

AKDENİZ ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

Buse ÇELİK

ÖĞRETİM ELEMANLARININ ÖRGÜTSEL SOSYALLEŞME VE ÖRGÜTSEL
SESSİZLİK DÜZEYLERİNİN İNCELENMESİ

Spor Yöneticiliği Ana Bilim Dalı

Yüksek Lisans Tezi

Antalya, 2018

AKDENİZ ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

Buse ÇELİK

ÖĞRETİM ELEMANLARININ ÖRGÜTSEL SOSYALLEŞME VE ÖRGÜTSEL
SESSİZLİK DÜZEYLERİNİN İNCELENMESİ

Danışman

Doç. Dr. Mustafa YILDIZ

Spor Yöneticiliği Ana Bilim Dalı

Yüksek Lisans Tezi

Antalya, 2018

T.C.
Akdeniz Üniversitesi
Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürlüğüne,

Buse ÇELİK'in bu çalışması, jürimiz tarafından Spor Yöneticiliği Ana Bilim Dalı Yüksek Lisans Tezi olarak kabul edilmiştir

Başkan : Yrd. Doç. Dr. Ercan ZORBA (İmza)

Üye (Danışmanı) : Doç. Dr. Mustafa YILDIZ (İmza)

Üye : Yrd. Doç. Dr. Zehra CERTEL (İmza)

Tez Başlığı: Öğretim Elemanlarının Örgütsel Sosyalleşme ve Örgütsel Sessizlik Düzeylerinin İncelenmesi

Onay: Yukarıdaki imzaların, adı geçen öğretim üyelerine ait olduğunu onaylarım.

Tez Savunma Tarihi : 22/12/2017

Mezuniyet Tarihi : 04/01/2018

(İmza)

Prof. Dr. İhsan BULUT

Müdür

AKADEMİK BEYAN

Yüksek Lisans Tezi olarak sunduğum “Öğretim Elemanlarının Örgütsel Sosyalleşme ve Örgütsel Sessizlik Düzeylerinin İncelenmesi” adlı bu çalışmanın, akademik kural ve etik değerlere uygun bir biçimde tarafımda yazıldığını, yararlandığım bütün eserlerin kaynakçada gösterildiğini ve çalışma içerisinde bu eserlere atıf yapıldığını belirtir; bunu şerefimle doğrularım.

(İmza)

Buse ÇELİK



T.C.
AKDENİZ ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
TEZ ÇALIŞMASI ORJİNALLİK RAPORU



SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜ'NE

ÖĞRENCİ BİLGİLERİ	
Adı-Soyadı	Buse ÇELİK
Öğrenci Numarası	20145233013
Enstitü Ana Bilim Dalı	Spor Yöneticiliği Ana Bilim Dalı
Programı	Yüksek Lisans Programı
Programın Türü	(X) Tezli Yüksek Lisans () Doktora () Tezsiz Yüksek Lisans
Danışmanın Unvanı, Adı-Soyadı	Doç. Dr. Mustafa YILDIZ
Tez Başlığı	Öğretim Elemanlarının Örgütsel Sosyalleşme ve Örgütsel Sessizlik Düzeylerinin İncelenmesi
Turnitin Ödev Numarası	894060407

Yukarıda başlığı belirtilen tez çalışmasının a) Kapak sayfası, b) Giriş, c) Ana Bölümler ve d) Sonuç kısımlarından oluşan toplam 106 sayfalık kısmına ilişkin olarak, 29/12/2017 tarihinde tarafımdan Turnitin adlı intihal tespit programından Sosyal Bilimler Enstitüsü Tez Çalışması Orijinallik Raporu Alınması ve Kullanılması Uygulama Esasları'nda belirlenen filtrelemeler uygulanarak alınmış olan ve ekte sunulan rapora göre, tezin/dönem projesinin benzerlik oranı;

alıntılar hariç % 14

alıntılar dahil % 21 'dir.

Danışman tarafından uygun olan seçenek işaretlenmelidir:

(X) Benzerlik oranları belirlenen limitleri aşmıyor ise;

Yukarıda yer alan beyanın ve ekte sunulan Tez Çalışması Orijinallik Raporu'nun doğruluğunu onaylarım.

() Benzerlik oranları belirlenen limitleri aşıyor, ancak tez/dönem projesi danışmanı intihal yapılmadığı kanısında ise;

Yukarıda yer alan beyanın ve ekte sunulan Tez Çalışması Orijinallik Raporu'nun doğruluğunu onaylar ve Uygulama Esasları'nda öngörülen yüzdelerinin aşılmasına karşın, aşağıda belirtilen gerekçe ile intihal yapılmadığı kanısında olduğumu beyan ederim.

Gerekçe:

Benzerlik taraması yukarıda verilen ölçütlerin ışığı altında tarafımda yapılmıştır. İlgili tezin orijinallik raporunun uygun olduğunu beyan ederim.

29/12/2017

(İmza)

Doç. Dr. Mustafa YILDIZ

İÇİNDEKİLER

ŞEKİLLER LİSTESİ	iv
TABLolar LİSTESİ	v
KISALTMALAR LİSTESİ	vii
ÖZET	viii
SUMMARY	x
ÖNSÖZ	xii
GİRİŞ	1

BİRİNCİ BÖLÜM ÖRGÜTSEL SOSYALLEŞME

1.1. Sosyalleşme Kavramı	3
1.2. Örgütsel Sosyalleşme Kavramı	4
1.3. Örgütsel Sosyalleşmenin Amacı	6
1.4. Örgütsel Sosyalleşmenin Önemi	6
1.5. Örgütsel Sosyalleşmenin Özellikleri	8
1.6. Örgütsel Sosyalleşme Süreçleri	9
1.6.1. Örgüte Giriş	9
1.6.2. Ayrılma	10
1.6.3. Sosyalleşme	11
1.7. Örgütsel Sosyalleşmenin Aşamaları	12
1.7.1. Ön Sosyalleşme	12
1.7.2. Seçme	13
1.7.3. İşe Alıştırma	13
1.7.4. Yetiştirme Programları	14
1.7.5. Arkadaş ve İş Grupları	14
1.7.6. Sınama ve Yanılma	15
1.7.7. Çıraklık	15
1.8. Örgütsel Sosyalleşme Taktikleri	17
1.8.1. Kolektife Karşı Bireysel Sosyalleşme	18
1.8.2. Formale Karşı İnfomal Sosyalleşme	18
1.8.3. Ardışığa Karşı Rastgele Sosyalleşme	19
1.8.4. Sabite Karşı Değişken Sosyalleşme	19
1.8.5. Seriyeye Karşı Ayrık Sosyalleşme	19
1.8.6. Atamaya Karşı Yoksun Bırakma	20
1.9. Örgütsel Sosyalleşmenin Boyutları	21

1.10. Örgütsel Sosyalleşmenin Sonuçları.....	22
1.11. Eğitim Örgütlerinde Örgütsel Sosyalleşme.....	23
1.11.1. Okul Yöneticilerinin Örgütsel Sosyalleşmesi	23
1.11.2. Öğretmenlerin Örgütsel Sosyalleşmesi	24
1.11.3. Yükseköğretimde Örgütsel Sosyalleşme.....	24

İKİNCİ BÖLÜM

ÖRGÜTSEL SESSİZLİK

2.1. Örgütsel Sessizlik Kavramı	25
2.2. Sessizlik Türleri	26
2.2.1. Kabullenici Sessizlik (Acquiscent Silence).....	27
2.2.2. Korunmacı Sessizlik (Defensive Silence).....	27
2.2.3. Korunmacı Sessizlik (Pro-social Silence).....	27
2.3. Örgütsel Sessizlik Teorileri	28
2.3.1. Bekleyiş Teorisi.....	28
2.3.2. Fayda-Maliyet Analizi Teorisi	28
2.3.3. Sessizlik Sarmalı Teorisi	29
2.3.4. Kendini Uyarılama Teorisi	30
2.4. Örgütsel Sessizliğe Neden Olan Faktörler.....	30
2.4.1. Bireysel Faktörler	31
2.4.2. Örgütsel Faktörler	31
2.4.3. Yönetimsel Faktörler	32
2.5. Örgütsel Sessizliğin Sonuçları	32
2.5.1. Bireysel Sonuçlar	32
2.5.2. Örgütsel Sonuçlar	33

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

ÖRGÜTSEL SOSYALLEŞME VE ÖRGÜTSEL SESSİZLİK ÖLÇEKLERİNİN UYGULANMASI VE BULGULARI

3.1. Araştırmanın Modeli	35
3.2. Araştırmanın Amacı	35
3.3. Araştırmanın Problemi	35
3.4. Alt Problemler	35
3.5. Araştırmanın Sınırlılıkları.....	36
3.6. Araştırmanın Evren ve Örneklemi.....	36
3.7. Verilerin Toplanması.....	39

3.8. Örgütsel Sosyalleşme Ölçeği.....	39
3.9. Örgütsel Sessizlik Ölçeği.....	40
3.10. Kişisel Bilgi Formu	41
3.11. Verilerin Analizi	41
3.12. Bulgular.....	42
SONUÇ	68
KAYNAKÇA.....	73
EK 1- Kişisel Bilgi Formu	86
EK 2- Örgütsel Sessizlik Ölçeği.....	87
EK 3- Örgütsel Sosyalleşme Ölçeği.....	88
Ö Z G E Ç M İ Ş	89

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1.1.	Örgütsel Girişle İlgili Perspektifler.....	10
Şekil 1.2.	Örgütsel Sosyalleşme Süreci: Aşamalar ve Sonuçlar.....	11
Şekil 2.1.	Sessizlik Sarmalı Teorisi.....	29
Şekil 2.2.	Sessiz Kalmayı Tercih Etme Üzerine Bir Model.....	30

TABLOLAR LİSTESİ

Tablo 1.1.	Örgütsel Sosyalleşme Aşamaları.....	16
Tablo 1.2.	Örgütsel Sosyalleşme Taktiklerinin Sınıflandırılması.....	20
Tablo 1.3.	Örgütsel Sosyalleşmenin Sonuçları.....	23
Tablo 3.1.	Öğretim Elemanlarının Kişisel Bilgilerine İlişkin Frekans ve Yüzde Dağılımları.....	38
Tablo 3.2.	Öğretim Elemanlarının Örgütsel Sosyalleşme Düzeylerine İlişkin Algıları.....	42
Tablo 3.3.	Öğretim Elemanlarının Cinsiyetlerine Göre Örgütsel Sosyalleşme Düzeylerine İlişkin t-Testi Sonuçları.....	45
Tablo 3.4.	Öğretim Elemanlarının Akademik Unvanlarına Göre Örgütsel Sosyalleşme Düzeylerine İlişkin Kruskal-Wallis Sonuçları.....	46
Tablo 3.5.	Öğretim Elemanlarının Mesleki Kıdemlerine Göre Örgütsel Sosyalleşme Alt Boyutlarından Aldıkları Puan Ortalamaları ve Standart Sapmaları.....	47
Tablo 3.6.	Öğretim Elemanlarının Mesleki Kıdemlerine Göre Örgütsel Sosyalleşme Düzeylerine İlişkin ANOVA Testi Sonuçları.....	49
Tablo 3.7.	Öğretim Elemanlarının Buldukları Okuldaki Çalışma Sürelerine Göre Örgütsel Sosyalleşme Alt Boyutlarından Aldıkları Puan Ortalamaları ve Standart Sapmaları.....	50
Tablo 3.8.	Öğretim Elemanlarının Buldukları Okuldaki Çalışma Sürelerine Göre Örgütsel Sosyalleşme Düzeylerine İlişkin ANOVA Testi Sonuçları.....	52
Tablo 3.9.	Öğretim Elemanlarının İdari Görev Durumuna Göre Örgütsel Sosyalleşme Düzeylerine İlişkin t-Testi Sonuçları.....	53
Tablo 3.10.	Öğretim Elemanlarının Örgütsel Sessizlik Düzeylerine İlişkin Algıları.....	55
Tablo 3.11.	Öğretim Elemanlarının Cinsiyetlerine Göre Örgütsel Sessizlik Düzeylerine İlişkin t-Testi Sonuçları.....	57
Tablo 3.12.	Öğretim Elemanlarının Akademik Unvanlarına Göre Örgütsel Sessizlik Düzeylerine İlişkin Kruskal-Wallis Sonuçları.....	58
Tablo 3.13.	Öğretim Elemanlarının Mesleki Kıdemlerine Göre Örgütsel Sessizlik Alt Boyutlarından Aldıkları Puan Ortalamaları ve Standart Sapmaları.....	59
Tablo 3.14.	Öğretim Elemanlarının Mesleki Kıdemlerine Göre Örgütsel Sessizlik Düzeylerine İlişkin ANOVA Testi Sonuçları.....	61
Tablo 3.15.	Öğretim Elemanlarının Buldukları Okuldaki Çalışma Sürelerine Göre Örgütsel Sessizlik Alt Boyutlarından Aldıkları Puan Ortalamaları ve Standart Sapmaları.....	62

Tablo 3.16. Öğretim Elemanlarının Buldukları Okuldaki Çalışma Sürelerine Göre Örgütsel Sessizlik Düzeylerine İlişkin ANOVA Testi Sonuçları.....	63
Tablo 3.17. Öğretim Elemanlarının İdari Görev Durumuna Göre Örgütsel Sessizlik Düzeylerine İlişkin t-Testi Sonuçları.....	65
Tablo 3.18. Öğretim Elemanlarının Örgütsel Sosyalleşme ve Örgütsel Sessizlik Düzeyleri Arasındaki İlişkinin Pearson Korelasyon Analizi.....	66

KISALTMALAR LİSTESİ

Akt. : Aktaran

Vd. : Ve diğçerleri

ÖZET

Bu araştırmanın amacı, öğretim elemanlarının örgütsel sosyalleşme ve örgütsel sessizlik algılarını cinsiyet, akademik unvan, mesleki kıdem, buldukları fakülte/yüksekokuldaki çalışma süreleri ve idari görev değişkenlerine göre incelemek ve öğretim elemanlarının örgütsel sosyalleşme ve örgütsel sessizlik düzeyleri arasındaki ilişkiyi ortaya koymaktır.

Bu araştırma tekil ve ilişkisel tarama modelinde betimsel bir araştırmadır. Araştırmanın evrenini, Türkiye’de bulunan Spor Bilimleri Fakültesi ve Beden Eğitimi ve Spor Yüksekokullarında görev yapan 1605 öğretim elemanı oluşturmaktadır. Bu evrenden uygun örnekleme yöntemiyle seçilen 410 öğretim elemanı araştırmanın örneklemini oluşturmaktadır. Araştırmada veriler “Örgütsel Sosyalleşme Ölçeği”, “Örgütsel Sessizlik Ölçeği” ve araştırmacı tarafından hazırlanan “Kişisel Bilgi Formu” ile toplanmıştır. Araştırmada toplanan veriler SPSS 18 paket programı aracılığıyla analiz edilmiştir. Verilerin analizinin ilk aşamasında tanımlayıcı istatistik yönteminden yararlanılarak katılımcıların demografik özelliklerine yönelik frekans ve yüzde dağılımları ile araştırmada kullanılan ölçeklerin ortalamaları çözümlenmiştir. Verilerin analizinde parametrik testlerden bağımsız örneklem t-testi, tek yönlü varyans analizi (ANOVA) ve anlamlı farklılığın hangi gruptan kaynaklandığını görmek için Tukey testi kullanılmıştır. Çalışmada, normal dağılım göstermeyen verilerin çözümlenmesinde ise nonparametrik testlerden Kruskal-Wallis testi kullanılmıştır. Ayrıca, araştırmada kullanılan her iki ölçeğin birbir ilişkilerini temsil eden Pearson korelasyon katsayıları hesaplanmıştır. İstatistik işlemlerde anlamlılık düzeyi $p<0.05$ ve $p<0.01$ olarak alınmıştır.

Araştırma sonuçlarına göre, ölçeklerin toplam ve alt boyutlarına ait puan ortalamalarına bakıldığında, öğretim elemanlarının örgütsel sosyalleşmelerinin yüksek, örgütsel sessizliklerinin ise orta düzeyde olduğu tespit edilmiştir. Öğretim elemanlarının örgütsel sosyalleşme algıları akademik unvan, mesleki kıdem, buldukları fakülte/yüksekokuldaki çalışma süreleri ve idari görev değişkenlerine göre, örgütsel sessizlik algıları ise akademik unvan, buldukları fakülte/yüksekokuldaki çalışma süreleri ve idari görev değişkenlerine göre istatistiksel olarak anlamlı farklılıklar göstermektedir. Araştırma görevlilerinin mesleki yeterlilik ve dil-tarih boyutlarında örgütsel sosyalleşme algılarının doçent, yardımcı doçent, öğretim görevlisi ve okutmanlara göre daha düşük olduğu görülmektedir. Öğretim elemanlarının mesleki kıdemlerine ve buldukları okuldaki çalışma sürelerine göre örgütsel sosyalleşme düzeyleri incelendiğinde, mesleki yeterlilik ve dil-tarih boyutlarında ve ölçek toplam puanında istatistiksel olarak anlamlı farklılıklar bulunmuştur. Örgütsel sessizlik düzeylerine ilişkin okul ortamı ve sessizliğin kaynağı boyutunda, en fazla okutmanların, en az

ise profesörlerin sessiz kaldığı sonucuna ulaşılmıştır. Öğretim elemanlarının buldukları okuldaki çalışma sürelerine göre örgütsel sessizlik düzeyleri incelendiğinde, yönetici boyutunda ve ölçek toplam puanında istatistiksel olarak anlamlı farklılıklar bulunmuştur. İdari görevi bulunan öğretim elemanlarının, idari görevi bulunmayan öğretim elemanlarına göre örgütsel sosyalleşme düzeyleri yüksek, örgütsel sessizlik düzeyleri ise düşük bulunmuştur. Son olarak, öğretim elemanlarının örgütsel sosyalleşme ve örgütsel sessizlik düzeyleri arasında negatif yönlü orta düzeyde bir ilişki olduğu tespit edilmiştir.

Anahtar Kelimeler: Örgütsel Sosyalleşme, Örgütsel Sessizlik, Öğretim Elemanı

SUMMARY

**INVESTIGATION OF ORGANIZATIONAL SOCIALIZATION AND
ORGANIZATIONAL SILENCE LEVELS OF ACADEMICS**

The purpose of this study was to examine academics' perceptions of organizational socialization and organizational silence with regard to the variables of sex, academic title, professional seniority, the time span spent in that particular faculty/school and administrative function, and to reveal the relationship between academics' levels of organizational socialization and organizational silence.

Single and relational screening model was applied in this descriptive study. The population of this study was 1605 academics working at Faculties of Sport Sciences and Schools of Physical Education and Sports in Turkey. In this study, convenience sampling was applied, and of these 1605, the sample included 410 academics. Data were collected through "Organizational Socialization Scale", "Organizational Silence Scale" and a "Personal Information Form" prepared by the researcher. SPSS 18 package program was used to analyze data. In the first stage, frequency and percentage distributions of participants' demographic characteristics, and means of scales used in this study were analyzed through descriptive statistics. Unpaired t-test and one-way analysis of variance (ANOVA) were applied in data analysis, and also Tukey was used in order to reveal the groups leading significant differences. In this study, the Kruskal-Wallis test was applied to analyze non-normally distributed data. Moreover, the Pearson correlation coefficient was used to find out the relationship between each scale. The level of significance was determined as $p < 0,05$ and $p < 0,001$.

According to the results of this study, when total and sub-dimensions scores of scales were analyzed, academics' organizational socialization was observed high, and academics' organizational silence was low. Academics' perceptions of organizational socialization differed significantly with regard to the variables of academic title, professional seniority, the time span spent in that particular faculty/school and administrative function; furthermore, academics' perceptions of organizational silence differed significantly with regard to the variables of academic title, the time span spent in that particular faculty/school and administrative function. At sub-dimensions of professional competency and language-history, research assistants' perceptions of organizational socialization were lower than associate professors', assistant professors', teaching assistants' and lecturers'. When organizational socialization was examined regarding professional seniority and the time span spent in that particular faculty/school, there were statistically significant differences between total point, sub-

dimensions of professional competency and language-history. At dimensions of school environment and the source of silence regarding levels of organizational silence, lecturers were the most silent group and professors are the least silent group. When academics' levels of organizational silence were examined regarding the time span spent in that particular faculty/school, there were statistically significant differences between total point and administrative function. Participants in administrative position showed high levels of organizational socialization and low levels of organizational silence. Consequently, the study reveals a negatively oriented relationship between academics' levels of organizational socialization and organizational silence.

Keywords: Organizational Socialization, Organizational Silence, Academics

ÖNSÖZ

Bu çalışmanın gerçekleşmesinde, bilgi ve deneyimleri ile desteğini esirgemeyen değerli danışmanım Sayın Doç. Dr. Mustafa YILDIZ'a,

Karşılaştığım sorunlarda bana daima yol gösteren, destek olan, çalışmanın içeriğinde bilgi birikimi ile önemli katkılarda bulunan değerli hocam Yrd. Doç. Dr. Zehra CERTEL'e,

Tezimin istatistiksel analizlerinin yapılmasında yardımcı olan ve yol gösteren Yrd. Doç. Dr. Güney ÇETİNKAYA'ya,

Lisans eğitim sürecimden itibaren bana olan inancı ve desteğiyle yoluma ışık tutan Yrd. Doç. Dr. Ercan ZORBA'ya,

Akademik hayata birlikte adım attığım, her koşulda benim yanımda olan canım dostum Arş. Gör. Melek KOZAK'a

Tezimin şekillenmesinde bana yardımcı olan mesai arkadaşlarım Arş. Gör. Mert BİLGİÇ, Arş. Gör. Ali İŞİN'a, yüksek lisans arkadaşlarım Eda ATAKURT ve Sedat ARSLAN'a

Tez çalışmamın gerçekleşmesinde görüşleri ile katkıda bulunan tüm hocalarıma, araştırmaya katılan tüm öğretim elemanlarına, gerek yüksek lisans eğitimim süresince, gerekse araştırma görevliliği ile ilgili işlemlerimde yardımlarını esirgemeyen Sosyal Bilimler Enstitüsü personeline,

Son olarak, yaşamım boyunca maddi ve manevi desteklerini, sevgilerini ve bana olan inançlarını her daim yanımda hissettiğim annem Canan ÇELİK, babam Emin ÇELİK ve abim Burç ÇELİK'e

Sonsuz teşekkürlerimi sunarım.

Buse ÇELİK
Antalya, 2017

GİRİŞ

Bireyler geçmişten bugüne kendi yeteneği, gücü, zamanı ve çabasının istek ve ihtiyaçlarını karşılama konusunda yetersiz kaldığını fark etmiş ve örgütlere ihtiyaç duymuşlardır. Bu nedenle, toplumun ihtiyaçlarının bir kısmını karşılamak ve belirlenmiş olan ortak amaçları gerçekleştirmek üzere gönüllü olarak eşgüdümlemiş bireylerden meydana gelen, belirli bir yapısı ve süreçleri olan, kâr amacı güden işletmelerden vakıflara kadar büyük-küçük birçok örgüt oluşturmuşlardır (Şahin, 2004: 523; Dinçer, 1992: 3). Örgütsel sosyalleşme birey ve toplum bakımından incelendiğinde, toplum yerini örgüte, birey yerini işgörene bırakmıştır. Hem örgütün işgören üzerinde etkisi, hem de işgörenin içinde bulunduğu örgüte uyarlanması durumu mevcuttur (Dönmez, 2016: 9). İşgörenin örgütün etkili bir üyesi olabilmesi için örgütün amaçlarını, normlarını, davranış kalıplarını ve kültürünü öğrenip uyum sağladığı bir süreç olan örgütsel sosyalleşmede, işgörenin etkili bir örgütsel sosyalleşme sürecinden geçmesi, örgütsel performansı da arttıracaktır. Eğitim sisteminin en üst basamağı olan üniversiteler, yeni düşünce normları ve değerler geliştirerek, toplumu etkileyebilen ve liderlik ederek toplumlara yön verebilen eğitim örgütleridir. Bu bakımdan üniversitelerin temel amacı, sadece eğitim-öğretim ve araştırma yapmakla sınırlı değil, aynı zamanda topluma hizmet etmek ve yol göstermektir. Eğitim kurumlarının amaçlarını gerçekleştirmelerinde en önemli etkenlerden biri kuşkusuz öğretim elemanlarıdır. Bu nedenle, öğretim elemanlarının örgütsel sosyalleşme düzeylerinin artırılması ve örgütsel sessizlik düzeylerinin azaltılması, üniversitelerin amaçlarını gerçekleştirmesi noktasında büyük önem taşımaktadır. Örgütlerde bazen, işgörenin örgütsel konularla ilgili bilgi, düşünce ve fikir katkısını bilinçli olarak esirgemeyle örgütsel sessizlik davranışı görülebilir. Örgütlerde değişim ve ilerlemenin en önemli unsuru olan işgörenlerin çalıştıkları örgütlerde herhangi bir konuda fikir ve düşüncelerini ifade etmeyerek sessiz kalması örgütün gelişimi ve büyümesi açısından olumsuz sonuçlar doğuracaktır (Morrison ve Milliken, 2000: 706-707). Sessizlik, hem örgütsel değişim ve gelişimin önündeki bir engel hem de örgüt kültürünün oluşmasını engelleyen bir tehlike olarak değerlendirilir (Sabuncuoğlu, 2009: 303). Bu bakımdan, örgütsel sessizliğin nedenlerinin tespit edilmesi ve çözüm önerileri getirilerek örgütün önünde bir engel teşkil eden örgütsel sessizliğin ortadan kaldırılması gerekmektedir. Bu çalışma, öğretim elemanlarının örgütsel sosyalleşme ve örgütsel sessizlik düzeylerini incelemesi ve aralarındaki ilişkiyi tespit etmesi açısından önem taşımaktadır. Bununla birlikte, yapılan alan yazın taramasında örgütsel

sosyalleşme ile örgütsel sessizlik kavramını birlikte ele alan yalnız bir çalışmaya rastlanması (Dönmez, 2016) bu alanda yapılan çalışmalara ihtiyaç duyulduğunun bir göstergesidir. Dönmez (2016) tarafından yapılan bu çalışmanın, ilköğretim okulu öğretmenleri üzerinde yapıldığı görülmüştür. Bununla birlikte öğretim elemanları üzerinde örgütsel sosyalleşme ile örgütsel sessizlik konularını birlikte ele alan bir çalışmaya rastlanmamıştır. Üniversitelerin kendine özgü hiyerarşik yapısından dolayı, bu kurumlarda ayrı bir çalışma yapılması daha farklı sonuçlara neden olabilmektedir. Öğretim elemanlarının örgütsel sosyalleşme ve örgütsel sessizlik düzeylerinin hangi düzeyde ve hangi değişkenler arasında olduğunun tespit edilmesi, hem üniversitelerde etkili bir örgütsel sosyalleşmenin yaşanmasına hem de örgütsel sessizliğe neden olan sorunların belirlenerek önündeki engellerin kaldırılmasına yardımcı olacaktır. Sürekli etkileşim ve değişim içinde olan eğitim kurumları sürekli olarak incelenmeli, gelişmesi sağlanmalı ve iyileşmesi önünde tüm engellerin ortadan kaldırılması gerekmektedir.

BİRİNCİ BÖLÜM

ÖRGÜTSEL SOSYALLEŞME

1.1. Sosyalleşme Kavramı

Bu çalışmada sadece sosyalleşme kavramı kullanılmasına karşın farklı kaynaklarda aynı anlamda kullanılan sosyalizasyon ya da toplumsallaşma kavramları olarak da karşımıza çıkabilmektedir. Sosyolojinin en önemli kurucularından biri olan E. Durkheim sosyalleşme kavramını sosyal bilimler literatürüne sokan ilk düşünürdür. Durkheim, sosyalleşme ile eğitimi ilişkilendirmiş, yetişkin bireylerin yetişmekte olan bireyleri sosyalleştirmesi, toplumsal yaşama alıştırmaları, ruhsal, zihni ve ahlaki açıdan yetiştirmesi hususunda eğitimi önemli bir unsur olarak ele almıştır (Ergün, 1992: 37).

“Sosyalleşme, sosyal, kültürel, politik, ekonomik, antropolojik, psikolojik, yönetsel ve felsefi yönleri bulunan dolayısıyla birçok bilim dalını ilgilendiren karmaşık bir kavramdır. Bu nedenle sosyalleşme kavramının, konu edildiği bilim dalı ve boyuta göre birçok tanımı bulunmaktadır“ (Balcı, 2003: 1).

Toplum açısından bakıldığında sosyalleşme, kültürün kuşaktan kuşağa aktarılmasını ve bireyin örgütlenmiş bir toplumsal yaşam içerisinde belirlenmiş olan normlara adaptasyonunu yani uyumunu sağlayan bir mekanizmadır (Tolan, 1993: 230).

Kenyon ve McPherson (1974: 127-129) sosyalleşmeyi “toplumdaki mevcut veya beklenen rolleri yerine getirmek için gerekli olan becerilerin, bilgilerin, değerlerin, eğilimlerin ve benlik algılarının özümsemesi ve gelişimi” olarak tanımlanmaktadır. Grusec ve Hastings ise (2008: 13) sosyalleşmeyi, bireylere büyüdüğü kültürde yetkinlik kazandırmak için gerekli olan beceri, davranış kalıpları, değerler ve motivasyonları öğreten bir süreç olarak ifade eder.

Bireyler toplumsal yaşamın bir parçasıdır. Sosyalleşme, bireylerin içinde buldukları topluma uyum sağlamalarında gerekli olan inanç, tutum, beceri, değer ve normların içselleştirilmesini sağlayan bir öğrenme sürecidir (Tezcan, 2016: 6; Yıldız, 2012: 333-355; Trowler ve Knight, 1999: 177-195; Dönmezer, 1984: 141).

“Sosyalleşme sürecinde birey toplumdan bir şeyler kazanırken kendisi de topluma bir şeyler katmaktadır ve bu süreç yaşam boyu süren, çift yönlü bir etkileşim sürecidir” (Cantekin, 2013: 1-9).

Strezelewicz’e göre (1979) insan üç safhada sosyalleşebilmektedir. Bu safhalar şunlardır:

- 1.Ferdileşme ve sosyal hale gelme safhası,
- 2.Sahsiyet ve kültürel donatım safhası,

3.İş ve meslek aracılığıyla sosyalleşme safhası (akt: Akyüz, 1991: 215).

1.2. Örgütsel Sosyalleşme Kavramı

Bireyler geçmişten bugüne kendi yeteneği, gücü, zamanı ve çabasının istek ve ihtiyaçlarını karşılama konusunda yetersiz kaldığını fark etmiş ve örgütlere ihtiyaç duymuşlardır. Bu nedenle, toplumun ihtiyaçlarının bir kısmını karşılamak ve belirlenmiş olan ortak amaçları gerçekleştirmek üzere gönüllü olarak eşgüdümlemiş bireylerden meydana gelen, belirli bir yapısı ve süreçleri olan, kâr amacı güden işletmelerden vakıflara kadar büyük-küçük birçok örgüt oluşturmuşlardır (Şahin, 2004: 523; Dinçer, 1992: 3). “Örgütler, toplumun işleyiş biçimini belirleyen temel araçlardır” (Can, 1999: 3).

Örgütsel sosyalleşme birey ve toplum bakımından incelendiğinde, toplum yerini örgüte, birey yerini işgörene bırakmıştır. Hem örgütün işgören üzerinde etkisi, hem de işgörenin içinde bulunduğu örgüte uyarlanması durumu mevcuttur (Dönmez, 2016: 9).

İşgörenin örgüt dışındaki bir birey olmaktan çıkarak, örgütün etkili bir üyesi haline dönüştüğü süreçtir (Feldman, 1981: 309). İşgören, örgütsel bir rol üstlenmesi için gerekli olan sosyal bilgi ve becerileri bu süreçte edinir (Van Maanen ve Schein, 1979: 211; Taormina, 1997: 29).

Balcı (2003: 3)’ya göre “örgütsel sosyalleşmenin hız ve etkililiğini, çalışanların bağlılık, adanma, üretim ve işgücü devrinin derecesi tayin eder. Örgütsel sosyalleşme, örgüt ve çalışanlar arasında bir etkileşimdir. Bu etkileşim yoluyla çalışan, örgüt ya da üyesi olduğu bir grubun değer sistemlerini, normlarını, gerekli davranış kalıplarını öğrenir.” İşgören, örgütün onayladığı tutum ve davranışları öğrenerek sosyalleşme yoluyla örgüte uyum sağlamaya çalışır (Hamner ve Organ 1978: 316-317).

Örgütsel sosyalleşme ile ilgili araştırmalarda, kişinin örgüte adaptasyonunun ana ilke olduğu kabul edilmektedir. Literatürde adaptasyon iki yönlü olarak değerlendirilmektedir. Birincisi, organizasyon tarafından bireye verilen eğitim sürecidir (Schein, 1975: 68). İkincisi ise, bireyin örgütsel değerleri, tutumları ve davranışları öğrenirken deneyimlediği süreçtir (Chatman, 1991: 462). Yani sosyalleşme, hem öğrenme hem de öğretme sürecidir. (Feldman, 1980: 175).

Can vd., (2001: 154)’ e göre ise “örgütsel sosyalleşme hem değişimi (eski tutum, değer ve davranışların terk edilerek yenilerin kazanılması), hem de öğrenmeyi (örgüt amaçlarının, bu amaçları başarmak için gereken araçların, görevsel sorumluluklarının, örgütsel norm ve değerlerin vb. öğrenilmesini) içerir “

Taormina (1997: 133-145) örgütsel sosyalleşmenin sosyo-psikolojik yönünü ele almış ve örgütsel sosyalleşmeyi “bireyin iş ile ilgili becerilerini koruyarak, iş arkadaşları ile

destekleyici sosyal etkileşimler kurması, işlevsel bir örgütsel anlayış düzeyi kazanması ve örgüte özgü belirlenmiş yöntemleri kabul etmesi süreci” olarak tanımlamıştır. Eğer örgüt, işgörenden yüksek bir performansla verim almak istiyorsa, çalışanına gereken değeri ve önemi vermek durumundadır. (Elma ve Demir, 2000: 85).

