



**ÜNİVERSİTELERDE GÖREV YAPAN İDARİ PERSONELİN
ÖRGÜTSEL KİMLİK VE ÖZYETERLİK ALGILARI ARASINDAKİ
İLİŞKİ**

Şebnem Öztürk

**DOKTORA TEZİ
EĞİTİM BİLİMLERİ ANA BİLİM DALI**

**GAZİ ÜNİVERSİTESİ
EĞİTİM BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ**

ARALIK, 2020

TELİF HAKKI VE TEZ FOTOKOPİ İZİN FORMU

Bu tezin tüm hakları saklıdır. Kaynak göstermek koşuluyla tezin teslim tarihinden itibaren 1 (bir) ay sonra tezdten fotokopi çekilebilir.

YAZARIN

Adı: Şebnem

Soyadı: Öztürk

Bölümü: Eğitim Yönetimi ve Denetimi

İmza:

Teslim Tarihi:

TEZİN

Türkçe Adı: Üniversitelerde Görev Yapan İdari Personelin Örgütsel Kimlik ve Özyeterlik Algıları Arasındaki İlişki

İngilizce Adı: The Relationship Between Organizational Identity and Self-Efficacy Perceptions of Administrative Staff in the Universities

ETİK İLKELERE UYGUNLUK BEYANI

Tez yazma sürecinde bilimsel ve etik ilkelere uyduğumu, yararlandığım tüm kaynakları kaynak gösterme ilkelerine uygun olarak kaynakçada belirttiğimi ve bu bölümler dışındaki tüm ifadelerin şahsıma ait olduğunu beyan ederim.

Yazar Adı Soyadı: Şebnem Öztürk

İmza:

JÜRİ ONAY SAYFASI

Şebnem Öztürk tarafından hazırlanan “Üniversitelerde Görev Yapan İdari Personelin Örgütsel Kimlik Ve Özyeterlik Algıları Arasındaki İlişki” adlı tez çalışması aşağıdaki jüri tarafından oy birliği / oy çokluğu ile Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Ana Bilim Dalı’nda doktora tezi olarak kabul edilmiştir.

Danışman: Prof. Dr. Ferudun Sezgin

(Eğitim Bilimleri Ana Bilim Dalı, Gazi Üniversitesi)

Başkan: Prof. Dr. Yasemin Karaman Kepenekçi

(Eğitim Bilimleri Ana Bilim Dalı, Ankara Üniversitesi)

Üye: Prof. Dr. Figen Ereş

(Eğitim Bilimleri Ana Bilim Dalı, Gazi Üniversitesi)

Üye: Prof. Dr. Ergün Recepoğlu

(Eğitim Bilimleri Ana Bilim Dalı, Kastamonu Üniversitesi)

Üye: Doç. Dr. Türker Kurt

(Eğitim Bilimleri Ana Bilim Dalı, Gazi Üniversitesi)

Tez Savunma Tarihi: 25/12/2020

Bu tezin Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı’nda doktora tezi olması için şartları yerine getirdiğini onaylıyorum.

Prof. Dr. Yücel Gelişli

Eğitim Bilimleri Enstitüsü Müdürü



Oğullarım

Özgür Deniz, Alkım Barış

ve

Eşim Gökhan'a

TEŞEKKÜR

Süreç boyunca desteğini ve yardımlarını esirgemeyen, enerjisi, bilgi ve tecrübesiyle her zaman yanımda olan ve yolumu aydınlatan saygıdeğer danışmanım Prof. Dr. Ferudun Sezgin'e çok teşekkür ederim. Lisansüstü hayatım boyunca desteğini hep hissettiğim, bana çalışma azmi veren ve örnek aldığım değerli hocam Prof. Dr. Yasemin Kepenekçi'ye ve tez sürecimde bana zaman ayırarak çok değerli öneri ve yönlendirmeleriyle çalışmama değer katan ve ışık tutan sayın hocam Prof. Dr. Figen Ereş'e teşekkürlerimi sunarım.

Açtığı kapılarla üzerimde büyük katkıları olan TOBB ETU Yabancı Diller Bölüm Başkanı Dr. Taner Yapar'a çok teşekkür ederim. Her zaman yanımda olan ve bundan sonra da olacağını bildiğim, zor zamanlarımda sırtımı tereddütsüz yasladığım Hakan Tarhan'a; hayatıma ışık ve neşe saçan, yolumu çiçeklendiren Melis Akdoğan Gündoğdu'ya; fikirlerine sonsuz değer verdiğim ve desteğini hep hissettiğim Berrin Cefa Sarı'ya bana ve tezime katkıları için çok teşekkürler. Beni benden iyi bilen, iyi ve kötü günlerimde içimi açtığım Naciye Kurtoglu Çevik'e bir teşekkür borçluyum. Ayrıca, yardımları ve desteği için Onur Erdoğan'a ve çalışmama katılmayı kabul eden üniversite idari personeline teşekkür ederim.

İçimdeki gücü keşfetmemi sağlayan, bana azimli olmayı ve vazgeçmemeyi öğreten canım annem ve babam ile en büyük dayanağım kardeşlerim Mert ve Sıdıka'ya; bana kucak açarak kendimi her zaman değerli hissettiren Öztürk ve Er ailelerine teşekkürü bir borç bilirim.

En zor zamanlarımda elimden tutan, aldığım her kararda yanımda olan, bana her zaman inanan, güvenen, güç veren sonsuz destekçim ve çok sevgili yol arkadaşım Gökhan Öztürk'e çok teşekkür ederim.

Ve son olarak doktora çalışmalarına ayırdığım zamanı ödünç aldığım; sevgisi, şefkati ve olgunluğu ile bana anne olmayı öğreten sevgili oğlum Özgür Deniz ile ıslıl ıslıl bakan gözleri ve neşesiyle canıma can katan canım oğlum Alkım Barış! Hayatıma kattığınız tüm güzellikler için sonsuz teşekkür ederim.

ÜNİVERSİTELERDE GÖREV YAPAN İDARİ PERSONELİN ÖRGÜTSEL KİMLİK VE ÖZYETERLİK ALGILARI ARASINDAKİ İLİŞKİ

(Doktora Tezi)

Şebnem Öztürk

GAZİ ÜNİVERSİTESİ

EĞİTİM BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ

Aralık, 2020

ÖZ

Araştırmanın amacı, üniversitelerde çalışan idari personelin görüşlerine göre örgütsel kimlik ve özyeterlik algısı düzeylerini ortaya çıkarmak, bu iki kavramın birbiri ve belirli demografik değişkenler ile arasındaki ilişkileri belirlemek ve idari personelin örgütsel kimlik ve özyeterlik düzeyleri konusunda kurum türüne göre bir fark olup olmadığını incelemektir. Buna ek olarak, çalışmada idari personelin örgütsel kimlik ve özyeterlik düzeyleri hakkındaki görüşlerini ve bu iki algıyı yükseltmeye ilişkin önerilerini bir araya getirerek sentezlemek hedeflenmiştir. Araştırma karma desende tasarlanmıştır. Araştırmanın hedef evrenini üniversitelerin akademik birimlerinde görev yapmakta olan tüm idari personel, örneklemini ise Ankara'daki devlet ve vakıf üniversitelerinde bulunan sosyal bilimler, fen bilimleri ve sağlık bilimleri olmak üzere 3 temel bilim alanına ait fakülteler oluşturmaktadır. Çalışmada Ankara'da bulunan 9 vakıf ve 5 devlet üniversitesinin eğitim, iktisadi ve idari bilimler, fen/fen edebiyat, mühendislik, diş hekimliği ve sağlık bilimleri fakültelerine yer verilmiştir. Araştırmada seçkisiz örnekleme yöntemlerinden tabakalı örnekleme ve basit seçkisiz örnekleme yöntemleri kullanılmıştır. Araştırmanın nicel kısmına 321, nitel kısmına ise 12 idari personel katılmıştır. Çalışmada nicel verilerin derlenmesine yönelik “Genel Özyeterlik Ölçeği” ve “Çok Boyutlu Örgütsel Kimlik Ölçeği”, nitel verilerin elde edilmesine yönelik ise araştırmacı tarafından bu çalışma kapsamında geliştirilmiş bir yarı

yapılandırılmış görüşme formu kullanılmıştır. Araştırmada öncelikle Çok Boyutlu Örgütsel Kimlik Ölçeği Türkçe'ye uyarlanmış, veriler toplanmış ve çözümlenmiştir. Verilerin çözümlenmesi için betimsel istatistikler, ilişkisiz örneklemeler için t testi, Pearson Momentler Çarpımı Korelasyon Katsayısı ve Basit Doğrusal Regresyon Analizi uygulanmıştır. Personelin örgütsel kimlik ve özyeterlik algılarının cinsiyet, yaş, eğitim durumu ve medeni durum değişkenlerine göre bir farklılık gösterip göstermediğinin anlaşılması amacıyla veriler kategorilere ayrılarak ilişkisiz örneklemeler için t-testi ve tek yönlü varyans analizi (ANOVA) uygulanmıştır. Çalışmada, nitel veriler için görüşme tekniği kullanılmış ve betimsel analiz uygulanmıştır. Nitel ve nicel veriler birleştirme yöntemi ile değerlendirilmiştir. Araştırma sonuçları üniversitelerde görev yapan idari personelin üniversiteye yönelik olumlu bir tutum içerisinde olduklarını ortaya koymuştur. İdari personelin uyum ve davranışsal aidiyet boyutlarında birbirlerine yakın ve orta düzeyde bir algı geliştirdikleri görülmüştür. Personel görev yaptığı üniversiteye yönelik yüksek düzeyde bir bağ hissetmekte ve kendisini yeterli ve donanımlı görmektedir. Vakıf üniversitelerinde görev yapan idari personel devlet üniversitelerindeki idari personele göre daha yüksek örgütsel kimlik algısına sahiptir. Ancak örgütsel kimlik algısının alt boyutlarında kurum türü değişkenine göre farklı düzeyde ilişkiler saptanmıştır. Her iki kurum türünde de idari personel kendisini yüksek düzeyde donanımlı ve yetkin hissetmektedir. İdari personelin cinsiyeti örgütsel kimlik algı düzeyleri üzerinde bir fark yaratmamakta, özyeterlik algısı her iki cinsiyet için de yüksek hesaplanmasına rağmen kadın idari personel yaptığı iş konusunda kendisini erkek personelin hissettiğinden daha yeterli hissetmektedir. Personelin yaşı arttıkça örgütsel kimlik algısı da yükselmektedir. Evli idari personel bekar idari personele göre daha yüksek örgütsel kimlik algısına sahipken evli ve bekar idari personelin özyeterlik algısında bir fark yoktur. Kurumdaki çalışma süresi arttıkça personelin özyeterlik algısı da yükselmektedir. Ancak kurumdaki çalışma süresi ile örgütsel kimlik ve alt boyutları arasında herhangi bir ilişki tespit edilmemiştir. İdari personelin özyeterlik ve örgütsel kimlik algısı eğitim düzeyine göre farklılaşmamaktadır. Buna ek olarak, personelin özyeterlik algısı arttıkça örgütsel kimlik algısının da yükseldiği ve özyeterlik algısının örgütsel kimlik algısının yordayıcısı olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Araştırmanın nitel kısmında idari personelin yaptıkları işin değerli olduğunu düşündüğü ve üniversitede görev yapmaktan memnuniyet duyduğu sonucuna ulaşılmıştır. Ayrıca, üniversitelerin idari personele sağladığı çalışma şartları ve hak ve ayrıcalıkların personelin memnuniyet duygusunu etkileyen temel faktörler olduğu, personelin görevlerine yönelik olumlu yaklaşımlarının diğer sebeplerinin ise kuruma atfettikleri değerden ve yaptıkları işten aldıkları keyiften kaynaklandığı görülmüştür. Personelin ifadeleri görevlerine dair olumsuz yaklaşımların kendini değersiz hissetme, adaletsizlik duygusu, mecburiyet hissi ve umutsuzluktan kaynaklandığı yönündedir. Üniversitelerde çalışan idari personelin görevlerini yerine getirirken karşılaştıkları sorunlar çalışma şartları, üniversite içi iletişim, fiziksel olanaklar ve işleyiş ile ilgili sorunlar olarak gruplanabilir. Araştırmada, ayrıca, özyeterlik ve örgütsel kimlik algılarının artmasına yönelik idari personelin sundukları önerilere yer verilmiştir.

Anahtar Kelimeler: Örgütsel kimlik, özyeterlik, idari personel, üniversite, yükseköğretim

Sayfa Adedi: xvii + 197

Danışman: Prof. Dr. Ferudun Sezgin

**THE RELATIONSHIP BETWEEN ORGANIZATIONAL IDENTITY
AND SELF-EFFICACY PERCEPTIONS OF ADMINISTRATIVE
STAFF IN THE UNIVERSITIES**

(Ph.D Thesis)

Şebnem Öztürk

GAZI UNIVERSITY

GRADUATE SCHOOL OF EDUCATIONAL SCIENCES

December, 2020

ABSTRACT

The purpose of this study was to identify the organizational identity and self-efficacy levels of administrative staff, relationships between these two concepts and some demographic variables and to explore the differences in the organizational identity and self-efficacy levels of administrative staff working at the state/private universities. The study also aimed to explore the opinions of administrative staff on their organizational identity and self-efficacy levels and how to improve them. For this aim, mixed-methods research was adopted. The target population of this research is the administrative staff working at the universities and the sample consisted of the staff selected by stratified and simple random sampling method from the faculties of Educational Sciences, Economic and Administrative Sciences, Arts and Sciences, Engineering, Dentistry and Health Sciences in 5 state and 9 foundation universities in Ankara. The data were collected through “The Self-Efficacy Scale” and “Multidimensional Identity Scale” from 321 administrative staff and semi-structured face-to-face interview form developed by the researcher from 12 administrative staff. In the first stage of the research, Multidimensional Identity Scale was adapted to Turkish culture. In the second stage, data were collected and analyzed. Independent samples t-test, Pearson product moment correlation coefficient, simple linear regression, one-way Anova, and descriptive

statistics were applied for the analysis of the quantitative data. For the qualitative data, descriptive analysis is preferred. The findings of the study indicated that organizational identity levels of administrative staff are not low and they are not in a negative attitude towards the university. Besides, they score moderately on the organizational identity dimensions of goodness of fit and behavioral involvement. Administrative staff develop a high level of attachment to the university and they have a high level of self-efficacy on their job. Administrative staff in private universities have a higher level of organizational identity than the staff at the state universities. However, staff in both institutions have a high level of self-efficacy. Although both sexes develop a high level of efficacy, female staff feel more efficacious than the male staff. The level of organizational identity increases as the staff get older. Staff who are married have a higher level of organizational identity. However, their levels of self-efficacy do not differ. As the staff get more experienced at the university, their levels of self-efficacy also increase. Educational level of the staff does not create a significant difference on the organizational identity and self efficacy levels. Moreover, organizational identity levels increase with the self-efficacy of the staff and self-efficacy predicts the organizational identity in this context. The staff share the opinion that they have valuable contribution to the university and they are contented with being at the university. The main reasons of this are working conditions, benefits and rights the university enables them. The other reasons of their positive attitude towards the university are the value they attribute to the university and the joy they feel from their job. The negative attitude of the staff stem from the feeling of worthlessness, injustice, obligation and hopelessness. The problems the staff face at the university can be classified as working conditions, poor communication, inadequate facilities and operational mechanisms. The study also consists of the suggestions the staff generates for the development of their self-efficacy and organizational identity.

Key Words: Organizational identity, self-efficacy, administrative personnel, administrative staff, university, higher education

Page Number: xvii + 197

Supervisor: Prof. Dr. Ferudun Sezgin

İÇİNDEKİLER

TELİF HAKKI ve TEZ FOTOKOPİ İZİN FORMU	i
ETİK İLKELERE UYGUNLUK BEYANI.....	ii
JÜRİ ONAY SAYFASI.....	iii
TEŞEKKÜR.....	v
ÖZ	vi
ABSTRACT	viii
İÇİNDEKİLER.....	x
TABLolar LİSTESİ.....	xv
ŞEKİLLER LİSTESİ.....	xvii
BÖLÜM I	1
GİRİŞ.....	1
Problem Durumu	1
Araştırmanın Amacı	8
Araştırmanın Önemi.....	9
Sayıtlar.....	11
Sınırlılıklar.....	11
Tanımlar	12
BÖLÜM II.....	13
KAVRAMSAL ÇERÇEVE ve İLGİLİ ARAŞTIRMALAR.....	13
Örgütsel Kimlik.....	13
Kimlik Kavramı	13
Kimlik Kavramı Araştırmaları	14
Sosyal Kimlik Kuramı	15
Örgütsel Kimlik Kavramı	20
Örgütsel Kimlik Yaklaşımları	22

<i>İşlevselci Yaklaşım</i>	23
<i>Yorumsamacı Yaklaşım</i>	23
<i>Postmodern Yaklaşım</i>	24
Örgütsel Kimlik Yaklaşımlarının Karşılaştırılması	25
Tekli ve Çoklu Örgütsel Kimlik Yapıları	26
İdeografik ve Holografik Örgütsel Kimlik	27
Yuvalanmış ve Enlemsel Örgütsel Kimlik	28
Çoklu Kimliğe Sahip Örgütlerin Yönetilmesi	30
Örgütsel Kimlik Kavramının Benzer Diğer Kavramlarla İlişkisi	32
<i>Örgütsel Kimlik ve Örgüt İmajı</i>	32
<i>Örgütsel Kimlik ve Kurumsal Kimlik</i>	33
<i>Örgütsel Kimlik ve Örgüt Kültürü</i>	34
<i>Kimlik, Kültür ve İmaj Karşılaştırması</i>	35
Örgütsel Kimliğin Etkileri	37
Özyeterlik Kavramı	39
Özyeterlik Kavramı ve Sonuç Beklentisi	40
Özyeterlik Gelişimini Etkileyen Faktörler	42
<i>Kişilik Algısının Oluşması</i>	42
<i>Aile</i>	43
<i>Arkadaş Çevresi</i>	43
<i>Okul</i>	43
<i>Ergenlikteki Geçiş Deneyimleri</i>	44
<i>Yetişkinlik</i>	45
<i>Yeniden Değerlendirme</i>	45
Özyeterlik Kavramının Kaynakları	46
<i>Ustalık</i>	46
<i>Temsili Deneyim</i>	46
<i>Sözel İkna</i>	47
<i>Fizyolojik Durum</i>	48
Özyeterlik Kavramının Etkileri	48
<i>Bilişsel Süreçlere Etkisi</i>	48
<i>Güdülenmeye Etkisi</i>	49
<i>Duyuşsal Süreçlere Etkisi</i>	50

<i>Seçim Sürecine Etkisi</i>	<i>50</i>
Özyeterlik Kavramının Önemi	51
<i>Başarı ve Özyeterlik</i>	<i>51</i>
<i>Amaç Yönelimi ve Özyeterlik.....</i>	<i>52</i>
<i>Yüklemeler ve Özyeterlik</i>	<i>53</i>
Özyeterlik Kavramının Boyutları	54
Eğitimde Özyeterlik.....	55
Türkiye’de Yükseköğretimin Gelişimi.....	56
Türkiye’de Yükseköğretimin Yasal Dayanakları	59
Yükseköğretimin Bileşenleri	60
Yükseköğretimde Yapı	62
Üniversitelerde İdari Personel	65
<i>Üniversitelerdeki İdari Personelin Örgütsel Kimlik Algısı</i>	<i>68</i>
<i>Üniversitede İdari Personelin Özyeterliği</i>	<i>69</i>
<i>Üniversitedeki İdari Personelin Örgütsel Kimlik ve Özyeterlik Algısı.....</i>	<i>70</i>
BÖLÜM III	73
YÖNTEM.....	73
Araştırmanın Modeli	73
Evren ve Örneklem	74
Nicel Araştırma İçin Katılımcılar.....	76
Nitel Araştırma İçin Katılımcılar	78
Veri Toplama Araçları	79
Nicel Veri Toplama Araçları.....	79
Nitel Veri Toplama Araçları.....	88
Verilerin Analizi.....	90
BÖLÜM IV	92
BULGULAR	92
Nicel Araştırma Bulguları.....	92
İdari Personelin Özyeterlik ve Örgütsel Kimlik Algı Düzeylerine İlişkin Bulgular	92
Özyeterlik ve Örgütsel Kimlik Algı Düzeylerinin Kurum Türü Değişkenine Göre Karşılaştırılmasına İlişkin Bulgular.....	93
Özyeterlik ve Örgütsel Kimlik Algı Düzeylerinin Demografik Değişkenlere Göre Karşılaştırılmasına İlişkin Bulgular.....	95

<i>Özyeterlik ve Örgütsel Kimlik Algı Düzeylerinin Cinsiyet Değişkenine Göre Karşılaştırılmasına İlişkin Bulgular</i>	<i>95</i>
<i>Özyeterlik ve Örgütsel Kimlik Algı Düzeylerinin Yaş Değişkenine Göre Karşılaştırılmasına İlişkin Bulgular</i>	<i>96</i>
<i>Özyeterlik ve Örgütsel Kimlik Algı Düzeylerinin Medeni Durum Değişkenine Göre Karşılaştırılmasına İlişkin Bulgular</i>	<i>98</i>
<i>Özyeterlik ve Örgütsel Kimlik Algı Düzeylerinin Kurumdaki Çalışma Süresi Değişkenine Göre Karşılaştırılmasına İlişkin Bulgular.....</i>	<i>99</i>
<i>Özyeterlik ve Örgütsel Kimlik Algı Düzeylerinin Eğitim Durumu Değişkenine Göre Karşılaştırılmasına İlişkin Bulgular</i>	<i>100</i>
Örgütsel Kimliğin Yordanmasına İlişkin Bulgular	101
Nitel Araştırma Bulguları	107
İdari Personelin Görevlerine Dair Yaklaşımlarına İlişkin Bulgular	108
İdari Personelin Çalıştıkları Üniversitenin Örgütsel Kimliğine Yönelik Görüşlerine İlişkin Bulgular.....	112
<i>Çalışma Şartları İle İlgili Bulgular</i>	<i>113</i>
<i>Üniversite İçi İletişim İle İlgili Bulgular</i>	<i>116</i>
<i>Fiziksel Olanaklar İle İlgili Bulgular</i>	<i>119</i>
<i>İşleyiş İle İlgili Bulgular.....</i>	<i>120</i>
İdari Personelin Özyeterlik Algılarına Yönelik Görüşlerine İlişkin Bulgular	121
<i>İdari Personelin Yüksek Özyeterlik Algısına Yönelik Görüşleri.....</i>	<i>122</i>
<i>İdari Personelin Düşük Özyeterlik Algısına Yönelik Görüşleri.....</i>	<i>123</i>
İdari Personelin Örgütsel Kimlik ve Özyeterlik Algılarının Yükseltilmesine Yönelik Önerileri ile İlgili Bulgular	123
<i>Çalışma Şartlarına Yönelik Öneriler</i>	<i>124</i>
<i>İletişime Yönelik Öneriler.....</i>	<i>126</i>
<i>Fiziksel Olanaklara Yönelik Öneriler</i>	<i>128</i>
<i>İşleyişe Yönelik Öneriler.....</i>	<i>128</i>
BÖLÜM V	132
TARTIŞMA, SONUÇ ve ÖNERİLER	132
Tartışma.....	132
İdari Personelin Özyeterlik ve Örgütsel Kimlik Algı Düzeyleri.....	133
Özyeterlik ve Örgütsel Kimlik Algı Düzeylerinin Kurum Türü Değişkenine Göre Karşılaştırılması.....	136

Özyeterlik ve Örgütsel Kimlik Algı Düzeylerinin Demografik Değişkenlere Göre Karşılaştırılması.....	138
<i>Cinsiyet.....</i>	<i>138</i>
<i>Yaş.....</i>	<i>140</i>
<i>Medeni Durum.....</i>	<i>141</i>
<i>Kurumdaki Çalışma Süresi.....</i>	<i>142</i>
<i>Eğitim Durumu.....</i>	<i>143</i>
Örgütsel Kimliğin Yordanması	144
İdari Personelin Görevlerine İlişkin Yaklaşımları	147
İdari Personelin Üniversiteye Yönelik Örgütsel Kimlik Algısı.....	152
<i>Çalışma Şartları</i>	<i>152</i>
<i>Üniversite İçi İletişim.....</i>	<i>155</i>
<i>Fiziksel Olanaklar.....</i>	<i>157</i>
<i>İşleyiş</i>	<i>158</i>
İdari Personelin Özyeterlik Algısı	159
İdari Personelin Örgütsel Kimlik ve Özyeterlik Algılarının Yükseltilmesi İçin Sundukları Önerilere Yönelik Bulgular	161
Sonuçlar	162
Nicel Araştırma Bulgularına Ait Sonuçlar	163
Nitel Araştırma Bulgularına Ait Sonuçlar	166
Öneriler	168
KAYNAKÇA	171
EKLER.....	192
Ek 1. Örgütsel Kimlik ve Özyeterlik Ölçeği	193
Ek 2: Etik Kurul Onayı.....	196

TABLÖLAR LİSTESİ

Tablo 1. Örgütsel Kimlik Tanımları.....	21
Tablo 2. İdari Personelin Ankara'daki Devlet Üniversiteleri ve Fakültelere Göre Frekans ve Yüzde Dağılımları.....	75
Tablo 3. İdari Personelin Ankara'daki Vakıf Üniversiteleri ve Fakültelere Göre Frekans ve Yüzde Dağılımları.....	76
Tablo 4. Araştırma Örneklemindeki İdari Personelin Bazı Değişkenlere Göre Dağılımı.....	77
Tablo 5. Nitel Araştırmaya Katılan İdari Personelin Bazı Değişkenlere Göre Dağılımı.....	79
Tablo 6. Genel Özyeterlik Ölçeği'ne İlişkin Doğrulamalı Faktör Analizi Sonuçları.....	80
Tablo 7. Genel Özyeterlik Ölçeğinin Açıklayıcı Faktör Analizi ve Güvenirlik Sonuçları....	83
Tablo 8. Çok Boyutlu Örgütsel Kimlik Ölçeği'ne İlişkin Doğrulamalı Faktör Analizi Sonuçları.....	85
Tablo 9. Çok Boyutlu Örgütsel Kimlik Ölçeğinin Açıklayıcı Faktör Analizi ve Güvenirlik Sonuçları.....	87
Tablo 10. İdari Personelin Özyeterlik ve Örgütsel Kimlik Algı Düzeyleri.....	93
Tablo 11. İdari Personelin Özyeterlik ve Örgütsel Kimlik Algı Düzeylerinin Kurum Türü Değişkenine Göre t-Testi Sonuçları	94
Tablo 12. İdari Personelin Özyeterlik ve Örgütsel Kimlik Algı Düzeylerinin Cinsiyet Değişkenine Göre t-Testi Sonuçları.....	95
Tablo 13. İdari Personelin Özyeterlik ve Örgütsel Kimlik Algı Düzeylerinin Yaş Değişkenine Göre ANOVA Sonuçları.....	97
Tablo 14. İdari Personelin Özyeterlik ve Örgütsel Kimlik Algı Düzeylerinin Medeni Durum Değişkenine Göre t-Testi Sonuçları.....	98
Tablo 15. İdari Personelin Özyeterlik ve Örgütsel Kimlik Algı Düzeylerinin Kurumdaki Çalışma Süresi Değişkenine Göre ANOVA Sonuçları.....	99

Tablo 16. <i>İdari Personelin Özyeterlik ve Örgütsel Kimlik Algı Düzeylerinin Eğitim Durumu Değişkenine Göre ANOVA Sonuçları</i>	101
Tablo 17. <i>İdari Personelin Özyeterlik İle Örgütsel Kimlik ve Alt Boyutlarına Dair Algı Düzeyleri Arasındaki İlişki</i>	101
Tablo 18. <i>Örgütsel Kimliğin Yordanmasına İlişkin Regresyon Analizi Bulguları</i>	102
Tablo 19. <i>Devlet Üniversitelerinde Çalışan İdari Personelin Özyeterlik İle Örgütsel Kimlik ve Alt Boyutlarına Dair Algı Düzeyleri Arasındaki İlişki</i>	103
Tablo 20. <i>Devlet Üniversitelerinde Çalışan İdari Personelin Örgütsel Kimlik Algısının Yordanmasına İlişkin Regresyon Analizi Bulguları</i>	103
Tablo 21. <i>Vakıf Üniversitelerinde Çalışan İdari Personelin Özyeterlik İle Örgütsel Kimlik ve Alt Boyutlarına Dair Algı Düzeyleri Arasındaki İlişki</i>	104
Tablo 22. <i>Vakıf Üniversitelerinde Çalışan İdari Personelin Örgütsel Kimlik Algısının Yordanmasına İlişkin Regresyon Analizi Bulguları</i>	105
Tablo 23. <i>Özyeterliğin Örgütsel Kimliğin Boyutlarını Yordamasına İlişkin Regresyon Analizi Sonuçları</i>	106
Tablo 24. <i>İdari Personelin Görevlerine Dair Yaklaşımlarının Kavramsallaştırılması</i>	108
Tablo 25. <i>İdari Personelin Görev Yaptıkları Üniversitenin Örgütsel Kimlik Unsurlarına İlişkin Görüşleri</i>	113
Tablo 26. <i>İdari Personelin Özyeterlik Algıları Hakkındaki Görüşleri</i>	122
Tablo 27. <i>İdari Personelin Örgütsel Kimlik ve Özyeterlik Algılarının Yükselmesine Yönelik Önerileri ile İlgili Bulgular</i>	124

ŞEKİLLER LİSTESİ

<i>Şekil 1.</i> Yuvalanmış ve enlemsel örgütsel kimlik yapısı.....	29
<i>Şekil 2.</i> Çoklu örgütsel kimlik yönetimi sınıflandırma şeması.....	31
<i>Şekil 3.</i> Örgütsel kimlik dinamikleri modeli.....	36
<i>Şekil 4.</i> Örgütün 5 temel bileşeni.....	63
<i>Şekil 5.</i> Profesyonel bürokrasi.....	64
<i>Şekil 6.</i> Genel Özyeterlik Ölçeği'nin DFA sonuçlarına ilişkin yol şeması.....	82
<i>Şekil 7.</i> Örgütsel Kimlik Ölçeği'nin DFA sonuçlarına ilişkin yol şeması.....	86

BÖLÜM I

GİRİŞ

Bu bölümde sırasıyla problem durumu, araştırmanın amacı, önemi, sayıtlar, sınırlılıklar ve tanımlar başlıkları yer almaktadır.

Problem Durumu

Yükseköğretimin sağlık, eğitim veya güvenlik gibi toplumsal ihtiyaçlardan beslendiği söylenebilir. Yükseköğretim, aynı zamanda, toplumsal ihtiyaçlara farklı çözümler sunabilen ve çıktılarıyla toplumları besleyen bir kaynaktır. Bu sebeple, yükseköğretim kurumları toplumların değişiminde ve gelişiminde önemli bir yere sahiptir.

Türkiye’deki devlet ve vakıf üniversitelerinin çoğu kitlelere yönelik eğitim veren *kitlese eğitim üniversiteleri* konumundadır (Erdem, 2005). Türkiye’de özellikle son yıllarda genç nüfusun eğitim ihtiyacına paralel olarak yükseköğretime olan talep gittikçe artmaktadır. Bu doğrultuda, Türkiye’deki yükseköğretim kurumlarının sayısı son 10 yılda %59 oranında artış göstermiştir (Yükseköğretim Kurulu [YÖK], 2019).

Yükseköğretim kurumlarının sayıca artması, yükseköğrenim gören öğrenci nüfusunun da artmasını beraberinde getirmiştir. Türkiye’nin 2001 yılında katıldığı Bologna sürecinin amaçlarından biri, öğrenci nüfusunun sayısını ve çeşitliliğini artırmaktır. “Türkiye, 47 Avrupa Yükseköğretim Alanı ülkesi arasında Rusya’dan sonra en fazla öğrenci sayısına sahip ikinci ülkedir” (Avrupa Eğitim Bilgi Ağı [EURYDICE], 2015, s. 29).

“Türkiye’de yükseköğretime dahil olan öğrencilerin yaş dağılımı incelendiğinde %79’unun 18-22 yaş aralığında olduğu; 1999’dan 2008’e kadar olan dönemde üniversiteye başlangıç yaşının biraz yükseldiği (17 yaş ve altı grubun oranı %5’ten %2’ye düşmüştür), 18-22 yaş

grubunun azaldığı, buna karşılık 23 yaş ve üzeri öğrenci grubunun arttığı (%11'den 19'a) gözlenmektedir" (Kavak, 2010, s. 75). Bu durum, yükseköğretimin zamanla lisenin devamındaki bir basamak olarak algılanmanın ötesinde yaşam boyu eğitim imkanı sağlayan kurumlar olmaya doğru bir değişim göstermekte olduğunu düşündürebilir. Türkiye'de yükseköğretimin yakın geçmişinde öğrenci sayılarındaki artış ve yaş aralıklarındaki bu değişim yükseköğretimdeki genişlemenin bir göstergesidir.

"Dünya ölçeğinde yükseköğretime artan talep, yükseköğretim alternatif ve olanaklarının artması ve mesleklerin küreselleşmesi, rekabete dayalı uluslararası bir yükseköğretim pazarı yaratmıştır" (Rehber, 2007). Öğrenci ve öğretim elemanlarının küresel çaptaki hareketliliği, yükseköğretim kurumlarının bilgiyi üretme ve işleme biçimlerinin de yaygınlaşmasına sebep olabilir. Bu süreç, üniversiteleri eğitim, öğretim ve yönetim süreçlerine yönelik sundukları hizmetin kalitesini sorgulamaya ve daha nitelikli ve özgün hizmetler sunmaya zorlayabilmektedir.

"Birçok ülke, yükseköğretim sistemlerinde ekonomik şartlara, toplumun taleplerine ve yükseköğretim piyasasındaki gelişmelere bağlı olarak iyileştirmeler yapmakta" (Özer, 2011); "artan talebi karşılamak üzere yükseköğretim sistemlerini genişletmeye" (Küçükcan & Gür, 2009, s. 186), çeşitlendirmeye ve yeniden yapılandırmaya çalışmaktadır. "Türkiye'de son dönemde gerçekleşen yükseköğretimdeki genişleme hamlesiyle birlikte, erişim sorununun çözümünde çok önemli mesafe alındığı" (Özer, 2011); "önemli adımlar atıldığı ve böylece yükseköğretime erişimde önemli bir ilerleme sağlandığı bilinmektedir" (Altınsoy, 2011). Ayrıca, yükseköğretimin değişen yapısı içinde yaşanan rekabet, öğretimde farklı sistemlerin gelişmesi, yükseköğretim kurumlarında kalitenin sorgulanması ve belirli kalite güvence sistemleriyle belgelenmesi sürecini başlatmıştır (Tezsürücü & Bursalıoğlu, 2013). Öğrenci ve yükseköğretim kurumları sayısındaki artışın nitelikli yapısal düzenlemelerle desteklenmediği ve kaynak dağılımı konusunda yetersizliklerin ortaya çıktığı durumlarda ilgili kurumlarda sıkıntılar ortaya çıkabilmektedir.

Üniversite sayılarının arttırılmasının doğurduğu en önemli sonuçlardan birisi öğretim üyesi gereksiniminin giderek artmasıdır. "Öğretim üyesi gereksinimi dikkate alınmadan üniversite sayılarının arttırılması beraberinde yükseköğretim sistemi için önemli kimi niteliksel sorunları doğurmaktadır" (Karakütük & Özdemir, 2011). Yükseköğretim Kurulu yükseköğretime eğitim, araştırma ve kamusal hizmet olmak üzere üç temel işlev yüklemektedir (YÖK, 2007, s. 143). "Türkiye'deki birçok kamu enstitüsü araştırma

üniversiteleri olarak hizmet verecekmiş gibi kurulmuştur; fakat çoğu kurumda araştırma ve lisansüstü eğitim düzeyi düşüktür” (Dünya Bankası, 2007, s. 10). Türkiye’deki üniversitelerde son yıllarda gerçekleşen nicel büyümeye karşılık yükseköğretime yüklenen temel işlevler göz önüne alındığında öğretim görevlisi ve araştırmacı sayısının yeterli olmaktan uzak olduğu söylenebilir.

Türkiye’de lisans ve ön lisans programlarında da bir yığılma olduğu söylenebilir. Ön lisans programlarında, öğretim elemanı toplam sayısı başına düşen ortalama öğrenci sayısı 133’tür ve bu oran çok yüksektir. Lisans düzeyinde öğretim elemanı başına düşen ortalama öğrenci sayısı ise 32’dir (YÖK, 2018). Bu sayılara bakıldığında öğretim elemanlarının eğitim işlevinin ağır yükünü üstlenmek durumunda bırakıldıkları söylenebilir. Öğretim elemanlarının üstlenmek durumunda kaldığı bu ağır yük, yükseköğretimin diğer işlevlere yönelik sunduğu fayda ve hizmetleri sınırlayabilmektedir.

Yükseköğretim kurumlarının kendilerinden beklenen işlevlerin yerine getirilebilmesi için sahip oldukları hareket alanının kısıtlı olduğu söylenebilir. “Sadece akademik yapının ve ders içeriklerinin hazırlanması, akademik personelin işten çıkarılması ve öğrenci kayıtlarına karar verilmesi noktalarında kısmi özerkliğe sahip olan Türkiye yükseköğretimi, 2003 yılında özerklik konusunda oldukça alt sıralarda derecelendirilmiştir” (EUA, 2008, s. 23). “Mevcut yükseköğretim sistemi aşırı merkeziyetçidir ve yükseköğretim kurumlarının farklılaşmasına izin vermemektedir” (Küçükcan & Gür, 2009, s. 17). Neredeyse tüm yükseköğretim kurumlarında aynı bölümler açılmakta, benzer konularda projeler geliştirilmektedir. Aynı zamanda üniversite düzeyinde finansman, yönetim biçimi, yönetici seçimi gibi birçok konuda okulların hareket alanının oldukça kısıtlı olduğu söylenebilir. Bu durumun sistemi hantal ve ağır bir yapıya dönüştürdüğünü söylemek mümkündür. Bu sebeple, çeşitli yasal düzenlemelerle hareket alanları kısıtlanan yükseköğretim kurumlarında üç işlevin gerçekleştirilmesindeki olumsuzlukların okul düzeyinde azaltılması, yükseköğretim paydaşlarının ortak çözümler geliştirebilme becerisine bağlıdır.

“Yükseköğretim kurumları; akademik personel, öğrenciler ve idari personelden oluşan üç temel paydaş grubunun yoğun bir etkileşim içinde olduğu yerlerdir” (Gerçek, Güven, Özdamar, Yelken, & Korkmaz, 2011). Akademik ve idari personelin çalışan ve hizmet veren, öğrencinin ise hizmet gören konumunda olduğu düşünülebilir. Yükseköğretim kurumları kendilerine yüklenen işlevleri idari ve akademik olmak üzere iki farklı yapılanma bünyesinde yürütmektedir. Mintzberg’in (1980) ifadelerine göre “üniversiteler akademik ve

idari yapılanmalarından ötürü profesyonel bürokrasi” olarak tanımlanabilir. Profesyonel bürokrasinin geçerli olduğu örgütlerde biçimsel işler ile inisiyatif gerektiren çalışmalar bir arada yürütülmektedir. “Standartlaştırılması gereken bürokratik işlerden sorumlu personelin yanı sıra örgüt iyi derecede eğitim almış uzmanları işe alır ve kendilerine yaptıkları işte büyük oranda otonomi sağlar. Yapısını bünyesine dahil ettiği uzmanların bilgi ve yetenekleri çevresinde şekillendirir” (Lega & Depietro, 2005, s. 262).

Profesyonel bürokrasi yapısı yükseköğretim kurumları özelinde düşünülürse eğitilmiş uzmanların sahip olduğu bilgi ve becerileri kullanacakları karmaşık yapılar örgütün akademik yanını oluşturmaktadır. Bununla birlikte, standart işleyen süreçlerin bulunduğu kararlı yapıların ise örgütün idari yanını oluşturduğu söylenebilir. Mintzberg’in ayrımına göre yükseköğretim ile ilgili üst düzey politikalar ve uygulamalar YÖK bünyesinde oluşturulduğu için YÖK stratejik üst yönetim, yükseköğretim kurumlarındaki idari göreve sahip akademisyenler teknik yapı veya orta kademe, akademik personel ise işlevsel öz olarak adlandırılabilir.

Örgütlerde yer alan destek personeli örgüt bünyesindeki çalışanlarla bürokratik bir yapı içerisinde olmakta ve genellikle yukarıdan aşağıya işleyen süreçlerin içinde yer almaktadır. Dolayısıyla “örgütte görev yapan uzmanlar için aşağıdan yukarıya doğru güç odaklı ve demokratik, destek personeli için ise yukarıdan aşağıya doğru kontrol odaklı ve otokratik olmak üzere iki farklı hiyerarşi ortaya çıkmaktadır” (Mintzberg, 1992). Üniversitelerde örgüt yapısını oluşturan akademik ve idari paydaş grupları birlikte görev yapmaktadır.

Yükseköğretim kurumlarının kendilerine biçilen işlevlerin gerçekleştirilmesinde uzmanlık gücü gerektiren akademik yapının önemi aşîkârdır. Fakat “akademisyenler, bir öğrencinin entelektüel ve kişisel gelişimi ile ilgili bütün hedefleri tek başlarına gerçekleştiremezler; öğrencilerin vakitlerinin çoğunu geçirdikleri yerlerde görev yapan diğer kişilerin iş birliğine ihtiyaç duyarlar” (Banata & Kuh, 1998). Bu sebeple, akademik yapıdan beklenen işlevlerin daha etkili bir şekilde gerçekleştirilebilmesi, üniversiteye ilişkin süreçlerin iyileştirilebilmesi ve karşılaşılan sorunların çözümü için kurum bünyesinde akademik ve idari yapının etkin bir iş birliği kurabilmesi önemlidir. Bu iş birliği ve etkili iletişim, ancak idari personelin desteği ile gerçekleştirilebilir. “Öğretim elemanları ve öğrenciler ile birlikte üniversitenin üçlü sacayağından birini oluşturan idari ve yardımcı personelin, her ne kadar akademik yükümlülükleri yoksa da, üniversitenin işlerinin aksamadan ve kurallara uygun

yürütülmesinde çok önemli görev ve sorumluluklar üstlendiği yadsınamaz” (Gerçek vd., 2011).

İdari personel örgüte dahil olan öğrenci, akademisyen, yönetici gibi tüm çalışanlarla doğrudan ilişkide bulunmaktadır. Ayrıca, örgütü ilgilendiren tüm süreçlerde akademik personele destek sağlamaktadır. Bu sebeple, idari personelin yükseköğretim kurumlarını ilgilendiren tüm süreçlerde ve iş birliği grupları arasında yer aldığı söylenebilir. Üniversitelerde idari personel tarafından sağlanacak desteğin akademik yapının işini kolaylaştıracağı ve hızlandıracağı belirtilebilir.

“Üniversiteler diğer örgütlerden farklıdır; çünkü yan yana ve bağımsız olarak varlığını sürdürebilen iki örgütsel hiyerarşiden meydana gelmektedir” (McMaster, 2003). Bu iki farklı hiyerarşi çerçevesinde akademik ve idari olarak ayrışan personelin aynı örgüt bünyesinde bir ekip olarak çalışmasında örgütsel kimlik algısının oluşmasının örgütün yararına olacağı söylenebilir. “Örgütsel kimlik, çalışanların örgütlerini diğer örgütlerden ayıran özelliklerin ne olduğuna yönelik inanç ve algılarını temsil eden ve örgüt dışındakilere yönelik geliştirilen örgüt imajının temelini oluşturan bir kavramdır” (Corley, 2004). Buna göre, kavram örgütün kendi içinde bir bütün olarak hareket edebilmesini sağlamaktadır. “Kurumlarına karşı kuvvetli kimlik algısı besleyen çalışanların bulunduğu örgütlerde çatışmaların azaldığı, kişilerarası ve yönetime karşı güvenin arttığı, iş gücü kayıplarının azaldığı, örgütsel uygulamaları benimseme ve örgütsel faaliyetlere katılımın arttığı, çalışanların motivasyonunda ve iş doyumunda artışın olduğu görülmektedir” (Akatay, 2008).

Yükseköğretim bağlamında düşünüldüğünde, örgütsel kimlik algısının yükseköğretimin profesyonel bürokratik yapısı çerçevesinde ayrışan iki grubunu bir araya getirebilecek temel bir nitelik olduğu düşünülebilir. Örgütsel kimlik algısı yüksek olan kişilerin örgütte bulunmaktan dolayı memnuniyet içerisinde ve iletişime açık bireyler olmaları beklenmektedir. Bu durumun yükseköğretim kurumlarında akademik ve idari personel arasında güven, uyum ve iş birliğinin temel olduğu bir iklim yaratacağı söylenebilir. Bununla birlikte, “idari personelin üniversitenin eğitim-öğretim sürecinde önemli bir role sahip olduklarını düşünmelerine rağmen, akademik personel ve öğrencilerin idari personelin sunduğu hizmeti önemli görmediği öne sürülmektedir” (Pitman, 2000, s. 173). Örgütsel kimlik algısı; güven, iş birliği ve motivasyon gibi olumlu özellikleri geliştirerek idari personelin kurumlarına ilişkin bu tarz kaygılarının azalmasını sağlayabilir. Bu sebeple,

yükseköğretim kurumlarında akademik ve idari personelin yüksek örgütsel kimlik algısının örgütün verimliliği açısından büyük bir avantaj teşkil ettiği söylenebilir.

Profesyonel bürokrasi çerçevesinde yükseköğretim kurumlarında var olan bu ikili yapı, idari personelin özyeterlik inancını, dolayısıyla üniversite içerisindeki davranışlarını da etkileyebilir. “Özyeterlik inancı, bireyin yetkinliklerine dair yaptığı kapsamlı bir değerlendirme ve yargının neticesinde oluşur” (Bandura, 1977, 1982; Işık, 2001). Özyeterlik algısı, doğru ya da yanlış, çevrenin ve etkinliklerin seçimi üzerinde etkilidir. “Kişiler başa çıkamayacaklarına inandıkları etkinliklerden kaçınırken başa çıkabilme becerisine sahip olduklarına inandıkları etkinlikler konusunda özgüvenli bir şekilde sorumluluk altına girebilirler” (Bandura, 1977).

“Yeterlik beklentisi kişinin harcayacağı çabanın miktarının ve engeller ve caydırıcı tecrübeler karşısında ne kadar ısrarcı olabileceğinin belirleyicisidir” (Bandura, 1982). “Özyeterlik algısı yüksek bireyler, yaşamlarında başarılı olacak senaryoları zihinlerinde kolaylıkla canlandırabilmekte ve böylece olası problem durumlarına uygun çözümler üretebilmektedirler” (İnandı, Tunç, & Gündüz, 2013). Birey, çeşitli yaşantılarından yola çıkarak zihninde kendisi hakkında bir yargı geliştirmektedir. Bu yargı bireyin sosyal ilişkilerinde, iş hayatında ve kişisel problem çözme yöntemlerinde de etkili olmaktadır. Dolayısıyla, yükseköğretim sisteminde idari personelin örgüte sağladığı fayda ve diğer tüm paydaşlarla iletişiminin personelin özyeterlik algısından etkilendiği söylenebilir. Bu durum, işi gereği paydaşlarla sürekli iletişim halinde olan idari personelin iş performansı açısından karşılaşılan problemlerin çözümü için istek ve kararlılık duymasını sağlayabilir. Ayrıca, yaptığı iş ile ilgili sorumluluk alabilme ve meslek etiğine uygun hareket edebilme gibi durumlarda önemli sonuçlar doğurabilir.

Türkiye’deki akademik ve idari personel yapılanması açısından var olan uygulamalar devlet veya vakıf üniversiteleri açısından farklılık göstermemektedir. Devlet ve vakıf üniversitelerinde görevli personel 2914 sayılı Yükseköğretim Personel Kanunu, 2547 sayılı Yükseköğretim Kanunu ve Yükseköğretim Kurumları Yönetici, Öğretim Elemanı ve Memurları Disiplin Yönetmeliği gibi düzenlemeler çerçevesinde aynı uygulamalara tabi tutulmaktadır. Genel çerçeve aynı olmasına rağmen personele sunulan çalışma ortamı, kaynak ve imkanlar, personelden beklentiler, ders yükü ve kurumdaki öğrenci sayısı gibi faktörler devlet ve vakıf üniversitelerinde farklılaşabilmektedir. Dolayısıyla, akademik ve

idari personelin özyeterlik ve örgütsel kimlik algıları, belirtilen farklı uygulamalar dahilinde kurumdan kuruma değişiklik gösterebilir.

Literatürde devlet ve vakıf üniversitelerini birlikte ele alan çalışmaların sınırlı olduğu söylenebilir (Khalid, Irshad, & Mahmood, 2012; Volkwein & Parmley, 2000). Vakıf ve devlet üniversiteleri yöneticilerinin iş doyumlarının karşılaştırıldığı bir çalışmada iki grubun da başarı, tanınırlık ve otonomi gibi içsel ödüllere ödemeler ve fiziksel koşullar gibi dışsal ödüllerden daha fazla önem verdiği ortaya konmuştur. Bununla birlikte, vakıf üniversitelerinde sunulan dış ödüllerin yöneticilere daha yüksek doyum sağladığı ancak genel olarak bakıldığında yöneticilerin iş doyumları arasında bir fark olmadığı sonucuna ulaşılmıştır (Volkwein & Parmley, 2000). Aynı konunun araştırıldığı bir başka çalışmada da özel üniversitelerdeki akademisyenlerin maaş ve terfi, devlet üniversitelerindeki akademisyenlerin ise iş güvencesi ve meslektaşlarıyla ilişkiler gibi konularda daha yüksek doyuma sahip olduğu bulunmuştur (Khalid, Irshad, & Mahmood, 2012). Yürütülen bu çalışmada da devlet ve vakıf üniversitelerinde ulaşılan bu farklılıkların örgütsel kimlik ve özyeterlik algıları açısından idari personel açısından ne şekilde gerçekleştiği konusu araştırmaya değer görülmüştür.

Literatürde özyeterlik ve örgütsel kimlik algısını konu alan bazı çalışmalara rastlamak mümkündür (Akatay, 2008; Akgül, 2012; Argon & Demirer, 2017; Bandura, 1977; Efraty & Wolfes, 1988; Işık, 2001; Riantoputra, 2010; Zimmerman, 2000). Bu çalışmalarda genel olarak kavramların farklı örneklem grupları üzerindeki etkisi ve başka kavramlarla ilişkisi incelenmeye çalışılmıştır. Çalışmalarda bu kavramlar ve boyutlarıyla ilgili ilişkisel analizler de sunulmuştur. Literatürde devlet ve vakıf üniversiteleri de birçok çalışmada farklı boyutlarıyla karşılaştırmalı olarak incelenmiştir (Cantekin, 2013; Dost & Cenkseven, 2007; Şişli & Köse, 2013; Tezcan, 2010). Fakat yükseköğretim kurumları ile ilgili yürütülen çalışmalar genellikle akademik personele yönelik kurgulanmakta, yükseköğretimi oluşturan yapının diğer birimi olan idari personel kısmen göz ardı edilebilmektedir. Akademik ve idari personel, yükseköğretim kurumlarını oluşturan temel birimlerdir ve herhangi birinin eksikliği ya da memnuniyetsizliği, diğer birimin işleyişini yakından etkilemektedir. Herhangi bir canlının yapısı incelenirken organizmanın tamamını tek bir organın işleyişi ile açıklamak araştırmacıyı doğru sonuçlara götürmez; çünkü tüm organlar birbirleriyle yakından ilişkilidir ve uyum içerisinde çalışmaktadır. Benzer şekilde, yükseköğretim kurumlarının işleyişini tek taraflı düşünmek bütüncül ve net bir açıklama sağlamayacaktır. Literatürde yükseköğretim yapısının standart bir biçimde işlemesini sağlayan idari

personelin çalışma koşulları, mesleklerine bakış açıları veya ihtiyaçları gibi konularda az sayıda çalışma yürütülmüş (Baykoca, 2012; Höbel, 2010; Toklu, 2012; Yeğin, 2009); bu çalışmalar idari personelin iş doyumları, idari ve yönetsel sorunları ile hizmet içi eğitim ihtiyaçlarına yönelik ipuçları sunmuştur. Profesyonel bürokrasi yapısı özelliği gösteren yükseköğretim kurumlarının yapısının bütüncül olarak algılanabilmesi için idari personel ile ilgili çalışmaların da artırılması gerekmektedir.

İlgili literatür incelendiğinde daha görünür olmaları, sorumluluk alanlarına daha fazla değer atfedilmesi, örnekleme erişim kolaylığı gibi sebeplerden dolayı üniversiteye yönelik yürütülen araştırmaların genellikle akademik personel ya da öğrenci açısından ele alındığı görülmektedir (Argon & Kösterelioğlu, 2009; Arslan, 2012; Büyükgöze & Erçetin, 2017; Ülker Tümlü & Recepoğlu, 2013). Bu çalışmanın üniversitenin nispeten sessiz kalan bileşenleri olan idari personel odaklı yürütülmesi planlanmaktadır. Bu yönüyle, çalışmanın, üniversiteye yönelik bütüncül bir bakış oluşturulabilmesi için bulgular sunacağı ve literatüre bu anlamda katkı sağlayacağı düşünülmektedir. Bununla birlikte vakıf ve devlet üniversitelerinde uygulamada var olan farklılıkların idari personel tarafından anlamlandırılma biçimine yönelik belirli çıkarımlara ulaşılacağı ve elde edilen çıkarımların ilgili konuya yönelik bilgi birikimine katkı sunacağı söylenebilir.

Literatürde idari personel ile yürütülen çalışmalar “idari personelin üniversiteye devam boyutunda bağlılık gösterdiğini ve alternatif iş olanaklarının sınırlı olması sebebiyle üniversiteden ayrılma niyetlerinin düşük olduğunu” (Tolentino, 2013); “üniversite içerisinde sorumlu oldukları işe yüklenen prestijin idari personeli örgütte tutan temel güç kaynaklarından biri olduğunu” (Onyame & Ankomah, 2004); fakat “girişimcilik davranışını desteklemeyen ve tercih edilmeyen bir sosyal statüye sahip olduklarını düşündüklerini” (Tian, 2008) göstermektedir. Bu noktada, örgütsel kimlik algısının ve personelin sorumlu olduğu alanda başarılı olacağına dair inancının idari personeli örgüte yaklaştıran bir etki yaratıp yaratmayacağı sorgulanabilir. Bu çalışma ile idari personel ile üniversite ilişkisine dair bulgulara erişileceği ve üniversitelere yönelik yürütülecek diğer çalışmalara bir bilgi temeli oluşturacağı söylenebilir. Bu sebeplerden dolayı konu araştırmaya değer görülmüştür.

Araştırmanın Amacı

Bu araştırmanın amacı, vakıf üniversiteleri ve devlet üniversitelerinde çalışan idari personelin görüşlerine göre örgütsel kimlik ve özyeterlik algısı düzeylerini ortaya çıkarmak,

bu iki kavramın birbiri ve belirli demografik değişkenler arasındaki ilişkileri belirlemek, idari personelin örgütsel kimlik ve özyeterlik düzeyleri konusunda kendileri hakkındaki değerlendirmeleri arasında görev yapılan kurumun türüne göre bir fark olup olmadığını incelemek ve örgütsel kimlik ve özyeterlik algılarının yükselmesine yönelik önerilerini derlemektir. Bu amaçla, çalışmada aşağıdaki sorulara yanıt aranmıştır:

1. Üniversitelerde görevli idari personelin özyeterlik ve örgütsel kimlik algıları ne düzeydedir?
2. Üniversitelerde görevli idari personelin özyeterlik ve örgütsel kimlik algıları görev yapılan kurumun türüne (devlet ve vakıf) göre farklılık göstermekte midir?
3. Devlet ve vakıf üniversitelerinde görevli idari personelin örgütsel kimlik ve özyeterlik algıları;
 - a) cinsiyet,
 - b) yaş,
 - c) medeni durum,
 - d) kurumdaki çalışma süresi,
 - e) eğitim durumu değişkenlerine göre farklılık göstermekte midir?
4. Üniversitelerde görevli idari personelin özyeterlik algısı, örgütsel kimlik algısının yordayıcısı mıdır?
5. Üniversitelerde görevli idari personelin çalıştıkları üniversitenin örgütsel kimliğine ilişkin görüşleri nasıldır?
6. Üniversitelerde görev idari personelin bir üniversite çalışanı olarak kendilerini yaptıkları işte ve örgütsel süreçlerde yeterli ve yetkin olarak değerlendirmelerine ilişkin görüşleri nelerdir?
7. Üniversitelerde görev yapan idari personelin örgütsel kimlik ve özyeterlik algılarının yükseltilmesine yönelik önerileri nelerdir?

Araştırmanın Önemi

“Yükseköğretim bir ülkenin gerek duyduğu nitelikli insan gücünün yetiştirilmesinde, bilginin üretilmesinde ve topluma hizmette önemli bir unsur olarak görülmektedir” (Erdem, 2005). Profesyonel bürokrasi yapısına sahip yükseköğretim kurumlarında uzmanlığına güvenilen ve daha bağımsız hareket edebilme inisiyatifine sahip akademik personel ile biçimsel işlerin standart süreçlerde yürümesini ve örgütün kararlı bir yapıda varlığını sürdürebilmesini sağlayan idari personel bir arada hizmet vermektedir. Bu çerçevede olası

sorunların çözümü ile eğitim, araştırma ve kamusal hizmet için etkili bir ortamın yaratılması için yükseköğretim kurumları bünyesinde görev yapan tüm çalışanların uyumlu hareket etmesi önemli bir etken olarak kabul edilebilir. Yükseköğretim kurumlarının yapısının anlaşılmasında; var olan sorunlar ile güçlü yanların saptanmasında her iki grubu da dikkate alan kapsamlı bir bakış açısının benimsenmesi gerekmektedir.

Yürütülen bu araştırmanın üniversitede görev yapan idari personele, akademik personel ve öğrencilere, bir örgüt olarak üniversiteye ve yükseköğretime yönelik çeşitli bulgular sunması beklenmektedir. Konuyla ilgili literatür incelendiğinde üniversitelerde görev yapan idari personel ile ilgili yürütülen çalışmaların oldukça sınırlı olduğu görülmektedir. Bu sebeple, üniversitelerin idari personel boyutuna dikkat çeken araştırmaların yürütülmesi araştırmacıların yükseköğretimin yapısına dair bütüncül bir değerlendirme yapabilmesi açısından önemlidir. Bu çalışmanın sonuçları ile üniversitelerin 3 temel bileşeninden biri olan idari personelin örgütsel süreçlerde daha görünür kılınması sağlanabilir.

Üniversitelerde idari personelin örgütsel kimlik ve özyeterlik düzeylerine dair çalışmaların yürütülmesi, uygulamacılara idari personelin görevini daha verimli bir biçimde yerine getirebilmesi için gerekli çalışma koşullarına ve ihtiyaçlarına yönelik ipuçları sunabilir. Bununla birlikte, vakıf ve devlet üniversitelerinin sağladıkları çalışma koşulları açısından yapılması planlanan karşılaştırma ile iyi uygulamalar belirlenebilir. Dolayısıyla, bu çalışmanın bulguları söz konusu koşulların yeniden düzenlenmesi ve personel ihtiyaçlarının belirlenerek bu ihtiyaçların giderilmesine yönelik adımlar atılması gibi iyileştirmeler açısından tetikleyici olabilir. Bu sebeple, araştırmanın uygulayıcılara üniversitedeki yapı ile ilgili veriler sunarak idari personelin çalışma hayatına doğrudan ve olumlu katkılar sunabileceği düşünülmektedir.

Çalışmanın bir örgüt olarak üniversiteye de bulgular sunması beklenmektedir. Üniversitelerin akademik ve idari yapıları açısından veriye sahip olmaları ve bu veriler doğrultusunda politikaların geliştirilmesi, uyumlu bir örgüt yapısını da beraberinde getirebilir. Bu çalışma sonucunda idari personelin örgütsel kimlik ve özyeterlik düzeyine ilişkin elde edilen bulgular ile üniversitelerde uyumlu bir örgüt yapısının oluşturulmasına katkı sunulabileceği düşünülmektedir. Böylece, var olan sorunların kurumsal bazda çözümüne yönelik etkili adımlar atılması ve verimlilik odaklı bir örgüt ikliminin oluşturulması teşvik edilebilir.

Uyumlu ve çözüm odaklı bir iklimin hakim olduğu üniversitede akademik personelin ve öğrencilerin de örgüte yönelik olumlu bir algı geliştireceği düşünülebilir. İdari süreçlerin hız ve verimlilik ilkelerine göre yürütülmesi üniversitede zaman ve enerji kaybının önlemesini sağlayabilir. Bununla birlikte, üniversite ile bileşenleri arasındaki psikolojik sözleşmeyi güçlendirebilir.

İdari personelin özyeterlik ve örgütsel kimlik algıları çalıştıkları kurumun türüne göre farklılık gösterebilir. Şimdiye dek yürütölmüş çalışmalarda ilgili kavramları vakıf ve devlet üniversiteleri bağlamında inceleyen araştırmaların yeterli olmadığı söylenebilir. Bu sebeple, çalışmada üniversitelerde görev yapan idari personelin yaptıkları işe ve çalıştıkları kuruma ilişkin algılarının özyeterlik ve örgütsel kimlik kavramları çerçevesinde incelenmesi ve vakıf ve devlet üniversiteleri bağlamında karşılaştırılması planlanmıştır. Böylece, bu çalışma ile üniversitelerde bütöncöl bir fotoğrafın ortaya konulmasına ve yükseköğretim ile ilgili süreçlerin iyileştirilmesine yönelik katkı sağlanması hedeflenmiştir.

Sayıtlar

Araştırmaya katılan idari personelin yaptığı işle ilgili sorumluluk bilincine sahip ve çalıştığı kuruma en az devam boyutunda bağlılık gösteren kişiler olduğu düşünülmektedir. Araştırmanın temel varsayımı üniversite yapısı içerisinde idari personelin görüş ve önerilerinin bu kurumların örgüt ve yönetim süreçlerinin iyileştirilmesi için önemli olduğu düşüncesine dayanmaktadır. Ayrıca idari personelin iş ve görev tanımı çerçevesindeki bilgi, yaşantı ve deneyimleri üniversitenin örgütsel kimliğine ilişkin değerlendirmede bulunmak için yeterli olduğu düşünülmektedir.

Sınırlılıklar

Araştırma evren bakımından Ankara ilinde bulunan devlet ve vakıf üniversitelerinde görev yapan idari personel ile sınırlı tutulmuştur. Bununla birlikte, üniversitelerde çalışan idari personelin genellikle az kişilik odalarda ve üniversiteye ait farklı kampüs ya da binalarda görev yapıyor olması veri toplama sürecini zorlaştıran bir etken olmuştur. Ayrıca, görev tanımları dolayısıyla çok sayıda kişi ile iletişim halinde olması gereken birimlerde görev yapan personelin müsait olduğu vaktin darlığı ya da belirsizliği sebebiyle bazı çalışanlardan dönüt almak güç olmuştur. Personelin veri toplama sırasında görevi sebebiyle üniversite

içinde veya dışında çeşitli birimlerde olması veri toplama sürecinde sınırlılığa sebep olan diğer bir etkidir.

Tanımlar

Örgütsel kimlik: Çalışmada, idari personelin, görev yaptığı üniversiteyi benzer diğer örgütlerden farklılaştıran ve personeli kendine çeken özelliklerini algılama ve benimseme davranışı olarak ele alınmıştır.

Özyeterlik: Çalışmada, bireyin kendi becerilerine ve sorunlarla başa çıkma kapasitesine dair inançları olarak kullanılmıştır.

İdari Personel: Çalışmada, üniversitelere ait çeşitli alanlardaki idari süreçleri zamanında ve önceden belirlenmiş standartlara uygun bir şekilde planlamakla, koordine etmekle, yürütmekle ve/veya denetlemekle sorumlu çalışan olarak ele alınmıştır.

BÖLÜM II

KAVRAMSAL ÇERÇEVE VE İLGİLİ ARAŞTIRMALAR

Bu bölümde araştırmanın kavramsal çerçevesine, ilgili kavramlara ve araştırmayla ilgili yürütülmüş benzer çalışmalara yer verilmiştir.

Örgütsel Kimlik

Bu bölümde kimlik kavramı ve sosyal kimlik kuramından yola çıkılarak örgütsel kimlik tüm yönleriyle açıklanmaya çalışılmıştır.

Kimlik Kavramı

Toplumdaki her bir bireyi ilgilendiren temel bir kavram varsa bu kimlik kavramıdır (Gioia vd., 2000). *Ben kimim* uzun zamandır insanoğlunun zihnini meşgul eden bir soru olmuştur ve birçok bağlamda sebep ve sonuçlarıyla tartışılmaktadır. Bu süreçte kimlik kavramı üzerine pek çok araştırmacı tarafından değişik tanımlar ortaya konmuş (Albert, Ashforth & Dutton, 2000; Bilgin, 1996; Gioia, 1998) ve sınırları, boyutları ve etkileri belirlenmeye çalışılmıştır. “Kimlik, kişinin var oluşunun temelini oluşturur ve kişiyi kişi yapan şeydir” (Gioia, 1998). “Bir örgüt, grup ya da bireyin kendi tanımlamasını ifade ettiği” (Albert, Ashforth & Dutton, 2000) düşünüldüğünde, kimliğin örgüt açısından strateji geliştirme, takım kurma ve sosyallaşma ile örgütsel gelişme açısından pek çok çaba ve eylemin temel felsefesini yansıttığı belirtilebilir. “Kimlik, bireyin kendisi, davranışları, ihtiyaçları, motivasyonu ve ilgileri ile belirli bir ölçüde tutarlılık gösterip, kendisini diğerlerinden ayrı ve farklı bir varlık gibi algılanmasını içeren bilişsel ve duygusal nitelikte bileşik bir zihinsel yapıdır” (Bilgin, 1996). Bu tanımların sayısını artırmak ve içeriklerini genişletmek mümkün

olmakla birlikte genel olarak ilgili kavramsallaştırmanın ortak noktası, kimliğin bireyin kendisini dış çevreden ayrı olarak tarif etme biçimi olması ve kendine özgü bir yapısının bulunmasıdır.

“Kimlik, bireysel düzeyde psikoloji, sosyoloji ve sosyal psikoloji disiplinlerinin gelişimi ile incelenmiş; grup düzeyinde cinsiyet, ırk, etniklik, ulusallık gibi ortaklaşa kimlik analizi olarak farklı sosyal açılardan ele alınmıştır” (Mael & Ashforth, 1995). “Makro açıdan çevrenin çok kompleks ve dinamik hale gelmesi, geleneksel örgüt yapılarının değişmesi, örgütlerde daha organik yapıların oluşması, hiyerarşinin yataylaşması, örgütsel metotların kurumsallaşması örgütsel kimliğe yönelik ilginin artmasına katkıda bulunan etkenlerden bazılarıdır” (Tüzün & Çağlar; 2008). Bu bağlamda, hızlı değişimler çağında sürekli güncellenen yapılar ve iletişim biçimleri; dolayısıyla kimlik kavramı araştırılmaya ve tartışılmaya devam edecek gibi görünmektedir.

Kimlik Kavramı Araştırmaları

Kimlik eski çağlardan beri insanlığın sorguladığı bir kavram olmuştur. Plato’nun Devlet adlı eseri tek tek her bireyin karakterinin temelini oluşturan gerçek bir kimlik ve bütüncül bir benliğe sahip olduğu inancını metaforik bir biçimde ifade etmektedir. “Plato’ya göre kimlik fiziksel olmayan bir formda; herkeste farklı bir biçimde vardır. Aristotle’in benlik algısı aynı bireyin farklı kimliklere sahip olabileceği görüşünü içermektedir” (Gioia, 1998). Descartes’in “Düşünüyorum, öyleyse varım” ifadeleri de insanın kim olduğunu sorgulama ifadelerinden biridir. Görüldüğü gibi, kimlik algısına dair fikir tohumları Antik Yunan’a kadar takip edilebilmektedir. İlerleyen zamanlarda Wittgenstein, Russel ve Whitehead, Husserl ve Shultz gibi düşünürler de uzun yıllar dış dünyayı anlamlandırma çabalarında bireysel düzeyde kimlik kavramına değişik anlamlar yüklemişler; düşüncelerinin özünde kimlik kavramının varlığını kabul etmişlerdir.

Sosyal bilimlerde kimlik üzerine ilk temel çalışmalardan biri Cooley (1902) tarafından yürütülmüştür. Çalışmada “ben”, “beni”, “benim” gibi ifadelerle belirttiğimiz kavramın “bireysel olduğu kadar sosyal bir yön de içerdiğini; bireyin kendine toplumdaki genel eğilimler doğrultusunda bir yer edinme ve bu yeri genişletmeye meyilli olduğunu” belirtilmektedir (Cooley, 1902, s. 179). “James (1918) ise kimlik algısının psikolojik yönüne vurgu yaparak kişinin toplum içerisinde sahip olduğu farklı ilişkilerden dolayı çoklu bir kimlik setine sahip olabileceği fikrini ortaya atmıştır” (Gioia, 1998). Mead (1934, s. 223),

bireyin diğ er birey ve gruplarla sosyal etkileşime ihtiyaç duyduğunu, benliğin diğ er bireylerle bir dizi sosyal etkileşim setinden ortaya çıktığını ve gelişime açık olduğunu ifade etmiştir. Yürütülen bu ilk çalışmalarda birey ve toplum arasındaki ilişkilerin benlik algısını oluşturduğu, bu algının değişebileceği ve farklı toplumsal ilişkilerin bireyin birden fazla kimlik yüklenmesine sebep olabileceği gibi gelişimsel ve birbirini destekleyen sonuçlar elde edilmiştir.

Daha sonraki dönemlerde de kavramı inceleyen bazı araştırmacılar olmuştur (Erickson, 1964; Gergen, 1985; Goffman, 1959). “Bu araştırmacılar geçerli bir kimlik tanımı oluşturmaya çalışmışlar; kimliğin sosyal iletişim yoluyla oluşturulan ve sürdürülen, kişinin kendisini anlaması için genel ve bireysel bir  er eve olduğu sonucuna ulaşmışlardır” (Gioia, 1998). Araştırmacıların vardığı ortak nokta “tüm bireylerin kendilerine başkalarıyla yaşadıkları kişisel ve sembolik etkileşimler yoluyla birtakım sosyal etiketler atfetmeyi öğrendikleri; bu yüzden, kimliğin ilişkisel ve karşılaştırmalı bir kavram olduğudur” (Turner & Tajfel, 1986). Erickson (1964), ayrıca, “kimliğin bireyi diğ erlerinden farklı kılan benliğini fark etme veya sınıflandırma biçimi olmasının yanı sıra bireyin kendisini ilişkilendirmek istediği ya da en yakın ilişkilendirdiği kişilerin oluşturduğu grupla yakınlık derecesini görmesini sağladığını gözlemlemiştir” (Gioia, 1998).

G r ld ğu gibi kimlik kavramı bireyin kendisini dış dünyadan ayrı bir varlık olarak “ben varım” düşüncesini kabul etmesiyle hissedilmeye başlamıştır. Daha sonra kavram bireyin sosyalleşme ihtiya ı doğrultusunda başkaları ile iletişimi ve bu iletişimin birey üzerindeki etkilerinin incelenmesiyle sosyal bir boyut kazanmıştır. Bu doğrultuda, araştırmacılar bireyin kendisini belirli bazı dış referanslarla karşılaştırdığı ve toplum içindeki yerini buna göre değerlendirdiği çıkarımına ulaşmışlardır.

Sosyal Kimlik Kuramı

Sosyal psikoloji alanında yürütülen çalışmaların çoğu bireysel önyargılar, ayrımcılık ve kişiler arası ilişkilerdeki motivasyon dizilerine odaklanmıştır. “Bu çalışmaların çoğunun ortak noktası önyargılı tavırlara ya da ayrımcı davranışlara sebep olan kişisel ya da kişiler arası psikolojik süreçlere vurgudur” (Tajfel & Turner, 1986). Bu tür araştırmalara alternatif bir yaklaşım ise gerçek çıkar çatışmaları teorisi olmuş; “şerif (1966), bu teori ile önyargı, ayrımcılık ve toplumsal çatışma üzerine *gruplar arası* bir yaklaşım getirmiştir” (Demirtaş, 2003). Teoriye göre grup çıkarlarının çakışması gruplar arası sürtüşmelere sebep olmaktadır.

Nadir kaynakları elde etmeye çalışırken karşıt gruplardaki menfaat çatışması rekabeti; birbirini destekleyen hedefler ise işbirliğini arttırmaktadır. Bunun yanı sıra, gruplar arası rekabet, grup içindeki manevi gücü, uyumu ve işbirliğini de arttırıyor görünmektedir. “Gerçekçi çatışma teorisi, gruplar arası ilişkilerde karşılıklı bağımlılık ilkesini gündeme getirmekte” (McGarty & Haslam, 1997; s. 3), ancak bu ilişkileri kimlik boyutunda incelememektedir. Teori, ayrıca, “çok genel bir bakış açısı sunduğu ve grup tehditlerinin farklılıklarına odaklanmadığı gerekçesiyle olumsuz eleştiri almıştır” (Bizumic, 2012). Bu eleştirilere rağmen, 1970’li yılların başında bu teorinin öğretilerinin yeniden gündeme gelmesiyle Avrupa Yaklaşımı doğmuştur. “Ana ilkeleri herhangi bir toplumsallaşmaya ya da bireyselleşmeye gitmeden bireyle toplum arasındaki dinamik ilişkiyi ele alacak, indirgemeci olmayan bir sosyal psikoloji oluşturmak; yani insan davranışının toplumsal boyutunu keşfetmektir” (Tajfel, 1978, s. 77). Böylece, sosyal kimlik düşüncesi bilimsel çalışmalarda incelenmeye başlamıştır.

