

İdari Personelin Devlet Üniversitelerinde Korku Kültürüne İlişkin Görüşleri

Opinions of Administrative Staff on the Culture of Fear in State Universities

Merve Duman¹ , Ahmet Şahin² 

¹ Alanya Alaaddin Keykubat Üniversitesi, Antalya

² Alanya Alaaddin Keykubat Üniversitesi, Eğitim Fakültesi, Eğitim Bilimleri Bölümü, Antalya

Özet

Çalışmanın amacı, devlet üniversitelerinde çalışan idari personelin görüşlerine göre yükseköğretim kurumlarının örgütsel korku kültürü düzeyini belirlemektir. Betimsel tarama modelinin kullanıldığı bu çalışmanın evreni 2020-2021 öğretim yılında Türkiye'deki devlet üniversitelerinde idari personel olarak çalışan 169.322 kişiden oluşmaktadır. Çalışmanın örneklem grubunda 928 idari personel yer almaktadır. Veriler Korku Kültürü Ölçeği ile toplanmış, betimsel testler ile bağımsız örneklem için t-testi ve tek yönlü varyans analizi kullanılarak analiz edilmiştir. Araştırma sonucunda devlet üniversitelerinde çalışan idari personelin yönetici korkusunu bazen, meslektaş ve yasal süreç korkusunu ise nadiren hissettikleri tespit edilmiştir. Ayrıca meslektaş korkusunda idari personelin cinsiyetine, unvanına, mesleki kıdemine ve çalıştıkları üniversitelerin bulunduğu coğrafi bölgelere göre anlamlı farklılıklar belirlenmiştir. Yasal süreç korkusunda mesleki kıdeme; yönetici korkusunda ise unvana göre anlamlı farklılıklar ortaya çıkmıştır. Ancak, hiçbir korku kültürü türünde çalışanların medeni durumuna ve öğrenim durumuna göre anlamlı farklılığa rastlanılmamıştır.

Anahtar Sözcükler: İdari Personel, Korku, Kültür, Korku Kültürü, Üniversite, Yükseköğretim.

Çalışanlar, yaşamlarının çoğunluğunu geçirdikleri örgütlerde bir taraftan görevlerini yapmaya çalışırken, diğer taraftan çeşitli örgüt içi etkileşimlerde bulunurlar (Özdevecioğlu ve Çelik, 2009). Örgüt içi etkileşimlerle birlikte çalışanların kendi kültürel özelliklerini örgüte taşımaları (Koşar ve Çalık, 2011; Yılmaz, 2014) neticesinde o örgüte özgü bir kültür ortaya çıkar. Dolayısıyla, her örgüt değer ve inançları bakımından diğer örgütlere göre farklı bir örgüt kültürüne sahiptir (Beytekin vd., 2010). Aslında bu durum, mesleki zorunluluklar nedeniyle aynı örgütün çalışanı olarak bir araya gelen bireylerin, örgütlerinin ortak amaçlarını gerçekleştirebilmek ve birbirleriyle anlaşabilmek için

Abstract

The study aims to determine the culture of fear in higher education institutions according to the opinions of administrative staff working in state universities. The population of this research, in which the descriptive survey model was used, consists of 169.322 administrative staff in state universities in Türkiye in the 2020-2021 academic year. The sample study consisted of 928 administrative staff. Data were collected using the Culture of Fear Scale and analyzed using descriptive tests, independent samples t-test and one-way ANOVA. It was found that administrative staff working in state universities sometimes felt fear of managers and rarely felt fear of colleagues and legal processes. Significant differences were found in the fear of colleagues according to gender, title, seniority, and geographical regions of the universities where they work. There were also significant differences in fear of legal process by seniority and fear of managers by title. However, no significant differences were found in any type of culture of fear according to employees' marital status and level of education.

Keywords: Administrative Staff, Fear, Culture, Culture of Fear, Higher Education, University.

kolektif bir örgüt kültürü oluşturma ihtiyacından kaynaklanmaktadır (Yıldırım, 2005).

Örgütsel etkililik açısından önemli olan kültür (Öztürk, 2015), örgüt çalışanları arasında kolektif bir inanç ve değer sistemi yaratarak örgütsel kimlik oluşumunu sağlamakta (Gizir, 2007) ve böylece çalışanların davranışları üzerinde belirleyici rol oynamaktadır (Özdevecioğlu ve Çelik, 2009). Örgüt kültürü, aynı zamanda örgütleri anlamaya ve analiz etmeye yardımcı olmaktadır (Lacatus, 2013). Dolayısıyla, doğru yönetilemeyen kültürler örgütlerin amaçlarına ulaşmasını zorlaştırabilmekte ve varlıklarını tehlikeye sokabilmektedir (Balay vd., 2013).

İletişim / Correspondence:

Merve Duman,
Alanya Alaaddin Keykubat Üniversitesi,
Öğrenci İşleri Daire Başkanlığı, Kestel
Mahallesi, Üniversite Caddesi, No:80
Alanya-Antalya
e-posta: merve.duman@alanya.edu.tr

Yükseköğretim Dergisi / TÜBA Higher Education Research/Review (TÜBA-HER), 13(3), 491-502. © 2023 TÜBA
Geliş tarihi / Received: Ağustos / August 8, 2022; Kabul tarihi / Accepted: Nisan / April 14, 2023
Bu makalenin atıf künyesi / How to cite this article: Duman, M., Şahin, A. (2023). İdari Personelin Devlet
Üniversitelerinde Korku Kültürüne İlişkin Görüşleri. *Yükseköğretim Dergisi*, 13(3), 491-502. doi:10.53478/
yuksekogretim.1159129

Bu çalışma Merve Duman'ın Doç. Dr. Ahmet Şahin danışmanlığında yapmış olduğu "İdari Personelin Devlet
Üniversitelerinde Korku Kültürüne İlişkin Görüşleri" başlıklı yüksek lisans tezinden üretilmiştir. Birinci yazarın evlilik
öncesi soyadı Uluk'tur.

ORCID: M. Duman: 0000-0003-2713-8088; A. Şahin: 0000-0002-1254-393X

Kültür, insan yaşamında korku ile şekillenerek davranışlarımız üzerinde etkili olmaktadır (Çapak, 2020). Bireyler korkuyu içinde yaşadıkları toplumlardan öğrenmekte, böylece kültür, kişide korkunun oluşmasında neden olmaktadır. Dolayısıyla, korku insan ve kültür etkileşiminin sonucunda ortaya çıkmaktadır (Yurdigül, 2014). Korku, bir inanç ya da bir tutumdan ziyade insanı insan yapan evrensel bir duygu türü (Öztürk vd., 2016) olup, insanların başa çıkması gereken bir engel veya tehlikelere gösterilen tepkiye atfedilmektedir (Abdurrezzak, 2018). Aynı zamanda, korku, bireylerin günlük yaşamlarında etkili olan hem fizyolojik hem de psikolojik reaksiyonlara neden olan temel duygulardan birisi olup psikolojide ve sosyolojide yaygın şekilde araştırılan bir olgudur. Baskıcı yönetim anlayışının egemen olduğu örgütlerde sıklıkla kullanılan bir araç olarak çalışanların verimliliğini ve performansını da etkileyebildiğinden, örgütsel açıdan incelenmesi önem taşımaktadır (Orhun ve Meriç, 2019).

Hem günlük hem de örgütsel yaşamda korku, insan hayatının bir parçası olup örgüt kültürleri üzerinde etkili olabilmekte ve örgütsel yaşamda çalışanlarca farklı şekil ve düzeylerde hissedilebilmektedir. Karşılıklı iletişim yetersizliğinin olduğu durumlarda örgütsel verimlilik düşmekte; çalışanlar korku ve kaygı hissetmekte ve tükenmişlik duyguları artabilmektedir (Şahin, 2021). Ayrıca, aşırı rekabet, örgütsel küçülme ve giderek azalan iş güvencesi gibi örgütsel baskılar nedeniyle gelişmiş toplumlarda örgütlerde çalışmak giderek daha stresli hale gelmektedir. Her ne kadar modern yönetim uygulamaları örgütlerde yaygınlaşmaya başlasa da örgütsel stres, çalışanlarda korkuya neden olabilmektedir (Ashkanasy ve Nicholson, 2003). Bu durum örgütlerde korku kültürünün inceleme konusu yapılmasını önemli hale getirmektedir.

İlk olarak 1980'li yıllarda örgütsel fikir ve davranışlar için kullanılmaya başlayan korku kültürü (Çapak, 2020), örgütlerin sorunlarla başa çıkmasını zorlaştıran bir şüphe durumunu ifade etmektedir (Ünusan, 2006). Korku kültürünün egemen olduğu örgütlerde örgüt yönetimleri, verimlilik için çalışanların denetlenmesi ve ceza ile korkutulması gerektiğini savunur. Buna göre, çalışanlar otoritenin emrinde çalışan kişilerdir. Bu tür örgütlerde yöneticilerin dediğinin yapılması zorunludur ve örgüt çalışanlarının hakları kısıtlıdır. Dolayısıyla bireylerde sorumluluk ve vicdan gelişimi zayıf kalmaktadır. Güç, yönetsel erk sahibindedir. Çalışanlar arasında dostluk yerine çıkara dayalı ilişkiler yaygındır. İtaatkâr ve çalışkan bireyler iyi çalışanlar olarak kabul edilir. Çalışanlar yöneticilerinin takdirini kazanabilmek için yönetici varken çalışırlar, yönetici olmadığında işten kaçarlardı. Onları çalışmaya iten temel sebep ceza almama ya da ödül kazanma dürtüsüdür. Kısacası, ödül veya ceza olmadan iş görenler çalışmak istemezler. Aynı zamanda, çalışanların, iş doyumunu düzeyleri zayıftır ve karar verme sürecine katılımları oldukça sınırlıdır. Bu tür örgütlerin yöneticileri, çalışanların çalışmaktan hoşlanmadıklarını ve iş yapmaktan kaçınacaklarını

düşündüklerinden onların sıkı şekilde denetlenmeleri ve örgütsel otoritenin isteklerine aykırı hareket etmeleri durumunda ise cezalandırılmaları gerektiğine inanırlar. Örgüt yönetimi eleştirilere kapalıdır. Çalışanların örgütsel adalet duyguları düşüktür. Örgütsel adaletin, yönetime yakınlık durumuna göre değişkenlik gösterdiği ve yönetime yakın olanlar lehine ayrımcılık yapıldığı düşüncesi ortaya çıkmaktadır (Erdem, 2007; Kahraman, 2019; Orhun ve Meriç, 2019).