Örgütsel sosyalleşme süreci yeni işgörenin örgüt kültürüne uyum sağlamasında etkilidir. Nitekim örgütsel sosyalleşme, bireyin örgüt rolünü üstlenmesi ve örgütün etkili bir üyesi olması için gerekli olan sosyal bilgiyi, becerileri, değerleri, normları ve davranış kalıplarını içselleştirdiği bir süreçtir (Louis, 1980: 229–230). Birey, kuşaktan kuşağa aktarılarak devam eden örgüt kültürünü içselleştirir ve böylece belli durumlarda nasıl davranması gerektiğini ve örgütteki rolünün gerektirdiklerini öğrenir (Van Maanen ve Schein, 1979: 1). Ancak birey sadece örgüt içerisinde nasıl çalışması gerektiğini, işlerin nasıl yapılması gerektiğini öğrenmez, ayrıca o örgütün kabul edeceği şekilde davranmayı da öğrenir (Taormina, 2004: 76-94).

Balcı (2003: 2)’ya göre örgütsel sosyalleşme, örgüt ve işgören arasındaki takas yani değiş tokuş sürecidir. Bu süreçte hem örgüt hem de işgören karşılıklı olarak bir beklenti içine girer ve bu durum psikolojik sözleşme olarak adlandırılır. Psikolojik sözleşmede iki tarafında birbirine baskısı söz konusudur. Bireyin örgütten maaş ve iş güvencesi gibi çıktıları elde etmesine karşın, örgütte bireyden yasal taleplerini kabul etmesini ve kendisine tam uyum sağlamasını bekler.

Örgütsel sosyalleşme, tek bir defa olup biten bir şey değildir. İşe girince, bir rolü üstlenince, terfi aldığı anda, birimler arası geçişte, bir örgütten diğerine geçince yani bireyin kariyer boyunca birçok kez farklı zamanlarda gerçekleşen bir süreçtir (Schein, 1983; akt: Balcı, 2003: 2).

“Örgütsel sosyalleşme; örgüt yaklaşımları açısından, klasik anlamda işgörenlerin örgüte en yüksek düzeyde katkı sağlamaları amacıyla eğitilmeleri, insan ilişkileri açısından işgörenlerin iş doyum düzeylerini, en yüksek düzeye ulaştırma yöntemidir. İnsan kaynakları açısından, işgörenlerin katkılarını güçlendirme ve kaliteyi arttırma aracılığıyla yükseltme yolu, sistem yaklaşımı açısından sistem dışı öğelerin sistem içine aktarılma süreci, kültürel açıdan örgütün değer ve normlarının aktarıldığı bir süreç ve son olarak post-modernist açıdan bir uyum sağlama sürecidir” (Çalık, 2003a: 165).

Genel olarak örgütsel sosyalleşme, yeni işgörenin örgütün etkili bir üyesi olabilmesi için örgütün amaçlarını, bu amaçları gerçekleştirmek için tercih edilen araçları, kuralları, politikaları, kültürü, örgütsel dili, tarihi, sembol ve seremonileri, değer sistemlerini, normlarını ve davranış kalıplarını öğrenip uyum sağladığı bir süreç olarak ifade edilebilir.

1.3. Örgütsel Sosyalleşmenin Amacı

“Örgütsel sosyalleşmenin temel amacı işgörenin örgütün etkili bir üyesi haline gelmesidir “(Can vd., 2001: 154; Demirbilek, 2009: 355). Ayrıca örgütsel sosyalleşme çabaları sadece çalışanlara etkili bir iş performansı için gerekli olan becerileri ve rolleri öğretmekle kalmaz, aynı zamanda çalışanlara örgütün tarihi, dili, değerleri ve politikaları hakkında bilgi vererek örgüte adaptasyonlarını kolaylaştırır. (King vd., 2005: 147-168).

İshakoğlu, (1998: 80-82) örgütsel sosyalleşmenin amacını altı ana başlık altında sıralamıştır.

1. “İşin gereklerini öğrenmek: İşgörenin örgütün bir üyesi olarak kendisinden beklenen görevi en iyi şekilde yapabileceğini öğrenmesi, sosyalleşme sürecinden geçmesini gerektirir. Birey bu süreç içinde hangi araçları kullanacağını, hangi başarı değerlendirme kriterlerine göre çalışacağını, hangi yeteneklerini ve bilgilerini kullanacağını öğrenir.

2. Bireyler arası sağlıklı ilişkiler kurulmasını sağlamak: Yeni işgörenler eski üyeler ile tanışarak, örgüt hakkında, çalışma grubu hakkında ve kendisine verilen işi hakkında bilgi edinir. Bu bilgi edinme formal ve informal ilişkiler kurularak sağlanabilir.

3. Örgüt içi güç odaklarını tanıtmak: Örgüt içinde farklı konularda uzmanlık gerektiren işleri kimlerin yaptığı, informal liderlerin kimler olduğunu öğrenmek, örgütsel sosyalleşmenin amaçlarından biridir.

4. Ortak örgüt dilini öğretmek: Örgüt üyelerinin kullandığı teknik terimler, örgütsel jargon ve kısaltmaları içeren ortak bir dil vardır. Örgütsel dil denilen bu kavram, örgüt üyeleri tarafından sosyalleşme süreci içerisinde öğrenilir.

5. Örgütsel amaç ve değerleri öğretmek: Sosyalleşme süreci içerisinde örgüte ilişkin değerler ve örgütün kuruluş nedenini oluşturan amaçlar da bireyler tarafından öğrenilir.

6. Örgüt tarihini öğretmek: Örgütlerin kendilerine özgü gelenek ve görenekleri, adetleri, özel günleri, hikâyeleri bulunur. Bu örgütsel tarih sürecinin örgüte yeni giren üyelere öğrenilmesi örgütsel sosyalleşme sürecinin diğer bir amacıdır.”

Kristof (1996: 404) ‘a göre örgütsel sosyalleşmenin amacı, bireye örgütsel amaç, değer ve tutumları benimseterek, örgütsel çevre, politikalar, işgörenler, örgütün dili, tarihi ve kültürü hakkında öğrenmeyi ve uyum sağlamayı kolaylaştırmaktır. Ayrıca örgütte işbirliği ve iletişimi arttırarak örgütsel süreçlerin geliştirilmesine de katkıda bulunur. (Kartal, 2003: 10).

1.4. Örgütsel Sosyalleşmenin Önemi

Örgütsel sosyalleşme, yeni gelenin “diğerlerinin gördüğü gibi görebilmek için” dışarıdan biri olmaktan çıkarak içeriden biri haline gelmesini sağlayan bir değişim sürecidir.

Bu süreç, yeni üyenin yetiştirilmesinde büyük harcamalar gerektirir. Eğer bu süreç başarılı olmazsa yüksek düzeyde işten ayrılma gerçekleşir ve bu da örgüte maliyetinin yüksek olması nedeniyle örgüte zarar verir. Bu nedenle örgütsel sosyalleşme büyük önem taşır (Balcı, 2003: 12).

Örgütün yeni üyesi durumundaki her birey, örgütün amaçlarını ve değerlerini benimsemiş, örgüte adanmışlık, bağlılık, iş doyumunu ve güdülenme gibi konularda sorunlar yaşayabilmektedir. İşgörenin yaşadığı uyumsuzluk ve çatışma sorunlarını en aza indirmek de ancak başarılı bir örgütsel sosyalleşme çalışmasıyla mümkündür (Doğan, 1997: 69; Sökmen, 2007: 171). “Başarılı sosyalleşme çalışmaları ile işgörenlerde yüksek iş doyumunu, düşük stres ve örgütte kalma isteği artar” (Nelson ve Quick, 1997: 488).

Örgütsel sosyalleşme çalışmaları örgüt ve işgören açısından önemlidir ve birçok yararı bulunmaktadır. Bu yararlar şu şekilde sıralanabilir (Yüksel, 1997: 129):

1. “Sosyalleşme yeni işgörenin işe başlama maliyetini düşürmektedir. İşe yeni başlayan birinin çevreyi, örgütü ve işi tanıması zaman almaktadır. Bu nedenle örgüte yeni katılan işgören bir süre deneyimli işgörenlerden daha az iş üretebilmektedir. Sosyalleşme yeni işgörenin işi kısa sürede öğrenerek beklenen standartlara ulaşmasını ve başlangıç maliyetinin düşürülmesini sağlamaktadır.

2. Sosyalleşme yeni işgörendeki gerginliğin azalmasını sağlayarak işteki başarısızlık kaygısını önlemektedir

3. Sosyalleşme işten ayrılmayı azaltır. Yeni işe başlayan kimse kendisini istenmeyen, ihtiyaç duyulmayan, sevilmeyen biri gibi hissederse işi terk etmek ister. Sosyalleşme bu olumsuz duyguların olumlu duygulara dönüştürülmesine yardım eder.

4. Sosyalleşme işe yeni başlayanın yönetici ve iş arkadaşları açısından zaman kazanımı sağlamaktadır. Sosyalleşme eğitimi verilmediğinde işe yeni başlayan işgören merak ettiklerini sürekli en yakın yöneticisine veya iş arkadaşlarına sorarak, onların zaman kaybetmesine neden olabilmektedir. Sosyalleşme ile gerekli bilgilerin verilmesi bu zaman kaybını önlemektedir.

5. Sosyalleşme iş hakkında gerçek beklentilerin oluşmasına, işgörende olumlu tutumların geliştirilmesine ve bireyin iş doyumuna ulaşmasını sağlamaktadır”.

“Bireyin örgüte uyumu, başarısı, kariyerinde başarılı olması ve iş doyumunu, onun sosyalleşme sürecinin işlevleridir. Bireyin başarılı bir sosyalleşme yaşamayı, onun işe bağlılığını, başarısını ve uyumunu arttıracaktır. Buna karşılık bireyin başarısız bir sosyalleşme yaşantısı geçirmesi, onun işten ayrılmasına neden olacaktır. Bu sonuçtan hem birey hem de örgüt zarar görecektir. Sosyalleşme sürecinin bu işlevleri, onun birey ve örgüt bakımından önemini ortaya koymaktadır” (Balcı, 2003: 12).

1.5. Örgütsel Sosyalleşmenin Özellikleri

Örgütsel sosyalleşme, literatürde incelendiğinde dikkat çeken yedi tane özellik vardır. Bu özellikler şu şekilde sıralanabilir (Balcı, 2003: 2; Feldman, 1980: 175; Feldman ve Arnold, 1983: 79-80; Kartal, 2003: 12-17; Çelik, 2002: 46; Can, 1999: 326; Sökmen, 2007: 170-182; Sökmen ve Tarakçıoğlu, 2008: 56; İshakoğlu, 1998: 60)

1. *Değer, tutum ve davranışların değişimi*: Sosyalleşme değişimi ve yenileşmeyi içerir. İşgörenin daha önceki deneyimlerinden edinmiş olduğu değer, tutum ve davranışların, yeni örgütün onayladığı değer, tutum ve davranışlara göre yeniden oluşturulmasını ifade eder.

2. *Sosyalleşme sürecinin sürekliliği*: Örgütsel sosyalleşme bir kez gerçekleşip biten bir şey değildir. İşe girince, bir rolü üstlenince, terfi aldığı anda, birimler arası geçişte, bir örgütten diğerine geçince yani kariyer boyunca devam eden bir süreçtir. Örgüt sürekli ve yavaş bir biçimde değişim gösterir ve işgören de bu değişime uyum sağlamak için sürekli olarak sosyalleşmek durumundadır.

3. *Yeni işe, iş grubuna ve örgütsel uygulamalara uyum*: Yeni işgörenin sosyalleşme süreci sadece yeni işe uyumla sınırlı değildir. İşgören, iş grubuna ve örgütsel uygulamalara da uyum sağlar. Tüm bu sosyalleşme süreci içerisinde işgören, iş beceri ve yeteneklerinin gelişimini sağlar, uygun rol davranışlarını kazanır, örgütsel değerleri öğrenir, çalışma grubu ve onların normlarına uyum sağlar.

4. *Yeni işgörenler ile yöneticiler arasında karşılıklı etkileşim*: Yeni işgören ile yöneticiler arasında karşılıklı kaçınılmaz ve istendik bir etkileşim vardır. İşgören örgütün beklentilerini uygun bir şekilde davranış değişikliği gösteremeyebilir. Bu durumda örgüt, işgörenin davranış ve beklentilerini değiştirme yoluna gider ve yeni işgörenin güçlü yönlerini avantaja çevirip, zayıf yönlerini ise minimize etmeyi çalışır.

5. *Sosyalleşmede ilk dönemin analizi*: İlk örgütsel öğrenme dönemi olarak belirtilen mesleki gelişim sürecinde işgörenler, çeşitli olumsuzluklardan dolayı örgüte daha az bağlılık, işte başarılı olabileceğini dair daha az iyimserlik, performans kaybı, işten soğuma gibi sorunlarla karşılaşabilir hatta işten ayrılmak isteyebilirler. Bu nedenle, işgörenlerin ilk dönemlerde yaşadıkları sosyalleşme süreçlerinin sürekli olarak analiz edilmesi büyük önem taşır.

6. *Sosyalleşmenin bireysel ve örgütsel olmak üzere iki yönlü bir süreci kapsamı*: Hem bireyin ve hem de örgütün karşılıklı olarak birbirinden beklentileri bulunmaktadır. Birey örgütten sarf ettiği işgücünün karşılığı olarak ücret, ödül, terfi, iş güvenliği ve çeşitli sosyal faydalar beklemektedir. Örgütte bireyden, örgütsel amaçları gerçekleştirmesi için yüksek

derecede verim bekler. Birey ve örgüt arasındaki uyum ise beklentinin devamlılığını sağlamaktadır.

7. *Sosyalleşme boyunca yeni işgörenin ilgisinin genel özelliklerden özele doğru çekilmesi*: İlk olarak işgörenin örgütün amaçlarını, değerlerini ve kültürünü benimseyip uyum sağlaması sağlanmalı, daha sonra daha spesifik olarak görev ve sorumluluklarına ilgisinin çekilmesi gerekmektedir.

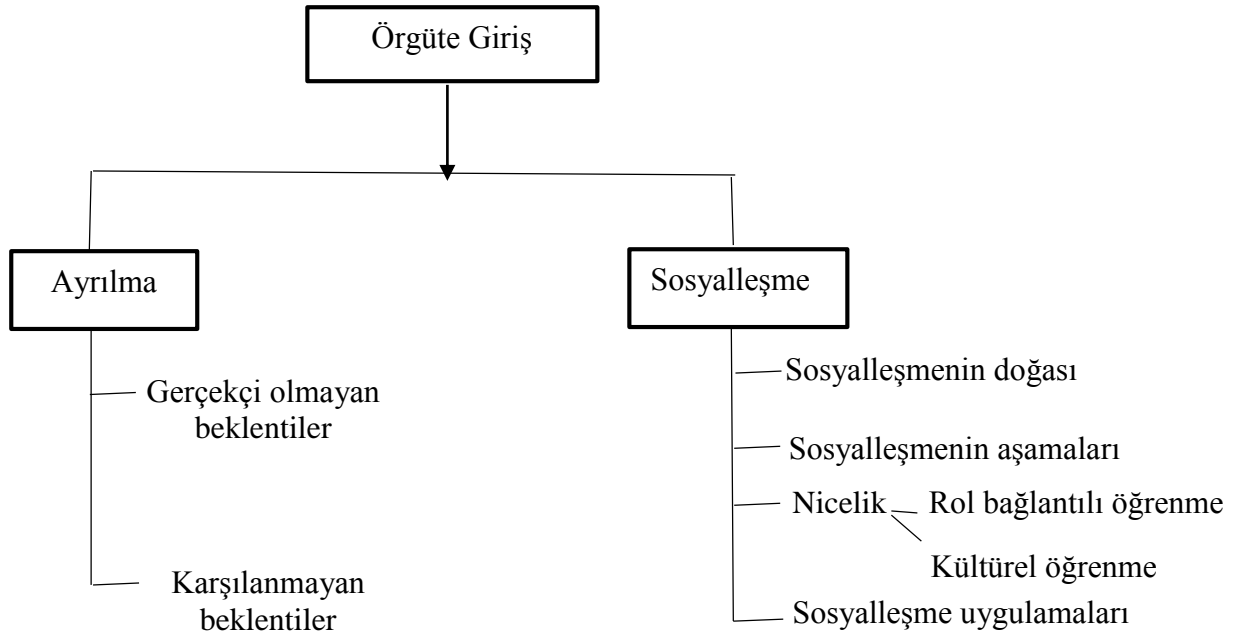
1.6. Örgütsel Sosyalleşme Süreçleri

İşgörenin örgütün etkili bir üyesi olarak örgütün amaçlarını, kültürünü, değer sistemlerini, normlarını ve davranış kalıplarını öğrenip uyum sağlayabilmesi için örgütsel sosyalleşme sürecinden geçmesi gereklidir (Güçlü, 2004: 19).

Birey, örgütsel bir rolü yerine getirebilmek için gerekli olan sosyal bilgi birikimi ve yetenekleri bu süreçte kazanır. Örgütsel sosyalleşme sürecinin bir sonucu olarak birey, örgüt üyeleri tarafından yabancı olarak düşünülmeğe çıkararak, üretken ve örgüt üyeleri tarafından kabul görmüş içeriden birine dönüşür. Bu süreç örgüte yeni girenlere uygulandığı gibi, terfi eden, başka bir örgüte geçen, birimler arası geçiş yapan bireylere de uygulanır (DeSimone vd., 2003: 282).

1.6.1. Örgüte Giriş

Örgütsel sosyalleşme süreci, örgüte girişle başlar. “Bireyler yeni bir örgüte girdiklerinde veya yeni bir göreve geldiklerinde örgütte var olan değer, tutum ve beklentilerle karşılaşılır”. Örgüte yeni giren işgörenin de yeni işi ve örgütüyle ilgili beklentileri vardır. Birey, örgüte önceden edindiği deneyimler ve kültürel kazanımlarla katılır. Bu nedenle iyi bir sosyalleşme süreci bireyin beklentileriyle örgütün beklentileri örtüştüğünde sağlanır. Örgüte girişte iki temel perspektif vardır. Bunlar; ayrılma ve sosyalleşmedir. Birey örgüte girdikten sonra ya belli nedenlerle örgütten ayrılma kararı alır ya da örgütte sosyalleşme süreci içerisine dahil olur. Şekil 1.1’de yeni işgörenin örgüte girdikten sonra neden örgütten ayrıldığı ve örgütte kaldığı sürece yaşadığı sosyalleşme süreç ve aşamaları verilmiştir (Louis, 1980: 226).



Şekil 1.1. Örgütsel Girişle İlgili Perspektifler

Kaynak: Louis, 1980: 226

1.6.2. Ayrılma

Yeni işgörenin örgüte girdikten bir süre sonra örgütü ve örgütteki görevini bırakmasına ayrılma denir. İşgörenin örgütten ayrılma kararı almasında iki farklı neden vardır. Bunlar; gerçekçi olmayan beklentiler ve karşılanmayan beklentilerdir. İşgören eğer bu nedenlerden birine sahipse örgütten ayrılma kararı alır (Louis, 1980: 227).

Gerçekçi olmayan beklentiler, “çalışanın örgüte girmeden önce örgüt hakkında edindiği bilgilerle, örgütün işleyişinin birbirlerine uymamasıdır” (Louis, 1980: 227). Gerçekçi olmayan beklentiler nedeniyle örgütten ayrılmanın önlenmesi için yeni işgörenlerle gerçeğe uygun iş görüşmelerinin yapılması gerekir. Yeni işgörelere iş ile ilgili tanıtım kitapçıkları, filmler ve iş tanıtımına uygun bazı araçlarla örgüt tanıtımı yapılmalı ve böylece yeni işgörenin gerçekçi olmayan beklentiler içine girmesi önlenmelidir (Güçlü, 2004: 20).

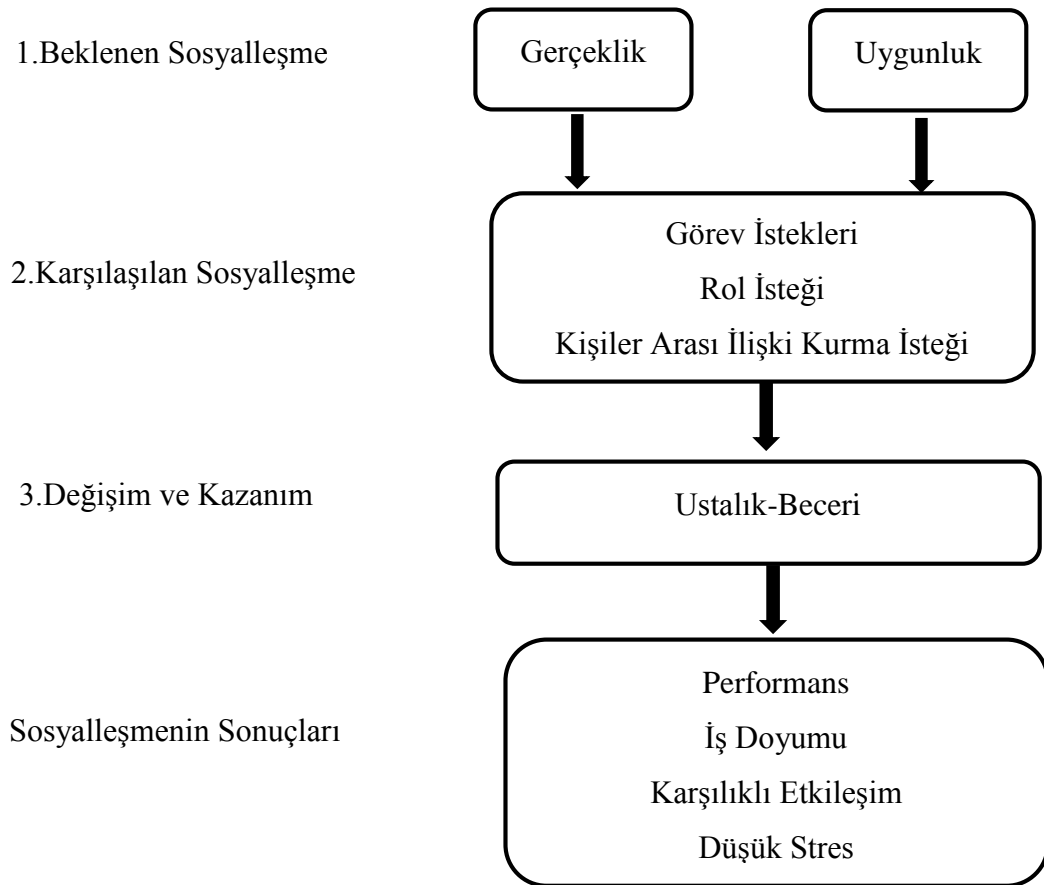
Karşılanmayan beklentiler ise, “işgörenin beklentileri ile işin gerektirdiği pratiklerin birbirine uymamasıdır” (Özkan, 2005: 23). Yeni işgören, beklentilerinin karşılanmaması sonucu tatminsizlik ve dönüşüm nedeniyle hayal kırıklığı yaşar. Bu nedenle de örgütten ayrılma kararı alır. Karşılanmayan beklentiler nedeniyle örgütten ayrılmanın önlenmesi için işgörenin beklentileriyle çevre uyumlu hale getirilmelidir (Güçlü, 2004: 20).

1.6.3. Sosyalleşme

Yeni işgörenin örgüte girdikten sonra ayrılmaması, yani örgüte ve örgütteki görevine devam etmesi durumunda sosyalleşme sürecinden söz edilebilir. Örgütsel sosyalleşmeyle ilgili dört temel perspektif üzerinde durulur. Bunlar; sosyalleşmenin doğası, sosyalleşmenin aşamaları, sosyalleşmenin niceliği (rol bağlantılı öğrenme ve kültürel öğrenme) ve sosyalleşme uygulamalarıdır (DeSimone vd., 2003: 302).

Sosyalleşmenin doğası, işgörenin daha önceki örgütlerde edinmiş olduğu deneyimlerle yeni bir örgüte katılmasını ya da görev değişimi yapmasıyla sosyalleşmeye ait yeni bir rolü ve uyumu kapsar (Güçlü, 2004: 219). Sosyalleşmenin doğasına göre, örgütler işgörelere iş sorumlulukları, görevler, raporlama noktaları ve performans standartları gibi konularda bilgiler vermeli ve iş deneyimlerini onlara aktarmalıdır (DeSimone vd., 2003: 302).

Sosyalleşmenin aşamaları, tüm örgütlerde eski ve yeni işgöreleri için farklı şekillerde uygulanmaktadır. Ancak en çok karşılaşılan model, beklenen sosyalleşme, karşılaşılan sosyalleşme, değişim ve kazanım evresi olmak üzere üç aşamadan oluşan modeldir. Bu sosyalleşme aşamaları ve sosyalleşmenin sonuçları Şekil 1.2'de gösterilmiştir (Çalık, 2003a: 167).



Şekil 1.2. Örgütsel Sosyalleşme Süreci: Aşamalar ve Sonuçlar

Kaynak: Nelson ve Quick, 1997: 487

Rol bağlantılı ve kültürel öğrenme, işle ilgili rollerin ve kültürel öğrenmenin gerçekleştiği süreçtir. Bu süreçte işgören, kendisine verilen rolleri başarabilmek için örgütün kendisinden beklediği davranışları anlamaya çalışır. “Yeni üyeler önemli örgütsel değerleri, rol ilişkili yetenekleri, misyonları, açıklamaları ve gizli planları ayırt etmeyi anladığında örgütsel kültürü de öğrenmiş olmaktadır” (Louis, 1980: 233).

Sosyalleşme uygulamaları, yeni işgörenlerle ilgidir. Yeni işgörenler, sosyalleşme aşamalarında farklı deneyimler kazanırlar. İlk deneyimleri “değişim” dir. Yeni işgören çalışma koşulları, maaş, kendisinden beklenen roller ve iş arkadaşları gibi konularda eski ve yeni örgütü arasında değişim tecrübesi yaşar. Diğer bir deneyim ise “karşıtlık” tır. İşgören eski ve yeni örgütü arasında farklı bir özellik fark ettiğinde bu karşıtlıktır. İşgörenin son deneyimi ise “sürpriz” dir. İşgörenin yeni örgütten umduklarıyla yaşadığı deneyimler arasında farklılık olduğu zaman yaşanır (Kusluvan, 2003: 300-301).

1.7. Örgütsel Sosyalleşmenin Aşamaları

Örgütsel sosyalleşme, birey örgüte girmeden önce başlayan ve örgüte girdikten sonra da devam eden süreci kapsar. Birey bu süreçte örgütün etkili bir üyesi haline gelebilmek için örgüte uyum sağlar. Bireyin örgüte tam olarak uyum sağlayabilmesi için de birtakım aşamalardan geçmesi gereklidir. (Kartal, 2007: 21). Bu aşamalardan bazıları aşağıda açıklanmıştır.

1.7.1. Ön Sosyalleşme

“Bireyin örgüte girmeden ya da örgütte bir başka görevi üstlenmeden önce yapılan faaliyetleri kapsar. Bu faaliyetlerin amacı, işgörene örgüt ve yeni görevi hakkında bilgi vermektir” (Can, 1999: 326; Sökmen, 2007: 172).

Ön sosyalleşme, karar aşaması niteliğindedir. Bireyin bu aşamadaki başlıca faaliyetleri, iş hakkındaki beklentilerini şekillendirmek, örgütle karşılıklı bilgi alışverişini sağlamak ve bu bilgiler doğrultusunda işin kendisine uygunluğuna göre işi kabul edip etmeme konusunda karar vermektir. Ön sosyalleşme aşamasında sosyalleşme yoluyla gelişmeyi gösteren iki süreç değişkeni vardır. Bu değişkenler gerçeklik ve uygunluktur (Feldman, 1976: 434-435).

Gerçeklik, bireyin örgüt yaşamının gerçekte nasıl olduğuyla ilgili tam ve hatasız bilgiyi edinmesini kapsar. İşe alım sürecinde bilgi paylaşımı ve değerlendirmenin ne kadar başarılı tamamladığının bir göstergesidir (Feldman, 1976: 434-435).

Uygunluk, örgüt kaynakları, birey ihtiyaçları ve becerilerinin karşılıklı olarak tatmin edici olmasını kapsar. Bu değişken, bireylerin işi kabul edip etmeme konusunda karar vermede ne kadar başarılı olduklarının bir göstergesidir (Feldman, 1976: 434-435).

1.7.2. Seçme

Örgütsel sosyalleşme süreci, işe katılacak olan işgörenin örgüt kültürünün değerlerine uygun olarak dikkatle seçilmesiyle başlamaktadır (Çalık, 2003a: 173).

Örgütler işgören seçme aşamasında gazete ve internet gibi kitle iletişim araçlarından ve iş bulma kurumlarından faydalanmaktadır. Bu aşamada, bireyin değerleriyle örgütün değerlerinin örtüşmesi büyük önem taşır. Örgüt işgöreni seçerken, örgütün amaçlarını, değerlerini, tutum ve davranış kalıplarını ve kültürünü benimseyip kolay uyum sağlayabilecek nitelikte olmasına dikkat eder (Balay, 2000: 108). Bu niteliklere uygun olarak seçilen işgören daha kısa sürede etkili biçimde sosyalleşecek ve üretime katkı sağlayabilecektir (Zoba, 2000: 32). İyi bir seçme aşaması gerçekleşirse karşılıklı yarar sağlanmış olur. Örgüt işgörenden yüksek performans sağlarken, işgören de örgütten iş doyumunu sağlar (Özkan, 2005: 15).

1.7.3. İşe Alıştırma

Bu aşamada birey işe başlamış ve dışarıdan biri olmaktan çıkarak yeni işgören konumuna gelmiştir. İşgörenin bu aşamada yaşadığı deneyimler onun örgüte uzun süreli oryantasyonunu şekillendirmede kritik önem taşır. İşgören örgütle ilgili olarak, işe alınmadan önceki tahminleriyle yaşadığı deneyimleri değerlendirir. Tahminler ile deneyimler arasında farklılıklar varsa gerçeklik şoku yaşar. İşgörenin bu farklılıklarla baş edebilmesi ve yeni katıldığı bu örgütün ipuçlarını öğrenmesi belli bir süreyi alabilir (Balci, 2003: 72)

Birey örgütü bu aşamada tanımaya ve anlamlandırmaya başlar. Yapılan çeşitli faaliyetlerle bireyin işe ve örgüte aktif bir şekilde katılımı sağlanmaktadır. Birey işe alıştırma aşamasında örgütün değerlerini, bu değerler doğrultusunda kendisinden beklenen rolleri ve görevleri, işin gereklerini ve çalışma arkadaşlarının kendisinden beklentilerini öğrenmeye ve benimsemeye çalışır (İshakoğlu, 1998: 76)

Bu aşaması dört temel faaliyetten oluşur:

- 1.“Gerek iş arkadaşları, gerekse üstleriyle kişiler arası ilişkiler geliştirmek (benimsenme),
2. Görevlerini öğrenmek (yeterlilik),
3. Örgütteki rolleri açıklığa kavuşturmak (rol tanımı),

4. Görevin ve rolün gereklerini yerine getirebilmek için yaptıkları katkı ve gelişmeleri değerlendirmek (değerlendirmenin uygunluğu)” (Can vd., 2001: 156; Özkan, 2005: 16).

Bu aşamanın bir başka amacı da, yeni işgörenin işe ve örgüte yabancılaşmasını önleyerek kendini örgütün bir parçası olarak görmesini ve sosyal kaynaşmasını sağlamaktır. Bu sağlandığı takdirde işgören yeteneklerini en iyi şekilde geliştirme çabası içerisine girer (Alsan, 2000: 56).

İşe alıştırma aşamasında eğer bir sorun yaşanmazsa, işgören çalışma arkadaşları ve üstlerince benimsenecek ve böylece işgören işin gereklerini yerine getirme konusunda kendini yeterli hissedecektir (Can vd., 2001: 156).

1.7.4. Yetiştirme Programları

Yetiştirme programları, yeni işgörene genelde örgüt hakkında, özelde de işi hakkında bilgi sağlayan kritik bir süreçtir. Bu nedenle sosyalleşmenin ilk birkaç ayında verilen yetiştirme programları, yeni işgörene örgüt, işleri ve rolleri hakkında bilgi sağlayarak onun örgüte dönük izlenim ve tutumlarını etkiler ve uyumunda yardımcı olur. (Balcı, 2003: 18-19)

Baron ve Greenberg’e (1986) göre, “yeni işgörenlerin işleri ile ilgili bilgi, beceri ve davranışlarını en uygun şekilde yapmalarına yardımcı olmada bazı temel konular bulunmaktadır. Bunlar;

- 1.Yetiştirme programı maksimum öğrenmeyi sağlayacak şekilde oluşturulmalı,
- 2.Yetiştirme programı işle ilgili konuları kapsayacak şekilde düzenlenmeli,
- 3.İyi bir seçme sürecinin uygulanması yetiştirme programının daha verimli olmasını sağlamaktadır”

Tüm bu temel konulara dikkat edilerek oluşturulacak olan etkili bir program hem işgören hem örgüt açısından faydalı olacaktır (Kartal, 2003: 33-34).

1.7.5. Arkadaş ve İş Grupları

Örgütsel normları destekleyici arkadaş grupları, hem işgörenin sosyalleşmesi için teşvik edici hem de örgüte olumlu kazançlar sağlama konusunda etkili bir araçtır. Buna karşılık örgütsel normları desteklemeyen arkadaş gruplarının varlığı sabotaj, karşı çıkma ve ayaklanmanın tohumlarını ekebilir (Schein, 1975: 170).

Örgütte işgörenler ve gruplar arasında çatışma olabilir. Böyle bir durumda işgörenin arkadaş edinmesi ve örgüte karşı olan güven duygusu azalır. Ayrıca eski üyelerle yeterli bilgi alışverişini sağlayamayan yeni üyenin iş hakkında bilgi sahibi olması da güçleşir (Feldman, 1980; akt: Kartal, 2007: 28).

1.7.6. Sınama ve Yanılma

“Yeni gelenin sosyalleşmesinin tamamen şansa bırakılmasıdır” (Balcı, 2003:18) Sosyalleşmenin bu aşaması sistemli değildir ve herhangi bir program olmadan yürütülür. İşgören örgüte dahil olduktan sonra farklı davranış kalıplarını tesadüfen ya da kendisi deneyimleyerek öğrenir. Sınama ve yanılma yoluyla öğrenmenin örgüte az maliyeti olur. Ancak, örgütte üretim, zaman ve emek kaybı gibi olumsuz sonuçlara neden olabilir (Porter vd., 1981: 170; Çınkır, 2000: 90).