“Sosyal kimliğe dair en eski iz, Perikles’in Peloponez Savaşı’nın ilk yılında halka moral vermek için ölen askerlerin anısına yaptığı cenaze konuşmasıdır” (Gioia, 1998). Perikles, bu konuşmada M.Ö. 432 yılında Atinalı olmaya dair vurgu yapmaktadır. Bireysel ya da gruplar arası düzeydeki kimlik çalışmalarından sonra sosyal kimliğe dair ilk araştırmalar ise 1970’li yılların ortasında yürütülmüştür. “Sosyal kimlik kuramı köklerini Tajfel’in sınıflama, sosyal algı ve gruplar arası davranışlar üzerindeki ilk araştırmalarından ve ömür boyu süren önyargı ve gruplar arası çatışmaların nedenlerini sosyal psikolojik açıdan bir anlama gayretinden almıştır” (Abrams & Hogg, 1999). “Paris’teki Moscovici’den ve Bristol Üniversitesi’ndeki arkadaşlarından destek alan Henri Tajfel ve John Turner birlikte yürüttükleri çalışmalar sonucunda 1970’li yılların ortalarında Sosyal Kimlik Kuramı’nı geliştirmişlerdir” (Demirtaş, 2003).

“Sosyal kimlik, bireyin benlik kavramının sosyal bir gruba ya da gruplara üyelik bilgilerinden kaynaklanan ve bu üyeliğe atfettikleri duygusal anlam ve değeri içeren bir yönüdür” (Tajfel, 1982, s. 24). Abrams ve Hogg’a (1990) göre ise “sosyal kimlik bireyin sosyal bir gruba eklenmesi ve bu grupla bir ortaklık geliştirmesinden kaynaklanan bir yönüdür”. “Bireyler özsaygılarını yükseltip sürdürme eğilimdedir. Sosyal kimlik kuramı, bireylerin kendilerini nasıl algıladıklarının, üyesi oldukları sosyal gruplar ve sınıflamalardan anlaşılabilceğini öne sürmektedir” (Demirtaş, 2003). Sosyal gruplar ya da sınıflamalar ve bu grup ya da sınıfların üyeleri, olumlu ya da olumsuz çağrışımlarla ilişkilendirilir. “Sosyal kimlik, kişinin kimliğine katkıda bulunan gruplar üzerinde yapılan değerlendirmelere göre

olumlu ya da olumsuz olabilir. Bu değerlendirmeler ise karşılaştırma yoluyla diğer gruplar referans alınarak yapılır” (Tajfel & Turner, 1986). Buna göre, birey ile grup arasında benzerlikler ve farklılıklar açısından bir karşılaştırmanın olduğu ve bireyin grubu benzer diğer gruplardan ayırıştırarak grup değerlerine olumlu anlam yüklediği ve bu değerleri kabul ettiği; dolayısıyla kendisine bir sosyal kimlik edindiği söylenebilir. Örneğin, A takımının taraftarı olduğunu belirten bir kişi A takımını diğer takımlarla karşılaştırmıştır. Takımın diğerlerinden farklı olduğunu hissettiği ve daha çok gol atmaları, daha hızlı bir oyun sergilemeleri ya da elde ettikleri gelirin bir bölümünü bir yardım kuruluşuna bağışlamaları gibi kendisi için anlamlı olan özelliklerinden ötürü A takımını tercih etmiştir.

“Örgüt üyeleri kendilerine olumlu bir sosyal kimlik oluşturup bunu sürdürmek için örgütlerinin kimliği üzerinde olumlu algı oluşturmaya isteklidir” (Dutton, Dukerich, & Harquail, 1994). Örgüt kimliğinin değersizleşmesi kendi sosyal kimliklerini de tehdit edeceği için bireyler örgüt kimliğini korumaya da gönüllüdür. Buna göre, birey desteklediği A takımının kendisine göre olumlu özelliklerini konuşmalarında ya da davranışlarında vurgular; olumsuz tepki göreceğini düşündüğü özellikleri telafi etme, saklama ya da gündeme getirmeme eğilimindedir. “Sosyal kimlik olumsuz bir düzeyde ise bireyler var olan gruplarını terk ederek belirgin bir biçimde olumlu olan başka bir gruba katılma ve/ya var olan gruplarını belirgin bir biçimde olumlu hale getirme eğilimi göstereceklerdir” (Tajfel & Turner, 1986). Takım olumsuz değerlendirilmeye devam ediyorsa birey ya tuttuğu takımı değiştirecek ya da olumsuz algıyı değiştirmek için harekete geçerek takımına destek verecektir.

“Sosyal kimlik kuramı sosyal sınıflandırma, sosyal kimlik, sosyal karşılaştırma, en küçük grup paradigması ve iç grup kayırmacılığı ve sosyal yapı olmak üzere birbiriyle yakından ilişkili olan beş temel kavram üzerine kuruludur” (Demirtaş, 2003). Bu kavramlar birbiriyle iç içe geçmiştir ve sosyal kimlik kuramı üzerine yürütülen çalışmaların sayısı arttıkça kavramlar da ayrı ayrı incelenmiş ve neredeyse her biri üzerinden ayrı çıkarımlar elde edilmiştir. Böylece, kuram aşamalı olarak geliştirilmiş ve bütüncül bir bakışa kavuşulmuştur.

Sosyal kimlik kuramının temeli sosyal kimlik algısı üzerine kuruludur. “Bireyler ailelerini, arkadaşlarını, iş arkadaşlarını, spor takımlarını ve yakınlık duydukları dini grupları kendilerinin ait oldukları sosyal gruplar olarak görmektedirler. Bunun temel sebebi, bu grupların bireyler için sosyal arkadaşlık, destek, kişisel güvence ve işbirliği sağlamalarıdır”

(Duran, 2018). Birey bu grup üyeliklerinden doğan değerleri benimsediği takdirde sosyal kimlik oluşur. Sosyal kimlik bireyin yaşam tarzını da etkileyen ve belirleyen bir kavramdır. Örneğin, bir askerin çocuğunu yetiştirirken disiplinli bir tavır sergilemesi beklenen bir durumdur.

Sosyal sınıflandırma, sosyal kimlik kuramının temel kavramlarından biridir. Bireyin kendisinin ve başkalarının grup içi ve grup dışı olarak sınıflandırılması, kişinin ilgili iç grup ya da dış grup prototipi ile benzerlik algısını vurgular. “Kişiler tek başına bireyler olmanın ötesinde ilgili prototipin somut örnekleri olarak algılanır. Kişinin sosyal sınıflandırılması kişinin iç grup prototipine dönüşmesidir” (Hogg & Terry, 2000). Örneğin, normalde sert mizaca sahip bir kadının annelik kimliğini edindikten sonra daha yumuşak kalpli ya da sevecen davranması beklenebilir. “Kendini sınıflandırma, kendini-kalıp yargılamaya yol açar. Diğerlerini, özellikle de diğer grupların üyelerini, belirli özelliklerini dikkate alarak aşırı genelleme yoluyla kalıp-yargılarız” (Demirtaş, 2003). Kitap kulübüne katılan öğrencilerin içe dönük ve okumayı seven, eşli danslar kulübü öğrencilerinin ise dışa dönük ve sosyal olduklarını; romantik filmler izlemeyi tercih eden birinin ise duygusal olduğunu varsayabiliriz. “Sınıflandırmada aynı sınıfın üyeleri arasındaki farklılıklar göz ardı edilirken sınıflar arası farklılıklar vurgulanır” (Trepte, 2006). “Sosyal sınıflandırmalar tüm grup üyeleri tarafından paylaşılıyorsa sosyal klişeye dönüşür ve davranışlarımızı yorumlamamızı, açıklamamızı ve hatta meşrulaştırmamızı sağlar” (Tajfel, 1981). “Bu dönüşüm normatif davranış, grup klişeleri, etnik merkezilik, olumlu grup içi yaklaşımlar ve uyum, işbirliği, fedakarlık, duygusal bulaşma ve empati, kolektif davranış, paylaşılan normlar ve ortak bir etki üretir” (Hogg & Terry, 2000). Dolayısıyla, sosyal sınıflama, grup kültürünü etkileyen ve iyi yönetildiğinde örgütlerin hedeflerini gerçekleştirmesine katkıda bulunabilecek bir algıdır.

Sosyal kimlik kuramının temelinde yer alan diğer bir kavram da sosyal karşılaştırmadır. “Sosyal kimlik kuramının temel varsayımı insanların kendilerine ilişkin olumlu değerlendirmeler yapmak ve böylece de benlik saygılarını yükseltmek yönünde güdülenmiş olduklarıdır” (Demirtaş, 2003). “Birey, kendi düşüncelerine benzer fikirlere ve kendi becerilerine yakın becerilere sahip olan gruplara yaklaşır” (Festinger, 1954) ve sosyal sınıflandırma ile edildiği sosyal kimliğin değerlendirmesini yapabilmek için diğer gruplarla kıyaslama davranışı göstererek bir yargıya ulaşır. “Kendimizi bir iç-grup üyesi ve bir diğer bireyi de dış-grup üyesi olarak sınıflandırıp sosyal karşılaştırmada bulunduğumuzda, gruplar arası ayırt ediciliği olduğundan daha büyük olarak algılarız” (Arkonaç, 1999, s. 22). Grubun

farklılaştığı duruma olumlu bir değer biçiliyorsa, birey, grubun bir üyesi olmaktan hoşnut olur. Ancak fark olumsuz bir çağrışım yaratıyorsa birey grubu terk etme davranışı gösterir. Sosyal karşılaştırma davranışının sonucu bireyin grup üyeliğine devam edip etmeme kararını etkilemektedir.

Sosyal kimlik kuramının önemli kavramlarından biri de sosyal yapıdır. Sosyal sınıflandırma ve karşılaştırma ile gruplar arası ilişkiler netleşir ve sosyal yapı ortaya çıkar. Toplum içerisinde birbirinden güç, konum, örneklem sayısı gibi açılardan farklılaşan çeşitli sosyal gruplar bulunmaktadır. Büyük örneklemli gruplar, toplumda iyi bir konum, güç ve saygınlık edinerek diğer gruplardan olumlu yönde ayrılabilirler; bu durum da üyelerinin sosyal kimliğinin olumlu olmasını sağlar. Ancak, “grubun toplumdaki konumu iyi değilse, bu gruba üyelik bireyde doyurucu olmayan, olumsuz bir sosyal kimlik oluşmasına yol açar” (Demirtaş, 2003).

İç grup kayırmacılığı da sosyal kimlik kuramı incelenirken sık sık ele alınan başka bir kavramdır. Birey sosyal sınıflandırma süreci sonunda kendi gruplarını benzer diğer gruplarla karşılaştırma yoluna gider. Bunu yaparken birey kendi grubuna olumlu özellikler atfederek üstün görme, diğer grupları ise küçümseme eğiliminde olur. Bu eğilim iç grup kayırmacılığı olarak adlandırılır. “Bir gruba rasgele atanmış olmak bile iç grup kayırmacılığı yaratmak için yeterlidir” (Pratt, 1998). “Bireyler, grupları lehine ayrımcılık yaparlar, çünkü gruplarını diğer gruplardan farklı ya da üstün görme duygusuna erişmek isterler” (Bizumic, 2012). Fakat bir gruba üye olan her birey, grubunu her zaman aynı derecede üstün görme eğiliminde olmayabilir. “Bireyin grubuyla kurduğu özdeşleşme çok güçlü değilse birey daha nesnel bir yaklaşım geliştirebilir” (Brewer & Miller, 1996, s. 202).

Sosyal kimlik kuramı dahilinde incelenen bir diğer kavram da en küçük grup paradigmasıdır. “Bu konu üzerinde yürütülmüş araştırmaların temel amacı gruplar arası ayrımcılık davranışı için gerekli ve yeterli olan minimum koşulları araştırmaktır” (Diehl, 1990). “Bu sorunun yanıtını bulabilmek için Tajfel ve arkadaşları bir takım grup deneyleri yürütmüşlerdir” (Tajfel, Billig, Bundy & Flament, 1971). “Bu deneylerde çok önemsiz sayılabilecek bir ölçüte göre oluşturuldukları, hiçbir geçmişleri ve olası bir geleceklerinin olmadığı, deneklerin diğer üyeleri görüp tanımadıkları, yani bireysel bir çıkarları olmadığı halde gruplarda iç-grup kayırmacılığı gözlenmiştir” (Demirtaş, 2003). “Bu araştırmalar yüzeysel oldukları gerekçesiyle eleştirilmiş” (Aschenbrenner & Schaefer, 1980), ancak sosyal kimlik kuramına temel oluşturmuştur.

Örgütsel Kimlik Kavramı

Örgütsel kimlik pek çok araştırmacı tarafından ele alınarak sebep ve sonuçlarıyla incelenen bir kavram olmuştur (Akatay, 2008; Albert & Whetten, 1985; Ashforth & Mael, 1996; Demirtaş, 2003; Gioia vd., 2000). Bunun sebebi olarak kimliğin birey ve örgüt arasındaki bağın ve sınırın psikolojik ifadesinde önemli bir kavram olması gösterilmektedir. “Örgütsel kimlik kavramı ile işyerindeki çalışanların birçok davranış ve tutumunu açıklama ve yorumlama imkanı vardır” (Taşdan, 2010). “Bireysel, örgütsel ya da ulusal düzeyde kimlik anlamlandırmaya ve davranışı açıklamaya yardımcı olan temel bir kavramdır” (Gioia, Patvardhan, Hamilton & Corley, 2013). Bu sayede, davranışların sebepleri incelenerek örgüt ve bireylerin hedeflerinin uyuşması ve bu hedeflerin gerçekleştirilmesi yönünde önemli adımlar atılabilir.

“Örgütsel kimlik üzerine yürütülen çalışmalarda 4 farklı bakış açısı esas alınmaktadır” (Gioia vd., 2013). Sosyal yapı perspektifine göre örgütsel kimlik, örgüt üyelerinin kendilerine ve başkalarına bir örgüt olarak kim olduklarını ifade ederken tanımladıkları bir kavramdır. Bu görüş, üyelerin kendilerini ve örgütün temel değerlerini ifade ederken kullandığı etiketlere ve anlamlara odaklanmaktadır. “Sosyal aktör perspektifinde ise sosyal yapı perspektifi olduğu haliyle kabul edilmekte; bunun yanı sıra örgütlerin kim olduklarını ifade ederken toplumsal bir oyuncu olarak kimliklerine dair öne sürdükleri iddialara vurgu yapılmaktadır” (Whetten & Mackey, 2002). Bir diğer akış açısı olan kurumsal perspektif ise örgütleri etkiye açık sosyalleşmiş varlıklar olarak görür. Dolayısıyla örgütlerin diğer örgütlerle benzerliğine odaklanmaktadır. “Nüfus ekolojisi perspektifi ise kimliği yabancıların örgüt hakkındaki görüşlerinden oluşan bir kavram olarak görmektedir” (Gioia vd., 2013). Bu perspektifler değerlendirildiğinde sosyal yapı ve nüfus ekolojisi bakış açılarının çok temel noktalarda zıtlık derecesinde farklılaştıkları ve örgütü ya tamamen dış yapıdan izole ya da tamamen dış yapı bakış açısından inceledikleri ve örgüt ile dış çevre etkileşimi açısından eksik oldukları söylenebilir. Sosyal aktör ve kurumsal perspektiflerin örgüt ile sosyal çevreyi birlikte ele aldıkları için daha bütüncül bakış açıları sağladıkları düşünülebilir.

Belirtilen perspektifler ışığında birçok araştırma yürütülmüş; farklı araştırmacılar örgütsel kimliğin ne olduğuna ve kapsamına dair farklı tanımlar yapmışlardır. Tanımların tarihsel olarak sıralanmış bir özeti Tablo 1’de sunulmuştur.

Tablo 1

Örgütsel Kimlik Tanımları

Yazar	Tanım
Lee (1971)	Örgütsel kimlik, üyelerin örgüte yönelik geliştirdiği aidiyet ve sadakat derecesidir.
Quinn ve Cameron (1983)	Örgütsel kimlik, örgütün üyeleri tarafından yapılan duygusal ve fiziksel yatırımdır.
Albert ve Whetten (1985)	Örgütsel kimlik, örgüt üyelerinin merkezi ve göreceli olarak kalıcı olan ve örgütü diğer örgütlerden ayıran özelliklerin ortak algısıdır.
Dutton ve Dukerich (1991)	Örgütsel kimlik, örgütlerdeki meselelerin, duyguların ve eylemlerin yorumlanma biçimini etkileyen bir kavramdır.
Ashforth ve Mael (1996)	Örgütsel kimlik, örgütü oluşturan bireyler tarafından ileri sürülen örgütün ruhu ve özünü ortaya koymak için oluşturulmuş birtakım anlatılardır.
Gioia, Shultz ve Corley (2000)	Örgütsel kimlik nispeten dinamiktir ve kimliğin görünürdeki kalıcılığı yanıltıcıdır.
Whetten (2006)	Örgütü diğer örgütlerden farklı kılan temel ve süregelen özelliklerdir.
Oliver ve Roos (2007)	Örgütsel kimlik, bilişsel olduğu kadar duygusal bir olgudur.
Liu ve Zhao (2019)	Örgütsel kimlik, çalışanların örgütsel değerleri ve hedefleri içselleştirmelerini derecesini yansıtan bir değişkendir.

Tablo 1’de yer alan örgütsel kimlik tanımlarındaki özellikler dikkate alınarak tarif edilen 4 perspektife ait izler takip edilebilir. Tanımların genel olarak örgütü oluşturan üyelerin bakış açısı ele alınarak oluşturulduğu görülmektedir (Lee, 1971; Quinn & Cameron, 1983; Albert & Whetten, 1985; Dutton & Dukerich, 1991). Bununla birlikte, yürütülen çalışmalarda duygusal ve davranışsal özellikleri birlikte barındıran tanımların geliştirildiği söylenebilir (Quinn & Cameron, 1983; Dutton & Dukerich, 1991). Ayrıca, birkaç perspektife birden yer veren tanımlar da vardır (Albert & Whetten, 1985; Gioia, Shultz & Corley, 2000; Whetten, 2006).

Albert ve Whetten’in (1985) örgütsel kimlik tanımı ile başlayarak ilerleyen yıllarda yapılan tanımlar incelendiğinde 3 temel özelliğe yaygın olarak yer verildiği görülmektedir. Buna göre, kimlik örgütün temelindedir ve tüm üyeler tarafından görülebilir, ulaşılabilir ve üretilebilir. Temel inançlar üzerinde geniş çaplı bir mutabakat söz konusudur. “Bu temel inançlar örgütün esas hedefini, misyonunu ve rakiplerine ilişkin algılarını şekillendirmektedir. Temel inançlar çevresel inançlarla desteklenmektedir” (Ağlargoöz, 2011). Çevresel inançların herkesçe kabul görüp görmemesi kimlik algısını çok fazla

etkilemez ancak çevresel inançlar üzerinde de mutabakat sağlanması kimlik algısını güçlendirir. Misyon ve vizyonun yaygınlığı ve kabul görmesi örgütün hedeflere ulaşmadaki temel rotasını belirler. Bununla birlikte, bir işin nasıl yapılması gerektiğine dair fikir ayrılıkları kabul edilebilirdir ve örgütün gelişmesine de katkı sunar. Tanımlarda yaygın olarak yer alan ikinci özellik ise farklılıktır. Bu ifade ile örgüte özgü olan, örgütü benzer diğer örgütlerden ayıran özellikler kast edilmektedir. Aynı özellik birden fazla örgüt için geçerli olabilir. Burada dikkate alınması gereken, bu özelliklerin bir araya getiriliş ve ele alınış biçimidir. Şeffaflık birçok örgütün misyon ya da vizyonunda da belirtilen ve benimsenen bir özelliktir. Temel değer olarak birçok örgütte aynı şekilde yer almasına rağmen örgütlerin şeffaflığı garanti altına alma biçimleri birbirinden farklıdır. Tanımlarda yer alan bir diğer ifade ise kalıcılıktır. Örgütlerin birincil amacı varlıklarını sürdürmektir. Bunu yapabilmek için kimliklerini oluşturan temel değerleri korumak durumundadır. Bunun yanı sıra, “kimlik kavramının kalıcı olma özelliği belirli aralıklarla ve/ya ihtiyaç duyulduğunda değişebilir” (Ponting, 2020). Buna göre, örgüt kimliği, örgütün varlığını sürdürebilmesi için sahip olduğu temel değerleri korumak kaydıyla çevresindeki gelişmelere ve değişmelere ayak uydurabilmelidir.

Örgütlerin dinamik yapıları sayesinde gün geçtikçe örgüte olan bakış açısının örgütü bir nesneden çok bir özne olarak algılamaya yönünde olduğu söylenebilir. Antropomorfizm olarak adlandırılan bu durum, örgütün ne olduğundan çok kim olduğuna odaklanmaktadır. Buna göre, “örgüte insani değerler atfetmek örgütü daha canlı, aktif ve enerjik bir yapıya doğru yönlendirmekte; kişilerarası duyguları, davranışları ve hesap verebilirliği başlatmakta ve sosyal, ilişkisel ve kişisel kimliğin yanı sıra örgütle birey arasındaki psikolojik sözleşmeyi kolaylaştırmaktadır” (Ashforth, Schinoff & Brickson, 2020). Böylece, bu bakış açısı örgütsel kimliğin bir bireyin kimliği gibi açık, kendine özgü ve nispeten kalıcı olarak algılanmasını desteklemektedir.

Örgütsel Kimlik Yaklaşımları

Örgütsel kimlik kavramı üzerinde çalışan araştırmacıların kavrama farklı varsayımları esas olarak farklı bakış açılarından yaklaştıkları söylenebilir. Bu yaklaşımların ortaya çıkmasında Utah’taki Sundance Konferansları’nın etkisi önemlidir. “Konferanslar sırasında katılımcılar örgütsel kimliğin temel özellikleri konusunda bile farklı paradigmatik görüşlere sahip olduklarını fark etmişler; yapılan tartışmalar bu farklılıkların kavramın daha kapsamlı ve

derinlemesine ele alınmasını sağladığını ortaya çıkarmıştır” (Gioia, 1998). Bu tartışmalarda işlevselci, yorumsamacı ve postmodern olmak üzere 3 temel yaklaşım dikkat çekmiştir.

İşlevselci Yaklaşım

“İşlevselci yaklaşım en eski ve hala en yaygın olan yaklaşımdır” (Ottekin Demirbolat, 2016). İşlevselci yaklaşımın temel varsayımı fiziksel ve sosyal olguların benzer kurallarla açıklanabilecek kadar birbirine benzediğidir. Bu benzerlik sayesinde fiziksel ve sosyal olgular aynı yöntemler kullanılarak incelenmeye çalışılmaktadır. “İşlevselcilik statükoya, toplumsal düzene, konsensüse, toplumsal bütünleşmeye, dayanışmaya, ihtiyaçların karşılanmasına yanıt vermeyi amaçlar ve genel toplumsal konulara gerçekçi, olgucu ve belirlemeci ilişkiler çerçevesinde yaklaşır” (Ottekin Demirbolat, 2016).

“Bu temel varsayımlardan yola çıkarak kimlik göreceli olarak kolay değişmeyen, sabit bir kavram olarak düşünülmektedir” (Gioia, 1998, s. 26). İşlevselci örgütsel kimlik araştırmalarında genellemelere ulaşılması ve örgütsel kimlikle diğer örgütsel kavramlar arasında neden sonuç ilişkileri geliştirilmesi önemli amaçlardır. “Bu yaklaşımla ele alınan çalışmalar zaman, örgüt ve sektörler göre karşılaştırılabilen genellenebilir ve test edilebilir sonuçlar sunar ve kimliği karşılaştırmalar yoluyla karakterize edebilmemizi sağlar” (Gioia, 1998, s. 26).

Yorumsamacı Yaklaşım

Bu yaklaşım, sosyalleşme sürecini katılımcının bireysel bilinç ve öznelliğine dayalı yorumlarla açıklamaya çalışır. İşlevselcilikle aynı düzleme oturtulduğunda birbirine zıt iki kutup oluşturmaktadır. “İşlevselciliği tam nesnellik şeklinde algılayan birisi için yorumsamacılık tam öznellik olarak anlam kazanacaktır” (Ağlargoğlu, 2011). “Sosyalleşmenin meydana geldiği bağlamdaki yapısal unsurlar ya da kurumsal kısıtlamalar dikkate alınmakla beraber, asıl vurgu katılımcıların öznelliği üzerinde yapılır” (Ottekin Demirbolat, 2016). Yorumsamacı araştırmanın iki aşamalı olduğundan söz edilmektedir. İlk aşamada araştırmacı araştırılan olguya ilişkin algıları belirlemek üzere çeşitli yöntemlerle veri toplamaktadır. “İkinci aşamada ise elde edilen veriler düşünömsel olarak araştırmacı tarafından yorumlanmaktadır” (Ağlargoğlu, 2011). İlk aşamada elde edilen veriler araştırmacının yorumları doğrultusunda anlamlandırıldığı için araştırmacının benliği bu yaklaşımda önem kazanmaktadır.

Yorumsamacı yaklaşımda genel olarak araştırmalarda tümevarım tekniği kullanılmaktadır. “Yorumsamacı araştırmalar sonuçları itibariyle genelde betimleyici öyküler şeklinde çıktılar üretmektedir. Bu çıktılar araştırılan olgu hakkında zengin ve derinlemesine bilgi veren yapılarıdır” (Ağlargo z, 2011).

“Yorumsamacı yaklaşım ele alınarak yürütülen araştırmaların temel projeksiyonu örgüt  yeleri ve örgütle ilişkili diğ r bileşenlerin  rg t  anlamlandırma sistemini ortaya çıkarabilmek amacıyla kimliğın derinlemesine açıklanmasıdır” (Gioia, 1998, s. 27). Bunu sağlayabilmek için gerçekliği tüm yönleriyle görebilmek amacıyla örgüte olabildiğince yakınlashmaları gerekir. Bu yakınlashma, bilgi kaynağından gelen tüm görüşleri sorgulamaksızın kabul etmek riskini barındırabilir. Bu sebeple, araştırmacının uyanık olması ve eleştirel bakış açısını koruması gerekmektedir.

Yorumsamacı yaklaşım örgütsel kimlik ve örgüt etkileşiminde karşılıklı bir ilişkinin varlığını kabul eder. Yorumsamacı bir yaklaşım benimseyerek yürütülen bir araştırmada örgütsel kimlik örgüt üyelerini şekillendiren, aynı zamanda örgüt  yeleri tarafından da şekillendirilen bir kavram olarak tanımlanmaktadır. “Yorumsamacı  rg tsel kimlik araştırmasında temel amaç örgütsel kimliğın belli boyutlar itibariyle betimlenebilmesidir. Bu nedenle de hareket noktası örgüt üyelerinin anlam sistemlerinin yorumlanabilmesi olmaktadır” (Ağlargo z, 2011).

Postmodern Yaklaşım

Postmodern yaklaşımın savunucuları kararlılık yerine belirsizliği tercih eder; b t nleşmişlik yerine çözülme ve çeşitliliğe önem verir; benzerlik ya da sentez yerine farklılıklara odaklanır; basitlik yerine karmaşıklığı destekler (Gioia, 1998, s. 27). Bu sebeple, postmodernizm birçok araştırmacının yapmaya çalıştığı genelleme ve ortaklıkları ortaya çıkarma anlayışından farklı bir yaklaşım içermektedir. Farklılıkları desteklediği ve bütün yerine tek tek parçalara değer verdiği için postmodern yaklaşımın süregelen düşünce sistemlerinden farklı olduğu söylenebilir.

Postmodern yaklaşımı savunan araştırmacılar bir kavram olarak ele alındığında kimliği büyük bir sorun olarak görmektedir. Kimlik, güç sahibi kişilerin amaçlarını gerçekleştirebilmek için geliştirdikleri bir icat olarak düşünülmektedir. “Postmodernistler sosyal olguların kaynağının dil olduğunu ve kişilik ve bireysel kimliğın dil ve dilsel geleneklerin bir ürünü olduğunu savunurlar” (Gioia, 1998, s. 27). Bu algıdan yola çıkarak

postmodernizme göre örgütsel kimliğin bir çeşit dilsel dışavurum olduğu söylenebilir. Bununla birlikte, postmodernist yaklaşımın çeşitlilik ve farklılığa yaptığı vurgu, tek bir örgütsel kimlik algısı yerine örgüt içinde çoklu bireysel kimliklerin varlığı fikrini öne çıkarmaktadır.

Örgütsel Kimlik Yaklaşımlarının Karşılaştırılması

Kimlik kavramının örgütsel düzeyde araştırılmasının önünü açan ilk çalışmalardan biri 1985 yılında yayınlanan Albert ve Whetten'a ait araştırma olarak görülmektedir. Albert ve Whetten (1985), bu çalışmada örgütsel kimliği örgüt üyelerinin merkezi ve göreceli olarak kalıcı olan ve örgütü diğer örgütlerden ayıran özelliklerin ortak algısı olarak tanımlamaktadır. Buna göre, örgüt çalışanlarının ortak inancı örgütsel kimliğin belirleyicisidir. Buradan yola çıkarak bu ilk çalışmada örgütsel kimliğin yorumsamacı bir bakış açısıyla tanımlandığı belirtilebilir. Kavramla ilgili yürütülen daha sonraki çalışmalarda farklı görüşlerin benimsendiğini söylemek yanlış olmaz.

Kimlik kavramının araştırmacıların bakış açılarına bağlı olarak farklı özellikleri barındırdığı düşünülmektedir. İşlevselci yaklaşım kimlik kavramını sosyal bir gerçeklik olarak ele almaktadır. Kimlik, sosyal iletişim yoluyla şekillense de algılayan kişiden bağımsız bir nesne olarak varlığını sürdürmektedir. Yorumsamacı yaklaşımda ise kimlik sosyal olarak yapılandırılan öznel bir olgu olarak görülmektedir. Bu sebeple, kimlik kişiye bağlı olarak şekillenmektedir ve araştırmacıların temel sorusu kimliği nasıl oluştuğudur. “Postmodern yaklaşım ise kimliği kazara oluşan çoklu ve bütüncül olmayan bir kavram olarak tasarlamaktadır” (Brunninge, 2005). Buna göre, işlevsel yaklaşımda örgütte tek bir kimlik algısından söz edilirken yorumsamacı yaklaşımda örgüt içinde çoklu kimlik yapılanmalarının varlığı kabul edilir. Postmodern yaklaşım ise kimliğin varlığına şüpheli bakmaktadır.

Örgütsel kimlik yaklaşımlarına göre farklı ele alınan bir diğer özellik de kimliğin yapısı ile ilgilidir. İşlevselciler doğal olarak örgütsel kimliğin homojen bir yapı olduğunu ileri sürmektedirler. “Homojenlik nesnel araştırmalar için bir ön koşul niteliğindedir. Yorumsamacılar örgütsel kimliğin heterojen yapıda olduğuna inanmaktadırlar” (Ağlargoğlu, 2011). Postmodernistler ise kimliğin belirsiz ve çoklu yapılardan oluştuğundan bahsetmektedirler. Buna dayanarak postmodernizmin kimliğin heterojen bir yapıda olduğunu ileri sürdükleri söylenebilir.

“Yorumsamacı yaklaşımda örgüt içinde süregelen sosyal yapılanmanın sonucu olarak görüldüğü için kimliğe süreç perspektifinden bakılırken işlevsel yaklaşımda kimlik yönetim tarafından kasıtlı olarak manipüle edilebilen bir değişken olarak görülmektedir” (Brunninge, 2005). Bunun en önemli sebebi işlevsel yaklaşımda kimliğin varlığının örgüt içindeki kişilerden bağımsız olarak kabul edilmesidir. Buna göre, bir nesne olarak görülen kimlik yönetimin etkisiyle şekillendirilebilir.

İşlevselci yaklaşımın örgütsel kimliğin 1990’lı yıllardaki araştırma ve kavramsallaştırma çabalarındaki baskın paradigma olduğu belirtilmiştir. Yorumsamacı yaklaşımın işlevselci yaklaşıma göre daha detaylı bir açıklama gerektirdiği düşünülmektedir. “Postmodern yaklaşım ise Avrupa kaynaklı örgüt teorisinde daha yoğun yer bulmakta fakat Kuzey Amerika kaynaklı alanyazında o derece etkili olmamaktadır” (Gioia, 1998, s. 25). Bu çalışmada, örgütsel kimlik, örgüt içinde çoğulcu bir bütünlüğe vurgu yaptığından dolayı çağa daha uygun bir yaklaşım olarak görüldüğünden yorumsamacı bir bakış açısından ele alınmıştır.

Tekli ve Çoklu Örgütsel Kimlik Yapıları

“Bireyler ve örgütler farklı örgütsel kimlik yapılarına aynı anda sahip olabilmektedir. Sosyal kimlik kuramında sosyal kimlikler bireyin katıldığı gruplara dayanır. Bu sebeple, birey katıldığı grup kadar sosyal kimlik edinebilir” (Pratt & Foreman, 2000) ve farklı gruplara üye olduğu için bu üyeliklere göre şekillenen farklı kimlikleri benimseyebilir. Aynı kişi içinde bulunduğu duruma göre anne, eş, evlat ve çalışan rollerini üstlenebildiği için tüm bu rollere ait kimliklere aynı anda sahip olabilir.

Benzer bir durum örgütler için de geçerlidir. “Merkezi olan, kalıcı olan ve örgütü diğer örgütlerden ayıran özellikler ile ilgili farklı kavramlaştırmalar olduğunda örgütler çoklu örgütsel kimliklere sahip olabilir” (Pratt & Foreman, 2000). Bu durumda, örgüt içerisinde farklı kimliklerin etkisi söz konusu olmakta ve bu kimlikler değişikliğe uğrasalar da örgüt içerisinde varlığını sürdürebilmektedir. “Örgütler kendilerine zarar verebilecek potansiyel sapmalardan kaçınabilmek için çoklu kimlikleri yönetebilmelidir” (Balmer & Greyser, 2002). Bu sebeple, çoklu kimlikler örgüt içerisinde tanınması ve yönlendirilmesi gereken önemli değişkenler olarak görülmektedir.

İdeografik ve Holografik Örgütsel Kimlik

Albert ve Whetten (1985) çoklu örgütsel kimlikler üzerinde çalışma yapan ve önemli bulgulara ulaşan ilk araştırmacılardandır. Araştırmacılar, örgütlerin tek kimlikli olmasının istenmeyen bir durum olduğunu belirtmektedirler. Muğlak sınıflandırmalar örgütleri tekdüze hale getirmekte ve daha tahmin edilebilir kılmaktadır. Örgütlerin karmaşıklığı tek bir kimlik ifadesini mümkünsüz kılmaktadır. Örgütler zamanla değişime uğradıkları için kesin ve net bir tanım güncelliğini hızlı bir şekilde yitirebilmektedir. “Kimlik konusunda belirli koşullar altında inceleme yapıldığı ve tek ve kısa bir ifadeye büründüğü için bu ifadenin kesinliğe ulaşmasını bekleyemeyiz” (Albert & Whetten, 1985, s. 93).

Örgüt bünyesinde aynı anda en az iki farklı kimlik bulunması melez örgüt yapısını beraberinde getirmektedir. “Melez örgütler iki farklı şekilde yapılanmış olabilir. İlkinde örgütün her bir biriminde iki örgütsel kimlik tipi de görülmektedir. Bu durum, holografik örgüt yapısı olarak adlandırılmaktadır. İkincisinde ise örgütün farklı birimlerinde farklı örgütsel kimlik tipleri görülmektedir” (Albert & Whetten, 1985, s. 96). Bu tip örgütlerde ise ideografik örgüt yapısı hakimdir.

Vakıf üniversiteleri ideografik örgüt yapısına örnek sayılabilir. Bu okullar bir vakıf tarafından kurulmaktadır. Bu okullarda kurucu kurul ve üst yönetim tarafından konulan prensipler hakim olabilir. Ancak aynı zamanda görev yapan personel okuldaki eğitimin kalitesini garanti altına alacak işleyişi de temin etmek durumundadır. Holografik örgütlerde ise çalışanların vakfa bağlılıkları önem kazanmakta ve performans değerlendirmesinde bu bağlılık da diğer yeterlilikler kadar dikkate alınmaktadır.

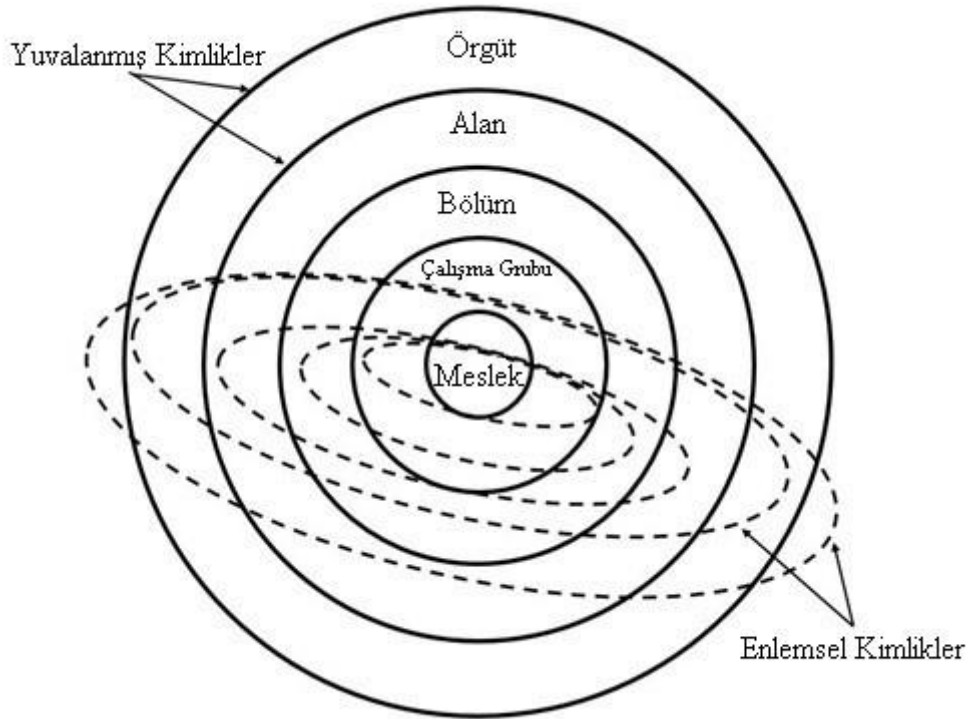
İdeografik ve holografik yapılarının örgütlere farklı avantajlar ve dezavantajlar sunduğu söylenebilir. İdeografik örgütler, yapılarında farklı kimlikleri barındırdıkları için çeşitli konularda farklı güçlü yanlara sahiptir. Holografik örgütlerde ise tek tip yapı vardır ve bu uzmanlaşmanın tek bir kimlik ile ilgili özellikler üzerinde oluşmasına sebep olur. Bu durum, kolektif bir eyleme geçiş durumunda holografik örgütler için avantaj haline gelmektedir. “Tek kimlik yapısına sahip olan holografik örgütler böyle bir durumla karşılaştığında tek hedefe daha kolay odaklanabilmektedir. İdeografik örgütlerde bu mücadelenin daha yoğun bir şekilde yaşanması beklenmektedir” (Ağlargoğlu, 2011). Çok kimlikli yapıya sahip ideografik örgütlerde var olan çeşitlilik örgütün toparlanmasını geciktirebilmektedir.

Yuvalanmış ve Enlemsel Örgütsel Kimlik

Yuvalanmış kimlikler biri diğerini kapsayacak şekilde olan alt ve üst düzey kimliklerdir. “Kişinin “a” şehri sakini olarak kimliği, “a” şehrini de içeren “A” bölgesi kimliğinin içerisinde, bu kimlik de “Alfa” ülkesinin sakini olarak edinilen kimlikte yuvalanmıştır” (Medrano & Gutierrez, 2001). Yuvalanmış kimlikte aynı kişiye ait birden fazla kimliğin birbirinin içerisinde yer alması durumu söz konusudur.

“Ele alınan kimlik alt düzey kimliğin sonucunu üst düzey kimliğin ise sebebini oluşturduğu için yuvalanmış kimlikler bir çeşit sebep sonuç zinciri oluştururlar” (Ashforth & Johnson, 2001). “A” şehri “Alfa” ülkesinin bir parçası olduğu için üst düzey kimlik olan Alfa ülkesi kimliği A şehri kimliğinin sonucudur. Benzer şekilde, “A” şehri kimliği de “Alfa” ülkesi kimliğinin sebebi olarak görülebilir.

Tipik bir organizasyon şeması yuvalanmış kategorilerin hiyerarşisini gösterebilir. “Enlemsel kimlikler ise resmi ya da gayri resmi kategorilere bağlı olabilir. Resmi enlemsel kimlikler komiteler, kurullar ve yerel sendikalardan oluşurken resmi olmayan kategoriler arkadaş grupları, aile ilişkileri, ortak çıkar grupları veya demografik kümelemelerden oluşabilir (Ashforth & Johnson, 2001)”. Görülebileceği gibi enlemsel kimlikler birbirinin içine yuvalanmış kimlikleri enine kestiği gibi örgüt sınırlarının dışına da taşabilir.



Şekil 1. Yuvalanmış ve enlemsel örgütsel kimlik yapısı. Ashforth, B. E. ve Johnson, S. A. (2001). Which hat to wear? The relative salience of multiple identities in organizational contexts. In M. A. Hogg & D. J. Terry (Eds.), *Social identity processes in organizational contexts*. (pp.31-48). Philadelphia: Psychology.

Şekil 1’de yuvalanmış ve enlemsel kimliklerin birbiriyle ilişkisi görülebilir. Buna göre, yuvalanmış kimlikler iç içe geçmiş halkalar gibi resmedilmiştir. Bir kimlik, öncekini kapsarken sonrakinin içine geçmiş olarak görülmektedir. Yuvalanmış kimlikleri enine kesen halkalar da kişinin dahil olduğu farklı gruplar ve roller nedeniyle sahip olduğu diğer kimlikleri göstermektedir. Üniversite yapısı içindeki organizasyon şemaları bu örgütlerdeki yuvalanmış kimlikleri gösterebilir. Buna göre, akademik yapılanma incelendiğinde bölüm başkanlıklarının dekanlıklar; dekanlıkların ise rektörlük içinde yuvalanmış olduğu söylenebilir. İdari yapılanmada da benzer şekilde sorumluluk alanlarına göre kümelenmiş olan Mali İşler, Kültür ve Spor gibi birim ve şubelerin daire başkanlıkları, daire başkanlıklarının ise genel sekreter yardımcılığı ile genel sekreterlik makamları altında yuvalanmış olduğu görülmektedir.

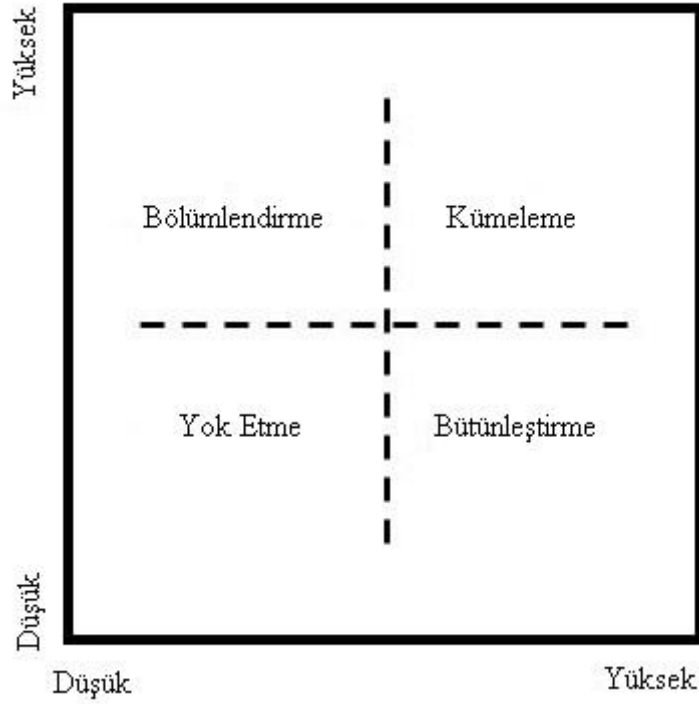
Üniversite içinde enlemsel kimlik yapılanmasından da bahsetmek mümkündür. Çeşitli amaçlarla kurulan komisyonlar enlemsel kimlik yapılanması örnek teşkil edebilir. Personelin

özlük haklarının iyileştirilmesi amacıyla İnsan Kaynakları, Mali İşler ve İdari İşler Birimlerinden oluşan temsilcilerin katılımlarıyla kurulan bir komisyon yatay bir hiyerarşi barındırmaktadır ve bu kurulun enlemsel bir yapıya sahip olduğu söylenebilir. Benzer şekilde, öğrencilerin staj programlarının etkililiğini incelemek amacıyla kurulan bir komisyon enlemsel bir kimlik yapılanmasıyla ilgili bölümlerden akademik personel, üniversitenin Öğrenci İşleri Birimi ve staj programlarının yürütülmesinden sorumlu idari personelden oluşabilir. Bu tür komisyonların dışında üniversite bünyesindeki akademik ve idari personel ile öğrenciler arasında gelişen informal ilişki de enlemsel bir kimlik yapılanması olarak ele alınabilir.

Çoklu Kimliğe Sahip Örgütlerin Yönetilmesi

“Çoklu kimliğe sahip örgütlerin bu kimliklere cevap vermesi ya da bu kimlikleri yönetmesi gerekir; böylece çoklu kimliklerden faydalanılabilir ve maliyetleri en aza indirilebilir” (Pratt & Foreman, 2000). Örgütlerin çoklu kimliklere sahip olmasının birçok avantajı vardır. Çoklu kimliğe sahip olan kurumların farklı beklenti ve ihtiyaçları olan dış paydaşlar için daha cazip olduğu söylenebilir. “Kişiler kendi beklenti ve ihtiyaçlarını çeşitlilik içinde daha kolay karşılayabilirler. Bu örgütler geniş kapsamda kişileri çekebildikleri için yaratıcılık ve öğrenme anlamında kendi kapasitelerini de arttırmış olurlar” (Ashforth & Mael, 1996). Bununla birlikte, “çoklu kimliğe sahip örgütlerin kendi içlerindeki çatışmaların çözümü için uğraşma ve değerli kaynakları farklı görüşlerdeki grupların uzlaşmasına harcamaları gibi durumlar söz konusu olabileceği için örgüt dahilinde var olan bu esneklik kararsızlık veya eylemsizliğe de neden olabilir” (Pratt & Foreman, 2000).

Çok kimlikli örgütlerin yöneticileri bu kimlikleri yönetebilmek için farklı yöntemler izleyebilir. İlk yöntem kimliklerin toplam sayısı ile ilgilidir. Yönetici bu kimlikleri arttırabilir, azaltabilir, ya da olduğu gibi sürdürmeyi tercih edebilir. Yöneticinin bu kararında kritik olan dış paydaşlar, örgütün gelecek beklentileri ve kaynakları önemli rol oynamaktadır. Diğer bir yöntem ise “kimlikler arası ilişkilerin yönetilmesidir; böylece bu kimlikler birbirinden çok farklı ya da birbirine benzer hale gelebilir” (Pratt & Foreman, 2000). Bu noktada karşılıklı bağımlılık önem kazanmaktadır. Karşılıklı bağımlılık yüksekse sinerjinin de yüksek olması beklenebilir. Çoklu kimlik sinerjisini etkileyen bir başka konu ise örgüt içinde var olan kimliklerin örgüte ne şekilde yayıldığıdır. “Çoklu kimlik yapısının örgütün tümünde görüldüğü holografik yapıdaki örgütlerde sinerji talebinin yüksek olması beklenmektedir” (Ağlargoğlu, 2011).



Şekil 2. Çoklu örgütsel kimlik yönetimi sınıflandırma şeması. Pratt, M. G. & Foreman, P. O. (2000). Classifying managerial responses to multiple organizational identities. *The Academy of Management Review*, 25(1), 18-42.

Şekil 2’de çoklu örgütsel kimlik yönetimi sınıflandırma şeması yer almaktadır. “Çoklu kimliğe sahip örgütlerde yöneticiler yok etme, bölümlendirme, kümeleme ve bütünleştirme olmak üzere farklı stratejiler takip edebilir” (Pratt & Foreman, 2000). “Örgüt kendi bünyesinde var olan tüm kimlikleri korumayı fakat bunlar arasında herhangi bir sinerji yaratmamayı uygun buluyorsa, yapılacak iş var olan kimliklerin bölümlendirilmesidir” (Ağlargoğlu, 2011). Bölümlendirmenin çeşitli avantaj ve dezavantajları vardır. Bölümlendirme stratejisi farklı kimliklerin ayrı ayrı idare edilmesini gerektirmektedir ve çatışma riski doğabilir. Ayrıca bu tür örgütlerde sinerji de düşük olur. Çoklu örgütsel kimlik yönetimi sınıflandırma şemasında diğer bir strateji ise yok etmedir. Örgütler kendilerine zararı olacağına veya örgütün misyonunu desteklemediğine inandıkları bazı kimlikleri yok etme davranışını benimseyebilir. Böyle bir durumda, bu kimliklerin ortadan kaldırılmasıyla kalan kimliklerin bu boşluğu sağlıklı bir biçimde doldurup doldurmadığı takip edilmelidir. Aksi halde çalışanların kendilerini örgütten ayrıştırmasıyla örgüt içinde yabancılaşma oluşabilir. Yöneticilerin bu tip örgütlerde benimseyebildiği bir diğer strateji de bütünleştirmedir. Bu stratejide örgüt içerisinde var olan tüm kimlikler tek bir başlık altında bir araya gelecektir. Ancak bu örgütler yeterince esnek olmayabilirler. İzlenebilecek son

strateji ise kümelemedir. Kümelemede örgütler kimlikleri belirli gruplar altında toplanır ve bu şekilde yönetir. Böylece kimliklerin göreceli olarak etkililiği de görülmüş olur.

Örgütsel Kimlik Kavramının Benzer Diğer Kavramlarla İlişkisi

Bu bölümde örgütsel kimlik kavramının anlamının netleştirilmesi amacıyla kavramın örgüt imajı, kurumsal kimlik ve örgüt kültürü gibi benzer diğer kavramlarla farkı ele alınmıştır.

Örgütsel Kimlik ve Örgüt İmajı

Örgüt imajı, örgütsel kimlik ile karıştırılabilecek kavramlardan biridir. “İmaj, örgütteki sosyal, tarihsel ve somut etkenlere bağlı olarak planlı ya da plansız edinilen kişisel tecrübelerle dayalı olarak algılanan mesajların birey tarafından yorumlanması sonucu oluşan karmaşık ve çok yönlü bir süreçtir” (Erdoğan, Develioğlu, Gönüllüoğlu & Özkaya, 2006). Örgüte ait fiziksel mekanlar, eşyaların konumu, temizliği, örgütün logosu, sloganı, çeşitli konulardaki uygulamaları, örgüt üyelerinin dış paydaşlarla iletişim tarzı ve örgütün sunduğu ürünlerin kalitesi gibi pek çok değişken örgütün imajını etkileyebilir.

“İmaj algısı, hem örgütün kendi çalışanlarının performanslarını hem de örgüt dışı paydaşların tutum ve davranışlarını etkileme gücünden dolayı önemlidir” (Polat, 2011). “Örgütsel görünüm, örgütsel iletişim, örgütsel davranışın toplamında ifadesini bulan örgütsel imaj; iç ve dış hedef kitle üzerinde inandırıcılık ve güven yaratmak ve bu güveni sürdürmek gibi önemli bir işlevi yerine getirmektedir” (Cerit, 2006). İmaj, bu yolla örgütsel amaçların gerçekleştirilmesine etki edebilecek bir araç olarak kullanılabilir. Bu yüzden, örgütlerine ait olumlu bir imaj yaratmak ve bunu sürdürebilmek pek çok örgüt yöneticisinin uğraşlarından biri olmakta; örgütler imaj yönetimi için ayrıca kaynak ayırmaktadır.

Örgütsel imaj yönetimi üç adımlı bir süreci kapsamaktadır. “Birinci adımda örgüt paydaşlarının örgüt hakkındaki örgütsel imajının bilinmesi gerekmektedir. İkinci olarak istendik bir imaj algısı için çalışmalar yapılmalıdır” (Polat, 2011). Bunun için, “örgütün iç ve dış paydaşlarının görüşleri almak ve bu görüşleri içeren bir strateji geliştirmek gerekmektedir. Sürecin üçüncü aşaması koruma ve onarma aşamasıdır” (Polat, 2011). Bu aşama örgütün imajının sürekli olarak izlenmesini ve geliştirilen stratejiden sapmalar varsa uygun zamanda ve uygun yöntemlerle bunun yönlendirilmesini gerektirmektedir.

Örgüt imajı, işlevsel ve duygusal olmak üzere iki temel unsura sahiptir. “İşlevsel unsur, kolaylıkla ölçülebilen somut özelliklerle ilgilidir. Duygusal unsur, bir örgütle ilgili duygu ve

tutumların açıklandığı psikolojik boyutlarla ilgilidir” (Cerit, 2006). Duygusal unsurun genellikle kişinin örgütle iletişiminin sonucunda belirginleştiği ve bu unsorda bireyin örgütle ilgili bilgi düzeyinin değerine göre daha fazla olduğu söylenebilir.

Örgütsel kimlik ve örgütsel imaj birbirleriyle ilgili olmalarına rağmen birbirinden net bir biçimde ayrılabilen kavramlardır. Örgütsel kimlik ve imaj kavramları örgütsel kimliğin yaygın bir biçimde kabul görmüş üç temel özelliği açısından tartışılabilir. “Örgütsel kimlik, örgüt üyelerinin merkezi ve göreceli olarak kalıcı olan ve örgütü diğer örgütlerden ayıran özelliklerin ortak algısıdır” (Albert & Whetten, 1985). Buna göre, örgütsel kimlik genellikle örgütün temelinde yer alıp iç paydaşlar için ulaşılabilir bir kavramken örgütsel imaj örgütün algılanma biçimini temsil etmektedir ve örgütün çeşitli açılardan nasıl görüldüğü ile ilgilidir. Örneğin, örgüt ile hiç iletişime geçmemiş birinin örgüte dair kafasında canlanan bir imaj olabilir; fakat bu kişi örgüte dair bir kimlik edinemez. Örgütsel kimliğin belirli bir yaşanmışlık ve etkileşim sonucu ortaya çıkacağı; imajın ise örgüte dair birkaç ipucu edinerek şekillenebileceği söylenebilir.

Örgütsel kimlik algısının imaj ile bir diğer farkı da kalıcılıktır. “Kimlik, düşünsel, davranışsal ve kültürel faktörleri içerirken, imaj daha çok örgüt kimliğinin çevre tarafından algılanan biçimi olarak nitelendirilebilir” (Bütüner, 2011). Kimlik, örgütle ilgili daha derinlemesine etkileşim sonucu ortaya çıktığından ötürü değişen koşullar sebebiyle değişime uğrasa da uzun süre varlığını sürdürür ve yönetim ya da başka bir merci tarafından kolay bir şekilde yönlendirilemez. Bunu yapabilmek için örgütün her yanına yayılmış birbirleriyle tutarlı ve sürekli sistemlerin varlığı gerekebilir. Bununla birlikte, imaj anlık kampanya ve stratejilerle daha kolay bir şekilde yönlendirilebilir.

Örgütsel kimlik ile imaj arasındaki başka bir fark ise bireysel ya da kolektif algıya bağlı olma durumudur. İmaj örgütün tek bir kişi üzerinde bıraktığı izlenim olarak düşünülebilir. Örgütsel kimliğin ise yorumsamacı yaklaşıma göre bireysel, işlevselci yaklaşıma göre örgüt üyelerinin ortak algısından oluştuğu söylenebilir.

Örgütsel Kimlik ve Kurumsal Kimlik

“Olins (1995) kurumsal kimlik kavramının örgütü stratejik amaçlarına ulaştıran temel düşüncenin, örgütle ilişkili çeşitli paydaşlara tutarlı bir şekilde takdim edilmesiyle oluşturulduğunu ifade etmektedir” (Ağlargoğlu, 2011). Kurumsal kimlik, örgütü temsil eden görsel iletişim unsurları kast etmek için kullanılmaya başlayan görsel tasarım alanında ortaya

çıkan bir kavramdır. Fakat slogan, ürün çeşitliliği veya temel değerlerin sunumu gibi örgüte ait başka unsurlar da gün geçtikçe kavramın içeriği dahilinde ele alınmaktadır. Kavram, kısaca örgütün kendisini dış paydaşlara sunma şekli olarak özetlenebilir.

“Olins (1989) işletmelerin ne şekilde organize olduğu, merkezi olup olmaması, alanlarının, şubelerinin veya markalarının olup olmaması üzerine üç şekilde kurumsal kimlik yapısından bahsetmektedir” (Işıldar, 2018). Bunlardan ilki olan monolitik kurumsal kimlik yapısı örgütün her yerde ve faaliyet gösterdiği her alanda tek kurumsal kimlik öğelerini kullanmasıdır. Böylece, örgütün çıktılarının her yerde aynı nitelik ve standartları içerdiği varsayılır ve örgüte dair güçlü bir imaj meydana gelir. İkincisi ise desteklenmiş kurumsal kimlik yapısıdır. Bu yapıda büyük bir kuruluşun ana kimliğinin yanı sıra faaliyet gösterdiği her alanda bu alana özgü yan kimliklerinin de varlığı söz konusudur. Bu tip kurumsal kimlik birçok yöne sahip olan tek ve büyük organizasyonlarda oluşabilir. Üçüncü kurumsal kimlik yapısı ise marka kimliğidir. Bu kimlik tipinde marka kendini var eden kurumun önünde yer almaktadır. Böylece “aynı kuruma ait birden fazla marka varsa her bir marka hitap ettiği kitleye uygun bir biçimde kendi değerini oluşturur” (Işıldar, 2018).

Örgütsel kimliğin daha içe dönük bir kavram olduğu söylenebilir. Örgüt içindeki bireylerin örgüte ilişkin algılarını ifade etmektedir. “Kurumsal kimlik örgütün dış hedef kitlelere; bir başka deyişle, dış paydaşlara yönelik olarak ifade edilmesi şeklinde betimlenmektedir” (Brunninge, 2005). Buna göre, örgütsel kimlik örgüt içerisinde paylaşılabilen bir kavrama denk gelirken kurumsal kimlik kuruma ait dışa yansıyan bir resim olarak düşünülebilir.

Kurumsal kimlik örgütün dış paydaşları etkileme gücünü de yönlendirebilmektedir. Bu sebeple, yöneticilerin kurumsal kimliği manipüle edebildiğini söylemek yanlış olmaz. Örneğin, örgüt güvenilir olduğu varsayımını öne çıkarmak istiyorsa görsel ve yazılı unsurlarında bu yönünü sürekli olarak vurgulayabilir ve akılda kalıcı hale getirebilir. Ürettiği ürünün dayanıklılığını vurgulamak isteyen bir örgüt ise buna uygun reklam ve görsel unsurlar aracılığıyla böyle bir algı oluşturabilir. Bununla birlikte, örgütsel kimlik içe dönüktür ve tek bir grup tarafından yönlendirilmesi zordur. Örgütsel kimliğin değişmesi için kapsamlı değişiklikler ve kapsayıcı çalışmalar gerekebilir.

Örgütsel Kimlik ve Örgüt Kültürü

“Örgüt kültürü tüm zenginliği ve çeşitliliği ile örgütsel hayatı anlamak için bir yol sunduğundan dolayı oldukça önemli bir kavram olarak görülmektedir” (Alvesson, 2002, s.

2). Kültür, insanlara yapmak zorunda oldukları Şeylerin neler olduğu ve nasıl davranmalarını gerektiği konusunda duygu ve sezgi kazandırır. Başka bir ifade ile “ rg t kültürü, örgüt üyelerinin düşünce ve davranışlarını Őekillendiren hakim değer ve inançlardır” (Güçlü, 2003). Kültür,  rg te özgüdür. Belirli davranışlar bazı örgütlerde normal sayılırken diğer örgütlerde kabul görmeyebilir.

“ rg t kültürünün temel ögeleri değerler, normlar ve varsayımlardır. Diğer yandan, örgüt kültürünün görülebilen ifade biçimleri arasında; seremoniler ve törenler, adetler (ritüeller), hikayeler, mitler, semboller, dil ve kahramanlar sayılabilir” (Güçlü, 2003). Tüm bu ögeler örgüt  yeleri tarafından paylaşılır ve sürekli tekrar edilerek örgüt çapında gelenekselleŐir.

Örgüt kültürü, örgüt  yeleri için bir kimlik oluŐmasını sağlar ve örgüt birimi veya daha büyük takımlar arasında bağlılık yaratır. “İŞ görenlere ne söylemeleri ve ne yapmaları gerektiği hususunda ipuçları vererek  rg t  birbirine bağlayan sosyal bir yapıŐtırıcı görevini üstlenir” (Tütüncü & Akgündüz, 2012). Buna göre, örgüt kültürünün örgütsel kimliğin üzerinde bir yapı olduğu söylenebilir. Örgütsel kimlik, örgüt kültüründen etkilenerek Őekillenir. Benzer Şekilde,  rg t kültürü de bölgesel ve yerel diğer kültürlerden etkilenmektedir.

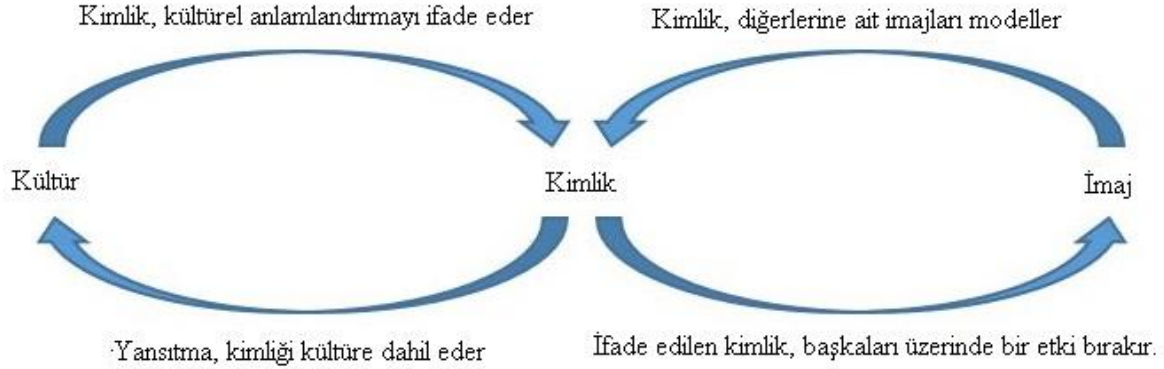
“ rg t kültürü ile örgüt ideolojisinin aynı derinlikte olmaması, üst yönetim ile diğer gruplar arasındaki farklılıklar ve örgüt içinde var olan çeşitlilik sebebiyle örgüt kültürü ve yönetim ideolojisi çoğunlukla aynı değildir” (Alvesson, 2002, s. 46). Örgüt kültürü, örgütsel kimlik gibi örgüt içinden beslenir ve örgüte hakim değerleri içermektedir. Bu sebeple, kurumsal kimlik gibi yönetim tarafından deėiŐtirilmesi ve yönlendirilmesi kolay görünmeyebilir.

“ rg tsel kimlik ve örgüt kültürü kavramlarını birbirine benzedikleri Őeklindeki algılayıŐın altında yatan önemli bir neden geçmişte örgüt kültürü alanında tartıŐılan konuların ve araştırılan soruların günümüzde örgütsel kimlik kavramı içinde tartıŐılıyor ve araŐtırılıyor olmasıdır” (Ağlarg z, 2011). Brunninge (2005)’e göre bu noktada yapılabilecek önemli bir ayırım örgütsel kimliğin  rg t  kendisine bakmaya odaklayan bir kavram olması, bunun aksine örgüt kültürünün kapsam olarak daha geniş bir yapıyı ifade etmesidir.

Kimlik, Kültür ve İmaj Karşılaştırması

Literatürde kimlik, kültür ve imaj kavramları birçok çalışmada incelenmiş ve birbirleriyle ilişkili birçok tanım yapılmıştır (Alvesson, 2002; Brunninge, 2005; Güçlü, 2003; Hatch & Shultz, 2002; Polat, 2011). Bu tanımların sınırları zaman zaman silikleŐmiŐ ve kavramların

birbirleri yerine kullanılabildiği görülmüştür. “Kaynağını örgüt içinden veya dışından alan örgütsel kimlik tanımlarının nasıl ilişkilendirilebileceğini anlayabilmek için kavram kültür ve imaj kavramlarıyla birlikte incelenmelidir” (Hatch & Schultz, 2002).



Şekil 3. Örgütsel kimlik dinamikleri modeli. Hatch, M. J., & Schultz, M. (2002). The dynamics of organizational identity. *Human Relations*, 55(8), 989-1018.

Şekil 3’de Hatch ve Schultz (2002) tarafından geliştirilen Örgütsel Kimlik Dinamikleri Modeli yer almaktadır. Modelde kültür, imaj ve kimliği birbirine bağlayan 4 süreçten bahsedilmektedir. Araştırmacıların modelleme, yansıtma, ifade etme ve etkileme olarak tanımladıkları bu süreçler imaj, kültür ve kimlik kavramlarının oluşma şekillerini ve birbirleriyle etkileşimlerini özetlemektedir.

“Modelleme kimliğin başkalarının zihnindeki imajlarla oluşma ve şekillenme aşamasıdır. Temel kimlik her zaman modelleme tecrübesine dayanır” (Lichtenstein, 1977). “Modelleme, kişilerin belirli bir sonucu üretmek için tam ve kesin olarak neler yaptığının açığa çıkartılmasına denmektedir” (Durmuş, 2006). Yansıtma, kimliğin kültürel anlayışa nakşedildiği aşama olarak tanımlanmaktadır. Bundan sonra gelen ifade etme, kimlik iddiaları yoluyla kültürün kendisini bilindik kılmasıdır. Etkileme ise kimliğin diğerleri üzerinde izlenimler (imaj) bırakmasıdır. “Örgütsel kimliğin yapılandırılmasında örgütsel kültür ve imaj kavramlarının birbirleriyle sürekli konuşuyor ya da dans ediyormuş gibi bir etkileşimleri söz konusudur” (Hatch & Schultz, 2002). Görüldüğü gibi imaj, kültür ve kimlik birbirlerini çeşitli açılardan açıklamaya yarayan ilişkili kavramlar olarak kullanılabilmektedir.

Hatch ve Schultz (2002) kültür ve kimliği görünür/nedensel, açık/örtük ve bir aracı vasıtasıyla fark edilen / kendiliğinden ortaya çıkan şeklinde ayırt etmiştir. Buna göre, kimlik kavramı kültür ile karşılaştırıldığında daha görünür, açık ve karşılaştırma yoluyla fark edilen

bir kavram olarak ele alınmaktadır. Kültür  rg t için daha içsel bir kavramdır ve kendiliğinden oluşur. İmaj ise kimliğin başkalarını etkilemek için kullanılan hali olarak düşünülebilir.

Örgütsel Kimliğin Etkileri

Örgütsel kimlik bireyin örgüt içinde ve dışında çeşitli durumlara yaklaşımını ve davranışlarını de i tirebilmektedir. Bireyin bakış açısı ve düşünceleri taşıdığı kimliklerden direkt olarak etkilenebilmektedir. Bu sebeple, örgütsel kimlik kavramının birey ve örgüt üzerinde çeşitli etkilerinden bahsedilebilir.

Örgütsel kimlik kavramının bireyi çeşitli açılardan etkilediği söylenbilir. Kimliğin oluşumunda sosyal karşılaştırma ve sosyal sınıflama davranışları büyük rol oynamaktadır. Birey benzer örgütleri kar ıla tırmakta ve olumlu yargı geliştirdiği ve çeşitli açılardan kendisi ile bağlantı kurabildi i örgüte dair bir kimlik olu urmaya ba lamaktadır. Sosyal karşılaştırma  n yargısız yapıldığında birey için iyi bir eleştirel düşünme pratiği olduğu söylenbilir. Birey benzer örgütleri kar ıla tırırken ve kendisini bir örgütte konumlandırırken kendi istek, ihtiyaç ve ki ili i ile diğer örgütleri belirli  l   tler yoluyla değerlendirmektedir. Bu sayede, kendisini daha iyi tanıyabilir ve çevresindeki ilişkileri daha net tanımlayabilir. Bu durum özellikle okulda öğrencilerin çeşitli sosyal gruplara uyum düzeylerini kar ıla tırılma yoluyla kendileri hakkında bir farkındalık olu urmalarına yardımcı olabilir.

Sosyal sınıflandırma yoluyla ilişki kurduğu örgüt ve birey arasındaki ilişki ilerledikçe örgüte dair olumlu yargı devam ediyorsa örgütsel kimlik algısının gücünün de arttığı söylenbilir. Bunun sonucunda bireyde örgüte dair bir aidiyet hissi oluşmaktadır. Bu aidiyet hissi sayesinde birey örgüt içinde kabul gören düşünce tarzı ve davranışları benimseme eğilimde olmaktadır. Örneğin, okulda  alı kan ve sorumluluk sahibi kişilerden oluşan bir arkadaş grubuna sahip olan bir   renci düzenli ders çalışma davranışını benimseme ve sürdürme gayretinde olmaktadır. Benzer şekilde, grup içinde  dev yapmamak kabul edilen bir davranış değilse   renci grup içerisindeki konumunu devam ettirebilmek için ödevlerine  zen gösterecektir. Bu noktada, aidiyet hissedilen örgütün değerleri önem kazanmaktadır.

Bu durum eğitim örgütlerini başarıya iten bir faktör olarak değerlendirilebilir. Okul içerisinde öğrencileri olumlu davranışa yönelten bir kültür varsa ve uyumsuz davranış değer görmüyorsa öğrencilerin okulda kabul görmek için uyumlu davranış sergileyeceği

düşünülebilir. Benzer şekilde, okulda net ve benimsenmiş hedeflerin varlığı öğretmen ve yöneticilerin buna yönelik liderlik davranışlarını ve çabasını arttıracaktır. Örgütsel kimlik algısı, çalışanların performansı ve duygusal tepkileri arasındaki ilişkinin incelendiği bir çalışmada “örgütsel kimlik algısının üç görev odaklı değişken (görevi benimseme, çaba yatırımı ve performans etkililiği) ve beş iş boyutu (iş, denetim, ödeme, terfi ve diğer çalışanlar) ile pozitif; yabancılaşma (güçsüzlük, normalleşme, yalıtılma) ile negatif bir ilişkiye sahip olduğu sonucuna ulaşılmıştır” (Efraty & Wolfes, 1988). Buna göre, örgütsel kimlik algısı yüksek öğretmen ve yöneticilerin görevlerini benimsedikleri, yüksek çaba harcamaya meyilli oldukları ve yüksek performans odaklı oldukları; kendilerini güçsüz ya da yalıtılmış hissetmedikleri ve işlerine heyecan duydukları söylenebilir.

Örgütsel kimlik algısı yüksek bir birey için örgütten ayrılmak istendik bir durum oluşturmayacaktır. Bu sebeple, birey örgütte varlığını sürdürebilmek için örgütün değerlerine ve davranış biçimine bağlı kalmak durumundadır. Bunun için bireyin kendisini örgütün ilgi alanına göre geliştirme, takım kurma, sosyalleşme ve örgüt içerisindeki ilişkileri başarılı bir şekilde yürütebilme gibi stratejiler kullanması gerekebilir. Örneğin, sınav başarısı yüksek bir okulda görev yapan öğretmen kendisini bu sınavda sorulan soruları cevaplayabilmek için gerekli sınav taktikleri konusunda donanımlı kılmaya ve öğrencilerine buna yönelik eğitim vermeye çalışabilir. Örgüt ve bireyin değerleri uyduğunda bu stratejilerin bireyin bu yöndeki gelişimine katkı sunacağı söylenebilir.

Örgütsel kimlik kavramının birey üzerinde olduğu kadar örgüt üzerinde de çeşitli etkileri olduğu söylenebilir. Güçlü bir örgütsel kimlik algısının varlığı benzer değerlere ve ortak amaçlara sahip üyelerin varlığı sayesinde örgüt içerisinde işbirliğini ve belirlenen ortak amaca yönelik kolektif davranışı arttırabilir. Örgütsel kimlik kavramının örgütsel vatandaşlık kavramı ile ilişkilendirildiği bir çalışmada “üniversitelerde görev yapan akademik personelin örgütsel kimlik algılarının örgütsel vatandaşlık davranışını pozitif yönde etkilediği bulunmuştur” (Akatay, 2008). Ayrıca, yüksek bir örgütsel kimlik algısının varlığı sayesinde örgüt üyelerinin örgütleri için yapacakları fedakârlığın artacağı da söylenebilir. Yüksek örgütsel kimlik algısına sahip öğretmenlerin öğrencilerin başarıları ve gelişimleri için daha fazla zaman ve emek harcamaları beklenebilir. Böylece, örgütsel amaçlar daha kolay gerçekleştirilebilir ve örgüt benzer diğer örgütlerle rekabet edebilme gücünü arttırabilir.