Korku kültürü egemen örgütlerde yöneticilerin ise genellikle (1) çalışanların yetersizlikleri ve hataları üzerine yıkıcı geri bildirimlerde bulunduğu, (2) onlara değer vermediği, (3) ayrımcılık yaptığı, (4) hataları ve eksiklikleri fazlaca büyüttüğü ve bunları iş görenleri yönetmede kullandığı, (5) olumlu davranışları ve performansları ödüllendirmediği ancak cezalandırma söz konusunda hızlı davrandığı, (6) çalışanların yenilikçi ve yaratıcı uygulamalarını takdir etmediği, (7) onlarla sürekli çatışma halinde olduğu ve (8) onları sürekli kontrol altında tuttuğu belirtilmektedir (Kavak, 2015). Dolayısıyla, baskın korku kültürü karşısında çalışanlarda uyma, kaçma, çatışma, mücadele etme, kararsız olma ve tarafsız kalma gibi davranışlar görülmektedir. Uyma ya da boyun eğme, örgütlerde korkuya karşı çalışanlarca geliştirilen en yaygın savunma mekanizmalarından birisidir. Bu nedenle bazı yöneticiler otoriteyi sağlamak için korku kullanımından yararlanmaktadır (Kahraman, 2019; Kavak, 2015; Yurdigül, 2014; Milosevic ve McCabe, 2015; Seki, 2017). Zira korku kültürünün temelini, örgüt yöneticilerinin yetkilerini çalışanlar üzerinde göstermeye çalışması oluşturmaktadır (Orhun ve Meriç, 2019).

Korkunun kaynağı olabilecek baskıcı yönetim anlayışı, dışlanma, tehdit, cezalandırma, fiziksel şiddet veya hakaret gibi eylemler örgütlerde hissedilen korkuyu arttırmakta ve çalışanlar ile örgütler için yıkıcı sonuçlara neden olabilmektedir. Korku egemen örgütlerde performans düşmekte, dedikodular artmakta ve verimlilik azalmaktadır. Dedikodunun artması çalışanlar arasındaki iş birliğini engellemekte ve çalışanlar arası gruplaşmalara neden olmaktadır (Dalgıç, 2019). Çalışanlar, iş ortamında yaşadıkları korku sonucunda yöneticilerine karşı olumsuz duygular hissetmeye başlamaktadırlar (Kavak, 2015). Aynı zamanda yıkıcı rekabet, korku duygusunu arttırmaktadır. Bireyler, etrafındakileri yaşadıkları korkunun sebebi olarak algıladığından ya korku kaynağından kaçmaya ya da söz konusu korku kaynağıyla başa çıkmaya çalışmaktadır. Korku nedeniyle taraflar arasındaki sosyal mesafe artmakta (Özpolat ve Sevim, 2017), çalışanların kendilerini güvensiz ve endişeli hissederek tuhaf davranışlar sergilemesine neden olmakta ve kişiler arası iletişimi zayıflatmaktadır (Mert, 2012). Ayrıca, korku, insanları dış dünyaya karşı özgüvensiz yaparak bireylerin yaşantılarını da kısıtlamakta (Hennenhofer ve Heil, 2004), risklerden kaçınılarak fırsatların görülmesini engellemektedir. Örgüt yönetimlerinin korkuyu baskın şekilde kullanması çalışanları korkan, yabancılaşmış ve mutsuz bireylere çevirmekte; yabancılaşmış çalışanlar



zamanla hem kendisinden ve diğer örgüt çalışanlarından kopmaktadır (Akan ve Oran, 2017). Aynı zamanda örgütsel korku, çalışanların örgütsel bağlılığını azaltabilmektedir. Kendilerini çalıştıkları örgütün bir üyesi olarak görmemeye başlayan kişilerin işe gitme istekleri zamanla azalmaktadır. Çalışanlarda tükenmişlik artarken; iş ve yaşam doyumu ise azalmaktadır. Korku çalışanları duygusal açıdan da etkileyerek yaratıcılıklarını azaltmaktadır (Kavak, 2015).

Yükseköğretim kurumları toplumsal fayda ve refaha yönelik bilimsel araştırmalar yapan, nitelikli bireyler yetiştiren, ekonomik, sosyal ve bilimsel sorunlara çözüm üretmeye çalışan eğitim-öğretim ve araştırma kurumlarıdır (Höbel, 2010). Örgütsel etkililik açısından tüm örgütler gibi yükseköğretim kurumları da kendi örgüt kültürlerini oluşturup geliştirmek durumundadır (İplikçi ve Topsakal, 2014). Kurumsal yapısının, çalışanlarının ve çevresinin diğer örgütlere göre farklı (Ceylan, 1998) olduğu dikkate alınır ise yükseköğretim kurumlarında örgüt kültürü, çalışanların özellikleri başta olmak üzere örgütsel yapı kaynaklı istihdam politikaları, görev alanları ve çalışma şekilleri gibi bir dizi örgütsel faktörden etkilenebilmektedir.

Yükseköğretim kurumlarında akademik ve idari işleyişte istihdam şekilleri farklı çalışanlar görev yapmaktadır. Bu kurumlarda eğitim-öğretim ve araştırma faaliyetleri akademik personel tarafından gerçekleştirilirken; söz konusu faaliyetlerin yürütülmesi noktasında destek hizmeti sağlamakla yükümlü idari personel de bulunmaktadır (Demir ve Demir, 2012; Höbel, 2010). Bağlı oldukları mevzuatlar nedeniyle akademik ve idari personelin istihdam şekillerinin, görev tanımlarının ve sorumluluklarının yanı sıra disiplin işlemleri, ast-üst ilişkisi, çalışma esneklikleri ve özlük hakları birbirinden farklıdır. Aynı zamanda, akademik personelin yoğun olarak eğitim-öğretim ve bilimsel çalışmalarla, idari personelin ise bürokratik işleyişle meşgul olması yükseköğretim kurumlarında birbirleriyle etkileşim halinde olan alt kültürlerin ortaya çıkmasına neden olmaktadır (Uçkun vd., 2014). Bu durum yükseköğretim kurumlarında akademik ve idari birimlere göre örgüt kültüründe farklılaşmalara yol açmaktadır.

Alan yazında yüksek öğretim kurumlarına dönük birçok çalışma bulunmaktadır. Bu çalışmaların bazılarında yükseköğretimde dijitalleşme (Liu, Geertshuis ve Grainger, 2020; Taşkıran, 2017), e-öğrenme (Islam, Beer ve Slack, 2015), okullaşma (Günay ve Günay, 2016), öğrenciler (Coşkun ve Demirel, 2012; Özkan ve Yılmaz, 2010), küreselleşme ve bilgi teknolojileri (Yılmaz ve Horzum, 2005), akademik inanç (Samuelowicz ve Bain, 2001), tükenmişlik (Budak ve Sürgevil, 2005; Naktiyok ve Kaygın, 2012), akademik gelişim (Åkerlind, 2005), örgüt kültürü (Erdem, Adıgüzel ve Kaya, 2010), örgütsel adalet (Altıntaş, 2006; Büyükyılmaz ve Tunçbiz, 2016), öz yeterlik (Schoen ve Winocur, 1988), finansal okuryazarlık (Öztürk ve Demir, 2015), psikolojik dayanıklılık (Tümlü ve Reçepoğlu, 2013), örgütsel bağlılık (Büyükyılmaz ve Tunçbiz, 2016), iyi oluş

(Kinman, 2014) ve iş tatmini (Naktiyok ve Kaygın, 2012; Ssesanga ve Garrett, 2005) gibi konular ele alınmış olup bu çalışmaların çoğunluğunda üniversitelerin örgütsel yapısı, eğitim-öğretim süreci, akademik personel veya öğrenciler çalışma konusu yapılmıştır. Sınırlı sayıda çalışmada ise üniversitelerin idari personeli inceleme konusu yapılmıştır. Bu çalışmaların bazılarında kayırmacılık (Çelik ve Erdem, 2012), iş doyumu ve yabancılaşma (Turan ve Parsak, 2011), duygusal emek (Çoruk, 2014), yönetsel ve örgütsel sorunlar (Höbel ve Karkin, 2013), iş stresi (Gürbüz, 2020) ve örgütsel sinizm (Karcıoğlu ve Naktiyok, 2015) gibi konular ele alınmıştır. Ancak idari ve akademik personel şeklinde ikili istihdam tipine sahip örgütler olarak üniversitelerde idari personeli inceleme konusu yapan daha fazla çalışmaya ihtiyaç duyulduğu görülmektedir. Korku kültürü üzerine yapılan alan yazın incelendiğinde ise bu çalışmaların akademik personelin korku kültürü ve tükenmişliği arasındaki ilişki (Sincer ve Baskan, 2017), işletmelerde korku kültürü (Kavak ve Çelik, 2020), korku kültürünün yönetim, çalışanlar ve işletmelere etkileri (Kaşmer, 2009), yönetici korkusu ve korku kültürü (Yaşar, 2022), öğrencilerin korku kültürüne ilişkin görüşleri (Yılmaz ve Göçen, 2015) ve öğretmenlerin korku kültürü algıları (Agalday ve Yiğit, 2022) konularına odaklandığı görülmektedir. Ancak doğrudan idari personelin yükseköğretim kurumlarında korku kültürüne ilişkin görüşlerini ele alan çalışmalara rastlanılmamıştır. Dolayısıyla idari birimlerde çalışan yükseköğretim kurumu çalışanlarının kurumlarındaki örgütsel korku kültürüne ilişkin görüşlerinin tek başına ayrı bir çalışma konusu yapılması önem taşımaktadır. Korku kültürünün örgütler üzerindeki öneminden hareketle çalışmanın amacı devlet üniversitelerinde çalışan idari personelin kurumlarında hissettikleri korku kültürüne ilişkin görüşlerini belirlemektir. Bu noktadan hareketle aşağıdaki sorulara cevap aranacaktır:

Devlet üniversitelerinde çalışan;

1. İdari personelin hissettiği korku kültürü düzeyi nedir?
2. İdari personelin hissettiği korku kültürü cinsiyete göre anlamlı farklılık göstermekte midir?
3. İdari personelin hissettiği korku kültürü medeni duruma göre anlamlı farklılık göstermekte midir?
4. İdari personelin hissettiği korku kültürü unvana göre anlamlı farklılık göstermekte midir?
5. İdari personelin hissettiği korku kültürü kıdeme göre anlamlı farklılık göstermekte midir?
6. İdari personelin hissettiği korku kültürü çalışılan coğrafi bölgeye göre anlamlı farklılık göstermekte midir?