1.7.7. Çıraklık

Yeni işgören, deneyimli üyenin yanına sosyalleşmek için verilir. Deneyimli üye, yeni işgörene hem örgütün normlarını, değerlerini ve politikalarını öğretir, hem de teknik beceriler kazandırmaya çalışır. Bu uygulamada başarısız olan yeni işgörenler programdan atılırlar (Balcı, 2003: 19).

Bu aşamada, deneyimli üye yeni işgöreni sosyalleştirmesi için yetkilendirilmiş olur. Deneyimli üye model görevi görür ve yeni işgören tarafından taklit edilmeye çalışılır. Çağdaş örgütlerde çıraklık uygulaması açık ve resmi olarak yürütülebileceği gibi, üstü kapalı olarak da yürütülebilir. (Porter vd., 1981: 168).

Literatür incelendiğinde çeşitli sosyalleşme aşama modellerine rastlanmıştır. Bu modeller Wanous vd. (1984: 670-683) tarafından Tablo 1.1’de özetlenmiştir

Tablo 1.1 Örgütsel Sosyalleşme Aşamaları

Feldman'ın üç Aşama Modeli	Buchanan'ın üç Aşamalı Erken Kariyer Modeli	Porter, Lowler ve Heckman'ın Üç Aşamalı Modeli	Schein'in Üç Aşamalı Sosyalleşme Modeli	Wanous'un Sosyalleşme Aşamalarını Bütünleştirme Yaklaşımı
I. Aşama Ön sosyalleşme: Gerçekçi beklentilerin geliştirilmesi, yeni gelenle uyuşmanın (Matching) kararlaştırılması		I. Aşama Ulaşma Öncesi: Yeni gelenin beklentilerinin geliştirilmesi, davranışlarının ödül ve cezalandırılması		
II. Aşama Uyum (accomodation): İşte girişim, kişiler arası ilişkilerin kurulması, rollerin açıklığa kavuşturulması, bireysel ve örgütsel performans değerlendirmelerinin uyumu	I. Aşama Temel Yetiştirme ve Girişim: Yeni gelen için rol açıklığının sağlanması, eşçalışanlarla tutarlılık sağlama, eşçalışanların örgütün geri kalanlarıyla ilişkilerinin açıklığa kavuşturulması, beklentilerin güçlendirilmesi ya da güçlendirilmemesi, örgütsel ilgilerle çatışma	II. Aşama Karşılaşma: Beklentilerin güçlendirilip güçlendirilmemesi, davranışların ödül ya da cezalandırılması	I. Aşama Giriş: Doğru bilgiyi araştırma, karşılıklı düzenlemelerin iklimi, her iki tarafın yanlış beklentiler yaratması, iş seçiminde yanlış bilginin temel alınması	I. Aşama Karşılaşma ve Örgütsel Gerçeğin Kabulü: Beklentilerin güçlendirilmesi ya da güçlendirilmemesi, örgütsel iklimle bireysel değerler arası çatışma, ödüllendirilen ya da cezalandırılan davranışların keşfi
III. Aşama Rol Yönetimi: Bireyin iş dışı ilgileriyle örgütün isteklerinin uyum derecesi, işyerinin kendisinde çatışmaların çözümü	II. Aşama Performans-İşte İki, Üç ve Dört Yıl: Normlara göre örgüte adanmışlık, örgüt tarafından benlik imajının pekiştirilmesi, çatışmanın çözümü, kişisel önem duyguları	III. Aşama: Değişme ve Kazanma: Yeni gelenin benlik imajının değişmesi, yeni ilişkilerin geliştirilmesi, yeni değerlerin kabulü, yeni davranışların elde edilmesi	II. Aşama Sosyalleşme: Örgütsel gerçeği kabul, değişmeye direnme ile baş etme, örgütsel iklimle bireysel ihtiyaçların uyumu, örgütün yeni gelenin performansını değerlendirmesi, çok fazla belirsizlik ya da çok fazla yapılaşmayla mücadele	II. Aşama Rol Açıklığının Başarılması: İş görevlerine girişme, kişiler arası rollerin tanımlanması, değişmeye direnmeyle baş etme, birey ve örgütsel performans değerlendirmelerinin uyuşması, yapı ve belirsizlikle baş etme
			III. Aşama Karşılıklı Kabul: Örgütsel kabulün sinyalleri, yeni gelenin kabulünün sinyalleri, örgüte	III. Aşama Kendini Örgütsel Bağlama Yerleştirme: Örgütsel isteklerle uyumlu davranışları öğrenme, dışla iş ilgileri arasındaki çatılmaların

			adanma, işe adanma	çözümü, işin zorluğunun adanmaya yol açması, yeni kişilerarası ilişkilerin yeni değerlerin geliştirilmesi ve benlik imajının değiştirilmesi
				IV. Aşama Başarılı Sosyalleşmenin İşaretlerinin Keşfedilmesi: Kurum bağımlılığı ve adanma, üst düzeyde genel doyum, karşılıklı kabul duyguları, işe katılma, içsel güdülenmede artış
	III. Aşama Örgütsel Bağımlılık- beş ve daha fazla yıl: Bu aşamada tüm izleyen yıllar yer alır, bireysel tecrübeler yüzünden farklılıklar oluşabilir.			

Kaynak: Balcı, 2003: 80-81

1.8. Örgütsel Sosyalleşme Taktikleri

Örgüt dışından örgüt içi sınırlara geçiş sosyalleşme süreciyle gerçekleşir (Van Maanen ve Schein, 1979: 6). Önemli olan bu sosyalleşme süreci içerisinde bilginin nasıl transfer edileceğidir. Nitekim sosyalleşme bir bakıma işe yeni giren işgörenin bilgi edinmesiyle ilgilidir (Çalık, 2003b: 170). Van Maanen ve Schein (1979: 232-233) yaptıkları kuramsal çalışmada, örgütün yeni işgörene bilgiyi transfer etme metotlarını anlatan altı tane sosyalleşme taktiği olduğunu ortaya koymuştur. Bunlar; kolektife karşı bireysel sosyalleşme, formale karşı informal sosyalleşme, ardışığa karşı rastgele sosyalleşme, sabite karşı değişken sosyalleşme, seriye karşı ayrık sosyalleşme, atamaya karşı yoksun bırakma sosyalleşmedir.

Örgüt kendi yapısını ve kültürünü göz önünde bulundurarak bu taktikleri düzenleyebilir (Ashforth vd., 2007: 448). Örgüt hangi taktikleri uygulayacağını, işgörenlerin sayısı, nitelikleri, örgütün imkânları ve hedeflerini göz önünde bulundurarak belirler. Ayrıca, işgörenin hangi yönde sosyalleşmesini istiyorsa ona uygun olan taktikleri seçer (Çalık, 2003b: 170).

1.8.1. Kolektife Karşı Bireysel Sosyalleşme

Yeni işgörenlerin sosyalleşme prosedürlerine birlikte yani grup olarak mı yoksa bireysel olarak mı kabul edildikleri ile ilgilidir (Çalık, 2003: 170).

Kolektif sosyalleşme taktiğinde yeni işgörenler sosyalleşme prosedürüne birlikte yani grup olarak kabul edilirler. Bu taktik aracılığıyla yeni işgörenler grup ortamında bilgi alışverişi yaparak birbirlerinden çok şey öğrenir ve birbirlerinden etkilenirler. Bu taktiğe örnek olarak, askeri örgütlerdeki temel eğitim ya da acemi birlikleri, bilimsel ya da mesleki amaçla gerçekleştirilen lisans sonrası eğitim süreci, yönetici olmaya aday ya da yöneticilerden oluşan bir grubun belli bir süre aldığı eğitim kursları verilebilir. Kolektif sosyalleşme taktiğinde, bağlılık, örgütsel kimlik ve iş doyumunu artarken, yaratıcılık ve değişim durur (Van Maanen ve Schein, 1979: 232-233).

Bireysel sosyalleşme taktiğinde ise, yeni işgörenler sosyalleşme prosedürüne bireysel olarak kabul edilirler ve grup eğitimine alınmazlar. Bu taktikte özel staj ya da çıraklık gibi iş başında eğitim verilir. Bireysel sosyalleşme taktikleri, bireyin sadece kendi görevlerini öğrenmesini değil ayrıca farklı görevleri ve rolleri öğrenip gelişmesine de olanak sağlar. Bu durum, bireyin rollerini farklı şekilde yerine getirmesine olanak sağlayarak yaratıcılığını artırırken, rol çatışması gibi olumsuz sonuçlara da neden olabilmektedir (Van Maanen ve Schein, 1979: 232-233).

1.8.2. Formale Karşı İnfomal Sosyalleşme

Yeni gelenin sosyalleşme prosedürlerinin, tamamen düzenlenmiş formal bir biçimde mi yoksa resmi olmayan informal yöntemlerle mi gerçekleşeceğiyle ilgilidir (Çalık, 2003b: 170).

Formal sosyalleşme taktiği kullanıldığında, örgütler yeni işgöreni kısmen diğer örgüt üyelerinden izole eder ve işgöreni tamamen düzenlenmiş sosyalleşme prosedürünün içine alır. Yeni işgören, rol ve sorumluluklarını öğrenene kadar örgütten ayrı tutulur. Formal sosyalleşme taktiği, grupla çalışma programları ile desteklendiğinde işgörenin norm, değer ve tutumlara uyumu gelişme göstererek işe olan eğilimleri de artar.

İnfomal sosyalleşme taktiğinde ise, yeni işgörenler örgütteki işine ait birçok bilgiyi deneme yanılma yöntemiyle öğrenerek iş grubunun bir parçası olurlar. Örgütün değer, norm ve tutumları, tecrübeli bir yönetici tarafından yeni işgörene sohbet esnasında aktarılır. İşe ilişkin yaratıcılığın artırılmasında etkin bir taktiktir (Van Maanen ve Schein, 1979: 232-233).

1.8.3. Ardışığa Karşı Rastgele Sosyalleşme

Ardışığa karşı rastgele sosyalleşme taktiği, “örgüte yeni katılan işgörenin sosyalleşmesi sürecinde yaşayacağı aşamaların önceden belirlenmiş ya da belirlenmemiş olması ile ilgilidir” (Çalık, 2003b: 170).

Ardışık sosyalleşme taktiğinde, yeni işgörenin işi tam olarak öğrenmesi için hazırlanmış ve basamakları daha önceden belirlenmiş olan bir program vardır. Yeni işgörene yaşayacağı deneyimler ve yapacağı faaliyetler hakkında daha önceden bilgi verilmektedir. Bu sosyalleşme taktiği, belirli bir düzende ilerleyen ve anlık değişiklikleri bünyesinde barındırmayan meslek grupları için uygundur.

Rastgele sosyalleşme taktiğinde ise, yeni işgörenin yaşayacağı deneyimler ve yapacağı faaliyetler hem belirsiz hem de değişkenlik göstermektedir. İşgören elde etmesi gereken bilgiyi farkında olmadan rastgele öğrenir (Van Maanen ve Schein, 1979: 232-233).

1.8.4. Sabite Karşı Değişken Sosyalleşme

Sabite karşı değişken sosyalleşme taktiği, yeni işgörenin sosyalleşme aşamalarının belirli bir zaman çizelgesine bağlı olarak ilerleyip ilerlemediği ve bu durumun yeni işgörene bildirilip bildirilmemesiyle ilgilidir (Çalık, 2003b: 171).

Sabit sosyalleşme taktiğinde, yeni işgörenin yaşayacağı sosyalleşme aşamalarının süreleri ve hangi zamanda gerçekleşeceği belirlidir. İşgören gelecekteki konumu hakkında tahminde bulunabileceği için hedeflediği konuma gelmek için daha çok isteklidir. Bu taktik, işgörenin gelişim imkânını azaltacaktır. Ancak örgüte uyumu arttıracak ve rol uyumuna imkân sağlayacaktır.

Değişken sosyalleşme taktiğinde ise, işgören yaşayacağı sosyalleşme aşamaları ve bu aşamaların ne zaman gerçekleşeceğiyle ilgili hiçbir bilgiye sahip değildir. Bu durum işgören için kaygıya neden olacağından, örgüt bireyi sürekli olarak gözlemlemelidir. İşgören ancak eski üyelerin tecrübelerinden faydalanarak ve onları gözlemleyerek gelecek konumu hakkında tahminde bulunabilir. Örgüt içindeki değişken taktikler bireyin cesaretlenmesine yol açarak onun kısa bir süre içerisinde gelişmesine imkân sağlayacaktır (Van Maanen ve Schein, 1979: 232-233).

1.8.5. Seriyeye Karşı Ayrık Sosyalleşme

Seriye karşı ayrık sosyalleşme taktiği, yeni işgörenin başlayacağı pozisyonda eski deneyimli bir üyenin bulunup bulunmadığı ve bu eski üyenin rol model olarak alınıp alınmayacağıyla ilgilidir (Çalık, 2003b: 171).

Seri sosyalleşme taktiğinde, deneyimli işgören yeni işgörene rol model olur ve ona danışmanlık eder. Bu süreçte deneyimli işgören yeni işgöreni eğitir, işe hazırlar ve benzer görevleri almaya istekli bir hale getirir (Van Maanen ve Schein, 1979: 232-233). Yeni işgören örgüt ve örgütteki göreviyle ilgili karşılaştığı problemlerde bu danışmandan yardım alır. Bu durum da bireyin örgüte daha hızlı ve başarılı bir şekilde uyum sağlamasına yardımcı olur (Özkalp vd., 2006: 56-59).

Ayrık sosyalleşme taktiğinde ise, yeni işgörene rol model olabilecek deneyimli bir üye yoktur ya da üstlenilecek olan iş özel bir uzmanlık gerektirir. İşgören yalnız bırakılarak örgütteki rolünü keşfetmesi sağlanır. Bu durumda, birey kendi statüsünü kendi geliştirebilir ve kişisel farklılıklarını ortaya koyabilir. Bireyin rol zorunluluğu yoktur. Bu nedenle ayrık sosyalleşme taktiği işgörenin yaratıcılığını arttırması katkı sağlar (Van Maanen ve Schein, 1979: 232-233).

1.8.6. Atamaya Karşı Yoksun Bırakma

Atamaya karşı yoksun bırakma taktiğinde, örgüte yeni giren işgörenin sahip olduğu kişilik özellikleri eski üyeler tarafından ya desteklenir ya da değiştirilmeye çalışılır (Çalık, 2003b: 171).

Atama taktiğinde, yeni işgörenin sahip olduğu kişilik özellikleri eski üyeler tarafından onaylayıp doğrulanır ve destek verilir. Çünkü yeni işgörenin sahip olduğu yetenek, değer, tutum ve davranışlar örgüt için bir avantaj olarak görülür (Van Maanen ve Schein, 1979: 232-233). Bu taktikte, rol belirsizliği ve rol çatışması minimize edilmiş olur (Jaskyte, 2005: 69).

Yoksun bırakma taktiğinde ise, yeni işgörenin sahip olduğu kişilik özellikleri eski üyeler tarafından desteklenmez ve değiştirilmesi istenir. Örgüt, yeni üyenin örgüte olan sadakat ve bağlılığını test etmek amacıyla işgörenden değer, tutum ve davranışlarından vazgeçmesini isteyerek bu taktiği uygulayabilir (Van Maanen ve Schein, 1979: 232-233).

Van Maanen ve Schein (1979) örgütsel sosyalleşme taktiklerini altı boyutta ele almış ve Tablo 1.2'de görüldüğü gibi sınıflandırmıştır.

Tablo 1.2 Örgütsel Sosyalleşme Taktiklerinin Sınıflandırılması

	Kurumsal	Bireysel
Olanaklar ve Çerçeve	Kolektif	Bireysel
	Formal	İnformal
İçerik	Ardışık	Rastgele
	Sabit	Değişken
Sosyal Görüş	Seri	Ayrık
	Atama	Yoksun Bırakma

1.9. Örgütsel Sosyalleşmenin Boyutları

Örgütsel sosyalleşme sürecinde nelerin öğrenildiği sosyalleşmenin boyutlarını ya da içeriklerini oluşturur (Taormina, 1994; Taormina, 1997; akt: Erdoğan, 2012: 53). Çoğu araştırmacı tarafından sosyalleşmenin belirli boyutları olduğu öne sürülmüş ve hipotezlerini test etmiş olmalarına rağmen tam bir görüş birliğine varılamamıştır. Asforth vd. (2007) genel olarak sosyalleşme sürecinin öğrenme alanlarını ya da boyutlarını; “işe ve role ilişkin öğrenmeler, kişilerarası ve gruplarla olan ilişkilere yönelik öğrenmeler ve örgütün doğasına ilişkin öğrenmeler” şeklinde sınıflandırmıştır. Örgütsel sosyalleşmenin boyutları konusunda birbirinden farklı çok fazla görüş öne sürülmesine rağmen literatürde en çok kabul edilen görüş Chao vd. (1994) tarafından literatürden yola çıkarak geliştirilmiş ve ampirik olarak desteklenmiş olan altı boyutlu görüştür. Bunlar; mesleki yeterlilik, kişiler, politika, örgütsel amaç ve değerler, örgüt dili ve örgüt tarihidir (akt: Erdoğan, 2012: 55).

Mesleki Yeterlilik: Yapılan işle ilgili bilgi ve becerilerin kazanılması sürecidir. İşgören her ne kadar güdülenmiş olursa olsun, başarılı olması yeteri mesleki beceriyi kazanmasıyla mümkündür.

Kişiler: Örgütteki kişilerle olumlu ilişkiler kurulması ile ilgilidir.

Politika: İşgörenin örgütsel politikalarda sosyalleşmesi, örgüt içindeki formal ve informal iş ilişkilerini, güç yapılarını ve gizli liderlerin kimler olduğunu öğrenmesi ile ilgilidir.

Örgüt Dili: İşgörenin mesleğine ilişkin hem teknik dil bilgisini hem de örgüte özgü kısaltmalara, kodlamalara ve örgütün jargonuna ilişkin bilgisini ifade eder. Kendine özgü ortak bir dili olan örgütte, üyeler arasında etkili bir iletişim kurma ve birbirlerini anlama ancak örgüt dilinin öğrenilmesiyle mümkündür.

Örgütsel Amaç ve Değerler: İşgörenin hem örgüt amaç ve değerlerini öğrenmesini hem de üyeler tarafından benimsenen, yazılı olmayan, informal, açıkça belirtilmeyen amaç ve değerlerin benimsenmesini kapsar. İşgörenin örgüt amaç ve değerlerine uyum sağlaması, örgüt üyeleri tarafından sevilmesi ve güvenilmesinde etkilidir.

Tarih: İşgörenin çalıştığı örgütün geleneklerini, mitlerini, törenlerini yani örgütün geçmişini ve kültürünü öğrenip benimsemesini kapsar.

1.10. Örgütsel Sosyalleşmenin Sonuçları

Sosyalleşme, işgörenin bireysel değer yargıları ile örgüt kültürü arasında denge kurarak örgüt-birey uyumunu sağlar ve işgöreni örgütün etkili bir üyesi haline getirerek bireysel ve örgütsel çıkarları birleştirir (Kartal, 2007: 90).

Örgütsel sosyalleşmenin işgören ve örgüt açısından sonuçlarını aşağıdaki şekilde sıralayabiliriz (Özgen vd., 2005:147; Sökmen, 2007: 173-174; Çalık, 2003a: 174)

İşgören açısından sonuçları;

- “İşgörenin örgütün kimliği ile bütünleşmeyi sağlayan kural ve ilkeleri öğrenmesini sağlar.
- İşgörenin işi kısa sürede öğrenmesini sağlar.
- İşgörenin beklenen standartlara hızlı bir şekilde ulaşmasını sağlar.
- İşgörenin örgütün amaçlarını öğrenmesini sağlar.
- İşgörendeki başarısızlık ve işten ayrılma isteği gibi olumsuz duyguların azalmasını sağlar.
- İşgörende olumlu tutum gelişmesine yardımcı olur.
- İşgörenin örgütteki sembol ve seremonileri öğrenmesini sağlar.
- İşgörenin kişilerarası ilişkilerinin gelişmesine yardımcı olur.
-

Örgüt açısından sonuçları;

- Örgütle bütünleşme sağlanır.
- İşgörenin işe başlama maliyetlerini azaltır.
- İşgörenin örgüte bağlılığını artırır.
- İşgören devir hızının düşmesini sağlar.
- İşgören örgüt amaçlarına gönüllü katkı sağlar.
- Devamsızlık azalır
- Üretkenlik artar.
- Yüksek verimlilik sağlanır”.

Örgütsel sosyalleşmenin sonuçları genel olarak başarılı ve başarısız sosyalleşme olarak ele alınır. Bu sonuçlar Tablo 1.3’te gösterilmiştir.

Tablo 1.3 Örgütsel Sosyalleşmenin Sonuçları

Başarılı Sosyalleşmenin Sonuçları	Başarısız Sosyalleşmenin Sonuçları
İş Tatmini	İş Tatminsizliği
Rol Açıklığı	Rol Belirsizliği ve Çatışması
Yüksek İş Motivasyonu	Düşük İş Motivasyonu
İşe Yüksek Oranda İlgi	İşe Düşük Oranda İlgi
Örgüte Yüksek Düzeyde Bağlılık	Örgüte Düşük Düzeyde Bağlılık
İşte Kalabilme İsteği	Devamsızlık, İşten Ayrılma
Yüksek Performans	Düşük Performans
İçselleştirilmiş Değerler	Değerlerin Reddedilmesi

Kaynak: Hellriegel vd., 1998: 566; akt: Kartal, 2007: 91

1.11. Eğitim Örgütlerinde Örgütsel Sosyalleşme

Eğitim örgütlerinin işgöreni olarak öğretmen ve yöneticilerin başarılı bir sosyalleşme sürecinden geçmesi büyük önem taşır. Eğitim örgütlerinde sosyalleşme sadece işgören işe başladığında değil, okul değiştirdiğinde ya da aynı okul içinde farklı bir görevi üstlendiğinde de gerçekleşen yani ömür boyu devam eden bir süreçtir. Örgüt üyeleri (öğrenci, öğretmen, yönetici) eğitim kurumunun değerlerini, tutumlarını, normlarını, politikasını, kültürünü ve davranış kalıplarını bu süreçte öğrenir ve uyum sağlar (Killeavy ve Moloney, 2010: 1071). Eğitim örgütlerinde örgütsel sosyalleşme üçe ayrılır. Bunlar; okul yöneticilerinin örgütsel sosyalleşmesi, öğretmenlerin örgütsel sosyalleşmesi ve yükseköğretimde örgütsel sosyalleşmedir (Balcı, 2003: 111).

1.11.1. Okul Yöneticilerinin Örgütsel Sosyalleşmesi

Okul yöneticisi, okulun gidişatını ayarlayan, öğretim programının uygulanmasında, akademik ve sosyal iklimin geliştirilmesinde yani okulun karakteri üzerinde kritik öneme sahip olan kişidir. Okul yöneticisinin işini şekillendiren bir süreç olarak örgütsel sosyalleşmede, yöneticinin sürece tepkisi iki şekilde gerçekleşir. Bunlar; yöneticinin sürece koruyucu ya da yenilikçi tepki verme durumudur. Koruyucu tepki, yöneticinin rolünün mevcut durumunu kabul ettiğinde görülür. Yenilikçi tepki ise, yöneticinin yeni bir pozisyona rol yeniliği ya da içerik yeniliği gibi değişme yaratmak üzere geldiğinde görülür (Norton, 1994: akt: Balcı, 2003: 111). Sosyalleşme sürecinde yönetici bir aktör durumundayken, eğitim örgütündeki insanlar da yöneticinin uyumu ve sosyalleşmesinde anahtar öge durumundadır. Örgütsel sosyalleşmede her iki taraf da (yönetici ve eğitim örgütü) bu süreci etkiler ve bu sürece katkıda bulunur. Bu karşılıklı uyum da hem yöneticinin kişisel özellikleri hem de örgütsel karakteristikler önemli rol oynar (Balcı, 2003: 112).

1.11.2. Öğretmenlerin Örgütsel Sosyalleşmesi

Öğretmenlerin sosyalleşmesi, bireylerin üniversitelerde akademik disiplinlerle yetiştirilmesinden, pedagojik teknik, beceri ve disiplinlere dayalı konu alanlarını öğrendikleri bir süreçten çok daha fazlasıdır. Meslekte yeni olan öğretmenler, öğrencilik döneminden öğretmenliğe geçtiklerinde mesleklemeye doğru giden bir statü değişimi yaşarlar. Bu değişim doğrultusunda, fonksiyonel becerilerini geliştirir, iş doyumunu sağlar ve uzun dönemli kariyer gelişimine girerek mesleğe uyum sağlarlar (Goldman, 1987: akt: Balcı, 2003: 113). Öğretmen sosyalleşmesinde, örgüt öğretmeni etkilediği gibi öğretmende yeni öğretim düşünceleri ve disiplinler geliştirerek örgütü etkiler. Karşılıklı etkileşimin olduğu örgütsel sosyalleşme, ömür boyu süren bir süreçtir (Balcı, 2003: 114).

1.11.3. Yükseköğretimde Örgütsel Sosyalleşme

Yükseköğretimde örgütsel sosyalleşme, öğretim elemanlarının meslek ve fakültelerinde tutunabilmeleri ve örgüt kültürünü öğrenmeleri ile ilgilidir. Tierney'e göre (1997) yükseköğretimde sosyalleşme, "bir aşamadan diğerine geçmek yerine bir bütün olarak alınmalıdır. Çünkü bu kurumlarda belli değer ve süreçler (öğretim, öğrenci danışmanlığı, hizmet vb.) yüksek öneme sahiptir." Bir bütün olarak ele alacağımız örgütsel sosyalleşmede kültür de buna uygun olarak yeniden şekillendirilmelidir (akt: Balcı, 2003: 115).

İKİNCİ BÖLÜM

ÖRGÜTSEL SESSİZLİK

2.1. Örgütsel Sessizlik Kavramı

Örgütsel sessizlikte “sessizlik” kelimesi, “sessiz olma durumu, gürültü çıkarmama” sözcüğün genel anlamı dışında kullanılır. Örgütsel sessizlikteki anlamıyla “sessizlik” ise “bireysel, örgütsel ve yönetsel faktörlerden kaynaklanan umarsızlık, örgütsel ilgisizlik” anlamına gelmektedir. Örgütsel sessizlik, “işgörenin örgütsel konularla ilgili bilgi, düşünce ve fikir katkısını bilinçli olarak esirgemesi” durumudur. Tanımdaki “bilinçli” kelimesi örgütlerde sıradan bir sessizliğin değil bilinçli bir sessizliğin olduğunu ortaya koymaktadır (Tutar, 2016: 332).

Örgütsel sessizlik, “örgüt üyesinin kişisel ve örgütsel konularda örgüt yararına bir katkıda bulunmak yerine davranışsal, bilişsel ya da duygusal olarak geri durması ve eylemsizliği tercih etmesidir”. Bu durumda, işgören örgütle ilgili konu ve sorunlar hakkında bilgi ve fikirleri olmasına rağmen bunları gizler ve örgüt lehine kullanmaz. Örgüt yapısının formel örüntüsünden dolayı insanlar birbirleriyle karşı karşıya gelmekten, utanç veya dışlanma duygusundan, ilgisiz hissettirilme korkusundan, algıladıkları başka tehlikelerden ve giderek daha da kötüye giden ekonomik yapı nedeniyle işlerini kaybetme korkusundan dolayı sessiz kalmayı tercih etmektedirler. Çalışanların kendilerine güvenleri olmalarına rağmen düşüncelerini ifade etmekte tereddüt etmeleri, tartışmalara katılmanın ve fikirlerini açıkça ifade etmelerinin riskli olduğuna inanmaları örgütsel sessizlik halidir. Bazen de işgören gizli ve değerli bilgileri saklamak için stratejik ve proaktif bir yaklaşım olarak sessiz kalabilmektedir (Tutar, 2016: 332).

Pinder ve Harlos’a göre (2001), sessizlik olgusunun beş tane ikili fonksiyonu bulunmaktadır (akt: Çakıcı, 2007: 148).

1. “Sessizlik, insanları hem bir araya getirmekte hem de birbirinden uzaklaştırmaktadır”.
2. “Sessizlik, insan ilişkilerine hem zarar vermekte, hem de ilişkileri iyileştirmektedir”.
3. “Sessizlik, hem bilgiyi sağlamakta hem de bilgiyi gizlemektedir”.
4. “Sessizlik, hem derin düşünmeye hem de düşünce yokluğuna işaret etmektedir”.
5. “Sessizlik, hem onaylamanın hem de reddetmenin bir işareti olarak algılanmaktadır”.

İşgörenlerin, çalıştıkları örgütle ilgili soru ve konular hakkında bazı durumlarda konuştukları, bazı durumlarda ise sessiz kalmayı tercih ettikleri bilinmektedir. Morrison ve Milliken (2003: 1353-1358)’e göre, çalışanların neden ve nasıl sessizleştikleri, hangi konulara karşı sessiz kalmayı tercih ettikleri, sessiz kalarak vermiş oldukları tepkinin nasıl

anlaşılabilirliğinin ortaya çıkarılması büyük önem taşır (akt: Çakıcı, 2007: 148). Morrison ve Milliken (2003: 1353-1358)'e göre, işgören örgütteki çalışma arkadaşı hakkında olumsuz bir durumu dile getirdiğinde, karşı tarafın cevap vermeyeceğini ve dolayısıyla sorunlarını ifade etmesinin bir değişiklik yaratmayacağını düşünmektedir. Bu nedenle de işgören sessiz kalma davranışına yönelmektedir. Aynı şekilde örgütteki yöneticilerin “en iyi ben bilirim” tavrı işgöreni sessiz kalma davranışına yöneltmektedir. Çünkü işgören bu tavrındaki yöneticiye fikirlerini ifade etmenin bir fark yaratmayacağına inanmaktadır (Çakıcı, 2008: 117-134).

Örgütsel sessizlik yönetim açısından büyük önem taşımaktadır. Örgütler yaşamlarını sürdürebilmeleri için, değişen çevreye uyum sağlayabilen, karşılıklı bilgi paylaşımında bulunan, kendisinin ve birlikte çalıştığı örgüt üyelerinin inançlarına sahip çıkan işgörelere gereksinim duymaktadırlar (Sabuncuoğlu, 2009:303). Nitekim Morrison ve Milliken (2000), değişim programlarının başarısız olma nedeni olarak bilgi ve güven eksikliğini ve beraberinde gelişen örgütsel sessizliği göstermektedirler (akt: Vakola ve Bouradas, 2005, 441). Örgütlerde değişim ve ilerlemenin en önemli unsuru olan işgörenlerin çalıştıkları örgütlerde herhangi bir konuda fikir ve düşüncelerini ifade etmeyerek sessiz kalması örgütün gelişimi ve büyümesi açısından olumsuz sonuçlar doğuracaktır (Morrison ve Milliken, 2000: 706-707). Örgütsel sessizlik ortamı oluştuğunda, örgüt açısından değişime direnç gösterme başlayarak değişime yavaş uyum sağlama davranışı ortaya çıkmaktadır (Moffitt ve Bordone, 2005: 239). Sessizlik, hem örgütsel değişim ve gelişimin önündeki bir engel hem de örgüt kültürünün oluşmasını engelleyen bir tehlike olarak değerlendirilir (Sabuncuoğlu, 2009: 303).

2.2. Sessizlik Türleri

Örgütsel sessizlik, örgüt içerisinde farklı şekillerde ortaya çıkabilmektedir. Bu bazen ilgisizliğe, uysallığa, uzlaşmaya, fedakârlığa ve boyun eğmeye bağlı olabileceği gibi bazen de korkuya bağlı olarak kendini koruma davranışı şeklinde ortaya çıkmaktadır. Ayrıca, düşüncelerini ifade etmesinin bir değişiklik yaratmayacağına inanan işgörenler de sessizlik davranışına yönelebilmektedirler (Tutar, 2016: 334).

Örgütsel sessizlikle ilgili literatür incelendiğinde, örgütsel sessizliğin türleriyle ilgili çeşitli sınıflandırmalara rastlanmıştır. Pinder ve Harlos (2001: 331-369), sessizlik türlerini “razı gösterme anlamında sessizlik” ve “kendini koruma yönünde sessizlik” olarak ikiye ayırmıştır. Dyne vd. (2003: 1366), bu iki türe ek olarak “pro-sosyal sessizlik” (prosocial silence) türünü eklemiştir. Çakıcı (2008:117-134) ise, örgütsel sessizliği “kabullenici”(acquiescent silence), “korunmacı sessizlik” (defensive silence) ve “korunmacı” (prosocial silence) olmak

üzere üçe ayırmıştır. Tüm bu sınıflandırmalar kapsamında bizde çalışmamızda örgütsel sessizlik türlerini üçe ayırarak inceleyeceğiz.

2.2.1. Kabullenici Sessizlik (Acquiscent Silence)

Kabullenici sessizlikte, işgören herhangi bir sorun ya da durum hakkında kabullenme eğilimindedir ve bu nedenle bilgi veya fikirlerini ifade etmeyi tercih etmez. İşgören pasif ve ilgisiz davranış sergiler (Çakıcı, 2008: 87). Bu durum dışarıdan aktif iletişim kuramama olarak gözükse de aslında işgören bilgi ve fikir sahibi olmasına rağmen bilinçli olarak iletişimden kaçır (Dyne vd., 2003: 1366).

Kabullenici sessizlik eğilimde olan işgören, örgütsel koşulları değiştirmek için alternatiflerin olduğunu bile farkında değildir ve örgütsel koşulları olduğu gibi kabul eder. İşgören, razı olma ve boyun eğme eğilimindedir (Pinder ve Harlos, 2001:349). Bu sessizlik davranışında işgören, korku ve öfke gibi duyguları barındırmasının yanında düşüncelerini ifade etse de durumun değişmeyeceğine inanır (Blenkinsopp ve Edwards, 2008: 181-206).