Örgüt kimlik algısı yüksek üyelerin örgüt için daha fazla çaba göstermelerinin en önemli sebebinin uyuşan değer yargıları ve ortak hedefler olduğu düşünülebilir. Bununla birlikte, örgüt üyeleri iç grup kayırmacılığı davranışına yöneldiği için örgütü benzer örgütlerden daha değerli görmek istiyor olabilir. Değerli bir örgütün bir parçası olmak üyenin kendisini de değerli hissetmesine sebep olabilir. Örneğin, okullar arası çeşitli yarışmalarda okulunun adının duyulmasını isteyen bir öğretmen okul içinde gönüllü sosyal faaliyetler düzenleyebilir ve öğrencilerinin bu alanda yeterliklerinin artmasını sağlayarak yarışmalarda başarılı olmasını destekleyebilir.

Görüldüğü gibi, örgütsel kimlik algısının bireye çeşitli etkilerinden ve örgüte katkılarından bahsetmek mümkündür. Bu sebeple, kimlik algısının bireysel ve örgütsel düzeyde dikkatli bir biçimde yönlendirilmesi gerekir. Örgütsel kimlik algısı doğru bir yönlendirme ile örgütsel ve bireysel hedeflerin gerçekleşmesini kolaylaştırabilecek bir faktör olarak ele alınabilir.

Özyeterlik Kavramı

“Eğitimciler uzun zamandır öğrencilerin akademik kabiliyetleri hakkındaki inançlarının başarıya motivasyonları üzerinde önemli bir rol oynadığını kabul etmektedir; ancak benlik kavramı ile akademik performans ilişkisinin bilimsel olarak geçerli bir biçimde ölçülmesinin başlarda zor olduğu düşünülmüştür” (Zimmerman, 2000). 1970’li yıllarda, araştırmacılar, benlik algısına dair çalışmaları göreve özgü olarak yürütmeye başlamışlar; özyeterlik kavramı da bu araştırmalar sırasında Sosyal Öğrenme Kuramı ile ortaya çıkan ve Bandura (1977) tarafından açıklanan bir kavram olmuştur.

Bandura (1986), “bireylerin düşünceleri, hisleri ve davranışları üzerinde bir kontrol aracı olarak görev yapan bir benlik sistemine sahip olduğunu” belirtmektedir. Bu sistem, bilişsel ve duyuşsal yapıları barındırır ve sembolize etme, başkalarından öğrenme, alternatif strateji geliştirme, davranışları düzenleme ve kendisi ile ilgili eleştiri yapma gibi becerileri içerir. Benlik, ayrıca, bireyin kendisi ve dış çevreden gelen etki kaynaklarının etkileşimiyle ortaya çıkan davranışların algılanması, düzenlenmesi ve değerlendirilmesinde bir referans mekanizması görevini de görür.

Literatürde farklı özyeterlik tanımlarına rastlamak mümkündür. Kavram, “bireylerin kendilerine atanan performans türlerini elde etme ve belirli sonuçlara ulaşma becerileri” (Pajares, 1996); “bireyin karşılaştığı yeni bir durumda başarı düzeyinin ne olacağına ilişkin

kendisi ile ilgili olan beklentileri” (Tschanen-Moran & Woolfolk Hoy, 2001; “kişinin yetenekleri hakkındaki kendini ikna edişi” (Yılmaz, Gürçay & Ekici, 2007) gibi tanımlarla ifade edilebilmektedir. Bandura (1994), özyeterliği insanların yaşamlarını etkileyen olaylar üzerinde etki yaratan belirli performans seviyelerine ulaşma yetenekleri hakkındaki inançları olarak ifade etmektedir. Yapılan tanımlarda özyeterlik algısı bireyin kendi benliğini algılama biçimi ile ilişkilendirilmektedir. Buna göre, “özyeterlik bireylerin olası durumlar ile başa çıkabilmek için gerekli olan eylemleri ne kadar iyi yapabildiklerine ilişkin yargılarıyla ilgilidir. Bu yargılar, doğru ya da yanlış etkinliklerin ve çevresel düzenlemelerin seçimini etkilemektedir” (Bıkmaz, 2004).

Özyeterlik ile ilgili tanımlar incelendiğinde ortaya çıkan diğer bir ortak nokta ise kavramın bireyin kendisine yönelik yapacağı değerlendirmeyi temel almasıdır. Kavram ele alınırken bireyin belirli bir alanda, belirli bir hedefe yönelik performans ölçümü söz konusu değildir. Benzer şekilde, bireyin o alandaki kapasitesi ya da yetenekleri de ölçülmez. Bunun yerine, bireyin bir işi belirli bir standarda uygun olarak yapabileceğine yönelik inançları ve içe dönük olarak yapacağı yansıtıcı düşünce söz konusudur.

Özyeterlik Kavramı ve Sonuç Beklentisi

Literatür incelendiğinde araştırmacıların özyeterlik kavramını çeşitli alanlarda ve farklı açılardan incelediği görülmektedir. Bu araştırmalarda özyeterlik algısı ile bireyin belirli bir alandaki performansı arasında önemli ilişkiler ortaya konmuştur (Aşkar & Umay 2001; Bıkmaz, 2004; Pajares, 1996; Tschanen Moran & Woolfolk Hoy, 2001; Zimmerman & Bandura, 1992).

“Bireyin ulaşmak istediği hedefleri belirlemesinde ve deneyimde bulunulan çevreyi denetim altına almada özyeterlik inançları araç olmaktadır” (Bıkmaz, 2004). Birey hedeflerini belirlerken ya da belirli bir işe başlarken öncelikle işin ya da hedefin gerektirdiği becerileri analiz etmektedir. Daha sonra, bu çıkarımlar ile kendi performansına ilişkin beklentilerini karşılaştırmakta ve buna göre harekete geçmektedir.

“Özyeterlik inançları, bireylerin düşünce kalıplarını ve duygusal tepkilerini de etkiler” (Pajares, 1996). Özyeterlik inancı düşük olan bireyler, stres ve depresyonu besleyen ve sorunların çözümünde dar bir vizyon olarak iş gören, işlerin gerçekte olduğundan daha zor olduğu algısına kapılabilir. Öte yandan, “yüksek özyeterlik, zor görevlere ve faaliyetlere yaklaşıırken dinginlik duygusu yaratmaya yardımcı olmaktadır” (Pajares, 1996). Buna göre,

özyeterlik algısı bireylerin belirli bir konuda başarı gösterip gösteremeyeceklerini etkileyen bir faktör gibi düşünülebilir.

Özyeterlik kavramı bireyin önceki yaşantılarından ve yaptıkları gözlemlerden beslenmektedir. “Çeşitli ve sayısız başarılı tecrübeye sahip bireylerin başarısız veya sınırlı başarılı tecrübeye sahip bireylerden çok daha çeşitli alanlarda olumlu özyeterlik algısına sahip olması beklenebilir” (Sherer, Maddux, Mercandante, Prentice-Dunn, Jacobs & Rogers, 1982). Önceki tecrübelerinde kendilerini başarılı hissetmiş olan bireyler kendilerine dair bu algıyı farklı alanlara da genelleme eğilimindedirler. Başarısızlık gibi olumsuz bir duyguyla karşılaşma ihtimalini düşünmedikleri için farklı deneyimlere açık ve girişken bir tavır sergilemeleri daha olasıdır.

Bireylerin başarılı deneyimlerinin farklı alanlardaki özyeterlik algılarını da olumlu yönde etkilediği söylenebilir ancak bu başarıların atfedildikleri sebepleri de dikkate almak gerekir. Bireyin davranışı üzerindeki tek ya da en önemli etken özyeterlik değildir. “Davranış birçok değişkenden etkilenmektedir. Başarı durumlarında beceriler, sonuç beklentileri ve sonuçların algılanan değeri başarıyı etkileyen diğer önemli etkenlerdir” (Schunk, 1989). “Bireylerin başarılı tecrübeleri, bu başarıların şans veya tesadüfe değil, ancak beceriye dayalı görüldüğü durumlarda özyeterlik beklentilerini arttırabilir” (Bandura, 1977). Başarı şansa, tesadüfe ya da başka bireylerin yardımına atfedildiğinde karşılaşılan bir sonraki zorlukta birey önceki başarısında etkili olduğunu düşündüğü etkenleri bir araya getirmeye çalışacak ve kendisini yetersiz ve eksik hissedecektir.

Özyeterlik bireylerin kendileri için koydukları hedeflerin zorluğunu, gösterecekleri çabanın miktarını ve zorluklar karşısındaki kararlılıklarını etkilemektedir. “Özyeterlik, performans başarılarını hem doğrudan hem de bireyin belirlemiş olduğu hedefler vasıtasıyla etkilemektedir” (Zimmerman & Bandura, 1992). “Bir görevi yerine getirebileceğine dair özyeterlik algısı düşük olan kişiler bu görevden kaçınabilir; görevi yerine getirebilecek yeterliğe sahip olduğuna inananlar ise kendilerini hazır hisseder ve göreve dahil olurlar” (Schunk, 1991). Buna göre, bireyin başarabileceğine inandığı ve yapabileceği konusunda kendisine güvendiği konularda daha girişken ve istekli davranacağı; özyeterlik inancının düşük olduğu alanlarda ise daha çekingen bir tutum sergileyeceği düşünülebilir.

Yüksek özyeterlik algısı bireyin kendisi için belirleyeceği hedefi, bir hedefe yönelirken takınacağı tutumu, karşılaşacağı zorluklarda göstereceği çaba ve sebatı etkileyecektir. Ancak “yüksek özyeterlik algısı gerekli becerilerin eksik olduğu durumlarda istenilen düzeyde bir

performans üretmeyecektir” (Bandura, 1986, p. 392). Bir hedefe ulaşmayı çok istemek hedefin gerektirdiği becerilerin ve koşulların eksik olduğu durumlarda başarıyı istenen düzeyde etkilemeyebilir çünkü bireyi sonuca götürecek temel gereksinimler karşılanmamış olur. Örneğin, piyano çalmayı öğrenebileceğine inanmak bireyin buna yönelik saatlerce çalışabilmesini ya da belirli egzersizleri sıkılmadan sürekli yapabilmesini sağlayabilir. Ancak bireyin halihazırda çalışabileceği bir piyanosu yoksa yapacağı çalışma teorik düzeyde kalabilir.

“Sonuç beklentileri ya da davranışların olası sonuçları ile ilgili inançlar önemlidir, çünkü bireyler olumsuz sonuçlanacağına inandıkları biçimde davranma konusunda istekli olmazlar” (Bandura, 1989). Birey sonucundan olumlu etkileneceğine, fayda sağlayacağına ya da olumlu duygusal tatmin alacağına inandığı hedeflere daha kolay motive olur ve bu hedeflere ulaşmak için daha fazla çaba gösterir. Bireyin göstereceği çaba bu sonuçlara ulaşmayı ne kadar çok istediği ile ilgilidir. “Gerekli beceriler, olumlu sonuç beklentileri ve değer verilen sonuçlar ortaya konduğunda, özyeterliğin insan davranışının çoğunun tercihinin ve yönünü etkilediği varsayılmaktadır” (Bandura, 1989).

Özyeterlik Gelişimini Etkileyen Faktörler

Özyeterlik algısının değişken bir kavram olduğu söylenebilir. Bireyin belirli bir etkinlik konusunda kendisini yeterli hissetmesi durumu, içinde bulunulan koşullara göre değişiklik gösterebilir. Örneğin, Türkiye’de bulunduğu sosyal ortamlarda İngilizce konuşma konusunda kendisini oldukça yeterli hisseden biri İngiltere’de kendisini yetersiz hissedebilir. Türkiye’de aynı konuda çok iyi olduğunu düşündüğü kişilerin yanında daha çekingen davranabilir ya da daha önce İngilizce konuşan birini yanlış anlama deneyimi olumsuz sonuçlara sebep olduysa daha temkinli bir yaklaşım benimseyebilir. Bandura (1994), yaşamı boyunca bireyin özyeterlik gelişimini etkileyen faktörleri kişilik algısı, aile, arkadaş çevresi, okul, ergenlikteki geçiş deneyimleri, yetişkinlik ve yaşın ilerlemesiyle yapılan yeniden değerlendirmeler olarak ifade etmektedir.

Kişilik Algısının Oluşması

Yeni doğan bir bebek varlığını çevresel koşullara verdiği tepkilerin sonucu ile anlamaya başlar. İhtiyaçlarını ağlamak, bağırarak, kol ve bacaklarını sallamak gibi hareketlerle dile getirdiğinde bu ihtiyaçlara tutarlı tepkiler alıyorsa çevredeki etkisini hisseder. Bu tip kişisel

ve sosyal deneyimler yoluyla bebekler kendilerini dış çevreden ayrı bir varlık olarak görebilmeye başlar. “Çevresel olayları kontrol etmede başarılı olan bebekler davranışları konusunda özenli ve etki yaratan tepkileri öğrenmede daha yetkin olurlar” (Bandura, 1994).

Aile

Küçük çocuklar fiziksel yeteneklerini, sosyal yeteneklerini, dil becerilerini ve günlük karşılaştıkları birçok durumu anlama ve yönetme için bilişsel becerilerini geliştirmek, değerlendirmek ve test etmek zorundadır. Erken çocukluk döneminde oynanan oyunlar ve keşfedici etkinlikler çocukların temel becerilerini keşfetmeleri ve yeterlik algılarını geliştirmeleri için önemli fırsatlar sunmaktadır. Bununla beraber, ailedeki çocuk sayısı, çocuğun doğum sırası, yaşı, boş zaman etkinlikleri gibi etkenlerin çocuğun özyeterlik algısının gelişimini etkilediği söylenebilir. “Çocuklarının davranışlarına cevap veren ve zenginleştirilmiş bir fiziksel ortam ve keşif için hareket özgürlüğü sağlayarak etkili eylemler için fırsatlar yaratan ebeveynler, sosyal ve bilişsel gelişiminde hızlanan bebeklere sahiptir” (Bandura, 1994). Ebeveynlerin duyarlı tavırları ve dil gelişimi de özyeterlik algısının oluşumunda çocuğa geri bildirim imkanı sağlayarak kendisi hakkında önemli ipuçları sunan etkenlerdir.

Arkadaş Çevresi

Çocuklar, kendi yetenekleri hakkındaki bilgilerini arkadaş çevresinde genişletirler. Akran gruplarının çocuklar üzerinde farklı etkileri vardır. Çocuklar arkadaş grupları içinde farklı etkinliklerle tanışabilir ya da belirli bir alanda başarılı olan çocuklar, gruptaki diğer çocuklara örnek olabilir. Gruplar genellikle ortak ilgi etrafında oluşturulduğu için ilgi duyulan alanda bireysel yeterliklerin artması söz konusu olabilir. Bu durum, zaman zaman istenmeyen davranışın yaygınlaşmasına ve gruptaki bir ya da birkaç çocukta var olan herhangi bir alandaki düşük özyeterlik algısının yayılmasına da sebep olabilir. Bunun yanı sıra, kendisini sosyal açıdan yetersiz gören çocuklar bir gruba dahil olmadığında özyeterlik algısı daha da düşebilir ve kendisini değersiz hissedebilir.

Okul

“Okul, çocukların bilişsel yetkinliklerini geliştirdiği ve daha geniş bir topluma etkin biçimde katılmak için gerekli olan bilgi ve problem çözme becerilerini edindikleri yerdir” (Bandura,

1994). Çocuklar okul deneyimleri boyunca bilişsel ve sosyal becerileri öğrenip sürekli olarak değerlendirilir ve sosyal karşılaştırmaya maruz kalır. Bu değerlendirmeler ve karşılaştırmalar sürecinde çocuk kendisine ait bir yeterlik algısı oluşturur.

Bilişsel becerilerin geliştirilmesine elverişli öğrenme ortamları yaratma görevi, ağırlıklı olarak öğretmenlerin yeteneklerine ve özyeterlik algılarına dayanır. “Özyeterlik algısı yüksek öğretmenler öğrencileri daha kolay güdüleyebilir ve bilişsel gelişmelerine olanak sağlayabilir” (Bandura, 1994). Özyeterlik algısı düşük olan öğretmenler ise öğrencilerin motivasyonunu arttırarak çalışmaya yönlendirmek yerine olumsuz yaptırımlara dayalı yollar izleyebilir. Öğrencilerini akademik başarıya ulaştırma konusunda kendilerini yetersiz gören öğretmenler grup olarak okulu akademik verimsizliğe sürüklerken yeterli gören öğretmenler olumlu bir algı ve öğrenme ortamı yaratarak okulu daha yüksek başarılarla götürebilir.

Oluşturulan sınıf yapıları da çocukların özyeterlik algısını etkileyebilmektedir. Tüm çocukların aynı materyal üzerine çalıştığı ve öğretmenin sosyal karşılaştırmalara sık sık başvurduğu durumlarda öğrencilerin özdeğerlendirme yapabilmeleri güçleşmektedir. Genele hitap eden hedefler öğrenci için çok basit ya da çok zor olabilir. Böyle durumlarda öğrenci genel konulan standartlara göre kendisini yeterli ya da eksik gördüğü için bireysel gelişimini takip edemeyebilir ve gerçekçi bir özyeterlik algısı geliştiremeyebilir. Bunun yerine, öğrencilerin ilgi ve ihtiyaçlarına göre oluşturulan sınıf yapılarında sosyal karşılaştırmadan ziyade bireysel çabanın etkisi gözlemlenebileceği için özyeterlik algısı da daha sağlam temellere dayanacaktır.

Ergenlikteki Geçiş Deneyimleri

Ergenlikte yetişkinlikle ilgili sorumluluklar öğrenildiği için çocuğun birçok yeni sosyal ve bilişsel beceri edinmesi gereken bir dönemdir. “Bu gelişme evresinde bireyler karşılaştıkları problemlerle baş etme yollarını öğrenerek özyeterlik inançlarını arttırmaktadırlar” (Uzel, 2009). Bu süreçte, çocuk olumsuzluklara karşı sürekli izole edilirse kendisini zorluklar karşısında savunmasız ve yetersiz hissedebilir. Çocuğun kendisini karşılaştığı zorlukla başa çıkabilecek yeterlikte hissedebilmesi için öncesinde benzer durumlarla karşılaşmış olup bunlar karşısında başarı elde etmiş olması avantajlı bir durumdur. Çocukluktan yetişkinliğe geçiş dönemi önceki başarılı deneyimler yoluyla oluşan özyeterlik algısına bağlı olarak kolaylaşabilir.

Yetişkinlik

Yetişkinlik dönemi uzun süreli ilişkiler, evlilik, ebeveynlik ya da kariyer hedefleri gibi bireyin farklı durumlarla başa çıkmak zorunda kaldığı bir süreci içermektedir. “Bu döneme yetersiz becerilerle giren ve kendileriyle ilgili şüpheye sahip olanlar, yetişkin yaşamının birçok yönünü stresli ve iç karartıcı bulurlar” (Bandura, 1994). “Bireyin becerilerine karşı geliştirdiği özyeterlilik algısı onun yetişkinlik dönemini ne şekilde geçireceğinin bir göstergesi olmaktadır” (Barut, 2011).

Bireylerin genel özyeterlilik inançlarının yaşa göre değişip değişmediğinin incelendiği çalışmalarda yaş ilerledikçe özyeterlilik algısının da arttığı bulgusuna rastlamak mümkündür (Aypay, 2010; Özgözü, Bektaş, Arıkan & Şimşek, 2017). Yetişkinlik döneminde bireyin motivasyonunu, duygusal durumlarını ve düşünce süreçlerini yönetmedeki özyeterlilik algısı çeşitli rollerle ilgili rutin süreçler oturtabilmesini sağlayabilir. Ancak sürekli değişen sosyal rol gereksinimleri ve ihtiyaçlar, bireyin karşısına yeni zorluklar çıkarmaktadır. Bu zorluklarla başa çıkmada özyeterlilik algısının bireyin daha az stres yaşamasını ve denge halini korumasını sağladığı söylenebilir.

Yeniden Değerlendirme

İleriki yaşlarda meydana gelen değişikliklerin bireyin özyeterlilik algısında da farklılaşmalara sebep olduğu söylenebilir. Yaşın ilerlemesiyle fiziksel yeterlik ve hatırlama gücü azalmakta; bununla birlikte, deneyimler arttığı için sosyal ve entelektüel alanlardaki yeterlik duygusuna dair net yargılar oluşabilmektedir. Örneğin, hatırlama gücü konusunda kendisini yeterli hissetmeyen bir birey, bu konuda çaba harcamayabilir. Ancak bu konudaki özyeterliliğine inanan bir bireyin hafızasını zorlaması ve diğerinden daha iyi bir performansa sahip olması beklenebilir. Buna göre, “yaşlıların özyeterlilik algılarının sağlıklı yaşam biçimi davranışlarını etkilediği söylenebilir” (Kulakçı, Kuzlu Ayyıldız, Emiroğlu & Köseoğlu, 2012).

Bu dönem emeklilik ya da eşin veya sevdiklerinin kaybı gibi büyük değişiklikleri barındırmaktadır. Bu dönemde algılanan yetersizlik duygusu bireyin stres ve depresyona karşı daha savunmasız hissetmesine neden olabilir. Bireyi entelektüel açıdan zorlayan ortamlar hayat kalitesini yükseltirken düşünme gerektirmeyen veya bağımsız yargılama içeren monoton ortamlar hayat kalitesini düşürür. “Yaşlılarını amaçsız ve güçsüz rollere sokan kültürlerde üretken bir yaşamı yeniden şekillendirmek ve sürdürmek için güçlü bir

özyeterlik duygusu gerektirir” (Bandura, 1994). Hayat boyu öğrenme ve sürekli gelişimi vurgulayan toplumlarda ise yaşlılar bu dönemi daha üretken geçirirler.

Özyeterlik Kavramının Kaynakları

Bireylerin özyeterlik algılarının oluşumunda bireyin önceki yaşantıları ve dış çevre ile etkileşimi oldukça önemlidir. Bandura’ya (1977) göre bireylerin özyeterlikleri hakkındaki kanıları 4 temel bilgi kaynağına dayanmaktadır. Bireyin çeşitli etkileşimleri ve deneyimleri yoluyla oluştuğu var sayılan bu kaynaklar ustalık, temsili deneyim, sözel ikna ve fiziksel ve duygusal durum olarak özetlenmektedir:

Ustalık

Bu yeterlilik kaynağı, deneyimler üzerinde kişisel maharete dayandırıldığı için en etkili kaynak olarak görülmektedir. “Başarılar uzmanlık beklentilerini yükseltmekte; tekrarlanan başarısızlıklar ise özellikle başlarda meydana geldiğinde beklentileri düşürmektedir” (Bandura, 1977). Tekrarlı başarılar yoluyla güçlü yeterlik beklentileri oluştuğunda ise zorlu dış etkenler ya da gereken çabayı göstermemiş olmak gibi sebeplerle ara sıra meydana gelen başarısızlıkların etkisi de büyük olasılıkla düşük olacaktır. Güçlü bir yeterlik inancı oluşturulması için tekrar eden deneyimler ve bu deneyimler yoluyla ısrarlı bir çaba sonucunda ulaşılan başarı gerekmektedir. Şans ve başka bir bireyin desteği gibi farklı etkenlere atfedilen ya da kolay kazanılan başarılar güçlü bir yeterlik algısı oluşturmayacaktır.

Temsili Deneyim

Bireyin kendisine ait bir yeterlik algısının oluşabilmesi için her zaman bizzat bir deneyime sahip olması gerekmez. Bireyler zaman zaman yaptıkları gözlemler sayesinde de bir hedefe yönelik performanslarına ilişkin fikir sahibi olabilirler. “Başkalarının tehdit edici etkinlikleri aksi sonuçlarla karşılaşmadan gerçekleştirebildiklerini görmek çabalarını yoğunlaştırdığında ve ısrarcı olduğunda gözlemcinin kendisinin de ilerleme kat edeceği beklentisi yaratabilir” (Bandura, 1977). Birey, gözlem yoluyla belirli bir hedefe ulaşabilme ihtimalini gözlemlerken bu hedefe ulaşma çabası sırasında uygulayabileceği taktik ve stratejileri de görme imkanı bulur.

Bireysel deneyimden ziyade gözleme ve karşılaştırmaya dayandığı için temsili deneyim kaynağının ustalık kadar güvenilir olmadığı söylenebilir. Bununla birlikte, bu yolla yükselen bir yeterlik algısı bireysel deneyimle artan yeterlik algısına göre daha kolay düşüş gösterebilir. Diğer bir yandan, Brown ve Inouye'ye (1978) göre “benzer becerilere sahip diğerlerinin gösterdikleri yüksek çabaya rağmen başarısız olduklarını görmek gözlemcinin kendi yeterliği ile ilgili algısını düşürmektedir”. Bununla birlikte, bireyin yetenek ve beceri açısından kendine eş ya da kendisinden üstün gördüğü kişilerden daha iyi performans göstermesi bireyin özyeterlik algısını yükseltebilir.

Sözel İkna

Sözel ikna, bireylerin özyeterlik algılarını yükseltmeye yönelik uygulanan bir diğer yöntemdir. İkna edici, konuşarak bireyi bir işi başarabileceğine inandırmaya çalışır. Bu yolla, bireyler geçmişte başaramadıkları bir hedefle başarılı bir şekilde başa çıkabileceklerine inanmaya yönlendirilirler. “Başkaları tarafından zor durumlarla başa çıkabilme yeteneklerine sahip olduklarına ve etkili eylemlerde bulunabilmek için desteğe sahip olduklarına ikna olmuş kişilerin yalnızca performansları konusunda yardım alanlardan daha fazla çaba harcaması muhtemeldir” (Bandura, 1977).

“Sözel ikna, bireylerin özyeterliği üzerinde daha sınırlı bir etkiye sahiptir, çünkü sonuçlar doğrudan tanıklık edilmeden açıklanır ve bu nedenle buradaki etki sadece ikna edicinin güvenilirliğine bağlıdır” (Zimmerman, 2000). Bununla birlikte, bireye bir görevi tamamlayabileceğini ya da başarabileceğini söylemek bireyin performansı; dolayısıyla performans sonucunda oluşacak özyeterlik algısı hakkında ipucu vermez.

İkna etme görevini üstlenen kişilerin başarılı olmak için birey hakkındaki olumlu değerlendirmeleri iletmekten daha fazlasını yapması gerekir. “Bu kişiler, bireylerin kendi yeteneklerine olan inançlarını arttırmanın yanı sıra, onları sık sık başarısız olma ihtimaline yol açabilecekleri durumlara yönlendirmekten kaçınarak başarılı olacakları hedeflere teşvik ederler” (Bandura, 1994). Özyeterlik algısını olumlu yönlendirebilmek için ikna görevini üstlenen kişinin bireyi çeşitli hedeflere yönlendirirken gerçekçi bir değerlendirme yapması gerekir.

Fizyolojik Durum

Özyeterlik inancını değiştirmenin dördüncü yolu bireylerin fizyolojik durumlarını incelemektir. “İnsanlar kendi gerginlik, kuruntu ve bunalımlarını bireysel yetersizlik işareti olarak; kuvvet ve dayanıklılık gerektiren faaliyetlerde yorgunluk, ağrı ve acıları düşük fiziksel yeterlilik göstergesi olarak görürler” (Pekmezci, 2010). “Bu noktada yapılmaya çalışılan, insanların stres reaksiyonlarını azaltmak ve onların olumsuz duygusal eğilimlerini ve fiziksel durumlarının yanlış yorumlanmasını değiştirmektir” (Bandura, 1994).

Görüldüğü gibi, bireylerin özyeterlik algılarının yönü birçok teknikle etkilenmekte ve değiştirilebilmektedir. Bu sebeple, sabit bir yeterlik algısından söz etmek yanlış olur. Bireyler sürekli bir gözlem, etkileşim ve değişim içerisinde olduğu söylenebilir.

Özyeterlik Kavramının Etkileri

Özyeterlik algısının bireyin hedefe yönelmesinde ve hedefi gerçekleştirirken göstereceği çaba ve ısrar üzerinde etkilerinden söz etmek mümkündür. “Özyeterlik algısı bilişsel, duyuşsal ve güdülenme süreçleri üzerindeki etkileri sebebiyle kişinin performansını arttırabilir ya da bozabilir” (Bandura, 1989). “Özyeterlik algısının insan davranışını etkilediği 4 psikolojik süreçten bahsedilmektedir” (Bandura, 1994).

Bilişsel Süreçlere Etkisi

Özyeterlik algısı bilişsel süreçleri farklı açılardan etkileyebilmektedir. Bireyler gerçekleştirebileceklerini düşündükleri hedeflere yönelirler. Başarısızlıkla sonuçlanacağını hissettikleri hedeflerden ise kaçınırlar. “Algılanan özyeterlik ne kadar yüksekse bireylerin kendileri için koydukları hedeflerin zorluğu o derece artmakta ve bireyin bu hedeflere bağlılığı da aynı derecede yükselmektedir” (Bandura, 1994). Bu sebeple, özyeterlik öncelikle hedeflerin seçilmesi sürecini etkilemektedir. Kendisini belirli bir hedef için yetersiz gören birey başarısızlık duygusunu yaşamamak için bu hedefi tercih etmeyecektir.

Özyeterlik algısı bireyin hedef belirlemesinden sonra bu hedefe yaklaşımını da etkilemektedir. Kendisini yeterli hisseden bireyler hedeflerini gerçekleştirebilmek için emin adımlar atarlar. Bu bireylerin başarıya odaklandıkları ve süreç boyunca olumlu bir tavır takındıkları söylenebilir. Benzer şekilde, hedefe ulaşma konusunda heves ve istekleri daha yüksek olur ve analitik düşünceye daha fazla yer vererek başarı ihtimalini yükseltirler. Kendilerini yeterli hissetmeyen bireyler ise başarısızlıkla karşılaşılma ihtimaline

odaklandıkları için süreç boyunca daha tedirgin bir yaklaşım benimseyebilirler. Çekingen davrandıkları ve süreçleri ve sonuçları garanti altına almaya çalıştıkları için süreç boyunca daha az cesur davranırlar.

Özyeterlik algısı, hedef koyma ve hedefe ulaşırken takip edilecek yolları belirlediği için bireyin hedefe ulaşp ulaşamaması üzerinde de avantaj ya da dezavantaj bir etkisi yaratır. Yüksek özyeterlik algısına sahip bireylerin zorlu hedefler belirleyerek bu hedeflere ulaşmada daha net ve iyimser bir tutuma sahip olduğu; özyeterlik algısı düşük bireylerin ise risk almaktan kaçınarak daha kolay hedefler belirleyeceği ve bu hedeflere ulaşırken daha kırılgan bir tutuma sahip olacağı söylenebilir. Dolayısıyla, özyeterliği yüksek bireylerin koydukları hedefe ulaşma ihtimallerinin özyeterliği düşük bireylerden daha fazla olduğu düşünülebilir.

Güdülenmeye Etkisi

Motivasyon bilişsel olarak üretilen bir düşüncedir. Bireylerin koydukları hedefler ve bu hedeflere ulaşmadaki kararlılıkları motivasyonları ile alakalı süreçlerdir. Bireyler, gerçekleştirebileceklerine inandıkları hedefleri benimserler. Bireyin yapacağı özdeğerlendirme ile kendi yeterliklerinden emin olarak gerçekçi ve net hedefler ortaya koyması motivasyonunu arttıracak ve dinamik tutacaktır. Bu sebeple, hedefler bireylerin kendilerini yeterli hissettikleri alanda olduğunda ve bu hedefleri gerçekleştirebilme konusunda kararlı davranarak bu motivasyonu aktif çabaya dönüştürebildikleri ölçüde gerçekleşir.

“Yüksek özyeterlik algısına sahip bireyler başarısızlıklarını yetersiz çabaya, düşük özyeterlik algısına sahip bireyler ise başarısızlıklarını düşük kabiliyete bağlarlar” (Bandura, 1994). Başarısızlık yetersiz çabaya bağlandığında hedefe ulaşmanın yolu daha fazla çaba göstermekten geçer. Bu durumda, başarısızlığın kendisi başarı için bir motivasyon kaynağına dönüşmüş olur. Ancak, başarısızlığın düşük kabiliyete bağlandığı durumlarda hedefin gerçekleştirilmesi kabiliyetin geliştirilmesine bağlandığı için umutsuz bir süreç dönüşür. Bir hedefe ulaşmak için daha çok çaba göstermek bireyin elindedir. Ancak bir alandaki kabiliyetin geliştirilmesi bu kadar kolay ve hızlı bir şekilde mümkün olmaz.

“Özyeterlik inancı insanların kendileri için koydukları hedefleri, bu hedeflere ulaşırken ne kadar çaba harcayacaklarını, zorluklar karşısında ne kadar süreyle sebat edeceklerini ve başarısızlıklara karşı ne kadar direnç göstereceklerini belirleyerek motivasyonun

arttırılmasına katkıda bulunur” (Bandura, 1994). Kendi yeterliğinden şüphe duymak bireylerin hedefe ulaşma konusunda umutsuzluğunu arttırarak gösterecekleri çabanın düşmesine ve kolay pes etmelerine sebep olabilir. Bununla birlikte, yüksek özyeterlik motivasyon duygusuyla birlikte bireyin göstereceği azmi de arttırarak hedefe ulaşmasını kolaylaştırabilir.

Duyuşsal Süreçlere Etkisi

Bireylerin özyeterlik algıları belirledikleri hedefe ulaşırken zorluklarla başa çıkabileceklerine dair inançlarını da etkilemektedir. Düşük özyeterlik algısına sahip bireyler karşılaşılan sıkıntıları olduğundan daha büyük hissederek endişe ve karamsarlığa daha kolay kapılmaktadır. Özyeterliği yüksek olan bireyler ise bir problemle karşılaştıklarında duygularını kontrol altına alarak problemle başa çıkmaya çalışmakta ve problemlerin büyümesini ya da yayılmasını engelleyebilmektedir. Bununla birlikte, özyeterliği düşük bireyler stres yaşayacaklarına inandıkları hedeflerden kaçınırken yüksek özyeterlik algısına sahip bireyler kaygı düzeylerini kontrol edebilecekleri için stres onları bu hedeflerden vazgeçiremeyecektir.

Özyeterlik algısının yönü karşılaşılabilecek problemlerden ziyade bu problemler karşısında bireyin vereceği duyuşsal tepkilerin niteliği üzerinde bir etki yaratmaktadır. Sürekli aynı stres kaynağına maruz kalmak bireyi duygusal olarak yıpratılabilmekte ve fiziksel rahatsızlıklar yaşamasına sebep olabilmektedir. Stres kaynaklarıyla başa çıkma ve duygularını kontrol altına alabilme yeterliği bireyin bu tip durumlarda sakin kalabilmesini ve hedeften kopmamasını sağlayabilmektedir.

Seçim Sürecine Etkisi

Özyeterlik inançları bireylerin etkinlik ve ortam seçimlerini de etkilemektedir. “Bireyler başa çıkma becerilerini aşan durumlardan ve etkinliklerden kaçma eğiliminde olurken başa çıkabilme konusunda kendilerini yeterli hissedebilecekleri durumlara ve etkinliklere katılmaya istekli davranırlar” (Bandura, 1994). Örneğin, yabancı dil öğrenimi konusunda kendisini başarılı bulan bir öğrencinin buna uygun bir alanda ilerlemesi beklenebilir. Öğrenci edindiği yabancı dil ile başarma duygusunu deneyimlemiş ve bu konuda kendisini geliştirebilmek için cesaret kazanmıştır. Bireyler yaptıkları bu tür seçimlerle farklı beceriler geliştirirler; ilgi alanları farklılaşır ve farklı sosyal ağlara üye olurlar.

Bireylerin hayatları boyunca yaptıkları seçimleri özyeterlik varsayımlarına dayandırdıkları söylenebilir. Birey meslek seçimini kendisini yatkın hissettiği, yapabileceğine ve kendisini geliştirebileceğine inandığı alanlara göre yapar. Bu esasa dayanarak hobiler geliştirir ve hedefler ortaya koyar. Özyeterlik algısı yaşam boyu yapılan seçimlerin dayandığı ortak bir temel olarak görülebilir.

Özyeterlik Kavramının Önemi

Kendini başarıya motive edebilen bireylerin çoğu yüksek özyeterlik ve yükleme becerileri olduğuna inanır ve ulaşılabilir hedefleri vardır. Aksine, “motivasyonu düşük olan bireyler, kişisel yeteneklerine daha az güvenir, kendi öğrenmelerini kontrol edemediklerini düşünür ve hedeflerinin gerçekçi olmadığı görüşündedir” (Smith, 2001). Literatür incelendiğinde de özyeterlik kavramının başarı, yüklemeler ve amaç yönelimi üzerine etkisini inceleyen birçok araştırmaya rastlamak mümkündür (Cheng & Chiou, 2010; Hastings & West, 2011; İsrail, 2007; Schunk, 1990). Araştırmalarda genel olarak amaç yönelimi, yükleme ve başarıya erişme konusunda özyeterlik kavramının çeşitli örneklerdeki etkisi ele alınmaktadır.

Başarı ve Özyeterlik

“Bireylerin beklediği sonuçlar, büyük ölçüde, neyi başarabileceklerine ilişkin kararlarına bağlıdır” (Bandura, 1984). “Özyeterlik inançları kısmen sonuç beklentilerini belirlemektedir” (Bandura, 1994). Yeni bir hedefe odaklanırken sonuç beklentilerinin genel olarak başarı odaklı olduğu söylenebilir. Bireyler başarıya ulaşabileceklerini düşündükleri eylemlere daha kolay girişmektedir.

Özyeterlik algısının şüphe ve güven gibi başarıya etki edebilecek ve bireyin kendisi ile ilgili olan diğer algıları olumlu yönde düzenleyici bir etkisi olduğundan bahsedilebilir. “Özyeterliliği düşük olan insanlar işlerin gerçekte olduğundan daha zor olduğuna inanabilirler” (Pajares, 1996). Bu durum, bireyin stres yaşamasına, kendi yeterliklerinden şüphe duymasına ve özgüveninin de düşük olmasına sebep olur. Yüksek özyeterlik algısı ise bireyin hedefe kendinden emin yaklaşmasını ve kararlı adımlar atmasını sağlayabilir.

Başarı ve özyeterlik, birbirini çift yönlü olarak etkileyebilmektedir. İsrail (2007) öğrencilerin belirli bir konuda başarılı olduklarını görmelerinin ve başarılar yaşamalarının o konuya ilişkin özyeterlik düzeylerinin de artmasına neden olabileceğini belirtmiştir. Buna göre, başarılan hedefler bireylerin kendilerini yeterli hissetmesini sağlarken üst üste

başarısızlıkla sonuçlanan eylemler bireylerin özyeterlik algılarını sarsmakta; bireyin kendisini yetersiz hissetmesine neden olabilmektedir. Bu durum, başarı ve özyeterlik ilişkisinin bir yönüne işaret etmektedir. Diğer yandan, düşük özyeterlik algısı da hedefe yönelik daha fazla çaba göstermesi için bireyi motive edebilir. “Kendisini belirli bir konuda yetersiz olarak algılayan bazı öğrenciler, yeteneklerine güvenmeseler dahi, kendilerine amaçlar koyarak ve daha fazla çaba göstermeyi tercih ederek başarıyı yakalayabilirler” (İsrael, 2007).

“Özyeterlik algısı öğrenci başarısında iki ölçütün belirleyicisidir. Bunlardan ilki çaba, diğeri ise azimdir” (Zimmerman, 2000). Başarabileceklerine inanan kişiler, buna ilişkin bir beklenti oluştururlar ve olumlu bir tutum sergilerler. Hedefe ulaşmak için gereken çabayı göstermeye hazır olurlar. Bununla birlikte, bir engelle karşılaştıklarında kolay yılmazlar ve vazgeçmezler. Hedefe ulaşana kadar sabır ve sebat göstermeye hazırdırlar.

Amaç Yönelimi ve Özyeterlik

“Amaç yöneliminin özyeterlik algısı ile ilişkili olduğu düşünülmektedir” (Bandura,1988). Bu ilişki, kendilerine bir hedef belirleyen ya da öğretmenleri tarafından bir hedef konan öğrenciler ile örneklendirilebilir. Bu öğrencilerin başlangıçta kendilerini yeterli hissetmeleri olasıdır. Ayrıca “bu hedefe ulaşmak için bir bağlılık gösterirler. Bu durum, öğrencilerin belirlenen hedefi kabul etmelerine, hedefi içselleştirmelerine ve bu hedefe yönelik çalışmalarına bağlıdır. Böylece, ulaşılan hedefler bireyin başarı duygusunu tetikleyecek ve üst üste elde edilen başarı bireyin özyeterlik algısını yükseltecektir. Bu gerçekleşmediğinde ise amaç yönelimi ve özyeterlik arasında bir ilişki oluşmayabilir.

Özyeterlik algısı ve amaç yönelimi bireyin kendisini gözlemleme, eleştirme ve kendisine yönelik bir tepki oluşturma davranışlarından etkilenir. “Hedefe ulaşma ve özyeterlik algısı hedeflerine yönelik yeterli ilerleme sağladıklarını düşündüklerinde ve yeteneklerini geliştirdiklerine inandıklarında öğrencileri yeni hedeflere yöneltir” (Schunk, 1991). Bu şekilde, birey kendisini gözlemleyerek, öz eleştiri yaparak ve hedefe ulaşmak için ihtiyaç duyacağı becerilerle sahip olduklarını karşılaştırarak geliştirebileceği yönlerini ortaya çıkarır ve buna yönelik çalışır. Belirlenen amaçlar gerçekleştirildiğinde bireyin hissettiği yeterlik algısı bireyi yeni amaçlara yöneltir.

“Bir amaca sahip olmanın bireyi teşvik edebilmesi amacın yakınlığına, açıklığına ve zorluğuna bağlıdır” (Schunk, 1991). İlerleme daha çabuk fark edilebildiği için yakın

hedeflerin uzak hedeflere göre motivasyonu ve özyeterlik algısını daha kolay etkilediği söylenebilir. Elinden gelenin en iyisini yapmak gibi çok genel hedeflere göre sınırları daha net çizdiğinden açık hedefler bir işi tamamlama ve başarma duygusunun daha net hissedilmesini sağlayabilir. Benzer şekilde, bireyin yeteneklerinin çok üzerinde konan hedefler gerçekçi olmayacağı gibi yeteneklerin çok altında konan hedefler de başarı duygusu yaratmayacaktır. Bu sebeple, konulan hedeflerin net, yakın ve uygun zorlukta olması gerektiği söylenebilir.

Yüklemeler ve Özyeterlik

Elde edilen başarıların bireyin özyeterlik algısını etkilemesi için başarının sebeplerinin hangi faktörlere bağlandığının da netleştirilmesi gerekmektedir. “Öğrenme çıktılarını kontrol edilebilir bir öğeye atfetmek motivasyonun geliştirilmesinde esastır” (Cheng & Chiou, 2010). Başarı kontrol edilemeyen bir öğeye bağlandığında şans ya da tesadüf olarak algılanabilir. Bu durumda, bireyin göstereceği çaba ya da kararlılık aynı başarıyı bir daha yakalamak ya da başarıyı bir adım öteye taşımak için bir anlam ifade etmeyecektir; çünkü kontrol edilebilen kaynaklarla kontrol edilemeyen sebeplere atfedilen başarıya ulaşmak da mümkün olmayacaktır.

“Özyeterlik, bireylerin başarı ve başarısızlıklarını atfettikleri sebeplerden etkilenmektedir” (Bong, 2004). Beceri ya da çabaya atfedilen başarı yüksek özyeterlik algısını desteklemektedir. Yetenekli olduğu için başarıya ulaştığını düşünen bir öğrenci benzer bir hedef belirlediğinde aynı başarıya ulaşabilmek için önünde bir engel hissetmeyebilir. Benzer şekilde, yeterli çabayı göstererek hedefini gerçekleştirebildiğine inanan bir öğrenci aynı çabayı göstererek benzer bir hedefe ulaşabileceğini düşünebilir. Bu durum, öğrencinin başarabileceğine dair özyeterlik inancını arttırmaktadır.

Beceri eksikliğine atfedilen başarısızlık özyeterlik algısını olumsuz etkileyebilir. “Çok çaba gösterip başarılı olmamanın öğrencilerin öz değerlerine, dolayısıyla özyeterliklerine olumsuz bir etkisi vardır. Bu durumda, öğrenciler öz değerlerini korumak amacıyla daha az çalışmayı seçebilirler” (İsrail, 2007). Yeterli çaba göstermemeye atfedilen başarısızlık ise daha fazla çaba gösterildiğinde ve başarıya ulaşıldığında ortadan kalkabilir.

Özyeterlik Kavramının Boyutları

“Özyeterlik atanmış hedeflere ulaşmak için eylem planları oluşturma ve bu planları uygulamaya geçirme kabiliyeti konusundaki kişisel yargılar olarak tanımlanmaktadır” (Bandura, 1977). Yargılar birey, hedef, bağlam, önceki yaşantılar gibi pek çok etkene göre farklılaşmaktadır. Bu yargılar değerlendirilirken özyeterlik algısının gücü, büyüklüğü ve genellenebilir oluşu ölçülmektedir.

Özyeterlik algısının büyüklüğü belirli bir işin algılanan zorluk düzeyine bağlıdır. “Kişinin bir davranışı yapabileceğine yönelik inanç düzeyi olarak tanımlanmaktadır” (Barut, 2011). “İşler zorluk düzeyine göre sıralandığında bireylerin yeterlik beklentileri basit işlerde yoğun olurken nispeten zor işlerde azalmaktadır” (Bandura, 1977). Buna göre, basit işlerin üstesinden gelme konusunda bireyler kendilerini daha yeterli görürken zor işlerde özyeterlik algısının gücü de zayıf olmaktadır.

Özyeterlik algısının genellenebilir oluşu algının cebirden istatistiğe gibi farklı etkinliklere transfer edilebilirliği olarak tanımlanmaktadır. “Bazı deneyimler sınırlı uzmanlık becerileri yaratır. Bazıları ise belirli bir durumun ötesine uzanan daha genel bir yeterlik algısı aşırlarlar” (Bandura, 1977). Buna göre, “genellenebilirlik özyeterliğin bir durumdan diğerine göre ne derece değiştiğini veya değişip değişmediğini gösterdiğini ifade etmektedir” (Barut, 2011). Örneğin, hızlı koşma konusunda özyeterliği yüksek bir birey bunu sporun diğer dallarına da genelleyerek basketbolda da yeterli hissedebilir. Benzer şekilde, İngilizce konuşma konusunda yüksek özyeterliğe sahip bir birey İspanyolca öğrenme konusunda da yüksek bir özyeterlik hissedebilir. Özyeterlik algısının genellenebilir oluşu, bireyin farklı alanlarda da girişken ve başarı odaklı olmasını sağlayabilir.

“Özyeterlik algısının gücü kişinin bir davranışı bu düzeyde yerine getirebileceğine dair güveni olarak ifade edilebilir” (Barut, 2011). “Bireyin belirli bir görevi yerine getirme konusundaki emin olma düzeyinin miktarı ile ölçülür” (Bandura, 1977). Özyeterlik algısının gücü zayıfsa tutarsız deneyimler kolayca bu algıyı ortadan kaldırabilir. Yüksek özyeterlik ise tutarsız deneyimlerden kolay kolay etkilenmeyecektir.

Özyeterlik algısı güç, genellenebilir olma ve büyüklük boyutları ile performansı etkileyebilir. Bireyin belirli alandaki özyeterlik düzeyine ait algısını işi yapabileceğine dair güveni, işe dair algıladığı zorluk düzeyi ve başarabilme algısını başka alanlara da transfer edebilme becerisi oluşturacaktır. Bu boyutların doğru yönlendirilmesi bireyin performansını olumlu yönde etkileyebilecektir.

Eğitimde Özyeterlik

“Özyeterliği güçlü olan bireyler zor bir görevle karşı karşıya kaldıklarında bu durumdan kaçmak yerine, göreve üstesinden gelmesi gereken bir iş olarak yaklaşmaktadırlar” (Aşkar & Umay 2001). Bu açıdan bakıldığında özyeterlik algısı eğitimde üzerinde durulması gereken önemli özelliklerden biri olarak kabul edilmektedir. Özyeterlik kavramı, doğru yönlendirildiğinde, eğitimde öğrenci başarısı ve öğretmen motivasyonu gibi konularda etkili bir değişken olarak kullanılabilir.

Literatür incelendiğinde özyeterlik kavramının eğitim odaklı araştırmalarda öğrenci ve öğretmen esas alınarak yürütüldüğü görülmektedir (Bandura, 1997; Pajares & Kranzler, 1995; Tschanen Moran & Woolfolk Hoy, 2001; Zimmerman, 2000). Bandura’ya göre (1997) özyeterliği yüksek öğrenciler yeterliklerinden şüphe duyan öğrencilere göre daha hazır bir şekilde katılım göstermekte, daha çok çalışmakta, daha uzun süre azim göstermekte ve zorluklarla karşılaştıklarında daha az olumsuz duygusal tepki sergilemektedir. Buna göre, öğrencilerin başarabileceklerine yönelik yüksek özyeterlik algısına sahip olmaları öğrenme alışkanlıklarını buna göre şekillendirmelerini ve merak duygularını doyurmaya yönelik daha istekli, sebatkar ve inatçı olmalarını sağlayabilir. Başarabileceklerinin farkında olan bir öğrenci, buna yönelik çaba göstermeye daha istekli davranabilir. Özetle, özyeterlik algısı öğrencilerin göstereceği çabanın miktarını ve yılmama davranışını etkilemektedir.

“Öğrencilerin akademik olarak yürütmeleri gereken görevlerle baş edebilme özyeterlikleri stres, kaygı ve depresyonlarını azaltmak yoluyla kendileri hakkındaki inançlarını duygusal olarak da etkileyebilmektedir” (Bandura, 1997). Pajares ve Kranzler (1995), öğrencilerin matematiksel problem çözme becerileri ve özyeterlikleri inançlarını karşılaştırdıkları çalışmalarında özyeterliğin beceri ve matematik deneyimlerinin kaygı düzeyleri ve performans sonuçları üzerindeki olumsuz etkilerini azalttığı sonucuna ulaşmışlardır. Özyeterlik algısı, bu yolla, yüksek kaygı, stres ve depresyonu kontrol altına alarak akademik başarıya olumlu bir etkide bulunmaktadır.

Özyeterlik algısının yönü bireyin öğretmenlik rolünü sergileme biçimi ya da bireyin öğretmenlik mesleğini sergilerken hissettiği adanmışlık duygusu açısından ele alınabilir. “Özyeterliği düşük olan öğretmenler, yeteneklerini aştığına inandıkları etkinlikleri planlamaktan kaçınabilir, güçlük çeken öğrencilerle devam edemezler, materyal oluşturmak için çok az çaba harcayabilirler ve içeriği öğrencilerin daha iyi anlayabileceği şekilde yeniden deneyimleyemezler” (Schunk, 1991). Bu grupta kalan öğretmenlerin öğrencilerine

sunacakları katkının diğerlerine kıyasla daha sınırlı olduğu söylenebilir. Bu öğretmenlerin mesleki tatminleri, özyeterliliği yüksek olan öğretmenlere göre daha düşük olacağı için meslekte kalma süreleri daha az olabilir.

“Özyeterlilik algısı yüksek olan öğretmenlerin öğretmeye yönelik çok daha istekli” (Allinder, 1994; Guskey, 1984; Hall, Burley, Villeme & Brockmeier, 1992); “öğretme konusunda adanmışlıklarının daha yüksek” (Coladarsi, 1992; Evans & Tribble, 1986; Trentham, Silvern & Brogdon, 1985) ve “gelecekte öğretmenlik mesleğini sürdürme ihtimallerinin daha olası olduğu” (Burley, Hall, Villeme & Brockmeier, 1991; Glickman & Tamashiro, 1982) söylenebilir (Tschanen Moran & Woolfolk Hoy, 2001). Buna göre, yüksek özyeterlilik algısının öğretmenlerin kendilerini mesleklerine daha adanmış hissetmelerini sağladığı ve meslekte kalma sürelerini uzattığını söylemek mümkündür. Özyeterliliği daha yüksek olan öğretmenler zorlu aktiviteler geliştirebilir, öğrencilerin başarılı olmasına yardımcı olabilir ve öğrenmekte zorlanan öğrencilere destek verebilir.

Görüldüğü gibi özyeterlilik öğrencinin göstereceği çabayı, azmi, motivasyonu ve sonuç olarak akademik başarıyı etkileyen bir kavram olarak ele alınmaktadır. Benzer şekilde, öğretmenin mesleki çabasının miktarını, sınıf içi uygulamaların niteliğini, meslekte kalma süresini de etkilemektedir. Bu sebeplerden ötürü, özyeterlilik eğitim alanında dikkatle ele alınması ve doğru yönlendirilmesi gereken bir algıdır.

Türkiye’de Yükseköğretimin Gelişimi

Eğitim sistemleri, farklı ülkelerde bu ülkelerin ihtiyaçlarına ve önceliklerine hitap edecek bir biçimde düzenlenmiştir. Yükseköğretim de eğitimin diğer tüm düzeyleri gibi ülkelerde değişik yaklaşımlarla kurgulanmış; farklı amaçlara hizmet edecek biçimde oluşturulmuştur. Dolayısıyla yükseköğretimin ülkelere özgü bir niteliğe sahip olduğu söylenebilir.

Yükseköğretime farklı ülkelerde farklı misyonlar yüklenmiştir. Ülkeler, çevrelerindeki teknolojik, sosyal ve politik değişikliklere ayak uydurabilmek ve gelişmek için nitelikli insan gücü yetiştirilmesi görevini yükseköğretim kurumlarına bırakmıştır. Bununla birlikte, kendilerini diğer toplumlardan farklı ve avantajlı kılacak sermaye olan bilginin üretilmesi de birçok ülkede yükseköğretim kurumlarının temel görevleri arasında kabul edilmiştir. Ayrıca, topluma en iyi düzeyde sunulması amaçlanan hizmetler ve toplumsal kalkınma yine yükseköğretim kurumlarının temel işlevleri arasındadır. Dolayısıyla, yükseköğretim toplumun geleceğini kurgulayan kritik bir mesele olarak görülmektedir.

Temelde ülkelere özgü oluşturulan yükseköğretim sistemleri, küresel çapta gerçekleşen sosyal, kültürel, politik ve teknolojik gelişmelerden de tarih boyunca birebir etkilenmiştir. Değişen düzene ayak uydurmak, ülkenin bu düzen içerisinde rekabet edebilirliğini sağlamak ve varlıklarını ve etkilerinin şiddetini sürdürebilmek için yükseköğretim sistemleri sürekli bir değişime maruz kalmaktadır. Bu sebeple, yükseköğretimde dünya çapındaki çeşitlilik gittikçe artmakta ve değişen çevresel etkenler ve ihtiyaçlar doğrultusunda sistem kendini küçük ya da büyük oranda sürekli olarak yenilemektedir.

Türkiye’de eğitim ve yükseköğretim alanında cumhuriyet sonrası değişen düzen ve yönetim anlayışıyla birlikte birçok değişiklik ve düzenleme yapılmış; gelişimsel olarak yeni bir sistem ortaya konmuştur. “Yükseköğretim ile ilgili yapılan ilk düzenleme Cumhuriyet öncesinde açılmış olup üniversite niteliği taşıyan bir kurum olan Darülfünun’un Türk Devriminin yerleşmesinde yeterince rol oynamaması, reformlara karşı çıkması ya da direnmesi, denetleme organının olmaması, bilimsel çalışmanın yapılmaması, toplumdaki kopuk çalışıyor olması” (Baskan, 2001) gibi sebeplerle 1933 yılında kapatılarak İstanbul Üniversitesi’ne dönüştürülmüştür. Böylece, üniversite sözcüğü ülkemizde ilk kez 1933 yılında yapılan hukuksal düzenleme ile birlikte kullanılmıştır (Arap, 2010).

İstanbul’da yükseköğretim ile ilgili yaşanan bu değişimler ile eş zamanlı olarak bu alanda farklı şehirlerde de çalışmalar artmıştır. “Cumhuriyetin ilanının hemen ardından başlatılan eğitim seferberliği ile yükseköğretim kurumları Anadolu’ya yayılmaya başlamış ve Ankara’da 1925’te Hukuk Mektebi, 1926 Gazi Eğitim Enstitüsü, 1930’da ise Yüksek Ziraat Enstitüsü kurulmuştur” (Baskan, 2001).

Üniversitelere ilişkin ikinci köklü değişiklik 1946 tarihli 4936 sayılı Üniversiteler Kanunu’dur. “Yasa’da üniversiteler “yüksek araştırma ve öğretim birlikleri” olarak tanımlanmıştır” (Arap, 2010). Bu kanunla birlikte “Üniversitelerarası Kurul” da oluşturulmuştur. “Milli Eğitim Bakanını üniversitelerin üst düzey yöneticisi olarak kabul eden bu yasa aynı zamanda bakana yükseköğretim kurumlarını denetleme yetkisini de vermiştir” (Baskan, 2001).

Cumhuriyet sonrası yükseköğretim tarihinde 1961 Anayasası da özerklik konusunda içerdiği 120 numaralı madde ile yükseköğretim kurumlarının işleyişini yakından ilgilendiren bir belge niteliği taşımaktadır. Bu maddeye göre üniversiteler bilimsel ve idari özerkliğe sahip kamu tüzel kişisidir ve üniversite organları ve öğretim elemanları kendi organları dışında başka makamlarca görevlerinden uzaklaştırılamazlar. “1971’de yaşanan siyasi gelişmelerin

ardından Anayasanın 120. maddesinde değişiklik yapılmıştır ve üniversitede öğrenim ve öğretim özgürlüğü tehlikeye düştüğünde dış müdahaleye izin veren bir hüküm eklenmiştir” (Günay & Günay, 2017).

“1973 yılında çıkarılan 1750 sayılı Üniversiteler Kanunu ile üniversite tanımında ağırlık öğretime, öğretimin hedefi de *milli* değerlere yönelmeye başlamıştır” (Arap, 2010). Aynı kanunla üniversitelerin denetimini sağlamak üzere Üniversite Denetleme Kurulu ve Yükseköğretim Kurulu’na zemin hazırlanmıştır. “Bir üniversitenin başvurusu üzerine bu kanunun YÖK ile ilgili maddesi, Anayasa Mahkemesi’nin kararı ile kaldırılmıştır” (Doğramacı, 2007, s. 22).

1981 tarihinde çıkarılan 2547 sayılı “Yükseköğretim Kanunu” ile ise ülke çapında eğitim veren tüm yükseköğretim kurumları tek çatı altında toplanmıştır. “2547 sayılı Yasa yönetim boyutunda da önemli değişiklikleri içermiş; rektörlerin atama ile göreve getirilmeleri hükme bağlanmış ve atamanın Yükseköğretim Kurulunun önerisi ile Cumhurbaşkanı’nca yapılacağı ilgili düzenlemede belirtilmiştir” (Baskan, 2001). Böylece, yönetici seçme yetkisi üniversite dışında bir otoriteye bağlanmıştır.

1982 Anayasası 130. Maddesi ile yükseköğretim kurumlarının kuruluş esaslarını yeniden düzenlemiştir. Buna göre, devlet dışında kazanç amacına yönelik olmamak şartı ile vakıflara da yükseköğretim kurumu açabilme hakkı verilmiştir. Böylece, 1984 yılında ilk vakıf üniversitesi olarak Bilkent Üniversitesi kurulmuştur. Ayrıca, “kamuoyunda ‘mektupla öğretim’ olarak bilinen yaygın eğitim uygulaması, 1982–1983 eğitim-öğretim yılından itibaren kaldırılarak, onun yerine Anadolu Üniversitesi Açıköğretim Fakültesi faaliyete geçirilmiştir” (Doğramacı, 2007, s. 26).

1984 yılında ilk vakıf üniversitesinin kurulmasının ardından 2018 yılına dek açılan yükseköğretim kurumu sayısı git gide artmış; yapılan bu niceliksel atılımlar niteliksel düzenlemelerle desteklenmeye çalışılmıştır. Türkiye’de yükseköğretimin küresel ve toplumsal ihtiyaçlar çerçevesinde belirlenen işlevlere hizmet etmesi beklenmektedir. “Yükseköğretim Kurulu yükseköğretime eğitim, araştırma ve kamusal hizmet olmak üzere üç temel işlev yüklemektedir” (YÖK, 2007, s. 143). 2015 yılında Yükseköğretim Kurulu tarafından uygulamaya konan Bölgesel Kalkınma Odaklı Misyona Farklılaşması ve İhtisaslaşma Projesi kapsamında kalkınma hedefleri ve yerel ihtiyaçlar dikkate alınmaktadır. Bu doğrultuda bazı üniversitelere uzmanlık alanları atanarak üniversitelerin araştırma hedeflerini bu alanlar çerçevesinde gerçekleştirilmesi istenmiştir. Bu proje ile tek tip

üniversite algısından vazgeçilerek üniversitelerin belirlenen alanlara yönelik derinleşerek uzmanlık geliştirmeleri hedeflenmiştir. Türkiye’deki yükseköğretim kurumları yüklendikleri bu işlevlerle öncelikle toplumsal; daha sonra da küresel ihtiyaçlara hizmet etmektedir.

Yükseköğretim son yıllarda niceliksel olarak önemli ölçüde bir büyüme meydana gelmiştir. “2019 yılı itibarıyla üniversite sayılarına bakıldığında 128 devlet, 78 vakıf olmak üzere 206 üniversite açıldığı görülmektedir” (YÖK, 2019). “Son 10 yılda üniversiteye kayıt yaptıran öğrenci sayılarında yaklaşık %38’lik bir artış göze çarpmaktadır” (ÖSYM, 2017). Ayrıca “Türkiye’de ön lisans programlarında, öğretim elemanı toplam sayısı başına düşen ortalama öğrenci sayısı 133; lisans düzeyinde öğretim elemanı başına düşen ortalama öğrenci sayısı ise 32’dir” (YÖK, 2019). Arz-talep dengesi olarak bakıldığında yükseköğretimin niceliksel olarak büyümeye devam etmesi muhtemeldir. Sistemin niceliksel olduğu kadar niteliksel olarak da büyümeye uyum sağlaması ve iyileştirilmesi gereklidir.

Türkiye’de Yükseköğretimin Yasal Dayanakları

Türkiye’deki yükseköğretim kurumları çeşitliliğe ve farklı amaçlara hizmet edecek şekilde oluşturulmuştur. Yükseköğretim Kurulu, yükseköğretim kurumlarını iki başlık altında sınıflandırmaktadır (YÖK, 2019). Üniversiteler bu sınıflandırmada ilk kategoride yer almakta; kuruluş ve işleyiş biçimleri açısından farklılıklarına göre devlet ve vakıf üniversiteleri olarak ikiye ayrılmaktadır. Bakanlık bağlantılı yükseköğretim kurumları, emniyet teşkilatına bağlı yükseköğretim kurumları, Kuzey Kıbrıs Türk Cumhuriyeti’ndeki yükseköğretim kurumları ve özel statülü devlet üniversiteleri ise diğer yükseköğretim kurumları başlığı ile ikinci kategori olarak ele alınmaktadır.

Yükseköğretimin dayandığı en temel kaynağın Türkiye Cumhuriyeti Anayasası olduğu söylenebilir. Anayasa’da yükseköğretim kurumlarının kuruluş esasları belirlenmekte ve yükseköğretim üst kurulu ile özel hükümlere tabi olan yükseköğretim kurumları yer almaktadır. Böylece, Türkiye Cumhuriyeti Anayasası ile Türkiye yükseköğretiminin genel çerçevesi çizilmiştir.

Anayasa dışında pek çok kanun, kararname, karar, tüzük, yönetmelik ve yönergelerle yükseköğretime dair genel hükümler belirlenmiştir. 2547 Sayılı Yükseköğretim Kanunu, 2914 sayılı Yükseköğretim Personel Kanunu ile 2809 sayılı Yükseköğretim Kurumları Teşkilatı Kanunu yükseköğretimle ilgili amaç ve ilkeleri belirleyen ve teşkilatlanma, eğitim-

öğretim, araştırma ve akademik personelin çalıştırılma usulleri gibi işleyişe dair esasları düzenleyen başlıca yasal dayanaklardır. Bu kanunlarda genellikle işleyiş akademik açıdan ele alınmış ve öğretim elemanları açısından gerekli düzenlemelere yer verilmiştir. Yükseköğretim kurumlarında yer alan idari birimlerin ve bu birimlerde çalışacak personelin görev ve sorumlulukları ise Yükseköğretim Üst Kuruluşları İle Yükseköğretim Kurumlarının İdari Teşkilatı Hakkında Kanun Hükmünde Kararname ile ortaya konmuştur. Devlet yükseköğretim kurumlarında çalışan idari personel ise 657 sayılı Devlet Memurları Kanunu'na tabi olarak görev yapmaktadır. Ayrıca, vakıf yükseköğretim kurumlarının kuruluş, işleyiş, gözetim ve denetimine ilişkin esasları düzenlemek amacıyla Vakıf Yükseköğretim Kurumları Yönetmeliği oluşturulmuştur.

Yükseköğretim Kurulu ile ilgili mevzuat incelendiğinde akademik teşvik, öğrenci konseyleri, öğrenim ücretlerinin belirlenmesi, öğrenci ve öğretim elemanları için değişim programları gibi pek çok düzenlemeye rastlamak mümkündür. Bu düzenlemelerle yükseköğretim faaliyetlerinin dayanacağı yasal bir zemin oluşturulmuş olup uygulamalara dair genel çerçeve çizilmiştir.

Yükseköğretimin Bileşenleri

Yükseköğretimin toplumlardan beslenen ve aynı zamanda toplumları besleyen bir yapıya sahip olduğu söylenebilir. Bu sebeple, yükseköğretimin bileşenleri dendiğinde aslında toplumun tamamını ele almak mümkündür. Yükseköğretim öğrenci kaynağını toplumdan edinir ve yetiştirdiği öğrenci mezun olduğunda iş dünyasına atılarak topluma hizmet sunar. Yükseköğretim kurumlarında açılacak bölümler, bu bölümlerin kaç öğrenci alacağı, bölümlerin ve bu bölümlerde geliştirilen projelerin hizmet edeceği hedefler toplumsal ihtiyaçlara göre şekillenmekte ve benzer şekilde yeni toplumsal ihtiyaçları doğurmaktadır. Dolayısıyla, toplumdaki her bir birey dolaylı yoldan da olsa ülkenin yükseköğretim sisteminin bir paydaşı olarak görülebilir.

Yükseköğretimin paydaş grupları iç paydaşlar ve dış paydaşlar olarak ele alınabilir. İç paydaşlar, yükseköğretimin direkt içinde olup alanda aktif yer alan, yükseköğretimi yönlendiren ya da katkı sunan gruplar olarak görülebilir. Üniversiteler denildiğinde; öğrenciler ile akademik ve idari personel ilgili kurumun içerisinde yer aldığından iç paydaşlar kapsamında değerlendirilmekte ve ilgili politikaların uygulanmasından doğrudan etkilenen paydaş grubunu oluşturmaktadır.

Yükseköğretimin yasal dayanaklarına bakıldığında genellikle iç paydaşlar olarak öğrenci ve akademik personelle ilgili uygulamalara dair düzenlemelerin yapıldığı görülmektedir. Öğrenciler yükseköğretim kurumlarından hizmet alan konumunda görülmekte, yükseköğretimin eğitim işlevinin ana yararlanıcıları olarak ele alınmaktadır. Akademik personel ise yükseköğretim kurumlarında eğitim işlevi çerçevesinde hizmet veren, araştırma işlevi çerçevesinde ise bilgi üreten konumundadır. Kamusal hizmet işlevinde ise öğrenciler ve akademik personel yükseköğretim kurumları içerisindeki birikimi çeşitli yollarla topluma sunmaktadırlar.

Yükseköğretim Üst Kuruluşları İle Yükseköğretim Kurumlarının İdari Teşkilatı Hakkında Kanun Hükmünde Kararname ile ise yükseköğretim kurumlarındaki idari yapıya dair düzenlemeler üzerinde durulmuş ve dolayısıyla idari personel diğer bir paydaş grubu olarak ele alınmıştır. Yükseköğretim kurumu kendisinden beklenen işlevleri gerçekleştirirken işleyişin sistematik, tutarlı, pratik ve bütüncül bir biçimde olduğunu da garanti altına almak durumundadır. Örneğin, kaynağa ihtiyaç duyan öğrencilere bu desteğin nasıl sağlanacağı kütüphane sisteminin işleyişi ile ilgilidir. Yine öğrencinin mezuniyet koşullarını karşılaması için alması gereken dersler, bu derslerin lisans sürecine dağılımı, öğrencinin başarılı olduğu derslerin kaydının tutulması, ya da üniversite personelinin özlük haklarının düzenlenmesi gibi ihtiyaçlar idari süreçler takip edilerek yönetilmektedir. Bunun için akışı net ve ihtiyaca cevap verecek şekilde birbirleriyle tutarlı, önceden belirlenmiş sistemlerin var olması gerekmektedir. Ancak sistemlerin varlığı kurum ile ilgili süreçlerin işleyişini garanti altına almaz. Bu sistemlerin planlandığı şekilde doğru işlemesi ancak idari personelin varlığı ve katkısı ile mümkün olmaktadır.

“İşverenler, mezunlar, meslek örgütleri, mezunlar ve toplum gibi kurumun dış çevresinde yer alan paydaşlar ise dış paydaşlardır” (Hoştut, 2018). Yükseköğretime öğrenci sunan eğitim kurumları ya da yükseköğretim kurumlarının ürettiği bilgiden yararlanan kullanıcılar yükseköğretimin dış paydaşları olarak düşünülebilir. Dış paydaşlar, yükseköğretimdeki süreç ve çıktılardan dolayı olarak yararlanan gruplardır. Aynı zamanda, dış paydaşların ihtiyaçlarının yükseköğretim kurumlarının hedefleri üzerinde önemli bir role sahip olduğu söylenebilir.

Yükseköğretim kurumlarının bileşenlerinin uyum içerisinde çalışması ve sistemlerin bu doğrultuda işleyişi yükseköğretimin hedeflerinin gerçekleştirilmesinde önemli role sahiptir. “Kurum içi ve kurum dışı paydaşlarla güçlü ilişkilerin kurulması ve sürdürülmesi hedeflerin

ve amaçların gerçekleştirilmesini kolaylaştıracak ve kuruma dinamiklik kazandıracaktır” (Hoştut, 2018). Toplumdan beslenip topluma katkı sundukları için yükseköğretim kurumlarını toplumun bütününden ayrı düşünmek mümkün değildir. Bu sebeple, yükseköğretim kurumlarının iç ve dış paydaşlarının tanımlanarak ihtiyaçların belirlenmesi, paydaşlar arası ilişkilerin ve süreçlerin netleştirilmesi yükseköğretim kurumlarını güçlendirecektir.

Yükseköğretimde Yapı

Yükseköğretim kurumları kendilerinden beklenen işlevleri yerine getirirken tüm iç paydaşların sürekli ve yoğun bir etkileşim içerisinde bulunmaları gerekir. Öğrenciler, akademik personel ve idari personel eğitim, araştırma ve kamusal hizmet işlevlerini gerçekleştirirken karşılıklı bir iletişime ve bilgi alışverişine ihtiyaç duyarlar. Bu etkileşim birbirine paralel ancak farklı iki koldan gerçekleşmektedir.

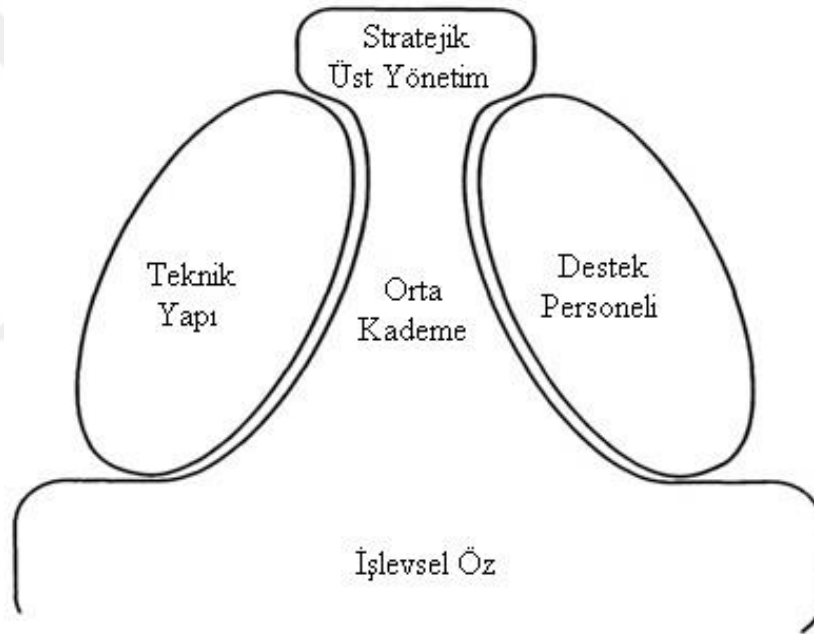
Yükseköğretim kurumlarında bilginin üretilmesi ve aktarılması süreçleri akademik personel ve öğrenci etkileşimi ile gerçekleşmektedir. Dolayısıyla bu iki paydaş bu alanda birlikte hareket etmek durumundadır. Bu süreçlerin yönetiminde sürecin gerektirdiği tüm yükü akademik personelin tek başına üstlenmesi beklenemez. Süreçleri tutarlı ve bütüncül bir biçimde yönetecek idari personelin desteğine ihtiyaç duyar. Bu sebeple, yükseköğretim kurumlarında yan yana işleyen fakat farklı sorumluluklara ve çalışma prensiplerine sahip iki farklı yapıdan söz etmek mümkündür.