Yöntem

Betimsel tarama modelinde desenlenen bu araştırma devlet üniversitelerinde çalışan idari personel üzerinde gerçekleştirilmiştir. Çalışmanın evreni Türkiye'deki devlet üniversitelerinde 2020-2021 öğretim yılında idari personel olarak çalışan 169.322 kişiden oluşmaktadır.

Personel sayıları belirlenirken devlet üniversitelerine ait resmi internet sayfalarındaki verilerden yararlanılmıştır. COVID-19 pandemisi döneminde evrenin bütününe ulaşmanın zor, zaman alıcı ve maliyetli olması sebebiyle çalışma grubunun belirlenmesinde uygun örnekleme yönteminden yararlanılmıştır. Bu yöntemde araştırmacı en yakın ve ulaşılması kolay bir durum seçtiği için araştırma hızlanır ancak katılımcıların örnekleme seçilme olasılığı bilinmez (Kılıç, 2013) ve yeterli örneklem sayısına ulaşıncaya kadar erişebilirliği en yüksek olan kişilerle çalışma grubu oluşturulmaya çalışılır (Büyüköztürk vd., 2010).

Sürekli değişenler için örneklem sayısı belirleme formülünden (Baştürk ve Taştepe, 2013) yararlanılarak çalışmanın örnekleme (%95 güven aralığı, ± 5 hata payı seviyesinde) 384 idari personelin alınması yeterli görülmüştür. Etik kurul izninin (2021/27) ardından tüm devlet üniversitelerine araştırma izni talebinde bulunulmuş ve izin verilmesi durumunda çevrimiçi anket formunun idari personel tarafından doldurulması istenilmiştir.

Çalışmaya katılan idari personelden 308 kişi kadın (%33,2), 620 kişi ise erkektir (%66,8). Evli olan katılımcı sayısı 716 (%77,2), bekâr sayısı ise 212 (%22,8)'dir. 69 katılımcının ortaöğretim düzeyinde veya altında (%7,4), 115 kişinin ön lisans düzeyinde (%12,4), 535 kişinin lisans düzeyinde (%57,7) ve 209 kişinin ise lisansüstü düzeyde (%22,5) eğitime sahip olduğu belirlenmiştir. Katılımcılardan 305 kişi 0-10 yıl arası (%32,9), 295 kişi 11-19 yıl arası (%31,8) ve 328 kişi ise 20 yıl ve üzeri (%35,3) çalışma süresine sahiptir. Çalışmaya katılan üst düzey yönetici (Genel sekreter, genel sekreter yardımcısı, daire başkanları ile enstitü, fakülte veya yüksekokul sekreterleri) sayısı 89 (%9,6), orta düzey yönetici (şube müdürleri, müdür yardımcısı, koordinatörler, birim yöneticileri, ayniyat saymanları ve iç denetçiler) sayısı yine 89 (%9,6), alt düzey yönetici (şefler ve uzmanlar) sayısı 106 (%11,4) ve alt düzey çalışan (memur ve işçi) sayısı ise 644 (%69,4)'tür. Katılımcıların 145 (%15,6)'i Akdeniz Bölgesindeki, 163 (%17,6)'ü Karadeniz Bölgesindeki, 73 (%7,9)'ü Ege Bölgesindeki, 201 (%21,7)'i Marmara Bölgesindeki, 254 (%27,4)'ü İç Anadolu Bölgesindeki, 53 (%5,7)'ü Doğu Anadolu Bölgesindeki ve 39 (%4,2)'ü Güneydoğu Anadolu Bölgesindeki devlet üniversitelerinden araştırmaya katılmıştır (■ Tablo 1).

■ Tablo 1. Katılımcılara İlişkin Demografik Veriler.

Değişkenler								Toplam	
	Kadın	Erkek							
Cinsiyet	n	308	620					928	
	%	33,2	66,8					100	
Eğitim Durumu	Lise ve altı	Ön Lisans	Lisans	Lisansüstü					
	n	69	115	535	209	928			
	%	7,4	12,4	57,7	22,5	100			
Çalışma Süresi	0-10 yıl arası	11-19 yıl arası	20 yıl ve üzeri						
	n	305	295	328	928				
	%	32,9	31,8	35,3	100				
Görev Türü	Üst Düzey Yönetici	Orta Düzey Yönetici	Alt Düzey Yönetici	Alt Düzey Çalışanlar					
	n	89	89	106	644	928			
	%	9,6	9,6	11,4	69,4	100			
Bölge	Akdeniz	Karadeniz	Ege	Marmara	İç Anadolu	Doğu Anadolu	Güney Doğu Anadolu		
	n	145	163	73	201	254	53	39	928
	%	15,6	17,6	7,9	21,7	27,4	5,7	4,2	100

Ayrıca, anket formunda sorulara geçmeden önce katılımcılardan gönüllü katılım onayı alınmıştır. İzin talebinin olumsuz değerlendirildiği üniversitelerden gelen veriler ile geçersiz anket verileri değerlendirmeden çıkarıldıktan sonra toplam 928 anket verisi değerlendirmeye alınmıştır.

Çalışmanın verileri Çelik ve Kahraman (2019)'ın geliştirdiği Korku Kültürü Ölçeği ile toplanmıştır. Korku Kültürü Ölçeği, örgüt çalışanlarının korku kültürü düzeyini belirleyebilmek amacıyla 5'li Likert şeklinde hazırlanmıştır. Maddeler 1'den (hiçbir zaman) 5'e (her zaman) kadar puanlanmaktadır.



Ölçek, toplam 18 maddeden ve 3 boyuttan [Yönetici korkusu (9 madde), Meslektaş korkusu (5 madde) ve Yasal süreç korkusu (4 madde)] oluşmaktadır. Ölçeğin güvenilirliğini belirlemek amacıyla iç tutarlık analizi yapılmıştır. Çelik ve Kahraman (2019) tarafından geliştirilen orijinal ölçme aracının Cronbach Alpha iç tutarlık katsayısı yönetici korkusu boyutunda 0,92; meslektaş korkusu boyutunda 0,80 ve yasal süreç korkusu boyutunda 0,86'dır. Ölçeğin bütününde ise Cronbach Alpha değeri 0,92'dir.

Verilerin toplanması sürecinde Korku Kültürü Ölçeği'nin devlet üniversitelerinde çalışan idari personel tarafından çevrimiçi ortamda doldurulması istenilmiştir. İki defa veri toplama süreci gerçekleştirilmiştir. Ön uygulama şeklinde tasarlanan birinci aşamada ölçeğin geçerlik ve güvenilirlik çalışmaları yapılmıştır. Ön uygulamada 199 anket verisi değerlendirmeye alınmış ve ölçeğin faktör yapısının geçerliliği Doğrulamalı Faktör Analizi (DFA) yöntemiyle sınanmıştır.

Ölçek maddelerinin t-değeri 4,34 ile 14,07 arasında değişmekte olup tüm maddeler anlamlıdır (Çokluk, Şekercioğlu ve Büyüköztürk, 2016; Suhr, 2006). Maddelerin faktör yük değerleri ise 0,32 ile 0,84 arasındadır. Ölçeğe ilişkin uyum indeksleri incelendiğinde X^2/sd (1,83), NNFI (.97) ve CFI (.98) değerlerinin mükemmel uyum; GFI (.88), RMSEA (.065) ve SRMR (.056) değerlerinin ise iyi uyum gösterdiği belirlenmiştir (Hair, Anderson, Tatham ve Black, 1998; Seçer, 2015; Toprak ve Aydın, 2015). DFA sonucunda 18 maddeden ve 3 boyutlu bir yapıdan oluşan Korku Kültürü Ölçeği'nin devlet üniversitelerinde çalışan idari personel üzerinde bir model olarak doğrulandığı söylenebilir. Birinci veri toplama sürecinde Cronbach Alpha iç tutarlık katsayısı yönetici korkusu boyutunda 0,89; yasal süreç korkusu boyutunda 0,79; meslektaş korkusu boyutunda 0,87 ve ölçeğin bütününde 0,92 çıkmıştır.

Geçerlik ve güvenilirlik çalışmasının ardından Korku Kültürü Ölçeği ile çevrimiçi ortamda ikinci defa veri toplama sürecine geçilmiştir. İzin talebinin olumsuz değerlendirildiği veya geçersiz olan anket verileri değerlendirmeden çıkarıldıktan sonra toplam 928 katılımcının anket verisi değerlendirmeye alınmıştır. İkinci veri toplama sürecinde ölçme aracının güvenilirlik düzeyi tekrar sınanmış olup, Cronbach Alpha iç tutarlık katsayısı yönetici korkusu boyutunda 0,78; yasal süreç korkusu boyutunda 0,85; meslektaş korkusu boyutunda 0,73 ve ölçeğin bütününde 0,85 şeklinde belirlenmiştir. Güvenirlik sağlandıktan sonra analizlere geçilmiştir.