2.2.2. Korunmacı Sessizlik (Defensive Silence)

Korunmacı sessizlik, içerisinde korku ve kaygıyı barındıran ve kendini savunma davranışı olarak ortaya çıkan bir sessizlik türüdür. Diğer bir ifadeyle korunmacı sessizlik, “kendini dışardan gelecek zararlara karşı korumak amacıyla kişinin bilgi, beceri ve görüşlerini saklaması” olarak tanımlanabilir. Kişi kendini yeterince güvende hissetmediği durumlarda, istemeyerek de olsa korunmacı sessizlik davranışına yönelebilir. Kişisel konumunu ve pozisyonunu korumak amacıyla işgören sessiz kalmayı tercih edebilir (Tutar, 2016: 334).

Pinder ve Harlos (2001: 348)’ a göre işgören, bir sorun veya durumla ilgili düşüncelerini açıkça ifade etmenin olası sonuçlarından korkmasından dolayı bilinçli bir şekilde sessizliği tercih edebilir. Kabullenici sessizlikle karşılaştırıldığında, alternatiflerin farkında olmayı ve bilinçli olmayı içermektedir. Birey içinde bulunduğu durumda en iyi stratejinin bilgi, düşünce ve görüşlerin saklanması olarak görür (Dyne vd., 2003: 1367).

2.2.3. Korumacı Sessizlik (Pro-social Silence)

Kabullenici ve korunmacı sessizlik, Morrison ve Milliken (2000) ile Pinder ve Harlos (2001) tarafından ortaya konmuş iki sessizlik türüdür. Korumacı sessizlik ise, Dyne vd., (2003: 1367-1368) tarafından ortaya konmuş ve yönetim yazınına eklenmiştir. Korumacı sessizlik, “topluma, diğer bireylere ve örgüte faydalı olmak için fedakârlığa ve işbirliğine dayalı olarak iş hakkındaki bilgi ve görüşlerin gizlenmesi” olarak tanımlanmaktadır. İşgören, bireysel ve

örgütsel çıkarları koruma adına sessiz kalmanın daha doğru olacağını düşünür (Tutar, 2016: 334).

Korumacı sessizlikte işgören, ya iş arkadaşını ya da örgütü koruma amacıyla sessiz kalmayı tercih eder. Birey, iş arkadaşını korumak ve aralarındaki ilişkiyi bozmamak için onun işteki başarısızlığını ve eksikliklerini söylemeyerek sessizliği tercih edebilir. Aynı şekilde, örgüt aleyhine kullanılabilir olan bir bilgiyi, örgütü korumak ve zarar gelmemesini sağlamak amacıyla paylaşmayabilirler (Çakıcı, 2010: 34).

2.3. Örgütsel Sessizlik Teorileri

İşgörenin sessiz kalmayı tercih etmesindeki sebepleri açıklamaya çalışan çeşitli teoriler ortaya atılmıştır. Bunlar; bekleyiş teorisi, fayda-maliyet analizi teorisi, sessizlik sarmalı teorisi ve kendini uyarılma teorisidir.

2.3.1. Bekleyiş Teorisi

Bekleyiş teorisi, Victor Harold Vroom tarafından geliştirilmiş, Lyman Porter ve Edward Lawler tarafından da daha kapsamlı bir hale getirilmiştir. Vroom' a göre, birey bir davranışı seçerken birçok deneyimden geçer ve hangi davranışın hangi sonuca yol açacağını öğrenir. Bu nedenle birey, bu davranış sonucunda olumlu ve istendik bir sonuç elde edeceğini ya da bu davranışın istenmeyen bir sonucu engelleyeceğini düşünüyorsa bu davranışı hayata geçirir (Eroğlu, 2006: 345-346).

Bekleyiş teorisine göre, birey kararını sessiz kalma veya konuşma davranışı sonucundaki beklentisine göre verir. Buna göre bireyin beklentisi, açıkça konuşmasının olumlu bir sonucu olacağı yönüdeyse konuşmayı, olumsuz bir sonucu olacağı yönüdeyse sessiz kalmayı tercih eder (Emre, 2010: 44).

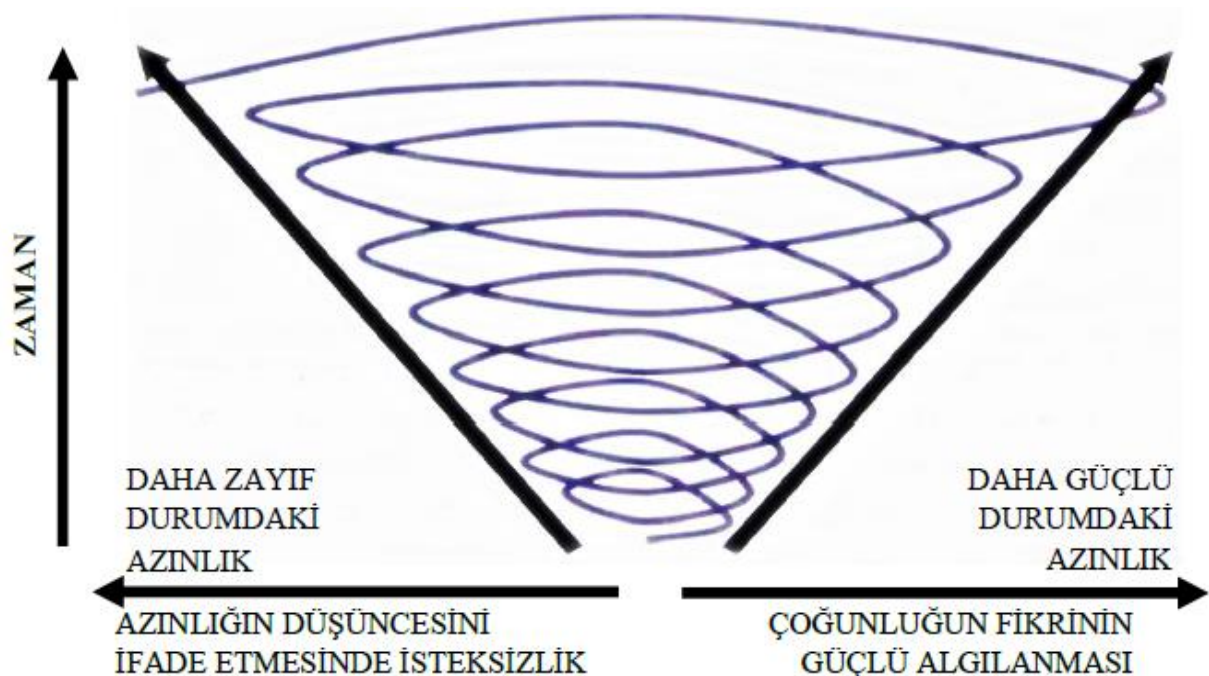
2.3.2. Fayda-Maliyet Analizi Teorisi

Fayda- maliyet analizi, sadece ekonomik konularda tercih edilen bir yöntem değil, ayrıca kişinin kendisi ve çevresiyle olan sosyal ilişkilerini de tercih edilen bir yöntemdir. Birey, konuşma veya sessiz kalma davranışla ilgili karar verirken fayda-maliyet analizi yapmaktadır. Bu fayda-maliyet analizini, tercih edeceği davranışın sonucundaki faydaları ve ödeyeceği bedelleri tahmin etmeye çalışarak yapar. Birey tercih ettiği davranış sonucunda enerji ve zaman kaybı, imaj ve itibar kaybı, karşı çıkılan kişinin tepkisi ve misilleme yapma ihtimali, kişilerarasında çatışmaların artma riski ve ileri sürülen düşüncenin reddedilmesi gibi bedeller ödeyebilmektedir (Premeaux, 2001: 11).

2.3.3. Sessizlik Sarmalı Teorisi

Sessizlik sarmalı teorisi, ilk olarak Elisabeth Noelle-Neumann tarafından ortaya atılmıştır. Bu teoriye göre, bireyin savunduğu fikir, mensubu olduğu toplumun kabul ettiği görüşe uygun değilse, birey dışlanma korkusuyla fikrini söylemekten vazgeçer. Aynı birey, savunduğu fikrin mensubu olduğu toplum tarafından kabul gördüğünü ve yakın görüşlerin olduğunu sezerse, fikrini yüksek sesle söylemeye başlar. Bireyin görüşlerini ifade etmede çekimser kalması, toplumdaki izole olma ve yalnız kalma korkusundan kaynaklanmaktadır. Sessizlik sarmalı teorisine göre, birey çoğunluk arasında yer almadığında, kendisine inanılmayacağını ve fikirlerinin önemsenmeyeceğini düşünür ve sessiz kalma eğilimi gösterir (Çobanoğlu, 2007: 16-17).

Bowen ve Blackmon (2003: 1396)'a göre işgören, izole edilme ve benzeri korkulardan dolayı, iş arkadaşları tarafından desteklenmeyeceğini düşündüğü konularda düşüncelerini açıkça ifade etmekten kaçınır. Bunun bir sonucu olarak da ya gerçeği yansıtmayan bir yanıt verir ya da sessizlik davranışına yönelir. Bu eğilim işgörenin baskın fikirler etrafında toplanmasına ve konuşurken tedbirli olmasına neden olacaktır. Bowen ve Blackmon (2003: 1396)'ın sessizlik sarmalı teorisi aşağıda Şekil 2.1'de verilmiştir.



Şekil 2.1. Sessizlik Sarmalı Teorisi

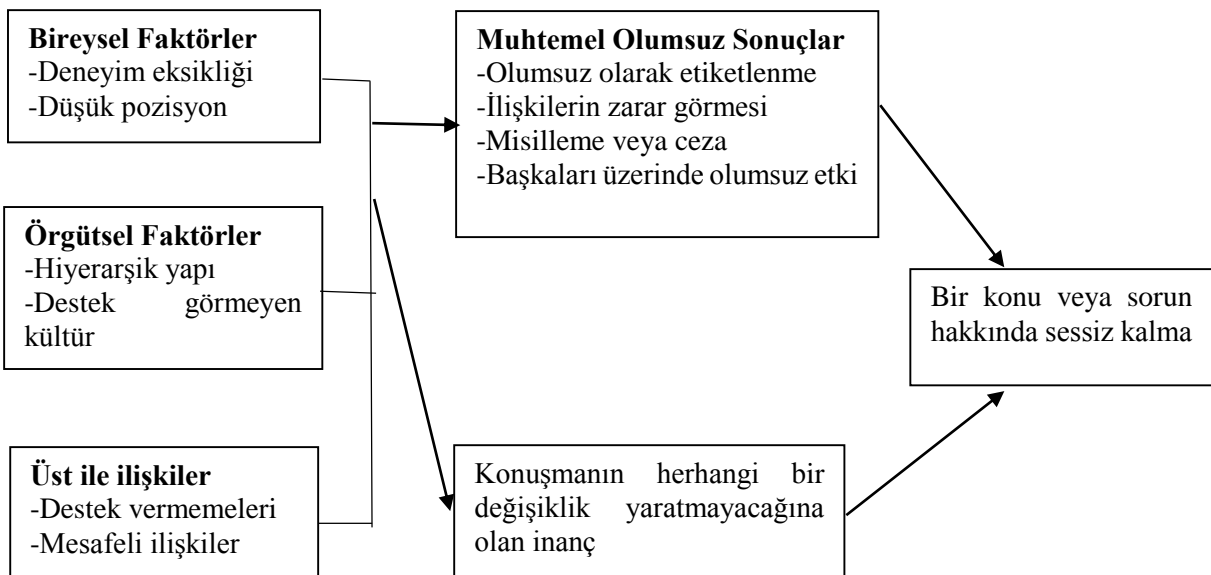
Kaynak: Bowen ve Blackmon, 2003: 1396

2.3.4. Kendini Uyarlama Teorisi

Kendini uyarlama teorisi, “kişinin kendini dış faktörlere göre ayarlama yeteneği” olarak tanımlanabilmektedir. Bu teoride birey, davranışlarını karşısında bulunan kişiye duruma veya ortama göre şekillendirir. Karşılaştığı durum karşısında, sosyal bakımdan uygun olan davranışı tercih eder. Bulunduğu örgütte kabul görmek isteyen işgören, örgütün beklentisine göre kendi benlik imajını kontrol eder. Eğer bireyin kendini uyarlama özelliği yüksekse, sosyal norm ve kurallara uygun olarak davranır ve bulunduğu duruma göre farklı davranışlar sergiler. Kendini uyarlama özelliği yüksek olan bireyler, kendini uyarlama özelliği düşük olan bireylere kıyasla daha fazla sessiz kalma eğilimindedirler. Bunun nedeni, kendini uyarlama özelliği düşük olan bireylerin çevrelerindeki insanda bıraktığı etkiyi düşünmeksizin içlerinden geldiği gibi davranmalarından kaynaklanmaktadır (Barlı, 2008: 98).

2.4. Örgütsel Sessizliğe Neden Olan Faktörler

Bir örgütün başarısında, değişim, yaratıcılık ve öğrenme kritik önem taşır. Bunlarda ancak çalışanların katkısı ve uyumuyla gerçekleşebilmektedir. Bu bağlamda, örgütün başarılı olmasındaki bir engel olarak nitelendirebileceğimiz örgütsel sessizliğin incelenmesi ve örgütsel sessizliğe neden olan faktörlerin belirlenmesi büyük önem taşır. Aşağıdaki Şekil 2.2’de sessiz kalmayı tercih etme üzerine bir model gösterilmektedir.



Şekil 2.2. Sessiz Kalmayı Tercih Etme Üzerine Bir Model

Kaynak: Milliken vd., 2003: 1467

Konu ile ilgili alan yazına bakıldığında, örgütsel sessizliğe birçok faktörün neden olduğu görülmektedir. Bu çalışmada, örgütsel sessizliğe neden olan faktörler 3 sınıflandırmada ele alınmıştır. Bunlar; bireysel, örgütsel ve yönetsel faktörlerdir.

2.4.1. Bireysel Faktörler

Sessiz kalma davranışı, “konulara ve kişilere” göre farklılıklar gösterebilmektedir. Birey, bir konu hakkında arkadaşı ile açıkça konuşabilirken, yöneticisiyle aynı şekilde konuşamayıp sessiz kalma eğilimi gösterebilir. Sessizlik davranışının tek bir nedeni yoktur. Çalışanın sessiz kalmayı tercih etmesinde, karakter, yaş, cinsiyet, eğitim ve deneyim gibi birçok neden bulunmaktadır (Sabuncuoğlu, 2009: 315). Bir diğer bireysel faktör olarak benlik saygısı gösterilebilir. Benlik saygısı yüksek olan birey yeteneklerinin varlığına inanır ve görüş ve düşüncelerini söylemenin riskini alır. Bunun aksine benlik saygısı düşük olan birey, görüş ve düşüncelerini söylemenin riskini almak istemez ve sessizliği tercih eder (Premeaux vd., 2003: 1543).

2.4.2. Örgütsel Faktörler

Birey sadece kişisel özelliklerinden dolayı sessiz kalmaz. Ayrıca, “örgüt içinde edindiği tecrübeler, genel yönetim tarzı, çalışılan ortam, kurum normları ve kültür” gibi nedenlerden dolayı da birey sessizliği tercih edebilir. Sessizlikle ilgili örgütsel faktörleri; “örgütsel adalet, merkeziyetçi karar verme, örgüt iklimi, üst yönetimin şeffaflığı ve yönetime duyulan güven” başlıkları altında incelemek mümkündür.

Örgütsel adalet, işgörenin karşılaştığı sonuçlar ve ödüllerin adaleti, karar vermede kullanılan yöntemin adaleti ve kişilerarası adaleti kapsar (Eker, 2006:1). Nitekim örgütsel adalet, işgörenin örgüte olan inancını güçlendirecek ve fikirlerini ifade etmekten duydukları korkuyu azaltacaktır (Tangirala vd., 2008: 37).

Merkeziyetçi karar vermenin baskın olduğu örgütlerde, geri bildirim eksikliği ve çalışan fikirlerine yöneticilerin direnç göstermesinden dolayı sessizlik tüm örgüte yayılabilir (Sabuncuoğlu, 2009: 318).

Örgüt iklimi, örgüt kültürü ve bireylerin arasındaki uyumu ifade eder. Eğer örgütte sessizlik iklimi hakimse, söyleyeceği fikirler örgüt yararına da olsa izole edilme korkusundan dolayı örgütte hakim olan sessizlik iklimini tercih eder (Vakola ve Bouradas, 2005: 442-443).

Üst yönetimin şeffaflığı ve yönetime duyulan güven, örgütsel sessizliğin en önemli ikinci nedeni olarak görülmektedir. Çalışanın yöneticiye duyduğu güven, onun sessizlik davranışına eğilimini azaltacaktır (Morrison ve Milliken, 2000: 706-707).

2.4.3. Yönetmel Faktörler

Çalışanlar, düşüncelerini açıkça ifade ettiklerinde yönetici tarafından olumsuz biri olarak görüleceğini düşünüp, damgalanma ve ilişkilerinin zarar görme korkusuyla sessizliği tercih edebilir. Bu durumda örgütsel sessizlik, yönetici tutum ve davranışlarının bir sonucu olarak görülür. Sessizliği etkileyen yönetmel faktörler, “yöneticiden negatif geri bildirim alma korkusu ve yöneticinin örtük inançları” olarak kabul edilmektedir (Pinder ve Harlos, 2001: 346).

Örgütsel sessizliğin bir diğer yönetmel faktörü ise “yöneticilerin hem yönetimin doğası hem de çalışanlar hakkında sahip oldukları örtük inançlarıdır”. Bu inançlardan ilki, işgörenin sadece kendini düşünen, bencil ve güvenilmez bireyler olduğu inancıdır. Bu inanç McGregor’un X teorisiyle örtüşmektedir. İkinci inanç da, yöneticilerin her zaman en iyiyi ve doğruyu kendilerinin bildiklerine dair duydukları inançtır. Yöneticilerin bu inançları, işgörenin sessizliğine neden olmaktadır (Morrison ve Milliken, 2003: 710).

2.5. Örgütsel Sessizliğin Sonuçları

Örgütsel sessizlik davranışı, ilk olarak çalışanın performansını etkilemektedir. Bu düşük performansta örgütün geneline yayılarak, örgütün varlığını sürdürmesini olumsuz yönde etkiler. Nitekim, işletmeler varlıklarını sürdürebilmek için değişime ayak uydurabilen, bilgi paylaşımından korkmayan, gerektiğinde iş tanımının ötesinde görev ve sorumluluk alabilen, bireysel ve takım fikirlerini savunabilen, örgütsel bağlılığı yüksek ve örgüt amaçlarını gerçekleştirmede belirgin rol oynayan çalışanlara ihtiyaç duyarlar. Tüm bu özelliklerle donanmış olan işgörenin, sessiz kalması hem birey hem de örgüt açısından olumsuz sonuçlar meydana getirmektedir. Bu bağlamda, örgütsel sessizliğin sonuçları, bireysel ve örgütsel sonuçlar olarak ikiye ayrılmaktadır (Aktaş ve Şimşek, 2012: 331).

2.5.1. Bireysel Sonuçlar

Örgütsel sessizlik, yani işgörenin örgüt veya iş hakkındaki sorunlarını, bilgilerini ve görüşlerini ifade etmek istememeleri, örgüte bağlılık, ait olma, güven, moral, motivasyon ve destek algılarında azalmaya neden olarak iş tatmini sağlayamama ve nihai bir sonuç olarak işten ayrılma isteği şeklinde sonuçlanmaktadır. Ayrıca bireyin sessiz kalması, kendi içerisinde bir çatışmaya ve huzursuzluğa neden olarak, kendini değersiz ve aciz hissetmesine neden olabilmektedir (Milliken ve Morrison 2003: 22).

Bunun aksine, çalışanını cesaretlendiren, sorunlarını dinleyen ve sunduğu fikirlere saygı duyan örgütlerin, diğer örgütlere kıyasla daha başarılı olduğu görülmektedir (Özdemir ve Uğur, 2013: 258).

2.5.2. Örgütsel Sonuçlar

Örgütlerde meydana gelen sessizlik, sadece birey için olumsuz sonuçlar doğurmakla kalmaz, örgütler için de olumsuz sonuçlara neden olur. Örgütlerin başarısı, ancak bireysel beklentilerin karşılanması ve örgütlerin amaçlarını gerçekleştirmesiyle mümkündür (Morrison ve Milliken 2000: 706-725).

Sessizliğin örgütsel sonuçları şu şekilde sıralanabilir:

- “Örgüt içinde çalışanların iletişimsizlik nedeniyle birbirinden uzaklaşması,
- Sosyal ortamdan çekilerek bireysel sessizleşmelerini yoğun olarak benimsemeleri sonucunda kendilerini örgütten izole etmeleri,
- Tüm örgüt kapsamında, sorunların konuşulamamasından kaynaklanan sessizliğin, örgüt içinde bir kültür haline gelmesi tehlikesi ve kurumsallaşması
- Sorunların konuşulamamasının bir sonucu olarak önlem alma ve düzeltici faaliyetlerin gecikmesi ve örgüt varlığının tehlikeye girmesi,
- Çalışanların verimliliklerinin, iş tatmini ve örgüte olana bağlılıklarının azalması,
- Çalışanın güven ve motivasyonunun azalması; stres, duyarsızlaşma ve işe yabancılaşma düzeyinin artması,
- Değişime adapte olamama riski,
- Yaratıcılığın engellenmesi” gibi sonuçlara neden olabilir.

Örgütsel sessizliğin nedenlerinin ve sonuçlarının bilinmesi, örgütsel sessizlikle ilgili önlemler alınmasına yardımcı olur. Bu önlemler şu şekilde sıralanabilir:

- “Örgüt içindeki kişilerin bilgi ve becerilerini geliştirmeye yönelik eğitimlerin düzenlenmesi,
- Soru-cevap programları,
- Çalışanlara danışmanlık hizmetinin sunulması,
- İşle ilgili anket uygulamaları ve anket sonuçlarının geri bildirimleri,
- Önerilere ilişkin teşvik ve ödül programının uygulanması,
- Önerilerin kabul görüp hayata geçirilmesi,
- Personeli güçlendirme,
- İletişim kanallarının açık olması.”

Örgütler tarafından çalışanlar için tüm bu kurumsal önlemler alınırken, diğer yandan aynı çalışanların yöneticilerin fikirlerine ayak uydurması beklenirse, bu çalışmaların yapılması anlamını ve önemini yitirir ve örgüt başarısız olur (Sabuncuoğlu, 2009: 321-322).

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

ÖRGÜTSEL SOSYALLEŞME VE ÖRGÜTSEL SESSİZLİK ÖLÇEKLERİNİN UYGULANMASI VE BULGULARI

3.1. Araştırmanın Modeli

Bu araştırma tekil ve ilişkisel tarama modelinde betimsel bir araştırmadır. Tekil tarama modeli, “değişkenlerin tek tek, tür ya da miktar olarak durumlarının betimlenmesi amacı ile yapılan” araştırma modelidir (Karasar, 2002: 79). İlişkisel tarama ise, değişkenlerde herhangi bir manipülasyon olmaksızın iki veya daha fazla değişken arasındaki ilişkileri belirler. Betimsel bir araştırma modelidir. Çünkü değişkenler arasındaki mevcut olan ilişkiyi tanımlar (Fraenkel vd., 2015: 332).

3.2. Araştırmanın Amacı

Bu araştırmanın amacı, öğretim elemanlarının örgütsel sosyalleşme ve örgütsel sessizlik algılarını cinsiyet, akademik unvan, mesleki kıdem, buldukları fakülte/yüksekokuldaki çalışma süreleri ve idari görev değişkenlerine göre incelemek ve öğretim elemanlarının örgütsel sosyalleşme ve örgütsel sessizlik düzeyleri arasındaki ilişkiyi ortaya koymaktır.

3.3. Araştırmanın Problemi

“Öğretim elemanlarının örgütsel sosyalleşme ve örgütsel sessizlik algı düzeyleri ve bu düzeyler arasındaki ilişki nedir?” olarak belirlenmiştir. Bu probleme yanıt bulabilmek amacı ile belirlenen alt problemler aşağıda görülmektedir.

3.4. Alt Problemler

1. Öğretim elemanlarının örgütsel sosyalleşme düzeylerine ilişkin algıları ne düzeydedir?
2. Öğretim elemanlarının örgütsel sosyalleşme düzeylerine ilişkin algıları öğretim elemanlarının cinsiyetlerine, akademik unvanlarına, mesleki kıdemlerine, buldukları okuldaki çalışma sürelerine ve idari görevin bulunup bulunmamasına göre fark göstermekte midir?
3. Öğretim elemanlarının örgütsel sessizlik düzeylerine ilişkin algıları ne düzeydedir?

4. Öğretim elemanlarının örgütsel sessizlik düzeylerine ilişkin algıları öğretim elemanlarının cinsiyetlerine, akademik unvanlarına, mesleki kıdemlerine, buldukları okuldaki çalışma sürelerine ve idari görevin bulunup bulunmamasına göre fark göstermekte midir?

5. Öğretim elemanlarının örgütsel sosyalleşme ile örgütsel sessizlik algı düzeyleri arasında ilişki var mıdır?

3.5. Araştırmanın Sınırlılıkları

Bu araştırma 2017 yılında Türkiye’de bulunan Spor Bilimleri Fakültesi ve Beden Eğitimi ve Spor Yüksekokullarında görev yapan öğretim elemanlarının görüş ve düşünceleriyle sınırlıdır.

3.6. Araştırmanın Evren ve Örnekleme

Araştırmanın evrenini, Türkiye’de bulunan Spor Bilimleri Fakültesi ve Beden Eğitimi ve Spor Yüksekokullarında görev yapan 1605 öğretim elemanı oluşturmaktadır. Yükseköğretim Bilgi Yönetim Sistemi (YBS) ve üniversitelerin resmi internet sayfalarındaki öğretim elemanı sayıları yüksek oranda örtüştüğünden, veri tabanındaki bilgilerin güncel ve güvenilir olduğu kabul edilmiştir. Bu evrenden uygun örnekleme yöntemiyle seçilen 410 öğretim elemanı araştırmanın örneklemini oluşturmaktadır. Zaman, para ve işgücü kaybını önlemeyi temel amaç edinen uygun örnekleme yönteminde, araştırmacı ihtiyaç duyduğu büyüklükteki bir gruba ulaşana kadar en ulaşılabilir olan yanıtlayıcılardan başlamak üzere örneklemini oluşturmaya başlar (Büyüköztürk vd., 2011b: 91). Veriler, evrenin genişliği, zamanın kısıtlılığı ve maliyet göz önüne alındığında, hem basılı anketle yüz yüze olarak hem de çevrimiçi (online) anketle elektronik ortam üzerinden toplanmıştır.

Uygun örneklem büyüklüğünün hesaplanması için aşağıda verilen formül kullanılmıştır (Baş, 2010: 39; Büyüköztürk vd., 2011: 94)

$$n = \frac{N.t^2.p.q}{d^2.(N-1) + t^2.p.q}$$

Formülde yer alan simgelerin anlamları şu şekildedir:

n: Örneklem büyüklüğü

N: Evren büyüklüğü

t: Belirli bir anlamlılık düzeyinde, t tablosuna göre bulunan teorik değer

p: İncelenen olayın görülüş sıklığı (gerçekleşme olasılığı)

q: İncelenen olayın görülme sıklığı (gerçekleşmeme olasılığı)

d: Duyarlılık (Örnekleme hatası)

Formülde 0.95 güvenirlilik düzeyinde, t değeri $\alpha=.05$ için tablo değeri 1.96; p ve q değeri için .5, sapma miktarı olan d, .05 olarak belirlenmiştir. Bu formülde N yerine 1605 konulduğunda $n=310.12$ olarak bulunmuştur. Örnekleme büyüklüğünün hesaplanmasına yönelik gerekli işlemlerin yapılması sonucunda örneklemin minimum 310 kişiden oluşması gerektiği belirlenmiştir.

Araştırmaya katılan öğretim elemanlarının kişisel bilgilerine ilişkin frekans ve yüzde dağılımları Tablo 3.1’de verilmiştir.

Tablo 3.1 Öğretim Elemanlarının Kişisel Bilgilerine İlişkin Frekans ve Yüzde Dağılımları

Değişkenler		f	%
Cinsiyet	Kadın	101	24.6
	Erkek	309	75.4
Akademik Unvan	Profesör	19	4.6
	Doçent	79	19.3
	Yrd. Doçent	107	26.1
	Öğretim Görevlisi	78	19
	Okutman	21	5.1
	Araştırma Görevlisi	106	25.9
Mesleki Kıdem	1-5 yıl	118	28.8
	6-10 yıl	65	15.9
	11-15 yıl	45	11
	16-20 yıl	77	18.8
	20 yıldan çok	105	25.6
Buldukları Okuldaki Çalışma Süresi	1-5 yıl	180	43.9
	6-10 yıl	65	15.9
	11-15 yıl	44	10.7
	16-20 yıl	66	16.1
	20 yıldan çok	55	13.4
İdari Görev	Var	107	26,1
	Yok	303	73,9
Toplam		410	100.0

Tablo 3.1 incelendiğinde, araştırmaya katılan toplam 410 öğretim elemanının %24.6 (101)'i kadın, %75.4 (309)'ü erkeklerden oluşmaktadır. Akademik unvana bakıldığında, öğretim elemanlarının %4.6 (19)'sı profesör, %19.3 (79)'ü doçent, %26.1 (107)'i yardımcı doçent, %19 (78)'u öğretim görevlisi, %5.1 (21)'i okutman, %25.9 (106)'u araştırma görevlisinden oluşmaktadır. Öğretim elemanlarının mesleki kıdemleri incelendiğinde, %28.8 (118)'i 1-5 yıl, %15.9 (65)'u 6-10 yıl, %11 (45)'i 11-15 yıl, %18.8 (77)'i 16-20 yıl ve %25.6

(105)'sının 20 yıldan çok mesleki kıdeme sahip olduğu görülmektedir. Öğretim elemanlarının buldukları okuldaki çalışma sürelerine bakıldığında ise, %43.9 (180)'u 1-5 yıl, %15.9 (65)'u 6-10 yıl, %10.7 (44)'si 11-15 yıl, %16.1 (66)'i 16-20 yıl ve %13.4 (55)'ünün 20 yıldan çok buldukları okulda görev yaptıkları görülmektedir. Öğretim elemanlarının %26.1 (107)'inin idari görevinin bulunduğu, %73.9 (303)'unun ise idari görevinin bulunmadığı görülmektedir.

3.7. Verilerin Toplanması

Araştırmada veriler “Örgütsel Sosyalleşme Ölçeği”, “Örgütsel Sessizlik Ölçeği” ve araştırmacı tarafından hazırlanan “Kişisel Bilgi Formu” ile toplanmıştır.

3.8. Örgütsel Sosyalleşme Ölçeği

Öğretim elemanlarının örgütsel sosyalleşmelerine ilişkin algıları belirlemek için Erdoğan (2012) tarafından geliştirilen “Örgütsel Sosyalleşme Ölçeği” kullanılmıştır. Ölçek, “mesleki yeterlilik”, “kişilerarası ilişkiler”, “dil-tarih”, “politika” ve “amaç ve değerlere uyum” olmak üzere beş alt boyuttan oluşmaktadır. Örgütsel sosyalleşme ölçeği 24 maddeden oluşan beşli likert tipi (katılmıyorum, az katılıyorum, orta düzeyde katılıyorum, çok katılıyorum, tamamen katılıyorum) bir ölçektir.

Yapılan doğrulayıcı faktör analizi ile elde edilen uyum istatistikleri sonuçlarına bakıldığında, mesleki yeterlilik (AGFI değeri .98, GFI değeri .99, CFI değeri 1.00 ve RMSEA değeri .028) boyutunun oldukça iyi uyum değerlerine sahip olduğu görülmektedir. Kişilerarası ilişkiler (AGFI değeri .97, GFI değeri .97, CFI değeri .97 ve RMSEA değeri .043) boyutunda çok iyi uyum değerleri elde edilmiştir. Dil-tarih (AGFI değeri .98, GFI değeri 1.00, CFI değeri 1.00 ve RMSEA değeri .025) boyutunda da çok uyum değerleri elde edilmiştir. Politika boyunda ise, (AGFI değeri .99, GFI değeri .99, CFI değeri 1.00 ve RMSEA değeri .000) mükemmel düzeyde bir uyum indeksi tespit edilmiştir. Son olarak örgütsel amaç ve değerlere uyum (AGFI değeri .89, GFI değeri .96, CFI değeri 0.96 ve RMSEA değeri .070) boyutunda kabul edilebilir düzeyde bir uyum indeksi olduğu görülmektedir. Ölçeğin geçerliliğini test etmek amacıyla tüm ölçeğe yapılan DFA sonucunda (AGFI değeri .88, GFI değeri .90, CFI değeri .97 ve RMSEA değeri .055) iyi bir uyum indeksine sahip olduğu görülmektedir. Tüm bu değerler ölçeğin geçerli ve güvenilir olduğunu göstermektedir.

24 maddeden oluşan ölçeğin boyutlara göre dağılımı aşağıdaki gibidir:

1. Mesleki Yeterlilik: 1. 2. 3. 4. 5
2. Kişilerarası İlişkiler: 6, 7, 8, 9, 10, 11
3. Dil – Tarih: 12, 13, 14, 15

4. Politika: 16, 17, 18, 19

5. Amaç ve Değerlere Uyum: 20, 21, 22, 23, 24

Orjinal ölçekte her bir faktörde yer alan maddelerin iç tutarlılığını belirlemek üzere yapılan analizler sonucunda, Cronbach Alpha iç tutarlılık katsayıları “kişilerarası ilişkiler” boyutu için “ $\alpha=.83$ ”, “dil-tarih” boyutu için “ $\alpha=.85$ ”, “mesleki yeterlik” boyutu için “ $\alpha=.78$ ”, “amaç ve değerlere uyum” boyutu için “ $\alpha=.81$ ”, “politika” boyutu için “ $\alpha=.72$ ” ve ölçeğin geneli için “ $\alpha=.898$ ”, Spearman Brown iki yarı test güvenirlik katsayısı da “ $\alpha=.841$ ” olarak hesaplanmıştır. Bu araştırmada ise Cronbach Alpha iç tutarlılık katsayıları “kişilerarası ilişkiler” boyutu için “ $\alpha=.86$ ”, “dil-tarih” boyutu için “ $\alpha=.88$ ”, “mesleki yeterlik” boyutu için “ $\alpha=.87$ ”, “amaç ve değerlere uyum” boyutu için “ $\alpha=.91$ ”, “politika” boyutu için “ $\alpha=.72$ ” ve ölçeğin geneli için “ $\alpha=.92$ ”, olarak hesaplanmıştır.