Yükseköğretim kurumlarında temel işlevlerin yerine getirilmesinde en belirgin olarak akademik yapılanma göze çarpmaktadır. Bu kurumlarda karmaşık bir akademik yapılanma mevcuttur. Kurumda yürütülen akademik çalışmaların ilgili personelin uzmanlık gücüne dayandığı söylenebilir. Bu sebeple, akademik personelin uzmanlığı çerçevesinde otonominin hakim olduğu bir yapının varlığı söz konusudur. Bu yapı içerisinde inisiyatif gerektiren çalışmalar yürütülür ve süreçlerin aşağıdan yukarıya güç odaklı yönetilmesi ve demokratik bir karar alma mekanizması beklenir. Bu yüzden, yükseköğretim kurumlarında tek yönlü olmayan bir yapıdan söz etmek mümkündür.

Yükseköğretim kurumlarında akademik yapılanmanın dışında idari bir yapılanmanın varlığı da söz konusudur. İdari yapılanmada kararlı bir sistemin varlığından söz edilebilir. Bu yapılanmada akademik çalışmaları destekleyecek biçimsel işler yürütülür ve bu işler önceden belirlenmiş standartlar çerçevesinde işletilir. Bu sistemler otokratik bir anlayışla

yönetilmektedir. Bu sebeple, yukarıdan aşağıya kontrol odaklı bir işleyiş vardır. Karar üst yönetimler tarafından alınmakta; idari personel çoğunlukla uygulayıcı konumunda olmaktadır. İdari personelin temel görevi sistemin işleyişini ve hizmetlerin standart bir biçimde yürütülmesini sağlamaktır.

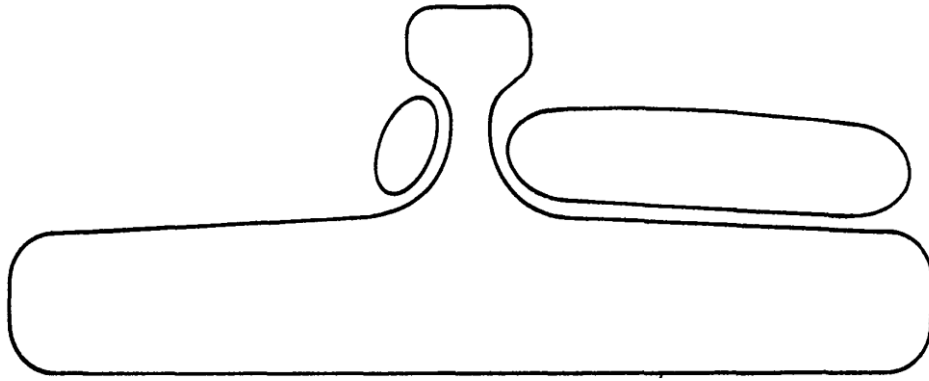
Yükseköğretim kurumlarındaki bu ikili yapı Mintzberg'in (1980) profesyonel bürokrasi kavramı ile örtüşmektedir. Mintzberg (1980), örgütün temel bileşenleri olarak beş temel kavramdan bahsetmektedir. İşlevsel öz, teknik yapı, orta kademe, stratejik üst yönetim ve destek personeli olarak tanımlanan bu gruplar etkileşim içerisinde örgütün sağlıklı işleyişini sağlamaktadır.



Şekil 4. Örgütün 5 temel bileşeni. Mintzberg, H. (1980). Structure in 5's: A synthesis of the research on organizational design. *Management Science*, 26(3), 322-341.

Şekil 4'te örgütlerde yer alan 5 temel bileşen sunulmuştur. Şekilde görülen ve işlevsel öz olarak adlandırılan ilk kavram temel üretim ve hizmetlerden sorumlu tüm çalışanları kapsamaktadır. Yükseköğretim bağlamında düşünüldüğünde akademik personel örgütün temel hizmetlerinden sorumlu işlevsel öz olarak görülebilir. Stratejik üst yönetim örgütün temel politika belirleyicileridir. Yükseköğretimde bu rol Yükseköğretim Kurulu'na aittir. İşlevsel öz ve stratejik üst yönetimin arasında bulunan ve orta kademe olarak adlandırılan

resmi otoritenin ise kurumlardaki idari göreve sahip akademisyenler olduğu düşünülebilir. Mintzberg'in (1980) tanımlamasında yer alan teknik yapı yükseköğretim kurumlarının içinde ya da dışında politika belirleyicilerin kararlarına etki eden ve kurumun devamlılığını sağlayacak uygulamalara temel oluşturacak mali ya da sosyolojik temel araştırmalardan sorumlu olan iş gücü planlayıcıları, program yapıcılar, saymanlar gibi gruplardır. Tanımlamada yer alan destek personeli grubu ise yükseköğretimdeki idari personele karşılık gelmektedir.



Şekil 5. Profesyonel bürokrasi. Mintzberg, H. (1980). Structure in 5's: A synthesis of the research on organizational design. *Management Science*, 26(3), 322-341.

Şekil 5'te profesyonel bir örgütte bulunan 5 temel bileşenin temsili ağırlığı görülmektedir. Şekilde görüldüğü gibi profesyonel bürokrasi ile yönetilen örgütlerde en geniş alan işlevsel öze aittir. Örgüt bünyesine iyi eğitim almış uzmanları dahil eder ve bu uzmanlara iş alanlarıyla ilgili otonomi sağlar. Buradaki uzmanlar kendi çalışmalarını kontrol edebildiği gibi örgütün yönetsel mekanizması üzerinde de kolektif bir kontrole sahiptir. Orta kademede yer alan yöneticiler ise belli bir alanda uzmanlığa sahip kişiler olmalarının yanı sıra işlevsel özün aksine uzlaşma gerektiren görevlere sahiptir. Bu bürokrasi tipinde işlevsel özü oluşturan uzmanların işlerini sınıflandırmak ve biçimlendirmek zor olduğundan teknik yapının rolü oldukça sınırlıdır. Fakat daha rutin işleri yürütmek ve akademik personeli desteklemek için destek personelinin rolü genişletilmiştir. "Profesyonel bürokrasilerde bölümlerin her biri sanki bağımsız bir örgütmüş gibi girişimci yapıya, makine bürokrasisine, profesyonel bürokrasiye veya adhokrasiye sahip olabilir" (Bozkuş, 2016). İdari personeli kapsayan destek personelinin yapılanması ise standartlaşmaya yapılan vurgu, biçimsel işler, kararlı yapı ve yukarıdan aşağıya süreçler sebebiyle kendi içerisinde makine bürokrasisine benzetilebilir.

Yükseköğretimde bu ikili yapının varlığı sisteme pek çok açıdan avantaj sağlamakta; akademik ve idari personelin iş tanımları çerçevesinde ihtiyaç duydukları sınırları çizmelerine imkan vermekte ve pratik işleyişi kolaylaştırmaktadır. Belirlenmiş standartlar idari personelin iş akışlarını ve süreçleri netleştirmesini sağlarken sahip olduğu inisiyatif ve otonomi akademik personelin etkililiğini arttırabilmektedir. Dolayısıyla, yükseköğretim kurumları bünyesinde var olan bu iki yapılanmanın birbirleriyle uyumlu bir biçimde işleyişi kurumsal hedeflerin gerçekleştirilmesi ve kurumun bütüncül bir etkililiğe sahip olması için oldukça önemlidir.

Üniversitelerde İdari Personel

Tüm kamu ve özel kurum çalışanlarının olduğu gibi üniversitelerde görev yapan idari personelin çalışma esasları da ülkelere özgü olarak geliştirilen yasal düzenlemelere tabiidir. Türkiye’de Devlet Memurları Kanunu, Amerika Birleşik Devletleri’nde (ABD) 1964 Medeni Haklar Yasası, Japonya’da 1972 Eşit İstihdam Yasası gibi kanunlar bu bağlamda değerlendirilebilecek yasal düzenlemelerdir. Bu düzenlemeler sayesinde birçok sektörde olduğu gibi işveren olarak üniversitelerin, çalışan olarak da idari personelin temel hak ve ayrıcalıkları konusunda eşitlik ve adalet gibi kavramların gözetildiği çok genel bir çerçeve çizildiği söylenebilir.

İdari personelin işe alım ölçütleri, faydalanabilecekleri yan haklar, çalışma esasları ve sorumlulukları gibi düzenlemelerin ise üniversitelere özgü çeşitli yönergelerle şekillendiği düşünülebilir. The University of Tokyo (Japonya), University of Kentucky (İngiltere), Stanford University (ABD), The University of Sharjah (Birleşik Arap Emirlikleri) gibi pek çok üniversite idari personel için idari işleyiş esaslarını anlatan el kitapçıkları yayınlamaktadır. Böylece, üniversiteler misyon, vizyon ve değerler gibi benimsedikleri temel nitelikleri personele aktarırken aynı zamanda idari personeli ilgilendiren süreçlerle ilgili esasları ayrıntılı bir şekilde ve açıkça ilan ederek işleyişi somutlaştırmaktadır. İlgili el kitapçıkları incelendiğinde idari personel ile ilgili genel başlıklar dikkat çekmektedir. Bununla birlikte, kitapçıklar genellikle bilgilendirme amaçlı olup yasal bir bağlayıcılık içermemektedir.

Üniversitelerin yayınladığı idari personel el kitapçıklarında kurumlara göre değişebilen bazı uygulamalar söz konusudur. Kitapçıklarda birçok üniversitenin idari personeli seçme ve atama süreçlerini kurum içerisinde tamamlayabildiği çıkarımı yapılabilir. Missouri State

University ve Denison University gibi bazı üniversitelerde ise sürece idari personelin işe alım süreçlerinin açık ilan yoluyla başlanıldığı görülmektedir. Benzer şekilde, University of Wyoming’de işe giriş yıldönümünde personele izin verildiği, Colorado State University’nin yayınladığı kitapçıkta öğrenci statüsündeki çalışanlar için de bir bölüme yer verildiği, University of Lee’de ise idari personelden oluşan Personel Danışma Konseyi adında bir kurulun görev yaptığı göze çarpmaktadır. Buna göre, üniversitelerin genel çerçeve konusunda yasal mevzuat bağlı kalmak durumunda oldukları; ancak iç işleyiş konusunda bazı özerk uygulamalar gerçekleştirebildikleri söylenebilir.

İdari personelin tabi olduğu süreçlerin kurumlar özelinde olduğu kadar kurumun vakıf ve devlet üniversitesi statüsüne göre de farklılaşabileceği düşünülebilir. Vakıf üniversiteleri yapılanmalarının Türkiye’de 1981, Polonya’da 1989, Bulgaristan’da 1989 ve Avusturya’da 1999 yıllarında oluşmaya başladığı göz önüne alındığında vakıf üniversitelerinin bazı ülkelerde devlet üniversitelerine göre daha genç olduğu göze çarpmaktadır. Bununla birlikte, gelişmiş demokrasiye sahip bazı Avrupa ülkelerinde özel üniversitelerin uzun bir varoluş geçmişine sahip olduğu söylenebilir (Azizi, Elezi & Mazreku, 2013). Nispeten yeni yapılanmaya sahip üniversitelerin yaşadıkları halk tarafından kabul görme, eğitim kalitesini garanti altına alma veya köklü devlet üniversiteleriyle rekabet edebilme gibi sıkıntılar örgüt iklimini ve dolayısıyla bu kurumlardaki idari personelin örgüt içerisindeki refah düzeyini de etkileyebilir.

Türkiye’de üniversitelerde görev yapan idari personelin çalışma esasları Yükseköğretim Üst Kuruluşları İle Yükseköğretim Kurumlarının İdari Teşkilatı Hakkında Kanun Hükmünde Kararname ile belirlenmiştir. İlgili kararnamede yükseköğretim kurumlarının idari teşkilatını oluşturan birimler belirlenmiş, bu birimlerin görev tanımları çıkarılmış ve birimlere tahsis edilen kadrolar sunulmuştur. Bununla birlikte, Yükseköğretim Üst Kuruluşları İle Yükseköğretim Kurumları Personeli Görevde Yükselme Ve Unvan Değişikliği Yönetmeliği ile ilgili değişikliklerin yapılabilmesi için gereken şartlar ve esaslar belirlenmiştir. Devlet yükseköğretim kurumlarında çalışan idari personel ise 657 sayılı Devlet Memurları Kanunu’na tabi olarak görev yapmaktadır.

Belirtilen yasal düzenlemeler çerçevesinde idari personelin genel çalışma esaslarının çerçevesi çizilmiştir. Genel çerçevenin yasal dayanaklarla netleştirilmesine karşın idari personelin çalışma koşullarının kurumlara göre ya da aynı kurumda görev yapan diğer personele göre farklılık gösterdiği durumlar söz konusudur. İdari personelin çalışma

koşullarının kurumun devlet ya da vakfa bağlı olmasına veya kurumun sahip olduğu imkanlara göre farklılaşabildiği söylenebilir. Fiziki çalışma ortamlarına bakıldığında bağlayıcı bir yasal düzenleme bulunmadığından kurumların idari personele sundukları imkanların farklılaştığı görülmektedir. İdari personelin birlikte çalışmakla yükümlü olduğu paydaş sayısının çokluğu düşünüldüğünde uygun ofis büyüklüğü, kırtasiye malzemeleri, telefon/internet bağlantısı, ilgili verilere ulaşma yetkisi gibi çalışma koşullarının sağlanması da gerekmektedir. Bu durum genellikle yükseköğretim kurumlarının fiziki kapasitesine ve sistemine bağlı olarak kurumdan kuruma değişiklik göstermektedir.

İdari personelin maaş ve özlük hakları da yükseköğretim kurumları arasında farklılaşan diğer bir unsurdur. Devlet yükseköğretim kurumlarında görev yapan personel 657 Sayılı Devlet Memurları Kanunu'na tabi olduğundan maaş ve özlük hakları açısından bu kanundaki esaslar geçerlidir. Buna göre, ilgili idari personelin maaş düzenlemesinde diğer devlet memurlarından daha düşük maaş aldığı söylenebilir. Diğer yandan, vakıflara bağlı kurulan yükseköğretim kurumlarında bu şekilde bağlayıcı bir yasal düzenleme mevcut değildir. Bu sebeple, idari personelin maaş ve özlük hakları görev yapılan yükseköğretim kurumunun tipine göre değişiklik göstermektedir. Yer değiştirme veya tayin gibi konularda da belirli ihtiyaçlardan dolayı bazı devlet yükseköğretim kurumlarında belirli düzenlemelerin yapıldığı; bu sebeple, kurumlara özgü farklı esasların varlığından bahsedilebilir.

İdari personelin çalışma koşulları ile ilgili kurumlara göre farklılaşan bir diğer unsur da bürokratik süreçlerdir. Örneğin, bir öğrencinin yükseköğretim kurumuna ilettiği dilekçenin hangi süreçlerden geçerek sonuca kavuşacağı ya da izin kullanmak isteyen personelin tamamlaması gereken işlemler kurumdan kuruma farklılaşabilir. Kurumların çeşitli süreçleri için belirledikleri iş akışları kendilerine özgüdür. Bu akışlar, kurumların geleneklerine göre pratik ya da zorlayıcı olabilir. İş akışlarının olması gerektiği şekilde takip etmek ise idari personelin iş tanımı gereğidir.

Yükseköğretim kurumlarında görev yapan akademi ve idari personelin ayrıştığı bir nokta ise görevde yükselme ile ilgilidir. Akademik personelin yükselme esasları ilgili tüm personel içindir ve net olarak belirlidir. İdari personelin kariyer ilerlemeleri ise personelin üstlendiği göreve göre değişiklik göstermektedir. Yükseköğretim Kurumları Personeli Görevde Yükselme Ve Unvan Değişikliği Yönetmeliği ile görevde yükselme ve unvan değişikliğine tabi kadro unvanları net olarak belirtilmiştir. Bu unvanlar dışındaki kadrolarda yükselme ya da değişiklik söz konusu değildir. Görevde yükselme yapılabilecek kadrolar da kısıtlı

olduğundan dolayı idari personelin daha iyi bir performans sağlayabilmek için motivasyonunu arttıracak bir teşvik mekanizması bulunmamaktadır.

Yükseköğretimdeki profesyonel bürokrasi akademik personel için inisiyatif ve otonomi gerektiren demokratik bir yapılanma yaratmaktadır. Bununla birlikte, idari personel için yukarıdan aşağıya doğru bir karar mekanizması ile otokratik bir yapı oluşmaktadır. İdari süreçlerin yönetimindeki bu yapının idari personelin ihtiyaçlarını dile getirmesini kısıtlayabildiği ve iş alanı ile ilgili söz sahibi olmasının önünde bir engel teşkil ettiği söylenebilir.

Görüldüğü gibi, yükseköğretim kurumlarında görev yapan idari personelin çalışma koşulları personelin görev yaptığı kurumun sahip olduğu imkanlara, kurumun türüne ve kurumdaki görevine göre farklılık göstermektedir. Benzer iş tanımına sahip personelin çalışma koşullarının bu şekilde farklılaşmasının mesleğe dair yasal dayanakların ve standartların eksikliğine bağlı olduğu düşünülebilir. Bununla birlikte, aynı kurum içerisinde görev yapan akademik personelden farklı olarak görevde yükselme ya da teşvik mekanizmalarının eksikliğinin ve yukarıdan aşağıya doğru yürütülen karar alma süreçlerinin idari personelin çalışma şartlarını yakından etkileyen unsurlar olduğu söylenebilir.

Üniversitelerdeki İdari Personelin Örgütsel Kimlik Algısı

Üniversitelerin çoklu örgütsel kimlik yapısına uygun kurumlar olduğundan söz edilebilir. Çoklu örgütsel kimlik yapısı örgütlerde birden fazla kimliğin varlığını kabul etmektedir. Bünyelerinde idari personel, akademik personel ve öğrenciler olmak üzere üç farklı paydaş barındıran üniversiteler farklı kimliklere de ev sahipliği yapmak durumundadır. İçerisinde en az iki kimliğin bulunduğu örgütler melez örgütler olarak adlandırılmaktadır. Bu sebeple, üniversiteler de melez örgütler olarak kabul edilebilir. Bu kimlikler birbirleriyle sürekli olarak iletişimde bulundukları için genel örgütsel kimlik üzerindeki etkilerinden bahsetmek mümkündür.

Üniversitede görev yapan idari personel örgüt yapılanmasına göre farklı birimlerde görev yapmakta ve farklı sorumluluklara sahip olmaktadır. Bu çerçevede hareket eden personel görevi ile ilgili farklı gruplara üye oluşu sebebiyle üniversiteye yönelik birbirlerinden çeşitli yönleriyle farklılaşan kimlikler taşıyabilir. Bu kimliklerin üniversitenin her biriminde aynı olması beklenemez. Bu sebeple, üniversitelerin ideografik örgüt özelliği taşıdığı söylenebilir.

Üniversitenin idari birimlerinde görev yapan personel belirli bir örgüt şemasına göre konumlandırılmaktadır. Üniversitelerdeki idari personel profesyonel bürokrasi çerçevesinde standart işlerin standart yöntemlere göre yürütülmesinden sorumludur. İş tanımları belirlenmiş çalışanlar üst düzey yöneticiler tarafından denetlenmekte ve yönlendirilmektedir. Bu yapılanma idari personel için üniversite içerisindeki yuvalanmış kimlikleri göstermektedir. Bununla birlikte, idari personel arasındaki informal gruplar yuvalanmış kimliklere göre oluşmayabilir. Bu gruplar ile idari personel enlemsel kimlikleri oluşturmaktadır.

Örgütsel kimlik kavramı ile işyerindeki çalışanların çeşitli davranışları açıklanabilir. İdari personel, akademik personel ve öğrenciler aynı örgüt içerisinde birbirinden farklı alanlara sahiptir. İdari personel üniversitenin tüm alanlardaki işleyişinin üst yöneticiler tarafından belirlenen etkili ve verimli süreçler dahilinde yürütülmesini sağlayan personel grubudur. Yüksek örgütsel kimlik algısına sahip idari personelin üniversiteye dair aidiyet duygusunun ve sadakatinin de yüksek olacağı düşünülebilir. “Örgüt kimlik kavramı, kurum çalışanlarının kaynağını kuruma dair kimlik algısından alan bir aidiyet duygusu geliştirdiklerini ortaya koymaktadır” (Atakan Duman, Paşamehmetoğlu & Poyraz, 2013). Örgütü benimseyen, örgüte yönelik aidiyet hisseden, örgütün değerlerini ve hedeflerini içselleştiren ve örgüt için yüksek çaba harcamaya meyilli çalışanların örgütün hedeflerini yerine getirmeye yönelik sorumluluk ve görevlerini de hakkıyla yerine getireceği düşünülebilir. Bu sebeple, idari personelin çalışma disiplini ve usulü akademik personeli, öğrencileri ve diğer idari personeli de yakından etkilemektedir.

Örgütsel kimlik algısının çalışanı bilişsel ve duygusal açıdan etkilediği söylenebilir. “Güçlü bir örgütsel kimlik ile çalışanların örgütten ayrılma niyetleri arasında negatif bir ilişki söz konusudur” (Öcel, 2013). Buna göre, örgütsel kimlik algısı yüksek çalışanların örgütte kalma süresinin de uzun olacağı düşünülebilir. Yaşanan sorunların çözüm yollarını bilen, kendilerini doğru yönlendiren ve iş süreçlerine hakim personelin örgütte kalıcı olması örgüt içerisindeki diğer personel ve öğrencilerle birlikte olumlu bir örgüt iklimi oluşturulmasını sağlayabilir.

Üniversitede İdari Personelin Özyeterliği

Özyeterlik algısı diğer örgütlerdeki çalışanlarda olduğu gibi üniversitelerde de idari personelin performansını etkileyebilmektedir. Üniversitelerde görev yapan idari personel

standart işleri standart süreçlerde yürütmek durumunda olduğundan aynı sorumluluğu yerine getirdikçe edindiği iş tecrübesi artmaktadır. Dolayısıyla, zaman geçtikçe iş akışlarına ve sürece hakimiyetleri de yükselmektedir. Böyle durumlarda idari personelin özyeterlik algısının önceki yaşantılarına bağlı olarak artabileceği söylenebilir.

Özyeterlik algısının bilişsel süreçlere etkisi ve ustalık kaynağı sebebiyle kendisini işi ile ilgili yeterli hisseden bireylerin sorumluluk altına girmekten ve yüksek çaba harcamaktan kaçınmayacağı düşünülebilir. Bireyler başarabileceklerine inandıkları işlere daha kolay yönelmektedir. Bu durum, üniversite içerisinde yaşanan olası sorunlarda idari personelin sorumluluk alarak çözüm odaklı yaklaşmasını sağlayabilir. “Amaçlara ulaşmak için gerektiğinde çaba harcamak, planlı hareket etmek ve sorunlara çözüm odaklı bir yaklaşım sergilemek bireylerin özyeterlik algılarından etkilenmektedir” (İnandı, vd., 2013). Böylece, idari süreçler herhangi bir aksaklık yaşanmadan takip edilebilir ve akademik personel ve öğrenciler akademik çalışmalarını belirlenen standartlar çerçevesinde gerginlik, stres ve aksaklık yaşamadan yürütebilirler.

Üniversiteler üç temel paydaşın yoğun iletişimde bulunduğu örgütlerdir. Akademik personel ders açma, verdiği ders ile ilgili notların üniversite sisteme girilmesi, yürüttüğü bir projenin bürokratik işlerinin tamamlanması gibi durumlarda sıklıkla idari personelin desteğine ihtiyaç duymaktadır. Benzer şekilde, öğrenciler notlarını görüntüleyebilme, ders saydırma, kütüphaneden kaynak kitap edinme gibi birçok işlemi idari personel ile halledebilmektedir. Sürekli olarak iletişimde olma halinin zaman zaman paydaşlar, özellikle çalışanlar üzerinde bir stres kaynağına dönüştüğü söylenebilir.

Özyeterlik algısının yüksek oluşunun stresli durumlarla başa çıkmaya çalışırken idari personeli destekleyen bir durum olduğu söylenebilir. İnsan Kaynakları ya da Öğrenci İşleri gibi özellikle bazı görevlere sahip idari personelin sıklıkla daha önce tanık olmadığı yeni vakalarla karşılaştığı söylenebilir. Bir görevi başarabileceğine olan inancı çalışanın yeni sorunlar karşısında gerilmeden, dinginlik ve denge halinde çözüm bulabilmesini sağlamaktadır.

Üniversitedeki İdari Personelin Örgütsel Kimlik ve Özyeterlik Algısı

Çalışmada üniversitede görev yapan idari personelin özyeterlik ve örgütsel kimlik algıları birlikte ele alınmıştır. Bağlı bulunduğu üniversiteye ait güçlü bir kimlik algısı oluşturan ve işi ile ilgili sorumluluklarını yerine getirme konusunda kendisine güvenen idari personelin

varlığının üniversite ve çalışanlar açısından olumlu etkileri olduğu düşünülmektedir. Örgütsel kimlik ve özyeterliliğin üniversiteye etkileri idari personel, diğer paydaşlar ve örgütün verimliliği açısından incelenebilir.

Güçlü bir örgütsel kimlik algısına sahip ve kendisini sorumluluk alanı üzerinde yeterli hisseden idari personelin işine ve üniversiteye karşı olumlu bir yaklaşım geliştireceği düşünülebilir. Böyle bir çalışan için üniversite, üniversitenin başarısı ve bunun sürdürülmesi değerli olacaktır. Bu sebeple, üniversitenin zarar görmesi ya da işlerin aksayarak sorun oluşturması çalışanın isteyeceği bir durum yaratmayabilir. Personel üniversitenin başarısı için kendisini donanımlı hisseder, akademik personelin ve öğrencilerin idari konularla ilgili karşılaştığı sorunlar ve yeni durumlar karşısında sorumluluk almaktan kaçınmayabilir ve üniversitenin yararına hizmet etme konusunda daha istekli olabilir. Sadece sorumlu olduğu işi yapmak yerine yürütmesi gereken idari süreçleri dikkatle izleyebilir ve süreçleri kolaylaştırmak ve hızlandırmak için yeni yollar önerebilir.

İdari personelin üniversiteye güçlü bir kimlik geliştirmesi ve yürüttüğü iş konusunda kendisini yeterli görmesi üniversitenin diğer paydaşları açısından da istendik bir durumdur. İdari personel üniversitenin akademik personel, öğrenci, veli, işverenler gibi tüm paydaşlarıyla temasta olan bir gruptur. Çalışmalarını yürütürken ihtiyaç duyduğu idari desteği en kısa yoldan tam ve zamanında alabileceği personelin varlığı akademik personelin bürokratik süreçlerde fazla zaman ve enerji kaybetmemesi anlamına gelmektedir. Benzer şekilde, idari desteğe ihtiyaç duyan öğrencileri doğru yönlendirebilen ve sorun çözebilen idari personel öğrencinin de bu süreçlerde gereksiz yere stres yaşamasının önüne geçebilir ve öğrencinin üniversite hayatında karşılaşabileceği olası problemleri engelleyebilir. Veli ve işverenler gibi birçok paydaşın üniversite ile iletişimde ilk teması geçtiği grup olan idari personel takındığı olumlu tavır ve doğru yönlendirmelerle üniversitenin pozitif imaj yaratmasında önemli bir etkiye sahiptir.

Güçlü bir örgütsel kimlik ve özyeterlilik algısına sahip idari personelin üniversitenin verimliliğine ve başarısına da olumlu etkisi olacağı söylenebilir. Üniversitenin eğitim, araştırma ve kamusal hizmet işlevlerinin tamamı akademik ve idari personelin işbirliği ile yürütülmektedir. Bu süreçlerin akademik personel tarafından olduğu kadar idari personel tarafından da hızlı ve aksaklık olmaksızın halledilmesi üniversitenin iş gücü ve zamanının verimli değerlendirilmesi anlamına gelmektedir. Tüm bu sebeplerden dolayı, idari

personelin özyeterlik ve örgütsel kimlik algısının yüksek olmasının üniversite açısından önemli sonuçlar doğurduğu söylenebilir.



BÖLÜM III

YÖNTEM

Bu bölümde araştırmanın modeli, çalışma grubu, veri toplama aracının geliştirilmesi, verilerin toplanması ve verilerin analiz süreci ve bu süreçte kullanılan yöntemler açıklanmıştır.

Araştırmanın Modeli

Üniversitelerde görevli idari personelin özyeterlik ve örgütsel kimlik algıları arasındaki ilişkiyi ortaya çıkarmayı amaçlayan bu araştırma nitel ve nicel yöntemlerin bir arada kullanılmasını öngören *karma desende* tasarlanmıştır. Bu çalışmaların değeri, nitel ve nicel yöntemlerin birbirlerinin eksiklerini tamamlayacak biçimde bir araya gelmesinde yatmaktadır. “Her bir yaklaşımın güçlü yanı, diğerinin zayıf yönlerini dengelemektedir” (Fraenkel, Wallen & Hyun, 2012, s. 560). İdari personel üniversitelerde birbirlerinden oldukça farklı alanlarda görev yapmaktadır ve sorumluluk alanlarının birbirinden önemli ölçüde farklılaştığı söylenebilir. Farklı alanlarda görev yapan personele ulaşarak çalışmanın kapsam geçerliğini güçlendirmek amacıyla araştırmada nicel yöntemlerin kullanılmasına ihtiyaç duyulmuştur. Bununla birlikte, çalışma alanları ve koşullarının çeşitliliği sebebiyle personelin düşüncelerinin değişebileceği; bu sebeple, personel ile doğrudan iletişime geçerek gerçekçi ve derinlemesine bilgiye erişilmesi gerektiği düşünülmüştür. Bu amaçla, araştırmada nicel yöntemlerle aynı zamanda nitel yöntemlerin de kullanılmasının uygun olacağı öngörülmüştür.

Araştırmada öncelik ya da sonralık ilişkisi gözetilmeksizin nicel ve nitel araştırma yöntemlerinin eş zamanlı olarak birlikte kullanıldığı zenginleştirilmiş model esas alınmıştır.

“Zenginleştirilmiş modelde araştırmacı nitel ve nicel yöntemleri birlikte kullanarak araştırılan konuya dair birbirine yakın sonuçların elde edilip edilmediğini saptamaya çalışmaktadır” (Fraenkel, Wallen & Hyun, 2012, s. 561). Bu doğrultuda, çalışmada anket formu kullanılarak araştırma sorusu ile ilgili nicel veriler ve araştırmacı tarafından geliştirilen bir görüşme formu kullanılarak nitel veriler derlenmiştir. Araştırmanın nicel boyutundaki verilerin ilişkisel tarama yöntemi kullanılarak elde edilmesi planlanmıştır. “İlişkisel tarama iki veya daha çok değişken arasındaki birlikte değişimin varlığını ve derecesini belirlemeyi amaçlayan araştırma modelidir” (Karasar, 2005, s. 81). Çalışmanın nitel boyutu ile ilgili verilerin ise “farkında olduğumuz ancak derinlemesine ve ayrıntılı bir anlayışa sahip olmadığımız olgulara odaklanan olgubilim deseni” (Yıldırım & Şimşek, 2018, s. 69) kullanılarak elde edilmesi düşünülmüştür. Araştırmanın nitel bölümü ile üniversitelerde görev yapan idari personelin çalıştıkları üniversitenin örgütsel kimliğine ilişkin görüşleri incelenmiştir. Ayrıca, idari personelin bir üniversite çalışanı olarak kendilerini yaptıkları işte ve örgütsel süreçlerde yeterli olarak değerlendirmelerine ilişkin görüşleri nitel yöntemlerle ele alınan diğer bir konu olmuştur. Araştırma sırasında idari personelin örgütsel kimlik ve özyeterlik algılarının yükselmesini sağlayacak öneriler de derlenmiştir. Araştırmanın nitel kısmında üniversitelerdeki idari personel ile yapılan yüz yüze görüşmeler yoluyla verilerin kapsamlı olarak toplanması ve konuyla ilgili daha ayrıntılı bilgi elde edilmesi sağlanmıştır. Bu şekilde, araştırmada tamamlayıcı verilere ulaşılması ve daha bütüncül sonuçlar elde edilmesi planlanmıştır.

Evren ve Örneklem

Türkiye’de 2019 yılı itibariyle 128 devlet, 78 vakıf olmak üzere 206 üniversite bulunmaktadır. Araştırmanın hedef evrenini 2018-2019 eğitim-öğretim yılında toplam 206 üniversitenin akademik birimlerinde görev yapmakta olan tüm idari personel oluşturmaktadır. Ankara’daki vakıf ve devlet üniversiteleri ise araştırmanın ulaşılabilir evrenidir. Araştırmanın örnekleminde sosyal bilimler, fen bilimleri ve sağlık olmak üzere 3 temel bilim alanına ait fakültelerin yer almasına önem verilmiştir. Bununla birlikte, bu fakültelerin Ankara’daki üniversitelerde en sık yer alan bölümlere sahip olan ve istihdam edilen idari personel sayısı en yüksek olan fakülteler olması ölçütü dikkate alınmıştır.

Tablo 2

İdari Personelin Ankara'daki Devlet Üniversiteleri ve Fakültelere Göre Frekans ve Yüzde Dağılımları

	Sosyal				Fen				Sağlık			
	Eğitim		İİBF		Fen/Ed.		Müh.		Sağ. Bil.		Diş Hek.	
	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%
Ankara Ü.	44	4.10			72	6.7	58	5.41	36	3.36	60	5.60
Gazi Ü.	53	4.94	53	4.94	6	.6	29	2.71	20	1.87	35	3.26
Hacettepe Ü.	17	1.59	28	2.61	45	4.2	78	7.28	74	6.90	45	4.20
ODTÜ	82	7.65	15	1.40	60	5.6	139	12.97				
Yıldırım B.Ü.							14	1.31	5	.47	4	.37
Toplam	196	18.28	96	8.96	183	17.1	318	29.66	135	12.59	144	13.43

Tablo 2’de Ankara ili sınırlarında bulunan 5 devlet üniversitesinin eğitim, iktisadi ve idari bilimler, fen/fen edebiyat, mühendislik, diş hekimliği ve sağlık bilimleri fakültelerinde görev yapmakta olan 1072 idari personelin yüzde ve frekans dağılımları yer almaktadır. Buna göre, Ankara’daki devlet üniversitelerinde en fazla mühendislik, fen/edebiyat ve eğitim fakültelerinde idari personel istihdam edilirken diş hekimliği, sağlık bilimleri ve iktisadi ve idari bilimler fakültelerinde istihdam edilen idari personel sayısı tabloda yer alan diğer fakültelere göre daha azdır.

Tablo 3’te ise yükseköğretim kurumundan eğitim, iktisadi ve idari bilimler, fen/fen edebiyat, mühendislik, diş hekimliği ve sağlık bilimleri fakültelerine sahip olan 9 vakıf üniversitesi ve bu fakültelerde görev yapmakta olan 198 idari personelin üniversite ve fakülte bazında frekans ve yüzde dağılımları yer almaktadır. Vakıf üniversitelerine bakıldığında en fazla idari personel istihdam eden fakülteler mühendislik, fen/edebiyat ve iktisadi ve idari bilimler fakülteleri olarak görülmektedir. İdari personel ile ilgili net sayılara üniversitelerin internet sayfalarından ya da telefon yoluyla bizzat ilgili kanallardan ulaşılmıştır.

Tablo 3

İdari Personelin Ankara'daki Vakıf Üniversiteleri ve Fakültelere Göre Frekans ve Yüzde Dağılımları

	Sosyal				Fen				Sağlık			
	Eğitim		İİBF		Fen/Ed.		Müh.		Sağlık Bil.		Diş Hek.	
	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%
Atılım Ü.					7	3.54	8	4.04	1	.51		
Başkent Ü.	2	1.01	8	4.04	6	3.03	17	8.59	9	4.55	3	1.52
Bilkent Ü.	9	4.55	20	10.10	12	6.06	9	4.55				
Çankaya Ü.	5	2.53	6	3.03	29	14.65	16	8.08				
TED Ü.	1	.51	1	.51	1	.51	2	1.01				
TOBB ETÜ			7	3.54	5	2.53	9	4.55				
THK Ü.							1	.51				
Ufuk Ü.	1	.51	1	.51	1	.51						
Yüksek İhtisas Ü.									1	.51		
Toplam	18	9.09	43	21.72	61	30.81	62	31.31	11	5.56	3	1.52

Nicel Araştırma İçin Katılımcılar

Araştırmada hedef evrenin temsil edilmesi amacıyla çok aşamalı örnekleme yöntemi seçilmiştir. “Çok aşamalı örneklemede örneklemin her aşamasında farklı yöntemler izlenebilmektedir” (Büyüköztürk, Çakmak, Akgün, Karadeniz & Demirel, 2010, s. 86). Bu araştırmada seçkisiz örnekleme yöntemlerinden tabakalı örnekleme ve basit seçkisiz örnekleme yöntemleri aşamalı olarak kullanılmıştır. “Tabakalı örnekleme, sınırları belirlenmiş bir evrende alt tabakalar veya alt birim gruplarının var olduğu durumlarda kullanılır” (Kılıç, 2013). Bu örnekleme yöntemi ile araştırmada her tabakadan uygun miktarda veri kullanılır ve tabakaların araştırmaya dahil edilmesinde şans faktörünün rolü azaltılmış olur. Yürütülen bu araştırmada tabakalar araştırmaya dahil olan üniversitelerin ve fakültelerin türüne göre şekillenmektedir. Buna göre, Ankara’da bulunan üniversiteler öncelikle devlet ve vakıf üniversiteleri olarak gruplanmış, daha sonra bu üniversitelerde bulunan eğitim, iktisadi ve idari bilimler, fen/fen edebiyat, mühendislik, diş hekimliği ve sağlık bilimleri fakültelerine sahip olanlar ele alınarak bu fakültelerde görev yapan idari personel sayısı bulunmuştur. Daha sonraki aşamada ise devlet üniversitelerinde görev yapan toplam idari personel sayısı vakıf üniversitelerinde görev yapan toplam idari personel sayısına oranlanarak hangi okul türünden kaç idari personelin araştırmaya dahil edileceği tabakalı örnekleme yöntemi ile bulunmuştur. Araştırmaya hangi idari personelin dahil

edileceği ise basit seçkisiz örnekleme yoluyla belirlenmiştir. Örnekleme dahil edilen idari personelin belirli değişkenlere göre dağılımı Tablo 4’te verilmiştir.

Tablo 4

Araştırma Örneklemindeki İdari Personelin Bazı Değişkenlere Göre Dağılımı

Değişkenler	Devlet		Vakıf		Toplam	
	<i>n</i>	%	<i>n</i>	%	<i>n</i>	%
Yaş						
20-29	17	5.30	21	6.54	38	11.84
30-39	66	20.56	38	11.84	104	32.40
40-49	104	32.40	26	8.10	130	40.50
50 ve üzeri	31	9.66	18	5.61	49	15.26
Cinsiyet						
Erkek	87	27.1	39	12.15	126	39.25
Kadın	131	40.81	64	19.94	195	60.75
Medeni durum						
Evli	164	51.09	70	21.81	234	72.90
Bekar	54	16.82	33	10.28	87	27.10
Kurumdaki çalışma süresi						
0-9 yıl	58	18.07	51	15.89	109	33.96
10-19 yıl	73	22.74	31	9.66	104	32.40
20 yıl ve üstü	87	27.10	21	6.54	108	33.64
Eğitim durumu						
Lise	41	12.77	23	7.17	64	19.94
Yüksekokul	48	14.95	17	5.30	65	20.25
Lisans	101	31.46	39	12.15	140	43.61
Lisansüstü	28	8.72	24	7.48	52	16.20
Toplam	218	67.9	103	32.1	321	100

Tablo 4’e göre araştırmaya katılan idari personelin yarısına yakını ($n = 130$) 40-49 yaş aralığındadır. Devlet üniversiteleri katılımcılarının neredeyse yarısı ($n = 104$) 40-49 yaş aralığındayken vakıf üniversiteleri katılımcılarının yaş değişkenine göre en kalabalık grubu ($n = 38$) 30-39 yaş aralığında yer almaktadır. Dolayısıyla, vakıf üniversitelerinden katılan personelin devlet üniversitelerinden katılan personele göre nispeten daha genç olduğu söylenebilir. Araştırmaya katılan toplam personelin %60.75’i ($n = 195$) kadın iken her iki kurum türünde de kadın personelin erkek personelden sayıca fazla olduğu görülmektedir.

Katılımcılar medeni durum değişkeni açısından incelendiğinde devlet üniversitelerinde görev yapan evli personelin bekar personelden yaklaşık olarak 3 kat fazla olduğu ($n = 164$), vakıf üniversitelerinde görev yapan evli personelin ($n = 70$) ise bekar personelin ($n = 33$) 2 katını aştığı görülmektedir. Devlet üniversitelerindeki en kalabalık katılımcı grubun kurumdaki çalışma süresi 20 yıl ve üzeri aralığında ($n = 87$) iken vakıf üniversitelerindeki en kalabalık katılımcı grubun ($n = 51$) kurumdaki çalışma süresinin 0-9 yıl aralığında olduğu görülmektedir. Buna göre, toplam katılımcıların kurumdaki çalışma süresinin neredeyse eşit dağıldığı gözlenirken devlet üniversitelerindeki katılımcıların vakıf üniversitelerindeki katılımcılara göre daha tecrübeli oldukları belirtilebilir. Eğitim durumlarına bakıldığında ise toplam katılımcıların %43.61'inin ($n = 140$) lisans mezunu olduğu, ancak mezun olunan okulların liseden lisansüstü düzeyine kadar çeşitlilik gösterdiği söylenebilir.

Nitel Araştırma İçin Katılımcılar

Araştırmanın nitel bölümünde yer alacak katılımcıları belirlemek amacıyla amaçsal örnekleme yöntemlerinden maksimum çeşitlilik ve ölçüt örnekleme yöntemleri esas olarak belirlenmiştir. “Amaçsal örnekleme çalışmanın amacına bağlı olarak bilgi açısından zengin durumların seçilerek derinlemesine araştırma yapılmasına olanak tanır” (Büyüköztürk vd., 2010, s. 90). Buna göre, vakıf ve devlet üniversitelerine bütüncül bir bakış sunulabilmesi için nitel araştırmaya katılacak idari personel belirlenirken her iki kurum türü de dikkate alınmıştır. Bununla birlikte, kurum işleyişine hakim olunduğu varsayımını karşılamak üzere personelin aynı kurumda en az 3 yıldır görev yapıyor olması bir ölçüt olarak belirlenmiştir. Bu bağlamda, çalışmada idari personelin örgütsel kimlik ve özyeterlik algıları arasındaki ilişkinin incelenmesi amacıyla yarı yapılandırılmış bir görüşme formu aracılığıyla derinlemesine bilgi edinilmesi amaçlanmıştır. Buna göre, çalışmanın nitel araştırma kısmındaki katılımcıların çeşitli değişkenlere göre dağılımı Tablo 5’te yer almaktadır.

Tablo 5 incelendiğinde araştırmanın nitel kısmına toplam 12 idari personelin katıldığı görülmektedir. Buna göre, katılımcıların yarısı 30-39 yaş aralığında iken kalan yarısı 39 yaşın üzerindedir. Katılımcıların üçte ikisi ($n = 8$) erkek iken üçte biri ($n = 4$) kadındır. Tablo 5’te, ayrıca, katılımcıların neredeyse tamamının ($n = 10$) evli olduğu görülmektedir. Katılımcıların aynı kurumda en az 3 yıllık tecrübeye sahip olması nitel araştırmaya katılım ölçütlerinden biri olarak kabul edilmiştir. Bununla birlikte, katılımcıların yarısının 10-19 yıl arası tecrübeye sahip olduğu görülmektedir. Ayrıca, katılımcıların tamamı en az lisans derecesinde eğitim düzeyine sahiptir.

Tablo 5

Nitel Araştırmaya Katılan İdari Personelin Bazı Değişkenlere Göre Dağılımı

	Yaş			Cinsiyet		Medeni durum		Kurumdaki çalışma süresi			Eğitim durumu	
Kurum türü	30-39	40-49	50 ve üstü	Erkek	Kadın	Evli	Bekar	0-9 Yıl	10-19 Yıl	20 Yıl ve üstü	Lisans	Lisans üstü
Devlet	3	2	4	7	2	9		1	5	3	8	1
Vakıf	3			1	2	1	2	2	1		3	
Toplam	6	2	4	8	4	10	2	3	6	3	11	1

Veri Toplama Araçları

Çalışmada verilerin toplanması için nicel ve nitel ölçme araçlarının eş zamanlı olarak birlikte kullanılacağı zenginleştirilmiş model uygulanmıştır. Bu sebeple, araştırmada nicel verilerin derlenmesine yönelik “Genel Özyeterlik Ölçeği” ve “Çok Boyutlu Örgütsel Kimlik Ölçeği”, nitel verilerin elde edilmesine yönelik ise araştırmacı tarafından geliştirilen yarı yapılandırılmış bir görüşme formu olmak üzere 3 ayrı veri toplama aracı kullanılmıştır.

Nicel Veri Toplama Araçları

Nicel verilerin toplanması amacıyla ihtiyaç duyulan ölçme aracına yönelik öncelikle bir literatür taraması yapılmıştır. Literatürde var olan özyeterlik ve örgütsel kimlik ölçekleri incelenerek çalışma grubuna uyumu, alt boyutları, uygulanabilirlik düzeyi gibi belirli ölçütler doğrultusunda bu çalışmaya uygunlukları konusunda bir değerlendirmeye gidilmiştir.

Özyeterlik ile ilgili ölçekler konusunda literatür tarandığında ilgili ölçeklerin Akademik Özyeterlik Ölçeği (Jinks & Morgan, 2003), Psikolojik Danışma Özyeterlik Ölçeği (Lent, Hill & Hoffman, 2003) ve Programlamaya İlişkin Özyeterlik Ölçeği (Ramalingam & Wiedenback, 1998) gibi genellikle belirli bir alana yönelik geliştirildiği ya da adapte edildiği görülmektedir. Literatürde genel özyeterliği ölçen sınırlı sayıda ölçek bulunmaktadır (Sherer, Maddux, Mercandante, Prentice-Dunn, Jacobs & Rogers, 1982). Araştırmada üniversitelerde görev yapan idari personelin genel özyeterlik algısının belirlenmeye çalışılacağı, madde sayısı açısından daha geniş bir kapsama sahip olduğu ve kavramı kapsamlı bir açıdan incelediği düşünüldüğünden dolayı Sherer, Maddux, Mercandante, Prentice-Dunn, Jacobs ve Rogers (1982) tarafından geliştirilen Genel Özyeterlik Ölçeği’nin kullanılması planlanmıştır. Ölçek tek boyuttan oluşmaktadır ve herhangi bir alana

yoğunlaşmaktan ziyade bireylerin genel özyeterliliğini ölçmek amacıyla geliştirilmiştir. Bu sebeple, ölçeğin yürütülmekte olan araştırmaya ve idari personel örnekleme uygun maddeler içerdiği düşünülmektedir. Çalışmada ölçeğin güvenilirliğinin yüksek ($\alpha = .86$) olduğu belirtilmiştir (Sherer vd., 1982).

Genel Özyeterlik Ölçeği'nin geçerlik ve güvenilirlik analizleri için 70 kişilik bir katılımcı grubuna başvurulmuştur. İlgili literatür incelendiğinde, ölçeklere ilişkin geçerlik ve güvenilirlik analizlerinin yürütüleceği örneklem sayısı konusunda farklı görüşlerin bulunduğu görülmektedir. Örneklem büyüklüğü 30 ve daha büyük araştırmalarda dağılımın normal dağılımdan aşırı sapma göstermediği varsayımı ileri sürülebilmektedir (Büyüköztürk, 2011). Bununla birlikte, yürütülen bu araştırmada geçerlik ve güvenilirlik analizleri için örneklem büyüklüğünün 30 ve üstü olmasına dikkat edilmiş ve Kline'in (1994) belirttiği madde sayısının en az iki katı olmasına yönelik ölçütü (Kılınç, Büyüköztürk & Akbaba Altun, 2014) karşılaması gerektiği prensibi esas alınmıştır.

Genel Özyeterlik Ölçeği'nin yapı geçerliğini test etmek amacıyla çeşitli analizler uygulanmıştır. "Kültürlerarası ölçek uyarlama çalışmalarında aracın hedef kültürdeki faktör deseni için doğrudan doğrulayıcı faktör analizi ile başlanması önerilebilir" (Çokluk, Şekercioğlu & Büyüköztürk, 2012, s. 283). Bu doğrultuda, Genel Özyeterlik Ölçeği'nin yapı geçerliği çalışmalarına doğrulayıcı faktör analizi ile başlanmıştır. Genel Özyeterlik Ölçeği'ne ilişkin doğrulayıcı faktör analizi sonuçları Tablo 6'da sunulmuştur:

Tablo 6

Genel Özyeterlik Ölçeği'ne İlişkin Doğrulayıcı Faktör Analizi Sonuçları

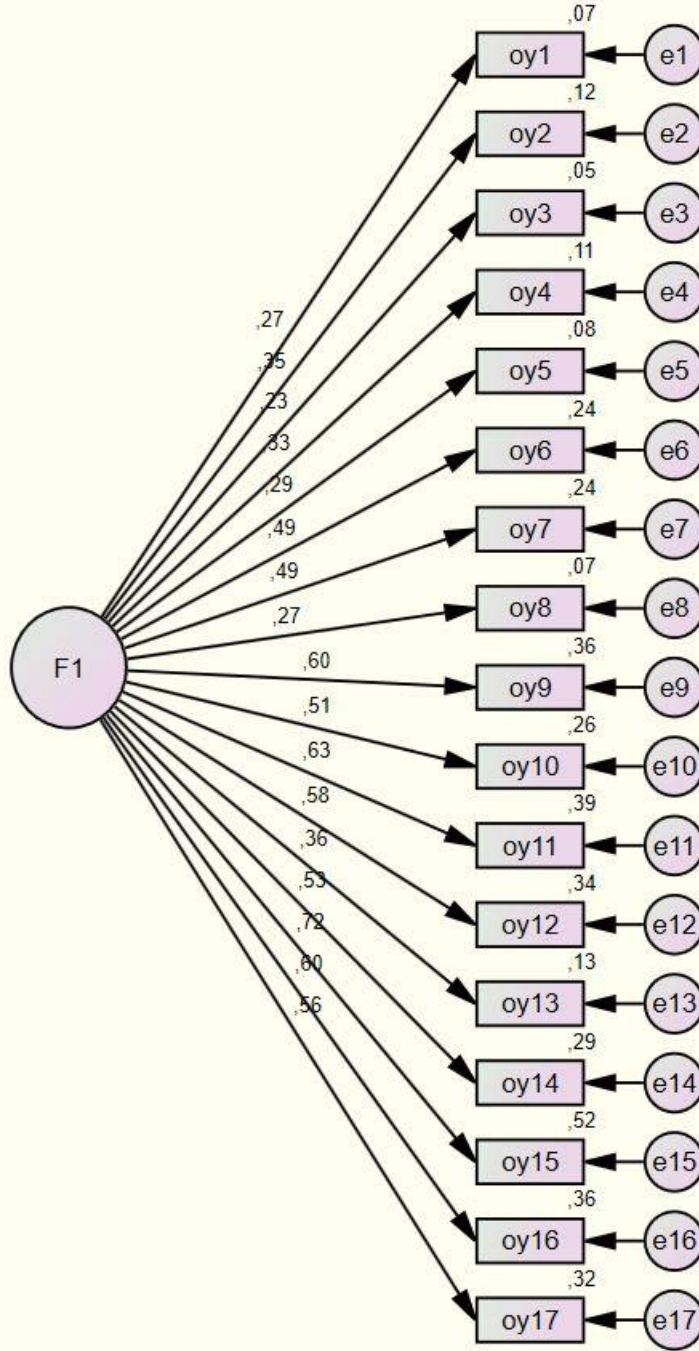
χ^2	sd	(χ^2 /sd)	RMSEA	CFI	GFI	AGFI	RMR	NFI
288.98	119	2.43	.14	.51	.68	.58	.18	.40

Kuramsal yapı ile eldeki veri seti arasındaki uyumun iyiliğini değerlendirmede, her bir indeksin güçlü ve zayıf yönlerinin olması nedeniyle birden çok ölçüt (uyum indeksi) kullanılır (Çokluk vd., 2018). Bir modelin uyumu için χ^2 ve serbestlik derecesi oranının 5'in altında, GFI (Goodness of Fit Index) ve AGFI (Adjusted Goodness of Fit Index) değerlerinin .90'nın üzerinde, RMR (Root Mean Square Residuals) ve RMSEA (Root Mean Square Residuals) değerlerinin .05'in altında olması arzu edilir. Ancak model uyumunun değerlendirilmesine şu ölçütler de kabul edilebilir: $GFI > .85$, $AGFI > .80$, RMR ve $RMSEA < .10$ (Çokluk vd., 2018, s. 400). NFI (Normed Fit Index) ve CFI (Comparative Fit

Index) uyum indekslerinin .95'e eşit veya büyük olması da modelin uyumunun iyi olduğunu göstermektedir (Thomson, 2004; akt. Erdoğan, 2018).

Genel Özyeterlik Ölçeği'ne ilişkin doğrulayıcı faktör analizi sonuçları incelendiğinde ki-kare (χ^2) değerinin 288.98 ve serbestlik derecesinin (sd) 119 olduğu görülmektedir. Ki-kare/serbestlik derecesi ise 2.43 olarak hesaplanmaktadır. Ki-kare/serbestlik derecesinin 3'ün altında olması mükemmel uyuma karşılık gelmektedir. Buna göre, veri setinin faktör yapısını desteklediği söylenebilir ($\chi^2/sd=2.43$). Bununla birlikte, Genel Özyeterlik Ölçeği'nin RMSEA (.14), NFI (.40), CFI (.51), GFI (.68), AGFI (.58) ve RMR (.18) değerlerinin uyum indekslerine bakıldığında modelin kabul edilebilir aralıklarda uyum göstermediği görülmektedir. Modele ilişkin önerilen modifikasyon yapıldığında benzer sorunlarla karşılaşmıştır. Modifikasyonun herhangi bir iyileşme sağlamadığı görüldüğünden modifikasyon öncesinde elde edilen uyum değerleri raporlaştırılmıştır. Genel Özyeterlik Ölçeği'nin doğrulayıcı faktör analizi ile hesaplanan yol şeması Şekil 6'da gösterilmiştir.

Şekil 6'da her bir maddenin örtük bağımlı değişken üzerindeki yordama miktarları ve korelasyon katsayıları yer almaktadır. Buna göre, Genel Özyeterlik Ölçeği'ne ait tüm maddeler tek faktör altında toplanmaktadır. Şekilde maddelerin regresyon katsayılarının .23 ile .72 arasında değiştiği görülmektedir.



Şekil 6. Genel Özyeterlik Ölçeği'nin DFA sonuçlarına ilişkin yol şeması

“Yapılan doğrulayıcı faktör analizinde aracın orijinal faktör desenine ilişkin model doğrulanmıyor ya da yüksek uyum indeksleri vermiyor ise bu durumda açıklayıcı faktör analizi ile hedef kültürdeki faktör deseninin keşfedilmesi yoluna gidilebilir” (Çokluk, vd., 2012, s. 284). Bu sebeple, Genel Özyeterlik Ölçeği'nin yapı geçerliği açıklayıcı faktör

analizi kullanılarak da incelenmiştir. Araştırmada kullanılan Genel Özyeterlik Ölçeği'nin açımlayıcı faktör analizi ve güvenirlik sonuçları Tablo 7'de yer almaktadır:

Tablo 7

Genel Özyeterlik Ölçeğinin Açımlayıcı Faktör Analizi ve Güvenirlik Sonuçları

Alt Boyutlar	Madde Sayısı	KMO	Barlett's X^2	Açıklanan Varyans %	Faktör Yüğü		Cronbach's Alpha
					En Düşük	En Yüksek	
Özyeterlik	14	.75	329.66 $p < .001$	32	.35	.73	.82

Genel Özyeterlik Ölçeği'ne ilişkin gerçekleştirilen geçerlik ve güvenirlik analizleri sonucunda ölçeğe ilişkin KMO değerinin .75, Barlett's (X^2) katsayısının 329.66 ($p < .001$) olduğu görülmektedir. Bu değerler sonrasında uygulanan açımlayıcı faktör analizi sonuçlarına göre Genel Özyeterlik Ölçeği'nin tek faktörde toplandığı, ancak üç maddenin faktör yüklerinin uygun şekilde dağılım göstermediği görülmektedir. Çalışmanın devamında bu maddeler ölçekten çıkarılarak kalan 14 madde ile değerlendirme yapılmıştır. Kalan 14 maddeye uygulanan AFA sonuçlarına göre ölçeğin tek faktör altında toplandığı sonucuna varılmıştır. Özyeterlik olarak adlandırılan bu boyutun faktör yüklerinin .35 ile .73 arasında değiştiği, Cronbach alfa katsayısının .82 olduğu ve toplam varyansın %32'sini açıkladığı görülmektedir.

Örgütsel kimlik ile ilgili literatürde rastlanan ölçekler arasında (Kreiner & Ashforth, 2004, Mael & Ashforth, 1992; Parker & Haridakis, 2008) içerdiği maddelerin kapsamı bakımından diğer ölçeklere göre daha güncel ve net bir değerlendirme imkanı sunabileceği düşünüldüğünden dolayı Stoner, Perrew ve Hofacker (2011) tarafından geliştirilen Çok Boyutlu Örgütsel Kimlik Ölçeği Türkçe'ye uyarlanarak kullanılmıştır. Stoner vd. (2011) Çok Boyutlu Örgütsel Kimlik ölçeğinin güvenirliğini iki farklı örneklem dahilinde incelemiş ve takım üyeleri olarak tanımladığı grupta ölçek güvenirliliğinin .67 ile .96 aralığında olduğunu belirtmiştir.

Çok Boyutlu Örgütsel Kimlik Ölçeği'nin Türkçe'ye uyarlanmasında Hambleton ve Patsula (1999) tarafından belirlenen ölçek uyarlama aşamaları esas alınmıştır. Buna göre, izlenen ilk yol ele alınan kavramın uyarlamanın yapılacağı kültürde de var olduğuna ve kavramın tanımı üzerine kültürler arası bir fark bulunmadığına karar verilmesidir. Konuyla ilgili her iki

kültürde yürütülen çalışmalarda ve alanın uzmanları ile yapılan görüşmelerde bu tür bir farkın mevcut olmadığından emin olunmuştur. Bundan sonraki aşamada ölçeği hedef kültüre ve dile uyarlamak ya da hedef kültür için yeni bir ölçek oluşturmak konusunda avantajlar ve dezavantajlar değerlendirilmiş; literatürde var olan ve hedef kültürle ve dile tutarlı bir ölçeğin uyarlanması daha uygun olacağına karar verilmiştir.

Çok Boyutlu Örgütsel Kimlik Ölçeği'nin Türkçe'ye uyarlanmasında yapılan ön değerlendirmeden sonra takip edilen ilk aşama çeviri işlemlerinin tamamlanmasına yönelik olmuştur. Ölçek formu her iki dili ve kültürü yakından tanıyan üç öğretim elemanına ulaştırılmıştır. Çeviriyi yapacak öğretim elemanlarının seçiminde üniversitelerde dil öğretimi alanında görev yapıyor olmaları ve uzmanlıklarını Eğitim Bilimleri alanından almış olmaları ölçütleri dikkate alınmıştır. Uzmanlar toplam 4 boyut ve 15 maddeden oluşan orijinal ölçek maddelerinin, puanlama yönergesinin ve cevaplama seçeneklerinin hedef dil ve kültüre çevrilmesini sağlamıştır. Bu aşamadan sonra çevirideki farklılıklar üzerinde görüşerek ortak bir form oluşturmak amacıyla çevirileri gerçekleştiren üç uzmanın katılımıyla bir uzman paneli düzenlenmiş ve uzlaş yoluyla maddeler üzerine en uygun çeviriye ulaşılmaya çalışılarak çeviri formuna son hali verilmiştir.

Ölçek uyarlama çalışmasının ikinci aşamasında dilsel eşdeğerlik çalışmaları gerçekleştirilmiştir. Ölçeğin dilsel eşdeğerliliği konusunda yeniden uzman görüşüne başvurulmuştur. Bu amaçla, bir uzman görüşü formu hazırlanarak her iki dili ve kültürü bilen 8 alan uzmanı öğretim elemanına uzman görüş formu dağıtılmıştır. Uzmanlardan hedef dile çevrilmiş olan maddeleri orijinal maddelerle anlamsal, deyimsel, kavramsal ve deneyimsel açıdan karşılaştırarak eşdeğerliliklerini incelemeleri, uygun görmedikleri kısımlar varsa bunlara yönelik önerilerini belirtmeleri istenmiştir. Daha sonra uzman görüşleri incelenmiş ve bazı maddeler (3, 4, 5, 6, 8, 12 ve 13) üzerinde kısmi ifade değişiklikleri yapılması uygun görülmüş ve 1 madde (15. Okulla ilgili araç gereçlerden evimde de çok sayıda mevcuttur) örnekleme uygun olmadığı gerekçesiyle ölçeğe aracından çıkarılmıştır.

Uyarlama çalışmasının son aşamasında uyarlanan ölçeğin son formuna dair pilot çalışmalar yürütülmüş ve ölçeğin faktör yapısına ilişkin istatistiksel analizlere yer verilmiştir. Yürütülen pilot çalışma ön pilot ve asıl pilot olarak 2 aşamada uygulanmıştır. Ön pilot aşamasının amacı ölçeğin maddelerinin, yönergelerinin, cevaplanma biçimi ve süresinin örneklem grubu üzerinde test edilmesini sağlamak ve yolunda gitmeyen hususlar varsa olası problemleri asıl pilot çalışmasından önce gidermektir. Bu amaçla, ölçek 68 kişilik bir örneklem grubuna uygulanmıştır. Bu aşamada, çalışma grubunu oluşturan katılımcıların

36'sı (%53) kadın, 32 si (%47) ise erkek; 45'i (%67) evli, 22'si (%33) bekardır. Katılımcıların yaş ve kurumdaki tecrübe yıllarına bakıldığında ise en kalabalık grubun 40-49 yaş aralığında (%40) olup aynı kurumda 20-29 yıl tecrübeye (%40) sahip olduğu görülmektedir. Uygulama sonucu elde edilen veriler incelenmiş; ölçek maddeleri, yönergesi, cevaplanma biçimi gibi hususlara ilişkin değerlendirme alınmamıştır. Bunun yerine, ölçekte yer alan 1. ve 4. maddelerin birbirlerinin çok benzer olduğu ve süre açısından geniş bir vakte ihtiyaç duydukları yönünde 2 eleştiri alınmıştır. Başvurulan uzman görüşü sonrası 1. ve 4. maddelerin orijinal ölçeğe aracında da ters maddeler olarak kodlandığı görülerek ölçeğe aracında herhangi bir değişiklik yapılmaması uygun görülmüştür. Bundan sonraki aşamada ise ölçek 70 kişilik bir katılımcı grubuna uygulanarak geçerlik ve güvenirlik analizlerine başvurulmuştur. Literatür incelendiğinde, ölçeklere ilişkin geçerlik ve güvenirlik analizlerinin yürütüleceği örneklem sayısı konusunda farklı görüşler bulunmaktadır. “Örneklem büyüklüğü 30 ve daha büyük araştırmalarda dağılımın normal dağılımdan aşırı sapma göstermediği varsayımı ileri sürülebilmektedir” (Büyüköztürk, 2011). Bununla birlikte, Kline'in (1994) belirttiği madde sayısının en az iki katı olmasına yönelik ölçütü (Kılınç, Büyüköztürk & Akbaba Altun, 2014) karşılaması gerektiği esas alınarak ön uygulamaya madde sayısının 5 katı oranında veri dahil edilmiştir.

“Doğrulamalı analizlerde daha önceki kapsamlı araştırmalardan elde edilen bilgi ya da tecrübeye dayanan durumlar ya da gözlemler çerçevesinde varsayımlar için model oluşturulur” (Çokluk, vd., 2012, s. 283). Örgütsel kimlik ölçeğinin faktör deseni ile ilgili bilgi ve psikometrik sonuçlar nitel ve nicel çalışmalarla daha önceden ortaya konmuştur. Bu doğrultuda, örgütsel kimlik ölçeğinin faktör yapısının hedef dilde korunup korunmadığını test edebilmek amacıyla doğrulamalı faktör analizi uygulanmıştır. Çok Boyutlu Örgütsel Kimlik Ölçeği'ne ilişkin doğrulamalı faktör analizi sonuçları Tablo 8'de sunulmuştur:

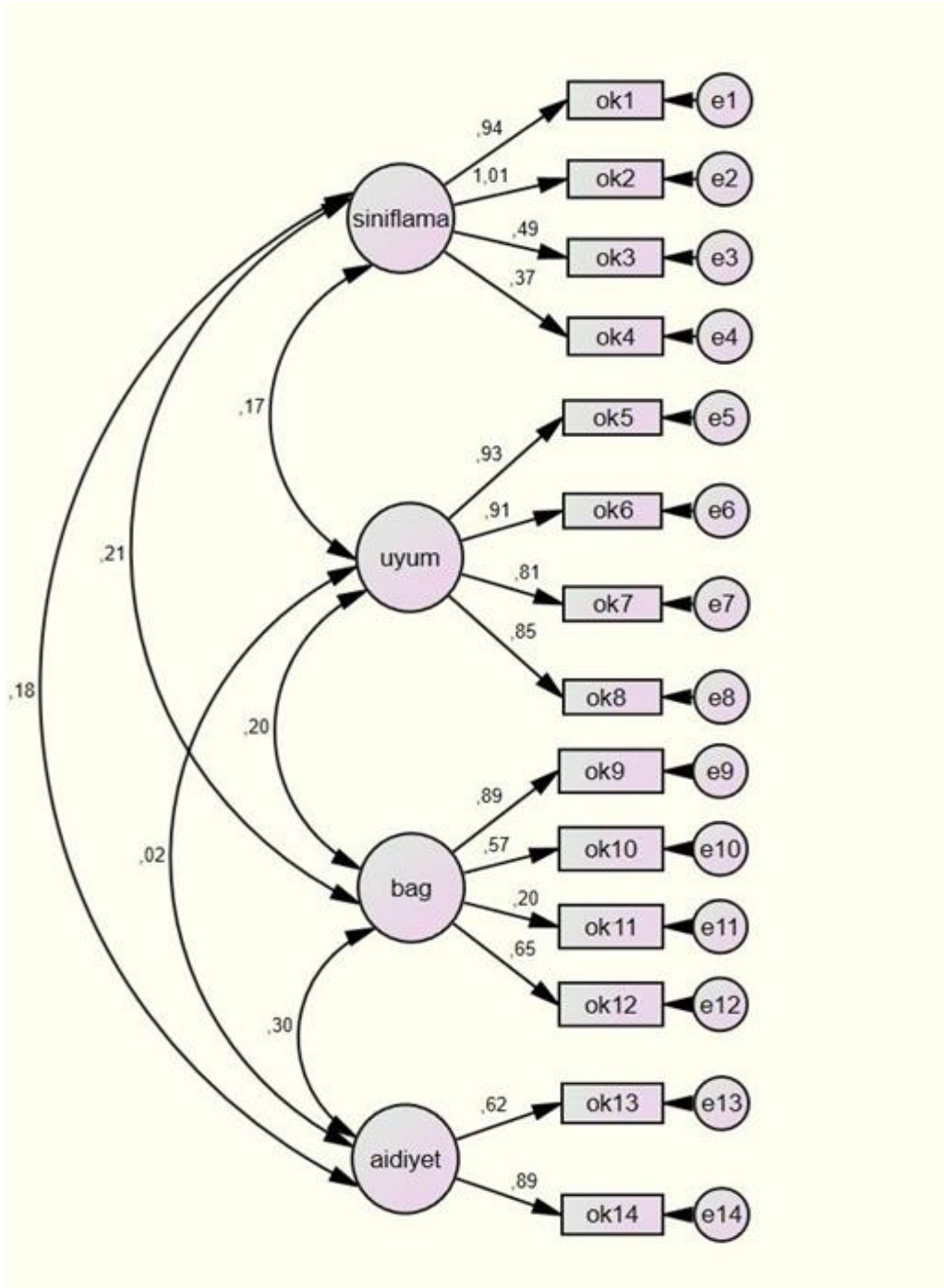
Tablo 8

Çok Boyutlu Örgütsel Kimlik Ölçeği'ne İlişkin Doğrulamalı Faktör Analizi Sonuçları

χ^2	sd	(χ^2/sd)	RMSEA	CFI	GFI	AGFI	RMR	NFI
160.49	71	2.26	.14	.85	.78	.67	.13	.77

Çok Boyutlu Örgütsel Kimlik Ölçeği'ne ilişkin Tablo 8'de yer alan doğrulamalı faktör analizi sonuçları incelendiğinde ki-kare (χ^2) değerinin 160.49 ve serbestlik derecesinin (sd) 71 olduğu görülmektedir. Ki-kare/serbestlik derecesi ise 2.26 olarak hesaplanmaktadır. Buna

göre, veri setinin faktör yapısını desteklediği söylenebilir ($\chi^2/sd=2.26$). Analiz sonucunda hesaplanan CFI (.85) değerinin iyi uyum; RMSEA (.14), GFI (.78), AGFI (.67), RMR (.13) ve NFI (.77) değerlerinin zayıf uyum gösterdiği söylenebilir. Modele ilişkin önerilen modifikasyon yapıldığında da benzer sorunlarla karşılaşılmıştır. Yapılan modifikasyonun modelde herhangi bir iyileşme sağlayamamasından ötürü modifikasyon öncesi uyum değerlerinin raporlaştırılması uygun görülmüştür. Ölçeğin faktör yapısının doğrulanması ilişkin yol şeması Şekil 7’de gösterilmiştir.



Şekil 7. Örgütsel Kimlik Ölçeği'nin DFA sonuçlarına ilişkin yol şeması.

Şekil 7’de her bir maddenin örtük bağımlı değişken üzerindeki yordama miktarları ve korelasyon katsayıları görülmektedir. Buna göre, kendini sınıflama, uyum, duygusal bağ ve davranışsal aidiyet başlıklı 4 faktörlü modelde maddelerin regresyon katsayılarının 1 ile .20 arasında değiştiği görülmektedir. Kendini sınıflama boyutuna ilişkin maddelerin regresyon katsayıları 1 ile .37 arasında, uyum boyutundaki maddelerin regresyon katsayıları .81 ile .93 arasında, duygusal bağ boyutuna ilişkin maddelerin regresyon katsayıları .20 ile .89 arasında, davranışsal aidiyet boyutuna ilişkin maddelerin regresyon katsayıları ise .62 ile .89 arasında değişmektedir.

Daha önce de belirtildiği gibi yapılan “doğrulamalı faktör analizinde aracın orijinal faktör desenine ilişkin model doğrulanmıyor ya da yüksek uyum indeksleri vermiyor ise bu durumda açımlayıcı faktör analizi ile hedef kültürdeki faktör deseninin keşfedilmesi yoluna gidilmesi önerilmektedir” (Çokluk, vd., 2012, s. 284). Bu doğrultuda, Örgütsel Kimlik Ölçeği’nin yapı geçerliği açımlayıcı faktör analizi ile de incelenmiştir. Ölçeğin açımlayıcı faktör analizi sonuçları Tablo 9’da sunulmuştur:

Tablo 9

Çok Boyutlu Örgütsel Kimlik Ölçeğinin Açımlayıcı Faktör Analizi ve Güvenirlik Sonuçları

Alt Boyutlar	Madde Sayısı	KMO	Barlett's X^2	Açıklanan Varyans %	Faktör Yüğü		Cronbach's Alpha
					En Düşük	En Yüksek	
Kendini Sınıflama	3	.62	567.05 $p < .001$	27.75	.68	.95	.76
Uyum	4			19.46	.87	.93	.93
Duygusal Bağ	3			15.97	.59	.89	.71
Davranışsal Aidiyet	2			14.34	.85	.86	.71

Çok Boyutlu Örgütsel Kimlik Ölçeği’ne dair yürütülen geçerlik ve güvenirlik çalışmaları sonucunda ölçeğe ait KMO değerinin .62, Barlett’s (X^2) katsayısının 567.05 ($p < .001$) olduğu görülmektedir. Bu değerler ölçeğin faktör analizine uygun olduğunu göstermektedir. Bu değerlendirmelerden sonra yapılan faktör analizinde maddelerin 4 faktörde toplandığı; ancak 2 maddenin faktör yapısına uygun dağılmadığı görülmüştür. Bu maddeler çıkarılarak uygulanan açımlayıcı faktör analizi sonuçlarına göre ölçekte yer alan tüm maddelerin kendini sınıflama, uyum, duygusal bağ ve davranışsal aidiyet olmak üzere 4 faktörde

toplandığı sonucuna ulaşılmıştır. Kendini sınıflama boyutunun faktör yük değerlerinin .68 ile .95 arasında değiştiği, Cronbach's Alpha katsayısının .76 olduğu ve toplam varyansın %27.75'ini açıkladığı görülürken uyum boyutunun faktör yük değerlerinin .87 ile .93 arasında değiştiği, Cronbach Alpha katsayısının .93 olduğu ve toplam varyansın %19.46'sını açıkladığı sonucuna ulaşılmıştır. Duygusal bağ boyutunda faktör yük değerleri .59 ile .89 arasında değişmekte, Cronbach's Alpha katsayısının .71 olduğu görülmekte ve bu boyut toplam varyansın %15.97'ini açıklamaktadır. Davranışsal aidiyet boyutunda ise faktör yük değerleri .85 ile .86 olarak hesaplanmakta, Cronbach Alpha katsayısının .71 olduğu görülmekte ve bu boyut toplam varyansın %14.34'ünü açıklamaktadır.