Veri analizi sürecinde yüzde, frekans, standart sapma ve aritmetik ortalama gibi tanımlayıcı istatistiklerin yanı sıra parametrik testler de kullanılmıştır. İdari personelin korku kültürü düzeylerini; (1) cinsiyet ve medeni durum değişkenlerine göre karşılaştırabilmek amacıyla bağımsız örneklem için t-testi; (2) mesleki kıdem, unvan, öğrenim düzeyi ve coğrafi bölge değişkenlerine göre karşılaştırabilmek amacıyla tek yönlü varyans analizi (One Way ANOVA)

kullanılmıştır. Tek yönlü varyans analizlerinde ortaya çıkan anlamlı farklılığın nereden kaynaklandığını belirlemek amacıyla da Post Hoc testleri yapılmıştır. Parametrik testlerin varsayımlarını sınamak amacıyla varyansların homojenliği için Levene testi yapılmış, verilerin normalliği için çarpıklık ve basıklık değerleri incelenmiştir (Akgül ve Çevik, 2003; Büyüköztürk, 2003; Çokluk vd., 2016; Tabachnick ve Fidell, 2015).

Bulgular

Korku Kültürü Puanlarına İlişkin Genel Bulgular

Devlet üniversitelerinde çalışan idari personelin yaşadıkları korku kültürü düzeylerine ilişkin bulgular ile verilerin basıklık ve çarpıklık değerleri Tablo 2'de sunulmuştur.

Tablo 2. Korku Kültürüne İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler.

Boyutlar	n	\bar{X}	ss	Çarpıklık	Basıklık
Yönetici Korkusu	928	2,79	1,12	0,32	-0,96
Yasal Süreç Korkusu	928	2,37	1,11	0,56	-0,62
Meslektaş Korkusu	928	2,48	1,18	0,51	-0,77

Yönetici korkusu, yasal süreç korkusu ve meslektaş korkusuna ilişkin verilerin çarpıklık ve basıklık değerleri -1,5 ile +1,5 arasındadır. Bu durumda verilerin normal dağıldığı söylenebilir (Tabachnick ve Fidell, 2015). Analizler sonucunda devlet üniversitelerinde çalışan idari personelin yönetici korkusunu bazen ($\bar{X}=2,79$), meslektaş korkusunu ($\bar{X}=2,48$) ve yasal süreç korkusunu ($\bar{X}=2,37$) ise nadiren hissettikleri saptanmıştır.

Korku Kültürü Puanlarının Cinsiyet Değişkeni Açısından Değerlendirilmesi

İdari personelin korku kültürü düzeylerini ifade eden puanların cinsiyete göre anlamlı farklılığa sahip olup olmadığını belirlemek üzere bağımsız örneklem için t-testi yapılmıştır (Tablo 3).

Tablo 3. Cinsiyet Değişkenine Göre Korku Kültürü Puanlarının Karşılaştırılması.

Boyutlar	Cinsiyet	n	\bar{X}	ss	T	sd	p
Yönetici Korkusu	Kadın	308	2,73	1,16	-1,142	926	0,254
	Erkek	620	2,82	1,10			
Yasal Süreç Korkusu	Kadın	308	2,34	1,12	-0,606	926	0,545
	Erkek	620	2,38	1,11			
Meslektaş Korkusu	Kadın	308	2,36	1,18	-2,212	926	0,027
	Erkek	620	2,54	1,17			

İdari personelin meslektaş korkusu puanlarında cinsiyet değişkenine göre anlamlı farklılık belirlenmiştir ($t(926)=2,212$; $p<0,05$). Bulgular, meslektaş korkusunun erkek idari personelde ($\bar{X}=2,54$) kadın idari personele ($\bar{X}=2,36$) kıyasla daha yüksek olduğunu göstermektedir. Buna karşın, yönetici korkusu puanları ($t(926)=1,142$; $p>0,05$) ile yasal süreç korkusu puanlarında ($t(926)=0,606$; $p>0,05$) cinsiyete göre anlamlı farklılık çıkmamıştır. Bu durumda hem kadın hem de erkek çalışanların yönetici ve yasal süreç korkusuna ilişkin benzer düşündükleri ileri sürülebilir.

Korku Kültürü Puanlarının Medeni Durum Değişkeni Açısından Değerlendirilmesi

Medeni durum açısından idari personelin korku kültürü alt boyut puanları arasında anlamlı farklılık olup olmadığını saptamak amacıyla bağımsız örneklem için t-testi yapılmıştır (■ Tablo 4).

İdari personelin medeni durumu yönetici ($t(926)=0,266$; $p>0,05$), yasal süreç ($t(926)=0,116$; $p>0,05$) ve meslektaş ($t(926)=0,943$; $p>0,05$) korkusu puanlarında anlamlı bir farklılığa neden olmamaktadır.

Korku Kültürü Puanlarının Mesleki Kıdem Değişkeni Açısından Değerlendirilmesi

Mesleki kıdem değişkenine göre idari personelin örgütsel korku kültürünün alt boyutlarına ilişkin görüşlerinin anlamlı şekilde farklılaşıp farklılaşmadığını belirlemek için tek yönlü varyans analizi yapılmıştır (■ Tablo 5).

İdari personelin yönetici korkusu puanlarında mesleki kıdemlerine göre anlamlı bir farklılık saptanmamıştır ($F(2-925)=1,638$; $p>0,05$). Ancak, yasal süreç korkusu ($F(2-925)=5,237$; $p<0,05$) ve meslektaş korkusu ($F(2-925)=4,039$; $p<0,05$) puanlarında mesleki kıdemlerine göre anlamlı farklılık görülmüştür. Anlamlı farklılığın hangi gruplardan kaynaklandığını belirlemek için Post-Hoc Scheffe testi gerçekleştirilmiştir. 20 yıl ve üzeri ($\bar{X}=2,21$) çalışma süresine sahip idari personelin yasal süreç korkusu puanlarının hem 0-10 yıl arası ($\bar{X}=2,48$) hem de 11-19 yıl arası ($\bar{X}=2,49$) çalışma süresine sahip idari personel puanlarından anlamlı şekilde daha az olduğu belirlenmiştir. Meslektaş korkusuna ilişkin farkın ise 0-10 yıl arası ($\bar{X}=2,61$) çalışma süresine sahip olanlar ile 20 yıl ve üzeri ($\bar{X}=2,35$) çalışma süresine sahip olanlar arasındaki farklılıktan kaynaklandığı belirlenmiştir. Buna göre 20 yıl ve üzeri çalışma süresine sahip idari personelin meslektaş korkusu puanları 0-10 yıl arası çalışma süresine sahip olanlara göre anlamlı şekilde daha azdır.

■ Tablo 4. Medeni Değişkenine Göre Korku Kültürü Puanlarının Karşılaştırılması.

Boyutlar	Medeni Durum	n	\bar{X}	Ss	t	sd	p
Yönetici Korkusu	Evli	716	2,80	1,11	0,266	926	0,790
	Bekar	212	2,77	1,14			
Yasal Süreç Korkusu	Evli	716	2,37	1,22	0,116	926	0,908
	Bekar	212	2,36	1,08			
Meslektaş Korkusu	Evli	716	2,46	1,19	-0,943	926	0,346
	Bekar	212	2,55	1,13			

■ Tablo 5. Mesleki Kıdem Değişkenine Göre Korku Kültürü Puanlarının Karşılaştırılması.

Boyutlar	Mesleki Kıdem	n	\bar{X}	Ss	F	p	Anlamlı Fark
Yönetici Korkusu	A) 0 - 10 yıl	305	2,83	1,13	1,638	0,195	-
	B) 11 - 19 yıl	295	2,85	1,14			
	C) 20 yıl ve üzeri	328	2,70	1,09			
Yasal Süreç Korkusu	A) 0 - 10 yıl	305	2,48	1,15	5,237	0,005	
	B) 11 - 19 yıl	295	2,43	1,15			A-C B-C
	C) 20 yıl ve üzeri	328	2,21	1,02			
Meslektaş Korkusu	A) 0 - 10 yıl	305	2,61	1,19	4,039	0,018	A-C
	B) 11 - 19 yıl	295	2,49	1,19			
	C) 20 yıl ve üzeri	328	2,35	1,14			



Tablo 6. Unvan Değişkenine Göre Korku Kültürü Puanlarının Karşılaştırılması.

Boyutlar	Unvan*	n	\bar{X}	ss	F	p	Anlamlı Fark
Yönetici Korkusu	A) ÜDY	89	2,50	1,09	3,489	0,015	A-D
	B) ODY	89	2,62	0,99			
	C) ADY	106	2,79	1,09			
	D) ADC	644	2,86	1,14			
Yasal Süreç Korkusu	A) ÜDY	89	2,22	1,01	0,880	0,451	-
	B) ODY	89	2,28	0,99			
	C) ADY	106	2,41	1,03			
	D) ADC	644	2,39	1,15			
Meslektaş Korkusu	A) ÜDY	89	2,11	1,08	6,409	0,000	A-C
	B) ODY	89	2,17	1,08			A-D
	C) ADY	106	2,48	1,04			B-D
	D) ADC	644	2,57	1,21			

* ÜDY (Üst Düzey Yöneticiler), ODY (Orta Düzey Yöneticiler), ADY (Alt Düzey Yöneticiler) ve ADC (Alt Düzey Çalışanlar)

Korku Kültürü Puanlarının Unvan Değişkeni Açısından Değerlendirilmesi

Unvan değişkenine göre korku kültürünün alt boyutlarında idari personel görüşlerinin anlamlı derecede farklılaşıp farklılaşmadığını belirlemek üzere tek yönlü varyans analizi yapılmıştır (■ Tablo 6).