3.9. Örgütsel Sessizlik Ölçeği

Öğretim elemanlarının örgütsel sessizliklerine ilişkin algıları belirlemek için Kahveci ve Demirtaş (2013) tarafından geliştirilen “Örgütsel Sessizlik Ölçeği” kullanılmıştır. Ölçek, “okul ortamı”, “duygu”, “sessizliğin kaynağı”, “yönetici” ve “izolasyon” olmak üzere beş alt boyuttan oluşmaktadır. Örgütsel sosyalleşme ölçeği 18 maddeden oluşan beşli likert tipi (hiç katılmıyorum, katılmıyorum, orta düzeyde katılıyorum, katılıyorum, tamamen katılıyorum) bir ölçektir.

Yapılan doğrulayıcı faktör analizi ile elde edilen uyum istatistikleri sonuçlarına bakıldığında, okul ortamı (AGFI değeri .96, GFI değeri .99, CFI değeri .98 ve RMSEA değeri .081) boyutunun iyi uyum değerlerine sahip olduğu görülmektedir. Duygu (GFI değeri 1.00, CFI değeri 1.00 ve NFI değeri 1.00) boyutunda mükemmel uyum değerleri elde edilmiştir. Sessizliğin kaynağı (AGFI değeri .94, GFI değeri .98, CFI değeri .97 ve RMSEA değeri .092) boyutunda da iyi değerleri elde edilmiştir. Yönetici (GFI değeri 1.00, CFI değeri 1.00 ve NFI değeri 1.00) boyunda ve izolasyon (GFI değeri 1.00, CFI değeri 1.00 ve NFI değeri 1.00) boyutunda mükemmel uyum değerleri olduğu görülmektedir. Ölçeğin geçerliliğini test etmek amacıyla tüm ölçeğe yapılan DFA sonucunda (AGFI değeri .88, GFI değeri .91, CFI değeri .92 ve RMSEA değeri .70) iyi bir uyum indeksine sahip olduğu görülmektedir. Tüm bu değerler ölçeğin geçerli ve güvenilir olduğunu göstermektedir.

24 maddeden oluşan ölçeğin boyutlara göre dağılımı aşağıdaki gibidir:

1. Okul Ortamı: 1. 2. 3. 4 (bu boyutun 3. maddesi ters şekilde kodlanmıştır.)

2. Duygu: 5, 6, 7

3. Sessizliğin Kaynağı: 8, 9, 10, 11, 12

4. Yönetici: 13, 14, 15

5. İzolasyon: 16, 17, 18

Orijinal ölçekte her bir faktörde yer alan maddelerin iç tutarlılığını belirlemek üzere yapılan analizler sonucunda, Cronbach Alpha iç tutarlılık katsayıları “okul ortamı” boyutu için “ $\alpha=.74$ ”, “duygu” boyutu için “ $\alpha=.81$ ”, “sessizliğin kaynağı” boyutu için “ $\alpha=.80$ ”, “yönetici” boyutu için “ $\alpha=.79$ ”, “izolasyon” boyutu için “ $\alpha=.83$ ” ve ölçeğin geneli için hesaplanan güvenirlik katsayısı ise “ $\alpha=.89$ ”dur. Bu araştırmada ise, Cronbach Alpha iç tutarlılık katsayıları “okul ortamı” boyutu için “ $\alpha=.62$ ”, “duygu” boyutu için “ $\alpha=.72$ ”, “sessizliğin kaynağı” boyutu için “ $\alpha=.66$ ”, “yönetici” boyutu için “ $\alpha=.76$ ”, “izolasyon” boyutu için “ $\alpha=.86$ ” ve ölçeğin geneli için “ $\alpha=.90$ ”, olarak hesaplanmıştır ve kabul edilebilir düzeydedir.

3.10. Kişisel Bilgi Formu

Araştırmaya katılan öğretim elemanlarının cinsiyet, akademik unvan, mesleki kıdem, buldukları fakülte/yüksekokuldaki çalışma süreleri ve idari görev değişkenlere göre bilgileri alınmıştır.

3.11. Verilerin Analizi

Araştırmada toplanan veriler SPSS 18 paket programına girilerek istatistiksel analizleri yapılmıştır. Verilerin analizinin ilk aşamasında tanımlayıcı istatistik yönteminden yararlanılarak katılımcıların demografik özelliklerine yönelik frekans ve yüzde dağılımları ile araştırmada kullanılan ölçeklerin ortalamaları çözümlenmiştir. Daha sonra, toplanan verilerin dağılımlarının normallliğini sınamak için Kolmogorov-Smirnov ve Shapiro-Wilk testleri yapılmıştır. Yapılan test sonuçları verilerin normal dağılmadığı yönündedir. Bu aşamada, verilerin diğer normallik varsayımlarını sağlayıp sağlamadığını kontrol etmek için basıklık ve çarpıklık katsayılarına bakılmıştır. Bu kapsamda katılımcıların akademik unvanları dışında kalan her bir maddenin basıklık ve çarpıklık katsayılarının +2 ile -2 aralığında olduğu belirlenmiştir. Pallant (2001: 56)’a göre, basıklık ve çarpıklık katsayıları +2 ile -2 aralığında olduğunda verilerin normal dağılım gösterdiği kabul edilebilir. Bu nedenle, verilerin analizinde parametrik testlerden bağımsız örneklem t-testi, tek yönlü varyans analizi (ANOVA) ve anlamlı farklılığın hangi gruptan kaynaklandığını görmek için Tukey testi kullanılmıştır. Ayrıca araştırmada kullanılan her iki ölçeğin birebir ilişkilerini temsil eden Pearson korelasyon katsayıları hesaplanmıştır. Çalışmada, normal dağılım göstermeyen akademik unvan değişkenine ait verilerin çözümlenmesinde ise nonparametrik testlerden Kruskal-Wallis testi kullanılmıştır. İstatistik işlemlerde anlamlılık düzeyi $p<0.05$ ve $p<0.01$ olarak alınmıştır.

3.12. Bulgular

Bu bölümde öğretim elemanlarının cinsiyetlerine, akademik unvanlarına, mesleki kıdemlerine, buldukları okuldaki çalışma sürelerine ve idari görevin bulunup bulunmamasına göre örgütsel sosyalleşme ve örgütsel sessizlik düzeylerine ilişkin sonuçlar ile örgütsel sosyalleşme ve örgütsel sessizlik düzeyleri arasındaki ilişkinin saptanmasına ilişkin bulgulara yer verilmiştir.

Öğretim elemanlarının örgütsel sosyalleşme düzeylerine ilişkin algılarının toplam ve alt boyutlarına ait puan ortalamaları ve standart sapma değerleri aşağıda Tablo 3.2’de verilmiştir.

Tablo 3.2 Öğretim Elemanlarının Örgütsel Sosyalleşme Düzeylerine İlişkin Algıları

	N	\bar{x}	Ss
I-Mesleki Yeterlilik	410	4.06	.64
Mesleğimi ince ayrıntılarına kadar öğrendim.	410	3.78	.94
Mesleğimin gerektirdiği görevleri iyi biliyorum.	410	4.16	.73
Mesleğimi iyi bir şekilde nasıl yerine getireceğimi öğrendim.	410	4.14	.75
Fakülte/Yüksekokulumdaki sorumluluklarımı biliyorum.	410	4.33	.70
Mesleğimle ilgili mevzuatı biliyorum.	410	3.91	.86
II-Kişilerarası İlişkiler	410	3.67	.75
Fakülte/Yüksekokulumdaki iş arkadaşlarımın katıldığı sosyal etkinliklere ben de katılırım.	410	3.61	1.07
Fakülte/Yüksekokulumda çalışan kişilerle ilişkilerimin iyi olduğunu düşünüyorum.	410	3.97	.89
Fakülte/Yüksekokulumdaki meslektaşlarım işimle ilgili konularda gönüllü olarak bana yardım ederler.	410	3.49	1.05
Fakülte/Yüksekokulumdaki meslektaşlarımın çoğunu arkadaşım olarak görüyorum.	410	3.58	1.09
Fakülte/Yüksekokulumda herkes tarafından sevilirim.	410	3.53	.86
Fakülte/Yüksekokulumdaki meslektaşlarımın çoğu beni bu okulun bir parçası olarak kabul ederler.	410	3.82	.88
III-Dil-Tarih	410	3.90	.86
Fakülte/Yüksekokulumun geçmişten bugüne uzanan geleneklerini biliyorum.	410	3.92	.96
Fakülte/Yüksekokulumun geçmişindeki önemli olayları biliyorum.	410	3.91	1.00

Fakülte/Yüksekokul çalışanlarının kullandığı, okulumuza özgü sözcükleri biliyorum.	410	3.84	.95
Fakülte/Yüksekokulumda kullanılan kısaltmaların ve kodlamaların anlamlarını biliyorum.	410	3.95	.88
IV-Politika	410	4.06	.64
Fakülte/Yüksekokulumda sözü dinlenen kişilerin kimler olduğunu biliyorum.	410	4.20	.80
Fakülte/Yüksekokulumdaki sosyal etkileşim (formal-informal ilişkiler) örüntüsünü anlıyorum.	410	3.92	.87
Fakülte/Yüksekokulumda geçerli olan normları (informal gruplar tarafından belirlenen ve onaylanan davranış kalıpları) biliyorum.	410	3.91	.85
Fakülte/Yüksekokulumda geçerli olan kurallara uyarım.	410	4.20	.76
V-Amaç ve Değerlere Uyum	410	3.75	.88
Fakülte/Yüksekokulumun amaçlarını destekliyorum.	410	4.10	.88
Fakülte/Yüksekokulum tarafından öğrencilere kazandırılan değerleri benimsiyorum.	410	3.93	.95
Fakülte/Yüksekokulumda ulaşılmaya çalışılan amaçlar açık ve nettir.	410	3.58	1.11
Fakülte/Yüksekokulumun değerleri ile kişisel değerlerimin örtüştüğünü düşünüyorum.	410	3.50	1.08
Fakülte/Yüksekokulumun amaçları aynı zamanda benimde amaçlarımdır.	410	3.62	1.10
TOPLAM	410	3.87	.54

Tablo 3.2 incelendiğinde, mesleki yeterlilik boyutunda “Fakülte/Yüksekokulumdaki sorumluluklarımı biliyorum” maddesi ($x=4.33\pm.70$) en yüksek puanı, “Mesleğimi ince ayrıntılarına kadar öğrendim” maddesi ise en düşük puanı almıştır. Mesleki yeterlilik boyutunun toplam puan ortalamasına ($x=4.06\pm.64$) bakıldığında öğretim elemanlarının bu boyuta ilişkin algılarının yüksek olduğunu söylenebilir.

Kişilerarası ilişkiler boyutunda “Fakülte/Yüksekokulumda çalışan kişilerle ilişkilerimin iyi olduğunu düşünüyorum” maddesi ($x=3.97\pm.89$) en yüksek puanı alırken, “Fakülte/Yüksekokulumdaki meslektaşlarım işimle ilgili konularda gönüllü olarak bana yardım ederler” maddesi ($x=3.49\pm.1.05$) en düşük puanı almıştır. Kişilerarası ilişkiler boyutunun toplam puanının ($x=3.67\pm.75$) olduğu görülmektedir.

Dil-tarih boyutunda “Fakülte/Yüksekokulumda kullanılan kısaltmaların ve kodlamaların anlamlarını biliyorum” maddesi ($x=3.95\pm.88$) en yüksek puanı alırken, “Fakülte/Yüksekokul çalışanlarının kullandığı, okulumuza özgü sözcükleri biliyorum” maddesi

($x=3.84\pm.95$) en düşük puanı almıştır. Dil-tarih boyutunun toplam puanının ($x=3.90\pm.86$) olduğu görülmektedir.

Politika boyutunda “Fakülte/Yüksekokulumda sözü dinlenen kişilerin kimler olduğunu biliyorum” maddesi ($x=4.20\pm.80$) ve “Fakülte/Yüksekokulumda geçerli olan kurallara uyarım” maddesi en yüksek puanı alırken, “Fakülte/Yüksekokulumda geçerli olan normları (informal gruplar tarafından belirlenen ve onaylanan davranış kalıpları) biliyorum” maddesi en düşük puanı almıştır. Politika boyutunun toplam puan ortalamasına ($x=4.06\pm.64$) bakıldığında öğretim elemanlarının bu boyuta ilişkin algılarının yüksek olduğunu söyleyebiliriz.

Amaç ve değerlere uyum boyutunda ise “Fakülte/Yüksekokulumun amaçlarını destekliyorum” maddesi ($x=4.10\pm.88$) en yüksek puanı alırken, “Fakülte/Yüksekokulumun değerleri ile kişisel değerlerimin örtüştüğünü düşünüyorum” maddesi ($x=3.50\pm1.08$) en düşük puanı almıştır. Amaç ve değerlere uyum boyutunun toplam puanının ($x=3.75\pm.88$) olduğu görülmektedir.

Tablo 3.2 incelendiğinde, araştırmaya katılan öğretim elemanlarının örgütsel sosyalleşme düzeylerine ilişkin algılarında en yüksek puan mesleki yeterlilik ($x=4.06\pm.64$) ve politika ($x=4.06\pm.64$) boyutlarında görülmektedir. En düşük düzeyde kişilerarası ilişkiler ($x=3.67\pm.75$) boyutunda görülmektedir. Örgütsel sosyalleşme ölçeğinin toplam puan ortalamasının ($x=3.87\pm.54$) olduğu görülmektedir. Örgütsel sosyalleşme ölçeğinin toplam ve alt boyutlarına ait puan ortalamalarına bakıldığında, öğretim elemanlarının örgütsel sosyalleşme düzeylerine ilişkin algılarının yüksek olduğu görülmektedir.

Öğretim elamanlarının cinsiyetlerine göre örgütsel sosyalleşme düzeylerine ilişkin t-testi sonuçları Tablo 3.3’te verilmiştir.

Tablo 3.3 Öğretim Elemanlarının Cinsiyetlerine Göre Örgütsel Sosyalleşme Düzeylerine İlişkin t-Testi Sonuçları

Ölçek	Cinsiyet	N	\bar{x}	SS	Sd	t	p																																																								
Mesleki Yeterlilik	Kadın	101	4.14	.61	408	-1.426	.155																																																								
	Erkek	309	4.04	.65				Kişilerarası İlişkiler	Kadın	101	3.67	.78	408	.038	.970	Erkek	309	3.67	.74	Dil-tarih	Kadın	101	3.91	.88	408	-.164	.870	Erkek	309	3.90	.79	Politika	Kadın	101	4.08	.69	408	-.319	.750	Erkek	309	4.05	.62	Amaç ve Değerlere Uyum	Kadın	101	3.69	.91	408	.730	.466	Erkek	309	3.76	.86	Örgütsel sosyalleşme (toplam)	Kadın	101	3.87	.53	408	-.196	.845
Kişilerarası İlişkiler	Kadın	101	3.67	.78	408	.038	.970																																																								
	Erkek	309	3.67	.74				Dil-tarih	Kadın	101	3.91	.88	408	-.164	.870	Erkek	309	3.90	.79	Politika	Kadın	101	4.08	.69	408	-.319	.750	Erkek	309	4.05	.62	Amaç ve Değerlere Uyum	Kadın	101	3.69	.91	408	.730	.466	Erkek	309	3.76	.86	Örgütsel sosyalleşme (toplam)	Kadın	101	3.87	.53	408	-.196	.845	Erkek	309	3.88	.57								
Dil-tarih	Kadın	101	3.91	.88	408	-.164	.870																																																								
	Erkek	309	3.90	.79				Politika	Kadın	101	4.08	.69	408	-.319	.750	Erkek	309	4.05	.62	Amaç ve Değerlere Uyum	Kadın	101	3.69	.91	408	.730	.466	Erkek	309	3.76	.86	Örgütsel sosyalleşme (toplam)	Kadın	101	3.87	.53	408	-.196	.845	Erkek	309	3.88	.57																				
Politika	Kadın	101	4.08	.69	408	-.319	.750																																																								
	Erkek	309	4.05	.62				Amaç ve Değerlere Uyum	Kadın	101	3.69	.91	408	.730	.466	Erkek	309	3.76	.86	Örgütsel sosyalleşme (toplam)	Kadın	101	3.87	.53	408	-.196	.845	Erkek	309	3.88	.57																																
Amaç ve Değerlere Uyum	Kadın	101	3.69	.91	408	.730	.466																																																								
	Erkek	309	3.76	.86				Örgütsel sosyalleşme (toplam)	Kadın	101	3.87	.53	408	-.196	.845	Erkek	309	3.88	.57																																												
Örgütsel sosyalleşme (toplam)	Kadın	101	3.87	.53	408	-.196	.845																																																								
	Erkek	309	3.88	.57																																																											

Tablo 3.3 incelendiğinde, öğretim elemanlarının cinsiyetlerine göre örgütsel sosyalleşme düzeylerine ilişkin mesleki yeterlilik ($t=-1.426$, $p=.16$; $p>.05$), kişilerarası ilişkiler ($t=.038$, $p=.970$; $p>.05$), dil-tarih ($t=-.164$, $p=.870$; $p>.05$), politika ($t=-.319$, $p=.750$; $p>.05$), amaç ve değerlere uyum ($t=.730$, $p=.466$; $p>.05$) alt boyutlarında ve ölçek toplamında ($t=-.196$, $p=.845$; $p>.05$) istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmamıştır.

Öğretim elamanlarının akademik unvanlarına göre örgütsel sosyalleşme düzeylerine ilişkin Kruskal-Wallis sonuçları Tablo 3.4’de verilmiştir.

Tablo 3.4 Öğretim Elemanlarının Akademik Unvanlarına Göre Örgütsel Sosyalleşme Düzeylerine İlişkin Kruskal-Wallis Sonuçları

	Unvan	N	S.O	X²	Sd	p	Fark
Mesleki Yeterlilik	1.Profesör	19	213.74	22.254*	5	.000	6-2
	2.Doçent	79	239.96				6-3
	3.Yrd. Doçent	107	208.98				6-4
	4.Öğretim Görevlisi	78	218.88				6-5
	5.Okutman	21	217.19				
	6.Araştırma Görevlisi	106	162.67				
Kişilerarası İlişkiler	1.Profesör	19	178.00	2.595	5	.762	
	2.Doçent	79	201.90				
	3.Yrd. Doçent	107	210.01				
	4.Öğretim Görevlisi	78	216.99				
	5.Okutman	21	216.14				
	6.Araştırma Görevlisi	106	197.99				
Dil-tarih	1.Profesör	19	211.21	16.910*	5	.005	6-2
	2.Doçent	79	234.85				6-3
	3.Yrd. Doçent	107	203.13				6-4
	4.Öğretim Görevlisi	78	217.11				6-5
	5.Okutman	21	237.19				
	6.Araştırma Görevlisi	106	170.17				
Politika	1.Profesör	19	185.00	3.173	5	.673	
	2.Doçent	79	206.51				
	3.Yrd. Doçent	107	220.11				
	4.Öğretim Görevlisi	78	204.16				
	5.Okutman	21	187.17				
	6.Araştırma Görevlisi	106	198.29				
Amaç ve Değerlere uyum	1.Profesör	19	199.61	3.138	5	.679	
	2.Doçent	79	219.82				
	3.Yrd. Doçent	107	204.14				
	4.Öğretim Görevlisi	78	207.84				
	5.Okutman	21	170.86				
	6.Araştırma Görevlisi	106	202.39				
Toplam	1.Profesör	19	192.71	7.204	5	.206	
	2.Doçent	79	223.12				
	3.Yrd. Doçent	107	210.33				
	4.Öğretim Görevlisi	78	216.26				
	5.Okutman	21	208.05				
	6.Araştırma Görevlisi	106	181.36				
	Toplam	410					

*p<.05

Tablo 3.4 incelendiğinde, öğretim elemanlarının unvanlarına göre örgütsel sosyalleşme düzeylerine ilişkin, kişilerarası ilişkiler ($X^2=2.595$, $p=.762$; $p>.05$), politika ($X^2=3.173$, $p=.673$; $p>.05$) ve amaç ve değerlere uyum ($X^2=3.138$, $p=.679$; $p>.05$) alt boyutlarında istatistiksel olarak anlamlı bir fark bulunmazken, mesleki yeterlilik ($X^2=22.254$, $p=.000$; $p<.05$) ve dil-tarih

($X^2=16.910$, $p=.005$; $p<.05$) alt boyutlarında anlamlı farklılıklar bulunmuştur. Farklılığın kaynağını belirleyebilmek için gruplarda tek tek Mann-Whitney U Testi yapılmıştır. Test sonuçlarına göre, araştırma görevlilerinin mesleki yeterlilik ve dil-tarih alt boyutlarında sıra ortalamaları, doçent, yardımcı doçent, öğretim görevlisi ve okutmanlara göre daha düşüktür. Öğretim elemanlarının örgütsel sosyalleşme ölçeğinin toplamından aldıkları puan ortalamaları unvanlarına göre incelendiğinde, istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmamıştır ($X^2=7.204$, $p=.206$; $p>.05$).

Öğretim elemanlarının mesleki kıdemlerine göre örgütsel sosyalleşme alt boyutlarından aldıkları puan ortalamaları ve standart sapmaları aşağıda Tablo 3.5'te verilmiştir.

Tablo 3.5 Öğretim Elemanlarının Mesleki Kıdemlerine Göre Örgütsel Sosyalleşme Alt Boyutlarından Aldıkları Puan Ortalamaları ve Standart Sapmaları

	N	Mesleki yeterlilik	Kişilerarası ilişkiler	Dil-Tarih	Politika	Amaç ve değerlere uyum	Toplam
		\bar{x} Ss.	\bar{x} Ss.	\bar{x} Ss.	\bar{x} Ss.	\bar{x} Ss.	\bar{x} Ss.
1. 1-5 yıl	118	3.82±.65	3.68±.76	3.56±.86	3.99±.64	3.77±.88	3.76±.53
2. 6-10 yıl	65	3.97±.66	3.64±.75	3.87±.85	4.12±.71	3.59±.87	3.82±.54
3. 11-15 yıl	45	4.17±.53	3.50±.80	3.95±.81	4.15±.69	3.71±.98	3.87±.57
4. 16-20 yıl	77	4.18±.65	3.70±.75	4.10±.76	4.12±.57	3.79±.88	3.96±.53
5. 20 yıldan çok	105	4.27±.55	3.73±.74	4.14±.65	4.02±.61	3.79±.84	3.97±.52
Toplam	410	4.06±.64	3.67±.75	3.90±.82	4.06±.64	3.75±.88	3.87±.54

Tablo 3.5 incelendiğinde, öğretim elemanlarının mesleki kıdemlerine göre örgütsel sosyalleşme düzeylerinde, mesleki yeterlilik boyutunda en yüksek puan '20 yıldan çok' mesleki kıdeme sahip öğretim elemanlarında görülmektedir ($x=4.27±.55$). En az puan ise '1-5 yıl' arasında mesleki kıdeme sahip öğretim elemanlarında görülmektedir ($x=3.82±.65$).

Kişilerarası ilişkiler boyutunda en yüksek puan '20 yıldan çok' mesleki kıdeme sahip öğretim elemanlarında görülmektedir ($x=3.73±.74$). En az puan ise '11-15 yıl' arasında mesleki kıdeme sahip öğretim elemanlarında görülmektedir ($x=3.50±.80$).

Dil-tarih boyutunda en yüksek puan '20 yıldan çok' mesleki kıdeme sahip öğretim elemanlarında görülmektedir ($x=4.14±.65$). En az puan ise '1-5 yıl' arasında mesleki kıdeme sahip öğretim elemanlarında görülmektedir ($x=3.56±.86$).

Politika boyutunda en yüksek puan '11-15 yıl' mesleki kıdeme sahip öğretim elemanlarında görülmektedir ($4.15 \pm .69$). En az puan ise '1-5 yıl' arasında mesleki kıdeme sahip öğretim elemanlarında görülmektedir ($x=3.99 \pm .64$).

Amaç ve değerlere uyum boyutunda ise en yüksek puan '16-20 yıl' ($x=3.79 \pm .88$) ve '20 yıldan çok' ($x=3.79 \pm .84$) mesleki kıdeme sahip öğretim elemanlarında görülmektedir. En az puan ise '6-10 yıl' arasında mesleki kıdeme sahip öğretim elemanlarında görülmektedir ($x=3.59 \pm .87$).

Öğretim elemanlarının örgütsel sosyalleşme ölçeğinin toplamından aldıkları puan ortalamaları ve standart sapmaları mesleki kıdeme göre incelendiğinde, mesleki kıdem yılı arttıkça örgütsel sosyalleşme düzeyinde de bir artış olduğu görülmektedir.

Öğretim elemanlarının mesleki kıdemlerine göre örgütsel sosyalleşme düzeylerine ilişkin ANOVA testi sonuçları Tablo 3.6'da verilmiştir.

Tablo 3.6 Öğretim Elemanlarının Mesleki Kıdemlerine Göre Örgütsel Sosyalleşme Düzeylerine İlişkin ANOVA Testi Sonuçları

	Varyansın	Kareler	sd	Kareler	F	p	Fark
	Kaynağı	Toplamı		Ortalaması			
Mesleki	Gruplararası	13.710	4	3.428	9.046*	.000	1-3
Yeterlilik	Gruplariçi	153.456	405	.379			1-4
	Toplam	167.166	409				1-5 2-5
Kişilerarası	Gruplararası	1.821	4	.455	.813	.517	
İlişkiler	Gruplariçi	226.790	405	.560			
	Toplam	228.611	409				
Dil-tarih	Gruplararası	23.006	4	5.751	9.356*	.000	1-3
	Gruplariçi	248.980	405	.615			1-4
	Toplam	271.986	409				1-5
Politika	Gruplararası	1.738	4	.435	1.068	.372	
	Gruplariçi	164.765	405	.407			
	Toplam	166.503	409				
Amaç ve	Gruplararası	2.028	4	.507	.659	.621	
değerlere	Gruplariçi	311.672	405	.770			
uyum	Toplam	313.700	409				
Toplam	Gruplararası	3,307	4	,827	2,902*	,022	1-5
	Gruplariçi	115,389	405	,285			
	Toplam	118,696	409				

*p<.05

Tablo 3.6 incelendiğinde, öğretim elemanlarının mesleki kıdemlerine göre mesleki yeterlilik (F=9.046, p=.000; p<.05), dil-tarih (F=9.356, p=.000; p<.05) ve ölçek toplam puanında istatistiksel olarak anlamlı farklılıklar bulunmuştur (F=2.902, p=.022; p<.05). Bu farklılıklarının hangi gruplar arasında olduğunu bulmak için yapılan Tukey testi sonucunda; mesleki yeterlilik boyutunda, mesleki kıdemi 1 ile 5 yıl olan öğretim elemanlarının mesleki yeterlilik puan ortalamaları, mesleki kıdemi 11-15 yıl, 16-20 yıl ve 20 yıldan çok olanlara göre daha düşüktür. Mesleki yeterlilik boyutunda diğer bir anlamlı farklılık ise 6-10 yıl arasında mesleki kıdeme sahip öğretim elemanlarıyla 20 yıldan çok mesleki kıdeme sahip öğretim

elemanları arasında olduğu tespit edilmiştir. Sıra ortalamalarına bakıldığında, mesleki kıdemi 20 yıldan çok olan öğretim elemanlarının örgütsel sosyalleşme algısı 6-10 yıl arasında mesleki kıdemi olan öğretim elemanlarına göre daha yüksek olduğu tespit edilmiştir. Dil-tarih boyutunda, 1-5 yıl arasında mesleki kıdeme sahip olan öğretim elemanlarının örgütsel sosyalleşme algılarının 11-15 yıl, 16-20 yıl ve 20 yıldan çok mesleki kıdeme sahip öğretim elemanlarından daha az olduğu görülmüştür. Ölçek toplam puanını incelediğimizde, 20 yıldan çok mesleki kıdeme sahip öğretim elemanlarının örgütsel sosyalleşme algılarının 1-5 yıl arasında mesleki kıdeme sahip öğretim elemanlarından daha yüksek olduğu tespit edilmiştir. Buna karşılık, kişilerarası ilişkiler, politika ve amaç ve değerlere uyum alt boyutlarında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılığa rastlanmamıştır.

Öğretim elemanlarının buldukları okuldaki çalışma sürelerine göre örgütsel sosyalleşme alt boyutlarından aldıkları puan ortalamaları ve standart sapmaları aşağıda Tablo 3.7’de verilmiştir.

Tablo 3.7 Öğretim Elemanlarının Buldukları Okuldaki Çalışma Sürelerine Göre Örgütsel Sosyalleşme Alt Boyutlarından Aldıkları Puan Ortalamaları ve Standart Sapmaları

	N	Mesleki yeterlilik	Kişilerarası ilişkiler	Dil-Tarih	Politika	Amaç ve değerlere uyum	Toplam
		Ort. Ss.	Ort. Ss.	Ort. Ss.	Ort. Ss.	Ort. Ss.	Ort. Ss.
1. 1-5 yıl	180	3.93±.68	3.65±.73	3.59±.88	3.97±.69	3.75±.88	3,77±.55
2. 6-10 yıl	65	4.00±.65	3.63 ±.77	3.95±.85	4.16±.67	3.76±.91	3,88±.56
3. 11-15 yıl	44	4.11±.55	3.54±.70	4.04±.58	4.16±.55	3.70±.89	3,88±.45
4. 16-20 yıl	66	4.28±.56	3.77±.79	4.25±.60	4.09±.54	3.70±.92	3,99±.52
5. 20 yıldan çok	55	4.28±.54	3.76±.76	4.35±.48	4.10±.57	3.82±.79	4,03±.51
Toplam	410	4.06±.64	3.67±.75	3.90±.82	4.06±.64	3.75±.88	3,87±.54

Tablo 3.7 incelendiğinde, öğretim elemanlarının buldukları okuldaki çalışma sürelerine göre örgütsel sosyalleşme düzeylerinde, mesleki yeterlilik boyutunda en yüksek puan buldukları okuldaki çalışma süresi ‘16-20 yıl’ ($x=4.28±.56$) ve ‘20 yıldan çok’ ($x=4.28±.54$) olan öğretim elemanlarında görülmektedir. En az puan ise buldukları okuldaki çalışma süresi ‘1-5 yıl’ arasında olan öğretim elemanlarında görülmektedir ($x=3.93±.68$).

Kişilerarası ilişkiler boyutunda en yüksek puan buldukları okuldaki çalışma süresi ‘16-20 yıl’ olan öğretim elemanlarında görülmektedir ($x=3.77±.79$). En az puan ise

buldukları okuldaki çalışma süresi '11-15 yıl' arasında olan öğretim elemanlarında görülmektedir ($x=3.54\pm.70$).

Dil-tarih boyutunda en yüksek puan buldukları okuldaki çalışma süresi '20 yıldan çok' olan öğretim elemanlarında görülmektedir ($x=4.35\pm.48$). En az puan ise buldukları okuldaki çalışma süresi '1-5 yıl' arasında olan öğretim elemanlarında görülmektedir ($x=3.59\pm.88$).

Politika boyutunda en yüksek puan buldukları okuldaki çalışma süresi '6-10 yıl' ($x=4.16\pm.67$) ve '11-15 yıl' ($x=4.16\pm.55$) olan öğretim elemanlarında görülmektedir. En az puan ise buldukları okuldaki çalışma süresi '1-5 yıl' arasında olan öğretim elemanlarında görülmektedir ($x=3.97\pm.69$).

Amaç ve değerlere uyum boyutunda en yüksek puan buldukları okuldaki çalışma süresi '20 yıldan çok' ($x=3.82\pm.79$) olan öğretim elemanlarında görülmektedir. En az puan ise buldukları okuldaki çalışma süresi '11-15 yıl' ($x=3.70\pm.89$) ve '16-20 yıl' ($x=3.70\pm.92$) arasında olan öğretim elemanlarında görülmektedir.

Öğretim elemanlarının örgütsel sosyalleşme ölçeğinin toplamından aldıkları puan ortalamaları ve standart sapmaları buldukları okuldaki çalışma sürelerine göre incelendiğinde, örgütsel sosyalleşme algı puanlarının buldukları okuldaki çalışma süresi arttıkça yükseldiği söylenebilir.

Öğretim elemanlarının buldukları okuldaki çalışma sürelerine göre örgütsel sosyalleşme düzeylerine ilişkin ANOVA testi sonuçları Tablo 3.8'de verilmiştir.

Tablo 3.8 Öğretim Elemanlarının Buldukları Okuldaki Çalışma Sürelerine Göre Örgütsel Sosyalleşme Düzeylerine İlişkin ANOVA Testi Sonuçları

	Varyansın	Kareler	Kareler				Fark
	Kaynağı	Toplamı	sd	Ortalaması	F	p	
Mesleki	Gruplararası	9.358	4	2.339	6.004	.000	1-4
Yeterlilik	Gruplariçi	157.808	405	.390			1-5
	Toplam	167.166	409				
Kişilerarası	Gruplararası	2.009	4	.502	.898	.465	-
İlişkiler	Gruplariçi	226.602	405	.560			
	Toplam	228.611	409				
Dil-Tarih	Gruplararası	37.449	4	9.362	16.17	.000	1-2
	Gruplariçi	234.537	405	.579			1-3
	Toplam	271.986	409				1-4
							1-5
							2-5
Politika	Gruplararası	2.751	4	.688	1.701	.149	-
	Gruplariçi	163.752	405	.404			
	Toplam	166.503	409				
Amaç ve	Gruplararası	.524	4	.131	.169	.954	-
Değerlere	Gruplariçi	313.176	405	.773			
Uyum	Toplam	313.700	409				
	Gruplararası	4,303	4	1,076	3,809	,005	1-4
Toplam	Gruplariçi	114,393	405	,282			1-5
	Toplam	118,696	409				

*p<.05

Tablo 3.8 incelendiğinde, öğretim elemanlarının buldukları okuldaki çalışma sürelerine göre mesleki yeterlilik (F=6.004, p=.000; p<.05), dil-tarih (F=16.17, p=.000; p<.05) ve ölçek toplam puanında istatistiksel olarak anlamlı farklılıklar bulunmuştur (F=3,809, p=.005; p<.05). Bu farklılıklarının hangi gruplar arasında olduğunu bulmak için yapılan Tukey testi sonucunda; mesleki yeterlilik boyutunda, buldukları okuldaki çalışma süresi 1-5 yıl arasında olan öğretim elemanlarının mesleki yeterlilik puan ortalamaları, 16-20 yıl ve 20 yıldan çok olan öğretim elemanlarına göre daha düşüktür. Dil-tarih boyutuna bakıldığında,

buldukları okuldaki çalışma süresi 1-5 yıl arasında olan öğretim elemanlarının diğer bütün öğretim elemanlarından (6-10 yıl, 11-15 yıl, 16-20 yıl ve 20 yıldan çok) daha düşük örgütsel sosyalleşme algısına sahip olduğu görülmüştür. Bu durumda, buldukları okuldaki çalışma süresi bakımından yeni sayılabilecek olan öğretim elemanlarının (buldukları okuldaki çalışma süresi 1-5 yıl arasında olan) diğer öğretim elemanlarına göre dil-tarih boyutunda daha az sosyalleşme algısına sahip oldukları söylenebilir. Ölçek toplam puanını incelediğimizde, buldukları okuldaki çalışma süresi 1-5 yıl arasında olan öğretim elemanlarının örgütsel sosyalleşme algılarının buldukları okuldaki çalışma süresi 16-20 yıl ve 20 yıldan çok olan öğretim elemanlarına göre daha düşük olduğu görülmüştür. Öğretim elemanlarının buldukları okuldaki çalışma sürelerine göre örgütsel sosyalleşme düzeylerine ilişkin, kişilerarası ilişkiler, politika ve amaç ve değerlere uyum alt boyutlarında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılığa rastlanmamıştır.