Nitel Veri Toplama Araçları

Araştırmanın olgubilim deseni esas alınarak yürütülen nitel veri toplama aşamasında görüşme tekniği kullanılmıştır. Olgubilim araştırmalarında başlıca veri toplama aracı görüşmedir. “Olgulara ilişkin yaşantıları ve anlamları ortaya çıkarmak için görüşmenin araştırmacılara sunduğu etkileşim, esneklik ve sondalar yoluyla irdelene özelliklerinin kullanılması gerekmektedir” (Yıldırım & Şimşek, 2018, s. 71). Bu sebeple, nicel ölçme araçlarından elde edilen verilerin açıklanması amacıyla araştırmacı tarafından geliştirilen bir yarı yapılandırılmış görüşme formu kullanılmıştır. Düzenlenen görüşme formu aracılığıyla üniversitelerde görev yapan idari personelin çalıştıkları üniversitenin örgütsel kimliğine ilişkin görüşleri incelenmiştir. Ayrıca, idari personelin bir üniversite çalışanı olarak kendilerini yaptıkları işte ve örgütsel süreçlerde yeterli olarak değerlendirmelerine ilişkin görüşleri ele alınmıştır. Araştırma sırasında idari personelin örgütsel kimlik ve özyeterlik algılarının yükselmesini sağlayacak öneriler de derlenmiştir. Bu doğrultuda, katılımcıların özyeterlik ve örgütsel kimlik algılarına etkide bulunabilecek hususlar ortaya çıkarılmaya çalışılmıştır.

Yarı yapılandırılmış görüşme formunun içereceği sorular hazırlanırken katılımcılardan derinlemesine bilgi alabilmek için esnek bir yaklaşım benimsenmiş ve soruların açık uçlu olmasına dikkat edilmiştir. Bununla birlikte, ilgili alandaki akademisyenlerin uzman görüşüne ve ilgili literatüre başvurulmuş; idari personelle ilgili önceden yapılan görüşmeler ve personelin sorumluluk alanları ile çalışma koşulları göz önünde bulundurulmuştur. Daha sonra, belirlenen sorular dil ve anlam açısından değerlendirilerek uzman görüşü alınmıştır. Ayrıca, çalışma grubunun dışında kalan idari personelin içerik konusunda fikri alınarak kapsam geçerliği sağlanmıştır. Son hali verilen İdari Personel-Üniversite İlişkisi görüşme

formuna sonda tipi yardımcı sorular da eklenerek katılımcıların çeşitli durumlarda fikirlerini daha net aktarabilmeleri sağlanmıştır.

Nicel araştırmalarda olduğu gibi nitel araştırmalarda da geçerlik ve güvenirlik önemle ele alınması gereken temel prensiplerdir. “Nitel araştırmalarda görüşmeler yoluyla elde edilen veriler derinlemesine bilgi sunmak açısından zengin olmakla birlikte görüşmelerde katılımcılar tarafından yapılan açıklamalar önyargılar, öfke ve politika gibi sebeplerden ötürü çarpıtılabilmektedir” (Erdoğan, 2018). “Araştırmanın güvenirliğini tehlikeye düşürebilecek bu tür hatalardan kaçınabilmek için çalışılan ortamda meydana gelen her şeyi veri olarak kaydetmek gerekmektedir” (Büyüköztürk vd., 2011, s. 264). Bunun için görüşme yapılan alana ait detaylı notlar, ses ve görüntü kayıtlarının tutulması, katılımcıların yanıtlarının ayrıntılı olarak ve ekleme yapılmaksızın not tutulması önemlidir. Yürütülen bu çalışmada görüşme öncesinde katılımcılar kayıtların araştırmacı dışında kimse ile paylaşılmayacağı konusunda bilgilendirilmiş ve katılımcıların kayıt için onayları istenmiştir. Ses veya görüntü kaydı için onay verilmediği durumlarda araştırmacı tüm yanıtları detaylıca not etmiş, görüşmeden hemen sonra araştırmacı tarafından ayrıntılı bir dokümantasyon yapılmıştır.

“Nitel araştırmalarda güvenirliği artırmada en kullanışlı yöntem üye kontrolüdür” (Büyüköztürk vd., 2011, s. 265). Bu yöntemde, görüşmeye ait araştırmacı tarafından tutulan notlar görüşmeden sonra katılımcılarla paylaşılır. Böylece, araştırmacının herhangi bir veriyi yanlış anlaması, eksik not alması ya da katılımcının ifade ettiği durumun doğru anlaşılıp anlaşılmaması gibi durumlar karşılıklı olarak teyit edilmiş olur. Yürütülen bu çalışmada da bu yönteme başvurulmuş olup iletişimden kaynaklanan eksikliklerin önüne geçilmeye çalışılmıştır. Bununla birlikte, katılımcıların kendilerini rahat hissetmeleri için görüşme öncesinde farklı konularda sohbete yer verilmiş ve görüşmeler mümkün olduğunca uzun tutulmaya çalışılmıştır.

Nitel araştırmalarda iç ve dış geçerlik de dikkat edilmesi gereken önemli prensiplerdir. “İç geçerlik konusunda araştırmacıdan gerek veri toplama süreçlerinde, gerekse verilerin analizi ve yorumlanması süreçlerinde tutarlı olması ve bu tutarlılığı nasıl sağladığını açıklaması beklenmektedir” (Yıldırım & Şimşek, 2018, s. 271). Bu araştırmada, iç geçerliği güvence altına alabilmek için görüşmelerin tamamı araştırmacı tarafından yürütülmüştür. Görüşmeler yüz yüze gerçekleştirilmiş olup detaylı notlar tutulmuştur. Nitel araştırmaların dış geçerliliği araştırma sonuçlarının genellenebilirliği ile ilgilidir. Burada kastedilen analitik genellemelerdir. Yani, “sınırlı sayıda katılımcı ile çalışan veya nicel örneklemeye oranla

daha küçük bir örneklemele çalışan ya da belirli bir durumu çalışan bir nitel araştırmacı araştırmasının sonucunda birtakım denenceler oluşturmaya, kavramsal bir model geliştirmeye veya yeni bir kuram oluşturmaya yönelebilir” (Yıldırım & Şimşek, 2018, s. 340). Bu çalışmada dış geçerliği sağlayabilmek için veriler analiz edilerek kategoriler şeklinde ele alınmış ve anlaşılır bir biçimde sunulmaya çalışılmıştır.

Verilerin Analizi

Araştırmada üniversitelerde görev yapan idari personelin görüşlerine göre örgütsel kimlik ve özyeterlik algısı düzeyleri ve bu iki kavramın ilişkisinin belirlenmesi ve vakıf üniversiteleri ile devlet üniversitelerinde çalışan idari personelin örgütsel kimlik ve özyeterlik düzeyleri konusunda kendileri hakkındaki değerlendirmeleri arasında bir fark olup olmadığının ortaya çıkarılması hedeflenmektedir. Bununla birlikte, idari personelin çalıştıkları üniversitenin örgütsel kimliğine ve kendilerini yaptıkları işte ve örgütsel süreçlerde yeterli olarak değerlendirmelerine ilişkin görüşleri ele alınmıştır.

Araştırmada, nicel ölçme araçlarından elde edilen verilerin çözümlenmesinde SPSS 23 (Statistical Package for the Social Sciences) istatistik paket programı kullanılmıştır. Verilerin analizinde öncelikle hatalı veri girişi kontrolü yapılmış; hatalı veriler katılımcıların ölçekte vermiş oldukları cevaplara göre düzeltilerek verilerin doğru girilmiş olduğu teyit edilmiştir. Ayrıca, cevapların kodlanması sırasında hata yapıldığı ya da büyük oranda eksik kodlandığı görülen 18 form veri setinden çıkarılmıştır. Bundan sonra, kayıp değerler incelenmiş ve ilgili değerlerin bir örüntü olmaksızın dağıldığı görülmüştür. Bu sebeple, kayıp değerler yerine ortalama değer atama yoluna gidilmiştir. Ayrıca, veriler üzerinde uç değer kontrolü yapılmıştır. Özyeterlik ve örgütsel kimlik düzeyinin belirlenmesi amacıyla belirli betimsel istatistiklerden faydalanılmıştır. Verilerin normal dağılım göstermesinden dolayı özyeterlik ve örgütsel kimlik algılarının kurum türüne (devlet/vakıf) göre farklılığının test edilmesi amacıyla ilişkisiz örneklem için t testi uygulanmıştır. Bununla birlikte, devlet üniversiteleri ve vakıf üniversitelerindeki idari personelin özyeterlik ve örgütsel kimlik algıları arasındaki açıklayıcı ilişkilerin belirlenmesi amacıyla Pearson Momentler Çarpımı Korelasyon Katsayısı ve Basit Doğrusal Regresyon Analizi uygulanmıştır. Devlet ve vakıf üniversitelerinde görevli idari personelin örgütsel kimlik ve özyeterlik algılarının cinsiyet, yaş, eğitim durumu ve medeni durum değişkenlerine göre bir farklılık gösterip göstermediğinin anlaşılması amacıyla veriler öncelikle kategorilere ayrılmıştır. Katılımcılar

yaş değişkenine göre 4; kurumdaki çalışma süresi değişkenlerine göre 3 eş kategoride değerlendirilmesi uygun görülmüştür. Buna göre, yaş aralıkları olarak 20-29, 30-39, 40-49 ve 50 yaş üstü tercih edilmiştir. Kurumdaki çalışma süresi aralıkları ise 0-9; 10-19 ve 20 yıl ve üstü olarak belirlenmiştir. Cinsiyet ve medeni durum değişkenlerinde veriler 2 kategoride ele alınmış; eğitim durumu değişkeninde ise veriler lise, yüksekokul, lisans ve lisansüstü olmak üzere 4 kategoriye dağılmıştır. Belirtilen değişkenlerin örgütsel kimlik ve özyeterlik algıları üzerinde bir fark yaratıp yaratmadığını ölçmek amacıyla da ilişkisiz örneklem için *t*-testi ve tek yönlü varyans analizi (ANOVA) uygulanmıştır.

Çalışmada, nitel veriler görüşme tekniği ile elde edilmeye çalışılmıştır. Bu verilerin çözümlenmesi sırasında “elde edilen bulguların düzenlenmiş ve yorumlanmış bir biçimde sunulması amacıyla betimsel analiz” (Yıldırım & Şimşek, 2018, s. 240) tekniği kullanılmıştır. Creswell ve Plano Clark (2011, s. 203) karma desenle yürütülen araştırmaların nitel ve nicel verilerin bütünleştirilmesi sürecinde 3 önemli kavramdan söz etmektedirler: birleştirme, ilişkilendirme ve katıştırma. Birleştirme, aynı konu üzerinde elde edilmiş ve sayılarla ifade edilen nicel verilerin, betimlemeler ile ifade edilen nitel verilerle bir araya getirilmesi anlamına gelmektedir. Nitel ve nicel verilerin eş zamanlı olarak toplandığı zenginleştirilmiş model esas alınarak yürütülen bu çalışmada nitel ve nicel veriler birleştirme yöntemi ile değerlendirilmiştir.

BÖLÜM IV

BULGULAR

Bu bölümde araştırmanın alt problemlerini çözümlmek amacıyla yapılan istatistiki işlemlere ve bu işlemler sonucu elde edilen bulgu ve yorumlara yer verilmiştir.

Nicel Araştırma Bulguları

Bu bölümde devlet ve vakıf üniversitelerinde görev yapan idari personelin özyeterlik ve örgütsel kimlik algı düzeyleri ve bu düzeylerin görev yapılan kurumun türü (devlet, vakıf) ile yaş, cinsiyet, medeni durum, kurumdaki çalışma süresi ve eğitim durumu değişkenlerine göre karşılaştırılmasına dönük bulgu ve yorumlar yer almaktadır. Bununla birlikte, bu başlık altında özyeterlik algısının örgütsel kimlik algısının bir yordayıcısı olup olmadığına yönelik bulgu ve yorumlara yer verilmiştir. Çalışmada idari personelin özyeterlik ve örgütsel kimlik algı düzeyleri en düşük 1, en yüksek 5 olarak derecelendirilmektedir.

İdari Personelin Özyeterlik ve Örgütsel Kimlik Algı Düzeylerine İlişkin Bulgular

Araştırmanın ilk alt problemi devlet ve vakıf üniversitelerinde görev yapan idari personelin özyeterlik ve örgütsel kimlik algı düzeylerini ortaya çıkarmaya yöneliktir. Bu amaçla, betimsel istatistiklerden yararlanılmıştır. Yapılan analizler sonucunda idari personelin özyeterlik ve örgütsel kimlik algı düzeylerine ilişkin bulgular Tablo 10'da sunulmuştur.

Tablo 10

İdari Personelin Özyeterlik ve Örgütsel Kimlik Algı Düzeyleri

Değişkenler	En Düşük	En Yüksek	$\bar{X}$	S
Örgütsel Kimlik	1.50	5.00	3.63	.66
Kendini sınıflama	1.00	5.00	4.11	.88
Uyum	1.00	5.00	3.38	.96
Duygusal bağ	1.00	5.00	3.75	.92
Davranışsal aidiyet	1.00	5.00	3.22	1.28
Özyeterlik	2.07	5.00	4.04	.61

Tablo 10 incelendiğinde üniversitelerde görev yapan idari personelin örgütsel kimlik algılarının ($\bar{X}=3.63$) orta düzeyde olduğu görülmektedir. Örgütsel kimlik kavramını oluşturan alt boyutlar incelendiğinde ise uyum ($\bar{X}=3.38$) ve davranışsal aidiyet ($\bar{X}=3.22$) boyutlarında birbirlerine yakın ve orta düzeyde, kendini sınıflama ($\bar{X}=4.11$) ve duygusal bağ ($\bar{X}=3.75$) boyutlarında ise yüksek bir algının varlığından söz edilebilir. Tablo 10'a göre idari personelin özyeterlik algı düzeyinin de ($\bar{X}=4.04$) yüksek olduğu ifade edilebilir. Tablo 10'da yer alan standart sapma değerleri incelendiğinde en homojen dağılımın idari personelin özyeterlik algısında ($S=.61$), en heterojen dağılımın ise örgütsel kimliğin davranışsal aidiyet boyutunda ($S=1.28$) olduğu görülmektedir.

Özyeterlik ve Örgütsel Kimlik Algı Düzeylerinin Kurum Türü Değişkenine Göre Karşılaştırılmasına İlişkin Bulgular

Araştırmanın bu başlığında devlet ve vakıf üniversitelerinde görev yapan idari personelin özyeterlik ve örgütsel kimlik algıları görev yapılan kurumun türüne (devlet ve vakıf) göre bir farklılık göstermekte midir sorusuna cevap aranmıştır. Bu amaçla uygulanan bağımsız örneklem için t testi sonuçları Tablo 11'de yer almaktadır.

Tablo 11

İdari Personelin Özyeterlik ve Örgütsel Kimlik Algı Düzeylerinin Kurum Türü Değişkenine Göre t-Testi Sonuçları

Değişkenler	Devlet (n = 218)		Vakıf (n = 103)		t	sd	p
	$\bar{X}$	S	$\bar{X}$	S			
Örgütsel kimlik	3.54	.65	3.81	.66	-3.41	319	.00
Kendini sınıflama	3.96	.93	4.43	.65	-4.67	319	.00
Uyum	3.36	.83	3.44	1.17	-.65	152.38	.51
Duygusal bağ	3.74	.83	3.76	1.10	-.22	158.58	.83
Davranışsal aidiyet	3.00	1.20	3.67	1.31	-4.55	319	.00
Özyeterlik	4.05	.58	4.02	.66	.33	319	.74

Tablo 11 incelendiğinde idari personelin özyeterlik ve örgütsel kimlik algı düzeylerinin kurum türü değişkenine göre karşılaştırılması amacıyla uygulanan t testi sonucuna göre kendini sınıflama [$t(319) = -4.67, p < .05$] ve davranışsal aidiyet [$t(319) = -4.55, p < .05$] alt boyutları ile genel örgütsel kimlik algısında [$t(319) = -3.41, p < .05$] kurum türü değişkenine göre bir fark görülmektedir. Devlet ve vakıf üniversitelerinde görev yapan idari personelin puan ortalamalarına bakıldığında bu farkın kendini sınıflama ($\bar{X} = 4.43$) ve davranışsal aidiyet ($\bar{X} = 3.67$) alt boyutları ile genel örgütsel kimlik ($\bar{X} = 3.81$) algısında vakıf üniversitelerinin lehine olduğu sonucuna ulaşılmaktadır.

Araştırma sonuçlarına bakıldığında uyum [$t(152.38) = -.65, p > .05$] ve duygusal bağ [$t(158.58) = -.22, p > .05$] alt boyutları ile özyeterlik algısında [$t(319) = .33, p > .05$] kurum türü değişkenine göre bir fark bulunmamıştır. Buna göre, her iki kurum türünde görev yapan idari personelin yüksek özyeterlik algısına sahip oldukları söylenebilir. Vakıf üniversitelerinde çalışan idari personelin özyeterlik puan ortalaması ($\bar{X} = 4.02$) ile devlet üniversitelerinde görev yapan idari personelin özyeterlik puan ortalaması ($\bar{X} = 4.05$) neredeyse aynıdır. Örgütsel kimlik algısının uyum alt boyutunda da vakıf üniversiteleri ($\bar{X} = 3.44$) ve devlet üniversitelerinde ($\bar{X} = 3.36$) görev yapan personelin puan ortalamalarının çok yakın olduğu görülmektedir. Buna göre, uyum alt boyutunda her iki kurum türü için de orta düzey bir değer ortaya çıkmıştır. Aynı algıya ait duygusal bağ alt boyutunda da vakıf üniversitelerindeki idari personelin ($\bar{X} = 3.76$) ve devlet üniversitelerindeki idari personelin

($\bar{X} = 3.74$) puan ortalamaları neredeyse denk hesaplanmıştır. Puan ortalamalarının iki kurum türünde de yüksek düzeyde olduğu görülmektedir.

Özyeterlik ve Örgütsel Kimlik Algı Düzeylerinin Demografik Değişkenlere Göre Karşılaştırılmasına İlişkin Bulgular

Araştırmanın ele aldığı sorulardan biri de üniversitelerde görev yapan idari personelin özyeterlik ve örgütsel kimlik algı düzeylerinin belirli demografik özelliklere göre bir farklılık gösterip göstermediğidir. Bu amaçla, üniversitelerde görev yapan idari personelin özyeterlik ve örgütsel kimlik algı düzeyleri cinsiyet, yaş, medeni durum, kurumdaki çalışma süresi ve eğitim durumu değişkenleri temel alınarak incelenmiştir.

Özyeterlik ve Örgütsel Kimlik Algı Düzeylerinin Cinsiyet Değişkenine Göre Karşılaştırılmasına İlişkin Bulgular

Araştırmanın bu başlığı altında devlet ve vakıf üniversitelerinde görev yapan idari personelin örgütsel kimlik ve özyeterlik algılarının cinsiyet değişkenine göre bir farklılık gösterip göstermediği sorusuna yanıt aranmıştır. Bu amaçla uygulanan bağımsız örneklem için t testi sonuçları Tablo 12’de gösterilmiştir.

Tablo 12

İdari Personelin Özyeterlik ve Örgütsel Kimlik Algı Düzeylerinin Cinsiyet Değişkenine Göre t-Testi Sonuçları

Değişkenler	Kadın (n = 195)		Erkek (n = 126)		t	sd	p
	$\bar{X}$	S	$\bar{X}$	S			
Örgütsel kimlik	3.64	.66	3.60	.67	.55	319	.58
Kendini sınıflama	4.12	.86	4.09	.90	.38	319	.71
Uyum	3.39	.93	3.37	.99	.19	319	.85
Duygusal bağ	3.77	.91	3.71	.95	.53	319	.60
Davranışsal aidiyet	3.24	1.20	3.18	1.40	.44	236.90	.66
Özyeterlik	4.11	.56	3.92	.65	2.77	319	.01

Tablo 12 incelendiğinde idari personelin özyeterlik ve örgütsel kimlik algı düzeylerinin cinsiyet değişkenine göre karşılaştırılması amacıyla uygulanan t testi sonucuna göre kendini sınıflama [$t(319) = .38, p > .05$], uyum [$t(319) = .19, p > .05$], duygusal bağ [$t(319) = .53, p > .05$] ve davranışsal aidiyet [$t(236.9) = .44, p > .05$] alt boyutları ile genel örgütsel kimlik algısında [$t(319) = .55, p > .05$] cinsiyet değişkenine göre bir fark görülmemektedir. Bununla birlikte, devlet ve vakıf üniversitelerinde görev yapan idari personelin özyeterlik algısında [$t(319) = 2.77, p < .05$] cinsiyet değişkenine göre bir fark hesaplanmıştır. Puan ortalamalarına bakıldığında kadın ve erkek idari personele ait özyeterlik algılarının yüksek olduğu; bununla birlikte, üniversitelerdeki kadın idari personelin özyeterlik algısının ($\bar{X} = 4.11$) erkek idari personelin özyeterlik algısından ($\bar{X} = 3.92$) yüksek hesaplandığı görülmektedir.

Özyeterlik ve Örgütsel Kimlik Algı Düzeylerinin Yaş Değişkenine Göre Karşılaştırılmasına İlişkin Bulgular

Araştırmada üniversitelerde görev yapan idari personelin örgütsel kimlik ve özyeterlik algıları üzerinde yaş değişkeninin etkisi de incelenmiştir. İdari personelin örgütsel kimlik ve özyeterlik algılarında yaş değişkenine göre bir fark olup olmadığının test edilmesi amacıyla tek yönlü varyans analizi (ANOVA) uygulanmıştır. Bu amaçla uygulanan tek yönlü varyans analizi sonuçları Tablo 13'te yer almaktadır.

Tablo 13'e göre üniversitelerde görev yapan idari personelin kendini sınıflama [$F(3, 317) = 4.75, p > .05$], uyum [$F(3, 317) = 1.69, p > .05$] ve davranışsal aidiyet [$F(3, 317) = 2.62, p > .05$] boyutlarındaki algı düzeylerinin yaş değişkenine göre bir fark göstermediği görülmüştür. Bununla birlikte, idari personelin genel özyeterlik [$F(3, 317) = 5.06, p < .05$], örgütsel kimlik [$F(3, 317) = 4.75, p < .05$] ve örgütsel kimliğin duygusal bağ [$F(3, 317) = 4.60, p < .05$] alt boyutuna yönelik algılarının yaş değişkenine göre farklılaştığı sonucuna ulaşılmıştır.

Tablo 13

İdari Personelin Özyeterlik ve Örgütsel Kimlik Algı Düzeylerinin Yaş Değişkenine Göre ANOVA Sonuçları

Değişkenler	Varyansın kaynağı	KT	sd	KO	F	p	Fark (Tukey)
Örgütsel kimlik	Gruplar arası	6.03	3	2.01			
	Gruplar içi	134.30	317	.42	4.75	.00	2-4
	Toplam	140.33	320				3-4
Kendini sınıflama	Gruplar arası	4.03	3	1.35			
	Gruplar içi	241.99	317	.76	1.76	.15	-
	Toplam	246.02	320				
Uyum	Gruplar arası	4.60	3	1.54			
	Gruplar içi	287.83	317	.91	1.69	.17	-
	Toplam	292.43	320				
Duygusal bağ	Gruplar arası	11.40	3	3.80			
	Gruplar içi	261.93	317	.83	4.60	.00	2-4
	Toplam	273.33	320				
Davranışsal aidiyet	Gruplar arası	12.61	3	4.20			
	Gruplar içi	509.26	317	1.61	2.62	.051	-
	Toplam	521.87	320				
Özyeterlik	Gruplar arası	5.37	3	1.79			1-2
	Gruplar içi	112.29	317	.35	5.06	.00	1-3
	Toplam	117.66	320				1-4

Üniversitelerde görev yapan idari personelin genel örgütsel kimlik algısı ile ilgili farklılığın hangi yaş grubuna yönelik gerçekleştiğini belirlemek amacıyla yapılan Tukey testi sonuçlarına göre örgütsel kimliğin duygusal bağ alt boyutuna yönelik 30-39 yaş aralığında ve 50 yaş ve üstünde yer alan idari personelin algıları arasında bir fark hesaplanmıştır. Genel olarak ele alındığında örgütsel kimlik algısının yaş değişkeni ile birlikte arttığı söylenebilir. Buna göre, personelin yaşı ilerledikçe örgütsel kimlik algısı da yükselmektedir. Bu durumun personelin yaşı ilerledikçe örgüt ve meslekteki tecrübe yılının artmasıyla ilgili olduğu düşünülebilir. Örgüt ve meslekteki tecrübe yılı arttıkça personelin bu iki kavramla ilgili bilgi düzeyi de artmaktadır. Bu doğrultuda, personel örgütün ve mesleğin temel değerlerini öğrendiği; bu değerleri kendi bakış açısı ve doğrularıyla birleştirebildiği ve bunun sonucu olarak örgütsel kimlik algı düzeyinin yükseldiği çıkarımı yapılabilir.

Özyeterlik ve Örgütsel Kimlik Algı Düzeylerinin Medeni Durum Değişkenine Göre Karşılaştırılmasına İlişkin Bulgular

Araştırmanın bu başlığı altında devlet ve vakıf üniversitelerinde görev yapan idari personelin örgütsel kimlik ve özyeterlik algılarının medeni durum değişkenine göre bir farklılık gösterip göstermediği sorusuna yanıt aranmıştır. Bu amaçla uygulanan bağımsız örneklem için t-testi sonuçları Tablo 14’te gösterilmiştir.

Tablo 14

İdari Personelin Özyeterlik ve Örgütsel Kimlik Algı Düzeylerinin Medeni Durum Değişkenine Göre t-Testi Sonuçları

Değişkenler	Bekar (n = 87)		Evli (n = 234)		t	sd	p
	$\bar{X}$	S	$\bar{X}$	S			
Örgütsel Kimlik	3.43	.67	3.70	.65	-3.36	319	.00
Kendini sınıflama	3.97	.78	4.16	.91	-1.79	177.19	.07
Uyum	3.14	1.00	3.48	.93	-2.82	319	.01
Duygusal bağ	3.47	.98	3.85	.88	-3.29	319	.00
Davranışsal aidiyet	3.11	1.29	3.26	1.27	-.87	319	.38
Özyeterlik	3.94	.62	4.08	.60	-1.77	319	.08

Tablo 14’e göre idari personelin özyeterlik ve örgütsel kimlik algı düzeylerinin medeni durum değişkenine göre karşılaştırılması amacıyla uygulanan t testi sonucuna göre uyum [$t(319) = -2.82, p < .05$] ve duygusal bağ [$t(319) = -3.29, p < .05$] alt boyutları ile genel örgütsel kimlik [$t(319) = -3.36, p < .05$] algısında bir fark hesaplanmıştır. Buna göre, evli idari personelin uyum ($\bar{X} = 3.48$) ve duygusal bağ ($\bar{X} = 3.85$) puan ortalamaları bekar personelin puan ortalamalarından yüksek çıkmıştır. Evli personelin puan ortalaması genel örgütsel kimlik ($\bar{X} = 3.70$) algısında da yüksektir. Bunun yanı sıra, kendini sınıflama [$t(177.19) = -1.79, p > .05$] ve davranışsal aidiyet [$t(319) = -.87, p > .05$] alt boyutlarında ile özyeterlik algısında [$t(319) = -1.77, p > .05$] bir fark görülmemektedir.

Özyeterlik ve Örgütsel Kimlik Algı Düzeylerinin Kurumdaki Çalışma Süresi Değişkenine Göre Karşılaştırılmasına İlişkin Bulgular

Araştırma çerçevesinde üniversitelerde görev yapan idari personelin örgütsel kimlik ve özyeterlik algıları üzerinde kurumdaki çalışma süresi değişkeninin etkisinin olup olmadığı da incelenmiştir. İdari personelin örgütsel kimlik ve özyeterlik algılarında kurumdaki çalışma süresi değişkenine göre bir fark olup olmadığının test edilmesi amacıyla tek yönlü varyans analizi (ANOVA) uygulanmıştır. Bu doğrultuda uygulanan ANOVA testinin sonuçları Tablo 15'te yer almaktadır.

Tablo 15

İdari Personelin Özyeterlik ve Örgütsel Kimlik Algı Düzeylerinin Kurumdaki Çalışma Süresi Değişkenine Göre ANOVA Sonuçları

Değişkenler	Varyansın kaynağı	KT	sd	KO	F	p	Fark (Tukey)
Örgütsel kimlik	Gruplar arası	1.06	2	.53			
	Gruplar içi	139.27	318	.44	1.21	.30	-
	Toplam	140.33	320				
Kendini sınıflama	Gruplar arası	.62	2	.31			
	Gruplar içi	245.40	318	.77	.40	.67	-
	Toplam	246.02	320				
Uyum	Gruplar arası	2.54	2	1.27			
	Gruplar içi	289.89	318	.912	1.39	.25	
	Toplam	292.43	320				
Duygusal bağ	Gruplar arası	1.29	2	.65			
	Gruplar içi	272.04	318	.86	.76	.47	-
	Toplam	273.33	320				
Davranışsal aidiyet	Gruplar arası	2.03	2	1.01			
	Gruplar içi	519.85	318	1.64	.62	.54	-
	Toplam	521.87	320				
Özyeterlik	Gruplar arası	4.39	2	2.20			
	Gruplar içi	113.27	318	.36	6.17	.00	1-3
	Toplam	117.66	320				

Tablo 15'e göre üniversitelerde görev yapan idari personelin örgütsel kimlik [$F(2, 318) = 1.21$, $p > .05$] algısı ile kurumdaki çalışma süresi değişkeninin arasında bir ilişki hesaplanmamıştır. Ayrıca, kurumdaki çalışma süresi değişkenine göre örgütsel kimlik

kavramının alt boyutları olan kendini sınıflama [$F(2, 318) = .40, p > .05$], uyum [$F(2, 318) = 1.39, p > .05$], duygusal bağ [$F(2, 318) = .76, p > .05$] ve davranışsal aidiyet [$F(2, 318) = .62, p > .05$] algı düzeylerinde bir farklılık olmadığı görülmüştür. Bunun yanı sıra, idari personelin genel özyeterlik [$F(2, 318) = 6.17, p < .05$] algısının kurumdaki çalışma süresi değişkenine göre farklılaştığı sonucuna ulaşılmıştır. İdari personelin özyeterlik algısına yönelik kurumdaki çalışma süresine göre oluşan farkın hangi gruplarda gerçekleştiğini belirlemek amacıyla uygulanan Tukey testi sonuçları kurumdaki tecrübe süresi arttıkça özyeterlik algısının da yükseldiği sonucunu ortaya koymuştur.

Özyeterlik ve Örgütsel Kimlik Algı Düzeylerinin Eğitim Durumu Değişkenine Göre Karşılaştırılmasına İlişkin Bulgular

Araştırma sorularından biri de üniversitelerde görev yapan idari personelin örgütsel kimlik ve özyeterlik algıları üzerinde eğitim durumu değişkeninin bir farklılık yaratıp yaratmadığıdır. İdari personelin örgütsel kimlik ve özyeterlik algılarında eğitim durumu değişkenine göre bir fark olup olmadığının test edilmesi amacıyla tek yönlü varyans analizi (ANOVA) uygulanmıştır. Bu doğrultuda uygulanan ANOVA testinin sonuçları Tablo 16'da yer almaktadır.

Tablo 16 üniversitelerde görev yapan idari personelin örgütsel kimlik [$F(3, 317) = .87, p > .05$] algısı üzerinde eğitim durumu değişkenine göre bir fark olmadığını göstermektedir. Ayrıca, örgütsel kimlik kavramının alt boyutları olan kendini sınıflama [$F(3, 317) = 1.21, p > .05$], uyum [$F(3, 317) = 2.13, p > .05$], duygusal bağ [$F(3, 317) = 1.08, p > .05$] ve davranışsal aidiyet [$F(3, 317) = 1.98, p > .05$] algı düzeylerinde eğitim durumu değişkenine göre bir farklılık olmadığı görülmüştür. İdari personelin özyeterlik algısı [$F(3, 317) = 2.16, p > .05$] düzeyinde eğitim durumuna göre de bir fark ortaya çıkmamıştır.

Tablo 16

İdari Personelin Özyeterlik ve Örgütsel Kimlik Algı Düzeylerinin Eğitim Durumu Değişkenine Göre ANOVA Sonuçları

Değişkenler	Varyansın kaynağı	KT	sd	KO	F	p
Örgütsel kimlik	Gruplar arası	1.14	3	.38	.87	.46
	Gruplar içi	139.18	317	.44		
	Toplam	140.25	320			
Kendini sınıflama	Gruplar arası	2.78	3	.92	1.21	.31
	Gruplar içi	243.25	317	.77		
	Toplam	246.02	320			
Uyum	Gruplar arası	5.78	3	1.92	2.13	.10
	Gruplar içi	286.66	317	.90		
	Toplam	292.43	320			
Duygusal bağ	Gruplar arası	2.77	3	.92	1.08	.36
	Gruplar içi	270.57	317	.85		
	Toplam	273.33	320			
Davranışsal aidiyet	Gruplar arası	9.56	3	3.18	1.98	.12
	Gruplar içi	512.32	317	1.62		
	Toplam	521.87	320			
Özyeterlik	Gruplar arası	2.36	3	.79	2.16	.09
	Gruplar içi	115.30	317	.36		
	Toplam	117.66	320			

Örgütsel Kimliğin Yordanmasına İlişkin Bulgular

Araştırmada özyeterlik algısı, örgütsel kimlik algısının yordayıcısı mıdır sorusuna yanıt aranmıştır. Bu amaçla uygulanan Pearson momentler çarpımı korelasyon katsayısı analizi sonuçları Tablo 17’de görülmektedir.

Tablo 17

İdari Personelin Özyeterlik İle Örgütsel Kimlik ve Alt Boyutlarına Dair Algı Düzeyleri Arasındaki İlişki

Değişkenler	1	2	3	4	5	6
1. Örgütsel kimlik	1	.75**	.67**	.62**	.67**	.17**
2. Kendini sınıflama		1	.32**	.35**	.43**	.13*
3. Uyum			1	.08	.17**	.11
4. Duygusal bağ				1	.37**	.13*
5. Davranışsal aidiyet					1	.08
6. Özyeterlik						1

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

Tablo 17’de yer alan bulgulara göre uyum ve duygusal bağ, uyum ve özyeterlik ile davranışsal aidiyet ve özyeterlik dışında kalan tüm değişkenler arasında pozitif yönde ilişkiler bulunduğu görülmektedir. Bağımsız değişken olan özyeterlik algısının bağımlı değişken olan örgütsel kimlik ve alt boyutları ile ilişkileri incelendiğinde özyeterlik algısının genel örgütsel kimlik algısı ($r = .17, p < .01$), kendini sınıflama ($r = .13, p < .05$) ve duygusal bağ ($r = .13, p < .05$) alt boyutları ile ilişkili olduğu görülmektedir. Bununla birlikte, özyeterlik algısı ile örgütsel kimlik algısının uyum ($r = .11, p < .05$) ve davranışsal aidiyet alt boyutları arasında bir ilişki hesaplanmamıştır.

Özyeterlik algısının örgütsel kimlik algısının yordayıcısı olup olmadığı alt problemine cevap aranırken basit doğrusal regresyon analizi uygulanmıştır. Uygulanan analize ait sonuçlar Tablo 18’de gösterilmiştir.

Tablo 18

Örgütsel Kimliğin Yordanmasına İlişkin Regresyon Analizi Bulguları

Değişken	B	Standart hata	β	t	p
Sabit	2.89	.25		11.75	.00
Özyeterlik	.18	.06	.17	3.02	.003

$$F = 9.102, p = .003; R = .167, R^2 = .028$$

Tablo 18’de yer alan basit doğrusal regresyon analizi sonuçları incelendiğinde örgütsel kimlik ile özyeterlik algısı arasında bir ilişkinin bulunduğu görülmüştür ($R = .167, R^2 = .028, p < .05$). Buna göre, özyeterlik, örgütsel kimlik algısındaki varyansın yaklaşık olarak %3’ünü açıklamaktadır. Ayrıca, regresyon analizi sonucunda üretilen modelin istatistiksel olarak anlamlı olduğu anlaşılmaktadır ($F_{(1-319)} = 9.102, p < .05$). Beta katsayıları, bunlara eşlik eden t değerleri birlikte değerlendirildiğinde özyeterlik algısının örgütsel kimliğin pozitif yönlü bir yordayıcısı olduğu görülmektedir ($\beta = .17, p < .05$). Bu bulgu, özyeterlik arttıkça örgütsel kimlik algısının da artacağı şeklinde yorumlanabilir.

Araştırmada, ayrıca, özyeterlik algısının örgütsel kimlik algısını yordayıp yordamadığı devlet ve vakıf üniversiteleri örneklemelerine özgü de incelenmiştir. Her bir örneklemdeki özyeterlik, örgütsel kimlik ve örgütsel kimliğin alt boyutları arasındaki ilişkileri tanımlamak amacıyla Pearson momentler çarpımı korelasyon katsayısı analizi uygulanmıştır. Analiz sonuçları Tablo 19’da sunulmuştur.

Tablo 19

Devlet Üniversitelerinde Çalışan İdari Personelin Özyeterlik İle Örgütsel Kimlik ve Alt Boyutlarına Dair Algı Düzeyleri Arasındaki İlişki

Değişkenler	1	2	3	4	5	6
1. Örgütsel kimlik	1	.80**	.64**	.65**	.71**	.11**
2. Kendini sınıflama		1	.38**	.42**	.48**	.14*
3. Uyum			1	.07	.18**	.18**
4. Duygusal bağ				1	.49**	-.007
5. Davranışsal aidiyet					1	-.04
6. Özyeterlik						1

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

Tablo 19’da yer alan bulgulara göre uyum ile duygusal bağ, duygusal bağ ile özyeterlik ve davranışsal aidiyet ile özyeterlik hariç tüm değişkenler arasında pozitif yönde bir ilişkinin göze çarpmaktadır. Buna göre, devlet üniversiteleri örnekleminde özyeterlik algısının örgütsel kimlik ve alt boyutları ile ilişkisi incelendiğinde özyeterliğin genel örgütsel kimlik ($r = .11$, $p < .01$), kendini sınıflama ($r = .14$, $p < .01$) ile uyum ($r = .18$, $p < .01$) alt boyutlarıyla ilişkili olduğu söylenebilir. Bununla birlikte, özyeterlik algısı ile duygusal bağ ve davranışsal aidiyet alt boyutları arasında bir ilişki görünmemektedir. Bu aşamadan sonra uygulanan basit doğrusal regresyon analizi sonuçları Tablo 20’de gösterilmiştir.

Tablo 20

Devlet Üniversitelerinde Çalışan İdari Personelin Örgütsel Kimlik Algısının Yordanmasına İlişkin Regresyon Analizi Bulguları

Değişken	B	Standart hata	β	t	p
Sabit	3.02	.30		9.77	.00
Özyeterlik	.12	.07	.11	1.69	.09

$F = 2.88$, $p = .09$; $R = .12$, $R^2 = .013$.

Tablo 20’de yer alan regresyon analizi sonuçlarına göre üretilen modelin istatistiksel olarak anlamlı olmadığı görülmektedir ($F_{(1-319)} = 2.88$; $p > .05$). Buna göre, devlet üniversitelerinde çalışan idari personelin örgütsel kimlik algısı ile özyeterlik algısı arasında bir ilişkinin bulunmadığı ($R = .12$, $R^2 = .013$, $p > .05$) ve özyeterlik algısının örgütsel kimlik algısını yordamadığı tespit edilmiştir.

Araştırmaya katılan ve vakıf üniversitelerinde görev yapan idari personelin örgütsel kimlik algısının yordanması amacıyla vakıf üniversitelerinden elde edilen verilere Pearson momentler çarpımı korelasyon katsayısı analizi uygulanmıştır. Analiz sonuçları Tablo 21’de yer almaktadır.

Tablo 21

Vakıf Üniversitelerinde Çalışan İdari Personelin Özyeterlik İle Örgütsel Kimlik ve Alt Boyutlarına Dair Algı Düzeyleri Arasındaki İlişki

Değişkenler	1	2	3	4	5	6
1. Örgütsel kimlik	1	.55**	.73**	.59**	.54**	.28**
2. Kendini sınıflama		1	.24**	.25**	.16	.14
3. Uyum			1	.08	.14	.01
4. Duygusal bağ				1	.20*	.32**
5. Davranışsal aidiyet					1	.30**
6. Özyeterlik						1

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

Tablo 21’de yer alan bulgular özyeterlik ile genel örgütsel kimlik, duygusal bağ ve davranışsal aidiyet arasında pozitif yönde ilişkiler olduğunu göstermektedir. Buna göre, vakıf üniversiteleri örnekleminde özyeterlik algısının örgütsel kimlik ve alt boyutları ile ilişkisi incelendiğinde özyeterlik algısının genel örgütsel kimlik ($r = .28, p < .01$), duygusal bağ ($r = .32, p < .01$) ve davranışsal aidiyet ($r = .30, p < .01$) alt boyutları arasında bir ilişkinin varlığından söz edilebilir. Öte yandan, vakıf üniversiteleri örnekleminde özyeterlik algısı ile kendini sınıflama ile uyum alt boyutu arasında bir ilişki tespit edilememiştir. Araştırmanın sonraki aşamasında uygulanan basit doğrusal regresyon analizi sonuçları Tablo 22’de gösterilmiştir.

Tablo 22

Vakıf Üniversitelerinde Çalışan İdari Personelin Örgütsel Kimlik Algısının Yordanmasına İlişkin Regresyon Analizi Bulguları

Değişken	B	Standart hata	β	t	p
Sabit	2.68	.38		6.96	.00
Özyeterlik	.27	.09	.28	2.93	.00

$F = 8.62, p = .00; R = .28, R^2 = .079$.

Tablo 22’de görüldüğü üzere uygulanan basit doğrusal regresyon analizi sonucunda üretilen modelin istatistiksel olarak anlamlı olduğu anlaşılmaktadır ($R = .28, R^2 = .079, p < .05$). Ayrıca, regresyon analizi sonucunda üretilen modelin istatistiksel olarak anlamlı olduğu anlaşılmaktadır ($F_{(1-319)} = 8.62; p < .05$). Beta katsayıları, bunlara eşlik eden t değerleri birlikte değerlendirildiğinde özyeterlik algısının örgütsel kimliğin pozitif yönlü bir yordayıcısı olduğu görülmektedir ($\beta = .28, p < .05$). Buna göre, özyeterlik, örgütsel kimlik algısındaki varyansın yaklaşık olarak %8’ini açıklamaktadır. Bu bulgu, vakıf üniversitelerinde görev yapan idari personelin özyeterlik algısı arttıkça örgütsel kimlik algısının da artacağı şeklinde yorumlanabilir.

Tablo 23’de yer alan analiz sonuçlarına göre vakıf ve devlet üniversitelerinde görev yapan idari personel birlikte değerlendirildiğinde özyeterlik ile örgütsel kimlik algısının kendini sınıflama alt boyutu arasında bir ilişkinin var olduğu görülmektedir ($R = .13, R^2 = .02, p < .05$). Buna göre, özyeterlik, kendini sınıflama boyutundaki varyansın %2’sini açıklamaktadır. Ayrıca, regresyon analizi sonucunda üretilen modelin istatistiksel olarak anlamlı olduğu anlaşılmaktadır ($F_{(1-319)} = 5.34, p < .05$). Beta katsayıları, bunlara eşlik eden t değerleri birlikte değerlendirildiğinde özyeterlik algısının kendini sınıflama boyutunun pozitif yönlü bir yordayıcısı olduğu görülmektedir ($\beta = .13, p < .05$). Bu bulgu, özyeterlik arttıkça kendini sınıflama algısının da artacağı şeklinde yorumlanabilir. Örneklem kurum türüne göre gruplandırıldığında özyeterlik algısı ile kendini sınıflama alt boyutu devlet üniversitelerinde ilişkili olarak değerlendirilirken ($R = .14, R^2 = .02, p < .05$) vakıf üniversitelerinde ilişki bulunmamaktadır ($R = .14, R^2 = .02, p > .05$). Buna göre, devlet üniversitelerinde görev yapan idari personelin örnekleminde regresyon analizi sonucunda üretilen modelin istatistiksel olarak anlamlı olduğu olduğu görülmektedir ($F_{(1-319)} = 4.77; \beta = .14, p < .05$). Devlet üniversiteleri örnekleminde özyeterlik, kendini sınıflama boyutundaki varyansın %2’sini açıklamaktadır.

Tablo 23

Özyeterliğin Örgütsel Kimliğin Boyutlarını Yordamasına İlişkin Regresyon Analizi Sonuçları

	<i>F</i>	<i>R</i>	<i>R</i> ²	β	<i>t</i>	<i>p</i>
Toplam						
Kendini sınıflama	5.34	.13	.02	.13	2.31	.02
Uyum	3.81	.11	.01	.11	1.95	.05
Duygusal bağ	5.65	.13	.02	.13	2.28	.02
Davranışsal aidiyet	2.06	.08	.01	.08	1.43	.15
Devlet						
Kendini sınıflama	4.77	.14	.02	.14	2.18	.03
Uyum	7.22	.18	.03	.18	2.69	.01
Duygusal bağ	.01	.01	.00	-.01	-.08	.94
Davranışsal aidiyet	.23	.03	.00	-.03	-.47	.63
Vakıf						
Kendini sınıflama	2.07	.14	.02	.14	1.44	.15
Uyum	.02	.01	.00	.01	.13	.90
Duygusal bağ	12.12	.33	.11	.33	3.48	.00
Davranışsal aidiyet	10.35	.31	.09	.31	3.22	.00

Analiz sonuçları örgütsel kimlik algısının uyum alt boyutunda da benzer bir sonuç ortaya koymaktadır. Kurum türü ayrımı yapılmaksızın bir değerlendirme yapıldığında özyeterlik ile örgütsel kimlik algısının uyum alt boyutu arasında bir ilişkinin var olduğu görülmektedir ($R = .11$, $R^2 = .01$, $p < .05$). Buna göre, özyeterlik, uyum algısındaki varyansın %1'ini açıklamaktadır. Ayrıca, regresyon analizi sonucunda üretilen modelin istatistiksel olarak anlamlı olduğu anlaşılmaktadır ($F_{(1-319)} = 3.81$, $p < .05$) ve özyeterlik algısının uyum alt boyutunun pozitif yönlü bir yordayıcısı olduğu söylenebilir ($\beta = .11$, $p < .05$). Tabloya göre, devlet üniversiteleri örnekleminde özyeterlik algısı uyum alt boyutu ile ilişkili olarak değerlendirilmektedir ($R = .18$, $R^2 = .03$, $p < .05$). Bu durum, devlet üniversitelerinde özyeterliğin uyum alt boyutundaki varyansın %3'ünü açıkladığını göstermektedir ve regresyon analizi sonucunda üretilen modelin istatistiksel olarak anlamlı olduğu anlaşılmaktadır ($F_{(1-319)} = 7.22$, $p < .05$). Bununla birlikte, vakıf üniversitelerinde özyeterlik ile örgütsel kimlik algısının uyum alt boyutu arasında bir ilişki görülmemektedir ($R = .01$, $R^2 = .00$, $p > .05$).

Tablo 23 incelendiğinde özyeterlik algısının örgütsel kimlik algısının duygusal bağ alt boyutu arasında bir ilişkinin var olduğu söylenebilir ($R = .13$, $R^2 = .02$, $p < .05$). Özyeterlik, duygusal bağ algısındaki varyansın %2'sini açıklamaktadır. Regresyon analizi sonucunda

üretilen modelin istatistiksel olarak anlamlı olduğu ($F_{(1-319)} = 5.65, p < .05$) ve özyeterliğin duygusal bağ boyutunun pozitif yönlü bir yordayıcısı olduğu görülmektedir ($\beta = .13, p < .05$). Bu bulgu, özyeterlik arttıkça duygusal bağ algısının da artacağı şeklinde yorumlanabilir. Devlet üniversitelerinde göre yapan idari personelin özyeterlik algısı ile duygusal bağ alt boyutu arasında bir ilişki vermezken ($R = .01, R^2 = .00, p > .05$) vakıf üniversiteleri örnekleminde bir ilişki görülmektedir ($R = .33, R^2 = .11, p < .05$). Buna göre, vakıf üniversitelerinde özyeterliğin duygusal bağ alt boyutundaki varyansın %11'ini açıklamaktadır. Ayrıca, regresyon analizi sonucunda üretilen modelin istatistiksel olarak anlamlı olduğu ve vakıf üniversitelerinde özyeterlik algısının duygusal bağ alt boyutunun pozitif yönlü bir yordayıcısı olduğu görülmektedir ($F_{(1-319)} = 12.12; \beta = .33, p < .05$).

Analiz sonuçlarına göre özyeterlik algısı ile örgütsel kimlik algısının davranışsal aidiyet boyutu arasında bir ilişki söz konusu değildir ($R = .08, R^2 = .01, p > .05$) ve uygulanan regresyon analizi sonucunda üretilen modelin istatistiksel olarak anlamlı olmadığı görülmektedir ($F_{(1-319)} = 2.06, p > .05$). Benzer şekilde, devlet üniversiteleri örnekleminde de iki kavram arasında bir ilişki tespit edilememiştir ($R = .03, R^2 = .00, p > .05$) ve regresyon analizi sonucunda üretilen modelin istatistiksel olarak anlamlı olmadığı görülmektedir ($F_{(1-319)} = .23, p > .05$). Bununla beraber, vakıf üniversiteleri ele alındığında özyeterlik algısı ve davranışsal aidiyet boyutu arasında bir ilişki söz konusudur ($R = .31, R^2 = .09, p < .05$). Buna göre, vakıf üniversitelerinde özyeterlik davranışsal aidiyet alt boyutundaki varyansın %9'unu açıklamaktadır ve özyeterlik algısı davranışsal aidiyet alt boyutunun pozitif yönlü bir yordayıcısıdır ($F_{(1-319)} = 10.35; \beta = .31, p < .05$).

Nitel Araştırma Bulguları

Bu bölümde katılımcılarla gönüllülük usulüne uygun olarak yapılan görüşmelerden elde edilen nitel verilere dayalı olarak idari personelin çalıştıkları üniversitenin örgütsel kimliğine; bir üniversite çalışanı olarak yaptıkları işte ve örgütsel süreçlerde yetkinliklerini değerlendirmelerine ve örgütsel kimlik ve özyeterlik algılarının yükselmesini sağlayacak önerilerine yönelik bulgulara yer verilmiştir. Çalışmada idari personelin görüşlerine yer verilirken *personel* sözcüğü *P* kısaltması ile ifade edilmiştir.

İdari Personelin Görevlerine Dair Yaklaşımlarına İlişkin Bulgular

Yürütülen bu araştırmada öncelikle üniversitelerde görev yapan idari personelin görüşlerine göre idari personel olmanın anlamı ve doğasına ilişkin sorular yöneltilerek görevlerine nasıl bir anlam yükledikleri ortaya çıkarılması hedeflenmiş ve buna yönelik bir kavramsallaştırmaya gidilmeye çalışılmıştır. Bu amaçla katılımcılara “Üniversitede idari personel olmak sizin için ne anlama geliyor? Üniversitede idari personel olmayı nasıl değerlendiriyorsunuz?” soruları yöneltilmiştir. Yöneltilen bu sorulara dair görüşmeye katılan idari personelin verdiği cevaplar olumlu değerlendirmeler ve olumsuz değerlendirmeler olarak gruplanmış, benzer duygular çeşitli kategorilerde toparlanmış ve Tablo 24’te yer aldığı şekilde özetlenerek sunulmuştur:

Tablo 24

İdari Personelin Görevlerine Dair Yaklaşımlarının Kavramsallaştırılması

Kategori	Görüş	Katılımcılar	n
Olumlu	Memnuniyet	P ₃ , P ₄ , P ₅ , P ₆ , P ₇ , P ₁₂	6
	Değer atfetme	P ₁ , P ₅	2
	Keyif alma	P ₂	1
Olumsuz	Kendini değersiz hissetme	P ₁ , P ₂ , P ₃ , P ₄ , P ₇ , P ₁₀ , P ₁₂	7
	Adaletsizlik	P ₃ , P ₄ , P ₅ , P ₆ , P ₁₂ , P ₈	6
	Mecburiyet	P ₈ , P ₁₂	2
	Umutsuzluk	P ₁ , P ₂	2

Tablo 24 incelendiğinde üniversitelerde çalışan idari personelin görevlerine dair yaklaşımlarının olumlu ve olumsuz olarak gruplanabileceği görülmektedir. Buna göre, idari personelin görevlerine dair sundukları olumlu görüşlerin memnuniyet ($n = 6$), bağlı bulundukları kuruma değer atfetme ($n = 2$) ve yaptıkları işten keyif alma ($n = 1$) durumlarına işaret ettiği söylenebilir. Araştırmaya katılan idari personel örgüt içinde sıkıntılarla karşılaşsalar dahi genel olarak görevlerine dair memnuniyet duygusu içerisinde olduklarını belirtmişlerdir. Memnuniyet duygusuna yönelik P₃, P₄, P₅ ve P₁₂’nin görüşleri aşağıda sunulmuştur:

P₃: (...) Üniversitede çalışma şartları mükemmel. Mesai saatleri iyi. İş sağlığı ve güvenliği de çok iyi. Artık bu alanda da uzmanlar atanıyor (...).

P₄: (...) Maddiyat dışında genel olarak üniversitelerde çalışmaktan memnunuz (...).

P₅: (...) Sporumu yapıyorum, geziyorum, dolaşıyorum. Unvan beklentim yok. Yöneticilik hırsım yok. Ben çok mutluyum (...).

P₆: (...) Sosyal imkanlar açısından üniversite bir cennet. Bu bizi burada tutan şeylerden biri (...)

P₁₂: (...) Üniversitede idari personel olmak güzel aslında. Memnun muyum? Evet, memnunum ama değişiyor (...).

İdari personel memnuniyet duygusuna yönelik en çok çalışma şartlarına ve üniversite tarafından kendilerine sunulmuş olan belirli hak ve ayrıcalıklara değinmektedir. Araştırmada çalışma şartlarına ve elde ettikleri haklara değinmeksizin memnuniyet düzeyini dile getiren idari personel olmamıştır. Buna göre, üniversitenin idari personele sağladığı çalışma şartları ile hak ve ayrıcalıkların personelin memnuniyet duygusunu etkileyen faktörler olduğu söylenebilir.

İdari personelin görüşlerine göre görevlerine yönelik olumlu yaklaşımlarının diğer sebeplerinin bağlı bulundukları kuruma atfettikleri değerden ve yaptıkları işten aldıkları keyiften kaynaklandığı söylenebilir. Buna göre, personel üniversitelerinin iyi olma halinin devamı için görevlerini olması gerektiği şekilde yerine getirmeye gayret göstermektedir. Değer atfetme davranışına yönelik P₁ ve P₅'in, keyif almaya yönelik ise P₂'nin görüşleri aşağıda sunulmuştur:

P₁: (...) Ben üniversiteyi seviyorum. Üniversitenin iyi olması üniversite içindeki herkesin iyi olması demek (...).

P₂: (...) İdari personel olmak yorucu bir iş, zaman zaman bunaltıcı da oluyor ama aslında keyifli. Sürekli gençlerle olmak keyifli. Bir de yakın çalıştığım kişilerle uyumlu olunca da iş keyifli oluyor (...).

P₅: (...) Yaşadığımız birçok sorun var. Fakat her şeyden önce üniversite bizim için çok değerli (...).

Buna göre, idari personelin görev yaptıkları kuruma karşı olumlu bir tutum içerisinde oldukları görülmektedir. İdari personel üniversite bünyesinde görev yapmaktan memnuniyet duymakta ve bağlı bulundukları kuruma değer vermektedir. İdari personelin ifadeleri genel olarak yaptıkları işten keyif aldıklarını göstermektedir. Personel, kurum içerisinde sürekli gençlerle birlikte olmanın kendilerine de enerji verdiğini belirtmekte ve birlikte çalıştıkları kişilerle uyum yakalamanın önemine değinmektedir.

Tablo 24'e göre üniversitelerde çalışan idari personelin görevlerine dair olumsuz yaklaşımlarının kendini değersiz hissetme ($n = 7$), adaletsizlik duygusu ($n = 6$), mecburiyet ($n = 2$) ve umutsuzluk ($n = 2$) durumlarından kaynaklandığı görülmektedir. İdari personel görev yaptıkları kurum içerisinde kendisini değersiz hissetmekte ve akademik personel, farklı kamu kurumlarındaki benzer göreve sahip personel ve aynı kurumdaki diğer idari personel ile karşılaştırma davranışına giderek kendilerine adaletsiz davranıldığını

düşünmektedir. Bununla birlikte, kurumda görev yapmaya devam etme konusunda mecburiyet hissetmekte ve yolunda gitmeyen durumların değişeceğine dair umutları olmadığını belirtmektedirler. Kendini değersiz hissetme algısına yönelik P₁, P₂, P₃, P₄, P₇, P₁₀ ve P₁₂'nin ifadeleri aşağıda sunulmuştur:

P₁: (...) İdari personel arasında referanslı kişiler var. Bu kişilere iş yaptırmak zor. Onları şikayet de edemiyoruz. Sonuçta ne olacağı belli. Yeni düşman kazandığımızla kalırız (...).

P₂: (...) Bazen kendimi dışlanmış hissediyorum. Kuruma karşı bir aidiyet hissetmiyorum. Akademik personelin tavırları, davranışları ve tarzı sebebiyle. Herkes kraldan çok kralcı. Sen beni zaten dışlıyorsun, işin olunca biz bir aileyiz diyorsun. Önemsiz işlerle uğraşıyoruz. Bu işe layıksın gibi bir tavır var (...).

P₃: (...) Yönetim bizim değerimizi bilmiyor (...).

P₄: (...) Birim içinde fikirlerimiz sorulmuyor. Akademik personelle birlikte toplantıda biz de yer alsak bile sadece oturuyoruz. Kimse bizim fikrimizi sormuyor. Konuşmamıza değer vermiyorlar (...).

P₇: (...) Bizi hiç dinlemiyorlar. Yemekhaneler ayrı, birlikte yemek bile yiyemiyoruz. Örneğin Ramazan paketi veriyorlar. Ramazan paketi idari personel için beyaz, ayrı; akademik personel için kırmızı, ayrı. Akademik personelin paketinde süper lüks yazıyor. Bir hocamız vardı; neden ayrı dedi, paketlerin içine baktık. Markaları ayırmışlar, akademik personele lüks markalardan koymuşlar. Her yılbaşı hocalara birtakım hediyeler gelir. Takvim, kalem, ne varsa. Bize hiç yok. (...).

P₁₀: (...) İdari personel doktora tezi yapacak kadar değerli oldu mu? (...) Bir ihtiyacınız var mı ya da yardımcı olabileceğimiz, bilgi sunabileceğimiz bir şey var mı? Asla böyle bir soru yok.

P₁₂: (...) Bazı işlemlerin yazılı değil sözlü olarak bildirilmesi bir sorun. Kayıt dışı olması yani. Bu sefer idari personel kendini kurtaramıyor. Sonuçta sıkıntı olduğunda bana mı inanacaklar; akademik personele, hocalara mı inanacaklar (...)?

İdari personelin kendini değersiz hissetme algısına yönelik ifadeleri incelendiğinde kendileriyle benzer görevi olan diğer idari personel içindeki referanslı kişilerin görevlerini hakkıyla yerine getirmemelerinden rahatsızlık duydukları anlaşılmaktadır. İdari personel tarafından dile getirilen referanslı kişilerin kayırılması kronizm kavramını akla getirmektedir.

Üniversitelerde görev yapan idari personelin görevlerine ilişkin olumsuz yaklaşımlarına dair sıklıkla belirttikleri bir diğer sebep de adaletsizlik duygusudur. İdari personelin yorumlarına göre akademik personel, farklı kamu kurumlarındaki benzer göreve sahip personel ve aynı kurumdaki diğer idari personel arasında adil olmayan uygulamaların var olduğu sonucuna ulaşılmaktadır. Adaletsizlik algısına yönelik P₃, P₄, P₅, P₆ ve P₁₂'nin ifadeleri aşağıda sunulmuştur:

P₃: (...) Görevde yükselme sınavı başlı başına bir sorun. Herkes sınava girmeye çalışırken bir bakıyoruz, bazıları kendi kendine yükselmiş. Birim içindeki kişiler arasında nitelikli insan varsa yükselme onlar arasında olmalı (...).

P₄: (...) Sınıflar arası farklılıklar da var. Mesela teknik hizmetler ve sağlık hizmetleri sınıfı ile genel idari hizmetleri sınıfı farklı. Birinde ön lisans mezunu da olsanız yüksek lisans mezunu da olsanız maaşınız çok değişmiyor. Bir kadroda yüksek lisans yaparsanız 50-100 TL fark ediyor.

Diğerinde yüksek lisans yaparsanız maaşınız 300-400 TL artıyor (...). Genele vurduğumuz zaman görev dağılımında sıkıntılar var. Doğru yerde doğru insanlar yok. Kalifiye personel bulunmuyor (...).

P₅: (...) Üniversitelerde akademik ve idari personel arasında statü farkı var. Mesela akademik personel geliyor. Alanında uzman olabilir ama idari anlamda hiçbir bilgisi yok. Yine de o böyle olacak diyor ve onun istediği gibi oluyor (...).

P₆: (...) Mesailerde maddi açıdan haksızlıklar oluyor. Çalıştığı halde mesai ücreti alamayan personel oluyor. Bir de çalışmadığı halde mesai ücreti alabilen personel var. Bu kanunen suçtur ama çalışmadan mesai ücreti alıyorlar (...).

P₁₂: (...) Her personele farklı iş yükü verilmesi bir başka sorun. Pozisyonu aynı, maaşı aynı, kıdem aynı ama birimin iş yükü fazla. Bazen de şöyle oluyor. Biri vasıfsız olduğu için iş yükü hep diğerine yükleniyor. Sürekli üst üste iş yığılıyor (...).

İdari personelin adaletsizlik algısına yönelik ifadeleri incelendiğinde görevde yükselme, yasaların getirdiği farklılıklar ile kurum içi uygulamaların idari personelin adaletsizlik duygusu yaşamasına sebep olduğu görülmektedir. Personel, birim içinden olmayan ve gerekli nitelikleri taşıdığından emin olamadıkları kişilerin üst mevkilerde görevlendirilmesinden rahatsızlık duymaktadır. Bunun yerine, bir pozisyon açığı meydana geldiğinde öncelikle birim içerisindeki nitelikli kişilerin değerlendirilmesi gerektiğini savunmaktadırlar. Bununla birlikte, görev yapılan birim ve kadroya göre değişen hak ve ayrıcalıklar idari personelin adaletsizlik duygusu yaşamasına sebep olmaktadır. Üniversitelerde görev yapan idari personelin birimi ve görevi gereği farklı uygulamalar söz konusu olabilmekte; bu durum personel arasında adaletsizlik hissinin yayılmasına sebep olabilmektedir. Mesai ücreti ya da personel arasındaki iş yükü dengesizliği de kurum içi uygulamalardan kaynaklanabilen ve idari personelin ayrımcılık hissettiği konular arasında sayılabilir. Kayırmacı uygulamaların temelinde yer alan adil olmayan liyakat dışı uygulamalar, bireylerin örgüte yönelik tutumları üzerinde oldukça etkili olmakta (Solmaz, 2014); örgüte duyulan güveni sarsmakta ve bireyin örgütsel kimlik algısını olumsuz etkilemektedir.

İdari personelin görevlerine ilişkin diğer olumsuz ifadeleri de çalıştıkları kurumda karşılaştıkları tüm olumsuzluklara rağmen hissettikleri mecburiyet ve uygun bulmadıkları uygulamaların değişeceğine ve düzeleceğine dair umutsuzluk hissi ile ilgilidir. P₁, P₂, P₈ ve P₁₂'nin üniversite içinde yaşadıkları mecburiyet ve umutsuzluk algılarına yönelik ifadeleri şu şekildedir:

P₁: (...) Biz bir şikayetimiz olduğunda zaten sonuçta bir şeylerin değişmeyeceğini biliyoruz. Bu yüzden söylemiyoruz (...).

P₂: (...) Sistemle ilgili sorunlar olduğunda kimse bize sormuyor. Biz toplantı yapmaya ya da durmadan şikayet etmeye meraklı değiliz ama biz işi yaptığımız, iş akışını bozmadığımız için sorun yok sayılıyor. Sesimizi duyurabilmemiz için iş akışında sorun çıkması gerekiyor (...).

P₈: (...) Arada sıkıntılar çıkabiliyor. Ne yapalım, idare etmek mecbur (...).

P₁₂: (...) Kişiler işte yaşamış olduğu sıkıntılar yüzünden iş yerini benimseyemiyor. İş yerinde güzel bir şeyler oluyor. Benimsiyorum ama bir gün beklemediğim bir şey oluyor. Lanet ederek geliyorum. Ama sonuçta para alıyoruz buradan. Şu zamanda işimiz gücümüz var (...).

Katılımcılardan P₁ ve P₂'nin ifadeleri idari personelin karşılaştıkları sorunlar karşısında bile çözüm konusunda umutları olmadığı için sessiz kaldıklarını göstermektedir. Yaşanılan olumsuzlukları gidererek şikayetlerini dile getirdikleri durumlarda ise dikkate alınmadıklarını göstermektedir. İdari personel ancak çözüm bulamadığı durumlarda seslerini duyurarak sorunları ifade edebildiklerini dile getirmektedir. Bu ifadeler idari personelin yaşadığı umutsuzluğa işaret etmektedir.

İdari Personelin Çalıştıkları Üniversitenin Örgütsel Kimliğine Yönelik Görüşlerine İlişkin Bulgular

Yürütülen bu araştırmada üniversitelerde görev yapan idari personelin çalıştıkları üniversitenin örgütsel kimliğine yönelik görüşleri teşhis edilmeye çalışılmıştır. Bu amaçla katılımcılara “Görev yaptığınız üniversiteyi nasıl tanımlarsınız? Sizin için görev yaptığınız üniversiteyi diğerlerinden farklı kılan olumlu ya da olumsuz özellikler nelerdir? Bu kuruma özgü olduğunu düşündüğünüz ne gibi özellikler/uygulamalar vardır?” gibi sorular yöneltilmiştir. Yöneltilen bu sorulara dair idari personelin verdiği cevaplar Tablo 25’te özetlenmektedir.

Tablo 25 incelendiğinde idari personelin görev yaptıkları üniversitenin örgütsel kimliğine ilişkin sunduğu unsurların çalışma şartları, üniversite içi iletişim, fiziksel olanaklar ve işleyiş başlıkları altında gruplanabileceği görülmektedir. Personel, her bir grupta üniversitenin örgütsel kimliğine yönelik değerlendirilebilecek ifadelerde bulunmuştur.

Tablo 25

İdari Personelin Görev Yaptıkları Üniversitenin Örgütsel Kimlik Unsurlarına İlişkin Görüşleri

Kategori	Açıklama	Katılımcılar	n
Çalışma Usülleri	Maddi gelir	P ₃ , P ₄ , P ₅ , P ₆ , P ₇ , P ₈ , P ₉ , P ₁₀ , P ₁₁ , P ₁₂	10
	Görevde yükselme	P ₃ , P ₄ , P ₅ , P ₆ , P ₈	5
	Ödül/Performans sistemi	P ₃ , P ₁₂	2
	Sosyal imkanlar	P ₆ , P ₈	2
	Eğitim desteği	P ₈	1
Üniversite İçi İletişim	Üst yönetim	P ₁ , P ₃ , P ₄ , P ₇ , P ₈ , P ₉ , P ₁₀ , P ₁₁ , P ₁₂	9
	Akademik personel	P ₁ , P ₂ , P ₄ , P ₅ , P ₇ , P ₈ , P ₉ , P ₁₀	8
	İdari personel	P ₁ , P ₂ , P ₁₀ , P ₁₂	4
	Öğrenci	P ₂ , P ₇	2
Fiziksel Olanaklar	Çalışma alanları	P ₂ , P ₆ , P ₇ , P ₉ , P ₁₀	5
	Odalar	P ₆ , P ₁₁ , P ₁₂	3
	Araç-gereç desteği	P ₁₂	1
İşleyiş	Bilgilendirme/Fikir alma	P ₁ , P ₂ , P ₇ , P ₁₂	4
	İş yükü dağılımı	P ₃ , P ₄ , P ₅ , P ₁₂	4
	Görev dağılımı	P ₃ , P ₄ , P ₅ , P ₁₂	4
	İş akışları	P ₁ , P ₁₁ , P ₁₂	3
	Mevzuat	P ₁₁	1

Çalışma Şartları İle İlgili Bulgular

İdari personelin örgütsel kimlik unsuru olarak belirttikleri çalışma şartlarına yönelik görüşlerinin maddi gelir ($n = 10$), görevde yükselme ($n = 5$), ödül/performans sistemi ($n = 3$), sosyal imkanlar ($n = 2$) ve eğitim desteği ($n = 1$) durumlarına işaret ettiği söylenebilir. İdari personelin üniversiteye yönelik düşündüğü olumlu ya da olumsuz özellikler arasında en çok katılımcı tarafından değinilen maddi gelir ($n = 10$) olmuştur. Katılımcıların vakıf ya da devlet kurumu oluşundan bağımsız olarak örgütsel kimlik algılarını etkilediğini en fazla belirttikleri konu kazancın yetersiz miktarda ve adaletsiz dağıtımındır. Maddi gelir ile ilgili P₄, P₅, P₇, P₉ ve P₁₀'un ifadeleri aşağıda sunulmuştur:

P₄: (...) Bizim maddiyet sıkıntımız büyük. Geçim şartları da göz önüne alındığında karın tokluğuna çalışıyoruz. Proje desteği alsak belki biraz daha rahatlayacağız. Proje ya da döner sermaye desteği yok. Personel genellikle muvafakatnamelerini alıp gitmek istiyorlar (...).

P₅: (...) Maaşlar çok yetersiz. Bizim maaşlar düz memurlar ve yöneticiler için en düşük işçi ve memur maaşları. Akademisyenlerin projeler ile maaşlarını yükseltme şansı var ama bizim yok (...).

P₇: (...) Maaş sistemi çok hantal. Kötüydü daha da kötü oldu. Eşit işe eşit ücret yok. Kurumlar arası farklar var. Üniversitedeki bir bilgisayar işlemini 3000-4000 TL alırken cumhurbaşkanlığında 7000-8000 TL (...).

P₉: (...) Artık maaşımızın yattığına sevinecek hale geldik. Memura 5+5 zam, müjde diyorlar. Vergi dilimleri düzeltilmeyince bunun bir anlamı yok. Memurun maaşı net, aşınca gelir vergisi artıyor. Vergiden bile vergi alınıyor (...).

P₁₀: (...) Ben 10 yıldır idari personelim. 10 yıldır temel maaşlara zam 1 kez oldu. Zamlar hep ek ödemeye yapılıyor. Emekli olunca ek ödemeler, tazminatlar kesiliyor. Temel maaş düşük olunca emekli olmayı kimse göze alamıyor (...).

Üniversitelerde çalışan idari personelin üniversitenin örgütsel kimliğini oluşturan unsurlardan biri olarak gördükleri maaşlarına yönelik ifadeleri bu konudaki memnuniyetsizliklerini göstermektedir. İdari personel maaşlarının miktar olarak yetersizliğini karın tokluğuna çalışmak olarak nitelendirmektedir. Bunun dışında, yapılan maaş zamlarının vergi dilimi hesaplaması sebebiyle vergi ödemelerine harcadığını belirtmektedir. Ayrıca, idari personel yapılan zamların baz maaşlar yerine ek ödemelere yapıldığını; emekli olmak istediklerinde baz maaşlar üzerinden yapılan emeklilik ödemelerinin oldukça sınırlı kaldığını; bu sebeple, emekli olamadıklarını ifade etmektedirler. Bununla birlikte, üniversitelerde görev yapan idari personel içinde bulundukları durumu akademik personel ya da başka devlet kurumlarında görev yapan personelin durumu ile karşılaştırmakta; diğer personele göre daha düşük ödeme aldıklarından bahsetmektedir. Personel maddi gelir başlığı altında ek ödemelere de değinmektedir. Bununla ilgili olarak P₄, P₅ ve P₈'in ifadeleri şu şekildedir:

P₄: (...) Bazı bölümlerde ekstra ödenek alabiliyorsunuz ama bazılarında böyle bir imkan yok. (...).

P₅: (...) Mesailerde maddi açıdan haksızlıklar oluyor. Çalıştığı halde mesai ücreti alamayan personel oluyor. Bir de çalışmadığı halde mesai ücreti alabilen personel var. Bu kanunen suçtur ama çalışmadan mesai ücreti alıyorlar (...).

P₈: (...) Akşama kadar çalışıyoruz, mesai ücreti yok (...).

Maddi gelir başlığı ile ilgili belirtilen ifadelere göre idari personelin alabileceği ek ödemeler görev yaptıkları bölüme göre değişmektedir. Bazı bölümlerde idari personele ek ödenek alma imkanı tanınırken bu imkan üniversitenin tüm bölümleri için geçerli değildir. Bununla birlikte, idari personel mesai ücreti konusunda yapılan uygulamalara yönelik yanlışlara değinmekte; örgüt içerisinde haksız ve usulsüz yere ödeme alan personel olduğuna işaret etmektedir. Buna göre, maddi gelir unsurunun ek ödeme desteği alabilen personelin örgütsel kimlik algısını arttırırken ek ödeme alamayan personel için kimlik algısını zedelediği söylenebilir.

