi bir kariyer için pek çok fırsat bulunmaktadır					
17. Bu kurumun sağladığı ödüllerden mutlu oluyordum.					
18. Bu kurumdaki yükselme olanakları neredeyse herkese açıktır.					
19. Bu kurumda ne zaman terfi edeceğimi kolaylıkla öngörebilirim.					
20. Bu kurumun beni daha uzun yıllar istihdam etmesini bekliyorum.					

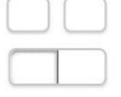
## Ek 5. Örgütsel Yapı Ölçeği Kullanım İzni

**Re: Ölçek Kullanım İzni (ÖRGÜTSEL YAPI ÖLÇEĞİ...**

Posta: 1 / 1060



Gönderen **Aydan Ordu**   
Alıcı **DENİZ BARANSEL CİNAR**   
Tarih **25.06.2020 21:59**



"Örgütsel Yapı Ölçeği-Üniversite Versiyonu" isimli ölçeği tezinizde kullanabilirsiniz. Kolay gelsin...

2020-06-23 19:46, DENİZ BARANSEL CİNAR yazmış:

Saygıdeğer Hocam;

Prof. Dr. Abdurrahman TANRIÖĞEN danışmanlığında; üniversitelerin örgütsel yapı özellikleri ve akademisyenlerin sosyalleşme düzeyleri üzerine yapacağım bir araştırmada, üniversitelerin örgütsel yapı özelliklerini belirlemek amacıyla Siz ve Erol (2018) tarafından geliştirilen "Örgütsel Yapı Ölçeği-Üniversite Versiyonu" isimli ölçme aracını, kaynak göstermek kaydıyla kullanmak için izninizi talep ediyorum.

Saygılarımla, iyi çalışmalar.

Arş. Gör. Deniz Baransel CİNAR  
Pamukkale Üniversitesi  
Eğitim Bilimleri Bölümü Eğitim Yönetimi Anabilim Dalı  
Ofis: 0(258) 296 1233  
GSM: +90 533 127 7163

## Ek 6. Örgütsel Sosyalleşme Ölçeği Kullanım İzni

04.02.2020

PAÜ E-posta :: Re: Permission Request

Konu **Re: Permission Request**  
 Gönderen Robert Joseph Taormina <taormina@emeritus.um.edu.mo>  
 Alıcı DENİZ BARANSEL CİNAR <baransel@pau.edu.tr>  
 Tarih 2020-01-25 02:42



PAÜ E-Posta Servisi

- Taormina (2004) OSI Revision & Validation.pdf (119 KB)

Dear Deniz,

Thanks for your interest in my Organizational Socialization Inventory.

You asked about the original (1994) version, but **you should instead use the updated (2004) version.**

For your reference, and for permission to use it, I have attached the newer 2004 version.

Best of luck with your research.

Best regards,

Robert Taormina

*Professor Robert J. Taormina*

*B.A., Ed.M., M.A., Ph.D.; Emeritus Full Professor*

*Psychology Department*

*University of Macau,*

*Macau (SAR), CHINA*

*Email: [Taormina@emeritus.um.edu.mo](mailto:Taormina@emeritus.um.edu.mo)*

**From:** DENİZ BARANSEL CİNAR <baransel@pau.edu.tr>

**Sent:** Friday, January 24, 2020 4:52 PM

**To:** Robert Joseph Taormina <taormina@emeritus.um.edu.mo>

**Subject:** Permission Request

Dear Sir,

I am a master student and a research assistant from Pamukkale University and writing my thesis under the direction of my thesis supervisor Prof. Dr. Abdurrahman Tanriogen. I would like your permission to use the Organizational Socialization Inventory (2004) in my research study.

Sincerely,

Res. Asst. Deniz Baransel CİNAR

Arş. Gör. Deniz Baransel CİNAR

Pamukkale Üniversitesi

Eğitim Bilimleri Bölümü Eğitim Yönetimi Anabilim Dalı

Ofis: 0(258) 296 1233

GSM: +90 533 127 7163



## Ek 7. Örgütsel Sosyalleşme Ölçeği Kullanım İzni

04.02.2020

PAÜ E-posta :: Re: Ölçek Kullanım İzni

Konu **Re: Ölçek Kullanım İzni**  
Gönderen Ali Balcı <alibalc@gmail.com>  
Alıcı DENİZ BARANSEL CİNAR <baransel@pau.edu.tr>  
Tarih 2020-02-04 09:58



PAÜ E-Posta Servisi

Sayın Cinar, kaynak göstermen kaydıyla, "Örgütsel Sosyalleşme Ölçeği"imizi araştırmada kullanabilirsin. Kolay gelsin...

Ali Balcı

DENİZ BARANSEL CİNAR <[baransel@pau.edu.tr](mailto:baransel@pau.edu.tr)>, 3 Şub 2020 Pzt, 10:15 tarihinde şunu yazdı:

Saygıdeğer Hocam;

Örgütsel Sosyalleşme üzerine yapacağım bir araştırmada, akademisyenlerin sosyalleşme düzeylerini belirlemek amacıyla Taormina (1994) tarafından geliştirilen ve yine Taormina (2004) tarafından güncellen, Türkçe'ye uyarlaması sizin ve Baltacı, Fidan, Cerci ve Acar tarafından yapılan "Örgütsel Sosyalleşme Ölçeği"nizi izninizle kullanmak istiyorum.

Hoşçakalın, iyi çalışmalar.

Arş. Gör. Deniz Baransel CİNAR  
Pamukkale Üniversitesi  
Eğitim Bilimleri Bölümü Eğitim Yönetimi Anabilim Dalı  
Ofis: 0(258) 296 1233  
GSM: +90 533 127 7163