Öğretim elemanlarının idari görevin bulunup bulunmama durumuna göre örgütsel sosyalleşme düzeylerine ilişkin t-testi sonuçları aşağıda Tablo 3.9'da verilmiştir.

Tablo 3.9 Öğretim Elemanlarının İdari Görev Durumuna Göre Örgütsel Sosyalleşme Düzeylerine İlişkin t-Testi Sonuçları

	İdari Görev	N	X	SS	Sd	t	p																																																								
Mesleki Yeterlilik	Var	107	4.17	.61	408	2.042*	.042																																																								
	Yok	303	4.03	.65				Kişilerarası İlişkiler	Var	107	3.86	.71	408	3.129*	.002	Yok	303	3.60	.75	Dil-tarih	Var	107	4.18	.73	408	4.149*	.000	Yok	303	3.80	.82	Politika	Var	107	4.19	.67	408	2.469*	.014	Yok	303	4.01	.62	Amaç ve Değerlere Uyum	Var	107	4.11	.80	408	5.126*	.000	Yok	303	3.62	.87	Toplam	Var	107	4.08	.56	408	4.905*	.000
Kişilerarası İlişkiler	Var	107	3.86	.71	408	3.129*	.002																																																								
	Yok	303	3.60	.75				Dil-tarih	Var	107	4.18	.73	408	4.149*	.000	Yok	303	3.80	.82	Politika	Var	107	4.19	.67	408	2.469*	.014	Yok	303	4.01	.62	Amaç ve Değerlere Uyum	Var	107	4.11	.80	408	5.126*	.000	Yok	303	3.62	.87	Toplam	Var	107	4.08	.56	408	4.905*	.000	Yok	303	3.80	.51								
Dil-tarih	Var	107	4.18	.73	408	4.149*	.000																																																								
	Yok	303	3.80	.82				Politika	Var	107	4.19	.67	408	2.469*	.014	Yok	303	4.01	.62	Amaç ve Değerlere Uyum	Var	107	4.11	.80	408	5.126*	.000	Yok	303	3.62	.87	Toplam	Var	107	4.08	.56	408	4.905*	.000	Yok	303	3.80	.51																				
Politika	Var	107	4.19	.67	408	2.469*	.014																																																								
	Yok	303	4.01	.62				Amaç ve Değerlere Uyum	Var	107	4.11	.80	408	5.126*	.000	Yok	303	3.62	.87	Toplam	Var	107	4.08	.56	408	4.905*	.000	Yok	303	3.80	.51																																
Amaç ve Değerlere Uyum	Var	107	4.11	.80	408	5.126*	.000																																																								
	Yok	303	3.62	.87				Toplam	Var	107	4.08	.56	408	4.905*	.000	Yok	303	3.80	.51																																												
Toplam	Var	107	4.08	.56	408	4.905*	.000																																																								
	Yok	303	3.80	.51																																																											

*p<.05

Tablo 3.9 incelendiğinde, öğretim elemanlarının idari görevinin bulunup bulunmaması durumuna göre örgütsel sosyalleşme düzeylerine ilişkin bütün alt boyutlarda yani mesleki yeterlilik ($t=2.042$, $p=.042$; $p<.05$), kişilerarası ilişkiler ($t=3.129$, $p=.002$; $p<.05$), dil-tarih ($t=4.149$, $p=.000$; $p<.05$), politika ($t=2.469$, $p=.014$; $p<.05$), amaç ve değerlere uyum ($t=5.126$, $p=.000$; $p<.05$) alt boyutlarında ve ölçek toplamında ($t=4,905$, $p=.000$; $p<.05$) istatistiksel olarak anlamlı farklılıklar bulunmuştur. Bu farkın hangi grup lehine olduğunu belirlemek amacıyla grup ortalamalarına baktığımızda, idari görevi bulunan öğretim elemanlarının örgütsel sosyalleşme algılarının idari görevi bulunmayan öğretim elemanlarına göre daha yüksek olduğu görülmektedir.

Öğretim elemanlarının örgütsel sessizlik düzeylerine ilişkin algılarının toplam ve alt boyutlarına ait puan ortalamaları ve standart sapma değerleri Tablo 3.10'da verilmiştir.

Tablo 3.10 Öğretim Elemanlarının Örgütsel Sessizlik Düzeylerine İlişkin Algıları

	N	\bar{x}	Ss
I-Okul Ortamı	410	2.80	.73
Öğretim elemanları yöneticilerinin eksikliklerini bilmelerine rağmen bu durumu dile getirmezler.	410	3.24	1.10
Öğretim elemanları görüşlerini ifade ettikleri için yöneticilerden ve meslektaşlarından olumsuz tepki alırlar.	410	3.17	1.06
Öğretim elemanlarının duygu ve düşüncelerini dile getirmeleri, örgütsel öğrenmeyi ve gelişmeyi destekler.	410	1.89	.87
Fakülte/Yüksekokulumuzda bulunan yöneticiler, öğretim elemanlarının yeni uygulamalar konusundaki görüşlerini almaya açık değildirler.	410	2.92	1.15
II-Duygu	410	3.56	.80
Öğretim elemanları güç durumlarda konuşmaktan çok, susmayı tercih ederler.	410	3.20	1.17
Öğretim elemanları belirli konular hakkında konuşmaktan kaçınırlar.	410	3.44	1.05
Öğretim elemanlarının içsel memnuniyetsizliği endişe ve stresi tetikler.	410	4.04	.77
III-Sessizliğin Kaynağı	410	3.08	.69
Öğretim elemanlarının duygu ve düşüncelerini açıkça ifade edememesi bütün olay ve durumlar hakkındadır.	410	2.87	.97
Öğretim elemanlarının görüşlerini dile getirmemesi, yöneticilerin otoriter davranışlarından kaynaklanmaktadır.	410	3.05	1.10
Fakülte/Yüksekokuldaki israf ve kayıplar öğretim elemanlarının kendilerini ifade etmelerini engeller.	410	2.85	.96
Fakülte/Yüksekokul yöneticilerinin öğretim elemanlarına adil davranmaması, öğretim elemanlarının görüşlerini açıklamalarına engel olmaktadır.	410	3.42	1.15
Öğretim elemanlarının bilgisizlik ve deneyimsizlik korkusu, duygularını ifade etmesine engel olur.	410	3.22	1.15
IV-Yönetici	410	3.59	.88
Fakülte/Yüksekokul yöneticilerinin “En iyi ben bilirim” tavrı, öğretim elemanları üzerinde olumsuz bir etki yaratır.	410	3.88	1.06

Fakülte/Yüksekokul yöneticilerinin performanslarının düşük olması, öğretim elemanlarının sorunlarını dile getirmesini engeller. 410 3.24 1.10

Öğretim elemanlarının fakülte/yüksekokul yöneticilerine güven duymamaları, 410 3.65 1.04
duygu ve düşüncelerini dile getirmelerine engel olur.

V-İzolasyon	410	3.25	.95
Öğretim elemanları dışlanacakları endişesiyle duygu ve düşüncelerini dile getirme- mezler.	410	3.21	1.11
Öğretim elemanları duygu ve düşüncelerini açıkladıkları zaman güvende olmadıklarını hissederler.	410	3.16	1.10
Öğretim elemanları sorun çıkarıcı ve şikayetçi görünmek istemediklerinden, olaylar ve durumlar karşısında sessiz kalmayı tercih ederler.	410	3.38	1.03
TOPLAM	410	3.21	.64

Tablo 3.10. incelendiğinde, okul ortamı boyutunda “Öğretim elemanları yöneticilerinin eksikliklerini bilmelerine rağmen bu durumu dile getirme-
mezler” maddesi ($x=3.24\pm 1.10$) en yüksek puanı, “Öğretim elemanlarının duygu ve düşüncelerini dile getirmeleri, örgütsel öğrenmeyi ve gelişmeyi destekler” maddesi ($x=1.89\pm 0.87$) ise en düşük puanı almıştır. Okul ortamı boyutunun toplam puan ortalamasına ($x=2.80\pm 0.73$) bakıldığında öğretim elemanlarının bu boyuta ilişkin algılarının düşük olduğunu söyleyebiliriz.

Duygu boyutunda, “Öğretim elemanlarının içsel memnuniyetsizliği endişe ve stresi tetikler” maddesi ($x=4.04\pm 0.77$) en yüksek puanı alırken, “ Öğretim elemanları güç durumlarda konuşmaktan çok, susmayı tercih ederler” maddesi ($x=3.20\pm 1.17$) en düşük puanı almıştır. Duygu boyutunun toplam puan ortalamasının ($x=3.56\pm 0.80$) olduğu görülmektedir.

Sessizliğin kaynağı boyutunda, “Fakülte/Yüksekokul yöneticilerinin öğretim elemanlarına adil davranmaması, öğretim elemanlarının görüşlerini açıklamalarına engel olmaktadır” maddesi ($x=3.42\pm 1.15$) en yüksek puanı alırken, “Fakülte/Yüksekokuldaki israf ve kayıplar öğretim elemanlarının kendilerini ifade etmelerini engeller” maddesi ($x=2.85\pm 0.96$) en düşük puanı almıştır. Sessizliğin kaynağı boyutunun toplam puan ortalamasının ($x=3.08\pm 0.69$) olduğu görülmektedir.

Yönetici boyutunda, “Fakülte/Yüksekokul yöneticilerinin “En iyi ben bilirim” tavrı, öğretim elemanları üzerinde olumsuz bir etki yaratır” maddesi ($x=3.88\pm 1.06$) en yüksek puanı alırken, “Fakülte/Yüksekokul yöneticilerinin performanslarının düşük olması, öğretim elemanlarının sorunlarını dile getirmesini engeller” maddesi ($x=3.24\pm 1.10$) en düşük puanı almıştır. Yönetici boyutunun toplam puan ortalamasının ($x=3.59\pm 0.88$) olduğu görülmektedir.

İzolasyon boyutunda, “Öğretim elemanları sorun çıkarıcı ve şikayetçi görünmek istemediklerinden, olaylar ve durumlar karşısında sessiz kalmayı tercih ederler.” maddesi ($x=3.38\pm 1.03$) en yüksek puanı alırken, “Öğretim elemanları duygu ve düşüncelerini açıkladıkları zaman güvende olmadıklarını hissederler.” maddesi ($x=3.24\pm 1.10$) en düşük puanı almıştır. İzolasyon boyutunun toplam puan ortalamasının ($x=3.16\pm 1.10$) olduğu görülmektedir.

Tablo 3.10 incelendiğinde, araştırmaya katılan öğretim elemanlarının örgütsel sessizlik düzeylerine ilişkin en düşük puanın okul ortamı boyutunda olduğu görülmektedir ($x=2.80\pm .73$). Öğretim elemanlarının en yüksek düzeyde algı puanına sahip oldukları boyut ise yönetici boyutudur ($x=3.59\pm .88$). Örgütsel sessizlik ölçeğinin toplam puan ortalamasının ($x=3.21\pm .64$) olduğu görülmektedir. Örgütsel sessizlik ölçeğinin toplam ve alt boyutlarına ait puan ortalamalarına bakıldığında, öğretim elemanlarının örgütsel sessizlik düzeylerine ilişkin algılarının orta seviyede olduğu görülmektedir.

Öğretim elemanlarının cinsiyetlerine göre örgütsel sessizlik düzeylerine ilişkin t-testi sonuçları aşağıda Tablo 3.11’de verilmiştir.

Tablo 3.11 Öğretim Elemanlarının Cinsiyetlerine Göre Örgütsel Sessizlik Düzeylerine İlişkin t-Testi Sonuçları

	Cinsiyet	N	X	SS	Sd	t	p
Okul Ortamı	Kadın	101	2.73	.80	408	1.036	.301
	Erkek	309	2.82	.71			
Duygu	Kadın	101	3.59	.89	150.93	-.443	.658
	Erkek	309	3.55	.77			
Sessizliğin Kaynağı	Kadın	101	3.06	.75	408	.328	.743
	Erkek	309	3.09	.67			
Yönetici	Kadın	101	3.52	.97	408	.823	.411
	Erkek	309	3.61	.84			
İzolasyon	Kadın	101	3.26	1.08	148.60	-.115	.909
	Erkek	309	3.25	.91			
Toplam	Kadın	101	3.22	.60	146.79	.380	.70
	Erkek	309	3.19	.73			

Tablo 3.11 incelendiğinde, öğretim elemanlarının cinsiyetlerine göre örgütsel sessizlik düzeylerine ilişkin okul ortamı ($t=1.036$, $p=.301$; $p>.05$), duygu ($t=-.443$, $p=.658$; $p>.05$), sessizliğin kaynağı ($t=.328$, $p=.743$; $p>.05$), yönetici ($t=.823$, $p=.411$; $p>.05$), izolasyon ($t=-$

.115, $p=.909$; $p>.05$) alt boyutlarında ve ölçek toplamında ($t=.380$, $p=.70$; $p>.05$) istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmamıştır.

Öğretim elamanlarının akademik unvanlarına göre örgütsel sessizlik düzeylerine ilişkin Kruskal-Wallis sonuçları aşağıda Tablo 3.12’de verilmiştir.

Tablo 3.12 Öğretim Elemanlarının Akademik Unvanlarına Göre Örgütsel Sessizlik Düzeylerine İlişkin Kruskal-Wallis Sonuçları

	Unvan	N	S.O	X ²	Sd	P	Fark
Okul Ortamı	1.Profesör	19	172.63	13.513*	5	.019	5-1
	2.Doçent	79	200.07				5-2
	3.Yrd. Doçent	107	189.68				5-3
	4.Öğretim Görevlisi	78	200.82				5-6
	5.Okutman	21	278.93				
	6.Araştırma Görevlisi	106	220.30				
Duygu	1.Profesör	19	187.05	6.861	5	.231	
	2.Doçent	79	196.73				
	3.Yrd. Doçent	107	199.35				
	4.Öğretim Görevlisi	78	198.99				
	5.Okutman	21	260.98				
	6.Araştırma Görevlisi	106	215.35				
Sessizliğin Kaynağı	1.Profesör	19	153.37	12.035*	5	.034	1-4
	2.Doçent	79	191.42				1-5
	3.Yrd. Doçent	107	191.83				1-6
	4.Öğretim Görevlisi	78	225.03				3-5
	5.Okutman	21	247.90				
	6.Araştırma Görevlisi	106	216.37				
Yönetici	1.Profesör	19	159.87	4.079	5	.538	
	2.Doçent	79	206.17				
	3.Yrd. Doçent	107	206.69				
	4.Öğretim Görevlisi	78	200.87				
	5.Okutman	21	229.36				
	6.Araştırma Görevlisi	106	210.66				
İzolasyon	1.Profesör	19	195.55	3.373	5	.643	
	2.Doçent	79	211.59				
	3.Yrd. Doçent	107	192.10				
	4.Öğretim Görevlisi	78	203.47				
	5.Okutman	21	234.79				
	6.Araştırma Görevlisi	106	211.96				
Toplam	1.Profesör	19	164,82	9.968	5	.076	
	2.Doçent	79	202,20				
	3.Yrd. Doçent	107	192,74				
	4.Öğretim Görevlisi	78	206,12				
	5.Okutman	21	267,02				
	6.Araştırma Görevlisi	106	215,49				

* $p<.05$

Tablo 3.12 incelendiğinde, öğretim elemanlarının unvanlarına göre örgütsel sessizlik düzeylerine ilişkin, duygu ($X^2=6.861$, $p=.231$; $p>.05$), yönetici ($X^2=4.079$, $p=.538$; $p>.05$) ve izolasyon ($X^2=3.373$, $p=.643$; $p>.05$) alt boyutlarında istatistiksel olarak anlamlı bir fark bulunmazken, okul ortamı ($X^2=13.513$, $p=.019$; $p<.05$) ve sessizliğin kaynağı ($X^2=12.035$, $p=.034$; $p<.05$) alt boyutlarında anlamlı farklılıklar bulunmuştur. Farklılığın kaynağını belirleyebilmek için gruplarda tek tek Mann-Whitney U Testi yapılmıştır. Test sonuçlarına göre, okutmanların okul ortamı boyutunda sıra ortalama puanı profesör, doçent, yardımcı doçent ve araştırma görevlisine göre yüksektir. Diğer bir ifadeyle, okul ortamı boyutunda okutmanların profesör, doçent, yardımcı doçent ve araştırma görevlisine göre daha fazla örgütsel sessizlik algısına sahip olduğu söylenebilir. Sessizliğin kaynağı boyutuna baktığımızda, profesörlerin örgütsel sessizlik algılarının öğretim görevlisi, okutman ve araştırma görevlisine göre daha düşük olduğu tespit edilmiştir. Ayrıca, sessizliğin kaynağı boyutunda yardımcı doçentlerin örgütsel sessizlik algısının okutmanlara göre daha düşük olduğu görülmektedir. Öğretim elemanlarının örgütsel sessizlik ölçeğinin toplamından aldıkları puan ortalamaları unvanlarına göre incelendiğinde, istatistiksel olarak anlamlı bir fark bulunmamıştır ($X^2=9.968$, $p=.076$; $p>.05$).

Öğretim elemanlarının mesleki kıdemlerine göre örgütsel sessizlik alt boyutlarından aldıkları puan ortalamaları ve standart sapmaları aşağıda Tablo 3.13’de verilmiştir.

Tablo 3.13 Öğretim Elemanlarının Mesleki Kıdemlerine Göre Örgütsel Sessizlik Alt Boyutlarından Aldıkları Puan Ortalamaları ve Standart Sapmaları

	N	Okul Ortamı	Duygu	Sessizliğin Kaynağı	Yönetici	İzolasyon	Toplam
		Ort. Ss.	Ort. Ss.	Ort. Ss.	Ort. Ss.	Ort. Ss.	Ort. Ss.
1. 1-5 yıl	118	2.82±.71	3.57±.77	3.12±.62	3.65±.75	3.25±.94	3,24±.56
2. 6-10 yıl	65	2.93±.82	3.71±.83	3.13±.75	3.69±.93	3.35±.99	3,31±.72
3. 11-15 yıl	45	2.70±.78	3.50±.88	3.03±.81	3.50±1.02	3.15±.94	3,13±.70
4. 16-20 yıl	77	2.77±.66	3.59±.79	3.10±.73	3.66±.90	3.35±.97	3,24±.62
5. 20 yıldan çok	105	2.77±.72	3.46±.77	3.02±.65	3.44±.88	3.17±.94	3,13±.65
Toplam	410	2.80±.73	3.56±.80	3.08±.69	3.59±.88	3.25±.95	3,21±.64

Tablo 3.13 incelendiğinde, öğretim elemanlarının mesleki kıdemlerine göre örgütsel sessizlik düzeylerinde, okul ortamı boyutunda en yüksek puan ‘6-10 yıl’ arasında mesleki

kıdeme sahip öğretim elemanlarında görülmektedir ($x=2.93\pm.82$). En az puan ise '11-15 yıl' arasında mesleki kıdeme sahip öğretim elemanlarında görülmektedir ($x=2.70\pm.78$).

Duygu boyutunda en yüksek puan '6-10 yıl' arasında mesleki kıdeme sahip öğretim elemanlarında görülmektedir ($x=3.71\pm.83$). En az puan ise '20 yıldan çok' mesleki kıdeme sahip öğretim elemanlarında görülmektedir ($x=3.46\pm.77$).

Sessizliğin kaynağı boyutunda en yüksek puan '6-10 yıl' arasında mesleki kıdeme sahip öğretim elemanlarında görülmektedir ($x=3.13\pm.75$). En az puan ise '20 yıldan çok' mesleki kıdeme sahip öğretim elemanlarında görülmektedir ($x=3.02\pm.65$).

Yönetici boyutunda en yüksek puan '6-10 yıl' arasında mesleki kıdeme sahip öğretim elemanlarında görülmektedir ($x=3.69\pm.93$). En az puan ise '20 yıldan çok' mesleki kıdeme sahip öğretim elemanlarında görülmektedir ($x=3.44\pm.88$).

İzolasyon boyutunda ise en yüksek puan '6-10 yıl' ($x=3.35\pm.99$) ve '16-20 yıl' ($x=3.35\pm.97$) arasında mesleki kıdeme sahip öğretim elemanlarında görülmektedir. En az puan ise '11-15 yıl' arasında mesleki kıdeme sahip öğretim elemanlarında görülmektedir ($x=3.15\pm.94$).

Öğretim elemanlarının örgütsel sessizlik ölçeğinin toplamından aldıkları puan ortalamaları ve standart sapmaları mesleki kıdeme göre incelendiğinde, mesleki kıdem yılı '6-10 yıl' arasında olanlar ($x=3,31\pm.72$) en yüksek örgütsel sessizlik algısına sahip olurken, '11-15 yıl' ve '20 yıldan çok' mesleki kıdeme sahip olanların en az örgütsel sessizlik algısına sahip oldukları tespit edilmiştir.

Öğretim elamanlarının mesleki kıdemlerine göre örgütsel sessizlik düzeylerine ilişkin ANOVA testi sonuçları Tablo 3.14'de verilmiştir.

Tablo 3.14 Öğretim Elemanlarının Mesleki Kıdemlerine Göre Örgütsel Sessizlik Düzeylerine İlişkin ANOVA Testi Sonuçları

	Varyansın	Kareler	sd	Kareler	F	p
	Kaynağı	Toplamı		Ortalaması		
Okul Ortamı	Gruplararası	1.854	4	.463	.866	.484
	Gruplariçi	216.680	405	.535		
	Toplam	218.534	409			
Duygu	Gruplararası	2.917	4	.729	1.145	.335
	Gruplariçi	257.837	405	.637		
	Toplam	260.753	409			
Sessizliğin Kaynağı	Gruplararası	.844	4	.211	.439	.781
	Gruplariçi	194.787	405	.481		
	Toplam	195.632	409			
Yönetici	Gruplararası	4.246	4	1.061	1.392	.236
	Gruplariçi	308.929	405	.763		
	Toplam	313.175	409			
İzolasyon	Gruplararası	2.640	4	.660	.725	.575
	Gruplariçi	368.763	405	.911		
	Toplam	371.403	409			
Toplam	Gruplararası	1.789	4	.447	1.102	.355
	Gruplariçi	164.447	405	.406		
	Toplam	166.236	409			

Tablo 3.14 incelendiğinde, öğretim elemanlarının mesleki kıdemlerine göre örgütsel sessizlik düzeylerinde okul ortamı ($F=.866$, $p=.484$; $p>.05$), duygu ($F=1.145$, $p=.335$; $p>.05$), sessizliğin kaynağı ($F=.439$, $p=.781$; $p>.05$), yönetici ($F=1.392$, $p=.236$; $p>.05$), izolasyon ($F=.725$, $p=.575$; $p>.05$) alt boyutlarında ve ölçek toplam puanında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmamıştır ($F=1.102$, $p=.355$; $p>.05$).

Öğretim elemanlarının buldukları okuldaki çalışma sürelerine göre örgütsel sessizlik alt boyutlarından aldıkları puan ortalamaları ve standart sapmaları aşağıda Tablo 3.15'te verilmiştir.

Tablo 3.15 Öğretim Elemanlarının Buldukları Okuldaki Çalışma Sürelerine Göre Örgütsel Sessizlik Alt Boyutlarından Aldıkları Puan Ortalamaları ve Standart Sapmaları

	N	Okul	Duygu	Sessizliğin	Yönetici	İzolasyon	Toplam
		Ortamı		Kaynağı			
		Ort. Ss.	Ort. Ss.	Ort. Ss.	Ort. Ss.	Ort. Ss.	Ort. Ss.
1. 1-5 yıl	180	2.83±.74	3.60±.79	3.13±.69	3.66±.81	3.31±.98	3,26±.61
2. 6-10 yıl	65	2.82±.77	3.67±.75	3.08±.74	3.70±.89	3.33±.87	3,27±.65
3. 11-15 yıl	44	2.70±.73	3.39±.85	2.95±.64	3.36±.95	3.02±.97	3,05±.67
4. 16-20 yıl	66	2.88±.65	3.65±.79	3.14±.71	3.69±.90	3.36±.93	3,30±.59
5. 20 yıldan çok	55	2.70±.75	3.34±.81	2.96±.68	3.26±.89	3.01±.95	3,02±.69
Toplam	410	2.80±.73	3.56±.80	3.08±.69	3.59±.88	3.25±.95	3,21±.64

Tablo 3.15 incelendiğinde, öğretim elemanlarının buldukları okuldaki çalışma sürelerine göre örgütsel sessizlik düzeylerinde, okul ortamı boyutunda en yüksek puan buldukları okuldaki çalışma süresi '16-20 yıl' (2.88±.65) olan öğretim elemanlarında görülmektedir. En az puan ise buldukları okuldaki çalışma süresi '11-15 yıl' ($x=2.70±.73$) ve '20 yıldan çok' ($x=2.70±.75$) olan öğretim elemanlarında görülmektedir.

Duygu boyutunda en yüksek puan buldukları okuldaki çalışma süresi '6-10 yıl' arasında olan öğretim elemanlarında görülmektedir ($x=3.67±.75$). En az puan ise buldukları okuldaki çalışma süresi '20 yıldan çok' olan öğretim elemanlarında görülmektedir ($x=3.34±.81$).

Sessizliğin kaynağı boyutunda en yüksek puan buldukları okuldaki çalışma süresi '16-20 yıl' olan öğretim elemanlarında görülmektedir ($x=3.14±.71$). En az puan ise buldukları okuldaki çalışma süresi '11-15 yıl' arasında olan öğretim elemanlarında görülmektedir ($x=2.95±.64$).

Yönetici boyutunda en yüksek puan buldukları okuldaki çalışma süresi '6-10 yıl' ($x=3.70±.89$) arasında olan öğretim elemanlarında görülmektedir. En az puan ise buldukları okuldaki çalışma süresi '20 yıldan çok' olan öğretim elemanlarında görülmektedir ($x=3.26±.89$).

İzolasyon boyutunda en yüksek puan buldukları okuldaki çalışma süresi '16-20 yıl' ($x=3.36±.93$) arasında olan öğretim elemanlarında görülmektedir. En az puan ise buldukları okuldaki çalışma süresi '20 yıldan çok' olan öğretim elemanlarında görülmektedir ($x=3.01±.95$).

Öğretim elemanlarının örgütsel sessizlik ölçeğinin toplamından aldıkları puan ortalamaları ve standart sapmaları incelendiğinde, buldukları okuldaki çalışma süresi 20 yıldan çok olan öğretim elemanlarının örgütsel sessizlik algı puanlarının daha düşük olduğu tespit edilmiştir.

Öğretim elemanlarının buldukları okuldaki çalışma sürelerine göre örgütsel sessizlik düzeylerine ilişkin ANOVA testi sonuçları aşağıda Tablo 3.16’da verilmiştir.

Tablo 3.16 Öğretim Elemanlarının Buldukları Okuldaki Çalışma Sürelerine Göre Örgütsel Sessizlik Düzeylerine İlişkin ANOVA Testi Sonuçları

	Varyansın Kaynağı	Kareler Toplamı	sd	Kareler Ortalaması			
				ası	F	p	Fark
Okul Ortamı	Gruplararası	1.557	4	.389	.727	.574	-
	Gruplariçi	216.976	405	.536			
	Toplam	218.534	409				
Duygu	Gruplararası	5.583	4	1.396	2.215	.067	-
	Gruplariçi	255.170	405	.630			
	Toplam	260.753	409				
Sessizliğin Kaynağı	Gruplararası	2.039	4	.510	1.066	.373	-
	Gruplariçi	193.592	405	.478			
	Toplam	195.632	409				
Yönetici	Gruplararası	10.638	4	2.659	3.560*	.007	5-1
	Gruplariçi	302.537	405	.747			5-2
	Toplam	313.175	409				
İzolasyon	Gruplararası	7.282	4	1.820	2.025	.090	-
	Gruplariçi	364.121	405	.899			
	Toplam	371.403	409				
Toplam	Gruplararası	4.122	4	1.030	2.574	.037	5-1
	Gruplariçi	162.115	405	.400			5-2
	Toplam	166.236	409				5-4
							4-3

*p<.05

Tablo 3.16 incelendiğinde, öğretim elemanlarının buldukları okuldaki çalışma sürelerine göre örgütsel sessizlik düzeylerine ilişkin, yönetici ($F=3.560$, $p=.007$; $p<.05$) alt boyutunda ve ölçek toplam puanında ($F=2.574$, $p=.037$; $p<.05$) istatistiksel olarak anlamlı farklılıklar bulunmuştur. Bu farklılıklarının hangi gruplar arasında olduğunu bulmak için yapılan Tukey testi sonucunda; buldukları okuldaki çalışma süresi 20 yıldan çok olan öğretim elemanlarının yönetici boyutundaki puan ortalamaları 1-5 yıl ve 6-10 yıl arasında çalışma süresi olan öğretim elemanlarına göre daha düşüktür. Bu sonuca göre, bulunduğu okuldaki çalışma süresi 20 yıldan çok olan öğretim elemanlarının örgütsel sessizlik algısı 1-5 yıl ve 6-10 arasında çalışma süresi olanlara göre daha düşüktür. Ölçek toplam puanını incelediğimizde, buldukları okuldaki çalışma süresi 20 yıldan çok olan öğretim elemanlarının örgütsel sessizlik algılarının buldukları okuldaki çalışma süresi 1-5 yıl, 6-10 yıl ve 16- 20 yıl olan öğretim elemanlarına göre daha düşük olduğu tespit edilmiştir. Ölçek toplam puanında diğer bir anlamlı farklılıkta, buldukları okuldaki çalışma süresi 16- 20 yıl olan öğretim elemanı ile 11-15 yıl olan öğretim elemanı arasında bulunmuştur. Sıra ortalamalarına bakıldığında, buldukları okuldaki çalışma süresi 16-20 yıl arasında olan öğretim elemanlarının örgütsel sessizlik algısı 11-15 yıl arasında olan öğretim elemanlarına göre daha yüksek olduğu tespit edilmiştir. Öğretim elemanlarının buldukları okuldaki çalışma sürelerine göre örgütsel sessizlik düzeylerine ilişkin, okul ortamı ($F=.727$, $p=.574$; $p>.05$), duygu ($F=2.215$, $p=.067$; $p>.05$), sessizliğin kaynağı ($F=1.066$, $p=.373$; $p>.05$) ve izolasyon ($F=2.025$, $p=.090$; $p>.05$) alt boyutlarında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılığa rastlanmamıştır.

Öğretim elemanlarının idari görevin bulunup bulunmama durumuna göre örgütsel sessizlik düzeylerine ilişkin t-testi sonuçları Tablo 3.17’de verilmiştir.

Tablo 3.17 Öğretim Elemanlarının İdari Görev Durumuna Göre Örgütsel Sessizlik Düzeylerine İlişkin t-Testi Sonuçları

	İdari Görev	N	X	SS	Sd	t	p																																																								
Okul Ortamı	Var	107	2.52	.68	408	-4.847*	.000																																																								
	Yok	303	2.90	.72				Duygu	Var	107	3.37	.74	408	-2.893*	.004	Yok	303	3.63	.81	Sessizliğin Kaynağı	Var	107	2.87	.74	169.16	-3.576*	.000	Yok	303	3.16	3.16	Yönetici	Var	107	3.32	.91	408	-3.716*	.000	Yok	303	3.68	.84	İzolasyon	Var	107	3.02	.93	408	-2.872*	.004	Yok	303	3.33	.95	Toplam	Var	107	2,98	,63	408	-4,575*	,000
Duygu	Var	107	3.37	.74	408	-2.893*	.004																																																								
	Yok	303	3.63	.81				Sessizliğin Kaynağı	Var	107	2.87	.74	169.16	-3.576*	.000	Yok	303	3.16	3.16	Yönetici	Var	107	3.32	.91	408	-3.716*	.000	Yok	303	3.68	.84	İzolasyon	Var	107	3.02	.93	408	-2.872*	.004	Yok	303	3.33	.95	Toplam	Var	107	2,98	,63	408	-4,575*	,000	Yok	303	3,30	,62								
Sessizliğin Kaynağı	Var	107	2.87	.74	169.16	-3.576*	.000																																																								
	Yok	303	3.16	3.16				Yönetici	Var	107	3.32	.91	408	-3.716*	.000	Yok	303	3.68	.84	İzolasyon	Var	107	3.02	.93	408	-2.872*	.004	Yok	303	3.33	.95	Toplam	Var	107	2,98	,63	408	-4,575*	,000	Yok	303	3,30	,62																				
Yönetici	Var	107	3.32	.91	408	-3.716*	.000																																																								
	Yok	303	3.68	.84				İzolasyon	Var	107	3.02	.93	408	-2.872*	.004	Yok	303	3.33	.95	Toplam	Var	107	2,98	,63	408	-4,575*	,000	Yok	303	3,30	,62																																
İzolasyon	Var	107	3.02	.93	408	-2.872*	.004																																																								
	Yok	303	3.33	.95				Toplam	Var	107	2,98	,63	408	-4,575*	,000	Yok	303	3,30	,62																																												
Toplam	Var	107	2,98	,63	408	-4,575*	,000																																																								
	Yok	303	3,30	,62																																																											

*p<.01

Tablo 3.17 incelendiğinde, öğretim elemanlarının idari görevinin bulunup bulunmaması durumuna göre örgütsel sessizlik düzeylerine ilişkin bütün alt boyutlarda yani okul ortamı ($t=-4.847$, $p=.000$; $p<.05$), duygu ($t=-2.893$, $p=.004$; $p<.05$), sessizliğin kaynağı ($t=-3.576$, $p=.000$; $p<.05$), yönetici ($t=-3.716$, $p=.000$; $p<.05$), izolasyon ($t=-2.872$, $p=.004$; $p<.05$) alt boyutlarında ve ölçek toplamında ($t=-4,575$, $p=.000$; $p<.05$) istatistiksel olarak anlamlı farklılıklar bulunmuştur. Bu farkın hangi grup lehine olduğunu belirlemek amacıyla grup ortalamalarına baktığımızda, idari görevi bulunmayan öğretim elemanlarının örgütsel sessizlik algılarının idari görevi bulunan öğretim elemanlarına göre daha yüksek olduğu görülmüştür.