Tablo 25'e göre idari personel görev yaptıkları üniversitedeki görevde yükselme ($n = 5$) imkanlarına dair eksiklikleri üniversitenin örgütsel kimliğini etkileyen bir faktör olarak

belirtmiştir. Buna göre, idari personel maddi gelirlerinin dışında kariyerlerinde somut hedefler konmasını ve bu hedeflere liyakat çerçevesinde atama yapılmasını beklemektedirler. Görevde yükselme ile ilgili olarak P₄, P₅, P₇ ve P₉'un ifadeleri şu şekildedir:

P₄: (...) Bence idari personel içinde de ayrım var özlük hakları açısından. İşçilerde terfi/tayin yok ama memurlarda var. Büro işçisinin görevde yükselme şansı yok. Bu yüzden, maddi kayıpları oluyor (...).

P₅: (...) Görevde yükselme sınavı başlı başına bir sorun. Herkes sınava girmeye çalışırken bir bakıyoruz, bazıları kendi kendine yükselmiş. Normal memuru yükseltebilmek için önce fakülte sekreterliği; sonra şube müdürlüğü görevi veriyorlar. Aslında kadrolar arası yükselme de doğru değil. Birim içindeki kişiler arasında nitelikli insan varsa yükselme onlar arasında olmalı. Yoksa aidiyet gelişmiyor (...).

P₇: (...) En büyük sorunumuz da bir liyakatin olmaması. Daire başkanları gibi üst yöneticiler üst kurumlardan geliyor ya da tepeden atanıyor. Burada adaletsizlik çok. Liyakat zaten kamu kurumlarındaki genel sorun. Alt birimlerin hiçbir yetkisi yok. Burada kararlar hep gökten iner. Hatta artık kararları YÖK veriyor (...).

P₉: (...) Kuruma 20-25 yıllık hizmet ettiğinizde önünüzde bir hedef olmalı. Dışarıdan adam geliyor. Türkçe öğretmeni, geliyor burada müdür oluyor. Sınav yapsalar ben ona da varım. Her türlü geçerim. Hepimizin eli kol bağlı. Herkesin ağzında bir liyakat var ama uygulamada zerre kadar yok. Siyaseten güçlü olan öne geçiyor (...).

Üniversitelerde görev yapan idari personelin görevde yükselme ile ilgili ifadelerine bakıldığında atamaların açık ve şeffaf bir şekilde yürütülmemesinin personelin örgütsel kimlik algısını etkilediği görülmektedir. İdari personel görevde yükselme konusunda kendilerine hedef koyamamaktan şikayet etmektedir. Personelin böyle bir hedefi olsa ve buna yönelik çalışsa dahi bazen kimsenin haberi olmaksızın atamalar yapıldığına değinmektedirler. Hatta zaman zaman yasalarla belirlenmiş süreçlerin atlandığından ve ataması yapılmak istenen kişinin ilgili sınavlarda gerekli puanı alamaması halinde kişi hedef puanı alana kadar kadronun açıkta bekletildiğinden bahsetmektedirler. Personel, ayrıca, şeffaf bir şekilde gerçekleşecek atamaların personelin aidiyet hislerinin gelişmesine de katkı sağlayacağını, birim içerisindeki yetkin kişilere öncelikli olarak şans verilmesi gerektiğini; ya da en azından herkese açık yapılacak sınavlarla atama yapılmasının önemini ifade etmiştir.

Tablo 25'te belirtildiği üzere idari personel görev yaptıkları üniversitelerde uygulanan ödül/performans sistemini örgütsel kimlik algısı ile ilişkilendirmişlerdir. Ödül/performans sistemi ile ilgili P₃ ve P₁₂'nin ifadeleri aşağıdaki şekildedir:

P₃: (...) Ödül sistemi çok kısıtlı. Bu arttırılabilir (...)

P₁₂: (...) Bazı yoğun dönemlerde, mesela kayıt dönemlerinde öğrenci işleri çok yoğun oluyor. Böyle zamanlarda ek ödeme olabilir. Personelin ödüllendirmesi izin olarak da olabilir, sadece maddi değil. Ama yapmıyorlar.

İdari personelin ödöl/performans sistemi ile ilgili ifadeleri bu konu ile ilgili uygulamaların oldukça kısıtlı olduğu yönündedir. Buna göre, belirli birimler için performans değerlendirme sistemi getirilmiş olup bu uygulama her birim için geçerli değildir. Bununla birlikte, ödüllendirme sisteminin olduğu birimler ödölün cazibesinden dolayı diğer birimlerden farklı ve üstün olarak görülmektedir.

Tablo 25 incelendiğinde sosyal imkanlar ve eğitim desteği gibi üniversiteyi temsil eden ayrıcalıklardan faydalanma olanağının idari personelin örgütsel kimlik algısının yükseltilmesi konusunda önem teşkil ettiği görülebilir. Sosyal imkanlar ve eğitim desteği ile ilgili P₆ ve P₈'in ifadeleri şu şekildedir:

P₆: (...) Üniversitelerin birbirlerinden farklı sosyal imkanları var. (...) Fakat genellikle akademik personele öncelik veriliyor. (...) Sosyal haklar açısından akademik, idari ve işçi arasında farklar oluyor. Mesela yan masada oturan arkadaşım kreşe 300 TL verirken ben 750 TL vermek zorunda kalıyorum (...).

P₈: (...) Eğitimler veriliyor. Ama yurt dışı falan, bunlar hep akademik personele. Şu insanlara destek olalım hiç denmedi. Hep akademik personel gitti. Akademik personel her zaman gidiyor (...). Biz de eğitim talep ediyoruz ama bize bütçe ayrılmıyor. Eğitimi 5 yıldızlı otellerde yapıyorlar. Çok büyük paralar değil ama bizim personeli göndermiyorlar. Bize bunları çok görüyorlar (...).

İdari personelin ifadelerine göre üniversitelerin paydaşlarına sağladığı sosyal imkanlar personelin görev yaptığı birime göre farklılık göstermektedir. “Aynı işi yapan kamu görevlilerinin, aynı sınıfta olmalarına rağmen, farklı kurumlarda farklı mali ve sosyal imkânlardan yararlandırılması söz konusudur” (Höbel & Karkın, 2013). İdari personel üniversiteden aldıkları eğitim desteğini de yetersiz bulmaktadır.

Üniversite İçi İletişim İle İlgili Bulgular

Tablo 25'e göre üniversitelerde çalışan idari personelin üniversite içi iletişime yönelik ifade ettiği görüşler üst yönetim ($n = 9$), akademik personel ($n = 8$), idari personel ($n = 3$) ve öğrenci ($n = 1$) başlıkları altında toplanmaktadır. Buna göre, görüşme yapılan idari personelin üniversitenin örgütsel kimliğine ilişkin vurguladığı unsurların üniversitenin tüm iç paydaşlarına işaret ettiği görülmektedir. Üniversite içi iletişim konusunda üst yönetim başlığına yönelik P₃, P₄, P₉ ve P₁₂'nin ifadeleri aşağıdaki gibidir:

P₃: (...) İnsanlar dayanışma içerisinde çalışıyor. Biz esnek çalışıyoruz. Karşılıklı anlayış içerisinde.

P₄: (...) Mobbinge maruz kalan idari personel var. Eğitimsiz ve yetersiz yöneticiler var. Bu üniversitelerin çoğunda var. Akademisyenler hızlı değiştiği için onların arasında mobbing az oluyor (...).

P₉: (...) 2547 sayılı kanundaki 13b maddesine göre Rektörlere kanun görevlendirmesi hakkı verildi. Rektör de buna dayanarak keyfiyete göre görev veriyor. Beğendiğini tutuyor, beğenmediğini ilçeye gönderiyor. Sana bir şey sorulmuyor (...).

P₁₂: (...) Yeni bir sisteme kimseye danışılmadan anında geçiş yapılması. Ya da yapılan sisteme ya da işe yanlış zamanda geçilmesi. (...) Hiçbir idari personelin görev tanımı net değil. İşim değil ama biri gidiyor. Ne yapacaklarını bilmiyorlar. Bana gönderiyorlar. (...) Üniversitede bazı işlerin kanuna göre hareket edilip yapılmaması. Ya da bazılarının üniversite yararına kanuna aykırı yapılması. Mesela izin kullanım durumu. Bence bir sorun.

İdari personel üst yönetim ile iletişim konusunda birkaç farklı sorundan bahsetmiştir. Buna göre, üst yönetim üniversitedeki idari personelin değerini bilmemektedir. Projelerin giderek arttığı, ancak projelerde sorumlu idari personel sayısının değişmediği ya da yeterli eğitim düzeyine sahip olmayan personelin istihdam edildiği belirtilmektedir. Bununla birlikte, idari personeli ilgilendiren konularda dahi yönetimin kendilerini dinlemediği ve fikirlerine önem verilmediği ifade edilmiştir. Bu sebeple, birçok konuda karar alınıp uygulamaya geçildikten sonra sorunlarla karşılaşıldığı söylenmiştir. Ayrıca, üst yönetimin idari personelin sosyal imkanlardan yararlandırılması hususunda yeterince istekli davranmadığı ve gerekli girişimlerde bulunmadığı dile getirilmiştir. Buna ek olarak, üst yönetimin zaman zaman keyfi görevlendirmeler yaptıkları ve idari personel arasında adam kayırdıkları söylenmiştir. Bu sebeple, personel arasında eşit iş yükü dağılımı yapılamadığı, personele karşı adil bir tutum sergilenmediği ya da personelin belirli haklardan adaletli bir şekilde yararlandırılmadığı ve üniversite yararına olsa bile kanuna aykırı işlerin yapıldığı belirtilmiştir.

Tablo 25'e göre üniversitelerde görev yapan idari personel üniversite içi iletişim başlığı altında akademik personel ile ilişkilerinden de bahsetmektedir. P₁, P₂, P₄, P₇ ve P₈'in örgütsel kimlik algılarını etkileyen faktörlerden akademik personel ile iletişim konusundaki ifadeleri aşağıdaki gibidir:

P₁: (...) Senin ne iş yaptığını bilmeyen insanlarla çalışmak çok zor. Akademik personel bir işin nasıl halledildiğini bilmeyince haydi hemen yapalım gibi bir tavırda oluyor. Fakat arka planda bizim o işi hallederken nelerle karşılaştığımızı bilmiyorlar (...). Bazen kendimi dışlanmış hissediyorum. Kuruma karşı bir aidiyet hissetmiyorum. Akademik personelin tavırları, davranışları ve tarzı sebebiyle. Herkes kraldan çok kralcı (...).

P₂: (...) Akademik personelin egolu iş tutumu iş bilmediği için artıyor. Akademik personel idari personelin yaptığı işi küçümsüyor. Mesela konferans yapıldı. Bize de siz burada bekleyin, bekçilik yapın fikri var. Eline sağlık diyen olmuyor (...). Bazı akademik personelin tavırları, yaptığımız işe laf söylemeleri, özel alanımıza karışmaları, odamızda telefon görüşmeleri yapmaları doğru değil. İş dışındaki ihtiyaçları için de benim görevimmiş gibi davranmaları, öğle arasında gelip benden iş yapmamı beklemeleri, ben başka bir işle meşgulken ya da başka bir odadayken çağırıp kendilerine ait işleri yaptırmaları rahatsız edici oluyor.

P₄: (...) Üniversitelerde akademik ve idari personel arasında statü farkı var. Mesela akademik personel geliyor. Alanında uzman olabilir ama idari anlamda hiçbir bilgisi yok. Yine de o böyle olacak diyor ve onun istediği gibi oluyor (...).

P₇: (...) Normal şartlarda ters bir durum olmaz. Hocalar Rektörlüğe gönderilmesi gereken evrakları bazen geç gönderiyor, ondan aksaklık çıkıyor. Genelde bir sıkıntımız yok. (...) Bazen ders araç-gereçlerini de kullanamayınca bozuk diyorlar, kontrol ettiriyoruz bir sıkıntı yok. (...)

P₈: (...) Aslında çoğu hocamızla sorun yaşamıyoruz. Üniversitede altı bin akademik personel varsa beş bini iyidir.

Yapılan tüm görüşmelerde idari personel aslında aynı kurumda görev yapan akademik personelle iletişimlerinin genellikle olumlu olduğunu ve uyumlu bir çalışma ortamına sahip olduklarını; uyumlu kişilerle çalışmanın idari personelin örgütsel kimlik algısını da arttırdığı ifade etmektedir. Ancak, bazı akademik personelle zaman zaman bilgi eksikliklerinden ya da ilgili akademik personelin yaklaşım biçiminden kaynaklanan sorunlar yaşayabildiklerini dile getirmişlerdir. İdari personelin akademik personelle yaşadıklarını ifade ettikleri sorunların akademik personelin iş akışlarını bilmemesi sebebiyle idari personel üzerinde yarattığı baskı, teknolojiye ayak uydurmada yaşadıkları zorlukları idari personele yansıtmaları, idari personelin kişisel alanına saygı duymamaları ve üstten ve küçümseyici yaklaşımları ile iki grup personel arasında hissedilen statü farkından kaynaklandığı söylenebilir.

Yapılan görüşmelerde idari personelin sorumluluklarını yerine getirirken izleyecekleri usul ve esasları düzenleyen yönergelerin Üniversite Rektörlükleri tarafından oluşturulduğu ifade edilmiştir. Akademik personel bu süreçleri bilmediği için herhangi bir işi için bir girişimde bulunduğu talebinin hemen işlem göreceğini düşündüğü ve iş akış süreci devam ederken hızlı sonuç alma konusunda ısrarcı olduğu dile getirilmiştir. Bununla birlikte, akademik personelin yoğun iş yükü içerisinde yerine getirilmesi gereken bürokratik bazı sorumlulukları geciktirebildiği; bunun da zaman zaman aksaklıklara yol açabildiği belirtilmiştir.

İdari personelin belirttiği diğer bir sorun da bazı akademik personelin kendilerine yaklaşımları ile ilgilidir. Akademik personelin özel işlerini idari personele yaptırmak istemesi, idari personelin odalarına kapıyı çalmadan girmeleri ve odada uzun telefon konuşmaları yapmaları, öğlen arası ya da mesai saati bitimine dikkat etmeksizin iş istemeleri ya da yapılan işi takdir etmemeleri gibi hususlar idari personele yansıyan sorunlar olarak değerlendirilebilir.

İdari personel üniversite içi iletişim konusunda aynı kurumda görev yapan diğer idari personelden de bahsetmiştir. Görüşme yapılan idari personel içinde öğrencilerle ilgili yorum yapan 2 katılımcı olmuştur. Diğer idari personel ve öğrencilerle ilgili P₁, P₇, P₁₀ ve P₁₂'nin ifadeleri şu şekildedir:

P₁: (...) İdari personelin bazıları da işi üzerinden atmak istiyor. İdari süreçlerle ilgili de iş tanımları olmalı. Kimin neden sorumlu olduğunu bilemiyoruz ama bu üniversitenin sorunu (...).

P₂: (...) Öğrenciler genellikle saygılı. Sadece bilgi eksikliğinden dolayı ya da yanlış bilgilendirildikleri için sıkıntılar oluşabiliyor. (...) Sürekli gençlerle olmak keyifli (...).

P₇: (...) Öğrenci de problem. Bir tanesi geçen gün bir dilekçe yazmış, dilekçede Gazi Üniversitesi Dekanlığı, Eğitim Fakültesi Rektörlüğü yazmış. Otur dedim, sen öğretmen olacaksın bak burası üniversite, üniversitenin rektörlüğü olur. Anlattım sıkıntıyı. Nesil çok değişti, ben bir sürü fakültede görev yaptım, öğrencilerin genel yapısı günü kurtarmak. Sanıyorlar ki bi şekilde bu diplomayı alınca herkes biz de seni bekliyorduk diyecek.

P₁₀: (...) Diğer üniversitelere göre çalışan sayısı daha az. Bu da kurumsal olarak yaptığın işi benimsemeye kolaylık sağlıyor. Az sayıda alanda uzman kişilerle çalışmak kuruma olan bağlılığı pekiştiriyor.

P₁₂: (...) Hiç bir idari personelin görev tanımı net değil. İşim değil ama biri gidiyor. Ne yapacaklarını bilmiyorlar. Bana gönderiyorlar. Genelde biz çözüyoruz. Telefon aktarımı, genelde bize aktarılıyor çünkü diğer idari personel telefon açmıyor (...).

İdari personel uyumlu kişilerle çalıştıklarında yaptıkları işten daha çok keyif aldıklarını belirtmektedir. Bununla birlikte, aksaklıkların da yaşanabildiğine değinmektedir. Bazı personelin işini hakkıyla yapmaması ve savsaklaması ile iş tanımlarının net olmaması idari personelin aynı kurumda görev yapan diğer idari personel ile ilgili belirttiği sorunlar arasında sayılabilir. Bu tür durumlar idari personelin örgüte yönelik uyum, bağ ya da aidiyet geliştirmelerini güçleştirebilmektedir.

Fiziksel Olanaklar İle İlgili Bulgular

Tablo 25'te belirtildiği üzere idari personel üniversitelerdeki örgütsel kimlik unsurları konusunda fiziksel olanaklardan bahsetmiştir. Fiziksel olanaklarla ilgili ifadeler çalışma alanları, odalar ve araç-gereç desteği başlıkları altında gruplandırılabilir. Üniversitenin idari personele sunduğu fiziksel olanaklar ile ilgili P₂, P₆, P₉, P₁₁ ve P₁₂'nin ifadeleri aşağıdaki şekildedir:

P₂: (...) Üniversitede çalışmak çok güzel. Odamız var, mutfak var, öğle yemeğimizi getirebiliyoruz. Öğle arasında bahçede oturuyoruz.

P₆: (...) Arşivler fiziki şartlara uygun değil. Atıl yerler hep arşiv oldu. Çünkü yer yok. Bina yapılırken 15-20 yıl sonrası planlanmıyor. Bizde doçent ve profesörler tek kişilik odalarda kalır. Araştırma görevlisi doçent olmuş, ben de oda istiyorum diyor, haklı ama yer yok. Bunlar kişisel değil. Yarın biz emekli olup gideceğiz ama burada sıkıntılar hep aynı (...).

P₉: (...) Mesela bina ile ilgili sorunlar. Binaları tasarladılar ama kimseye sormadılar. Siz ne istiyorsunuz, neye ihtiyacınız var diye sormadılar. Şimdi nasıl düzeltilsin, düzeltilemez. Bana sorularak yapılmış bir şey olsa sorunu kabul ederim. Ona göre davranırım ama ben bilmiyorum(...).

P₁₁: (...) Kaldığımız odalar standart değil. Araya bölme koyuyorlar, bize oda oluyor. Binada sıcak su yok. Asansör koymuşlar, yeni bina yapmışlar ama sıcak su gelmiyor. Fiziki imkanlar çok kısıtlı (...).

P₁₂: (...) İş yapabilecek gereçler. Teknoloji çağındayız ama bilgisayarlarımız 10 yıllık. Alt yapıda yaşanan sıkıntılar. Yani idari personelin işe odaklanması gerekirken kullanacağı araç gerecin uzun süreli yenilenmemesi sıkıntı yaratıyor (...).

İdari personel, yapılan görüşmelerde üniversitelerindeki örgütsel kimlik unsurlarından biri olarak çalışma ortamlarının dille getirmiştir. Üniversite binalarının kapasite olarak yetersiz kaldığı durumlarda idari personelin odalarında ya da çalışma alanlarında küçülmeye giderek çözüm bulunduğunu belirtmişlerdir. Bununla birlikte, binada değişiklik yaparken idari personelin fikrinin alınmadığı belirtilmiştir. Bu sebeple, idari personel odalarının ve çalışma alanlarının standart olmadığı ve atıl yerlerin bu şekilde değerlendirildiği ifade edilmiştir. Ayrıca, bina ile ilgili sıcak su ya da kalorifer peteklerinin dağılımı gibi fiziksel imkanların sınırlı olduğu söylenmiştir. Görüşme yapılan idari personel, bunlara ek olarak, kullanmak durumunda oldukları araç-gerecin ihtiyaç duyulan nitelikleri taşımadığı ve uzun süre yenilenmediğini belirtmişlerdir.

İşleyiş İle İlgili Bulgular

Tablo 25'e göre idari personel örgütsel kimlik algısının bir unsuru olarak üniversitelerdeki işleyişe de değinmiştir. Üniversitelerdeki işleyiş ile ilgili ifadeler bilgilendirme, iş yükü dağılımı, görev dağılımı, iş akışları ve mevzuat başlıkları altında ele alınabilir. Üniversitedeki işleyiş dahilinde ele alınan bilgilendirme başlığına yönelik P₁ ve P₁₂'nin ifadeleri aşağıdaki şekildedir:

P₁: (...) Bizim işimizle ilgili konulardan haberimiz olmuyor. Yeni sorumluluklar tepeden inme geliyor. Önceden bir bilgilendirme ya da fikir alma olabilir. Kurumda iletişim sıkıntısı oluyor ya da eksik bilgilendirme sebebiyle sorun yaşıyoruz. Sonrasında aksaklıktan biz sorumlu oluyoruz (...).

P₁₂: (...) Personele fazla yetki verilmemesi ve bilgilendirilmemesi. Yani konuyla ve kendi göreviyle ilgili. Bunları bilmediği için kişide güven eksikliği oluşabilir (...).

Görüşme yapılan idari personel sorumlu oldukları alanla ilgili dahi fikirlerinin alınmadığını ve kendilerine yeterince bilgilendirme yapılmadığını belirtmektedir. Bu sebeple, personelde güven eksikliği oluşabildiğini ya da iletişimde sıkıntılar yaşanabildiğini, bu sıkıntılar sonucu ortaya çıkan aksaklıklardan kendilerinin sorumlu tutulduğunu ifade etmektedirler.

Tablo 25'te de görüldüğü üzere idari personel iş yükü ve görev dağılımlarında karşılaştıkları uygulamalardan bahsetmiştir. Üniversitedeki işleyiş başlığında ele alınan iş yükü ve görev dağılımları konularına yönelik P₃ ve P₄'ün belirttiği ifadeler aşağıdaki şekildedir:

P₃: (...) İş dağılımında adaletsizlikler var. Bazı bölümler çok yoğun çalışırken bazı bölümler çok rahat. Bazı bölümlerde ekstra ödenek alabiliyorsunuz ama bazılarında böyle bir imkan yok. Personel var ama personel dağılımı doğru değil. Doğru insanlar doğru yerlerde çalışmıyor. Bu durum, motivasyonumuzu etkiliyor (...).

P₄: (...) Genele vurduğumuz zaman görev dağılımında sıkıntılar var. Doğru yerde doğru insanlar yok. Kalifiye personel bulunmuyor. Aslında üniversite bütçesinin %60'ı buradan geçer. Ona göre de bir yoğunluğumuz var. Projeler artıyor ama kişi sayısı aynı (...).

İdari personelin iş yükü ve görev dağılımlarına dair ifadeleri incelendiğinde aynı kurumda da olsa birimler arasında kendilerine yüklenen sorumluluklar açısından bazı dengesizliklerin olduğu anlaşılmaktadır. Bazı birimler sorumluluk alanlarına göre daha yoğun çalışmak durumunda iken bazıları daha rahat olarak tabir edilen iş yüküne sahiptir. İdari personel, ayrıca, dönem dönem yoğunlaşmakta olan birimlerde aynı sayıda personel istihdam edilmeye devam edilmesinin adaletsiz bir uygulama olduğunu belirtmektedir.

Tablo 25'te belirtildiği üzere idari personel iş akışları ve mevzuattan kaynaklanan uygulamaların da üniversiteye özgü örgütsel kimlik unsurları olduğuna işaret etmiştir. İş akışları ve mevzuat ile ilgili P₁, P₁₁ ve P₁₂'nin ifadeleri aşağıdaki şekildedir:

P₁: (...) Süreçlerde görünmeyen birçok iş ortaya çıkıyor. Akademik personel bunun farkında değil (...).

P₁₁: (...) Bazen mevzuat ile uygulama çakışıyor. Mesela üniversite açılıyor, bölüm açma şartlarını taşıyorlar. Bölüm açılıyor ama sonra öğrencileri diğer üniversitelere gönderiyorlar. (...) Burada bir kanun hantallığı var. Normalde akademik personelin tabi olduğu kanunlar 2914, 657 ve 2547. Ama bunların arasında da çakışmalar oluyor. Bazı konularda 657 ye bakılıyor bazılarında 2914'e. Öyle olunca bunlar arasında bir boşluk varsa bu giderilmiyor. Çünkü bazılarının işine geliyor (...).

P₁₂: (...) Bazı işlemlerin yazılı değil sözlü olarak bildirilmesi. Kayıt dışı olması yani. Bu sefer idari personel kendini kurtaramıyor. Sonuçta sıkıntı olduğunda bana mı inanacaklar; akademik personele, hocalara mı inanacaklar? (...) Başka bir sıkıntı da akademik personelin ve müdürlerin kendi düzeylerinde biriyle iletişime geçmeyip birimdeki personelle iletişime geçmesi. O bana söylüyor, ben yöneticime A kişisi şöyle bir şey istedi diyorum ama bunu ben deyince bozuluyor. Kendisi söylese de yöneticim bana iletse daha uygun olur (...).

İdari personel mevzuat açısından birden fazla kanuna tabi olduklarını belirtmektedir. Zaman zaman bu kanunlar arasında uygulamada boşluklar yaşandığını ve bazı personelin bu durumdan faydalandığını söylemektedirler. Bunun dışında, bazı işlerin gerekli iş akışları takip edilmeden sözlü olarak ve birim yöneticisiyle iletişime geçilmeksizin doğrudan personele ifade edildiği, bu durumda işin sorumlusunun resmi olarak belli olmadığını ifade etmektedirler. Bunun dışında, idari personel *Bilgi Yönetim Sistemleri* konusunda da kendilerine yeterli bilgilendirme yapılmadığı için ekstra bir iş yükü getirdiğini; fakat ilerleyen dönemlerde sistemin işleri daha pratik ve kolay bir hale getireceğine inandıklarını belirtmektedirler.

İdari Personelin Özyeterlik Algılarına Yönelik Görüşlerine İlişkin Bulgular

Yürütülen bu araştırma çerçevesinde üniversitelerde görev yapan idari personelin bir üniversite çalışanı olarak kendilerini yaptıkları işte ve örgütsel süreçlerde yeterli olarak

değerlendirmelerine ilişkin görüşleri derlenmeye çalışılmıştır. Bu amaçla katılımcılara “Bir üniversite çalışanı olarak yaptığınız işte kendinizi ne derece yeterli hissediyorsunuz? Örgütsel süreçlerde ne kadar yetkinsiniz?” gibi sorular yöneltilmiştir. Yöneltilen bu sorulara yönelik idari personelin verdiği cevaplar Tablo 26’da özetlenmektedir:

Tablo 26

İdari Personelin Özyeterlik Algıları Hakkındaki Görüşleri

Kategori	Kaynak	Katılımcılar	n
Yüksek	Ustalık	P ₃ , P ₄ , P ₅ , P ₆ , P ₈ , P ₉ , P ₁₀	7
	Temsili deneyim	P ₁₂	1
Düşük	Yetki verilmemesi	P ₇ , P ₉ , P ₁₂	3
	İşe önem atfetmeme	P ₂	1

Tablo 26’da görüşmelere katılan idari personelin yüksek ve düşük özyeterlik algılarına yönelik belirttikleri kaynaklar görülebilir. Buna göre, idari personel yüksek özyeterlik kaynağı olarak ustalık ($n = 7$) ve temsili deneyimi ($n = 1$) ifade etmektedir. Bununla birlikte, yeterince yetki verilmemesi ($n = 3$) ve yapılan işe önem atfetmeme ($n = 1$) idari personele göre düşük özyeterlik algılarının sebepleridir.

İdari Personelin Yüksek Özyeterlik Algısına Yönelik Görüşleri

Tablo 26’da göre idari personelin yarısından çoğunun ($n = 8$) yüksek özyeterlik algısına sahip olduğu görülmektedir. Ustalık ($n = 7$) ve temsili deneyim ($n = 1$) idari personelin belirttiği yüksek özyeterlik kaynakları olarak ele alınabilir. Yüksek özyeterlik algısının ustalık kaynağı ile ilgili P₃, P₈ ve P₉’un; temsili deneyim ile ilgili P₁₂’nin ifadeleri aşağıda belirtilmiştir:

P₃: (...) Lise mezunu düzeyinde personel geliyor. Yetiştirmemiz en az 1-2 yılı buluyor. Yönetim bizim değerimizi bilmiyor (...).

P₈: (...) İdari personel olmadan işleri yürütemezler ama Eğitim Fakültesinin başarısı söz konusu ise akademik personel konuşulur. İdari personelin adı geçmez (...).

P₉: (...) Dışarıdan adam geliyor. Türkçe öğretmeni, geliyor burada müdür oluyor. Sınav yapsalar ben ona da varım. Her türlü geçerim (...).

P₁₂: (...) Hiçbir idari personelin görev tanımı net değil. İşim değil ama biri gidiyor. Ne yapacaklarını bilmiyorlar. Bana gönderiyorlar. (...)

İdari personelin görüşleri incelendiğinde personelin kendisini aslında üniversite için değerli gördüğü anlaşılmaktadır. Personel, görev yaptıkları bölümlerin başarısında rol oynadıkları

fikrindedir ve üst yönetimin kendilerine hak ettikleri değeri vermediğini düşünmektedir. Ayrıca, birim dışından atanmış olan üst mevkiideki kişilerden daha yetkin olduklarını belirtmektedir. Bununla birlikte, sorumluluk alanlarının dışındaki görevlere de hakim olduklarını ve örgüt içindeki farklı alanlarda görevleri de yürütebileceklerini ifade etmektedir.

İdari Personelin Düşük Özyeterlik Algısına Yönelik Görüşleri

Tablo 26’da idari personelin öne sürdüğü düşük özyeterlik kaynakları da yer almaktadır. İdari personel yeterli yetkinin verilmemesi ($n = 3$) ve işe önem atfetmeme ($n = 1$) hususlarını düşük özyeterlik kaynakları olarak ifade etmiştir. Yeterli yetkinin verilmemesi ve işe önem atfetmeme kaynakları ile ilgili P₂, P₇, P₉ ve P₁₂’nin ifadeleri şu şekildedir:

P₂: (...) Önemsiz işlerle uğraşıyoruz. Bu işe layıksın gibi bir tavır var (...).

P₇: (...) Alt birimlerin hiçbir yetkisi yok. Burada kararlar hep gökten iner. Hatta artık kararları YÖK veriyor (...).

P₉: (...) Yönetimsel olarak alt birimlere verilen bir yetki yok. Yapabilir misin? Yapamaz mısın (...)?

P₁₂: (...) Personele fazla yetki verilmemesi ve bilgilendirilmemesi. Yani konuyla ve kendi göreviyle ilgili. Bunları bilmediği için kişide güven eksikliği oluşabilir (...).

Görüşmeye katılan ve düşük özyeterlik algısına yönelik ifadelerde bulunan idari personelin yaptığı işi önemsiz gördüğü söylenebilir. Bununla birlikte, personel üst yönetim dışındaki diğer birimlerin sorumluluk alanları konusunda herhangi bir yetkiye sahip olmadığını belirtmektedir. Personel, ayrıca, yaptığı iş konusunda yeterince bilgilendirilmemesi sebebiyle de güven eksikliği hissedebileceğini ifade etmiştir.

İdari Personelin Örgütsel Kimlik ve Özyeterlik Algılarının Yükseltilmesine Yönelik Önerileri ile İlgili Bulgular

Çalışmada idari personele ayrıca örgütsel kimlik ve özyeterlik algılarının yükseltilmesi için sunabilecekleri öneriler sorulmuştur. Görüşme yapılan idari personelin yöneltile bu sorulara verdiği cevaplar Tablo 27’de özetlenmektedir:

İdari personelin örgütsel kimlik ve özyeterlik algılarının yükseltilmesi için sundukları öneriler çalışma şartları ($n = 15$), iletişim ($n = 3$), fiziksel olanaklar ($n = 4$) ve işleyiş ($n = 10$) başlıklarında gruplanabilir. Belirtilen öneriler ilgili başlıklar altında ele alınmıştır.

Tablo 27

İdari Personelin Örgütsel Kimlik ve Özyeterlik Algılarının Yükselmesine Yönelik Önerileri ile İlgili Bulgular

Kategori	Öneri	Katılımcılar	n
Çalışma şartları	Maddi gelir	P ₃ , P ₄ , P ₅ , P ₆ , P ₇ , P ₈ , P ₁₂	7
	Sosyal imkanlar	P ₄ , P ₅ , P ₆	3
	Ödül/Performans sistemi	P ₅ , P ₆ , P ₁₂	3
	Görevde yükselme	P ₄	1
	Eğitim desteği	P ₃	1
İletişim	Üniversite içi	P ₅ , P ₆	2
	Üniversiteler arası	P ₉	1
Fiziksel olanaklar	Odalar	P ₇ , P ₈	2
	Çalışma alanları	P ₈	1
	Araç-gereç desteği	P ₈	1
İşleyiş	Bilgilendirme/Fikir alma	P ₁ , P ₂ , P ₃	3
	İş akışları	P ₂ , P ₅ , P ₆	3
	Mevzuat	P ₄ , P ₅ , P ₆	3
	Görev dağılımı	P ₁ , P ₄	2

Çalışma Şartlarına Yönelik Öneriler

İdari personelin örgütsel kimlik ve özyeterlik algılarının yükseltilmesi için ifade ettikleri önerilerin maddi gelir ($n = 7$), sosyal imkanlar ($n = 3$), ödül/performans sistemi ($n = 3$), görevde yükselme ($n = 1$) ve eğitim desteği ($n = 1$) durumları ile ilgili olduğu söylenebilir. Sunulan öneriler arasında en fazla maddi gelir ($n = 7$) başlığına değinilmiştir. Maddi gelir ile ilgili P₃, P₆, P₇ ve P₁₂'nin önerileri aşağıda sunulmuştur:

P₃: (...) İdari personele proje desteği ve proje yapma hakkı tanınmalı. Biz de projelere hizmet ediyoruz. Akademik personel projelerde destek personeli ödeneği alıyor ama biz bunlara destek olsak da bize ödenek vermiyorlar (...).

P₆: (...) Geçim şartları da göz önüne alındığında karın tokluğuna çalışıyoruz. Proje desteği alsak belki biraz daha rahatlayacağız. Proje ya da döner sermaye desteği yok (...).

P₇: (...) Zam verme ama vergiyi muaf et. Bizden kesiyorlar ama esnafı yakalayamıyorlar. Maaş sistemi çok hantal (...).

P₁₂: (...) Ek ödeme gibi bir düzenleme olabilir. Bazı yoğun dönemlerde, mesela kayıt dönemlerinde öğrenci işleri çok yoğun oluyor. Böyle zamanlarda ek ödeme olabilir (...).

İdari personelin maddi gelir başlığı altında ele alınabilecek önerileri yeni bir maaş düzenlemesi ya da iyileştirilmesi yapılmasından ziyade ek ödemelere yönelik olmuştur. İdari personelin çözüm olarak düşündüğü uygulamalardan biri üniversitelerde yürütülen projelere destek personeli olarak dahil edilerek ek ödeme hakkı alabilmektir. Personel bu tip

projelerde zaten birtakım işleri yürütmekte olduklarını; ancak ödenek alamadıklarını belirtmiştir. Bunun dışında, döner sermayeden ek ödeme alabilmelerinin kendilerini maddi açıdan önemli ölçüde etkileyeceğini belirtmişlerdir. Konuyla ilgili diğer bir öneri ise personele yoğun oldukları dönemlerde ek ödeme verilmesi ile ilgilidir. İdari personel, ayrıca, maaşlarına zam yapılamadığı durumlarda ödemekle sorumlu oldukları vergiden muaf edilebilmeyi bir çözüm olarak ifade etmiş; böylece kendilerine bir miktar maddi kaynak oluşacağını belirtmişlerdir.

İdari personelin üniversitelerin kendilerine sundukları sosyal imkanlarla ilgili de bazı önerileri olmuştur. Konu ile ilgili önerilere yönelik P₄, P₅ ve P₆'nın ifadeleri aşağıdaki gibidir:

P₄: (...) Üniversitelerin birbirlerinden farklı sosyal imkanları var. Fakat bu tesislerden ancak o üniversitenin personeli yararlanabiliyor. Genellikle akademik personele öncelik veriliyor. Bu tesislerden yararlanma hakkı kurumlar arası olabilir (...).

P₅: (...) İdari personel için seyahat destekleri sağlanabilir. Bu çok motive edici olur. Maaş artışı gibi bir düzenleme yapılamasa bile yazın üniversitenin sosyal tesislerinde tatil yaparsak tatil için ayırdığımız para bize kalır, aylık zam almışız gibi olur. Mesela eğitim ve tatil birlikte yapılabilir. Ailemiz ile birlikte gideriz, biz eğitim alırken ailemiz tatilini yapmış olur. Bu maaş artışı yerine sayılır (...).

P₆: (...) Sağlık ve rehberlik merkezi var ama işçiler muayene olamıyor. İmkan yetersizliği söz konusu değil. Bütüncül olmalı. Bu onur kırıcı oluyor. Sağlıkta öncelik olamaz (...).

İdari personel üniversitenin kendilerine sunduğu sosyal imkanlarla ilgili akademik personele öncelik verilerek kendilerinin ikinci plana atıldığı ve sosyal haklar açısından aynı kurumda görev yapan personel arasında tutarsızlıkların olduğunu ifade etmiştir. Bu konuda idari personel üniversitelere ait tesislerden ve sosyal imkanlardan akademik ya da idari personel olmasına bakılmaksızın herkesin eşit koşullarda yararlandırılmasına yönelik önlemlerin alınması gerektiği fikrini savunmaktadır. Hatta ilgili tesislerin üniversiteden üniversiteye değişiklik gösterdiği ve idari ve akademik personel için üniversiteler arası kullanıma açılacağı önerilmiştir. Bununla birlikte, idari personele de ailece katılabilecekleri seyahat desteklerinin maaş zammı gibi değerlendirilebileceği ve personel için büyük bir motivasyon kaynağı olabileceği belirtilmiştir.

İdari personel ödül/performans, görevde yükselme ve eğitim desteği konularında da önerilerde bulunmuştur. Ödül/performans, görevde yükselme ve eğitim desteği ile ilgili P₃, P₄, P₅ ve P₁₂'nin belirttiği ifadeler aşağıdaki gibidir:

P₃: (...) Sürekli mevzuat değişiyor. Ben sürekli hizmet içi ya da hizmet dışı eğitim istiyorum. Her şey zamanla değişiyor ama biz bunlarda bilgisiz kalıyoruz. Bizde sadece çekirdek eğitim var. Biz de eğitim talep ediyoruz (...).

P₄: (...) Fakülte sekreterliği ya da daire başkanlığı gibi kadrolar için süre sınırı olsun. Bu kadrolara idari personel arasında seçim yapılarak atama yapılsın. Bu şekilde, çakılı kadro sorunu önlenabilir (...). Ödül sistemi çok kısıtlı. Bu arttırılabilir (...).

P₅: (...) (Performans değerlendirme sistemi) Anket yapıp fikirler alınmıyor. Mesela bir kişiyi kimse sevmiyorsa ona göre muamele edilsin ya da herkes seviyorsa ona göre ödüllendirilsin (...).

P₁₂: (...) Personelin ödüllendirmesi izin olarak da olabilir, sadece maddi değil (...).

İdari personel ödül ve performans sistemlerinin tüm personel için geçerli olmadığını; bu sebeple, ilgili alanlarda birimler arasında farklılıklar olduğu sorununa değinmişlerdir. Bu soruna sundukları çözümler ise daha çok personel hakkında ilgili paydaşların katılacağı bir değerlendirme sistemi oluşturulup memnuniyet yaratan personelin ödüllendirilmesine yönelik olmuştur. Bununla birlikte, ödüllerin maddi gelir dışında izin, sosyal haklardan faydalandırma gibi ayrıcalıklarla çeşitlendirilebileceği yönündedir.

Görevde yükselme ve eğitim desteği konularında ise idari personel atamaların açık ve şeffaf bir şekilde yürütülmediği; bu sebeple, kendilerine görevde yükselme ile ilgili bir hedef koyamadıklarını belirtmiştir. Görüşmeye katılan idari personel bu konuda belirli kadrolar için süre sınırı koymayı ve idari personel arasından atama yapılmasını önermiştir. Böylece çakılı kadro sorununun da çözüme kavuşacağını ve idari personelin kendisine kariyer hedefi koyabileceğini ifade etmiştir. İdari personel, ayrıca, kişisel ve mesleki gelişim imkanlarının oldukça kısıtlı olduğunu, mevzuatın bile sık sık değiştiğini ancak personelin bu değişikliğe ayak uydurabilmesi için gerekli eğitimlerin verilmediğini belirtmişlerdir. Görüşmeler çerçevesinde bu tür eğitimlerin idari personel için de belirli aralıklarla düzenlenmesinin idari personelin mesleki bilgisini güncelleyebilmesi ve kendisini geliştirmesi açısından faydalı olacağı görüşü sunulmuştur.

İletişime Yönelik Öneriler

Görüşmeye katılan idari personel üniversite içi iletişime yönelik olarak üst yönetim, akademik personel, diğer idari personel ve öğrencilerle iletişime yönelik üniversite içi ($n = 2$) ve üniversiteler arası ($n = 1$) uygulanabilecek bazı önerilerde bulunmuştur. Personel genel olarak yetersiz sayıda idari personel oluşundan; fikirlerinin alınmadığından ve kendilerine yeterli bilgilendirme yapılmadığından; zaman zaman keyfi görevlendirmeler yapıldığından; sosyal imkanlardan adil bir şekilde yararlanamadıklarından ve kendilerini ikinci plana atılmış hissettiklerinden bahsetmişlerdir. İdari personelin üniversite içi ve üniversiteler arası iletişime yönelik sundukları önerilere yönelik P₅, P₆ ve P₉'un ifadeleri şu şekildedir:

P₅: (...) Online sistemlere sorun bildirme bölümü konur. Bazı yerlerde bu var ve mutlaka dönüş yapılıyor. Buralarda memnuniyet %100 mü? Tabii ki değil ama sorunları biraz da olsa azaltsa buna değer. Mesela üst yönetime ulaşma konusunda çok işe yarar (...).

P₆: (...) Teknolojik anketlerle idari personelin yönetime katkısı sağlanmalı. Üst yöneticiler idari personelle bir araya gelip görüşme yapabilir. ... Üniversitesi'nde rektör her Salı idari personel ile bir araya geliyormuş. Her Salı olmasa da 6 ayda bir maddeler belirlense. 6 ayda bir değerlendirilse yeter. Bir kez burada da denendi ama işçilere yapılmadı. İşçilere de yapılmalı. Bizim rektöre ulaşma şansımız yok. Bunun manevi değeri çok olur (...).

P₉: (...) Üniversitelerde çok potansiyel var, ortaklaşa çok iş yapılabilir. Mesela bir kurumda uzaktan eğitimde uzmanlar var. Başka bir yerde materyaller var. Ya da birlikte de üretilebilir. Böyle herkes kendi başına cumhuriyet gibi. Ortaklıklar olursa daha verimli işler yapılabilir (...).

İdari personel üniversite içi iletişim ile ilgili yaşanan sorunların çözümünde teknolojik sistemlerden yararlanılabileceğini söylemiştir. Teknolojik sistemler sayesinde izin ya da yönetime katılma gibi herhangi bir konuyla ilgili idari personelin yöneticisiyle olumsuz bir bağlamda karşı karşıya kalmaksızın, gerginlik yaşamadan ve hızlı bir şekilde iletişim kurma imkanı yakalayabilecekleri düşünülmektedir. Böylece, teknolojik araçlar kullanılarak sunulan anketlerle idari personelin çeşitli konularda fikirleri alınabilir; idari personel kendisiyle ilgili izin, ödeme vs. gibi konuları takip edebilir veya ihtiyaçlarını yöneticisine iletebilir.

İdari personelin ifadeleri üst yönetime ulaşma konusunda umutsuz olduklarını göstermektedir. Personel, üst yönetimle önceden belirlenen konular üzerine 6 ayda 1 toplantı yapabilmeyi önermektedir. Yüz yüze toplantılar olmasa bile idari personelin fikirlerini ifade edebileceği teknolojik sistemlerin varlığı idari personelde var olan üst yönetimin ulaşılmaz oluşuna dair olumsuz algıyı kırabilir.

İdari personelin öne sürdüğü bir diğer konu da üniversiteler arası iletişimin ve işbirliğinin artırılması yönündedir. Personel, üniversitelerin kendi içlerine kapanık bir yapıda olduğundan bahsetmiştir. Bununla birlikte, üniversitelerin belirli alanlarda uzmanlıklar ve materyaller barındırdığını ve çeşitli konularda danışmanlıklar ya da ortaklıklar kurularak ihtiyaçlar dahilinde bu birikimlerin ortak amaçlara yönelik kullanılabileceğini ifade etmektedir. Örneğin, idari personelin ifadelerine göre bilimsel araştırma projelerinin geliştirilmesi konusunda başarılı bir üniversite bir başka üniversitede benzer bir birim kurulması yönünde yol gösterici olabilir ya da çalışanlarına mesleki gelişim imkanı sunabilmek adına çeşitli eğitimler düzenleyen bir üniversite bu eğitimleri diğer üniversitelerdeki ilgili birimlerde görev yapan personele de açabilir. Böylece, üniversitelerin kaynaklarının ekonomik kullanımı söz konusu olabileceği gibi iyi örneklerden öğrenme ve model alma ile gelişme ve daha iyiye ulaşma gerçekleşebilecektir.

Fiziksel Olanaklara Yönelik Öneriler

Görüşmeye katılan idari personelin üniversitelerin fiziksel olanaklarına dair ifadeleri odalar ($n = 2$), çalışma alanları ($n = 1$) ve araç-gereç desteği ($n = 1$) ile ilgili gruplanabilir. İdari personel sahip oldukları fiziksel olanakların standart olmayışından, genellikle atıl yerlerin idari personeli çalışma alanı olarak belirlenmesinden, binaların ve bina ile ilgili sıcak su, klima, pencere gibi imkanların ve ihtiyaç duydukları araç-gerecin yetersiz oluşundan bahsetmektedir. Fiziksel olanaklara yönelik P₇ ve P₈'in ifadeleri şu şekildedir:

P₇: (...) Odalarımıza fiziki çalışma yapılmalı. Ama bunlarla yetiniyoruz ne yapalım başka çaremiz yok. Güvenlik kamera sistemlerimiz bile yok (...).

P₈: (...) Güçlü bir ekonomi, bütçesel bir durum yok. Haydi deyince çözülecek bir durum değil. Hangi birimi düzeltereğiz, çok zor. Bunları üstteki makam yapacak. Yapsın, bütün kamu kurumları standardizasyona uyacak desin, bütçe versin. O zaman olur (...).

İdari personel üniversitelerin kendilerine sunduğu fiziksel olanaklara yönelik özellikle odalarıyla ilgili bir fiziki çalışma yapılmasını öne sürmektedir. Yapılacak olan fiziki çalışmada odaların eksikliklerinin ve yetersizliğinin ortaya çıkacağı görüşündedirler. Ancak personelin bu konu ile ilgili bir iyileştirme çalışması yapılmasına dair umut taşımadıkları söylenebilir. Sahip olduklarıyla yetinmek durumunda hissettiklerini; sahip oldukları imkanların ise güvenlik kamera sistemi kadar basit bir düzeneği bile barındırmadığını ifade etmektedirler.

Personelin üniversitelerin sunduğu fiziksel imkanlara dair bir diğer önerisi de devletin kamu kurumları standardizasyonu oluşturması ve buna kaynak sunmasıdır. Personel, bu tür konularda üniversitenin imkanlarının sınırlı olduğunun farkındadır. İdari personel, üniversitenin bu konularda harekete geçse bile tam bir iyileşme sağlayamayacağını ifade etmektedir. Personel bu eksikliklerin ancak devlet gibi kamu kurumlarının üzerinde bir makam tarafından yapılacak düzenleme ve sağlanacak bütçe desteği ile geçkeşebileceğini düşünmektedir.

İşleyişe Yönelik Öneriler

İdari personelin üniversitelerdeki işleyişe yönelik ifade ettikleri önerilerin bilgilendirme/fikir alma ($n = 3$), iş akışları ($n = 3$), mevzuat ($n = 3$) ve görev dağılımı ($n = 2$) ile ilgili olduğu söylenebilir. İdari personel kendi iş tanımlarına giren konularda dahi yeterli bilgilendirme yapılmadığını ve fikirlerinin alınmadığı belirtmişlerdir. Bilgilendirme/fikir alma ile ilgili P₁, P₂ ve P₃'ün belirttiği ifadeler aşağıdaki gibidir:

P₁: (...) Önceden bir bilgilendirme ya da fikir alma olabilir. Sürece dahil edilsen ben aynı işi daha şevkle yapardım (...).

P₂: (...) Daha sağlıklı bir iletişim kurulabilir. Sıkıntılar sorulabilir. İdari personele yaşadıkları sıkıntılar sorulabilir ve bilgilendirme hususunda daha dikkatli davranılabilir. İdari personele neredeyse hiç bilgilendirme yapılmıyor (...).

P₃: (...) Program alınırken programı kullanan kişilerle konuşmalar ihtiyaçları daha kolay belirlerler. Yoksa bu programlar ekstra işe dönüyor. İş yine bildiğimiz eski yöntemlerle halletmek zorunda kalıyoruz. Bir de üstüne program üzerinde çalışıyoruz. Böyle kararlar kullanılabilirliğe bakılmadan, denenmeden alınıyor (...).

Katılımcıların ifadeleri bilgilendirme/fikir alma ile ilgili süreçlerde üniversitelerde belirli eksikliklerin olduğunu ortaya koymaktadır. Buna göre, kendi işleri ile ilgili konularda dahi idari personelin fikri alınmamakta ve yeni uygulamalar yürürlüğe girmeden önce herhangi bir bilgilendirme yapılmamaktadır. İdari personelin ifadelerine göre, bu durum, yaptıkları işle ilgili eksik ve yetersiz kararlar alınmasına ve yeni uygulamanın/kararın benimsenmemesine sebep olmakta; bununla birlikte personele yeni iş yükü olarak dönmektedir. Bu konu ile ilgili idari personel alınan kararlarda söz hakkına sahip olduklarında sorumlu oldukları işi daha çok sahiplenerek şevkle yaptıklarını belirtmekte; sorumluluk alanları ile ilgili konularda fikirlerinin alınması, en azından uygulama aşamasına gelmeden önce kendilerine konu ile ilgili bilgi aktarımının yapılması gerektiğini öne sürmektedir. Görüşmeye katılan idari personel, ayrıca, görevlerini yerine getirirken yaşadıkları sıkıntıları ilgili birimlere aktarabilmeleri için sağlıklı bir iletişim yolunun açılması gerektiğini ifade etmektedir.

İdari personel üniversitenin diğer paydaşlarının iş akışlarını bilmemesi sebebiyle kendilerine yaptıkları baskı ve üst yöneticilerden iş akışları takip edilmeksizin gelen görevler gibi sıkıntılar yaşadıklarını belirtmektedir. İş akışlarına yönelik P₂, P₅ ve P₆'nın ifadeleri aşağıdaki gibidir:

P₂: (...) Kurallar olmalı. Acil durumlar meydana geldiğinde biz zaten hallediyoruz. Onları kastetmiyorum. Onlar dışında kurallar herkes için geçerli olmalı (...). İş akışlarını herkes bilmeli. İş akışından kaynaklanan bir aksilik olduğunda iş akışları bilinmediği için biz işten kaçıyoruz sanılıyor (...).

P₅: (...) Bankalar teknolojiyi çok iyi kullanıyor ama eski üniversiteler teknolojiyi kullanmıyor. Mesela personel izin girerken bankada online form dolduruluyor. Hem hızlı; hem de psikolojik olarak bir zorluk yaratmıyor. Bu rahatlık yaratır. Ben idari personelin bu konularda çok rahat olduğunu düşünüyorum. İzin almak için amiriyle konuşmak zorunda kalıyor, eziliyor. Teknolojik sistem üzerinden olursa hem izin takibi olarak iyi olur. İzin hakkım var mı yok mu oradan bakıp öğrenirim. Varsa formu doldururum, amirim uygun görürse onaylar. Ben amirin karşısına geçip ezilmek zorunda kalmam. Sonra hangi personel ne kadar izin kullanmış, onu da sistem üzerinden kolayca takip edebilirler. Puantaj da gerek kalmaz (...).

P₆: (...) Bazen üst amirine sorunu anlatamıyorsun. Bunlar teknolojik yöntemlerle çözülebilir. Görev verirken bile teknolojiden yararlanılırsa görev verirken ağızdan çıkan bir iki yanlış kelime kişiyi rencide edebilir. Online takip sistemleri olsa daha iyi olur (...).

Görüşmeye katılan idari personel iş akışları ile ilgili kuralların istisnai ve acil durumlar haricinde herkes için geçerli olması gerektiğini dile getirmektedir. Buna göre, üniversitenin

diğer paydaşlarının belirli durumlarda kasti olarak bazı ayrıcalıklar istediğı ve bunun idari personel üzerinde olumsuz bir etki yaratarak işten kaçıyormuş izlenimi oluşturduğu söylenebilir. İdari personel, bu gibi durumların önüne geçebilmek için iş akışlarının net olarak ve herkesin ulaşabileceğı bir şekilde ilan edilerek harfiyen takip edilmesi gerektiğini ifade etmektedir.

İdari personelin öne sürdüğü diğer bir çözüm önerisi ise iş akışlarına teknolojik araçların dahil edilerek personel üzerinde yüz yüze iletişimin yarattığı psikolojik baskının hafifletilmesi ve şeffaflığın artırılması yönündedir. İdari personelin iş tanımları gereğı öğrenci, akademik ve diğer idari personel ile sürekli iletişim kurmak durumunda olmaları sebebiyle yaşadığı stres bu tip pratik sistemler yoluyla azaltılabilir. Bununla birlikte, kişiler arası öznel ve değişken ilişkilerin standart gerektiren ve izin hakkı ya da bir iş için belirlenen tamamlama süresi gibi sınırları önceden belirlenmiş olan işler üzerindeki etkisi de kontrol altına alınabilir.

İdari personel yapılan görüşmeler sırasında yaptıkları işi konu alan mevzuatın çeşitlilik gösterdiğini, mevzuatta belirli boşlukların var olduğunu ve zaman zaman bu durumun bazı kişilerin yararına olacak şekilde kullanıldığına değinmiştir. Konuyla ilgili P₄, P₅ ve P₆'nın ifadeleri şu şekildedir:

P₄: (...) Ek ödemeleri kamu kurumlarındaki çoğu memur alıyor ama üniversitelerdeki memur alamıyor. Bu konuda yasal düzenlemelerde bir eksiklik var. Ek ödemeler idari personeli kuruma tutundurmak için gerekli (...). Kurum içi çözümler döner sermayelerde. Genellikle hastanesi olan üniversitelerde idari personele de döner sermayeden ödeme yapılabilir. Hastane yoksa ödeme alınamıyor. 2547 sayılı kanunda idari personele yapılan ödemelerle ilgili ek bir madde olmalı (...).

P₅: (...) İdari personele destek çok sınırlı olduğu için mesai saatleri ile ilgili bir düzenleme olabilir. Mesaiye kalan idari personel bunun ödemesini almalı (...).

P₆: (...) Kamudaki memurlarda çözüm devlette. Kurumların imkanları çok az. Maaşların artırılması sorunu ancak yasayla çözülür (...).

İdari personel yapılan görüşmelerde personel mevzuatta maaşlara yapılan ek ödemeler ve mesai saatleri ile ilgili düzenlemelerin eksikliğinden bahsetmiştir. Görüşmelerde mevzuatta kamu kurumlarındaki memurlara ek ödeme alma hakkının üniversitelerdeki idari personel için de geçerli olmasına yönelik yasal düzenlemelerin yapılması gerektiğı ifade edilmiştir. Böylece idari personelin üniversiteye bağlılığının artacağını düşünülmektedir. Bununla birlikte, hastanesi olan üniversitelerin döner sermayelerinin üzerinden ek ödeme alınabildiğine değinilmiş; tüm üniversitelerdeki idari personeli ilgilendiren bir düzenleme yapılması gerektiğı ve mevcut maaşların arttırılmasına yönelik bir yasaya ihtiyaç duyulduğu belirtilmiştir.

İdari personelin mevzuatla ilgili belirttiği bir diğer mesele de mesai saatleri ile ilgilidir. Personel zaman zaman mesai saatleri dışında da çalışmaları gerektiğinden bahsetmiş; fakat buna dair bir ödeme alamadıklarını söylemiştir. İdari personelin ifadelerine göre mesai saatini aşarak çalışan bir personelin ilgili saatlere dair bir ödeme alabilmesi için yasal düzenlemeler yapılmalıdır.

İdari personelin görev dağılımlarına dair ifade ettikleri sorunlar arasında birimler arasında yoğunluktan kaynaklanan adaletsizlikler ve belirli konularda donanımlı kişilerin yeterlilik alanlarından farklı birimlerde çalışıyor olması gibi durumlar göze çarpmaktadır. İdari personel görev dağılımı ile ilgili önerilerde bulunmuştur. Konu ile ilgili P₁ ve P₄'ün ifadeleri şu şekildedir:

P₁: (...) Görev tanımları netleştirilebilir. Ama bu konuda ne yapılır bilemiyorum. Tutup idari personele saygı göster diye eğitim mi verilecek (...).

P₄: (...) Genel sekreterlik iş memnuniyeti üzerine bir anket oluşturup bizim görüşlerimizi almalı. Mesela ben bu işi sevmiyorsam beni bu kadroda tutmamalı, sevdiğim işe göre yer değiştirebileyim. Aslında atölyede ya da birimlerde çalışanlar karşılıklı yer değiştirebilir (...).

Görüşmeye katılan idari personelin görev dağılımları ile ilgili önerilerinden biri görev tanımlarının netleştirilmesi ve tüm paydaşların bilgisine sunulması gerektiği yönündedir. Personel, bu yolla, kendi sorumluluk alanını netleştirerek üniversitenin diğer paydaşlarının bu alana müdahalesinin önüne geçmeyi hedeflemektedir. Bununla birlikte, idari personel genel sekreterlik tarafından iş memnuniyet anketleri yapılması gerektiğini ifade etmektedir. Ayrıca, idari personel üniversitedeki görev süresi boyunca aynı birimde çalışmaya mecbur kalmamaları yönünde görüş bildirmiştir. Yapılan memnuniyet anketleri sonucunda idari personelin yeterliliğine ve ilgi alanlarına göre üniversite içi birimler arası yer değiştirme hakkı sunulması gerektiği öne sürülmüştür.

BÖLÜM V

TARTIŞMA, SONUÇ VE ÖNERİLER

Bu bölümde araştırmada elde edilen bulgulara dayalı olarak tartışma, sonuç ve önerilere yer verilmiştir.

Tartışma

Bu araştırmanın amacı, vakıf üniversiteleri ve devlet üniversitelerinde çalışan idari personelin görüşlerine göre örgütsel kimlik ve özyeterlik algısı düzeylerini ortaya çıkarmak, bu iki kavramın birbiri ve belirli demografik değişkenler arasındaki ilişkileri belirlemek ve idari personelin örgütsel kimlik ve özyeterlik düzeyleri konusunda kendileri hakkındaki değerlendirmeleri arasında görev yapılan kurumun türüne göre bir fark olup olmadığını incelemektir. Bununla birlikte, çalışmada idari personelin özyeterlik ve örgütsel kimlik algılarına ilişkin görüşleri ve bu algıların yükseltilmesine ilişkin önerdikleri çözümleri ele alınmıştır.

Araştırma, bu hedefler doğrultusunda nicel ve nitel araştırma yöntemlerinin birlikte kullanıldığı bir karma desen çalışması olarak tasarlanmıştır. Araştırmada zenginleştirilmiş model benimsenmiş; bu doğrultuda nitel ve nicel veriler eş zamanlı olarak elde edilmiştir. Nicel verilerin elde edilmesi amacıyla Sherer, Maddux, Mercandante, Prentice-Dunn, Jacobs ve Rogers (1982) tarafından geliştirilen Genel Özyeterlik Ölçeği ile Stoner, Perrew ve Hofacker (2011) tarafından geliştirilen Çok Boyutlu Örgütsel Kimlik Ölçeği Türkçe'ye uyarlanarak kullanılmıştır. Araştırmada nitel verilerin elde edilmesi amacıyla ise araştırmacı tarafından geliştirilen yarı yapılandırılmış bir görüşme formu kullanılmıştır.

Çalışmanın bu kısmında üniversitelerde görev yapan idari personelin örgütsel kimlik ve özyeterlik algı düzeyleri, bu düzeylerin kurum türü ve belirli demografik değişkenlere göre karşılaştırılması ve örgütsel kimliğin yordanmasına ilişkin araştırmada elde edilen nicel bulgular ele alınmıştır. Ayrıca, ilgili çalışanların üniversitenin kurumsal ve örgütsel kimliğine ve kendilerini yaptıkları işte ve örgütsel süreçlerde hissettikleri yeterlik düzeyine ilişkin belirttikleri nitel bulgular incelenmiştir. Bu doğrultuda, çalışmada elde edilen bulgular yorumlanarak ilgili literatür çerçevesinde tartışılmıştır.

İdari Personelin Özyeterlik ve Örgütsel Kimlik Algı Düzeyleri

Araştırmada üniversitelerde görev yapan idari personelin örgütsel kimlik algılarının orta; özyeterlik algılarının ise yüksek düzeyde olduğu görülmektedir. Örgütsel kimlik kavramını oluşturan alt boyutlar incelendiğinde ise uyum ve davranışsal aidiyet boyutlarında birbirlerine yakın ve orta düzeyde, kendini sınıflama ve duygusal bağ boyutlarında ise yüksek bir algının varlığından söz edilebilir.

Davranış değişikliğinin kişinin bir davranışı gerçekleştirmeyi başarabileceğine ve davranışın istenen sonuçlara yol açacağına inandığında oluştuğu söylenebilir. Bu sebeple, örgütlerin hedeflerini gerçekleştirirken özyeterlik algısı yüksek çalışanların varlığının örgütler için bir avantaj teşkil ettiğini söylemek yanlış olmaz. Buna göre, araştırmada üniversitelerde görev yapan idari personelin özyeterlik algısının yüksek olmasının çalışanları görevlerinin gerektirdiği açılardan donanımlı hissederek bu kurumların hedeflerine yönelik çalışmaya yönlendirebilecek bir unsur olarak değerlendirilebilir.

“Alana hakim olmak özyeterlik algısının gelişmesi için önemli bir faktördür” (Woolfolk Hoy, Hoy & Davis, 2009; s. 638). Özellikle devlet üniversitelerinde görev yapan katılımcılar arasındaki en kalabalık grubun ($n = 104$) 40-49 yaş aralığında olması ve aynı kurumda 20 yıl ve üzerinde iş tecrübesinin olması ($n = 87$) personelin sorumlu olduğu işe hakim olduğunun bir göstergesi sayılabilir. Öğretmenlerin özyeterlik algısını konu alan bir çalışmada alanlarının dışında bir ders vermeleri istendiğinde öğretmenlerin özyeterlik algılarının önemli ölçüde düştüğü sonucuna ulaşılmıştır (Ross, Cousins, Gadalla & Hannay, 1999). Alan hakimiyetinin bu düşüşte önemli rol oynadığı söylenebilir. Bununla birlikte, “alana hakimiyet ve benzer tecrübelerin sürekli tekrarlanması özyeterlik algısını geçmişteki kişisel deneyimlere ve özdeğerlendirmelere dayandırdığı için diğer kaynaklardan gelen etkileri sınırlandırabilir” (Woolfolk Hoy, vd., 2009, s. 639). İdari personelin sorumlu olduğu

iş süreçlerinin teknolojik gelişmeler ve güncellemeler dışında sürekli benzerlik göstermesi de hissettikleri yüksek özyeterlik algısına bir sebep oluşturabilir.

Schwarzer, Schmitz ve Tang'a (2000, s. 311-312) göre yüksek özyeterlik düzeyi meslek stresine karşı koruyucu bir faktördür. Okul yöneticileri ile yürütülen bir çalışmada da özyeterlik algısı yüksek yöneticilerin kendilerinde daha fazla mücadele gücü bulabildiği ve zorluklardan yılmadığı sonucuna ulaşılmıştır (İnandı, vd., 2013). Üniversitelerde görev yapan idari personelin kurumlarındaki çalışma sürelerine bakıldığında kurumdan ayrılma eğilimlerinin sınırlı olmasının yüksek özyeterlik algısının bir sonucu olduğu düşünülebilir. Bu bağlamda, bu araştırmanın sonuçlarından biri olan idari personelin yüksek özyeterlik algısının literatürdeki çalışmalarla tutarlı ve beklendik bir bulgu olduğu söylenebilir.

Düşük özyeterlik inancının olumsuz etkileri bulunduğu gibi yüksek düzeydeki özyeterlik de olumsuz sonuçlara neden olabilir. Örneğin, yürütülen bir çalışmada normal düzeyde özyeterlik inancına sahip bireylerin daha az akademik erteleme eğiliminde olduklarını rapor edilmiştir (Haycock, McCarthy & Skay, 1998). İdari personel bağlamında düşünüldüğünde uzun yıllar aynı kurumda aynı işi yapan idari personelin önceki olumlu deneyimleri sebebiyle özyeterlik algısının yüksek olacağı; bu sebeple, personelin yapılan işi basit görerek kısa bir zaman aralığına sıkıştırmaya çalışabileceği düşünülebilir. Personelin iş yerindeki dinamikleri iyi biliyor olmasından kaynaklı olarak bu dinamiklere aşırı bağımlılık göstererek yeni uygulamalara karşı çıkma, direnme ya da değişim konusunda umutsuzluk hissine kapılma gibi tepkiler geliştirebileceği söylenebilir.

Literatüre göre, “örgütsel kimlik çalışanlar ve örgütleri arasında psikolojik bir bağ yaratır ve koordinasyona olanak sağlar” (Akatay, 2008). Yürütülen bu çalışmada idari personelin örgütsel kimlik algısının orta düzeyde çıkmış olması idari personelin kurumlarına karşı bir bağ hissettikleri ve genel olarak olumsuz bir tutum içinde olmadıklarının bir göstergesi sayılabilir. Üniversite idari personelinin yönetsel ve örgütsel sorunları üzerine yürütülen bir çalışmada personelin iş memnuniyeti ve iş tatmini açılarından sorun yaşamadığı; hatta örgüte karşı aidiyet hissettikleri sonucuna ulaşılmıştır (Höbel & Karkın, 2013). Bu aidiyetin örgütsel kimlik algısı ile ilişkili olabileceği düşünülebilir.

Araştırma bulgularına bakıldığında idari personelin örgütsel kimlik algısının alt değişkenlerinden biri olan kendini sınıflama algısının yüksek olduğu görülmektedir. Kendini sınıflama bireyin kendini belirli bir sosyal gruba dahil hissetmesidir ve örgütsel kimlik

algısının ilk aşaması olarak kabul edilmektedir. Buna göre, idari personel kendisini görev yaptıkları üniversite çatısı altında konumlandırabilmektedir.

Diğer bir boyut olan uyum değişkeninde ise birey grubun kendisi için uygunluğunu test eder. Çalışmaya katılan idari personelin değerlendirmelerine göre bu aşamada orta düzey bir algı söz konusudur. İdari personel ile yürütülen bir başka araştırmada idari personelin, herhangi bir problemi olduğunda arkadaşlarından yardım alabilmeleri ve kurum personellerinden akademik ve idari personel çalışma arkadaşlarıyla iyi ilişkiler içinde olması yönüyle kurumda personel arasında çatışma olmadığı ileri sürülmüştür (Höbel & Karkın, 2013). Hissedilen bu destek ve çatışmadan uzak iklim üniversitedeki idari personel ve diğer paydaşlar arasında genel bir uyumun varlığını gösterebilir.

“Duygusal bağ boyutu, bir bireyin bir grup hakkında ne kadar olumlu hissettiğini, bu grubun kişinin genel iyilik hali için ne kadar önemli olduğunu ve bir bireyin kaderinin grupla iç içe geçme hissini ne derece ifade ettiğini belirtmektedir” (Stoner, vd., 2011). Araştırmanın sonuçlarına bakıldığında çalışmaya katılan idari personelin örgütlerine karşı yüksek derecede duygusal bağ geliştirdikleri söylenebilir. Personelin kurumlarındaki çalışma sürelerinin uzun olmasının duygusal bağın yüksek olmasının bir sonucu olduğu düşünülebilir.

Son boyut olan davranışsal aidiyet, bireylerin kolektif kimliklerine dayalı olarak eylemde bulunma derecesidir. “Örgütsel kimlik algısı yüksek bireyler örgüt ile özdeşleşmekte ve bağlılık düzeyi artarak örgütsel vatandaşlık davranışları sergilemektedir” (Atakan Duman, Paşamehmetoğlu & Poyraz, 2013). “Güçlü bir örgütsel kimlik algısına sahip bireyler, örgüt kimliğini destekleyecek şekilde örgüte yönelik olumlu davranışlar sergilemektedirler” (Gioia & Thomas, 1996). Çalışmanın bulgularına bakıldığında idari personel orta düzeyde davranışsal aidiyet göstermektedir. Davranış değişikliği güçlü bir kimlik algısının en somut göstergesidir. Üniversitelerde görev yapan idari personelin üniversitenin diğer paydaşları veya meslek gruplarına göre kendilerini ve örgütlerini ifade eden sembollerin azlığından ötürü bu davranışları sergileme ihtimallerinin diğer boyutlara oranla daha düşük olduğu söylenebilir.

Üniversitelerde çalışan idari personelin örgütsel kimlik kavramı ve bu kavramı oluşturan alt boyutlar ile ilgili değerlendirmeleri incelendiğinde kavram üzerinde orta ve üzeri düzeyde bir algıya sahip oldukları söylenebilir. Bu bağlamda, idari personelin üniversite ile olumlu

bir bağ kurduğu anlamı çıkarılabilir. Elde edilen bu sonuçların daha önce yürütülen başka çalışmalarla da tutarlı olduğu söylenebilir.

Özyeterlik ve Örgütsel Kimlik Algı Düzeylerinin Kurum Türü Değişkenine Göre Karşılaştırılması

Araştırma bulguları incelendiğinde genel örgütsel kimlik algısı ve örgütsel kimliğin kendini sınıflama ve davranışsal aidiyet alt boyutlarında vakıf üniversitelerinin lehine bir fark görülmektedir. Çalışmada iki kurum türünde de görev yapan idari personelin yüksek düzeyde özyeterlik algısına sahip olmasının idari personelin görev tanımlarının benzer oluşuna bağlı olmasından kaynaklandığı ileri sürülebilir. İş yapma usulleri üniversite gelenekleri içerisinde şekillense de idari personel aynı kurum içerisinde benzer süreçleri tekrarlı bir şekilde takip etmek durumundadır. Personelin sürekli tekrar eden önceki deneyimlerinin kendisi ile ilgili yüksek düzeyde bir yeterlik algısı yaratabileceği söylenebilir.

“Özyeterlik inancının güçlü olmasının, bir çalışma alanını isteyerek seçme, bir işi başarmak için güdülenme, çaba gösterme, bir çalışma için zaman harcama ve başarısızlıktan yılmama gibi sonuçları olmaktadır” (Akkoyunlu & Kurbanoglu, 2004). Buna göre, yürütülen bu çalışmada her iki kurum türünde de idari personelin özyeterlik algısının yüksek çıkmasının üniversitelerin lehine olacağını söylemek yanlış olmaz. Yüksek özyeterlik algısına sahip idari personelin işini sahiplenmesinin, üniversitedeki işleyişi kolaylaştıran bir tutuma sahip olmasının ve aksaklıklar ve zorluklar karşısında yapıcı ve düzeltici bir rol sergilemesinin diğer paydaşların üniversite içinde algıladıkları desteği arttırarak olumlu bir iklim yaratılmasına katkı sunacağı düşünülebilir.

Schunk ve Zimmerman (1998), yürüttükleri çalışmalarında özyeterliğin başarıyı etkilemede tek etken olmadığını vurgulamaktadır. Araştırmacılar yüksek düzeyde özyeterliğin, bilgi ve becerinin yokluğunda, tam bir performans üretmediğini ileri sürmektedir. Buna göre, personelin yüksek özyeterlik algısına sahip olması işi basite indirgeme, önemsememe, değişikliğe direnç ya da iyileşmeye karşı umutsuzluk gibi olumsuz etkiler barındırabileceği de söylenebilir.

Araştırma sonuçları incelendiğinde vakıf ve devlet üniversitelerinde görev yapan idari personelin örgütsel kimlik algısında kurum türü değişkenine göre bir fark olduğu hesaplanmıştır. Hesaplanan fark vakıf üniversitelerinin lehinedir. Buna göre, devlet

üniversitelerinde örgütsel kimlik algısı orta düzeyde iken vakıf üniversitelerinde örgütsel kimlik algısının yüksek düzeyde olduğu görülmektedir. Gülnar (2007) çalışmasında vakıf üniversitelerindeki araştırma görevlilerinin kamu üniversitelerindekilere göre tüm iletişim doyumu faktörlerinden daha fazla doyum elde ettiklerini net bir biçimde ortaya koymuştur. Bununla birlikte, devlet ve vakıf meslek yüksekokulu öğrencilerinin umutsuzluk düzeylerini karşılaştıran bir başka çalışmada da devlet üniversitelerindeki öğrencilerin vakıf üniversitelerindeki öğrencilerle kıyaslandığında daha kötümser ve umutsuz oldukları sonucuna ulaşılmıştır (Kılıç, Tektaş & Pala, 2014).