Unvan değişkenine göre idari personelin yönetici korkusu ($F(3-924) = 3,489$; $p < 0,05$) ve meslektaş korkusu ($F(3-924) = 6,409$; $p < 0,05$) puanları anlamlı derecede farklılık gösterirken; yasal süreç korkusu puanları ($F(3-924) = 0,880$; $p > 0,05$) ise anlamlı derecede farklılaşmamaktadır.

Yönetici korkusu ve meslektaş korkusu puanlarında anlamlı farklılığın kaynağını belirlemek için Post Hoc LSD testi gerçekleştirilmiştir. Yönetici korkusu puanlarında alt düzey çalışanlar ($\bar{X}=2,86$) ile üst düzey yöneticilerin ($\bar{X}=2,50$) görüşleri arasında anlamlı derecede farklılık saptanmıştır. Buna göre alt düzey çalışanlar üst düzey yöneticilere kıyasla anlamlı şekilde daha fazla yönetici korkusu hissetmektedirler. Üst düzey yöneticilerin ($\bar{X}=2,11$) meslektaş korkusu puanlarının hem alt düzey yöneticilerin ($\bar{X}=2,48$) hem de alt düzey çalışanların ($\bar{X}=2,57$) puanlarından anlamlı şekilde daha az olduğu belirlenmiştir. Bunun yanı sıra orta düzey yöneticilerin ($\bar{X}=2,17$) meslektaş korkusu puanları ile alt düzey çalışanların ($\bar{X}=2,57$) puanları arasında da anlamlı farklılık saptanmıştır. Alt düzey çalışanlar orta düzey yöneticilere kıyasla daha çok meslektaş korkusu yaşamaktadır.

Tablo 7. Öğrenim Durumu Değişkenine Göre Korku Kültürü Puanlarının Karşılaştırılması.

Boyutlar	Öğrenim Durumu	n	\bar{X}	ss	F	p	Anlamlı Fark
Yönetici Korkusu	A) İlk-Ortaöğretim	69	2,79	1,25	0,033	0,992	-
	B) Ön Lisans	115	2,82	1,16			
	C) Lisans	535	2,79	1,12			
	D) Lisansüstü	209	2,78	1,05			
Yasal Süreç Korkusu	A) İlk-Ortaöğretim	69	2,42	1,32	0,286	0,836	-
	B) Ön Lisans	115	2,35	1,24			
	C) Lisans	535	2,34	1,09			
	D) Lisansüstü	209	2,42	1,03			
Meslektaş Korkusu	A) İlk-Ortaöğretim	69	2,63	1,32	1,262	0,286	-
	B) Ön Lisans	115	2,63	1,31			
	C) Lisans	535	2,44	1,16			
	D) Lisansüstü	209	2,48	1,10			

Tablo 8. Coğrafi Bölge Değişkenine Göre Korku Kültürü Puanlarının Karşılaştırılması.

Boyutlar	Coğrafi Bölge	n	\bar{X}	ss	F	p	Anlamlı Fark
Yönetici Korkusu	A) Akdeniz	145	2,82	1,17	1,374	0,222	-
	B) Karadeniz	163	2,62	1,03			
	C) Ege	73	2,87	1,11			
	D) Marmara	201	2,76	1,17			
	E) İç Anadolu	254	2,92	1,13			
	F) Doğu Anadolu	53	2,79	1,05			
	G) Güneydoğu Anadolu	39	2,64	1,04			
Yasal Süreç Korkusu	A) Akdeniz	143	2,38	1,16	0,807	0,564	-
	B) Karadeniz	154	2,31	1,07			
	C) Ege	74	2,58	1,22			
	D) Marmara	198	2,34	1,10			
	E) İç Anadolu	265	2,32	1,06			
	F) Doğu Anadolu	54	2,54	1,23			
	G) Güneydoğu Anadolu	39	2,37	1,15			
Meslektaş Korkusu	A) Akdeniz	143	2,65	1,29	2,302	0,033	A-B A-G B-C B-E C-G
	B) Karadeniz	154	2,26	1,08			
	C) Ege	74	2,63	1,26			
	D) Marmara	198	2,44	1,17			
	E) İç Anadolu	265	2,54	1,17			
	F) Doğu Anadolu	54	2,57	1,11			
	G) Güneydoğu Anadolu	39	2,17	1,02			

Korku Kültürü Puanlarının Öğrenim Durumu Değişkeni Açısından Değerlendirilmesi

Öğrenim durumu değişkenine göre korku kültürünün alt boyutlarında idari personel görüşlerinin anlamlı derecede farklılık gösterip göstermediğini belirlemek üzere tek yönlü varyans analizi yapılmış ve bulgular Tablo 7'de sunulmuştur.

İdari personelin yönetici ($F(3-924)=0,033$; $p>0,05$), yasal süreç ($F(3-924)=0,286$; $p>0,05$) ve meslektaş ($F(3-924)=1,262$; $p>0,05$) korkusu puanlarında öğrenim durumlarına göre anlamlı derecede bir farklılık saptanmamıştır.

Korku Kültürü Puanlarının Coğrafi Bölge Değişkeni Açısından Değerlendirilmesi

Son olarak coğrafi bölge değişkenine göre korku kültürünün alt boyutlarında idari personel görüşlerinin anlamlı derecede farklılık gösterip göstermediğini belirlemek üzere tek yönlü varyans analizi yapılmış ve bulgular Tablo 8'de sunulmuştur. Çalışılan üniversitenin bulunduğu coğrafi bölgeye göre idari personelin yönetici korkusu ($F(6-921)=1,374$; $p>0,05$) ve yasal süreç korkusu ($F(6-921)=0,807$;

$p>0,05$) puanları anlamlı derecede farklılık göstermezken; meslektaş korkusu ($F(6-921)=2,302$; $p<0,05$) puanları ise coğrafi bölgelere göre anlamlı derecede farklılaşmaktadır. Anlamlı farklılığın kaynağını belirlemek için Post Hoc LSD testi gerçekleştirilmiştir. Akdeniz Bölgesinde ($\bar{X}=2,65$) bulunan üniversitelerin idari personeli Karadeniz Bölgesinde ($\bar{X}=2,62$) ve Güneydoğu Anadolu Bölgesinde ($\bar{X}=2,17$) bulunan üniversitelerin idari personeline kıyasla; Karadeniz Bölgesinde ($\bar{X}=2,62$) bulunan üniversitelerin idari personeli Ege Bölgesinde ($\bar{X}=2,63$) ve İç Anadolu Bölgesinde ($\bar{X}=2,54$) bulunan üniversitelerin idari personeline kıyasla ve Ege Bölgesinde ($\bar{X}=2,63$) bulunan üniversitelerin idari personeli ise Güney Doğu Anadolu Bölgesinde ($\bar{X}=2,17$) bulunan üniversitelerin idari personeline kıyasla meslektaş korkusunu anlamlı şekilde daha fazla hissetmektedirler.

Tartışma ve Sonuç

Bu çalışmada devlet üniversitelerinde çalışan idari personelin görüşlerinden hareketle Türkiye'deki yükseköğretim kurumlarının örgütsel korku kültürü düzeyi belirlenmeye çalışılmıştır. Çalışmaya göre idari personelin yönetici korkusunu bazen, meslektaş ve yasal süreç korkusunu ise nadiren hissettikleri belirlenmiş olup yönetici korkusunun



yasal süreç ve meslektaş korkusuna nazaran daha fazla hissedildiği öne sürülebilir.

Cinsiyet durumu değişkenine göre idari personelin yönetici korkusu ve yasal süreç korkusu puanları arasında anlamlı farklılık görülmezken; meslektaş korkusu puanları arasında ise anlamlı bir farklılık bulunmaktadır. Buna göre, erkek idari personel kadın idari personele kıyasla meslektaş korkusunu anlamlı düzeyde daha çok hissetmektedir. İlköğretim okullarında yıldırma davranışlarının incelendiği Serin'e (2018) ait bir çalışmada erkek öğretmenler sosyal ilişkiler bağlamında kadın öğretmenlere kıyasla daha çok yıldırma davranışına maruz kalmaktadır. Çomak (2011), Ekinci (2012), Nanto (2015) ve Zorgül (2014) erkek öğretmenlerin kadın öğretmenlere kıyasla daha çok yıldırma davranışına uğradığı şeklinde benzer sonuçlar elde etmiştir. Erkek çalışanların yönetici olma arzularının kadın çalışanlara kıyasla daha fazla olması erkek çalışanlar arasında zorlu ve yıkıcı bir kariyer yarışına neden olabilmekte ve bu durum erkek personelin meslektaş korkusunu daha fazla hissetmesine yol açabilmektedir. Sonuçlar aynı zamanda meslektaş korkusunu azaltma bağlamında idari personel arasında güveni ve iş birliğini esas alan iletişim, yardımlaşma ve dayanışma odaklı çalışmaların ve eğitimlerin önemini de artırmaktadır. Ayrıca, Kavak ve Çelik'in (2020) işletmelerde korku kültürü ve yönetimini araştırdığı çalışmalarında kadınların erkeklere kıyasla daha çok yönetici korkusu yaşadığı belirlenmiştir. Kaşmer'in (2009) korku kültürünün yönetim, çalışanlar ve örgüt üzerindeki etkilerini belirlemeye çalıştığı, Sincer'in (2016) korku kültürü ile öğretim elemanlarının tükenmişlik düzeyleri arasındaki ilişkiyi incelediği ve Kahraman'ın (2019) okul yöneticilerinin yönetim tarzının korku kültürü üzerindeki etkisini araştırdığı çalışmalarda ise cinsiyete göre anlamlı farklılık olmadığı ortaya çıkmıştır.