Öğretim elemanlarının örgütsel sosyalleşme ve örgütsel sessizlik düzeyleri arasındaki ilişkinin Pearson Korelasyon Analizi sonuçları Tablo 3.18’de verilmiştir.

Tablo 3.18 Öğretim Elemanlarının Örgütsel Sosyalleşme ve Örgütsel Sessizlik Düzeyleri Arasındaki İlişkinin Pearson Korelasyon Analizi

		Mesleki Yeterlilik	Kişilerarası İlişkiler	Dil-Tarih	Politika	Amaç ve Değerlere Uyum	Örgütsel Sosyalleşme Toplam
Okul Ortamı	<i>r</i>	-.006	-.357**	-.166**	-.210**	-.466**	-.369**
	<i>p</i>	.900	.000	.001	.000	.000	.000
Duygu	<i>r</i>	.014	-.297**	-.092	-.079	-.373**	-.275**
	<i>p</i>	.771	.000	.063	.109	.000	.000
Sessizliğin Kaynağı	<i>r</i>	.010	-.148**	-.003	-.016	-.242**	-.148**
	<i>p</i>	.847	.003	.959	.744	.000	.003
Yönetici	<i>r</i>	.044	-.044	.016	.065	-.210**	-.070
	<i>p</i>	.376	.370	.749	.188	.000	.158
İzolasyon	<i>r</i>	.002	-.262**	-.063	-.053	-.318**	-.231**
	<i>p</i>	.968	.000	.203	.283	.000	.000
Örgütsel Sessizlik	<i>r</i>	-.026	-.311**	-.112*	-.110*	-.441**	-.314**
	<i>p</i>	.602	.000	.023	.025	.000	.000

* $p < .05$ ** $p < .01$

Tablo 3.18’de, öğretim elemanlarının örgütsel sosyalleşme alt boyutları ve ölçeğin toplamına ilişkin veriler ile örgütsel sessizlik alt boyutları ve ölçeğin toplamına ilişkin veriler Pearson Korelasyon Analizi yapılarak incelenmiştir. İki değişken arasındaki ilişkiyi ortaya koyan Pearson korelasyon katsayısı, iki değişkenin de sürekli olmasını ve değişkenlerin birlikte (ikili olarak) normal dağılım göstermesini gerektirmektedir. Değerleri -1 ile +1 aralığında olan ve “r” ile ifade edilen korelasyon katsayısının +1 olması mükemmel pozitif bir ilişkiyi, -1 olması mükemmel negatif bir ilişkiyi, 0.00 olması ise ilişkinin olmadığını gösterir. Korelasyon katsayısının 0.70-1.00 arasında olması ilişkinin yüksek, 0.70-0.30 arasında olması ilişkinin orta, 0.30- 0.00 arasında olması ise ilişkinin düşük düzeyde olduğunu göstermektedir. (Büyüköztürk, 2011a: 32).

Analiz sonuçlarına göre, örgütsel sosyalleşme ve örgütsel sessizlik arasında ($r = -0.314$, $p = .000$; $p < .01$) negatif yönlü orta düzeyde bir ilişki vardır. Örgütsel sosyalleşme toplam puan ile okul ortamı ($r = -0.369$, $p = .000$; $p < .01$) arasında negatif yönlü orta düzeyde, duygu ($r = -0.275$, $p = .000$; $p < .01$), sessizliğin kaynağı ($r = -0.148$, $p = .003$; $p < .01$) ve izolasyon ($r = -0.231$, $p = .000$; $p < .01$) arasında negatif yönlü düşük düzeyde bir ilişki tespit edilmiştir. Örgütsel sessizlik toplam puan ile kişiler arası ilişkiler ($r = -0.311$, $p = .000$; $p < .01$), amaç ve değerlere uyum ($r = -0.441$, $p = .000$; $p < .01$) arasında negatif yönlü orta düzeyde, dil-tarih ($r = -0.112$,

$p=.023$; $p<.05$), politika ($r= -0.110$, $p=.025$; $p<.05$) arasında negatif yönlü düşük düzeyde bir ilişki tespit edilmiştir.

Örgütsel sessizliğin okul ortamı boyutu ile kişilerarası ilişkiler ($r= -0.357$, $p=.000$; $p<.01$) ve amaç ve değerlere uyum ($r= -0.466$, $p=.000$; $p<.01$) arasında negatif yönlü orta düzeyde, dil-tarih ($r= -0.166$, $p=.001$; $p<.01$) ve politika ($r= -0.210$, $p=.000$; $p<.01$) boyutunda ise negatif yönlü düşük düzeyde bir ilişki tespit edilmiştir. Örgütsel sessizliğin duygu boyutu ile amaç ve değerlere uyum ($r= -0.373$, $p=.000$; $p<.01$) arasında orta düzeyde negatif yönlü, kişilerarası ilişkiler ($r= -0.297$, $p=.000$; $p<.01$) arasında ise düşük düzeyde negatif yönlü bir ilişki vardır. Örgütsel sessizliğin diğer bir alt boyutu olan sessizliğin kaynağı boyutu ile kişilerarası ilişkiler ($r= -0.148$, $p=.003$; $p<.01$) ve amaç ve değerlere uyum ($r= -0.242$, $p=.000$; $p<.01$) arasında negatif yönlü düşük düzeyde bir ilişki vardır. Örgütsel sessizliğin yönetici boyutu ile amaç ve değerlere uyum ($r= -0.210$, $p=.000$; $p<.01$) arasında negatif yönlü düşük düzeyde bir ilişki vardır. Son olarak, örgütsel sessizliğin izolasyon boyutu ile amaç ve değerlere uyum ($r= -0.318$, $p=.000$; $p<.01$) arasında orta düzeyde negatif yönlü, kişilerarası ilişkiler ($r= -0.262$, $p=.000$; $p<.01$) arasında ise orta düzeyde negatif yönlü bir ilişki tespit edilmiştir.

SONUÇ

Bu araştırmanın amacı, öğretim elemanlarının örgütsel sosyalleşme ve örgütsel sessizlik algılarını cinsiyet, akademik unvan, mesleki kıdem, buldukları fakülte/yüksekokuldaki çalışma süreleri ve idari görev değişkenlerine göre incelemek ve öğretim elemanlarının örgütsel sosyalleşme ve örgütsel sessizlik düzeyleri arasındaki ilişkiyi ortaya koymaktır.

Araştırmada örgütsel sosyalleşme ölçeğinin toplam ve alt boyutlarına ait puan ortalamalarına bakıldığında, öğretim elemanlarının örgütsel sosyalleşme düzeylerine ilişkin algılarının yüksek olduğu görülmektedir. Çoruk vd. (2016: 349) de yaptıkları çalışmada, öğretim elemanlarının örgütsel sosyalleşme algılarını yüksek bulmuştur. Aynı şekilde sonuçlar, Dönmez (2016: 79) tarafından yapılan çalışma ile benzerlik göstermektedir.

Araştırmada öğretim elemanlarının örgütsel sosyalleşme düzeylerine ilişkin algılarının toplam ve alt boyutlarına ait puan ortalamaları ve standart sapma değerleri incelendiğinde; en yüksek puan mesleki yeterlilik ($x=4.06\pm.64$) ve politika ($x=4.06\pm.64$) boyutlarında görülürken, en düşük puan kişilerarası ilişkiler ($x=3.67\pm.75$) boyutunda görülmektedir. Erdoğan (2012: 105) ve Dönmez (2016: 78) yaptıkları çalışmalarda öğretmenlerin mesleki yeterlilik boyutunda örgütsel sosyalleşme algılarını yüksek bulmuşlardır. Demirer (2014:160-161) de yaptığı çalışmada, öğretmenlerin örgütsel sosyalleşme düzeylerinde en yüksek puan ortalamasını mesleki yeterlilik boyutunda olduğunu tespit etmiştir. Mesleki yeterlilik boyutunun yüksek çıkması öğretim elemanlarının, lisans sonrası lisansüstü eğitimlerle meslekle ilgili bilgi ve becerilerini geliştirme imkânı sağlamalarından kaynaklanıyor olabilir.

Kişilerarası ilişkiler boyutu ortalamasının düşük çıkması, öğretim elemanlarının buldukları okuldaki çalışma süreleriyle ilgili olabilir. Bu bağlamda kişilerarası ilişkilerin, bireyin bulunduğu örgütteki çalışma süresi arttıkça, örgütteki kişilerle olumlu ilişkiler kurmasıyla bir gelişim göstereceği söylenebilir. Erdoğan (2012: 106) yaptığı çalışmada öğretmenlerin sosyalleşme düzeylerine ilişkin algılarında kişilerarası ilişkiler boyutunun yüksek puan aldığını bulmuştur.

Araştırmaya katılan öğretim elemanlarının cinsiyetlerine göre örgütsel sosyalleşme düzeylerine ilişkin anlamlı bir farklılık bulunmamıştır. Çoruk ve vd. (2016: 349) yaptıkları çalışmada, öğretim elemanlarının cinsiyetlerine göre örgütsel sosyalleşme algılarında anlamlı bir farklılık bulunmamışlardır. Öğretmenler üzerinde yapılan birçok çalışma da benzer sonuçlar göstermektedir (Nartgün ve Demirer, 2016a: 482, Çapar, 2007: 68, Kartal, 2003: 186-189). Bu sonuca göre, üniversitelerde cinsiyet değişkeninin örgütsel sosyalleşme algısında bir farklılık yaratmadığı söylenebilir. Diğer bir ifadeyle bu durum, öğretim elemanlarının cinsiyet farkı

gözetmeksizin örgütün amaçlarını, politikasını, kültürünü, normlarını ve davranış kalıplarını öğrenip uyum sağladığı biçiminde yorumlanabilir.

Araştırmaya katılan öğretim elemanlarının unvanlarına göre örgütsel sosyalleşme düzeyleri incelendiğinde, kişilerarası ilişkiler, politika, amaç ve değerlere uyum boyutlarında ve ölçek toplam puanında istatistiksel olarak anlamlı bir fark bulunmazken, mesleki yeterlilik ve dil-tarih alt boyutlarında anlamlı farklılıklar bulunmuştur.

Araştırma görevlilerinin mesleki yeterlilik ve dil-tarih alt boyutlarında sıra ortalama puanları, doçent, yardımcı doçent, öğretim görevlisi ve okutmanlara göre daha düşüktür. Diğer bir ifadeyle doçent, yardımcı doçent, öğretim görevlisi ve okutmanların mesleki yeterlilikleri ve dil-tarih boyutuna ilişkin örgütsel sosyalleşme algıları araştırma görevlilerine göre daha yüksektir. Çoruk vd. (2016: 351) tarafından yapılan çalışmada, akademik unvanı profesör, doçent ve yardımcı doçent olan öğretim elemanlarının kendilerini mesleki yeterlilik açısından araştırma görevlilerine göre daha olumlu değerlendirdikleri sonucuna ulaşılmıştır. Araştırma görevlilerinden sadece doktorasını bitirenlerin ders verebilmesinden dolayı mesleki yeterlilik algıları doçent, yardımcı doçent, öğretim görevlisi ve okutmanlara göre daha düşük olduğu söylenebilir. Ayrıca, araştırma görevlilerinin kariyerlerinin başında olması ve işle ilgili bilgi ve becerileri kazanması için daha fazla deneyime ihtiyaç duymaları bu sonucun çıkmasındaki nedenler arasında sayılabilir. Araştırma görevlileri ile profesörler arasında anlamlı bir farklılığın bulunmamasının nedeni ise, profesörlerin mesleki yeterliliklerini yükseltmekten çok yol gösterici bir rehber konumunda olmalarından kaynaklanıyor olabilir.

Dil-tarih boyutunun, mesleğe ilişkin teknik bilgi, örgüte özgü kısaltma ve kodlamalar, örgütün geçmişi, gelenekleri ve kültürünü öğrenmeyle ilgili olduğu düşünüldüğünde, örgütsel sosyalleşmenin örgütte belli bir deneyim ve süre gerektirdiği gerçeği kaçınılmazdır (Chao vd. 1994: akt: Erdoğan, 2012: 55). Bu bağlamda araştırma görevlileri, diğer öğretim elemanlarından doçent, yardımcı doçent, öğretim görevlisi ve okutmanlara göre daha az mesleki deneyime sahip olduğundan ve buldukları fakülte/yüksekokuldaki çalışma sürelerinin daha az olmasından dolayı dil-tarih boyutunda örgütsel sosyalleşmelerinin daha düşük olduğu düşünülebilir.

Araştırmaya katılan öğretim elemanlarının mesleki kıdemlerine göre örgütsel sosyalleşme düzeyleri incelendiğinde, mesleki yeterlilik, dil-tarih ve ölçek toplam puanında istatistiksel olarak anlamlı farklılıklara rastlanırken, kişilerarası ilişkiler, politika ve amaç ve değerlere uyum alt boyutlarında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılığa rastlanmamıştır.

Mesleki yeterlilik boyutunda; mesleki kıdemi 1 ile 5 yıl olan öğretim elemanlarının örgütsel sosyalleşme algıları, mesleki kıdemi 11-15 yıl, 16-20 yıl ve 20 yıldan çok olanlara göre

daha düşüktür. Mesleki yeterlilik boyutunda diğer bir anlamlı farklılık ise 6-10 yıl arasında mesleki kıdeme sahip öğretim elemanlarıyla 20 yıldan çok kıdeme sahip öğretim elemanları arasında olduğu tespit edilmiştir. Sıra ortalamalarına bakıldığında, mesleki kıdemi 20 yıldan çok olan öğretim elemanlarının örgütsel sosyalleşme algısı 6-10 yıl arasında mesleki kıdemi olan öğretim elemanlarına göre daha yüksek olduğu tespit edilmiştir. 1- 5 yıl arasında kıdemi bulunan öğretim elemanlarının örgütsel sosyalleşme algılarının düşük olması, meslekte daha yeni olması ve meslekle ilgili edinmesi gereken bilgi ve becerilerin daha fazla olmasından kaynaklanıyor olabilir. Çoruk vd. (2016: 352) tarafından yapılan çalışmada, öğretim elemanlarının akademik kıdem değişkeni açısından örgütsel sosyalleşme düzeylerinde mesleki yeterlik ve örgütsel amaç ve değerlere uyum boyutunda 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 öğretim elemanlarına göre daha yüksektir. Çoruk vd. (2016: 352) bunun nedenini, mesleki kıdemi daha yüksek olan öğretim elemanlarının tecrübeleri doğrultusunda mesleki yeterliklerini daha olumlu algıladıklarından kaynaklandığını söylemektedir.

Dil-tarih boyutunda; mesleki kıdemi 1-5 yıl arasında olan öğretim elemanlarının örgütsel sosyalleşme algılarının 11-15 yıl, 16-20 yıl ve 20 yıldan çok mesleki kıdeme sahip öğretim elemanlarına göre daha az olduğu görülmektedir. Bu sonuca göre, meslekte yeni sayılabilecek olan öğretim elemanlarının (1-5 yıl arasında mesleki kıdeme sahip olan) meslekte deneyimli sayılabilecek (11-15 yıl, 16-20 yıl ve 20 yıldan çok mesleki kıdeme sahip) öğretim elemanlarına göre örgütsel sosyalleşme algıları daha düşüktür. Nartgün ve Demirer (2016a: 484) tarafından yapılan çalışmada, mesleki kıdemlere göre örgütsel sosyalleşme düzeylerine ilişkin tüm alt boyutlarda ve ölçek toplamında anlamlı farklılıklar tespit edilmiştir. Erdoğan (2012: 131) tarafından yapılan çalışmada, mesleki kıdeme göre örgütsel sosyalleşme algısında politika boyutu dışındaki diğer tüm boyutlarda ve ölçek toplam puanında anlamlı farklılıklar bulunmuştur. Dönmez (2016: 86) tarafından ilkokullarda görev yapan öğretmenler üzerine yapılan çalışmada ise, mesleki kıdemlerine göre örgütsel sosyalleşme boyutlarına ilişkin dil-tarih, politika, amaç ve değerlere uyum ve ölçek toplam puanında anlamlı farklılıklar tespit edilmiştir. Dönmez (2016: 86)'e göre dil tarih boyutunda, 5 yıl ve altı aralığında mesleki kıdeme sahip olan öğretmenler kendileri dışındaki bütün öğretmenlerden (6-10 yıl, 11-15 yıl ve 16 ve üzeri yıl gruplarında mesleki kıdeme sahip öğretmenler) daha düşük sosyalleşme algısına sahiptir.

Örgütsel sosyalleşme ölçek toplam puanını incelediğimizde, 20 yıldan çok mesleki kıdeme sahip öğretim elemanlarının örgütsel sosyalleşme algılarının 1-5 yıl arasında mesleki

kıdeme sahip öğretim elemanlarından daha yüksek olduğu tespit edilmiştir. Araştırmaya katılan öğretim elemanlarının örgütsel sosyalleşme ölçeğinin toplamından aldıkları puan ortalamaları ve standart sapmaları mesleki kıdeme göre incelendiğinde, mesleki kıdem yılı arttıkça örgütsel sosyalleşme düzeyinde de bir artış olduğu görülmektedir. Özkan (2005: 123-124), Dönmez (2016: 89), Çapar (2007: 72), Nartgün ve Demirer (2016a: 484) tarafından öğretmenler üzerine yapılan çalışmalarda aynı şekilde mesleki kıdemdeki artışın örgütsel sosyalleşmede bir artışa yol açacağı yönündedir. Sosyalleşme, hem formal hem de informal biçimde oluşan bir süreçtir. Göreve yeni başlayan bir işgörene karşı ise yöneticisi genellikle daha formal bir tutum sergiler. Ancak başarılı bir sosyalleşme süreci için gayri resmi ilişkilerin artırılarak, hiyerarşik farklılıkların sınırlandırılması gerekmektedir (Jones ve Goffee, 2000: 236-240). Çalışmamızın bulgularına göre, öğretim elemanlarının örgütsel sosyalleşme algılarının kıdeme göre artması, kıdem arttıkça formal ilişkilerle birlikte informal ilişkilerinde bir artış göstermesi nedeniyle olabilir.

Araştırmaya katılan öğretim elemanlarının buldukları fakülte/yüksekokuldaki çalışma sürelerine göre örgütsel sosyalleşme düzeyleri incelendiğinde, kişilerarası ilişkiler, politika ve amaç ve değerlere uyum alt boyutlarında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılığa rastlanmazken, mesleki yeterlilik, dil-tarih ve ölçek toplam puanında istatistiksel olarak anlamlı farklılıklar bulunmuştur.

Mesleki yeterlilik boyutunda, buldukları okuldaki çalışma süresi 1-5 yıl arasında olan öğretim elemanlarının örgütsel sosyalleşme algıları, buldukları okuldaki çalışma süresi 16-20 yıl ve 20 yıldan çok olan öğretim elemanlarına göre daha düşüktür. Bulduğu üniversitede deneyimli olan (çalışma süresi 16-20 yıl ve 20 yıldan çok olan) öğretim elemanının yeni sayılabilecek olan (çalışma süresi 1-5 yıl arasında olan) öğretim elemanından daha yüksek örgütsel sosyalleşme algısına sahip olduğu söylenebilir.

Dil-tarih boyutuna bakıldığında, buldukları okuldaki çalışma süresi 1-5 yıl arasında olan öğretim elemanlarının diğer bütün öğretim elemanlarından (6-10 yıl, 11-15 yıl, 16-20 yıl ve 20 yıldan çok) daha düşük örgütsel sosyalleşme algısına sahip olduğu görülmüştür. Bu durumda, buldukları okuldaki çalışma süresi bakımından yeni sayılabilecek olan öğretim elemanlarının (çalışma süresi 1-5 yıl arasında olan) diğer öğretim elemanlarına göre dil-tarih boyutunda daha az sosyalleşme algısına sahip oldukları söylenebilir. Üyeler arasında etkili bir iletişim kurma ve birbirlerini anlama ancak örgütün kendine özgü olan dilinin öğrenilmesiyle mümkündür (Chao vd., 1994; akt: Erdoğan, 2012: 55). Örgütün kısaltmaları, kodlamaları, tarihi ve kültürü ancak o kurumda geçirilen süre içerisinde öğrenilebileceği için, bulunduğu okuldaki çalışma süresi 1-5 yıl arasında olan öğretim elemanlarının örgütsel sosyalleşme algılarının diğer

öğretim elemanlarına göre daha düşük olduğu söylenebilir. Dönmez (2016: 90) yaptığı çalışmada, öğretmenlerin buldukları okulda geçirdikleri yıl değişkenine göre dil-tarih boyutunda ve ölçek toplam puanında istatistiksel olarak anlamlı farklılıklar tespit etmiş, 3 yıldan daha fazla aynı okulda bulunan öğretmenlerin sosyalleşme algılarının 3 yıl ve daha az aynı okulda bulunan öğretmenlere göre daha yüksek olduğunu bulmuştur. Aynı şekilde Demirer (2014, 175) de öğretmenler üzerine yaptığı çalışmada, öğretmenlerin okuldaki görev sürelerine göre örgütsel sosyalleşme düzeylerinde dil-tarih ve ölçek toplam puanında istatistiksel olarak anlamlı farklılıklar tespit etmiş, 11-20 yıl ve 20 yıl üstünde aynı okulda görev yapan öğretmenlerin 1-5 yıl arasında aynı okulda görev yapan öğretmenlere göre örgütsel sosyalleşme algılarını yüksek bulmuştur.

Ölçek toplam puanı incelendiğinde, buldukları okuldaki çalışma süresi 1-5 yıl arasında olan öğretim elemanlarının örgütsel sosyalleşme algılarının buldukları okuldaki çalışma süresi 16-20 yıl ve 20 yıldan çok olan öğretim elemanlarına göre daha düşük olduğu görülmüştür. Öğretim elemanlarının örgütsel sosyalleşme ölçeğinin toplamından aldıkları puan ortalamaları ve standart sapmaları incelendiğinde, örgütsel sosyalleşme algı puanlarının buldukları okuldaki çalışma süresi arttıkça yükseldiği görülmektedir. Örgütsel sosyalleşme, bireyin örgüt rolünü üstlenmesi ve örgütün etkili bir üyesi olması için gerekli olan değerleri, becerileri, normları, davranış kalıplarını ve sosyal bilgiyi içselleştirdiği bir süreçtir (Louis, 1980: 229–230). Öğretim elemanı, süreç içerisinde örgütle ilgili sosyal bilgi birikimi ve yetenekleri kazanıp örgüte adaptasyon sağlayabileceği için, bulunduğu okuldaki çalışma süresinin artmasıyla örgütte daha fazla vakit geçireceği ve örgütsel sosyalleşme algısını arttıracığı söylenebilir. Ayrıca, öğretim elemanının meslekle ilgili bilgi ve becerilerinin yıl geçtikçe üzerine eklenerek çoğalması bu bulgunun bir sonucu olabilir. Dönmez (2016: 91) tarafından yapılan çalışmanın bulguları da çalışmamızla benzerlik göstermektedir. Dönmez (2016: 91)'e göre, örgütsel sosyalleşmenin süreklilik arz eden yapısı ve zaman geçtikçe sosyalleşme seviyesinin giderek yükselmesinin beklenmesi bu bulgunun nedeni olabilir. Nartgün ve Demirer (2016: 262) yaptığı çalışmada öğretmenlerin okuldaki görev süresi değişkenine göre örgütsel sosyalleşme düzeylerinde dil-tarih boyutunda ve ölçek toplam puanında anlamlı farklılıklar tespit etmiştir. Nartgün ve Demirer (2016: 262) okulunda 0-5 yıl arası çalışmakta olan öğretmenlere göre dil-tarih boyutunda 6 yıl ve üzeri süredir çalışmakta olan öğretmenler lehine, ölçeğin toplamında ise 11-20 yıl süredir çalışmakta olan öğretmenler lehine anlamlı farklılıklar bulmuştur.

Araştırmaya katılan öğretim elemanlarının idari görevinin bulunup bulunmaması durumuna göre örgütsel sosyalleşme düzeyleri incelendiğinde, bütün alt boyutlarda (mesleki

yeterlilik, kişilerarası ilişkiler, dil-tarih, politika, amaç ve değerlere uyum) ve ölçek toplamında istatistiksel olarak anlamlı farklılıklar bulunmuştur. Bu sonuca göre, idari görevi bulunan öğretim elemanlarının örgütsel sosyalleşme algılarının idari görevi bulunmayan öğretim elemanlarına göre daha yüksek olduğu görülmektedir. İdari görevi bulunan öğretim elemanlarının, fakülte/yüksekokuldaki eğitimin vizyon, misyon ve amaçlarını belirlemede, bunları gerçekleştirme doğrultusunda diğer öğretim elemanlarını motive etmede, akademik ve sosyal iklimin geliştirilmesinde yani okulun karakteri üzerinde kritik öneme sahip olması, yetki ve sorumlulukları gereği diğer bütün öğretim elemanlarıyla iletişim kanallarının açık olması, üstlerle ve astlarla daha hızlı ve etkili bir iletişim kurmasından dolayı örgütsel sosyalleşme düzeylerinin daha yüksek olduğu söylenebilir. Dönmez (2016: 82) yaptığı çalışmada, politika ile amaç ve değerlere uyum boyutlarında anlamlı farklılıklar tespit etmiş, idari görevi bulunan öğretmenlerin örgütsel sosyalleşme algılarının idari görevi bulunmayan öğretmenlerin örgütsel sosyalleşme algılarından daha yüksek olduğu sonucuna varmıştır.

Araştırmada örgütsel sessizlik ölçeğinin toplam ve alt boyutlarına ait puan ortalamalarına bakıldığında, öğretim elemanlarının örgütsel sessizlik düzeylerine ilişkin algılarının orta seviyede olduğu görülmektedir. Literatür incelendiğinde, birçok araştırmacı öğretmenler üzerine yaptığı çalışmada benzer sonuçlara ulaşmıştır (Dönmez, 2016: 93; Daşcı, 2014: 68-69; Öztürk, 2014: 31). Kahveci ve Demirtaş (2010: 49) öğretmenler üzerine yaptığı çalışmada ise örgütsel sessizlik düzeyini yüksek bulmuştur. Yenel (2016: 117) tarafından yapılan çalışmada ise ilkökul öğretmenlerinin örgütsel sessizlik davranışının az düzeyde olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Çalışmaların bulgularındaki farklılıkların örneklem grubunun farklılığından kaynaklandığı söylenebilir.

Araştırmaya katılan öğretim elemanlarının örgütsel sessizlik düzeylerine ilişkin algılarının toplam ve alt boyutlarına ait puan ortalamaları ve standart sapma değerleri incelendiğinde, en düşük puan okul ortamı ($x=2.80\pm.73$) boyutunda görülürken, en yüksek puan yönetici ($x=3.59\pm.88$) boyutunda görülmektedir. Dönmez (2016: 93) de öğretmenler üzerine yaptığı çalışmada, okul ortamı boyutunun en düşük algı puanına sahip olduğunu, yönetici boyutunun ise en yüksek algı puanına sahip olduğunu tespit etmiştir.

Yönetici boyutunun yüksek çıkması, yöneticilerin tutum ve davranışlarından, yöneticilerin en iyiyi ve doğruyu kendilerinin bildiklerine dair duydukları inançtan ve öğretim elemanlarının yöneticilerine güven duymamalarından kaynaklanıyor olabilir. Literatür incelendiğinde, yapılan birçok çalışmada örgütsel sessizliğin en önemli nedeninin yönetici davranışları olduğu sonucuna ulaşılmıştır (Daşcı, 2014: 87; Bayram, 2010: 39; Yaman ve Ruçlar, 2014: 43; Öztürk, 2014: 55; Çakıcı, 2008: 124; Batmunkh, 2011: 115).

Araştırmaya katılan öğretim elemanlarının cinsiyetlerine göre örgütsel sessizlik düzeylerine ilişkin istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmamıştır. Bu sonuca göre, kadın ve erkek öğretim elemanlarının örgütsel sessizlik düzeyine ilişkin puan ortalamalarının birbirine yakın olduğu söylenebilir. Bayram (2010: 82) tarafından öğretim elemanları üzerinde yapılan çalışmanın bulguları da çalışmamızı destekler nitelikte olup, örgütsel sessizliğin cinsiyet değişkenine göre farklılık göstermediği tespit edilmiştir. Bahadır ve Certel (2016: 138) beden eğitimi öğretmenleri üzerine yaptıkları çalışmada, cinsiyet değişkeninin örgütsel sessizlik düzeyine bir etkisinin olmadığını bulmuştur. Kolay (2012: 54) yaptığı çalışmada, öğretmenlerin örgütsel sessizlik düzeylerinin cinsiyet değişkenine göre korumacı sessizlik alt boyutunda erkek öğretmenler lehine anlamlı bir farklılık tespit etmiştir. Kahveci ve Demirtaş (2010: 52) ise yaptığı çalışmada kadın öğretmenlerin erkek öğretmenlere oranla yönetici boyutuna yönelik algılarının daha yüksek olduğunu bulmuştur.

Araştırmaya katılan öğretim elemanlarının unvanlarına göre örgütsel sessizlik düzeyleri incelendiğinde, okul ortamı ve sessizliğin kaynağı alt boyutlarında anlamlı farklılıklara rastlanırken, duygu, yönetici ve izolasyon alt boyutlarında anlamlı bir farklılığa rastlanmamıştır.

Okul ortamı boyutuna bakıldığında, okutmanların örgütsel sessizlik algılarının profesör, doçent, yardımcı doçent ve araştırma görevlisine göre daha yüksek olduğu bulunmuştur. Sıra ortalamalarına bakıldığında, okul ortamı boyutunda en fazla sessiz kalanların okutmanlar, en az sessiz kalanların ise profesörler olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Okutmanların örgütsel sessizlik algılarının yüksek çıkması, görüşlerini ifade ettiklerinde yöneticilerden ve meslektaşlarından olumsuz tepki alacağını düşünmelerinden kaynaklanıyor olabilir. Tülübaş ve Celep (2014: 293) tarafından yapılan çalışmada da, tecrübe ve kendine güven eksikliği nedeniyle en fazla okutmanların, en az ise profesörlerin sessiz kaldığı sonucuna ulaşılmıştır.

Sessizliğin kaynağı boyutuna bakıldığında, profesörlerin örgütsel sessizlik algılarının öğretim görevlisi, okutman ve araştırma görevlisine göre daha düşük olduğu tespit edilmiştir. Ayrıca, sessizliğin kaynağı boyutunda yardımcı doçentlerin örgütsel sessizlik algısının okutmanlara göre daha düşük olduğu görülmektedir. Öğretim görevlisi, okutman ve araştırma görevlisinin sessizlik algılarının profesörden yüksek olması, bilgisizlik ve deneyimsizlik korkusundan olabileceği gibi yöneticilerin öğretim elemanlarına adil davranmamasından da kaynaklanıyor olabilir. Ayrıca, üniversitelerdeki hiyerarşik yapıda öğretim görevlisi, okutman ve araştırma görevlilerinin profesörlere göre daha yüksek sessizlik davranışını tercih etmelerine neden olabilir. Bayram (2010: 80) öğretim elemanları üzerine yaptığı çalışmada, profesörlerin yönetim sorunu ve etik ve sorumluluklar boyutuna ilişkin örgütsel sessizlik algılarını doçent,

yardımcı doçent, araştırma görevlisi ve öğretim görevlisine göre daha düşük olduğunu tespit etmiştir.

Araştırmaya katılan öğretim elemanlarının mesleki kıdemlerine göre örgütsel sessizlik düzeyleri incelendiğinde, istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmamıştır. Başka bir ifadeyle, mesleki kıdem in öğretim elemanlarının örgütsel sessizlik algılarına bir etkisinin olmadığı tespit edilmiştir. Örgütsel sessizlik, işgören in örgütsel konularla ilgili bilgi, düşünce ve fikir katkısını bilinçli olarak esirgemesi durumudur (Tutar, 2016). Bu bakımdan, öğretim elemanlarını sessizliğe iten nedenler, çalışmakta oldukları örgüt ile ilgili olduğu için daha önceki mesleki deneyimlerinin ve kıdemlerinin örgütsel sessizlik davranışlarına bir etkisinin olmadığı ileri sürülebilir. Literatür incelendiğinde araştırmanın bu bulgusunu destekleyen çalışmalara rastlanmıştır (Kolay, 2012: 58; Öztürk, 2014: 34-41; Kahveci ve Demirtaş,2010: 54-86). Dönmez (2016: 104) yaptığı çalışmada kıdem in öğretmenlerin örgütsel sessizlik algısına etkisi olmadığını bulmuş ve öğretmenleri sessizliğe iten nedenlerin kıdem farkı gözetmeksizin örgütün geneline hâkim durumlardan kaynaklandığını belirtmiştir.

Araştırmaya katılan öğretim elemanlarının buldukları fakülte/yüksekokuldaki çalışma sürelerine göre örgütsel sessizlik düzeyleri incelendiğinde, yönetici alt boyutunda ve ölçek toplam puanında istatistiksel olarak anlamlı farklılıklar bulunurken, okul ortamı, duygu, sessizliğin kaynağı ve izolasyon alt boyutlarında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmamıştır.