Literatürde yer alan bu çalışmalar sonucunda vakıf üniversitelerinin örgütsel kimlik algısı, iş doyumu ve umut düzeyleri yüksek paydaşların var olduğu bir iklim yaratılmasına imkan sağlayabildikleri söylenebilir. Paydaş katılımı, paydaş beklentilerinin net bir şekilde ortaya konulabilmesi, sorunların teşhisi ve ortak değerlerin yaratılması gibi hususlarda vakıf üniversitelerinin genç ve dinamik yapılarının olumlu bir etken oluşturduğu; bununla birlikte, devlet üniversitelerinin geniş ve kalabalık yapısının kurum kültürünün, misyonunun ve değerlerinin paylaşılmasında dezavantajlı bir durum teşkil ettiği yorumu yapılabilir.

Örgütsel kimlik algısının alt boyutları incelendiğinde kendini sınıflama ve duygusal bağ boyutlarının yüksek, uyum ve davranışsal aidiyet boyutlarının ise orta düzeyde olduğu görülmektedir. Kendini sınıflama boyutunda her iki kurum türünde de puan ortalaması yüksek hesaplanmıştır. Buna rağmen, vakıf üniversitelerinde görev yapan idari personelin puan ortalaması devlet üniversitelerinde görev yapan idari personele göre yüksektir. Kendini sınıflama boyutu bireyin kendisini örgütle ilişkilendirmesi ile ilgilidir. Buna göre, vakıf üniversitelerindeki idari personel kurumla tanışma aşamasında devlet üniversitelerindeki idari personele göre kendisini kuruma daha kolay konumlandırmaktadır. Vakıf üniversitelerinin yürüttükleri kurumsal imaj ve tanıtım çalışmalarının bu konumlandırmada rol oynadığı söylenebilir.

Örgütsel kimlik algısının uyum boyutunda vakıf ve devlet üniversitelerinde görev yapan idari personel arasında bir farklılık gözlemlenmemiştir. Uyum boyutu, kendini sınıflama boyutundan bir sonraki aşamadır ve personelin konumlanmış olduğu örgütü kendisine ne derecede uygun bulduğu ile ilgilidir. Buna göre, her iki kurum türündeki idari personel de üniversitelerinin kendileriyle orta düzeyde uyumlu olduğu görüşünü belirtmişlerdir.

Araştırmanın sonuçlarına göre örgütsel kimlik algısının bir diğer boyutu olan duygusal bağ boyutunda da her iki kurum türü arasında da bir fark görülmemiştir. Araştırmanın bu bulgusu

öğretim elemanları ile yürütülen bir araştırmanın bulgularıyla çelişmektedir. Al (2007) Türkiye'nin farklı illerindeki 8 devlet ve 6 vakıf üniversitesinde görev yapan İngilizce öğretim elemanlarıyla gerçekleştirdiği araştırmada, vakıf üniversitelerindeki öğretim elemanlarının duygusal bağlılıklarının daha yüksek olduğunu belirlemiştir. Yürütülen bu araştırmada iki kurum türünde görev yapan idari personelin de yüksek duygusal bağ geliştirdikleri görülmektedir. Sahip oldukları iş tanımları ve standart süreçlerin idari personel örnekleminde bulguların vakıf ve devlet kurumları özelinde farklılaşmamasının nedeni olarak gösterilebilir.

Örgütsel kimlik algısının son boyutu olan davranışsal aidiyet iki kurum türünde görev yapan idari personel için de orta düzeyde hesaplanmıştır. Ancak, puan ortalamalarına bakıldığında bu boyutun vakıf üniversitelerinin lehine olacak şekilde farklılaştığı görülmektedir. Buna göre, vakıf üniversitelerinde görev yapan idari personel daha ileri düzeyde davranışsal aidiyet duygusu geliştirmektedir. Vakıf üniversitelerinde idari personele tanımlanan net iş tanımları, iş akışları, iş yerinin fiziksel imkanları gibi etmenlerin bu sonuca olumlu katkı sunduğu söylenebilir.

Özyeterlik ve Örgütsel Kimlik Algı Düzeylerinin Demografik Değişkenlere Göre Karşılaştırılması

Çalışmada özyeterlik ve örgütsel kimlik algısı demografik değişkenlerden cinsiyet, yaş, medeni durum, kurumdaki çalışma süresi ve eğitim durumuna göre incelenmiş ve her bir değişkene ait farklı bulgulara ulaşılmıştır. Elde edilen bulgular üniversitelerde görev yapan idari personel örnekleminde literatürdeki çalışmaların sonuçlarına dayalı olarak yorumlanmıştır.

Cinsiyet

Araştırmada örgütsel kimlik algısı ve alt boyutları ile cinsiyet değişkeni arasında herhangi bir ilişki tespit edilememiştir. Literatürde örgütsel kimlik ile cinsiyet ilişkisini incelen çalışmalara rastlanmaktadır (Şanlı & Arabacı, 2016; Taşdan, 2015; Uğurlu & Arslan, 2015). Lise öğretmenlerinin örgütsel kimlik algılarının bazı değişkenler açısından incelendiği bir çalışmada erkek öğretmenlerin örgütsel kimlik algılarının kadın öğretmenlerin örgütsel kimlik algılarından yüksek olduğu sonucuna ulaşılmıştır (Şanlı & Arabacı, 2016). Taşdan (2015) tarafından yürütülen bir başka çalışmada da, benzer şekilde, erkek öğretmenlerin örgütsel kimlik algısı kadın öğretmenlere göre yüksek hesaplanmıştır. Bu durumda,

bahsedilen çalışmaların bulgularının bu araştırma bulgularıyla tutarlı olmadığı söylenebilir. Bununla birlikte, öğretmenlerin örgütsel kimlik ve güven algılarının incelendiği bir başka çalışmada ise yürütülen bu çalışmanın bulguları ile tutarlı olarak örgütsel kimlik ile cinsiyet arasında herhangi bir ilişki bulunamamıştır (Uğurlu & Arslan, 2015). Bu sebeple, literatürde cinsiyet ve örgütsel kimlik algısı arasında birbirinden farklı sonuçlara ulaşılmış çalışmaların var olduğu ve konu üzerinde bir uzlaşma olmadığı iddia edilebilir.

Araştırmada kadın ve erkek idari personelin özyeterlik algılarının yüksek olduğu, ancak kadın idari personelin özyeterlik algısının erkek personelin özyeterlik algısından yüksek hesaplandığı görülmektedir. Literatürde özyeterlik algısı ve cinsiyet değişkeni ilişkisini inceleyen çalışmalar mevcuttur (Akbaş & Çelikkaleli, 2006; Aslan & Kalkan, 2018; Brandon, 2000). Bu çalışmalarda genel olarak çeşitli alanlardaki öğretmen ya da öğretmen adaylarının cinsiyetleri ile özyeterlik algıları arasındaki ilişkiye odaklanılmıştır. Akbaş ve Çelikkaleli (2006) yürüttükleri çalışmalarında sınıf öğretmeni adaylarının fen öğretimi konusundaki özyeterlik algıları diğer değişkenlerle birlikte cinsiyetlerine göre de incelemiş ve cinsiyet değişkeninin özyeterlik algısı üzerinde bir etkisine rastlamamıştır. Benzer şekilde, Aslan ve Kalkan (2018) ortaokul ve lise öğretmenlerinin özyeterlik algılarını incelemiş ve özyeterlik algısının cinsiyet değişkenine göre farklılaşmadığı sonucuna ulaşmıştır. İlköğretim okullarında görev yapan öğretmenlerin özyeterlik algıları ve cinsiyetleri ilişkisini inceleyen bir başka çalışmada ise kadın öğretmenlerin mesleklerinin başlangıcında belirli öğretim becerileri konusunda erkek öğretmenlere göre düşük özyeterlik algısına sahip olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Ancak, öğretmenlik deneyimi edindikten sonra özyeterlik algısı bakımından kadın öğretmenlerle erkek öğretmenlerle aralarındaki farkın ortadan kalktığı bulgusuna erişilmiştir (Brandon, 2000).

Literatürde özyeterlik algısı ve cinsiyet değişkeni ilişkisini öğrenci örnekleminde inceleyen çalışmalara da rastlanmaktadır (Erol & Avcı Temizer, 2016; Jordan & Carden, 2017; Recepoğlu & İbret, 2019). Üniversite öğrencileri ile yürütülen bir çalışmada öğrencilerin genel özyeterlik algıları ve cinsiyetleri ele alınmış; genel özyeterlik algısı ile cinsiyet değişkeni açısından bir fark bulunmamıştır (Erol & Avcı Temizer, 2016). Fen, teknoloji, mühendislik ve matematik alanlarında öğrenim gören üniversite öğrencilerinin özyeterlik algıları ile cinsiyetleri (Jordan & Carden, 2017) ve sosyal bilgiler öğretmen adaylarının mesleki özyeterlik algıları ve cinsiyetleri (Recepoğlu & İbret, 2019) arasındaki ilişkiyi inceleyen başka çalışmalarda da cinsiyet ve özyeterlik algıları arasında bir fark hesaplanmamıştır. Buna göre, kadın idari personelin özyeterlik algısının erkek idari

personelin özyeterlik yüksek olduğu sonucuna ulaşılan bu araştırmada literatürde daha önce yürütülmüş belirli çalışmalarla tutarlı olmayan bulgulara ulaşıldığı söylenebilir.

Yaş

Araştırmada örgütsel kimliğin duygusal bağ alt boyutuna yönelik 30-39 yaş aralığında ve 50 ve yaş üstünde yer alan idari personelin algıları arasında bir fark hesaplanmıştır. Buna göre, idari personelin örgüte yönelik hissettiği duygusal bağın 50 ve üzeri yaş grubunda diğerlerine oranla yüksek olduğu söylenebilir. Duygusal bağ, 30-39 yaş aralığında diğer yaş gruplarına oranla daha düşük çıkmıştır.

30-39 yaş aralığındaki bireylerin mesleklerindeki acemiliği atmış olduğu; meslekleriyle ilgili olası fırsatlardan haberdar olduğu; mesleklerinde deneyim elde ederek kariyerlerinin üretken bir safhasında yer aldıkları söylenebilir. Bu yaş grubunda yer alan personel dahil oldukları örgüt ile diğer örgütlerin kendisi ile eşdeğer niteliklere sahip çalışanlara sunduğu olanakların ve gelişim fırsatlarının da farkındadır. Bu sebeple, birey sosyal karşılaştırma davranışında bulunarak rasyonel bir bakış açısıyla örgüt ile arasına eleştirel bir set koyduğu söylenebilir. Tüm bu sebeplerden dolayı 30-39 yaş aralığındaki personelin örgütsel kimliğin duygusal bağ boyutunda diğer yaş gruplarındaki personele göre nispeten daha düşük bir algı düzeyi geliştirdiği düşünülebilir.

Tukey testi sonuçlarına göre örgütsel kimliğin duygusal bağ boyutunda en yüksek algı düzeyine sahip yaş grubunun 50 yaş ve üzerindeki idari personel olduğu görülmektedir. Bu yaş grubundaki personelin kariyer hedeflerinin ya da meslek ya da örgüt değiştirme gibi amaçlarının kısıtlı olduğu söylenebilir. Bununla birlikte, meslekte ve örgütte yoğun tecrübeye sahip olduğu için bu iki kavramla ilgili alışkanlıklarının oturduğu ve kabullenme davranışının diğer yaş gruplarındaki personele göre daha sık görüldüğü söylenebilir. Bu yaş grubundaki personelin örgüte yönelik beslediği aidiyet duygusunun da benzer sebeplerden dolayı daha yüksek olması beklenebilir. Bu sebeple, 50 yaş ve üzerinde yer alan idari personelin örgütsel kimliğin duygusal bağ boyutunda yüksek algı düzeyine sahip olması beklenebilir.

İdari personelin özyeterlik algısına yönelik farklılığın gerçekleştiği yaş gruplarını belirlemek amacıyla uygulanan Tukey testi sonuçları yaş arttıkça özyeterlik algısının da yükseldiği sonucunu ortaya koymuştur. Literatürde özyeterlik ve yaş değişkeni ilişkisini ortaya koyan başka çalışmalar da yer almaktadır (Gerez Cantimer, Şengül & Akçın, 2017; Gül &

Adıgüzel, 2015; London, 2016; Uysal & Kösemen, 2013). Gül ve Adıgüzel (2015) yürüttükleri araştırmalarında özyeterlik algısı ile yaş arasında bir ilişkinin olmadığını ortaya koymuştur. Yürütülen bir diğer araştırmada özel eğitim gereksinimli çocukların öğretmenlerinin mesleki özyeterlik algılarına odaklanılmış ve mesleki özyeterlik algısının yaşa göre değişmediği sonucuna varılmıştır (Gerez Cantimer, Şengül ve Akçin, 2017). London (2016), araştırmasını uzaktan eğitim gören öğrencilerin özyeterlik algıları ve yaş değişkeni ilişkisi açısından da incelemiş ve özyeterlik algısı üzerinde yaşa yönelik bir fark olmadığını ileri sürmüştür. Uysal ve Kösemen (2013) de öğretmen adaylarına yönelik yürüttükleri çalışmalarında yaş ve özyeterlik algısı arasında ilişki tespit etmemiştir. Bu çalışmaların sonuçlarının yürütülen bu araştırmanın bulgularıyla tutarlı olmadığı söylenebilir.

Literatürde yer alan pek çok çalışmanın aksine özyeterlik ve yaş değişkeni arasında bir fark ortaya koyan bu çalışmada idari personel örnekleminin etkisinin büyük olduğu söylenebilir. Üniversitelerde görev yapan idari personelin sorumluluk alanları belirlidir ve bu sorumlulukların belirli düzeyde bir standarda göre yerine getirilmesi gerekmektedir. Personelin ilgili görevlerde inisiyatif kullanarak süreci değiştirme ihtimali çok sınırlıdır ve üniversitelerin bu süreçlerde değişiklik yapma ve yenilik uygulama ihtimali çok sık gerçekleşmemektedir. İdari personelin yaşı ilerledikçe örgüt içerisinde yürüttüğü göreve yönelik deneyiminin arttığı ve bu deneyim sonucunda konuyla ilgili bir uzmanlık geliştirdiği ifade edilebilir. Personelin yaşı ilerledikçe ve alandaki uzmanlığı arttıkça doğrusal bir şekilde özyeterlik algısının da artacağı düşünülebilir.

Medeni Durum

Araştırma bulguları incelendiğinde üniversitelerde görev yapan evli idari personelin genel örgütsel kimlik ile uyum ve duygusal bağ algılarının bekar personelden daha yüksek olduğu görülmektedir. Literatürde medeni durum değişkeni ile örgütsel kimlik algısı ilişkisini inceleyen bazı çalışmalar yer almaktadır (Akgül, 2012; Balay & İpek, 2010). Bu çalışmalarda birbirleriyle tutarlı olmayan sonuçlara ulaşıldığı söylenebilir. Akgül (2012), ilköğretim okulu öğretmenlerinin örgütsel kimlik algıları ile medeni durumları arasındaki ilişkiyi incelediği çalışmasında evli ve bekar ilköğretim okulu öğretmenlerinin örgütsel kimlik düzeyleri arasında bir farklılık olmadığı sonucuna ulaşmıştır. Balay ve İpek (2010) ise evli öğretmenlerin örgütsel kimlik algıları ile bekar öğretmenlerin örgütsel kimlik algıları arasında evli öğretmenlerin lehine olacak şekilde bir fark hesaplamıştır.

Bu çalışmada elde edilen bulguların Balay ve İpek (2010) tarafından yürütülen çalışmanın bulguları ile tutarlı olduğu söylenebilir. Her iki çalışmada da evli personelin örgütsel kimlik düzeyinin bekar personelin örgütsel kimlik düzeyine göre yüksek olduğu görülmektedir. Bu durum, evli personelin sahip olduğu ailevi sorumluluklar sebebiyle örgüte daha yüksek devam bağlılığı geliştirdiği; bunun bir sonucu olarak bekar personele göre daha yüksek uyum davranışı gösterdiği ve duygusal bağlarının arttığı şeklinde yorumlanabilir.

Özyeterlik algısı ve medeni durum ilişkisini inceleyen çalışmalar da ilgili literatürde yer almaktadır (Benzer, 2011; Yaşar Ekici, 2017; Odanga, Aloka & Raburu, 2015). Benzer (2011) tarafından ilköğretim ve ortaöğretim kurumlarında görev yapan öğretmenlerin özyeterlik algıları konusunda yürütülen bir çalışmada evli öğretmenlerin özyeterlik algısı bekar öğretmenlerin özyeterlik algısından yüksek çıkmıştır. Bu sebeple, yürütülen bu araştırmanın bulgularının Benzer (201) tarafından yürütülen araştırma bulgularıyla uyumlu olmadığı söylenebilir.

Okul öncesi öğretmen adayları ile yürütülen bir başka çalışmada öğretmen adaylarının öğretmenliğe dair özyeterlik inançlarının medeni durum değişkenine göre farklılaşmadığı görülmüştür (Yaşar Ekici, 2017). Benzer şekilde, öğretmenlerin özyeterlik algısı ile medeni durum değişkeni ilişkisini hem nitel hem de nicel araştırma teknikleri kullanılarak inceleyen bir başka çalışma dahilinde yapılan görüşmelere katılan öğretmenler iki değişken arasında bir ilişki olduğunu savunmuştur. Fakat nicel araştırma sonuçları bu değişkenler arasında bir ilişki ortaya koyamamıştır (Odanga vd., 2015). Yürütülen bu çalışmada da özyeterlik algısı üzerinde medeni durum değişkeni açısından bir fark ortaya konmamış olduğundan ilgili araştırma bulgularının tutarlı olduğu söylenebilir.

Kurumdaki Çalışma Süresi

Araştırmanın bulguları kurumdaki tecrübe süresi arttıkça özyeterlik algısının da yükseldiği sonucunu ortaya koymuştur. Üniversitelerde görev yapan idari personelin sorumlu olduğu iş ve süreçler ile ilgili standartlar genellikle kalıcıdır ve sık sık değişmez. Değişikliğin gerekli olduğu durumlarda da tüm süreçlerle ilgili toptan bir yenilikten ziyade belirli alanlarda düzenleme yapılmaktadır. Bu sebeple, kurumdaki çalışma süresi arttıkça personelin işiyle ilgili uzmanlığı da artar. Bununla birlikte, örgütün, örgüt kültürünün ve değerlerinin de farkına varır. Böylece, örgüte hizmet süresi arttıkça idari personelin özyeterlik inancının da ustalık kaynağına bağlı olarak artması beklenebilir.

Literatürde kurumdaki çalışma süresi ile özyeterlik kavramına odaklanan başka çalışmalara da rastlamak mümkündür (Korkut & Babaoğlu, 2012; Gömleksiz & Serhatlıoğlu, 2013; Sergek & Sertbaş, 2006). Korkut & Babaoğlu (2012) araştırmalarında sınıf öğretmenlerinin özyeterlik inancının kurumdaki çalışma süresine göre değişmediği bulgusuna erişmiştir. Benzer şekilde, Gömleksiz ve Serhatlıoğlu (2013) okul öncesi öğretmenlerinin özyeterliği ve hizmet süresi arasında bir ilişki tespit etmemiştir. Sergek ve Sertbaş (2006) yürüttükleri çalışmalarında hemşirelerin özyeterliği ve hizmet süresi arasında bir ilişki olmadığını ileri sürmüştür. Öğretmen ya da hemşirelerin mesleki sorumluluk alanları incelendiğinde inisiyatif almaları gereken ya da yüksek uzmanlık gerektiren durumların çokluğu göze çarpmaktadır. Her vaka ya da öğrenci kendine özgüdür ve bunlar için tek bir standart görevden bahsetmek mümkün değildir. Bu sebeple, standart işlerin yürütülmesinden sorumlu idari personelin özyeterlik algısı hizmet süresi ile doğru orantılı olarak yükselirken öğretmenlik ya da hemşirelik gibi uzmanlık gerektiren ve değişken nitelikler taşıyan sorumluluklara sahip meslek gruplarında böyle bir ilişkiye rastlanmaması beklendik bir durum olarak kabul edilebilir.

Eğitim Durumu

Araştırmada üniversitelerde görev yapan idari personelin örgütsel kimlik ve özyeterlik algıları üzerinde eğitim durumu değişkeninin bir farklılık yaratmadığı bulgusuna ulaşılmıştır ve üniversitelerde görev yapan idari personelin almış oldukları eğitim düzeyinin liseden lisansüstüne kadar çeşitlilik gösterdiği görülmüştür. Araştırmanın bulguları değerlendirildiğinde eğitim durumu değişkeninin personelin örgütsel kimlik ve özyeterlik algı düzeyleri üzerinde herhangi bir fark yaratmaması, personelin sahip olduğu görev tanımı ile ilişkilendirilebilir. Personelden beklenen, görev yaptığı birimin sorumluluk alanı dahilinde üzerine düşen görevi standart süreçleri takip ederek tamamlamasıdır. Bunu yaparken, personelin eğitim geçmişinin süreçlerin takibi ve uygulaması üzerindeki etkisinin sınırlı olduğu söylenebilir.

Gerekli esneklik ve otonomiye sahip olmadığı için idari personelin inisiyatif kullanarak işi ile ilgili süreçleri çeşitlendirmesi ya da zenginleştirmesi mümkün değildir. Personelin işi ile ilgili herhangi bir fikri ancak çeşitli onay mekanizmalarından geçerek uygulanabilir aşamaya gelebilir. Bu sebeple, herhangi bir eğitim düzeyine sahip personel grubunun kendilerini diğer bir gruptaki personelden daha yeterli görmesi ya da daha yüksek örgütsel kimlik algısına sahip olmasının beklenmesi mümkün olmayabilir.

Örgütün kendisini işi ile ilgili yeterli ve başarılı hisseden bir çalışanın kendisini gerçekleştirdiği bir yer haline geldiği söylenebilir. Kendini gerçekleştirme, Maslow (1943) tarafından oluşturulan ve İhtiyaçlar Hiyerarşisi olarak adlandırılan piramitte en tepe noktada yer almaktadır. Bu teoride, bireyin fizyolojik veya güvenlik gibi temel ihtiyaçlarından sonra ait olma ve kendini gerçekleştirme gibi üst düzey ihtiyaçları da yer almaktadır. Bu durumda, birey yaşadığı başarı duygusunu bu duyguyu hissettiği çevre ile ilişkilendirebilir ve başarı halinin devamını sağlayabilmek ister. Bu durumun aidiyet hissi ile birlikte bireyin bu çevreye ait kimliği benimsemesine sebep olması beklenebilir.

“Örgütsel kimlik algısı yüksek olan çalışanların duygusal olarak yaşadıkları uyumsuzluk genellikle daha düşük olmaktadır” (Wegge, Schuh & Dick, 2012). Düşük örgütsel kimlik algısı, buna göre, özyeterlik algısının da olumsuz etkilenmesine sebep olabilir. Bu doğrultuda, özyeterlik algısının düşük olmasının örgütsel kimlik algısı üzerinde de olumsuz bir etki yaratması beklenebilir. Birey, örgüt içerisinde başaramayacağını düşündüğü bir görevi üstlenmek istemeyebilir ve kendisini stres altında hissederek kaçınma davranışı geliştirebilir. Bu durum, bireyin kendisini örgüte ait hissedememesine ve örgütsel kimliğin zedelenerek örgüte yabancılaşmasına da sebep olabilir.

Literatürde okulun ne olduğu, nasıl tanımlandığı, nasıl hatırlandığı ile ilgili olan örgütsel kimlik algısının yüksek ya da düşük oluşu okula karşı duyulan güveni yordadığı sonucuna ulaşılmıştır (Uğurlu & Arslan, 2015). Buna göre, özyeterlik algı düzeyinin örgütsel kimlik algısını, örgütsel kimlik algısı düzeyinin ise örgüte güven duygusunu etkilediği varsayılabilir. Yüksek özyeterlik algısının örgütsel kimlik algısını artırarak örgüt-birey uyumunu artırırken bu durumun da örgüte güven duygusunu desteklediği söylenebilir.

Çalışmada özyeterlik algısının örgütsel kimlik algısını yordayıp yordamadığı kurum türü değişkenine göre incelenmiştir. Buna göre, devlet üniversitelerinde görev yapan idari personelin örgütsel kimlik algısını yordamadığı; ancak, vakıf üniversitelerindeki örgütsel kimlik algısını yordadığı sonucuna ulaşılmıştır. Çalışmada ayrıca özyeterlik algısının örgütsel kimlik algısını oluşturan alt boyutları yordayıp yordamadığı da ele alınmıştır. Çalışmanın bulguları özyeterliğin devlet üniversitelerinde örgütsel kimliğin kendini sınıflama ve uyum alt boyutlarını, vakıf üniversitelerinde ise duygusal bağ ve davranışsal aidiyet alt boyutlarını yordadığı sonucunu vermektedir.

Çalışmanın örnekleminde yer alan devlet üniversitelerinin genellikle köklü bir geçmişe sahip kurumlar olduğu göze çarpmaktadır. Bu kurumlar oldukça yaygın bir biçimde kabul görmüş

olup çeşitli alanlarda öncü konumundadırlar. Bu sebeple, bu kurumların genellikle olumlu bir imaja sahip olduğu söylenebilir. Bu sebeple, bu kurumların bir çalışanı olmanın pek çok kişi açısından cazip olduğu düşünülebilir. Kişilerin dışsal imajının güçlü olduğunu düşündükleri bir kuruma yönelik kimliği kabul etmelerinin daha kolay olacağı beklenebilir. Böyle bir kurumda bireylerin özyeterlik algılarının kimlik algısı üzerindeki etkisinin diğer tüm değişkenlerden ayrı olarak değerlendirilebilmesi zor olabilir.

Araştırmanın sonuçları incelendiğinde devlet üniversitelerinde özyeterlik algısının kendini sınıflama ve uyum alt boyutlarını pozitif yönde yordadığı görülmektedir. Güçlü bir dışsal imaj pek çok devlet üniversitesinde güçlü bir kimlik algısını da beraberinde getirebilmektedir. Bu kurumlarda bireyler kendilerini örgütün çatısı altında kolaylıkla konumlandırabilmekte ve bireyin kendi yeterliğine ilişkin değerlendirmeleri örgütün beklentileriyle tutarlı olduğunda örgütün kendileri için uygun olduğu algısı oluşabilmektedir. Bu durumda, devlet üniversitelerinde örgütsel kimliğin ilk aşaması olarak kabul edilen kendini sınıflama ve uyum gerçekleşmiş sayılabilir.

Çalışmada devlet üniversitelerinde özyeterlik algısının örgütsel kimliğin duygusal bağ ve davranışsal aidiyet alt boyutlarını yordamadığı sonucuna ulaşılmıştır. Pek çok devlet üniversitesinde idari personel için geliştirilmiş performans değerlendirme, ödüllendirme ve taltif gibi takip sistemlerinin olmadığı söylenebilir. Bununla birlikte, çalışmaya katılan idari personelin görüşlerine göre özerklik, eşit iş yükü, karara katılma gibi konularda personele kendilerini değerli hissettirerek kimlik ve bağlılık algılarını olumlu etkileyecek uygulamaların yetersiz olduğu söylenebilir. Bu durum, özyeterlik algısı yüksek olup iyi performans sergileyen personelin görünürlüğünün sınırlı kalmasına neden olmaktadır. Bu sebeple, devlet üniversitelerinde özyeterlik algısının duygusal bağ ve davranışsal aidiyet gibi ileri aşamada gerçekleşen boyutları yordaması beklenmeyebilir.

Vakıf üniversiteleri örnekleminde devlet üniversitelerinin tam tersi bir durum söz konusudur. Araştırmada yer alan vakıf üniversitelerinin genellikle nispeten genç kurumlar olduğu söylenebilir. Bu sebeple, bu kurumlarda iş akışı ve görev dağılımı gibi konularda bazı systemsizlikler görülebilmektedir. Ayrıca, bu kurumların yeterlikleri zaman zaman tartışma konusu olabilmektedir. Bununla birlikte, vakıf üniversitelerinin idari personele sağladığı hak ve olanaklar devlet üniversitelerine ve birbirlerine göre farklılık gösterebilmektedir. Bu sebeple, özyeterlik algısı yüksek personelin bu şartlar altında kendilerini kurum çatısı altında konumlandırmalarının devlet üniversitelerine göre daha zor

olması beklenebilir. Dolayısıyla vakıf üniversitelerinde özyeterlik algısının örgütsel kimliğe ait kendini sınıflama ve uyum alt boyutlarını yordamaması beklendik bir durumdur.

İşveren olarak vakıf üniversitelerinin personele sağlayabildiği bazı avantajlar da mevcuttur. Genel olarak devlet üniversitelerine göre daha genç ve küçük olan bu kurumların yapısının daha dinamik olduğu düşünülebilir. Bu sebeple, sorunların doğru teşhisi, idari süreçlerin daha hızlı yürümesi ve aksaklıklara daha hızlı çözüm bulunabilmesi gibi konularda vakıf üniversiteleri daha avantajlı bir konumda görülebilir.

Vakıf üniversitelerinin küçük yapınmaları sayesinde özyeterliği yüksek ve başarılı idari personelin görünürlüğü daha kolay olabilmektedir. Bu durum, görevde yükselme, ödüllendirme ve taltif gibi konularda personelin başarısının karşılığını görebilmesini sağlayabilir ve personelin duygusal bağ ve davranışsal aidiyet algılarını geliştirebilir. Vakıf üniversiteleri örneğinde özyeterlik algısının duygusal bağ ve davranışsal aidiyeti yordaması bu bağlamda beklendik bir durumdur.

İdari Personelin Görevlerine İlişkin Yaklaşımları

Yapılan görüşmelerde idari personel olmanın anlam ve doğasına yönelik memnuniyet, keyif alma ve değer atfetme gibi olumlu duygulardan bahsedilmiştir. Slavitt vd. (1986) personel memnuniyetini bir personelin ücret, yan haklar, özerklik, görevinin gerektirdikleri, personel politikaları, etkileşim, mesleki statü, rehberlik, iş arkadaşları, tanınma ve kariyer gelişimi ile ölçülen işinden ne derece memnun olduğu olarak tanımlar (Kantabutra & Avery, 2009). “Çalışan memnuniyeti personelin iş yükü, örgütteki takım ruhu ve aldığı profesyonel destek ile doğrudan alakalıdır. Bu kavramlarla ilgili memnuniyeti yüksek olan çalışanlar işleri ile ilgili kendilerini iyi hissederler” (Chou, Boldy & Lee, 2002). Örgüt çalışanlarının memnuniyet düzeyleri arttıkça örgütsel ve bireysel düzeyde olumlu etkilerin ortaya çıkacağı söylenebilir.

“Bireylerin mutluluğu ve refahı örgütsel bağlamda bireyin verimliliğinde, sorumluluğunda ve bağlılığında artış, daha iyi takım çalışması, daha iyi iletişim ve çalışanın moralinde artış şeklinde kendini göstermektedir” (Korkmaz & Erdoğan, 2014). Bu sebeple, üniversitelerin sundukları belirli imkanlarla idari personelin memnuniyet duygusunu genel itibarıyla arttırdığı ve bunun sonucunda üniversite dahilinde olumlu bir iklim yaratıldığı ifade edilebilir. Bu olumlu iklimin çalışanların örgütsel kimlik algıları üzerinde de olumlu bir etki yaratması beklenebilir.

İdari personel bir üniversite ortamında çalışmaktan memnuniyet duymakta; buna karşılık olarak bağlı bulundukları kuruma değer vermekte ve yaptıkları işten keyif almaktadır. Fredrickson ve Branigan'a (2005) göre duygular insanların bilişsel, fizyolojik ve davranışsal tepkilerinde koordineli değişiklikler üreten kısa süreli deneyimlerdir; böylece, olumlu duygular olumlu tepkiler yaratır. "Birey işinden keyif aldığı zaman, işine yönelik pozitif duyguları sıklıkla hissetmekte, işin yoğunluğu, çalışma koşullarının zorluğu, çalışma saatleri çalışanı negatif olarak etkilememektedir" (Şenses, 2019). "Yetişkinlerin büyük bir kısmı uyanık oldukları saatlerin yaklaşık üçte birini iş için harcadığından, iş performansını arttırmaya bile çalışanın işinden zevk alması arzu edilen bir durumdur" (Glenn & Weaver, 1982). Mael ve Ashforth'a (1989) göre örgütsel kimlik, örgütsel davranış literatüründe bireyin memnuniyetini ve örgütün verimliliğini etkileyen kritik bir yapı olarak ele alınmaktadır (Argon & Ertürk, 2013). Örgütsel kimlik algısı gibi işten alınan keyfin de çalışanın içsel motivasyonunu destekleyen ve çalışanı örgüte yaklaştıran bir kavram olduğu düşünülebilir.

Fredrickson (2001) tarafından geliştirilen "genişlet ve kur teorisine" göre olumlu duygular çevreyi keşfetme dürtüsü yaratır, duyguları başkalarıyla paylaşma dürtüsü yaratır ve dikkat ve biliş kapsamalarını genişleterek esnek ve yaratıcı düşünmeyi mümkün kılar. Personel üniversitenin adının saygın ve başarılı olarak anılmasının kendilerini de mutlu ettiğini ve ilgili üniversitenin içinden biri olarak görünmenin kendileri için de bir saygınlık kaynağı olduğunu söylemektedir. Bu durum, özyeterlik algısı ile de ilişkilendirilebilir. Başarılı ve verimli bir çalışma ortamına sahip olduğunu düşünen bireyin kendisini görev yaptığı alanda iyi olmaya güdüleyebilir.

Araştırma dahilinde idari personelin yaş ortalamasının 30-39 ve 40-49 yaş aralığında yoğunlaştığı görülmektedir. Ancak, sürekli öğrencilerle birlikte oldukları için kendilerini hep genç hissettikleri ve yılların nasıl geçtiğini fark etmediklerini ifade etmektedirler. İdari personel, aynı zamanda, yakın çalıştıkları kişilerle belli bir uyumu yakaladıklarında yaptıkları işten daha fazla memnuniyet duyduklarını ve zevk aldıklarını da belirtmektedirler. Buna göre, idari personel öğrencilerle birlikte çalışmanın kendilerini olumlu açıdan etkilediğini ve iş arkadaşları ile uyumlu olduklarında bunun kendileri için bir memnuniyet kaynağı olduğunu belirtmektedirler. Öğretmenlerin özyeterlik algıları ile kurumdan memnuniyet ilişkisini inceleyen bir çalışmada öğretmenlerin kurumdan memnuniyetleri arttıkça hissettikleri özyeterlik algısının da arttığı sonucuna ulaşılmıştır (Coşkun, 2010). Bu olumlu duyguların genişlet ve kur teorisinin ileri sürdüğü ve iş ortamındaki olumlu iklimi

destekleyen keşfetme, paylaşma ile esnek ve yaratıcı düşünme davranışlarını destekleyeceği söylenebilir.

Yapılan görüşmelerde idari personelin görevlerine dair kendini değersiz hissetme, adaletsizlik, mecburiyet ve umutsuzluk gibi olumsuz ifadelere de rastlanmıştır. Bu ifadelere göre üniversitelerde kronizme rastlandığı söylenebilir. “Kronizm, kurum içinde bazı kişilerin liyakatlerinden dolayı değil, sadece otoriteyi elinde bulunduranlara yakınlıkları nedeniyle öncelik tanınmaları, tolere edilmeleri yani kısaca kayırılmalarıdır” (Özkanan & Erdem, 2014). Birçok örgütte, bu durum diğer örgüt çalışanları tarafından hoş karşılanmamasına rağmen, belirli kaygılarla (işten atılmamak gibi) katlanılmak durumunda kalmaktadır. Ancak “kronizme dayalı söz konusu kayırmacılığın, bireysel boyutta adalet duygusunu zayıflattığı kesindir” (Erdem, Çeribaş & Karataş, 2013). Okul müdürleri ile yürütülen bir çalışmada müdürlerin kayırmacı davranışlarının, okul müdürleri ile öğretmenler arasındaki güven dayalı ilişkilerin niteliğini önemli ölçüde etkilediği sonucuna ulaşılmıştır (Özer & Çağlayan, 2016). Kronizmin üniversitelerde görev yapan idari personel arasında da bir eşitsizlik algısı yarattığı söylenebilir.

Görevini yerine getirmeyen personele olumsuz davranışları karşısında herhangi bir yaptırımın olmayışı ve buna şahit olan diğer personelin sessiz kalmak zorunda hissetmeleri personelin kendisini çaresiz ve değersiz olarak algılamasına sebep olmaktadır. Konu ile ilgili yürütülen bir araştırmada örgütsel adalet ile örgütsel güven ve örgütsel kimlik arasında pozitif doğrusal bir ilişki olduğu sonucuna ulaşılmıştır (Bozbey, 2019). Bu durumda, çalışanların örgüte duydukları güvenin sarsıldığı ve örgütsel adalet duygusunun zarar gördüğü ve kendisini emniyetsiz hissettiği bir ortamda çalışanın örgütsel kimlik algısının da olumsuz etkilendiği söylenebilir.

İdari personelin kendilerini değersiz hissetmelerinin diğer bir sebebi de üniversite içi çeşitli yönetsel uygulamalar olarak görülmektedir. Akademik ve idari personelin farklı yemekhaneleri kullanmak durumunda olmalarının aynı kurumun personeli arasında bir ayrışmaya sebep olduğu ifade edilebilir. Bununla birlikte, takvim, not defteri, kalem gibi kurumu temsil eden ve bir gruba hediye olarak sunulan malzemelerin diğer gruba sunulmuyor olması ya da aynı ürünler yerine düşük kalitede ürünlerin sunulması gibi uygulamaların idari personelin kendilerini önemsiz ve değersiz hissetmelerine sebep olmaktadır. “İdari personelin günlük olarak karşılaştığı bu olumsuz deneyimlerin işlerine

karşı huzursuzluk davranışını beraberinde getirdiği söylenebilir” (Deitch, Barsky, Butz, Chan, Brief & Bradley, 2003).

İdari personel akademik personelin kendileri ile ilgili konularda dahi fikirlerini sormadıklarını ifade etmekte ve akademik personelin takındığı tavır ve davranışları sebebiyle zaman zaman yaptıkları işin önemsiz olduğunu, kendilerini küçümsenmiş ve dışlanmış hissettiklerini belirtmektedir. Kişinin özyeterlik algısı başkalarının kendisi hakkındaki düşünce ve yorumlarından etkilenebilmektedir. Özyeterlik kaynaklarından sözel ikna olarak adlandırılan bu durum, kişinin düşük özyeterlik algısı geliştirmesine sebep olabilir.

“İş yerinde özverili çalışan ve görevlerin etkili bir şekilde yerine getirilmesi için tüm kaynakları harekete geçiren bir kişinin meziyetlerinin çalışma arkadaşları veya yöneticiler tarafından tanınmamasından dolayı kişide stres oluşabilir” (Glavan, Petrovan, & Radu, 2016). Buna göre, yaptıkları işin önemsiz sayılması ve küçümsenmiş hissedilmek idari personel için başlı başına bir stres kaynağı olarak düşünülebilir. Bununla birlikte, yaptıkları iş ile ilgili konularda dahi fikirlerinin alınmaması da personelin kendisini değersiz hissetmesine sebep olabilmektedir.

Litaretürde karara katılma davranışının çalışanlar üzerindeki etkilerine odaklanan çalışmalar mevcuttur (Demirtaş & Alanoğlu, 2015; Uygun Takmaz, 2009). İlköğretim okulu öğretmenlerinin okulda karara katılma davranışları ile örgütsel iletişim algıları ilişkisinin incelendiği bir araştırmada öğretmenlerin karara katılma davranışları arttıkça, örgütsel iletişim algılarının da arttığı görülmüştür. “Okul müdürlerinin öğretmenlerin okul düzeyinde alınan kararlara katılmalarını sağladığı ölçüde, okulun örgütsel iletişimine ilişkin, öğretmen algıları da, olumlu yönde değişmektedir” (Uygun Takmaz, 2009). Yürütülen başka bir çalışmada da öğretmenlerin kendilerini ilgilendiren kararlara katılımları arttıkça iş doyum düzeylerinin yükseldiği, bundan dolayı karara katılımın iş doyumunun önemli bir yordayıcısı olduğu sonucuna ulaşılmıştır (Demirtaş & Alanoğlu, 2015). Yüksek iş doyumunun örgütsel kimlik algısının inşasında bir avantaj teşkil edeceği söylenebilir. Bununla birlikte, üniversitelerde idari personelin de akademik personel ve öğrenciler gibi görünür kılınması yükseköğretimin üçlü sacayağını tamamlayacak ve bir denge oluşturacaktır.

Araştırmada idari personel akademik personel ile karşı karşıya geldiklerinde adil bir değerlendirme yapılacağına inanmadıklarını belirtmektedir. Böyle bir değerlendirme

yapılmadan kendilerine inanılmayacağı algısı da kendilerini değersiz hissetmelerinin bir sonucu olarak düşünülebilir. Bununla birlikte, bir doktora tezinin odağında yer alıyor olmaları idari personeli şaşırtmış ve kendilerine normal şartlar altında hissetmedikleri derecede değer verildiği hissi uyandırmıştır.

İşyerindeki gündelik ayrımcı olayların “küçük” olması, bu tür bir ayrımcılığa maruz kalmanın sonucunun ihmal edilebilir olduğu anlamına gelmez. Günlük kötü muamelenin hedefi olmanın hem işe özgü hem de bağsamsız birçok refah yönünü olumsuz etkilediği görülmüştür (Deitch vd., 2003). Buna göre, sık sık ayrımcı davranışa maruz kalmanın bireyde genel anlamda bir değersizlik hissi yaratacağı söylenebilir.

İdari personelin hissettiği ayrımcılığı dile getirdiği ifadelere bakıldığında üniversite içerisindeki dağıtımsal adalet algısında bir sıkıntı olduğu söylenebilir. “Dağıtımsal adalet, eşitlik teorisi içerisinde yer alır. Bu tezinin özü, eşit çabanın eşit sonuç getirmesi gerekliliğidir” (İşcan & Sayın, 2010). “Dağıtımsal adalet, çalışanların özellikle maddi ödeme, tanınırlık ya da terfi gibi konularda adil kazanımlara ulaşabilmesi olarak tanımlanabilir” (Flaherty & Moss, 2007). İdari personelin adaletsizlik duygusu hissettiği konular genel itibarıyla terfi, mesai ücreti ve iş yükü dengesizliği ile hak ve ayrıcalıkların ilgili diğer personelin haberi olmaksızın veya birim/personel özelinde dağıtılmasıdır. “Dağıtımsal adalet duygusu iş tatminini olumlu etkilemektedir” (Demircan Çakar & Yıldız, 2009). Bu sebeple, üniversite içerisinde adil ve liyakata dayalı süreçlerin kurgulanmasının ve uygulanmasının kurum içerisindeki adalet algısını güçlendireceği ve dolayısıyla iş tatminini ve örgütsel kimlik algısını arttıracakı söylenebilir.

“Umutsuzluk sağlıklı düşüncenin zarar görmesine neden olur ve bir insanın düşük beklentilere sahip olmasına yol açar” (McCarter, 2007). Bu durum, üniversitedeki iletişim süreçlerini sekteye uğratarak iş akışlarında aksamalara ya da ortaya çıkan sorunlara kişiselleştirilmiş çözümler bulunmasına sebep olabilir. “Umutsuzluk uzun vadede tükenmişlik duygusuna da sebep olabilir. İş yerindeki umutsuzluk ve tükenmişlik bireysel çalışandan ziyade tüm takımı etkilemektedir” (Adams, Snyder, Rand, King, Sigmon & Pulvers, 2003, s. 371). Umutsuz kişilerle birlikte çalışmak personelin iyimserlik duygusuna zarar vermekte ve örgüte dair olumlu yaklaşımını ve kimlik algısını zedelemektedir. Bununla birlikte, idari personel sıkıntı yaşadıklarında ve kendilerini mutsuz hissettikleri durumlarla karşılaştıklarında bir işe sahip olmanın verdiği minnet ve kazandığını hak etme duygusuyla mecburen idare etmek durumunda olduklarını belirtmektedir.

Üniversitelerde görev yapan idari personel yükseköğretimin 3 temel bileşeni olan akademik personel, öğrenciler ve diğer idari personel ile sürekli iletişim halindedir. Görevini yerine getirirken sürekli olarak yoğun iletişim altında belirli beklentileri karşılamak durumunda olmanın idari personeli duygusal bir yükün altına soktuğu söylenebilir. İdari personelin ifadelerine göre görevleri ve üniversitenin bir parçası olmaktan duydukları memnuniyet ve keyifin yanı sıra bu yükü başa çıkarak idari personele zaman zaman olumsuz duygular yaşatabilir. İletişimden kaynaklanan ifade bozuklukları ve belirli uygulamalar idari personelin kendisini değersiz hissetmesine, kurum içerisinde kendilerine adil davranılmadığı algısının oluşmasına, aksaklıkların giderilmesi konusunda umutsuzluk yaşamalarına ve kendilerini buna katlanmaya mecbur hissetmelerine sebep olabilmektedir. Üniversitenin 3 temel bileşeninin uyum içerisinde varlığını sürdürebilmesi için konu ile ilgili farkındalığı arttırmak faydalı olabilir.

İdari Personelin Üniversiteye Yönelik Örgütsel Kimlik Algısı

Görüşmeye katılan idari personele çalıştıkları üniversitenin örgütsel kimlik unsurlarına ilişkin görüşleri sorulduğunda personelin konuyu somut haklar, ayrıcalıklar ve sorumluluklar özelinde değerlendirdiği görülmektedir. Bununla birlikte, idari personel üniversite içi imkan ve uygulamalara değinmektedir. Personelin verdiği cevaplar çalışma şartları, üniversite içi iletişimle ilgili konular, fiziksel olanaklar ve işleyiş ile ilgili konular olarak gruplanabilir.

Çalışma Şartları

Katılımcılar görev yaptıkları kuruma dair örgütsel kimlik algılarının üniversitenin kendilerine sağladığı çalışma şartlarından etkilendiğini belirtmektedir. İdari personel çalışma şartlarına yönelik maddi gelir, görevde yükselme, ödül/performans sistemleri ve sosyal imkanlar gibi unsurların örgüte yönelik kimlik algıları üzerinde etkili olduğunu söylemektedir.

İdari personelin elde ettiği maddi gelire yönelik ifadeleri bu konudaki adalet duygusunun eksikliğine işaret etmektedir. Personelin temel geçim kaynağı olarak düşünüldüğünde maddi gelirin iş için harcanan çabanın karşılığı olmadığı kanaati personel arasında yaygın bir görüş olarak düşünülebilir. “İhtiyaçların piramit şeklinde bir yapıda olduğu düşünüldüğünde alt katmandaki ihtiyacı karşılayamayan bir bireyin, üst katmandaki ihtiyacı karşılamak için

çaba göstermesi beklenemez” (Stum, 2001). Bu çerçevede, “söz edilen katmamsal ihtiyaçlarını tam anlamıyla gerçekleştiremeyen bireyin, fiziksel ve psikolojik doygunluğa ulaşamayacağı öngörülebilir” (Höbel & Karkın, 2013).

Literatürde konuyla ilgili yürütülen çalışmalara bakıldığında Çirkin ve Göksel’in (2016) araştırmasında gelir değişkeninin mutluluk seviyesi üzerinde bir etkisinin olmadığı, yaşam doyumu üzerinde ise bir etkiye sahip olduğu gözlemlenmiştir. Bununla birlikte, yürütülen bir başka çalışmada yabancılaştırmanın çalışanların gelir düzeyinden bağımsız olmadığı bulunmuştur (Turan & Parsak, 2011). Buna göre, çalışanın gelir düzeyi düştükçe örgüte yabancılaştırma duygusu da artmaktadır. Bu çalışmada idari personelin gelir değişkeni üzerindeki olumsuz ifadelerinin bir kısmı elde edilen gelirin yetersizliğine odaklanmaktadır. Bu nedenle, idari personelin görüşlerine göre elde ettikleri gelirin personelin fiziksel ve psikolojik ihtiyaçlarını karşılamak; dolayısıyla yaşam doyumlarını sağlamak konusunda olumsuz bir etki yaratarak örgüte yönelik yabancılaştırmaya sebep olabileceği düşünülebilir. Yabancılaştırma duygusu, çalışanı örgütten uzaklaştırarak örgütsel kimlik algısının olumsuz etkilenmesine neden olacaktır.

İdari personelin bir kısmının ifadeleri ise gelir yetersizliğinin yanı sıra adaletsizlik duygusu üzerinden yorumlanabilir. Yani kişiler sahip oldukları mutlak geliri değil, kendilerini diğer kişilerle karşılaştırdıklarında sahip oldukları gelirin büyüklüğünü önemsemektedirler. “Bir bireyin gelirinin çok yüksek olması herkesin gelirinin çok yüksek olduğu bir çevrede kişiyi mutlu etmeye yetmemektedir” (Çirkin & Göksel, 2016). Buna göre, idari personel sosyal sınıflandırma davranışı göstermektedir.

Personel kendi gelirini farklı kurum ya da birimlerde kendileriyle aynı statüde görev yapan diğer personel ile karşılaştırmakta ve onların aldıkları ek ödemeleri ve farklı maaş miktarlarını kendilerinin de hakkı olarak görmektedirler. Bu durum, örgütsel adalet algısının dağıtım adaleti boyutu ile ilişkilendirilebilir. Örgüt içerisinde elde edilen belirli kazanımların adil olmayan şekilde dağıtımını çalışanların örgüte yönelik tepkiler geliştirmesine yol açabilir. Hak ettiklerini düşündükleri halde elde edemedikleri kazanımlar, personelde adaletsizlik duygusunun yerleşmesine ve kendi maaşlarının göreceli olarak yetersiz olarak algılanmasına sebep olabilir.

İngiltere’de yürütülen bir çalışmada idari personelin üniversitedeki görevde yükselme fırsatlarının sınırlı oluşundan memnun olmadıkları ifade edilmektedir (Tytherleigh & Cooper, 2005). Yürütülen bu araştırmanın sonuçları idari personelin örgütsel ve yönetsel

sorunlarına dair yürütülen bir çalışma ile de tutarlılık göstermektedir. Bu çalışmalara göre, personel kurum içi yükselme sınavlarının işleyişinden memnun değildir (Höbel & Karkın, 2013). “Kurum içi yükselme olanakları liyakat esasına sıkı sıkıya bağlı hale getirilerek, personelin performansı yükseltilebilir” (Dura, 2006). Personelin ifadelerine göre sınav yapılmaksızın yükseltilme yapılması ya da uygun görülen adayın yapılan sınav sonucunda yeterli puanı almadığı durumlarda atamanın ertelenmesi gibi usulsüz uygulamaların personelin güven ve adalet duygusunu sarstığı söylenebilir. Örgüte karşı güven duymayan ve örgüt içi adalete inanmayan bir çalışanın örgütle duygusal bağ kurarak güçlü bir örgütsel kimlik algısı geliştirmesinin güç olacağı düşünülebilir.

Höbel ve Karkın (2013) tarafından yürütülen bir çalışmada, idari personelin ifadeleri ödüllendirme ve güdülenmenin performanslarını etkileyerek iş kalitesini artıracığını düşündüklerini göstermektedir. “Ödül sistemi uygulayan örgütler, ödül sistemi uygulanmayan diğer örgütlerin çalışanlarına kıyasla çalışanlarını daha fazla ve daha hızlı motive eder. Adil bir ödül sistemi, bir çalışanda iş tatmini ve üretken davranışlar yaratabilir” (Mehmood, Ramzan & Akbar, 2013). Bununla ilişkili olarak, idari personel performans değerlendirme ve ödül sistemlerinin oluşturulmasının görevlerine dair motivasyonlarını arttıracığı ve örgütü daha çok benimseyecekleri fikrindedir. Bunu sağlayabilmek için var olan uygulamaların kapsayıcı bir şekilde yeniden planlanması gerekebilir.

İdari personel ödül sisteminin maddi gelir sağlamak dışında personelin ihtiyaç duyduğu ya da talep ettiği başka ayrıcalıkların dağıtımı olarak da planlanabileceğini ileri sürmektedir. Buna göre, verilecek ek izin hakkı ya da belirli eğitimlerden yararlanma desteği gibi kaynaklar idari personele sunulan ödül mekanizmalarına dahil edilebilir. İdari personel, uygulamada çıkacak ek iş yükü dolayısıyla yöneticilerin bu konuda gönülsüz olacağını ifade etmektedir.

Sosyal imkanlar konusunda aynı kurumda benzer işi yapan personel arasında da farklılıklar olduğu söylenebilir. İdari personel grubu içinde işçi sınıfı da yer almakta; sağlanan sosyal imkanlar akademik personel, idari personel ve idari personelin içindeki işçi sınıfına göre farklılaşmaktadır. Aynı kurum içerisinde var olan bu farklı uygulamaların idari personelin üniversite içerisinde sorumlu olduğu alanların çeşitliliğinden kaynaklandığı düşünülebilir. Planlanan performans değerlendirme ya da ödül sisteminin tüm birimler için standart bir yapıda olması ya da farklı sorumluluğa sahip birimlerin tamamını kapsayıcı bir nitelik taşıması idari personelin görevinin doğasına ters düşebilir.

İdari personel sosyal imkanlardan ve haklardan en uygun biçimde yararlanan grubun akademik personel olduğunu düşünmekte, kendilerini ikinci plana itildiğini hissetmektedir. Oysaki “sosyal destek sayesinde ortaya çıkan olumlu iş deneyimleri personelin duygusal bağlılığının artmasına sebep olmaktadır” (Rousseau & Aube, 2010). İdari personel üniversiteden aldıkları eğitim desteğini de yetersiz bulmaktadır. “İdari personelin, kişisel gelişimlerini artırma noktasında kurumdan destek beklediklerini söylemek doğru olacaktır” (Höbel & Karkın, 2013).

Görüşmelere katılan personel tarafından çalışma şartları açısından yaşanan eksikliklerin olduğunu dile getirilmiştir. Bu eksikliklerin personelin kimlik algısını etkileyen somut uygulamalar olduğu görülmektedir. Personel, bahsedilen eksiklikler üzerinde çalışarak bu eksikliklere yönelik çeşitli çözümler geliştirilmesinin örgütsel kimlik algılarını arttıracığını görüşündedir.

Üniversite İçi İletişim

Çalıştıkları üniversitenin örgütsel kimliğine ilişkin görüşleri sorulduğunda idari personel genellikle karşılıklı anlayış içerisinde olumlu bir iklimin varlığından bahsetmektedir. Bununla birlikte, ara sıra sıkıntı yaşadıklarını ifade etmektedirler. Görüşmeye katılan idari personelin üniversitenin örgütsel kimliğine ilişkin bazı yorumları üst yönetim, akademik personel, diğer idari personel ve öğrenciler ile iletişim başlıkları altında incelenmiştir.

Fikirlerinin alınmaması, sosyal imkanlardan yeterince faydalanamamaları, keyfi görevlendirme ve uygulamalara maruz kalmaları idari personelin üst yönetimle iletişim eksikliği ile ilgili bahsettikleri sorunlar arasında sayılabilir. Bu sorunlar üst yönetim tarafından sunulan desteğin yetersiz oluşu şeklinde özetlenebilir. Üst yönetim desteğinin düşük olması idari personelin mutsuzluk, çaresizlik, değersizlik gibi olumsuz duygular yaşamasına neden olmaktadır.

Konuyla ilgili literatürde yürütülen çalışmalar incelendiğinde üst yönetim desteğinin örgütsel destek, duygusal bağlılık ve personel güçlendirme gibi kavramlarla desteklendiğinde hizmet kalitesi ile doğrusal ve pozitif yönlü ilişki içerisinde olduğu görülmektedir (Özbek & Kosa, 2009). Buna göre, üst yönetim desteği, idari personelin sunduğu hizmetlerin kalitesinin arttırılmasında önemli bir etkidir. “Örgüt içerisinde kendi ihtiyaçları yönetim tarafından hissedilerek samimi bir şekilde giderilen bireylerin, kendi örgütlerinin yönetimi ve amaçlarına yönelik güven duygusu geliştirmeleri de muhtemeldir”

(Korkmaz, 2011). Örgüte dair kazanılan bu güven duygusu kimlik ve aidiyet gibi olumlu duyguların geliştirilmesinde önemli bir basamaktır.

Literatürde konuyu akademik personel ya da üst yöneticilerin bakış açısından ele alan bir çalışmada üniversite idari personeli ile çalışan yöneticilerin görüşleri incelenmiştir (Baldwin, 2009). Çalışmada üniversite idari personeli yöneticilerinin ücret, terfi, görev tanımı ve denetim bağlamında tatmin oldukları göze çarpmaktadır. Bununla birlikte, yöneticilerin özellikle birlikte çalışmak durumunda oldukları bireyler konusunda tatminsizlik yaşadıkları sonucuna ulaşılmıştır. Buna göre, bu iki çalışmanın bulguları değerlendirildiğinde idari personel, akademik personel ve her iki grubun üst yönetimi arasında karşılıklı bir iletişim probleminin varlığından bahsedilebilir.

“Farklı kültürel birikime sahip olan idari personel, akademik personel ve yöneticiler, gerek idari tutumdan kaynaklanan uygulamalar çerçevesinde, gerekse kurumun doğası gereği karşılıklı sorun yaşayabilir” (Höbel & Karkın, 2013). Bu gibi durumlarda, idari personel kendisini akademik personelden daha düşük bir statüye ve daha az değerli hissedebilmektedir. Ayrıca, “ikili personel grubunun çalıştığı kurumlarda, kurumun meslek personelinin öncelemesi anlayışı, üniversitelerde idari personelin akademisyen öncelikli bir ortamda ikinci plana itildiği yönünde düşünmesine” sebep olabilir (Höbel & Karkın, 2013). Bununla birlikte, çalışmada idari personel akademik personelin sık sık değiştiğini, üniversitede asıl kalıcı olanın kendileri olduğunu ifade etmektedir. Bu durum, idari personelin üniversite içerisindeki konumları konusunda bir karmaşa yaşadığını göstermektedir.

Yapılan görüşmelerde idari personelin örgütsel kimlik algısı çerçevesinde üniversite içinde bütüncül bir yapıyı kastetmek yerine sıklıkla akademik ve idari personel ayrımına gittiği görülmüştür. Bu durum, idari personelin örgütü 2 ayrı sosyal yapı olarak ele aldığını göstermektedir. Literatürde akademik ve idari personelin farklı değerler ve çatışmalar karşısındaki tutumlarını karşılaştıran çalışmalar mevcuttur (Yüksek Özdemir & Özdemir, 2007; Taşlıyan, Hırlak & Çiftçi, 2016). Kişiler arası çatışmalar konusunda yürütülen bir çalışmada akademik personelin pek çok çatışma yönetimi stratejisini (iş birliği, hakimiyet kurma, uzlaşma) idari personele göre daha fazla kullanma eğiliminde olduğu görülmüştür (Yüksek Özdemir & Özdemir, 2007).

Akademik personelin bireysel tutumlar ve davranışlar ile örgütsel değerler ve normlara (farklılık yönetimi boyutları) ilişkin algılarının idari personele göre daha olumlu olduğu

söylenilmektedir (Taşlıyan vd., 2016). Buna göre, idari personelin akademik personel ile iletişimlerini genellikle olumlu değerlendirmelerinin akademik personelin çatışma yönetimi stratejilerini sıklıkla kullanımından ve bireysel ve örgütsel farklılıklara olumlu yaklaşımından etkilendiği düşünülebilir. İki personel grubu arasında yaşanan sorunların ise kişisel farklılıklardan kaynaklandığı ve bireysel ölçekte olduğu söylenebilir.

Bazı personelin işini hakkıyla yapmaması ve savsaklaması ile iş tanımlarının net olmaması sebebiyle idari personel aynı kurumda görev yapan diğer idari personel ile iletişim sorunları yaşayabilmektedir. Bahsedilen sorunların aslında üst yönetim ile ilgili olduğu da düşünülebilir. Örgüt içerisindeki iş tanımlarının netleştirilmesi üst yönetimin girişimi ile çözülebilecek bir eksikliktir. Bununla birlikte, işini hakkıyla yapmayan idari personelin performans değerlendirmesi ya da örgüt içerisinde referanslı kişiler olarak bahsedilen personelin varlığını sürdürebilmesi denetim sistemlerinin eksikliğinden kaynaklanan ve üst yönetimin inisiyatifinde çözüm bulunacak meseleler olarak değerlendirilebilir. İdari personel öğrenciler ile ilgili genel olarak olumsuz yargılarda bulunmamıştır. Görüşme yapılan yalnızca 1 idari personel öğrencilerin temel bazı konulardaki bilgi eksikliğine değinmiş, başka biri ise gençlerle çalışmanın keyifli olduğunu ve bu durumun motivasyonlarını arttırdığını belirtmiştir.

“Kişilerin meslektaşlarının yeteneklerinin farkında olmaları ve çeşitli uygulamalara yönelik yüksek ve olumlu beklentilerini iletebilmeleri için personel arasında fikir paylaşımını desteklemek gerekmektedir” (Wilson, Woolfson & Durkin, 2020). Fikir ve beklentilerin paylaşımı var olan sorunların su yüzüne çıkmasını sağlayarak çözüm için gerekli sinerjinin yaratılmasını sağlayabilir. İdari personelin üst yönetim, diğer akademik ve idari personel ile iletişim kanallarının geliştirilmesinin paydaşların kimlik algılarını yükselterek üniversite süreçlerinde yaşanan birçok aksaklığın giderilmesinde de önemli bir etki yaratacağı söylenebilir.

Fiziksel Olanaklar

Yapılan görüşmelerde üniversitenin örgütsel kimliğine ilişkin unsurlardan biri olarak fiziksel olanaklardan bahsedilmiştir. İdari personel üniversite çatısı altında çalışma konusunda memnuniyetlerini belirtirken çalışma ortamları, odalar ve araç-gereç desteği ile ilgili sorunları da dile getirmiştir. İlgili literatür incelendiğinde üniversitelerde görev yapan idari personelin çalışma ortamlarının ergonomik olmadığı görüşünde olduğu sonucuna

ulaşılmaktadır (Höbel & Karkın, 2013). Akademik personel ile yürütülen bir başka araştırmada da çalışma ortamı boyutu kapsamında ciddi boyutlarda sorun oluşturduğu ve bu konularda önemli oranda memnuniyetsizlik olduğu şeklinde yorumlanabilir (Paksoy, 2007). Bu çalışmada elde edilen sonuçlar ilgili araştırmalarla tutarlıdır. Buna göre, üniversitelerde hizmet veren akademik ve idari personelin sahip oldukları fiziksel olanakların yetersizliği konusunda benzer görüşlere sahip oldukları söylenebilir.

“Fiziksel koşullar ve teknik donanım hizmet kalitesini sağlamanın araçlarından biridir ve parasal kaynaklar yaratılabildiği takdirde temini en kolay olabilecek araçlardır. Üstelik yapılan bu tip harcamaların “masraf” olarak değil “yatırım” olarak görülmesi şarttır” (Tuzcu, 2016). Fiziksel eksikliklerin giderilmesinde idari personelin önemli gördüğü hususlardan biri de fikirlerinin alınmasıdır. İdari personel ancak bu yolla ihtiyacı karşılamaya yönelik çözümler geliştirilebileceğini düşünmektedir. Aynı zamanda, karara katılma davranışının üzerlerine yükleyeceği sorumluluk sebebiyle işi daha çok benimseyecekleri ve bu yolla örgütsel kimlik algılarının gelişiminin destekleneceği de düşünülebilir.

İşleyiş

Katılımcılar görev yaptıkları kuruma dair örgütsel kimlik algılarının üniversitenin işleyişinden de etkilendiğini belirtmişlerdir. Üniversite içi işleyiş oldukça geniş bir kavram olarak ele alınabilir. Yapılan görüşmeler sonucunda üniversitelerde çalışan idari personel görevlerini yerine getirirken bilgilendirme eksikliğinden, iş yükü dağılımının dengesiz oluşundan, görev dağılımlarının personelin yetkinliği dikkate alınmadan yapılmasından, iş akışlarının takip edilmemesinden ve mevzuat boşlukları gibi sebeplerden kaynaklanan sorunların yaşandığını ifade etmiştir.

Katılımcıların fikirlerine göre iletişim eksikliğinden kaynaklı bilgilendirme eksikliklerinin personelin örgütsel kimlik algılarını olumsuz etkilediği söylenebilir. İletişim bilginin toplanmasına, çalışanların haberdar edilmesine, çalışanlardan geribildirim alınmasına hizmet etmektedir. “Etkili iletişim yoluyla bilgi paylaşımı çalışanların örgütsel değerleri algılama ve benimsemesine katkı sağlar ve bu şekilde ortaklıklar yaratılır” (Tuzcu & Ulaş, 2018). Yaratılan bu ortaklıkların personelin örgüte yönelik kimlik algılarını güçlendireceği düşünülebilir.

İdari personelin iş yükünün adil dağılımı konusunda umutsuz bir tutum içerisinde olduğu söylenebilir. Literatür incelendiğinde idari personelin daha fazla çalışmaları durumunda

karşılığını alamayacakları görüşünde olduğu sonucuna ulaşılmıştır (Höbel & Karkın, 2013). Benzer şekilde, genç ve orta yaş grubundaki idari personelin yerine getirmesi gereken iş yükünün daha fazla olduğu ve bunun da personelde duygusal tükenmeye daha çok yol açtığı söylenebilir (Bakan & Tombak, 2014). Akademik personel ile yürütülen bir çalışmada da iş yükü değişkeninin akademisyenlerin duygusal tükenme düzeyine etki ettiği bulunmuştur (Budak & Sürgevil, 2005). Bu çalışmalara göre, akademik personel iş yükü boyutunda bir uyumsuzluk yaşadıkça duygusal tükenme düzeyi de artmaktadır.

Bu çalışmada elde edilen sonuçlar literatürde daha önce yürütülen ilgili çalışma sonuçları ile tutarlıdır. İdari personelin ifadelerine göre iş yükündeki bu farklılığın idari personelin motivasyonunun düşmesine ve iş tatminin azalmasına sebep olduğu söylenebilir. Ayrıca, idari personel doğru kişilerin doğru birimlerde görev yapmadığına değinmektedir. Personelin sahip oldukları niteliklere uygun birimlerde görev yapıyor olması kurumun ilgili kişiden daha yüksek verim alması anlamında değerlendirilmektedir.

“Çalışma hayatı içerisinde personelin karşılaştığı sorunlar iş hayatının kalitesini ve işin kalitesini büyük ölçüde etkilemektedir” (Höbel & Karkın, 2013). Yükseköğretimin 3 temel paydaşından biri olan idari personelin yüzleştiği bu sorunların çözümünün üniversite içerisinde çözüm odaklı, verimli ve paylaşımcı bir iklimin oluşabilmesi için oldukça önemli olduğu söylenebilir. Bu bağlamda, “kurum yöneticilerinin, personelin sorun yaşadığı alanları ve konuları tespit etmesi” (Johnsrud, 2002); ve bu bağlamda olası çözüm önerileri üzerinde çalışması gerekmektedir. Kurum içi süreçlerdeki iyileştirmeler yapılması yoluyla idari personelin işini doğru yöntemler izleyerek yaptığını hissetmesinin örgütsel kimlik algıları üzerinde olumlu bir etki yaratacağı söylenebilir.

İdari Personelin Özyeterlik Algısı

Görüşmeye katılan idari personele bir üniversite çalışanı olarak yaptıkları işte ve örgütsel süreçlerde kendilerini ne derece yeterli hissettikleri sorusu da yöneltilmiştir. Katılımcıların üçte ikisi bu soruya yüksek düzeyde yeterli hissettikleri cevabını vermiştir. Uсталık ve temsili deneyimin üniversitelerdeki idari personelin kendilerini yüksek düzeyde yeterli hissetmesinin kaynağı olarak görülebilir. Özyeterlik düzeylerinin düşük olduğunu öne süren katılımcılar ise yeterince yetkiye sahip olmadıklarını söylemekte veya yaptıkları işin önemsiz olduğunu düşünmektedir.

Üniversitelerde çalışan idari personelin kendilerini yaptıkları işte yeterli hissetmelerinin kaynaklarından biri ustalık olarak görünmektedir. İdari personelin üniversite içerisinde yürüttükleri işlerin ve iş süreçlerinin uzun süre aynı kaldığı düşünülebilir. Bu durum, personelin benzer süreçleri sürekli olarak tekrarlaması anlamına gelmektedir. “Herhangi bir işin başarılı bir şekilde gerçekleştirilmesi o işin daha sonra da başarılı bir şekilde gerçekleştirilmesine katkı sağlamaktadır” (Kurt, 2012). Bu süreçlerde yaşadıkları olumlu deneyimler personelin yeterlik hissini de güçlendirebilmektedir.

İdari personelin örgüt içerisinde sorumlu olduğu alanlarda kendisini yeterli hissetmesinin bir diğer sebebi de kurumdaki çalışma sürelerinin uzun oluşu olarak düşünülebilir. Araştırmanın bulguları kurumdaki tecrübe süresi arttıkça özyeterlik algısının da yükseldiği sonucunu ortaya koymuştur. Buna göre, personel örgüt içerisinde kaldığı sürece benzer işleri tekrarladığı için iş üzerindeki uzmanlığının artmasını, dolayısıyla da özyeterlik algısının yükselmesini beklemek yanlış olmaz.

İdari personelin görüşlerine göre personelin özyeterlik algısının yüksek oluşunun bir diğer sebebi de temsili deneyim olarak ifade edilmektedir. Yüksek özyeterlik algısı örgüt içerisinde herhangi bir eksiklik meydana geldiğinde farklı birimdeki bir personelin bu eksikliği giderebilmek için girişimde bulunması ve becerebilmesini de sağlayabilir. “Benzer insanları görmek ve gözlemlemek gözleyen inancı artırır” (Gömleksiz ve Serhatlıoğlu, 2013). Kurumdaki çalışma süresi uzun olan personel gözlem yoluyla kurum içerisindeki benzer başka süreçlerde de bilgi sahibi olabilmektedir. Çalışanın örgütte kaldığı süre uzadıkça çeşitli iş kaynaklarından faydalanma ihtimalinin ve oranının da artacağı söylenebilir.

Görüşmeye katılan idari personelden özyeterlik algı düzeylerinin düşük olduğunu belirtenler de olmuştur. Personel düşük özyeterlik algısının sebeplerinden biri olarak işi yapabilmek için ihtiyaç duydukları yetkilere sahip olamadıklarını belirtmiştir. Buna göre, karar alma yetkisi sadece üst düzey yöneticilerde bulunmakta; üst düzey yöneticiler de ilgili süreçlerde aldıkları kararlarda dahi idari personele fikirlerini sormamaktadır. Personel, bu durumda sorumluluklarını yerine getirirken sorunlarla karşılaştıklarında çözüm odaklı davranmadıklarını ve özgüvenleri sarsıldığını belirtmişlerdir.

Görüşmeye katılan idari personele göre düşük özyeterlik algısının bir diğer sebebi de yapılan işin önemsiz olduğu düşüncesidir. İdari personel örgütün gösterdiği başarının akademik personelin atfedildiğini; idari personelin yaptığı işin ise önemsiz görüldüğünü ifade

etmektedir. İdari personel bu durum sebebiyle kendilerini de örgüt için önemsiz hissetmekte ve yaptıkları iş konusunda güven sorunu yaşamaktadırlar.

“İş özerkliği, yönetici desteği, mesleki gelişim, iş geri bildirimi ve beceri kullanımı gibi iş kaynaklarının sağlanması, bireyin özyeterlik algısını kendi kişilik özelliklerinden daha fazla etkilemektedir” (Albrecht & Marty, 2020). Bu sebeple, idari personelin özyeterlik algısını doğru yönlendirebilmek için üniversitelerin bu iş kaynaklarını iyi değerlendirmesi gerekmektedir. İhtiyaç duydukları yetkiye sahip olunmaması, fikirlerinin alınmaması veya görevlerinin önemsiz olduğunun vurgulanması gibi hususlar üniversite içi süreçlerde yeni çözümler gerektiren konular olarak göze çarpmaktadır.

İdari Personelin Örgütsel Kimlik ve Özyeterlik Algılarının Yükseltilmesi İçin Sundukları Önerilere Yönelik Bulgular

İdari personele örgütsel kimlik ve özyeterlik algılarının yükseltilmesine yönelik önerileri sorulduğunda personel üniversite ile ilgili istek ve dileklerini dile getirmişlerdir. Özellikle örgütsel kimlik algısı ile ilgili görüşlerini bildirirken idari personelin görev yaptıkları üniversite özelinde değerlendirme yapmanın yanı sıra genel olarak yükseköğretimi genel bir örgüt gibi ele almaları dikkat çekicidir. Bu durumun bazı üniversitelerin örgüt olarak kendilerine has kültür ve geleneklerini oluşturmamış olmalarından kaynaklandığı düşünülebilir. Konu ile ilgili diğer bir düşünce de örgüte özgü kültür ve geleneklerin akademik personel ve öğrenci ekseninde kalmış, idari personele yansımamış olması ihtimalidir.