Sonuçlar, medeni durum değişkenine göre idari personelin yönetici korkusu, meslektaş korkusu ve yasal süreç korkusu puanları arasında anlamlı bir farklılık bulunmadığını göstermektedir. Bu durumda evli ya da bekâr olmanın örgütsel korku kültürünü hissetme açısından idari personel için belirleyici olmadığı söylenebilir. Kavak ve Çelik'in (2020) örgütlerde korku kültürü konulu araştırması ile Karakoç'un (2016) öğretmenlerin okullarda maruz kaldıkları yıldırma davranışları ve örgütsel bağlılıklarının ele alındığı çalışmada da yönetici korkusunun evli ya da bekar olmaya göre anlamlı farklılık göstermediği belirlenmiştir. Bununla birlikte, üniversitelerde akademik personelin tükenmişlik düzeyleri ile korku kültürü arasındaki bağlantıyı inceleyen Sincer'in (2016) çalışmasında, bekâr kişilerin korku kültürü algısının evlilere kıyasla daha yüksek olduğu ortaya çıkmıştır.

İdari personel arasındaki yönetici korkusu, mesleki kıdem değişkenine göre anlamlı bir farklılığa sahip değildir. Sonuçlar, mesleki kıdem ne olursa olsun idari personelin yönetici korkusuna ilişkin görüşlerinin değişmediğini göstermektedir. Benzer şekilde Kaşmer'in (2009) çalışmasında da mesleki kıdeme göre korku kültürü puanları arasında anlamlı farklılık

görülmemiştir. Ancak, Kahraman (2019) ve Sincer'in (2016) çalışmalarında mesleki kıdeme göre yönetici korkusunun farklılaştığı tespit edilmiştir. Her iki çalışmada da 1-10 yıl çalışma süresine sahip personelin 20 yıl ve üzeri çalışma süresine sahip personele göre daha çok korku hissetmesinin nedeni kuşak farklılığına bağlanmıştır. İdari çalışanların hissettikleri yasal süreç korkusu ve meslektaş korkusu ise mesleki kıdemlerine göre anlamlı şekilde farklılaşmaktadır. 20 yıl ve üzeri çalışma süresine sahip personel mesleğe yeni başlayanlara göre daha az yasal süreç korkusu yaşamaktadır. Ayrıca 20 yıl ve üzeri çalışma süresine sahip personelin 0-10 yıl arası çalışma deneyimine sahip personele göre meslektaş korkusunu daha az hissettiği belirlenmiştir. Çalışma süresi arttıkça mesleki deneyim ve iş yetkinliğinin de artması yasal süreç ve meslektaş korkusunu azaltıyor olabilir.

İdari personelin unvanlarına göre yasal süreç korkusu puanları arasında anlamlı farklılık bulunmazken yönetici ve meslektaş korkusu puanları arasında anlamlı farklılıklar belirlenmiştir. Sonuçlar, alt düzey çalışanların üstlerinden korktuklarını göstermektedir. Unvanlara göre detaylı incelendiğinde sadece alt düzey çalışanların orta ve üst düzey amirlere karşı anlamlı düzeyde korku hissettiği, ancak alt düzey yöneticilerin orta ve üst düzey amirlerinden korkmadıkları ortaya çıkmaktadır. Alt düzey çalışanlar ile orta ve üst düzey yöneticiler arasındaki hiyerarşik uzaklığın alt düzey yöneticilere oranla daha fazla olması ve otoriter yönetim anlayışı bu duruma neden olabilir. Aslında otoriter yönetim tarzları, örgüt içinde çatışmaları ve mutsuzluğu *körükleyerek korkuya zemin hazırlayabilmektedir* (Kahraman, 2019). Ayrıca, otoriter yönetim tarzını benimseyen yöneticiler, iş gören verimliliğinin düşmesine neden olmaktadır (Uysal vd., 2021).

Yöneticilerin birbirlerine karşı korku hissetmemeleri ise hiyerarşik açıdan birbirlerine yakın olmalarının bir sonucu olabilir. Alt düzey çalışanlar hiyerarşik açıdan diğer yöneticilere kıyasla daha yakın oldukları alt düzey yöneticilerden korkmamaktadır. Bu durum alt düzey yöneticilerle alt düzey çalışanlar arasındaki dikey iletişim kanallarının açık olması ile birlikte aralarındaki daha insancıl iletişim ve etkileşimden kaynaklanıyor olabilir. Dolayısıyla, alt düzey çalışanların yönetici korkusunu ortadan kaldırmak amacıyla onların üst ve orta düzey yöneticilerle daha kolay ve daha fazla iletişim kurabilmelerine imkan tanıyacak yukarı yönlü iletişim kanallarının açık tutulması gerekebilir. Meslektaş korkusuna gelince, alt düzey çalışanların örgütsel hiyerarşi içerisinde yetkisel anlamda en alt seviyede olması, bu korku türünü arttıran bir etken olarak görülebilir. Aynı zamanda yıkıcı rekabet, korku duygusunu arttırmaktadır. Genellikle insanlar birbirlerini tehdit olarak algıladıkları ve korku kaynağı olarak gördükleri için korkunun kaynağından kaçmaya veya onunla mücadele etmeye yönelmektedir. Bu durumda korku, insanlar arasındaki sosyal uçurumu arttırmakta (Özpolat ve Sevim, 2017), çalışanların kendilerini güvensiz ve endişeli hissederek tuhaf davranışlar sergilemesine neden

olmakta ve kişiler arası iletişimi zayıflamaktadır (Mert, 2012). Höbel'in (2010) üniversitelerde idari personelin mesleki sorunlarını ele aldığı çalışmasında belirttiği gibi, yöneticilerin idari personelin yararına hareket etmemesi de korkuya sebep olabilmektedir. Ayrıca, akademik ve idari personelin görüşlerine göre yükseköğretim kurumları yöneticilerinin değerlendirildiği Tuzcu ve Ulaş'a (2018) ait bir çalışmada, çalışanların üst düzey yöneticilere ilişkin görüşleri genellikle olumsuz iken, orta ve alt düzey yöneticilere ilişkin görüşleri olumludur. Benzer şekilde bu sonuçlar alt düzey çalışanların orta ve üst düzey yönetici korkusu yaşama durumlarıyla ilişkilendirilebilir. Örgütlerde değişimin hızına yetişme çabası, çalışanlarda rekabet, gelecek kaygısı, işsiz kalma korkusu ve duygusal açıdan doyumsuzluk gibi bir dizi soruna yol açmıştır. Yaşanan hızlı değişimler yöneticiler ve çalışanlar için duygularını doğru bir şekilde tanımlayabilmeyi ve ifade edebilmeyi zorunlu hale getirmektedir (Töremen ve Çankaya, 2008). Örgütlerin çalışanlarını destekleyerek, beklentilerini karşılayarak ve güvenlerini kazanarak korku gibi olumsuz duygularını azaltabileceği belirtilmektedir (Karcioğlu, 2013). Alt düzey çalışanların yönetici korkularının azaltılması için yöneticiler ve çalışanlar arasındaki hiyerarşik iletişim engelleri kaldırılmalıdır. Ayrıca, yöneticiler alt düzey çalışanlarla empati kurabilmelidir.

Öğrenim durumu değişkenine göre idari personelin korku kültürü puanları tüm alt boyutlarda anlamlı farklılık göstermemektedir. Ancak Kavak ve Elik (2020) tarafından yapılan bir çalışmada, ortaokul mezunlarının diğer eğitim seviyelerinden mezun çalışanlara göre yöneticilerden daha fazla korktukları belirlenmiştir. Öte yandan Kaşmer (2009) lisans mezunu çalışanların daha az korku kültürü yaşadıkları sonucuna ulaşmıştır. Sonuçlar arasındaki farklılık bu çalışmaların farklı örgüt türlerinde yapılmış olmasından kaynaklanıyor olabilir. Zira her örgüt türünün örgütsel yapısı ve işleyişinden kaynaklanan kendine has kültürü söz konusudur.

İdari personelin yöneticilerinden ve yasal süreçlerden duydukları korku çalıştıkları üniversitelerin bulunduğu coğrafi bölgeye göre anlamlı bir farklılık göstermezken, meslektaşlarından duydukları korkunun coğrafi bölgeye göre anlamlı farklılık gösterdiği tespit edilmiştir. Araştırma, İç Anadolu Bölgesi'ndeki üniversitelerde idari personelin Karadeniz Bölgesi'ndeki üniversitelere kıyasla meslektaşlarından daha fazla korktuklarını göstermektedir. Ayrıca, Akdeniz Bölgesi'ndeki üniversitelerde Karadeniz ve Güneydoğu Anadolu Bölgesi'ndeki üniversitelere kıyasla, Ege Bölgesi'ndeki üniversitelerde ise Karadeniz ve Güneydoğu Anadolu Bölgesi'ndeki üniversitelere kıyasla meslektaş korkusunun daha fazla hissedildiği ortaya çıkmıştır.

Bütünsel olarak değerlendirildiğinde devlet üniversitelerinde çalışan idari personelin bazen yönetici korkusunu, nadiren

ise meslektaş ve yasal süreç korkusunu hissettiği söylenebilir. Aynı zamanda, yönetici korkusu, meslektaş korkusuna ve yasal süreç korkusuna göre idari personel tarafından daha çok hissedilmektedir. Çalışmanın veri toplama aracı, yapılandırılmış sorulardan oluştuğu için idari personelin yaşamış olduğu korku kültürünün nedenleri detaylı olarak belirlenememiştir. Dolayısıyla, idari personel bağlamında devlet yükseköğretim kurumlarında korku kültürünün derinlemesine ve ayrıntılı olarak incelenmesi ihtiyacı ortaya çıkmaktadır. Ayrıca yükseköğretim kurumlarında yaşanan korku kültürü akademik personel açısından da inceleme konusu yapılabilir.