Yönetici boyutuna bakıldığında, buldukları okuldaki çalışma süresi 20 yıldan çok olan öğretim elemanlarının puan ortalamaları 1-5 yıl ve 6-10 yıl arasında çalışma süresi olan öğretim elamanlarına göre daha düşüktür. Diğer bir ifadeyle, bulunduğu okuldaki çalışma süresi 20 yıldan çok olan öğretim elamanlarının örgütsel sessizlik algısı 1-5 yıl ve 6-10 arasında çalışma süresi olanlara göre daha düşüktür. Bulduğu okulda 20 yıldan çok çalışma süresine sahip olan öğretim elamanları, örgütün yapısını ve yöneticilerin tutum ve davranışlarını daha iyi bildikleri için, hangi durumda nasıl bir tavır sergilenmesi gerektiği konusunda daha tecrübeli olduğu söylenebilir. Bu durumda, 20 yıldan çok aynı okulda çalışan öğretim elemanları sessiz kalmayı tercih etmezken, kurumda daha yeni sayabileceğimiz 1-5 yıl ve 6-10 yıl arasında çalışan öğretim elamanları sadece yöneticiyi onaylayan bilgi ve düşüncelerinin kabul göreceğini düşünerek örgütsel sessizliği tercih edebilirler.

Ölçek toplam puanını incelediğimizde, buldukları okuldaki çalışma süresi 20 yıldan çok olan öğretim elemanlarının örgütsel sessizlik algılarının bulundaki okuldaki çalışma süresi 1-5 yıl, 6-10 yıl ve 16- 20 yıl olan öğretim elemanlarına göre daha düşük olduğu tespit edilmiştir. Diğer bir bulgu ise, buldukları okuldaki çalışma süresi 16-20 yıl arasında olan

öğretim elemanlarının örgütsel sessizlik algısının 11-15 yıl arasında olan öğretim elemanlarına göre daha yüksek olduğu yönündedir.

Kahveci ve Demirtaş (2010: 54) yaptığı çalışmada, çalışılan okuldaki hizmet süresine göre örgütsel sessizlik düzeylerinde yönetici, öğretmen ve ortam boyutunda anlamlı farklılıklar tespit etmiştir. Öğretmenler üzerine yapılan bazı çalışmalarda ise, bulunulan okuldaki çalışma süresinin örgütsel sessizlik algısına bir etkisinin olmadığı tespit edilmiştir (Dönmez, 2016: 105; Öztürk, 2014: 56).

Araştırmaya katılan öğretim elemanlarının idari görevinin bulunup bulunmaması durumuna göre örgütsel sessizlik düzeyleri incelendiğinde, bütün alt boyutlarda (okul ortamı, duygu, sessizliğin kaynağı, yönetici, izolasyon) ve ölçek toplamında istatistiksel olarak anlamlı farklılıklar bulunmuştur. Bu sonuca göre, idari görevi bulunmayan öğretim elemanlarının örgütsel sessizlik algılarının idari görevi bulunan öğretim elemanlarına göre daha yüksek olduğu görülmüştür. İdari görevi olan öğretim elemanlarının, üst yönetimle iletişim kurma olanaklarının daha fazla olması ve bu nedenle çeşitli sorunları rahatlıkla dile getirebilmeleri ve çözüm üretilebilmesinden dolayı örgütsel sessizlik düzeylerinin daha düşük olduğu söylenebilir. İdari görevi olmayan öğretim elemanlarının, geleceğe yönelik mesleki beklentileri ve fikirlerini açıkça ifade etmenin riskli olduğuna inanmaları sessiz kalmayı tercih etmelerine neden olabilir. Algın (2014: 56) yaptığı çalışmada, idari görevi olmayan öğretim elemanlarının sessiz kalmada yönetsel ve örgütsel nedenler boyutunu, idari görevi olan öğretim elemanlarına göre daha etkili bir neden olarak gördüklerini ortaya koymuştur. Algın (2014: 56)'a göre bu boyuttaki farklılığın sebebi, idari görevi olan öğretim elemanlarının yasal yetkilerini bir avantaj olarak kullanarak sorunlarını daha rahat ifade ederken, idari görevi olmayan öğretim elemanlarının geleceğe yönelik mesleki endişe ve beklentilerinden dolayı sessizliği tercih etmesinden kaynaklanmaktadır. Dönmez (2016: 96) de yaptığı çalışmada benzer sonuçlara ulaşmış, idari görevi olmayan öğretmenlerin örgütsel sessizliklerinin, idari görevi olan öğretmenlere göre okul ortamı, sessizliğin kaynağı, yönetici alt boyutlarında ve ölçek toplamında daha yüksek olduğunu tespit etmiştir. Kahveci ve Demirtaş (2010: 92-94) ise idari görevin öğretmenlerin sessizlik algılarına bir etkisinin olmadığı sonucuna ulaşmıştır.

Son olarak, öğretim elemanlarının örgütsel sosyalleşme ve örgütsel sessizlik düzeyleri arasında negatif yönlü orta düzeyde bir ilişki olduğu yani örgütsel sessizlik yükselirken, örgütsel sosyalleşmenin azaldığı tespit edilmiştir. Dönmez (2016: 115-116) ise ilköğretim okulu öğretmenleri üzerine yaptığı çalışmada, örgütsel sosyalleşme ve örgütsel sessizlik ölçeğinin bütünü ve tüm alt boyutlarına ilişkin algıları arasında negatif yönlü ve çok zayıf bir ilişkinin olduğunu bulmuştur.

Araştırma sonuçlarına göre aşağıdaki öneriler verilebilir:

- Bu araştırma, nicel ve nitel araştırma tekniklerini birlikte ele alan karma araştırma yöntemiyle yapılarak daha derinlemesine incelemeler yapılabilir.
- Örgüt içerisinde sorunların konuşulmamasından kaynaklanan sessizliğin, bir örgüt kültürü haline gelmesini engellemek için tedbirler alınarak, öğretim elemanlarının sorunlarını açıkça konuşabilecekleri bir ortam yaratılabilir.
- Araştırma görevlilerinin örgütsel sosyalleşme düzeyleri çeşitli oryantasyon etkinlikleriyle artırılabilir.
- Yeni öğretim elemanlarının sosyalleşmesinde, işe alıştırma eğitimlerinden yararlanılabilir.
- Öneri kutuları gibi öneri sistemleri geliştirilebilir ve bu öneriler hayata geçirilerek bir güven ortamı yaratılabilir.
- Öğretim elemanlarının fakülte/yüksekokuldan beklentilerinin tespiti yapıp önlemler alınabilir.
- Öğretim elemanlarını bir araya getiren piknik, yemek ve tanışma toplantıları gibi sosyal faaliyetler düzenlenerek öğretim elemanlarının hem örgütsel sosyalleşme düzeylerinin artırılması hem de yöneticilere sorunlarını daha rahat dile getirebilecekleri bir ortam oluşturularak örgütsel sessizlik düzeylerinin azaltılması sağlanabilir.
- Öğretim elemanlarının sosyalleşme ve sessizlik düzeylerinin zaman içerisinde nasıl değiştiğini belirlemek için boylamsal araştırmalar yapılabilir.

KAYNAKÇA

- Aktaş H. ve Şimşek, E. (2012); “Sükut İkrardan Gelir mi?: İşgörenlerin Örgütsel Sessizlik Davranışlarına İlişkin Tutumları ile İş Tatmin Düzeyleri ve Duygusal Tükenmişlik Düzeyleri Arasındaki Etkileşim”, 20. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongre Kitabı, İzmir, 330-335.
- Akyüz, H. (1991). Eğitim Sosyolojisinin Temel Kavram Ve Alanları Üzerine Bir Araştırma. Milli Eğitim Basımevi, İstanbul.
- Algın, İ. (2014). Üniversitelerde Örgütsel Sessizlik. Hacettepe Üniversitesi Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı, Eğitim Yönetimi, Teftişi, Planlaması Ve Ekonomisi Bilim Dalı, Ankara.
- Alsan, E. (2000). Örgütsel Uyum ve Oryantasyon. Yayımlanmamış Doktora Tezi. Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Erzurum.
- Ashforth, B. E., Sluss, D. M., ve Saks, A. M. (2007). “Socialization tactics, proactive behavior, and newcomer learning: Integrating socialization models”. *Journal of Vocational Behavior*, 70, 447–462.
- Bahadır, Z. ve Certel, Z. (2016). “Beden Eğitimi Öğretmenlerinin Örgütsel Sessizlikleri İle Örgütsel Adanmışlıklarının İncelenmesi”. *Journal of Kirsehir Education Faculty*, 17(1).
- Balay, R. (2000). Yönetici Ve Öğretmenlerde Örgütsel Bağlılık. Nobel Yayın Dağıtım, Ankara.
- Balcı, A. (2003). Örgütsel Sosyalleşme (2. baskı). Pegem A Yayıncılık, Ankara.
- Barlı, Ö. (2008). Davranış Bilimleri ve Örgütsel Davranış, 3. Baskı, Aktif Yayınevi, İstanbul.
- Baron, R. A. ve Greenberg, J. (1986). Behavior in organizations understanding and managing the human side of work. Allyn and Bacon, Inc, USA.
- Batmunkh, M. (2010). Liderlik Tarzları İle Örgütsel Bağlılık Ve Örgütsel Sessizlik Arasındaki İlişki Ve Bir Araştırma. Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Yönetim Ve Organizasyon Bilim Dalı, İstanbul.
- Bayram. T. Y. (2010). Üniversitelerde Örgütsel Sessizlik. Abant İzzet Baysal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı, Bolu.
- Blenkinsopp, J. ve Edwards, M. S. (2008). “On not Blowing the Whistle: Quiscent Silence as an Emotion Episode”, *Research on Emotion in Organizations*, Vol.4, 181-206.
- Bowen, F. ve Blackmon, K. (2003). “Spirals of silence: The dynamic effects of diversity on organizational voice”. *Journal of management Studies*, 40(6), 1393-1417.

- Büyüköztürk, Ş. (2011a). Sosyal Bilimler için Veri Analizi El Kitabı. (15.baskı). Pegem Akademi, Ankara.
- Büyüköztürk, Ş., Çakmak, E. K., Akgün, Ö. E., Karadeniz, Ş. ve Demirel, F. (2011b). Bilimsel araştırma yöntemleri. Pegem Akademi, Ankara.
- Can, H. (1999). Organizasyon Ve Yönetim. Siyasal Kitabevi, Ankara.
- Can, H., Akgün, A., ve Kavuncubaşı, S. (2001). Kamu ve Özel Kesimde İnsan Kaynakları Yönetimi. Siyasal Kitabevi, Ankara.
- Cantekin, Ö. F. (2013). “İngilizce Okutmanlarının Örgüte Uyum Sorunları”. Gazi Üniversitesi Endüstriyel Sanatlar Eğitim Fakültesi Dergisi, 30, 1-9.
- Chatman, J. A. (1991). “Matching people and organizations: selection and socialization in public accounting firms”. Administrative Science Quarterly, 36, 459-484.
- Çakıcı, A. (2007). “Örgütlerde sessizlik: Sessizliğin teorik temelleri ve dinamikleri”. Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 16(1).
- Çakıcı, A. (2008). “Örgütlerde sessiz kalınan konular, sessizliğin nedenleri algılanan sonuçlar üzerine bir araştırma”. Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 18 (1): 117-134.
- Çakıcı, A. (2010). Örgütlerde İşgören Sessizliği. Detay Yayıncılık, 1. Basım, İstanbul.
- Çalık, T. (2003a). “İşgörenin Örgüte Uyumu”. Türk Eğitim Bilimleri Dergisi, 1(2), 163 - 178.
- Çalık, T. (2003b). “İş Görenlerin Örgüte Uyumu (Örgütsel Sosyalizasyon)”. Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Dergisi, 1(2), 163-178.
- Çapar, D. A. (2007). İlköğretim Okulu Sınıf ve Branş Öğretmenlerinin Örgütsel Sosyalleşme Düzeyleri (Antalya İli Örneği). Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Akdeniz Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Antalya.
- Çelik, V. (2002). Okul Kültürü ve Yönetimi, Pegem A Yayınları, Ankara.
- Çinkır, Ş. (2000). Örgütlerde Personel Geliştirme, Yönetimde Çağdaş Yaklaşımlar, Uygulama ve Sorunlar. Anı Yayıncılık, Ankara.
- Çobanoğlu, Ş. (2007). Suskunluk Sarmalı ve Siyasal İletişim. Fide Yayınları, İstanbul.
- Çoruk, A., Tutkun, T. ve Genç, S. Z. (2016). “Öğretim Elemanlarının Örgütsel Sosyalleşme Düzeylerine İlişkin Algılarının İncelenmesi”. Erzincan Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi, 18(1), 343-358.
- Daşcı, E. (2014). İlköğretim Kurumu Yöneticilerinin Liderlik Tarzları İle Öğretmenlerin Yaşadıkları Yıldırma (Mobbing) ve Örgütsel Sessizlik Davranışları Arasındaki İlişki. Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.

- Demirbilek, T. (2009). “Örgütsel Sosyalleşmede İşe Alıştırma Eğitiminin Yeri ve Önemi”. Selçuk Üniversitesi Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi, 12 (18), 353-373.
- Demirer, S. (2014). Öğretmenlerin Örgütsel Sosyalleşme ve Özdeşleme Düzeyleri ile Birlikte Çalışma Yeterlikleri Arasındaki İlişki. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Abant İzzet Baysal Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Bolu.
- DeSimone, R. L., Werner, J. M. ve Harris, D. M. (2003). Human Resource Development, Thomson, 282-302.
- Diñer, Ö. (1992). Örgüt Geliştirme: Teori, Uygulama ve Teknikler. Timaş Basım, İstanbul.
- Doğan, S. (1997). “İnsan Kaynakları Potansiyelini Arttırmada İşletmeleri Etkinliğe Götüren Yol: Örgüt Kültürü”. Amme İdaresi Dergisi, 30(4), 53-74.
- Dönmez, E. (2016). Örgütsel Sosyalleşme İle Örgütsel Sessizlik Arasındaki İlişki. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Pamukkale Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Denizli.
- Dönmezer, S. (1984). Sosyoloji, Savaş Yayınları, Ankara.
- Dyne, L. V., Ang, S. ve Botero, I. C. (2003). “Conceptualizing employee silence and employee voice as multidimensional constructs”. Journal of management studies, 40(6), 1359-1392.
- Eker, G. (2006). Örgütsel adalet algısı boyutları ve iş doyumunu üzerindeki etkileri. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.
- Elma, C. ve Demir, K. (ed.). (2000). Yönetimde çağdaş yaklaşımlar, uygulamalar ve sorunlar. Anı Yayıncılık, Ankara.
- Emre, O. (2010). Örgütsel Adaletin Örgütsel Sessizliğe Etkisi: Teknopark Üzerine Bir Araştırma. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Sakarya.
- 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.
- Ergün, M. (1992). Eğitim ve Toplum, Eğitim Sosyolojisine Giriş. 2.Baskı. Ocak Yayınları, Ankara.
- Eroğlu, F. (2006). Davranış Bilimleri. Beta Basım Yayın, İstanbul.
- 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". In J.R.Hackman, E.E.Lawler, L.W. Porter (Eds.), Perspectives on behavior in organization. Mc Graw-Hill Book Company, 170-178.
- Feldman, D. C. (1981). "The multiple socialization of organization members". Academy of management review, 6(2), 309-318.
- Feldman, D.C. ve Arnold, H. J. (1983). Managing Individual and Group Behavior. McGraw – Hill Book Company.
- Fraenkel R. J., Wallen E. N. ve Hyun, H. H. (2015). How to Design and Evaluate Research in Education. (9.Baskı), McGraw-Hill, New York.
- Grusec, J. E. ve Hastings, P. D. (2008). Handbook of Socialization: Theory and Research. Guilford Publications, New York.
- Güçlü, N. (2004). "Öğretmenlik Mesleğine Başlarken Yeni Öğretmenlerin Örgütsel Sosyalleşmeleri". İlk Günden Başöğretmenliğe. Erçetin, Ş. (Ed.). Asil Yayın Dağıtım, Ankara, 17-39.
- Hamner, W. C. ve Organ, D. W. (1978). Organizational behavior an applied psychological approach. Business Publications, Dallas, Texas.
- İshakoğlu, G. (1998). Örgüt-Birey uyumunun sağlanmasında personel seçimi ve sosyalleşmenin önemi. Yayımlanmamış doktora tezi. Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.
- 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.
- Jones, G. R. ve Goffee, R. (2000). Kurum Kültürü. (Çeviren: Kıvanç Kutman). Kapital Medya A.Ş, Ankara.
- Jones, G. R. (1986). "Socialization tactics, self-efficacy, and newcomers' adjustments to organizations". Academy of Management Journal, 29(2), 262-279.
- Kahveci, G. (2010). İlköğretim Okullarında Örgütsel Sessizlik ile Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkiler. Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Eğitim Yönetimi Teftişi Planlaması ve Ekonomisi Anabilim dalı, Elazığ.
- Kahveci, G. ve Demirtaş, Z. (2013). "Öğretmenler İçin Örgütsel Sessizlik Ölçeği Geliştirme Çalışması". Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi, 43(43).
- Karasar, N. (2002). Bilimsel Araştırma Yöntemi. Nobel Yayın Dağıtım, Ankara.

- Kartal, S. (2003). İlköğretim Okulu Yönetici Ve Öğretmenlerinin Örgütsel Sosyalleşme Düzeyleri (Ankara İli Örneği). Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Kartal, S. (2007). Eğitimde Örgütsel Sosyalleşme. Maya Akademi Yayınları, Ankara.
- Kenyon, G. S. ve McPherson, B. D. (ed.). (1974). "An Approach to The Study of Sport Socialization". *International Review of Sport Sociology*, 9(1): 127-139.
- Killeavy, M. ve Moloney, A. (2010). Reflection in a social space: can blogging support
- King, R. C. ve Sethi, V. (1992). "Socialization of professionals in high-technology firms". *The Journal of High Technology Management Research*, 3(2), 147-168.
- Kolay, A. (2012). Endüstri Meslek Liselerinde Görev Yapan Öğretmenlerin Örgütsel Sessizlik Ve Örgütsel Bağlılıkları Arasındaki İlişki. Yeditepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Eğitim Yönetimi ve Denetimi Anabilim Dalı, İstanbul.
- Kristof, A. L. (1996). "Person-Organization Fit: An Integrative Review of Its Conceptualizations, Measurement, and Implications". *Personnel Psychology*, 49(1), 1-49.
- Kusluvan, S. (2003). *Managing Employee Attitudes and Behaviors in the Tourism and Hospitality Industry*, Nova Publishers.
- Louis, M. R. (1980). "Surprise and sense making: What newcomers experience in entering unfamiliar organizational settings". *Administrative Science Quarterly*, 25 (2), 226-251.
- Moffitt, M. L. ve Bordone, R. C. (2005). *The Handbook of Dispute Resolution. A Publication of the Programme on Negotiation at Harvard Law School, USA.*
- Morrison, E. W. ve Milliken, F. J. (2000). "Organizational silence: A barrier to change and development in a pluralistic world". *Academy of Management review*, 25(4), 706-725.
- Morrison, E. W. ve Milliken, F. J. (2003). "Speaking up, remaining silent: the dynamics of voice and silence in organizations". *Journal of Management Studies*, 40 (6): 1353-1358.
- Nartgün, Ş. S. ve Demirer, S. (2016a). "Öğretmenlerin Örgütsel Sosyalleşme ve Özdeşleşme Düzeylerinin Birlikte Çalışma Yeterliklerine Etkisi". *Mersin Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 12(1)
- Nelson, D. L. ve Quick, J. C. (1997). *Organizational Behavior: Foundations, Realities, and Challenges*. West Publishing Company, New York.

- Özdemir, L. ve Uğur, S. S. (2013). “Çalışanların Örgütsel Ses ve Sessizlik Algılamalarının Demografik Nitelikler Açısından Değerlendirilmesi: Kamu ve Özel Sektörde Bir Araştırma”. Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, 27(1). 257-281.
- Özgen, H., Öztürk, A. ve Yalçın, A. (2005). İnsan Kaynakları Yönetimi. Nobel Yayın Dağıtım, Adana.
- Özkalp, E., Kırrel, Ç., Sungur, Z. ve Cengiz, A. A. (2006). “Örgütsel Toplumsallaşma Sürecinde Mentorluk ve Mentor’un Yeri ve Önemi: Anadolu Üniversitesi Araştırma Görevlileri Üzerine Bir İnceleme”. Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, 6 (2), 55-70.
- Özkan, Y. (2005). Örgütsel sosyalleşme sürecinin öğretmenlerin örgütsel bağlılıklarına etkisi. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Öztürk, H. (2014). Ortaokullarda Görev Yapan Öğretmenlerin Örgütsel Sessizlik İle Örgütsel Bağlılık Alguları Arasındaki İlişkilerin İncelenmesi. Mevlana Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya.
- Pallant, J. (2001). SPSS survival manual. Open University Press, Buckingham.
- Pinder, C. C. ve Harlos, K. P. (2001). “Employee Silence: Quiescence and Acquiescence as Response to Perceived Injustice”, Research in Personnel and Human Resources Management, vol.20, 331-369.
- Porter, L. W., Lawler, E. E. ve Hackman, R. J. (1981). Behavior in Organizations. Mc. Graw-Hill International Book Company, New Jersey.
- Premeaux, S. F. (2001). Breaking the silence: toward and understanding of speaking up in the workplace, Yayınlanmamış Doktora Tezi. Louisiana State Üniversitesi, Baton Rouge.
- Premeaux, S. F. ve Bedeian, A. G. (2003). “Breaking the silence: The moderating effects of self-monitoring in predicting speaking up in the workplace”. Journal of Management Studies, 40(6), 1537-1562.
- Sabuncuoğlu, Z. (ed.). (2009). Turizm İşletmelerinde Örgütsel Davranış, MKM Yayıncılık, Bursa.
- Schein, E. H. (1975). “Örgütsel sosyalizasyon ve yönetim mesleği “(Çev. H. Can). Amme İdaresi Dergisi, 8(2), 167-183.
- Sökmen, A. (2007). “Örgütsel Sosyalleşme Sürecinde İşgörenlerin Yöneticilerine Dönük Alguları: Ankara’daki Otel İşletmelerinde Bir Değerlendirme”. Anatolia: Turizm Araştırmaları Dergisi, 18(2), 170-182.

- Sökmen, A. ve Tarakçıoğlu, S. (2008). “Otel işletmelerinde örgütsel sosyalleşme düzeyi boyutlarının ölçülmesine yönelik bir araştırma”. Balıkesir Üniversitesi Yönetim ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi, 9, 37-56.
- Strzelewicz, W. (1979). “Sociology of Education”. Manual of Empirical Social Research, 85-236.
- Şahin, A. (2004). “Yönetim Kuramları ve Motivasyon İlişkisi”. Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, (11), 523-547.
- Tangirala, S. ve Ramanujam, R. (2008). “Employee silence on critical work issues: The cross level effects of procedural justice climate”. Personnel Psychology, 61(1), 37-68.
- Taormina, R. J. (2004). “Convergent validation of two measures of organizational socialization”. The International Journal of Human Resource Management, 15(1), 76-94.
- Taormina, R. J. (1994). “The Organizational Socialization Inventory”. International Journal of Selection and Assessment, 2, 133–145.
- Taormina, R. J. (1997). “Organizational socialization: A multidomain, continuous process model”. International Journal of Selection and Assessment. 5(1), 29-47.
- Tezcan, M. (2016). Eğitim sosyolojisi. Anı Yayıncılık, Ankara.
- Tolan, B. (1993). Sosyoloji. Adım Yayıncılık, Ankara.
- Trowler, P. ve Knight, P. (1999). “Organizational Socialization and Induction in Universities: Reconceptualizing Theory and Practice”. Higher Education, 37 (2), 177- 195.
- Tutar, H. (2016). Örgütsel Davranış. Detay Yayıncılık, Ankara.
- Tülübaş, T. ve Celep, C. (2014). “Öğretim Elemanlarının Sessiz Kalma Nedenleri”. Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi, 29(29-1).
- Vakola, M. ve Bouradas, D. (2005). “Antecedents and consequences of organisational silence: an empirical investigation”. Employee Relations, 27(5), 441-458.
- Van Maanen, J. ve Schein, E. H. (1979). “Towards a theory of organizational socialization” [Düzenlenmemiş bölüm]. In B. Staw (Ed.), Research in organizational behavior (1. ed.). Greenwich, CT: JAI Press. Erişim tarihi: 17 Ekim 2017, <http://dspace.mit.edu/bitstream/handle/1721.1/1934/?sequence=1>
- Wanous, J. P., Reichers, A. E. ve Malik, S. D. (1984). “Organizational socialization and group development: Toward an integrative perspective”. Academy of management review, 9(4), 670-683.

- Yaman, E. ve Ruçlar, K. (2014). “Örgüt Kültürünün Yordayıcısı Olarak Üniversitelerde Örgütsel Sessizlik”. *Journal of Higher Education & Science/Yükseköğretim ve Bilim Dergisi*, 4(1).
- Yenel, K. (2016). İlkokul Yöneticilerinin Dönüşümcü Ve İşlemci Liderlik Biçimleri İle Öğretmenlerin Örgütsel Vatandaşlık Ve Örgütsel Sessizlik Davranışları Arasındaki İlişki, Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Yıldız, K. (2012). “İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Örgütsel Sosyalleşme Sürecinde Sosyalleştirme Stratejilerini Kullanma Düzeyleri”. *Abant İzzet Baysal Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 12 (2), 333-355.
- Yüksel, Ö. (1997). İnsan Kaynakları Yönetimi. 2. Baskı, Gazi Kitabevi, Ankara.
- Zoba, A. (2000). İlköğretim Okullarında Varolan Örgütsel Değerlerle Öğretmenlerin Sosyalleşmesi Arasındaki İlişki (Ankara İli Çankaya İlçesi Örneği). Yayımlanmamış Doktora Tezi. Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.

EK 2- ÖRGÜTSEL SESSİZLİK ÖLÇEĞİ

Örgütsel Sessizlik Ölçeği	Hiç Katılmıyorum	Katılmıyorum	Orta Düzeyde Katılıyorum	Katılıyorum	Tamamen Katılıyorum
1. Öğretim elemanları yöneticilerinin eksikliklerini bilmelerine rağmen bu durumu dile getirmezler.					
2. Öğretim elemanları görüşlerini ifade ettikleri için yöneticilerden ve meslektaşlarından olumsuz tepki alırlar.					
3. Öğretim elemanlarının duygu ve düşüncelerini dile getirmeleri, örgütsel öğrenmeyi ve gelişmeyi destekler.					
4. Fakülte/Yüksekokulumuzda bulunan yöneticiler, öğretim elemanlarının yeni uygulamalar konusundaki görüşlerini almaya açık değildirler.					
5. Öğretim elemanları güç durumlarda konuşmaktan çok, susmayı tercih ederler.					
6. Öğretim elemanları belirli konular hakkında konuşmaktan kaçınırlar.					
7. Öğretim elemanlarının içsel memnuniyetsizliği endişe ve stresi tetikler.					
8. Öğretim elemanlarının duygu ve düşüncelerini açıkça ifade edememesi bütün olay ve durumlar hakkındadır.					
9. Öğretim elemanlarının görüşlerini dile getirmemesi, yöneticilerin otoriter davranışlarından kaynaklanmaktadır.					
10. Fakülte/Yüksekokuldaki israf ve kayıplar öğretim elemanlarının kendilerini ifade etmelerini engeller.					
11. Fakülte/Yüksekokul yöneticilerinin öğretim elemanlarına adil davranmaması, öğretim elemanlarının görüşlerini açıklamalarına engel olmaktadır.					
12. Öğretim elemanlarının bilgisizlik ve deneyimsizlik korkusu, duygularını ifade etmesine engel olur.					
13. Fakülte/Yüksekokul yöneticilerinin “En iyi ben bilirim” tavrı, öğretim elemanları üzerinde olumsuz bir etki yaratır.					
14. Fakülte/Yüksekokul yöneticilerinin performanslarının düşük olması, öğretim elemanlarının sorunlarını dile getirmesini engeller.					
15. Öğretim elemanlarının fakülte/yüksekokul yöneticilerine güven duymamaları, duygu ve düşüncelerini dile getirmelerine engel olur.					
16. Öğretim elemanları dışlanacakları endişesiyle duygu ve düşüncelerini dile getirmezler.					
17. Öğretim elemanları duygu ve düşüncelerini açıkladıkları zaman güvende olmadıklarını hissederler.					
18. Öğretim elemanları sorun çıkarıcı ve şikayetçi görünmek istemediklerinden, olaylar ve durumlar karşısında sessiz kalmayı tercih ederler.					

EK 3- ÖRGÜTSEL SOSYALLEŞME ÖLÇEĞİ

Örgütsel Sosyalleşme Ölçeği	Katılmıyorum	Az Katılıyorum	Orta Düzeyde Katılıyorum	Çok Katılıyorum	Tamamen Katılıyorum
1. Mesleğimi ince ayrıntılarına kadar öğrendim.					
2. Mesleğimin gerektirdiği görevleri iyi biliyorum.					
3. Mesleğimi iyi bir şekilde nasıl yerine getireceğimi öğrendim.					
4. Fakülte/Yüksekokulumdaki sorumluluklarımı biliyorum.					
5. Mesleğimle ilgili mevzuatı biliyorum.					
6. Fakülte/Yüksekokulumdaki iş arkadaşlarımla katıldığım sosyal etkinliklere ben de katılıyorum.					
7. Fakülte/Yüksekokulumda çalışan kişilerle ilişkilerimin iyi olduğunu düşünüyorum.					
8. Fakülte/Yüksekokulumdaki meslektaşlarımla işimle ilgili konularda gönüllü olarak bana yardım ederler.					
9. Fakülte/Yüksekokulumdaki meslektaşlarımla çoğumu arkadaşım olarak görüyorum.					
10. Fakülte/Yüksekokulumda herkes tarafından sevilirim.					
11. Fakülte/Yüksekokulumdaki meslektaşlarımla çoğu beni bu okulun bir parçası olarak kabul ederler.					
12. Fakülte/Yüksekokulumun geçmişten bugüne uzanan geleneklerini biliyorum.					
13. Fakülte/Yüksekokulumun geçmişindeki önemli olayları biliyorum.					
14. Fakülte/Yüksekokul çalışanlarının kullandığı, okulumuza özgü sözcükleri biliyorum.					
15. Fakülte/Yüksekokulumda kullanılan kısaltmaların ve kodlamaların anlamlarını biliyorum.					
16. Fakülte/Yüksekokulumda sözü dinlenen kişilerin kimler olduğunu biliyorum.					
17. Fakülte/Yüksekokulumdaki sosyal etkileşim (formal-informal ilişkiler) örüntüsünü anlıyorum.					
18. Fakülte/Yüksekokulumda geçerli olan normları (informal gruplar tarafından belirlenen ve onaylanan davranış kalıpları) biliyorum.					
19. Fakülte/Yüksekokulumda geçerli olan kurallara uyarım.					
20. Fakülte/Yüksekokulumun amaçlarını destekliyorum.					
21. Fakülte/Yüksekokulum tarafından öğrencilere kazandırılan değerleri benimsiyorum.					
22. Fakülte/Yüksekokulumda ulaşılmaya çalışılan amaçlar açık ve nettir.					
23. Fakülte/Yüksekokulumun değerleri ile kişisel değerlerimin örtüşüğünü düşünüyorum.					
24. Fakülte/Yüksekokulumun amaçları aynı zamanda benimde amaçlarımdır.					

Ö Z G E Ç M İ Ş

Adı ve SOYADI : Buse ÇELİK

Doğum Yeri - Tarihi : İzmir– 23.02.1992

Eğitim Durumu

Mezun Olduğu Lise : Şehit Erkan Özcan Lisesi, 2010, İzmir

Lisans Diploması : Muğla Sıtkı Koçman Üniversitesi, Beden Eğitimi ve Spor Yüksekokulu,
Spor Yöneticiliği Bölümü, 2014

Yüksek Lisans

Diploması : Akdeniz Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Spor Yöneticiliği Ana
Bilim Dalı

Yabancı Dil : İngilizce

Bilimsel Faaliyetler

Uluslararası indexler tarafından taranan dergilerde yayımlanan makale

- 1) Zorba, E., Mutlu, O. ve Çelik, B. (2015). “Sporcuların Yöneticilere Duyduğu Güven İle Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki”. International Journal Of Science Culture And Sport(IntJSCS), 3(4), 188-196.

Uluslararası kongrelerde sunulan ve tam metni veya özeti yayınlanmış, sözlü veya poster bildiriler

- 1) Zorba, E., Çelik, B. ve Mutlu, T.O. (2015). “Relationship Between The Organizational Commitment With The Trust To Management Of The Athletes”. 4th International Conference On Science Culture And Sport, 22-26 Mayıs 2015, Ohrid / Makedonya, 242.
- 2) Çelik, B., Certel, Z. ve Yıldız, M. (2017). "Türkiye Koç Spor Fest Üniversite Oyunlarına Katılan Sporcuların Atılganlık Düzeylerinin İncelenmesi". 4. Uluslararası Spor Bilimleri Turizm ve Rekreasyon Öğrenci Kongresi, 21-23 Nisan 2017, Burdur.
- 3) Kozak, M., Certel, Z., Çelik, B. ve Bahadır, Z. (2017). “The Examination of Mental Toughness and Emotional Intelligence of Students in Faculty of Sport Sciences”. Multidisciplinary Academic Conference on Transport, Tourism and Sport Science, 8-10 December 2017, Prague/ Czech Republic, 46.
- 4) Certel, Z., Kozak, M., Bahadır, Z. ve Çelik, B. (2017). “A Study on Cognitive Flexibility of Candidates Applying to Special Talent Examination of Faculty of Sport Sciences at Akdeniz University”. Multidisciplinary Academic Conference on Transport, Tourism and Sport Science, 8-10 December 2017, Prague/ Czech Republic, 45.

İş Deneyimi

Çalıştığı Kurumlar : Araştırma Görevlisi, Akdeniz Üniversitesi, Spor Bilimleri Fakültesi,
2017- halen devam ediyor

E-Posta : busecelik@akdeniz.edu.tr