İdari personelin sunduğu öneriler çalışma şartları, iletişim, fiziksel olanaklar ve işleyiş olmak üzere 4 ana başlıkta ele alınmıştır. Çalışma şartları açısından değerlendirildiğinde idari personel görevleri karşısında elde ettikleri kazancın ve maddi desteklerin miktar olarak artmasını ve adil dağıtılmasını istedikleri görülmektedir. Bununla birlikte, üniversiteye ait sosyal imkanlardan üniversitenin diğer paydaşları ile eşit koşullarda faydalanabilmeyi önermektedirler. Ayrıca, ödül/performans sistemi, görevde yükselme ve eğitim desteği gibi konularda değerlendirmenin tüm idari personel için şeffaf bir şekilde yapılmasını istemektedirler. Çalışma şartları ile ilgili önerilerin idari personelin örgüt içerisindeki hakların adil dağıtımı ile ilgili olduğu görülmektedir. Çalışanın örgütsel adaletin varlığına olan inancı örgüte duyulan güveni de arttıracaktır. Kimlik duygusunun örgüte duyulan güvenden olumlu yönde etkilenmesi beklendik bir durumdur. Görüşmelere katılan idari

personelin iletişim konusundaki önerileri genellikle üniversite içi iletişim kanallarının çeşitlenmesi ve üniversiteler arası işbirliğinin artması yönünde olmuştur. İdari personel üniversite içerisinde üst yönetime daha kolay ulaşabilmeyi istemektedir. Hiyerarşinin yumuşaması personelin ihtiyaçlarını üst yönetime daha kolay aktarabilmesini sağlayacaktır. Çözüm odaklı bir anlayış içerisinde personel örgütü daha çok benimseyebilecektir. Ayrıca, üniversiteler arası işbirliğinin artması personelin üniversiteyi ve üniversitenin başarısını önemseydiğini göstermektedir. Özyeterlik algısı yüksek çalışanlar örgütün başarısına yönelik yeni girişimlerde bulunmaya istekli olmakta, daha çok çaba harcamaktan kaçınmamaktadır. Katılımcıların fiziksel olanaklarla ilgili görüşleri şartların iyileştirilmesi yönünde olmuştur. Personel üniversitede kalıcı olduğunu vurgulamaktadır ve üniversitenin diğer paydaşlarıyla benzer fiziki koşullara sahip olmak istemektedir. Bu durum, personelin örgütten ayrılma niyetinin olmadığını gösterebilir. Örgütten ayrılma niyeti örgütsel kimlik algısı yüksek çalışanlar için istendik bir durum değildir.

Görüşmelere katılan idari personelin işleyişe yönelik önerileri bilgilendirme/fikir alma, iş akışları, mevzuat ve görev dağılımı ile ilgilidir. Bilgilendirme/fikir alma konusunda personel işi ile ilgili konulara hakim olmak ve verimsiz olduğunu düşündüğü uygulamaları değiştirme konusunda fikir belirtebilmek istemektedir. Özyeterlik algısı yüksek çalışanların yaptıkları işi benimsediği ve iş akışlarının daha pratik ve çözüm odaklı olmasına yönelik fikir geliştirici bir yaklaşım içerisinde olduğu söylenebilir. Bu sebepten dolayı, personelin üst yönetimin kendi alanıyla ilgili verdiği kararlarda katılımcı olmayı istemesi örgüt için olumlu bir durumdur. Personelin görev yaptığı alanla ilgili kararlara katıldığı durumlarda daha fazla sorumluluk hissedeceği ve bunun kimlik algısını da güçlendireceği söylenebilir.

Sonuçlar

Araştırma sonuçları genel olarak değerlendirildiğinde üniversitelerde görev yapan idari personelin özyeterlik ve örgütsel kimlik algılarının yüksek olduğu, üniversitede olmaktan ve yaptıkları işten memnuniyet duydukları; ancak, belirli sorunlarla karşılaştıkları ve bu sorunların çözümü konusunda umutsuz oldukları sonucuna ulaşılmıştır. Araştırmada elde edilen sonuçlar çalışmanın devamında daha ayrıntılı olarak sunulmaktadır.

Nicel Araştırma Bulgularına Ait Sonuçlar

1. Araştırma sonuçları üniversitelerde görev yapan idari personelin örgütsel kimlik algılarının orta düzeyde olduğunu ve üniversiteye yönelik olumlu bir tutum içerisinde olduklarını ortaya koymuştur.
2. Örgütsel kimlik kavramını oluşturan alt boyutlar incelendiğinde idari personelin uyum ve davranışsal aidiyet boyutlarında birbirlerine yakın ve orta düzeyde bir algı geliştirdikleri görülmüştür. Buna göre, idari personel üniversite ile ortalama bir uyum içerisinde olduğunu ve bunu benzer düzeyde davranışlarına yansıttığını düşünmektedir.
3. Örgütsel kimlik kavramının kendini sınıflama ve duygusal bağ boyutlarında idari personel diğer boyutlardan daha yüksek bir kimlik algısına sahiptir. Buna göre, personel kendisini üniversite ile yüksek düzeyde ilişkilendirmekte ve duygusal anlamda üniversiteye yönelik yüksek düzeyde bir bağ hissetmektedir.
4. Üniversitelerde görev yapan idari personel kendisini bağlı bulunduğu örgütte sorumlu olduğu iş ile ilgili yeterli ve donanımlı hissetmektedir.
5. Vakıf üniversitelerinde görev yapan idari personel devlet üniversitelerindeki idari personele göre daha yüksek örgütsel kimlik algısına sahiptir. Ancak örgütsel kimlik algısının alt boyutları kurum türü değişkenine göre incelendiğinde farklı düzeyde ilişkiler saptanmıştır.
6. Vakıf üniversitelerinde görev yapan idari personel devlet üniversitelerindeki idari personele göre kendini sınıflama boyutunda kendisini bağlı bulunduğu üniversiteyle daha fazla ilişkilendirmektedir.
7. Üniversitelerdeki idari personelin hissettiği örgütsel kimlik algısının uyum alt boyutunda kurum türü değişkenine göre bir fark görülmemektedir. Her iki kurumdaki idari personel de bağlı bulunduğu üniversite ile aralarında herhangi bir uyumsuzluk hissetmemektedir.
8. Örgütsel kimlik algısının duygusal bağ alt boyutunda kurum türü değişkenine göre bir fark görülmemektedir. Her iki kurumda görev yapan idari personel de üniversiteleri ile yüksek düzeyde bir duygusal bağ geliştirdiklerini düşünmektedirler.
9. Vakıf üniversitelerinde görev yapan idari personel devlet üniversitelerindeki idari personele göre örgütlerine karşı hissettikleri aidiyeti temsil eden daha fazla davranış sergilemektedir.

10. Üniversitelerdeki idari personelin özyeterlik algısı kurum türü değişkenine göre farklılaşmamaktadır. Her iki kurum türünde de idari personel sorumlu olduğu alanlarda kendisini yüksek düzeyde donanımlı ve yetkin hissetmektedir.
11. İdari personelin cinsiyeti örgütsel kimlik algı düzeyleri üzerinde bir fark yaratmamaktadır.
12. İdari personelin cinsiyeti özyeterlik algı düzeyleri üzerinde bir farka sebep olmaktadır. Personelin özyeterlik algısı her iki cinsiyet için de yüksek hesaplanmasına rağmen kadın idari personel yaptığı iş konusunda kendisini erkek personelin hissettiğinden daha yeterli hissetmektedir.
13. Üniversitelerde görev yapan idari personelin yaşı arttıkça örgütsel kimlik algısı da yükselmektedir.
14. İdari personel bağlı bulundukları örgüte yönelik en fazla 50 ve üzeri yaş grubunda duygusal bağ hissetmektedir.
15. Örgütsel kimlik algısının alt boyutlarından biri olan duygusal bağ, 30-39 yaş aralığında diğer yaş gruplarına oranla daha düşüktür.
16. Üniversitelerde görev yapan idari personelin yaşı arttıkça örgütsel kimlik algısı da yükselmektedir.
17. Üniversitelerde görev yapan evli idari personel bekar idari personele göre daha yüksek örgütsel kimlik algısına sahiptir.
18. Üniversitelerde görev yapan evli idari personel bekar idari personele göre örgütle daha yüksek düzeyde uyum algısı geliştirmektedir.
19. Evli idari personel bekar idari personele göre örgütle daha yüksek düzeyde duygusal bağ kurmaktadır.
20. Üniversitelerde çalışan evli idari personel ve bekar idari personel arasında örgütsel kimlik algısının kendini sınıflama ve davranışsal aidiyet alt boyutlarında bir fark yoktur.
21. Üniversitelerde çalışan evli ve bekar idari personelin özyeterlik algısında bir fark yoktur.
22. Üniversitelerde görev yapan idari personelin kurumdaki tecrübe süresi arttıkça özyeterlik algısı da yükselmektedir.
23. Üniversitelerde görev yapan idari personelin kurumdaki çalışma süresi ile örgütsel kimlik ve örgütsel kimlik alt boyutları arasında herhangi bir ilişki tespit edilmemiştir.

24. İdari personelin özyeterlik algısı personelin almış olduğu eğitim düzeyine göre farklılaşmamaktadır.
25. İdari personelin örgütsel kimlik algısı personelin almış olduğu eğitim düzeyine göre farklılaşmamaktadır.
26. İdari personelin örgütsel kimlik algısı alt boyutlarının herhangi biri üzerinde personelin almış olduğu eğitim düzeyine göre bir farklılaşma tespit edilmemiştir.
27. Üniversitelerde görev yapan idari personelin örgütsel kimlik algısı ile özyeterlik algısı arasında pozitif yönde bir ilişki bulunduğu görülmüştür. Buna göre, personelin özyeterlik algısı arttıkça örgütsel kimlik algısı da yükselmektedir.
28. Devlet üniversitelerinde özyeterlik algısı örgütsel kimlik algısını yordamamaktadır.
29. Vakıf üniversitelerinde özyeterlik algısı arttıkça örgütsel kimlik algısı da yükselmektedir.
30. Özyeterlik algısı örgütsel kimliğin kendini sınıflama alt boyutunu yordamaktadır.
31. Özyeterlik algısı arttıkça devlet üniversitelerinde örgütsel kimliğin alt boyutlarından olan kendini sınıflama algısı da artmaktadır.
32. Özyeterlik algısı vakıf üniversitelerinde örgütsel kimliğin kendini sınıflama alt boyutunu yordamamaktadır.
33. Özyeterlik algısı arttıkça örgütsel kimliğin alt boyutlarından olan uyum algısı da artmaktadır.
34. Özyeterlik algısı arttıkça devlet üniversitelerinde örgütsel kimliğin alt boyutlarından olan uyum algısı da artmaktadır.
35. Özyeterlik algısı vakıf üniversitelerinde örgütsel kimliğin uyum alt boyutunu yordamamaktadır.
36. Özyeterlik algısı arttıkça örgütsel kimliğin alt boyutlarından olan duygusal bağ algısı da artmaktadır.
37. Özyeterlik algısı devlet üniversitelerinde örgütsel kimliğin duygusal bağ alt boyutunu yordamamaktadır.
38. Özyeterlik algısı arttıkça vakıf üniversitelerinde örgütsel kimliğin alt boyutlarından olan uyum algısı da artmaktadır.
39. Özyeterlik algısı örgütsel kimliğin davranışsal aidiyet alt boyutunu yordamamaktadır.
40. Özyeterlik algısı devlet üniversitelerinde örgütsel kimliğin davranışsal aidiyet alt boyutunu yordamamaktadır.

41. Özyeterlik algısı arttıkça vakıf üniversitelerinde örgütsel kimliğin alt boyutlarından olan davranışsal aidiyet de artmaktadır.

Nitel Araştırma Bulgularına Ait Sonuçlar

1. Üniversitelerde görev yapan idari personelin görevlerine dair yaklaşımları olumlu ve olumsuz olarak gruplandırılabilir.
2. İdari personel genel olarak bağlı bulundukları üniversitede görev yapmaktan memnuniyet duymaktadır. Üniversitenin idari personele sağladığı çalışma şartları ve hak ve ayrıcalıklar personelin memnuniyet duygusunu etkileyen temel faktörlerdir.
3. İdari personel yaptıkları işin değerli olduğunu düşünmektedir.
4. İdari personelin görevlerine yönelik olumlu yaklaşımlarının diğer sebepleri bağlı bulundukları kuruma atfettikleri değerden ve yaptıkları işten aldıkları keyiften kaynaklanmaktadır.
5. Üniversitelerde çalışan idari personelin görevlerine dair olumsuz yaklaşımları kendini değersiz hissetme, adaletsizlik duygusu, mecburiyet hissi ve umutsuzluktan kaynaklanmaktadır.
6. İdari personel kurumda görev yapmaya devam etme konusunda kendilerini mecbur hissetmekte; yolunda gitmeyen durumların değişeceğine dair umut taşımamaktadır.
7. İdari personel kendileriyle benzer görevi olan diğer idari personel arasındaki referanslı kişilerin görevlerini hakkıyla yerine getirmemelerinden rahatsızlık duymaktadır.
8. İdari personel üniversitedeki çeşitli yönetsel uygulamalar sebebiyle üniversite içinde değer görmediklerini düşünmektedir.
9. Üniversitelerdeki idari personel kendi görevleri ile ilgili konularda dahi fikirlerinin alınmadığını ve karara katılma konusundaki bu sıkıntıların personelin kendilerini değersiz hissetmelerine yol açtığını belirtmektedir.
10. İdari personel akademik personel, farklı kamu kurumlarındaki benzer göreve sahip personel ve aynı kurumdaki diğer idari personel arasında adil olmayan uygulamaların var olduğu düşünmektedir.
11. Görevde yükselme, mevzuatın getirdiği birimlere göre değişen hak farklılıkları ile bazı kurum içi uygulamalar idari personelin adaletsizlik duygusu yaşamasına sebep olmaktadır.

12. Üniversitelerde çalışan idari personelin görevlerini yerine getirirken karşılaştıkları sorunlar çalışma şartları, üniversite içi iletişim, fiziksel olanaklar ve işleyiş ile ilgili sorunlar olarak gruplanabilir.
13. İdari personelin sahip oldukları çalışma şartlarına yönelik ifade ettikleri görüşler maddi gelir, görevde yükselme, ödül/performans sistemi, sosyal imkanlar ve eğitim desteği durumlarına işaret etmektedir.
14. İdari personelin ifade ettiği sorunlar arasında en çok katılımcı tarafından değinilen maddi gelir olmuştur.
15. Elde ettikleri maddi gelirin sorumlu oldukları iş için harcanan çabanın karşılığı olmadığı kanaati idari personel arasında yaygındır. Bununla birlikte, personel maddi gelir dağıtımında adaletsizliklerin olduğunu belirtmektedir.
16. İdari personelin görevde yükselme ile ilgili hissettiği öncelikli sorun atamaların açık ve şeffaf bir şekilde yürütülmesidir.
17. İdari personel görevde yükselme konusunda kendilerine hedef koyamamaktan şikayet etmektedir.
18. İdari personel ödül/performans sistemi ile ilgili uygulamaların oldukça kısıtlı olduğunu düşünmektedir. Buna göre, belirli birimler için performans değerlendirme sistemi getirilmiş olup bu uygulama her birim için geçerli değildir. Bu durum, idari personelin üniversitede var olan ödül/performans sisteminden eşit faydalanmasını engellemektedir.
19. Üniversitelerin idari personele sağladığı sosyal imkanlar personelin görev yaptığı birime göre farklılık göstermektedir. Bu durum, idari personel arasında ayrımcılık duygusunun yayılmasına sebep olmaktadır.
20. Üniversitelerde görev yapan idari personelin üniversite içi iletişim ile ilgili ifade ettiği sorunlar üst yönetim, akademik personel, diğer idari personel ve öğrencilerle ilgilidir.
21. İdari personel üniversitenin idari konularda yeterli iş gücüne sahip olmadığı, yeterince dinlenmedikleri, fikirlerinin alınmadığı, sosyal imkanlardan faydalanma konusunda dikkate alınmadıkları, keyfi görevlendirme ve uygulamalara maruz kaldıklarını belirterek üst yönetim ile sorun yaşadıklarını belirtmiştir.
22. İdari personel zaman zaman bazı akademik personelle bilgi eksikliklerinden ya da ilgili akademik personelin yaklaşım biçiminden kaynaklanan sorunlar yaşamaktadır.

23. İdari personelin akademik personelle yaşadıklarını ifade ettikleri sorunlar akademik personelin iş akışlarını bilmemesi sebebiyle idari personel üzerinde yarattığı baskı, teknolojiye ayak uydurmada yaşadıkları zorlukları idari personele yansıtmaları, idari personelin kişisel alanına saygı duymamaları ve üstten ve küçümseyici yaklaşımları ile iki grup personel arasında hissedilen statü farkından kaynaklanmaktadır.
24. Bazı personelin işini hakkıyla yapmaması ve savsaklaması ile iş tanımlarının net olmaması idari personelin aynı kurumda görev yapan diğer idari personel ile ilgili belirttiği sorunlar arasındadır.
25. Üniversitedeki idari hususlarda öğrencilerin temel bazı konulardaki bilgi eksikliğinden kaynaklanan sorunlar yaşanabilmektedir.
26. Üniversitelerde çalışan idari personelin fiziksel olanaklarla ilgili yaşadıkları sorunlar çalışma alanları, odalar ve araç-gereç desteği ile ilgilidir.
27. İdari personel odalarının ve çalışma alanlarının standart olmadığını, atıl yerlerin personel odası olarak değerlendirildiğini, bina ile ilgili sıcak su ya da kalorifer peteklerinin dağılımı gibi fiziksel imkanların sınırlı olduğunu, kullanmak durumunda oldukları araç-gerecin ihtiyaç duyulan nitelikleri taşımadığını ve uzun süre yenilenmediğini belirtmişlerdir.
28. İdari personelin iş yükü üniversitedeki tüm personel için standart olmayıp görev yaptığı birime göre değişmektedir.
29. İdari personel bazı personelin niteliklerine uygun birimlerde görev yapmadığını belirtmektedir.
30. İdari personel mevzuat açısından birden fazla kanuna tabi olduklarını, zaman zaman bu kanunlar arasında uygulamada boşluklar yaşandığını ve bazı personelin bu durumdan faydalandığını söylemektedir.

Öneriler

Çalışmanın nitel kısmında ele alınan konulardan biri de idari personelin örgütsel kimlik ve özyeterlik algılarının yükseltilmesine yönelik önerileridir. Bu bağlamda, çalışmanın bu bölümünde görüşmelere katılan idari personelin sunduğu yönelik öneriler ele alınmıştır.

1. İdari personelin maddi gelir ile ilgili ifade ettiği sorunların giderilmesi amacıyla ek ödeme ya da prim ödemesi gibi hususların üniversitelerdeki idari personele de sağlanmasına yönelik yasal düzenlemeler yapılabilir.

2. İdari personelin görev tanımları ve iş akışları ile ilgili paydaşların yaşadığı karışıklıkların giderilmesi amacıyla süreçler netleştirilip ilan edilerek bu tanım ve süreçlerin takibi sağlanabilir.
3. İdari personelin görevlerini yerine getirirken hissettikleri değersizlik ve adaletsizlik duygularının giderilmesi için üniversitelere ait tesis ve imkanlardan eşit ve gerektiğinde üniversiteler arası yararlandırılmasına yönelik önlemler alınabilir.
4. İdari personel için bir performans değerlendirme sistemi oluşturulabilir. Yüksek performans gösteren idari personel takdir edilerek maddi ya da manevi bir şekilde ödüllendirilmesi sağlanabilir. İdari personelin iyi uygulama örnekleri ile üniversitede daha görünür kılınabileceği uygulamalar geliştirilebilir.
5. İdari personelin ihtiyaç ve taleplerini belirlemek için üniversite tarafından iş memnuniyet anketleri yapılabilir. Yapılan memnuniyet anketleri sonucunda veya isteğe bağlı olarak idari personele yeterliliğine ve ilgi alanlarına göre üniversite içi birimler arası yer değiştirme hakkı sunulabilir.
6. İdari personelin ödüllendirme hususunda sunduğu önerileri doğrultusunda maddi gelir dışında izin veya sosyal haklardan faydalandırma gibi ayrıcalıklar sağlanabilir.
7. Personelin kariyer ve görevde yükselme konusunda önünü açabilmek amacıyla idari belirli kadrolara süre sınırı konularak bu kadrolara üniversite/birim içerisindeki başarılı personel arasından atama yapılabilir.
8. İdari personelin iletişim ve karara katılma konusunda yaşadığı sorunları telafi edebilmek için personelin fikirlerini ifade edebileceği ve kendisiyle ilgili izin, ödeme vs. gibi konuları takip edebileceği teknolojik sistemler oluşturulabilir.
9. Üniversitelerde idari personelin fiziksel olanaklar ve kaynaklarla ilgili yaşadığı sıkıntılara bir çözüm olarak devlet bir kamu kurumları standardizasyonu oluşturarak buna kaynak sunabilir.
10. Personelin üniversiteye aidiyet hissetmesi için üniversite içi gelenekler oluşturulabilir.
11. Örgüte yeni dahil olan idari personel için örgütü ve sorumluluk alanlarını tanıtan, iş akışlarının sunulduğu ve örgütün değerlerinin aktarıldığı uyum programları düzenlenebilir.
12. İdari personelin çeşitli konulardaki ihtiyaçlarının, fikirlerinin ve uygulamaların ne derece başarılı olduğunu anlayabilmek adına üst yönetim ile personelin katılacağı

görüşme saatleri düzenlenebilir; ya da buna hizmet edecek çeşitli kanallar geliştirilebilir.

13. Üniversitedeki personelin neredeyse tamamıyla sürekli iletişim halinde olduklarından sağlıklı iletişim teknikleri, çatışma yönetimi gibi konularda idari personele yönelik hizmet içi eğitimler düzenlenebilir.
14. İdari personelin örgütsel kimlik algılarını olumsuz etkilediğini belirttikleri çalışma şartları gözden geçirilerek bu koşullara yönelik iyileştirme çalışmaları yapılabilir.
15. Üniversite içi iletişimin ve dolayısıyla örgütsel kimlik algısının güçlendirilmesi için akademik ve idari tüm çalışanların katılabileceği sosyal etkinlikler düzenlenebilir.
16. İdari personele uygulanacak görevde yükselme konusunda şeffaf süreçler belirlenerek bunların uygulanması sağlanabilir.
17. Literatürde yükseköğretim konusunda yürütülen akademik çalışmalarda idari personel örnekleme daha fazla yer verilerek idari personelin görünür kılınması ve üniversitenin tüm paydaşlarıyla birlikte bir bütün olarak değerlendirilmesi sağlanabilir.

KAYNAKÇA

- Abrams, D., & Hogg, M. A. (1990). An introduction to the social identity approach. In D. Abrams & M. A. Hogg (Eds.), *Social identity theory: constructive and critical advances* (pp. 1-9). New York: Springer-Verlag.
- Abrams, D., & Hogg, M. A. (1999). Social identity and social cognition. In M. A. Hogg & D. Abrams (Eds.), *Social identity and social cognition* (pp. 1-25). Oxford: Blackwell.
- Adams, V., Snyder, C. R., Rand, K. L., King, E. A., Sigmon, D. R., & Pulvers, K. M. (2003). Hope in the workplace. In R. A. Giacalone & C. L. Jurkiewicz (Eds.), *Handbook of workplace spirituality and organizational performance* (pp. 367-377). New York: M. E. Sharpe.
- Ağlargo , O. (2011). *İktisadi ve idari bilimler fakültesi ve mühendislik-mimarlık fakültesi örgütsel kimliklerinin fenomenografik durum çalışmalarıyla analizi*. Doktora Tezi, Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eskişehir.
- Akatay, A. (2008). Çalışanların  rg tsel kimlik algılarının vatandaşlık davranışı üzerindeki etkisi. *Selçuk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 9(16), 299-315.
- Akbaş, A., &  elikkaleli,  . (2006). Sınıf  ğretmeni adaylarının fen  ğretimi  zyeterlik inançlarının cinsiyet, öğrenim türü ve üniversitelerine göre incelenmesi. *Mersin Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 2(1), 98-110.
- Akg l, S. (2012). *İlköğretim okulu  ğretmenlerinin örgütsel kimlik algıları ile örgütsel bağılılıkları arasındaki ilişki*. Yüksek Lisans Tezi, Sakarya Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Sakarya.

- Akkoyunlu, B., & Kurbanoglu, S. (2004). Öğretmenlerin bilgi okuryazarlığı özyeterlik inancı üzerine bir çalışma. *Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 27, 11–20.
- Al, A. (2007). *Üniversitelerdeki yabancı diller birimleri yöneticilerinin yönetsel yeterlik düzeyi ile İngilizce öğretim elemanlarının örgütsel bağlılık düzeylerinin araştırılması*. Yüksek Lisans Tezi, Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kocaeli.
- Albert S., & Whetten, D. A. (1985). Organizational Identity. In B. M. Staw & L. L. Cummings (Eds.), *Research in Organizational Behavior* (pp. 263–295). Greenwich: JAI Press.
- Albert, S., Ashforth, B. E., & Dutton, J. E. (2000). Organizational identity and identification: Charting new waters and building new bridges. *Academy of Management Review*, 25, 13–17.
- Albrecht, S. L., & Marty, A. (2020). Personality, self efficacy and job resources and their associations with employee engagement, affective commitment and turnover intentions. *The International Journal of Human Resource Management*, 31(5), 657–681.
- Altınsoy, S. (2011). Yeni devlet üniversitelerinin gelişimi: Sorunlar ve politika önerileri. *Yükseköğretim ve Bilim Dergisi*, 1(2), 98–104.
- Alvesson, M. (2002). *Postmodernism and social research*. Buckingham: Open University.
- Arap, S. K. (2010). Türkiye yeni üniversitelerine kavuşurken: Türkiye’de yeni üniversiteler ve kuruluş gerekçeleri. *Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Fakültesi Dergisi*, 65, 1–19.
- Argon, T., & Kösterelioğlu, M. A. (2009). Üniversite öğrencilerinin üniversite yaşam kalitesi ve fakülte kültürüne ilişkin algıları. *Electronic Journal of Social Sciences*, 8(30), 43–61.
- Argon, T., & Ertürk, R. (2013). İlköğretim okulu öğretmenlerinin içsel motivasyonları ve örgütsel kimliğe yönelik algıları. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 19(2), 159–179.
- Argon, T., & Demirer, S. (2017). Okul yöneticilerinin sosyal sorumluluk ve örgütsel kimlik algıları. *International Journal of Social Science*, 59, 1–24.

- Arkonaç, S. A. (1999). *Gruplararası ilişkiler ve sosyal kimlik teorisi*. İstanbul: Alfa.
- Arslan, E. (2012). Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi akademik personelinin genel ve örgütsel sinizm düzeyi. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 13(1), 12-27.
- Aschenbrenner, K. M., & Schaefer, R. E. (1980). Minimal group situations: Comment on a mathematical model and on the research paradigm. *European Journal of Social Psychology*, 10, 389-398.
- Ashforth, B. E., & Mael, F. (1989). Social identity theory and the organization. *The Academy of Management Review*, (14)1, 20-39.
- Ashforth, B. E., & Mael, F. A. (1996). Organizational identity and strategy as a context for the individual. *Advances in Strategic Management*, 13, 19-64.
- Ashforth, B. E., & Johnson, S. A. (2001). Which hat to wear? The relative salience of multiple identities in organizational contexts. In M. A. Hogg & D. J. Terry (Eds.), *Social identity processes in organizational contexts*. (pp.31-48). Philadelphia: Psychology.
- Ashforth, B. E., Schinoff B. S., & Brickson, S. L. (2020). My company is friendly, mine is a rebel: Antromorphism and shifting organizational identity from what to who. *Academy of Management Review*, 45(1), 29-57.
- Aslan, M., & Kalkan, H. (2018). Öğretmenlerin özyeterlik algılarının analizi. *Bingöl Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 8(16), 477-493.
- Aşkar, P., & Umay, A. (2001). İlköğretim matematik öğretmenliği öğrencilerinin bilgisayarla ilgili özyeterlik algısı. *Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 21, 1-8.
- Atakan Duman, Ş., Paşamehmetoğlu, A., & Poyraz, A. B. (2013). Örgütsel kimlik algısı, örgütsel bağlılık ve örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişkinin belirlenmesine yönelik bir araştırma. *Journal of Business Economics and Political Science*, 2(4), 75-89.
- Avrupa Üniversiteler Birliği. (2008). Türkiye’de yükseköğretim: Eğilimler, sorunlar, fırsatlar. <http://tusiad.org/tr/yayinlar/raporlar/item/1953-turkiyede-yuksekogretim->

egilimler-sorunlar-ve-firsatlar adresinden alınmiştir.

- Aypay, A. (2010). Genel özyeterlik ölçeğinin Türkçe'ye uyarlama çalışması. *İnönü Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 11(2), 113-131.
- Azizi, A., Elezi Z., & Mazreku, A. (2013). Competition between public and private universities: International experiences and case of Macedonia. *Journal of Educational And Instructional Studies in the World*, 3(2), 203-208.
- Bakan, H., & Tombak, N. (2014). İdari personelin tükenmişlik düzeylerinin sosyo-demografik değişkenler açısından incelenmesi: Muğla Sıtkı Koçman Üniversitesi örneği. *Uluslararası Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 7(35), 681-695.
- Balay, R., & İpek, C. (2010). Teachers' perception of organizational culture and organizational commitment in Turkish primary schools. *Journal of World of Turks*, 2(1), 363-384.
- Baldwin, T. T. (2009). *Administrator job satisfaction in higher education*. Doctoral Dissertation, Graduate Faculty of Auburn University, Alabama.
- Balmer, J. M. T., & Greyser, S. A. (2002). Managing the multiple identities in the corporation. *California Management Review*, 44(3), 72-86.
- Banata, T. W., & Kuh, D. K. (1998). A missing link in assessment: Collaboration between academics and student affairs professionals. *Change*, 30(2), 40-46.
- Bandura, A. (1977). Self-efficacy: Toward a unifying theory of behavioral change. *Psychological Review*, 84(2), 191-215.
- Bandura, A. (1982). Self-efficacy mechanism in human agency. *American Psychologist*, 37(2), 122-147.
- Bandura, A. (1984). Recycling misconceptions of perceived self-efficacy. *Cognitive Therapy and Research*, 8(3), 231-255.
- Bandura, A. (1986). *Social foundations of thought and action: A social cognitive theory*. New Jersey: Prentice Hall.
- Bandura, A. (1989). Perceived self-efficacy in the exercise of personal agency. *The Psychologist: Bulletin of the British Psychological Society*, 2, 411-424.
- Bandura, A. (1994). Self-efficacy. In V. S. Ramachaudran (Eds.), *Encyclopedia of Human*

- Behaviour* (pp.71–81). New York: Academic Press.
- Barut, E. (2011). *İlköğretim ikinci kademe sosyal bilgiler öğretmenlerinin özyeterliklerinin çeşitli değişkenler açısından incelenmesi*. Yüksek Lisans Tezi, Niğde Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Niğde.
- Baskan, G. A. (2001). Türkiye’de yükseköğretimin gelişimi. *Gazi Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 21(1), 21–32.
- Baykoca, Z. (2012). *Üniversitelerde idari personelin iş doyumlarına ilişkin algıları*. Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Benzer, F. (2011). *İlköğretim ve ortaöğretim kurumlarında görev yapan öğretmenlerin özyeterlik algılarının analizi*. Yüksek Lisans Tezi, Selçuk Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Konya.
- Bıkmaz, H. F. (2004). Sınıf öğretmenlerinin fen öğretiminde özyeterlik inancı ölçeğinin geçerlik ve güvenirlik çalışması. *Milli Eğitim Dergisi*, 31(161), 172–180.
- Bilgin, N. (1996). *İnsan ilişkileri ve kimlik*. İstanbul: Sistem.
- Bizumic, B. (2012). Theories of ethnocentrism and their implications for peacebuilding. In O. Simić, Z. Volcic & C. R. Philport (Eds.), *Peace Psychology in the Balkans: Dealing with a Violent Past While Building Peace* (pp. 35–56). Boston: Springer.
- Bong, M. (2004). Academic motivation in self-efficacy, task value, achievement goal orientations, and attributional beliefs. *The Journal of Educational Research*, 97(6), 287–298.
- Bozbey, A. (2019). *Otellerde örgütsel adalet algısının örgütsel güven ve örgütsel kimlik üzerindeki etkisi*. Yüksek Lisans Tezi, Batman Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Batman.
- Bozkuş, K. (2016). Örgüt yapısı ve okullar. *Kesit Akademi Dergisi*, 4, 236–260.
- Brandon, D. P. (2000). Self efficacy: Gender differences of prospective primary teachers in Bostwana. *Research in Education*, 64, 36–43.
- Brewer, M. B., & Miller, N. (1996). *Intergroup relations*. Buckingham: Open University.
- Brown, I., & Inouye, D. K. (1978). Learned helplessness through modeling: The role of perceived similarity in competence. *Journal of Personality and Social Psychology*,

36(8), 900–908.

Brunninge, O. (2005). *Organizational self-understanding and the strategy process*. Doktora Tezi, Jönköping University International Business School, Jönköping.

Budak, G., & Sürgevil, O. (2005). Tükenmişlik ve tükenmişliği etkileyen örgütsel faktörlerin analizine ilişkin akademik personel üzerinde bir uygulama. *Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 20(2), 95–108.

Bütünler, O. (2011). *İşletmelerde örgüt kültürü ve örgütsel değerlerin iş sağlığı ve güvenliği uygulamalarına etkisi üzerine bir araştırma*. Yüksek Lisans Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.

Büyükgöze, H., & Erçetin, Ş. Ş. (2017). Örgütsel çekicilik ve algılanan birey-örgü uyumu ilişkisi: Üniversite öğrencileri üzerine bir araştırma. *Yükseköğretim ve Bilim Dergisi*, 7(1), 51-58.

Büyüköztürk, Ş., Kılıç Çakmak, E., Akgün, Ö. E., Karadeniz, Ş., & Demirel, F. (2008). *Bilimsel araştırma yöntemleri*. Ankara: Pegem Akademi.

Büyüköztürk, Ş. (2012). *Sosyal bilimler için veri analizi el kitabı*. Ankara: Pegem Akademi.

Cantekin, Ö. F. (2013). İngilizce okutmanlarının örgüte uyum sorunları. *Gazi Üniversitesi Endüstriyel Sanatlar Eğitim Fakültesi Dergisi*, 30, 1–9.

Cerit, Y. (2006). Eğitim fakültesi öğrencilerinin üniversitenin örgütsel imaj düzeyine ilişkin algıları. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi*, 47, 343–365.

Cheng, P., & Chiou, W. (2010). Achievement, attributions, self-efficacy, and goal setting by accounting undergraduates. *Psychological Report*, 106, 54–64.

Chou, S., Boldy, D. P., & Lee, A. H. (2002). Staff satisfaction and its components in residential aged care. *International Journal for Quality in Health Care*, 14(3), 207–217.

Cooley, C. H. (1902). *Human nature and the social order*. New York: Scribner's.

Corley, K. G. (2004). Defined by our strategy or culture? Hierarchical differences in perceptions of organizational identity and change. *Human Relations*, 57(9), 1145–1177.

Çokluk, Ö., Şekercioğlu, G., & Büyüköztürk, Ş. (2012). *Sosyal bilimler için çok değişkenli*

istatistik: SPSS ve LISREL uygulamaları. Ankara: Pegem Akademi.

Coşkun, M. K. (2010). Din kültürü ve ahlak bilgisi öğretmenlerinin özyeterlik algılarının çeşitli değişkenler açısından incelenmesi. *Sosyal Bilimler Araştırmaları Dergisi*, 1, 95-109.

Creswell, J., & Plano Clark, V. (2011). *Designing and conducting mixed method research*. Thousand Oaks: Sage.

Çirkin, Z., & Göksel, T. (2016). Mutluluk ve gelir. *Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Fakültesi Dergisi*, 71(2), 375-400.

Deitch, E. A., Barsky, A., Butz, R. M., Chan, S., Brief, A. P., & Bradley, J. C. (2003). Subtle yet significant: The existence and impact of everyday racial discrimination in the workplace. *Human Relations*, 56(11), 1299-1324.

Demircan Çakar, N., & Yıldız, S. (2009). Örgütsel adaletin iş tatmini üzerindeki etkisi: Algılanan örgütsel destek bir ara değişken mi. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 8(28), 68-90.

Demirtaş, H. A. (2003). Sosyal kimlik kuramı, temel kavram ve varsayımlar. *İletişim Araştırmaları*, 1(1), 123-14.

Demirtaş, Z., & Alanoğlu, M. (2015). Öğretmenlerin karara katılımı ve iş doyumunu arasındaki ilişki. *Ahi Evran Üniversitesi Kırşehir Eğitim Fakültesi Dergisi*, 16(2), 83-100.

Diehl, M. (1990). The minimal group paradigm: Theoretical explanations and empirical findings. *European Review of Social Psychology*, 1(1), 263-292.

Doğramacı, İ. (2007). *Türkiye’de ve Dünya’da yükseköğretim yönetimi*. Ankara: Meteksan.

Dost, T., & Cenkseven, F. (2007). Devlet ve vakıf üniversitelerinde çalışan öğretim elemanlarının mesleki sorunları. *Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 16(2), 203-218.

Dura, Y. C. (2006). Mülkiyet-verimlilik ilişkisi: Mülkiyet hakları teorisi. *Yönetim ve Ekonomi*, 13(2), 225-236.

Duran, A. (2018). Sosyal kimlik kuramı. F. Ereş (Ed.), *Sosyal bilimlerde kuramlar içinde* (s.1-16). Ankara: Pegem.

Durmuş, O. D. (2006). Popüler kültürün kimlik oluşumuna etkileri. *Muğla Üniversitesi*

Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 17, 121–133.

Dutton, J., & Dukerich, J. (1991). Keeping an eye on the mirror: Image and identity in organizational adaptation. *Academy of Management Journal*, 34, 517–554.

Dutton, J. E., Dukerich, J. M., & Harquail, C.V. (1994). Organizational images and member identification. *Administrative Science Quarterly*, 39, 239–263.

Dünya Bankası. (2007). Turkey-Higher education study policy. http://siteresources.worldbank.org/extecaregtopeducation/Resources/444607-1192636551820/Turkey_Higher_Education_Paper_062907.pdf adresinden alınmıştır.

Education Audiovisual and Culture Executive Agency. (2015). 2015 Yılı Avrupa yükseköğretim alanı: Bologna süreci uygulama raporu. http://eacea.ec.europa.eu/education/eurydice/documents/thematic_reports/182en.pdf adresinden alınmıştır.

Efraty, D., & Wolves, D. M. (1988). The effect of organizational identification on employee affective and performance responses. *Journal of Business and Psychology*, 3(1), 105–112.

Erdem, A. R. (2005). Üniversitenin varoluş nedeni. *Pamukkale Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 17, 75–86.

Erdem, B., Çeribaş, S., & Karataş, A. (2013). Otel işletmelerinde çalışan işgörenlerin kronizm algıları: İstanbul’da faaliyet gösteren bir, iki ve üç yıldızlı otel işletmelerinde bir araştırma. *Çukurova Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 17(1), 51–69.

Erdoğan, B. Z., Develiğlu, K., Gönüllüoğlu, S., & Özkaya, H. (2006). Kurumsal imajın şirketin farklı paydaşları tarafından algılanışı üzerine bir araştırma. *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 15, 55–76.

Erol, M., & Avcı Temizer, D. (2016). Eyleme geçiren bir katalizör “özyeterlik” algısı: Üniversite öğrencileri üzerine bir inceleme. *Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 31(4), 711–723.

Ertürk, R. (2018). Öğretmenlerin örgütsel adalet ve örgütsel kimlik algıları arasındaki ilişkinin incelenmesi. *Eğitim Kuram ve Uygulama Araştırmaları Dergisi*, 4(1), 89–98.

Festinger, L. (1954). A theory of social comparison processes. *Human Relations*, 7(2), 117–140.

- Flaherty, S., & Moss, S. A. (2007). The impact on personality and team context on the relationship between workplace injustice and counterproductive work behaviour. *Journal of Applied Social Psychology*, 37(11), 2549–2575.
- Fraenkel, J. R., Wallen, N. E., & Hyun, H. H. (2012). *How to design and evaluate research in education*. Boston: McGraw Hill.
- Fredrickson, B. (2001). The role of positive emotions in positive psychology: The broaden-and-build theory of positive emotions. *American Psychologist*, 56, 218–226.
- Fredrickson, B. L., & Branigan, C. (2005). Positive emotions broaden the scope of attention and thought-action repertoires. *Cognition and Emotion*, 19, 313–332.
- Gerçek, H., Güven, M. H., Özdamar, Ş. O., Yelken, T. Y., & Korkmaz, T. (2011). Yükseköğretim kurumlarında etik ilkeler, sorumluluklar ve davranış kuralları. *Yükseköğretim ve Bilim Dergisi*, 1(2), 80–88.
- Gerez Cantimer, G., Şengül, S., & Akçin, N. (2017). Özel eğitim gereksinimli çocukların öğretmenlerinin mesleki özyeterlik algılarının çeşitli değişkenlere göre incelenmesi. *Journal of Human Sciences*, 14(1), 694–716.
- Gioia, D. A., & Thomas, J. B. (1996). Identity, image and issue interpretation: Sensemaking during strategic change in academia. *Administrative Science Quarterly*, 41(3), 370–403.
- Gioia, D. A. (1998). From individual to organizational identities. In D. A. Whetten & P. C. Godfrey (Eds.), *Identity in organizations, building theory through conversations* (pp.17–32). Thousand Oaks: Sage.
- Gioia, D., Schultz, M., & Corley, K. (2000). Organizational identity, image and adaptive instability. *Academy of Management Review*, 25(1), 63–81.
- Gioia, D., Patvardhan, S. D., Hamilton, A. L., & Corley, K. (2013). Organizational identity formation and change. *The Academy of Management Annals*, 7(1), 123–192.
- Glavan, L. M., Petrovan, J., & Radu, A. A. (2016). Differences regarding personelity traits and self-perceived stress factors depending on the assessor's workplace environment. *Romanian Journal of Experimental Applied Psychology*, 7(1), 38–70.
- Glenn, N. D., & Weaver, C. N. (1982). Enjoyment of work by full-time workers in the U.S. *The Public Opinion Quarterly*, 46(4), 459–470.

- Gömleksiz, M. N. & Serhatlıoğlu, B. (2013). Okul öncesi öğretmenlerinin özyeterlik inançlarına ilişkin görüşleri. *International Periodical For The Languages, Literature and History of Turkish and Turkic*, 8(7), 201–221.
- Güçlü, N. (2003). Örgüt kültürü. *Kırgızistan Manas Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 6, 147–159.
- Gül, İ., & Adıgüzel, O. (2015). Sağlık kurumları yöneticiliği lisans bölümü öğrencilerinin özyeterlik düzeylerinin incelenmesi. *Uluslararası Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 8(36), 864–876.
- Gülner, B. (2007). *Araştırma görevlilerinin iş tatminini sağlama aracı olarak örgütsel iletişim ve iletişim doyumu: Kamu ve özel üniversite karşılaştırması*. Doktora Tezi, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya.
- Günay, D., & Günay, A. (2017). Türkiye’de yükseköğretimin tarihsel gelişimi ve mevcut durumu. *Yükseköğretim Dergisi*, 7(3), 156–178.
- Hambleton, R. K., & Patsula, L. (1999). Increasing the validity of adapted tests: Myths to be avoided and guidelines for improving test adaptation practices. *Journal of Applied Testing Technology*, 1(1), 1–13.
- Hastings, E. C., & West, R. L. (2011). Goal orientation and self-efficacy in relation to memory in adulthood. *Aging, Neuropsychology, and Cognition*, 18(4), 471–493.
- Hatch, M. J., & Schultz, M. (2002). The dynamics of organizational identity. *Human Relations*, 55(8), 989–1018.
- Haycock, L. A., McCarthy, P., & Skay, C. L. (1998). Procrastination in college students: The role of self-efficacy and anxiety. *Journal of Counseling and Development*, 76, 317–324.
- Hogg, M. A., & Terry, D. J. (2000). Social identity and self-categorization processes in organizational contexts. *The Academy of Management Review*, 25(1), 121–140.
- Hoştut, S. (2018). Türk üniversitelerinin paydaş analizi. *Erciyes İletişim Dergisi*, 5(3), 187–200.
- Höbel, Z. (2010). *Üniversitelerde çalışan idari personelin meslek sorunları: Pamukkale Üniversitesi örneği*. Yüksek Lisans Tezi, Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Denizli.

- Höbel, Z., & Karkın, N. (2013). Üniversite idari personelinin yönetsel ve örgütsel sorunları: Pamukkale Üniversitesi örneği. *Çalışma İlişkileri Dergisi*, 4(1), 135-159.
- Işık, İ. (2001). *Özyeterlik inancı: Yönetici rolleri açısından bir inceleme*. Doktora Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Işıldar, P. (2018). *Otel işletmelerinde kurumsal kimlik üzerine keşifsel bir çalışma*. Doktora Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.
- İnandı, Y., Tunç, Y., & Gündüz, B. (2013). Okul yöneticilerinin özyeterlik algıları ile çatışmayı çözme stratejileri arasındaki ilişki. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 19(2), 275-294.
- İsrail, E. (2007). *Özdüzenleme eğitimi, fen başarısı ve özyeterlik*. Yüksek Lisans Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.
- İşcan, Ö. F., & Sayın, U. (2010). Örgütsel adalet, iş tatmini ve örgütsel güven arasındaki ilişki. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 24(4), 195-216.
- Jinks, J., & Morgan, V. (1999). Children's perceived academic self-efficacy: An inventory scale. *Journal of Educational Strategies, Issues and Ideas*, 72(4), 224-230.
- Johnsrud, L. K. (2002). Measuring the quality of faculty and administrative worklife: Implications for college and university campuses. *Research in Higher Education*, 43, 379-395.
- Jordan, K., & Carden, R. (2017). Self efficacy and gender in STEM majors. *Modern Psychological Studies*, 22(2), 60-64.
- Kantabutra, S., & Avery, G. C. (2009). Shared vision in customer and staff satisfaction: Relationships and their consequences. *The Journal of Applied Business Research*, 25(4), 9-22.
- Karakütük, K., & Özdemir, Y. (2011). Bilim insanı yetiştirme projesi (BİYEP) ve öğretim üyesi yetiştirme programının (ÖYP) değerlendirilmesi. *Eğitim ve Bilim*, 36(191), 27-38.
- Karasar, N. (2005). *Bilimsel araştırma yöntemi*. Ankara: Nobel.
- Kavak, Y. (2010). *2050'ye doğru nüfusbilim ve yönetim: Eğitim sistemine bakış*. İstanbul: Türk Sanayicileri ve İşadamları Derneği ve Birleşmiş Milletler Nüfus Fonu.

- Khalid, S., Irshad, M. Z., & Mahmood, B. (2012). Job satisfaction among academic staff: A comparative analysis between public and private sector universities in Punjab, Pakistan. *International Journal of Business and Management*, 7(1), 126-136.
- Kılıç, S. (2013). Örneklem yöntemleri. *Journal of Mood Disorders*, 3(1), 44-46.
- Kılıç, S., Tektaş, N., & Pala, T. (2014). Devlet ve vakıf meslek yüksekokulu öğrencilerinin umutsuzluk düzeylerinin karşılaştırılması ve umutsuzluk düzeylerini etkileyen faktörlerin belirlenmesi. *Türkiye Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 18(2), 169-186.
- Kılınç, A. Ç., Büyüköztürk, Ş., & Akbaba Altun, S. (2014). Okullarda liderlik kapasitesi ölçeğinin Türkçe'ye uyarlanması: Geçerlik ve güvenirlik çalışması. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 20(1), 23-46.
- Kline, P. (1994). *An easy guide to factor analysis*. New York: Routledge.
- Korkmaz, C. İ. (2011). *Kişilik sinizmi ve algılanan üst yönetim desteğinin örgütsel sinizm üzerindeki etkisini incelemeye yönelik bir araştırma*. Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Korkmaz, O., & Erdoğan, E. (2014). İş yaşam dengesinin örgütsel bağlılık ve çalışan memnuniyetine etkisi. *Ege Akademik Bakış*, 14(4), 541-557.
- Korkut, K., & Babaoğlu, E. (2012). Sınıf öğretmenlerinin özyeterlik inançları. *Uluslararası Yönetim, İktisat ve İşletme Dergisi*, 8(16), 269-281.
- Kreiner, E., & Ashforth, B. E. (2004). Evidence toward an expanded model of organizational identification. *Journal of Organizational Behaviour*, 25(1), 1-27.
- Kulakçı, H., Kuzlu Ayyıldız, T., Emiroğlu O. N., & Köseoğlu, E. (2012). Huzurevinde yaşayan yaşlıların özyeterlik algılarının ve sağlıklı yaşam biçimi davranışlarının değerlendirilmesi. *Dokuz Eylül Üniversitesi Hemşirelik Yüksekokulu Dergisi*, 5(2), 53-64.
- Kurt, T. (2012). Öğretmenlerin öz yeterli ve kolektif yeterlik algıları. *Türk Eğitim Bilimleri Dergisi*, 10(2), 195-227.
- Küçükcan, T., & Gür, B. (2009). *Türkiye'de yükseköğretim: Karşılaştırmalı bir analiz*. Ankara: Seta Siyaset, Ekonomi ve Toplum Araştırmaları Vakfı.
- Lee, S. M. (1971). An empirical analysis of organizational identification. *Academy of Management Journal*, 14(21), 3-226.

- Lega F., & DePietro C. (2005). Converging patterns in hospital organization: Beyond the professional bureaucracy. *Health Policy*, 74, 261–281.
- Lent, R. W., Hill, C., & Hoffman, M. A. (2003). Development and validation of the counselor activity self-efficacy scales. *Journal of Counseling Psychology*, 50(1), 97–108.
- Lichtenstein, H. (1977). Narcissism and primary identity. In H. Lichtenstein (Eds.), *The Dilemma of Human Identity* (207–222). New York: Jason Aronson.
- Liu, L., & Zhao, L. (2019). The influence of ethical leadership and green organizational identity on employees' green innovation behavior: The moderating effect of strategic flexibility. *Earth and Environmental Science*, 237(5), 1–7.
- London, S. (2016). *Age and gender-based differences in self-efficacy and motivation in online students*. Doctoral Thesis, Grand Canyon University College of Doctoral Studies, Arizona.
- Maslow, A. H. (1943). A theory of human motivation. *Psychological Review*, 50(4), 370–396.
- McCarter, A. K. (2007). The impact of hopelessness and hope on social work provision. *Journal of Human Behaviour in the Social Environment*, 15(4), 107–123.
- McGarty, C., & Haslam, S. A. (1997). A short history of social psychology. In C. McGarty & S. A. Haslam (Eds.), *The Message of Social Psychology: Perspectives on Mind in Society* (pp.1–19). Oxford, UK: Blackwell.
- McMaster, M. (2003). *Partnership between administrative and academic managers: How deans and faculty managers work together*. Paper presented at Tertiary Education Management Conference, Adelaide. http://www.atem.org.au/uploads/publications/-018_mcmaster_1_.pdf adresinden alınmıştır.
- Mael, F., & Ashforth, B. E. (1995). Loyal from day one: Biodata organizational identification, and turnover among newcomers. *Personnel Psychology*, 48, 309–330.
- Mead, G. H. (1934). *Mind, self, and society*. Chicago: University of Chicago.
- Medrano, J. D., & Gutiérrez, P. (2001). Nested identities: National and European identity in Spain. *Ethnic and Racial Studies*, 24(5), 753–778.

- Mehmood, S., Ramzan, M., & Akbar, M. T. (2013). Managing performans through reward system. *Journal of Humanities and Social Science*, 15(2), 64-67.
- Mintzberg, H. (1980). Structure in 5's: A synthesis of the research on organizational design. *Management Science*, 26(3), 322-341.
- Mintzberg, H. (1992). Organization design: Fashion or fit. In J. Gabarro (Ed.), *Managing People And Organizations* (ss. 332-353), Cambridge: McGraw-Hill.
- Odanga, S. J., Aloka, P. J., & Raburu, P. (2015). Influence of marital status on teachers' self efficacy in secondary schools of Kisumu Country, Kenya. *Academic Journal of Interdisciplinary Studies*, 4(3), 115-124.
- Oliver, D., & Roos, J. (2007). Beyond text: Constructing organizational identity multimodally. *British Journal of Management*, 18, 342-358.
- Onyame, J. T., & Ankomah, Y. A. (2004). Recruitment and retention challenges among senior administrative personnel of the University of Cape Coast. *Makerere Journal of Higher Education*, 1, 151-161.
- Ottekin Demirbolat, A. (2016). Öğretmenlerin bürokratik sosyalleşme düzeyleri. *Pegem Eğitim ve Öğretim Dergisi*, 1(2), 41-55.
<http://dergipark.gov.tr/pegagog/issue/22595/241349> adresinden alınmıştır.
- Öcel, H. (2013). Örgüt kimliğinin gücü, algılanan örgütsel prestij ve kişi-örgüt uyumu ile bağlamsal performans arasındaki ilişkiler: Örgütsel bağlılığın aracı rolü. *Türk Psikoloji Dergisi*, 28(7), 37-53.
- Ölçme Seçme ve Yerleştirme Merkezi (2017). Araştırma, Yayın ve İstatistikler <https://www.osym.gov.tr/TR,6547/arastirma-yayin-ve-istatistikler.html> sayfasından erişilmiştir.
- Özbek, M., & Kosa, G. (2009). Duygusal bağlılık, örgütsel destek, üst yönetim desteği ve personel güçlendirmenin hizmet kalitesi üzerindeki etkisi: Kırgızistan'da banka işgörenleri üzerinde bir uygulama. *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 84, 189-212.
- Özer, M. (2011). Türkiye'de yükseköğretimde büyüme ve öğretim üyesi arzı. *Yükseköğretim ve Bilim Dergisi*, 1(1), 23-26.

- Özer, N., & Çağlayan, Z. A. (2016). Öğretmenlerin müdürlerine duydukları güven ve kronizm algıları arasındaki ilişki. *İnönü Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü Dergisi*, 3(5), 17-27.
- Özgözü, S., Bektaş, M., Arıkan, F., & Şimşek, H. (2017). Okul psikolojik danışmanlarının genel özyeterlik inançları ve örgütsel özdeşleşme algıları. *İlköğretim Online*, 16(3), 1058-1078.
- Özkanan, A., & Erdem, R. (2014). Yönetimde kayırmacı uygulamalar: Kavramsal bir çerçeve. *Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 2(20), 174-206.
- Pajares, F., & Kranzler, J. (1995). Self-efficacy beliefs and general mental ability in mathematical problem solving. *Contemporary Educational Psychology*, 20, 426-443.
- Pajares, F. (1996). Self-efficacy beliefs in academic settings. *Review of Educational Research*, 66(4), 543-578.
- Paksoy, H. M. (2007). Üniversitelerde akademik personelin iş memnuniyeti: Harran Üniversitesi örneği. *Selçuk Üniversitesi Karaman İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 12(9), 138-151.
- Parker, R., & Haridakis, P. M. (2008). Development of organizational identification scale: Integrating cognitive and communicative conceptualizations. *Journal of Communication Studies*, 1(3), 105-126.
- Pekmezci, G. (2010). *Hemşirelerin örgütsel bağlılıkları ile özyeterlik algıları arasındaki ilişkiler*. Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Pitman, T. (2000). Perceptions of academics and students as customers: a survey of administrative staff in higher education. *Journal of Higher Education Policy and Management*, 22(2), 166-175.
- Polat, S. (2011). Üniversite öğrencilerine göre Kocaeli Üniversitesi'nin örgütsel imajı. *Eğitim ve Bilim*, 36(160), 105-119.
- Ponting, S. S. (2020). Organizationsl identity change: Impacts on hotel leadership and employee wellbeing. *The Service Industries Journal*, 40(1), 6-26.

- Pratt, M. G. (1998). To be or not to be central questions in organizational identification. In D. A. Whetten & P. C. Godfrey (Eds.), *Identity in organizations: Building theory through conversations* (pp.171-191). California: Sage.
- Pratt, M. G., & Foreman, P. O. (2000). Classifying managerial responses to multiple organizational identities. *The Academy of Management Review*, 25(1), 18–42.
- Quinn, R. E., & Cameron, K. (1983). Organizational life cycles and shifting criteria of effectiveness: Some preliminary evidence. *Management Science*, 29(1), 33–51.
- Ramalingam, V., & Wiedenback, S. (1998). Development and validation of scores on a computer programming self-efficacy scale and group analysis of novice programmer self-efficacy. *Journal of Educational Computing Research*, 19(4), 367-381.
- Recepoğlu, S., & İbret, B. Ü. (2019). Mesleki özyeterliğe yönelik sosyal bilgiler öğretmen adaylarının görüşleri. *Uluslararası Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 12(62), 1091–1097.
- Rehber, E. (2007). Dünya’da değişen yükseköğretim ve kalite anlayışı. C. Altan (Ed.), *Değişim çağında yükseköğretim içinde* (s. 211–243). İzmir: Birleşik.
- Riantoputra, C. D. (2010). Knowing thyself: Examining factors that influence the activation of organizational identity concepts in top manager’s minds. *Group and Organization Management*, 35(1), 8–38.
- Ross, J. A., Cousins, J. B., Gadalla, T., & Hannay, L. (1999). Administrative assignment of teachers in restructuring secondary schools: The effect of out-of-field course responsibility on teacher efficacy. *Educational Administration Quarterly*, 35(5), 782-805.
- Rousseau, V., & Aube, C. (2010). Social support at work and affective commitment to the organization: The moderating effect of job resource adequacy and ambient conditions. *The Journal of Social Psychology*, 150(4), 321–340.
- Schunk, D. H. (1989). Self-efficacy and achievement behaviors. *Educational Psychology Review*, 1, 173–208.
- Schunk, D. H. (1990). Goal setting and self-efficacy during self-regulated learning. *Educational Psychologist*, 25, 71–86.
- Schunk, D. H. (1991). Self-efficacy and academic motivation. *Educational Psychologist*, 26, 207–231.

- Schunk, D. H., & Zimmerman, B. J. (1998). *Self-regulated Learning: From Teaching To Self-reflective Practice*. New York: Guildford.
- Schwarzer, R., Schmitz, G. S., & Tang, C. (2000). Teacher burnout in Hong Kong and Germany: A cross-cultural validation of the Maslach burnout inventory. *Anxiety, Stress and Coping*, 13(3), 309-326.
- Sergek, E., & Sertbaş, G. (2006). SSK Hastanesinde çalışan hemşirelerin sosyodemografik özellikleri ve özetkililik, yeterlik düzeyleri. *Anadolu Hemşirelik ve Sağlık Bilimleri Dergisi*, 9(1), 41-49.
- Sherer, M., Maddux, J. E., Mercandante, B., Prentice-Dunn, S., Jacobs, B., & Rogers, R. (1982). The self-efficacy scale: The construction and validation. *Psychological Reports*, 51, 663-671.
- Smith, A. (2001). Perceptions of stress at work. *Human Resource Management Journal*, 11(4), 74-86.
- Solmaz, G. (2014). *Örgütlerde kayırmacılığın örgütsel adalet algılaması üzerindeki etkisi*. Yüksek Lisans Tezi, Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Denizli.
- Stoner, J., Perrewe, P., & Hofacker, C. (2011). The development and validation of the multi-dimensional identification scale. *Journal of Applied Social Psychology*, 41(7), 1632-1658.
- Stum, D. S. (2001). Maslow revisited: Building the employee commitment pyramid. *Strategy and Leadership*, 29(4), 4-9.
- Şanlı, Ö., & Arabacı, İ. B. (2016). Lise öğretmenlerinin örgütsel kimlik algılarının bazı değişkenler açısından incelenmesi. *Bartın Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 5(2), 443-458.
- Şenses, B. (2019). *X ve Y kuşağı öğretmenlerinin çalışma değerleri ile işten keyif alma düzeyleri arasındaki ilişki*. Yüksek Lisans Tezi, Hacettepe Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Şişli, G., & Köse, S. (2013). Kurum kültürü ve kurumsal imaj ilişkisi: Devlet ve vakıf üniversiteleri üzerinde bir uygulama. *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 41, 165-193.

- Tajfel, H., Billig, M.G., Bundy, R.P., & Flament, C. (1971). Social categorization and intergroup behaviour. *European Journal of Social Psychology*, 1, 149-178.
- Tajfel, H. (1978). *Differentiation between social groups: Studies in the social psychology of intergroup relations*. London: Academic Press.
- Tajfel, H. (1981). *Human groups and social categories: studies in social psychology*. New York: Cambridge University Press.
- Tajfel, H. (1982). Social psychology of intergroup relations. *Annual Review of Psychology*, 33, 1-39.
- Taşdan, M. (2010). Örgütsel kimlik. H. B. Memduhoğlu & K. Yılmaz (Ed.), *Yönetimde yeni yaklaşımlar içinde* (s.243-260). Ankara: Pegem.
- Taşdan, M. (2015). Elementary school teachers' perception of organizational identification. *Education and Science*, 40(180), 327-342.
- Taşlıyan, M., Hırlak, B., & Çiftçi, G. E. (2016). Farklılık yönetiminin örgütsel özdeşleşme üzerine etkisi: Akademik ve idari personel üzerine bir araştırma. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 15(59), 1339-1359.
- Tezcan, F. (2010). *Vakıf ve devlet üniversitelerinde görev yapan yabancı diller İngilizce bölümü öğretim elemanlarının iş doyumu ve kuruma bağlılıklarının incelenmesi*. Yüksek Lisans Tezi, Maltepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Tezsürücü, D., & Aybarç Bursalıoğlu, S. (2013). Yükseköğretimde değişim: Kalite arayışları. *Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 10(2), 97-108.
- Tian, C. (2008). Occupation ennui of full-time administrative personnel with high educational background in universities. *Journal of Fujian Institute of Financial Administrators*, 3.
- Toklu, E. (2012). *Düzce Üniversitesi'nde görevli idari personelin hizmet içi eğitim ihtiyacının saptanması*. Yüksek Lisans Tezi, Düzce Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Düzce.
- Tolentino, R. (2013). Organizational commitment and job performance of academic and administrative personnel. *International Journal of Information Technology and Business Management*, 15(1), 51-59.

- Trepte, S. (2006). Social identity Theory. In J. Bryant, P. Vorderer (Eds.), *Psychology of entertainment*, (pp.255–271). New York: Lawrence Erlbaum Associates.
- Tschanen-Moran, M., & Woolfolk, A. H. (2001). Teacher efficacy: Capturing an elusive construct. *Teaching and Teacher Education*, 17, 783–805.
- Turan, M., & Parsak, G. (2011). Yabancılaşma ve iş tatmini ilişkisi: Bir devlet üniversitesi idari personeli üzerinde araştırma. *Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 20(1), 1–20.
- Turner, J. C., & Tajfel, H. (1986). The social identity theory of intergroup behavior. In Austin, W. G. & Worchel, S. (Eds.), *Psychology of intergroup relations*, (pp.7–24). Chicago: Nelson-Hall.
- Tuzcu, A. M. (2016). Ankara Üniversitesi TÖMER’de çalışan akademik ve idari personelin iş tatmin düzeyinin ve iş tatminine etki eden faktörlerin belirlenmesi. *Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Fakültesi Dergisi*, 71(1), 161–197.
- Tuzcu, A., & Ulaş, D. (2018). Akademik ve idari personelin gözünden yöneticileri: Ankara Üniversitesi TÖMER örneği. *Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Fakültesi Dergisi*, 9(2), 58–89.
- Tütüncü, Ö., & Akgündüz, Y. (2012). Seyahat acentelerinde örgüt kültürü ve liderlik arasındaki ilişkisi: Kuşadası bölgesinde bir araştırma. *Anatolia: Turizm Araştırmalar Dergisi*, 1, 59–72.
- Tüzün, İ. K., & Çağlar, İ. (2008). Örgütsel özdeşleşme kavramı ve iletişim etkinliği ilişkisi. *Yaşar Üniversitesi Dergisi*, 3(9), 1011–1027.
- Tytherleigh, M., & Cooper, C. (2005). Occupational Stress in the UK Higher Education Institutions: A Comparative Study of All Staff Categories. *Higher Education Research and Development*, 24(1), 41–61.
- Uğurlu, C. T., & Arslan, C. (2015). An examination of teachers’ organizational identity and their level of trust on school by means of some variables. *Elementary Education Online*, 14(1), 72–85.
- Uygun Takmaz, Ş. (2009). *İlköğretim okullarında örgütsel iletişim düzeyi ile öğretmenlerin karara katılma davranışları arasındaki ilişki*. Yüksek Lisans Tezi, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya.

- Uysal, İ., & Kösemen, S. (2013). Öğretmen adaylarının genel özyeterlik algılarının incelenmesi. *Eğitim ve Öğretim Araştırmaları Dergisi*, 2(2), 217-226.
- Uzel, A. (2009). *Öğretmen ve okul yöneticilerinin yabancı dile yönelik özyeterlik algılarının ve öğrenme ihtiyaçlarının belirlenmesi*. Yüksek Lisans Tezi, Yeditepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Ülker Tümlü, G., & Recepoğlu, E. (2013). Üniversite akademik personelinin psikolojik dayanıklılık ve yaşam doyumu arasındaki ilişki. *Yükseköğretim ve Bilim Dergisi*, 3(3), 205-213.
- Volkwein, J. F., & Parmley, K. (2000). Comparing administrative satisfaction in public and private universities. *Research in Higher Education*, 41(1), 95-116.
- Wegge, J., Schuh, S. C., & Dick, R. V. (2012). Emotions as a driver for personal and organizational identity and organizational identification as a resource for serving unfriendly customers. *Stress and Health*, 28, 123-136.
- Whetten, D. A., & Mackey, A. (2002). A social actor conception of organizational identity and its implications for the study of organizational reputation. *Business and Society*, 41, 393-414.
- Whetten, D. A. (2006). Albert and Whetten revisited strengthening the concept of organizational identity. *Journal Of Management Inquiry*, 15(3), 219-234.
- Wilson, C., Woolfson L. M., & Durkin, K. (2020). School environment and mastery experience as predictors of teachers' self efficacy beliefs towards inclusive teaching. *International Journal of Inclusive Education*, 24(2), 218-234.
- Woolfolk Hoy, A., Woolfolk Hoy, K., & Davis, H. A. (2009). Teachers's self efficacy beliefs. In K. R. Wenzel & A. Wigfield (Eds.), *Educational psychology handbook series* (pp. 627-653). New York: Taylor & Francis.
- Yaşar Ekici, F. (2017). Okul öncesi öğretmen adayları ile pedagojik formasyon eğitimi alan öğretmen adaylarının öğretmenliğe yönelik özyeterlik inançlarının karşılaştırılması. *İnsan ve Toplum Bilimleri Araştırmaları Dergisi*, 6(5), 3003-3022.
- Yeğin, M. (2009). *İdari personelin iş doyumu üzerine bir araştırma: Dokuz Eylül Üniversitesi Tıp Fakültesi*. Yüksek Lisans Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü, İzmir.

- Yıldırım, A., & Şimşek, H. (2018). *Sosyal bilimlerde nitel araştırma yöntemleri*. Ankara: Seçkin.
- Yılmaz, M., Gürçay, D., & Ekici, G. (2007). Akademik özyeterlik ölçeğinin Türkçe'ye uyarlanması. *Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 33, 253–259.
- Yüksek Özdemir, A., & Özdemir, A. (2007). Duygusal zeka ve çatışma yönetimi stratejileri arasındaki ilişkilerin incelenmesi: Üniversitede çalışan akademik ve idari personel üzerine uygulama. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 18, 393–410.
- Yükseköğretim Kurulu. (2007). *Türkiye'nin yükseköğretim stratejisi*. (Yükseköğretim Kurulu Yayınları Rapor No. 2007-1) http://www.yok.gov.tr/documents/10279/30217/yok_strateji_kitabi/27077070-cb13-4870-aba1-6742db37696b adresinden alınmıştır.
- Yükseköğretim Kurulu (2019). Üniversiteler <https://www.yok.gov.tr/ana-sayfa> sayfasından erişilmiştir.
- Zimmerman, B. J., & Bandura, A. (1992). Self-motivation for academic attainment: The role of self-efficacy beliefs and personal goal setting. *American Educational Research Journal*, 29(3), 663–676.
- Zimmerman, B. J. (2000). Self-efficacy: An essential motive to learn. *Contemporary Educational Psychology*, 25, 82–91.

EKLER



Ek 1. Örgütsel Kimlik ve Özyeterlik Ölçeği

Değerli Katılımcı,

“Üniversitelerde Görev Yapan İdari Personelin Örgütsel Kimlik ve Öz yeterlilik Algıları Arasındaki İlişki” konulu doktora tez çalışmam için veri toplamaktayım. Bu sebeple, sizden aşağıdaki maddeleri dikkatlice okuyarak katılım derecenize göre sizi en iyi tanımlayan ifadeyi seçmenizi rica ediyorum. Yanıtlarınızın geçerli olabilmesi için tüm soruların işaretlenmesi gerekmektedir. Vereceğiniz yanıtlar araştırma için kullanılacak ve tamamen gizli tutulacaktır. Yardımlarınız için şimdiden teşekkür ederim.

Şebnem ÖZTÜRK

Gazi Üniversitesi

Eğitim Bilimleri Enstitüsü

Eğitim Bilimleri Ana Bilim Dalı

Eğitim Yönetimi ve Denetimi Bilim Dalı

A. Kişisel Bilgiler

Cinsiyet:

Yaş:

Medeni Durum: () Evli () Bekar

Kurum içi Tecrübe: (yıl)

Görev:.....

Eğitim Düzeyi: () Doktora () Yüksek Lisans () Lisans () Yüksekokul () Lise

Okul Türü: () Devlet () Vakıf

B. Çok Boyutlu Örgütsel Kimlik Ölçeği

Lütfen sunulan ölçeği kullanarak verilen ifadelerle katılma derecenizi belirtiniz.

	Hiç Katılmıyorum (1)	Katılmıyorum (2)	Kararsızım (3)	Katılıyorum (4)	Tamamen Katılıyorum (5)
1. Bu okulun bir üyesiyim.					
2. Kendimi bu okulun bir üyesi olarak görürüm.					
3. Bu okulun bir mensubu olup olmadığım sorulsa evet cevabını veririm.					
4. Bu okuldaki diğer idari personel ile benzer özelliklere sahip olduğumu düşünürüm.					
5. Bu okulun üyeleri için normal görülen özellik, nitelik, vasıf ve davranışlara sahibim.					
6. Bu okulun tipik bir üyesini temsil ederim.					
7. Bu okuldaki diğer idari personel gibiyim.					
8. Bu okul olumsuz bir durumla karşılaştığında kişisel olarak incinmiş hissedirim.					
9. Bu okul sıkıntıda olduğunda ben de aynı sıkıntıyı paylaşıyorum.					
10. Bu okuldaki diğer idari personelin başından geçenler kişisel olarak beni endişelendirir.					
11. İş yerinde çalışma alanıma/ofisime bu okulla ilgili resimler/fotoğraflar asarım.					
12. Bu okulun bir üyesi olduğumu gösteren eşyaları (etiket, kupa, kalem, çanta) kullanırım.					

C. Özyeterlik Ölçeği

Aşağıda çeşitli konulardaki düşüncelerinizi öğrenmek üzere cümleler verilmiştir. Cümlede geçen ifadenin sizi ne kadar tanımladığını, lütfen, size uygun olan bölmeye işaretleyiniz.

	Hiç (1)	Biraz (2)	Kararsızım (3)	İyi (4)	Çok İyi (5)
1. Sorunlarımdan biri bir işe zamanında başlayamamamdır.					
2. Belirlediğim önemli hedeflere ulaşmada pek başarılı olamam.					
3. Her şeyi yarım bırakırım.					
4. Zorluklarla yüz yüze gelmekten kaçınırım.					
5. Eğer bir iş çok karmaşık görünüyorsa onu denemeye bile girişmem.					
6. Bir şey yapmaya karar verdiğimde hemen işe girişirim.					
7. Yeni bir şey denerken başlangıçta başarılı olamazsam çabucak vazgeçerim.					
8. Beklenmedik sorunlarla karşılaştığımda kolayca onların üstesinden gelemem.					
9. Bana zor görünen yeni şeyleri öğrenmeye çalışmaktan kaçınırım.					
10. Başarısızlık benim azmimi arttırır.					
11. Yeteneklerime her zaman çok güvenmem.					
12. Kendine güvenen biriyim.					
13. Kolayca pes ederim.					
14. Hayatta karşıma çıkacak sorunların çoğuyla baş edebileceğimi sanmıyorum.					

Ek 2: Etik Kurul Onayı

Evrak Tarih ve Sayısı: 11/05/2020-E.5415



T.C.
TOBB EKONOMİ VE TEKNOLOJİ ÜNİVERSİTESİ
İnsan Araştırmaları Değerlendirme Kurulu
İnsan Araştırmaları Değerlendirme Kurulu



Sayı : 27393295-100
Konu : 2020-25 Numaralı Başvuru

Sayın Öğret. Şebnem ÖZTÜRK

İnsan Araştırmaları Değerlendirme Kurulu'na etik yönden değerlendirilmek üzere sunmuş olduğunuz 2020-25 kayıt nolu " Üniversitelerde Görev Yapan İdari Personelin Örgütsel Kimlik Ve Özyeterlik Algıları Arasındaki İlişki " başlığını taşıyan projeniz etik yönden uygun görülerek onaylanmasına karar verilmiştir. Bilgilerinizi rica ederiz.

e-imzalıdır
Prof. Dr. Tayyibe Nur ÇAĞLAR
Kurul Başkanı



Adres: Sığırsızlı Caddesi No:41 06580 Sığırsızlı/Ankara
Telefon No: (0312) 293-6000 Faks No: (0312) 287-0966
E-Posta: bilgi@ctu.edu.tr İnternet Adresi: www.ctu.edu.tr

Bilgi İçin: Nispet Zengin
Ünvan: Sekreter

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



GAZİLİ OLMAK AYRICALIKTIR...