Kaynakça

- Abdurrezzak, A. O. (2018). Korkunun temelleri ve Türk halk kültüründe korku miti: Kara iye. *Uluslararası Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 11(60), 5-14. <http://dx.doi.org/10.17719/jsr.2018.2756>
- Ağalday, B., & Yigit, M. (2022). Why do teachers fear? Investigating teachers' perceptions of the culture of fear through mixed methods research. *International Journal of Contemporary Educational Research*, 9(1), 204-218. <https://doi.org/10.33200/ijcer.1025710>
- Akan, B. B., & Oran, F. Ç. (2017). Örgütlerde korku kültürüne ilişkin bir model önerisi. In D. K. Dimitrov, D. Nikoloski & R. Yılmaz (Eds.), *Proceedings of International Balkan and Near Eastern Social Sciences Congress Series* (s.619-631). V. IBANESS Congress Series.
- Åkerlind, G. S. (2005). Academic growth and development-how do university academics experience it? *Higher Education*, 50, 1-32. <https://doi.org/10.1007/s10734-004-6345-1>
- Akgül, A., & Çevik, O. (2003). *İstatistiksel analiz teknikleri: SPSS'te işletme uygulamaları*. Emek Ofset.
- Altıntaş, F. Ç. (2006). Bireysel değerlerin örgütsel adalet ve sonuçları ilişkisinde yönlendirici etkisi: Akademik personel üzerinde bir analiz. *Dokuz Eylül Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi*, 7(2), 19-40.
- Ashkanasy, N. M., & Nicholson, G. J. (2003). Climate of fear in organisational settings: Construct definition, measurement and a test of theory. *Australian Journal of Psychology*, 55(1), 24-29. <https://doi.org/10.1080/00049530412331312834>
- Balay, R., Kaya, A., & Cülha, A. (2013). Örgüt kültürü ve örgütsel sinizm ilişkisi. *Çukurova Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 14(2), 123-144.
- Baştürk, S., & Taştepe, M. (2013). Evren ve örneklem. S. Baştürk (Ed.), *Bilimsel Araştırma Yöntemleri* (s. 129-159). Vize Yayıncılık.
- BeYTEKİN, O. F., Yalçınkaya, M., Doğan, M., & Karakoç, N. (2010). The organizational culture at the university. *International Journal of Educational Research*, 1(2), 1-13.
- Budak, G., & Sürgevil, O. (2005). Tükenmişlik ve tükenmişliği etkileyen örgütsel faktörlerin analizine ilişkin akademik personel üzerinde bir uygulama. *Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 20(2), 95-108.
- Büyükoztürk, Ş. (2003). *Sosyal bilimler için veri analizi el kitabı: İstatistik, araştırma deseni, SPSS uygulamaları ve yorum*. Pegem Yayıncılık.
- Büyükoztürk, Ş., Çakmak, E. K., Akgün, Ö. E., Karadeniz, Ş., & Demirel, F. (2010). *Bilimsel araştırma yöntemleri*. Pegem Akademi.
- Büyükyılmaz, O., & Tunçbiz, B. (2016). Örgütsel adaletin örgütsel bağlılığa etkisi: Akademik personel üzerinde bir araştırma. *Bartın Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 7(14), 89-114.



- Ceylan, M. (1998). Yeni kurulan yükseköğretim kurumlarında kurum kültürü. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 13(13), 49-54.
- Coşkun, Y. D., & Demirel, M. (2012). Üniversite öğrencilerinin yaşam boyu öğrenme eğilimleri. *Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 42(42), 108-120.
- Çapak, G. (2020). *Medyanın korku kültürü yaratımındaki rolü: dijital gazete haberleri üzerine bir inceleme* [Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi]. Ege Üniversitesi.
- Çelik, K., & Kahraman, Ü. (2019). Okullarda korku kültürü ölçeği: Geçerlik ve güvenilirlik çalışması. *İnönü Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 20(2), 319-333. <https://doi.org/10.17679/inuefd.537884>
- Çelik, K., & Erdem, A. R. (2012). Üniversitede çalışan idari personele göre "kayırmacılık". *Akdeniz Eğitim Araştırmaları Dergisi*, 11, 23-30.
- Çokluk, Ö., Şekercioğlu, G., & Büyüköztürk, Ş. (2016). *Sosyal bilimler için çok değişkenli istatistik SPSS ve Lisrel uygulamaları*. Pegem Akademi.
- Çomak, E. (2011). *İlköğretim öğretmenlerinin ilköğretim okullarında yaşadıkları yıldırma durumları* [Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi]. Mersin Üniversitesi.
- Çoruk, A. (2014). Yükseköğretim kurumlarında görev yapan idari personelin duygusal emek davranışları. *Ondokuz Mayıs Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 33(1), 79-93.
- Dalgıç, A. (2019, Eylül 26-28). *Korku ikliminin otel çalışanlarının pozitifliğine, yaratıcılığın ve işbirliğine etkisi*. [Conference Proceeding]. The Third International Congress on Future of Tourism: Innovation, Entrepreneurship and Sustainability. Mersin, Türkiye.
- Demir, M., & Demir, Ş. Ş. (2012). Yükseköğretim kurumlarında örgütsel sessizlik: Turizm lisans eğitimi kurumları örneği. *Milli Eğitim*, 193, 184-199.
- Ekinci, Ö. (2012). *Ortaöğretim okulu öğretmenlerinin yıldırma davranışları ile örgütsel adanmışlıkları arasındaki ilişki* [Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi]. Necmettin Erbakan Üniversitesi.
- Erdem, R. (2007). Korku kültürü-değerler kültürü kültürel çalışmalarda yeni bir boyut olabilir mi? *15. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi* (s. 245-250). Sakarya Üniversitesi, Türkiye.
- Erdem, R., Adıgüzel, O., & Kaya, A. (2010). Akademik personelin kurumlarına ilişkin algıladıkları ve tercih ettikleri örgüt kültürü tipleri. *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 36, 73- 88.
- Gizir, S. (2007). Üniversitelerde örgüt kültürü ve örgüt-içi iletişim üzerine bir derleme çalışması. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 50, 247-268.
- Günay, D., & Günay, A. (2016). Dünyada ve Türkiye'de Yükseköğretim okullaşma oranları ve gelişmeler. *Yükseköğretim ve Bilim Dergisi*, 1, 13-30. <https://doi.org/10.5961/jhes.2016.139>
- Gürbüz, H. (2020). İş stresi ve Eskişehir Osmangazi Üniversitesi idari personel üzerine bir araştırma. *Manas Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 9(3), 1716-1730. <https://doi.org/10.33206/mjss.581762>
- Hair, J., R.E. Anderson, R. Tatham, & Black, W. (1998). *Multivariate data analysis*. Pearson Education.
- Hennenhofer, G., & Heil, K. D. (2004). *Korkuyu yenmek*. (L. Yarbaş, Çev.) İlyaz İzmir Yayınevi.
- Höbel, Z. (2010). *Üniversitelerde çalışan idari personelin meslek sorunları: Pamukkale üniversitesi örneği* [Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi]. Pamukkale Üniversitesi.
- Höbel, Z., & Karkan, N. (2010). Üniversite idari personelinin yönetsel ve örgütsel sorunları: Pamukkale Üniversitesi (PAÜ) Örneği. *Çalışma İlişkileri Dergisi*, 4(1), 135-159.
- Islam, N., Beer, M., & Slack, F. (2015). E-learning challenges faced by academics in higher education. *Journal of Education and Training Studies*, 3(5), 102-112. <http://dx.doi.org/10.11114/jets.v3i5.947>
- İplikçi, F. N., & Topsakal, Y. (2014). Üniversitelerde örgüt kültürünü belirleyen ve etkileyen boyutlar: Ampirik bir çalışma. *Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 23(2), 47-60.
- Kahraman, Ü. (2019). *Okul yöneticilerinin yönetim tarzı, örgüt dna'sı ve örgütsel değişimin okullardaki korku kültürüne etkisi* [Yayımlanmamış Doktora Tezi]. Pamukkale Üniversitesi.
- Karacıoğlu, M. S. (2013). *Örgütsel ortamda algılanan güven düzeyinin sinizm üzerindeki rolü: Atatürk üniversitesi idari personeli üzerinde bir araştırma* [Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi]. Atatürk Üniversitesi.
- Karakoç, B. (2016). *Öğretmenlerin okulda karşılaştıkları yıldırma davranışları ile örgütsel bağlılıklarının çeşitli değişkenler açısından incelenmesi* [Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi]. Cumhuriyet Üniversitesi.
- Karacıoğlu, M.S., & Naktiyok, A. (2015). Örgütsel ortamda algılanan güven düzeyinin sinizm üzerindeki rolü: Atatürk üniversitesi idari personeli üzerinde bir araştırma. *AKÜ İİBF Dergisi*, 17(1), 19-34. <https://doi.org/10.5578/jeas.9058>
- Kaşmer, T. (2009). *Korku kültürünün yönetim, çalışanlar ve işletme üzerindeki etkilerinin analizi* [Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi]. Muğla Üniversitesi.
- Kavak, H. (2015). *İşletmelerde korku kültürü ve yönetimi: Adıyaman ili örneği* [Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi]. Türk Hava Kurumu Üniversitesi.
- Kavak, H., & Çelik, M. (2020). İşletmelerde korku kültürü ve yönetimi. *Mecmua Uluslararası Sosyal Bilimler Dergisi*, 5(9), 174-198. <https://doi.org/10.32579/mecmua.664215>
- Kılıç, S. (2013). Örneklem yöntemleri. *Journal of Mood Disorders*, 3(1), 44-46. <https://doi.org/10.5455/jmood.20130325011730>
- Kinman, G. (2014). Doing more with less? Work and wellbeing in academics. *Somatechnics*, 4(2), 219-235. <https://doi.org/10.3366/soma.2014.0129>
- Koşar, S., & Çalk, T. (2011). Okul yöneticilerinin yönetimde gücü kullanma stilleri ile örgüt kültürü arasındaki ilişki. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 17(4), 581-603.
- Lacatus, M. L. (2013). Organizational culture in contemporary university. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 76, 421-425. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2013.04.139>
- Liu, Q., Geertshuis, S., & Grainger, R. (2020). Understanding academics' adoption of learning technologies: A systematic review. *Computers & Education*, 151, 103857. <https://doi.org/10.1016/j.compedu.2020.103857>
- Mert, N. (2012). Fear culture II. *International Journal of Learning & Development*, 2(2), 31-44. <https://doi.org/10.5296/ijld.v2i2.1547>
- Milosevic, I., & McCabe, R. E. (2015). *Phobias the psychology of irrational fear*. Greenwood.
- Naktiyok, A., & Kaygın, E. (2012). Tükenmişlik ve iş tatmini düzeylerini belirlemeye yönelik akademik personel üzerinde bir uygulama. *Sosyal ve Beşeri Bilimler Dergisi*, 4(1), 23-32.
- Nanto, Z. (2015). *Öğretmenlerin yaşadıkları yıldırma durumlarının çeşitli değişkenlere göre incelenmesi* [Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi]. Fırat Üniversitesi.
- Orhun, B. N., & Meriç, S. (2019). Turizm işletmelerinde korku kültürü ve yönetimi. F. Alaeddinoğlu, S. Özer, S. Şahin, & H. A. Kalay (Ed.), *Turizm Araştırmaları* (s. 45-70). Paradigma Akademi.
- Özdevecioğlu, M., & Çelik, C. (2009). Örgüt kültürü tipleri itibarıyla bireylerin algıladıkları mağduriyet farkındalıklarını belirlemeye yönelik bir araştırma. *İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 23(1), 95-111.

- Özkan, S., & Yılmaz, E. (2010). Üniversite öğrencilerinin üniversite yaşamına uyum durumları (Bandırma örneği). *Fırat Sağlık Hizmetleri Dergisi*, 5(13), 153-171.
- Özpolat, A., & Sevim, Y. (2017). Örgütsel korkunun sosyal sermaye üzerindeki etkisi (Fırat Üniversitesi örneği). *Uluslararası Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 10(54), 603-616.
- Öztürk, E., & Demir, Y. (2015). Finansal okuryazarlık ve para yönetimi: Süleyman Demirel üniversitesi akademik personel üzerine bir uygulama. *Muhasebe ve Finansman Dergisi*, 68, 113-134. <https://doi.org/10.25095/mufad.396629>
- Öztürk, M., Kocacık, F., & Gönültaş, M. B. (2016). Suç korkusu ve risk algısının toplumsal cinsiyet açısından incelenmesi. *International Journal of Human Sciences*, 13(1), 1488-1502.
- Öztürk, N. (2015). *Eğitim örgütlerinde örgüt kültürü ve öğretmen liderliği: Lider-tipe etkileşiminin aracılık rolü* [Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi]. Gaziantep Üniversitesi.
- Samuelowicz, K., & Bain, J. D. (2001). Revisiting Academics' beliefs about teaching and learning. *Higher Education*, 41, 299-325. <https://doi.org/10.1023/A:1004130031247>
- Schoen, L. G., & Winocur, S. (1988). An investigation of the self-efficacy of male and female academics. *Journal of Vocational Behavior*, 32(3), 307-320.
- Seçer, İ. (2015). *SPSS ve LISREL ile pratik veri analizi*. Anı Yayıncılık.
- Seki, Ö. (2017). *İkna edici iletişim açısından korku çekiciliği kullanımı: Sağlık bakanlığı tarafından yayınlanan kamu spotları örneği* [Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi]. Selçuk Üniversitesi.
- Serin, S. (2018). *İlkokul öğretmenlerinin yıldırma (mobbing) davranışlarına maruz kalma düzeyleri* [Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi]. Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi.
- Sincer, S. (2016). *Öğretim elemanlarının algılarına göre korku kültürü ile tükenmişlik arasındaki ilişkinin incelenmesi* [Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi]. Hacettepe Üniversitesi.
- Sincer, S., & Baskan, G., (2017). Analyzing the relationship between culture of fear and burnout according to the perceptions of academics. *Yükseköğretim ve Bilim Dergisi*, 7(3), 462-472.
- Ssesanga, K., & Garrett, R. M. (2005). Job satisfaction of university academics: Perspectives from Uganda. *Higher Education*, 50, 33-56. <https://doi.org/10.1007/s10734-004-6346-0>
- Suhr, D. D. (2006). Exploratory or confirmatory factor analysis? *Proceedings of the 31st Annual SAS? Users Group International Conference* (s. 200-231). SAS Institute.
- Şahin, A. (2021). Örgüt kültürü ve iklimi. K. Yılmaz, & K. Demir (Ed.), *Eğitim Yönetimi Kuram ve Uygulama* (s. 291-333). Pegem Akademi.
- Tabachnick, B. G., & Fidell, L. S. (2015). *Çok değişkenli istatistiklerin kullanımı* (M. Baloğlu, Çev.) Nobel Akademik Yayıncılık.
- Taşkıran, A. (2017). Dijital çağda yükseköğretim. *Açıköğretim Uygulamaları ve Araştırmaları Dergisi*, 3(1), 96-109.
- Toprak, M., & Aydın, T. (2015). A study of adaptation of commitment to change scale into Turkish. *Electronic International Journal of Education, Arts, and Science*, 1(1), 35-54.
- Töremen, F., & Çankaya, İ. (2008). Yönetimde etkili bir yaklaşım: Duygu yönetimi. *Kuramsal Eğitimbilim*, 1(1), 33-47.
- Turan, M., & Parsak, G. (2011). Yabancılaşma ve iş tatmini ilişkisi: Bir devlet üniversitesi idari personeli üzerinde araştırma. *Ç.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 20(2), 1-20.
- Tuzcu, A., & Ulaş, D. (2018). Akademik ve idari personelin gözünden yöneticiler(İ): Ankara üniversitesi tömer örneği. *Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 9(2), 58-89.
- Tümlü, G. Ü., & Repeçoğlu, E. (2013). Üniversite akademik personelinin psikolojik dayanıklılık ve yaşam doyumu arasındaki ilişki. *Yükseköğretim ve Bilim Dergisi*, 3, 205-213.
- Uçkun, G., Demir, B., Yüksel, A., & Uçkun, S. (2014). Örgüt kültürünün yapısı ve insani ilişkilerin bazı değişkenler açısından incelenmesi "Kocaeli üniversitesi idari personel örneği". *21. Yüzyılda Eğitim ve Toplum*, 3(7), 19-38.
- Uysal, Ş. A., Keklik, B., Erdem, R., & Çelik, R. (2021). Hastane yöneticilerinin liderlik özellikleri ile çalışanların iş üretkenlik düzeyleri arasındaki ilişkilerin incelenmesi. *Hacettepe Sağlık İdaresi Dergisi*, 15(1), 25-57.
- Ünüsan, Ç. (2006). *Negatif sosyal reklamlarda ikna edici mesaj stratejisi olarak korku çekiciliği kullanımı* [Yayımlanmamış Doktora Tezi]. Selçuk Üniversitesi.
- Yaşar, E. (2022). Yönetici korkusu ve korku kültürü arasındaki ilişkide işgören kişilik özelliklerinin düzenleyici Rolü. *Ordu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Sosyal Bilimler Araştırmaları Dergisi*, 12(2), 709-734. <https://doi.org/10.48146/odusobiad.1073421>
- Yıldırım, B. (2005). Eğitim örgütlerinde kültürel liderlikle meslek ahlaki ilişkisi. *Bahçeşehir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 13, 218-238.
- Yılmaz, E. (2014). *Okul binaları ve örgüt kültürü* [Yayımlanmamış Doktora Tezi]. Dokuz Eylül Üniversitesi.
- Yılmaz, F., & Göçen, S. (2015). Students' views on culture of fear in education system. *Journal of Computer and Education Research*, 3(6), 117-128. <https://doi.org/10.18009/jcer.20630>
- Yılmaz, K., & Horzum, M. B. (2005). Küreselleşme, bilgi teknolojileri ve üniversite. *İnönü Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 6(10), 103-121.
- Yurdigül, A. (2014). *Televizyon ana haber bültenlerinde korku kültürünün inşası* [Yayımlanmamış Doktora Tezi]. İstanbul Üniversitesi.
- Zorgül, G. G. (2014). *İlkokul öğretmenlerinin maruz kaldığı psikolojik yıldırma ile işe yabancılaşma arasındaki ilişki (İstanbul ili Avcalar ilçesi örneği)* [Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi]. Bahçeşehir Üniversitesi.

Bu makale Creative Commons Attribution-NonCommercial-NoDerivs 4.0 Unported (CC BY-NC-ND 4.0) Lisansı standartlarında; kaynak olarak gösterilmesi koşuluyla, ticari kullanım amacı ve içerik değişikliği dışında kalan tüm kullanım (çevrimiçi bağlantı verme, kopyalama, baskı alma, herhangi bir fiziksel ortamda çoğaltma ve dağıtma vb.) haklarıyla açık erişim olarak yayımlanmaktadır. / This is an open access article distributed under the terms of the Creative Commons Attribution-NonCommercial-NoDerivs 4.0 Unported (CC BY-NC-ND 4.0) License, which permits non-commercial reuse, distribution and reproduction in any medium, without any changing, provided the original work is properly cited.

Yayıncı Notu: Yayıncı kuruluş olarak Türkiye Bilimler Akademisi (TÜBA) bu makalede ortaya konan görüşlere katılmak zorunda değildir; olası ticari ürün, marka ya da kuruluşlarla ilgili ifadelerin içerikte bulunması yayıncının onayladığı ve güvence verdiği anlamına gelmez. Yayıncının bilimsel ve yasal sorumlulukları yazar(lar)ına aittir. TÜBA, yayınlanan haritalar ve yazarların kurumsal bağlantıları ile ilgili yargı yetkisine ilişkin iddialar konusunda tarafsızdır. / *Publisher's Note: The content of this publication does not necessarily reflect the views or policies of the publisher, nor does any mention of trade names, commercial products, or organizations imply endorsement by Turkish Academy of Sciences (TÜBA). Scientific and legal responsibilities of published manuscript belong to their author(s). TÜBA remains neutral with regard to jurisdictional claims in published maps and institutional affiliations.*