

ÖNSÖZ

Örgütsel sosyalleşme süreci, örgüt ile işgören arasındaki etkileşimi kapsamaktadır. Örgütsel sosyalleşmenin süreç ve sonuçları işgören ve örgüt açısından önemli yararlar sağlamaktadır. Sosyalleşmenin süreç boyutunda işgörenlerin, örgütün amaç ve değerlerine uyum sağlama, rol açıklığı, görev de uzmanlaşma ve örgütte kişiler arası sosyal bütünleşme yaşama gibi faktörler bulunmaktadır. Başarılı örgütsel sosyalleşmenin sonucunda ise, örgütte yüksek bağlılık ve örgütte kalma isteği görülmektedir. Bu çalışmanın sonucunda, örgütsel sosyalleşme sürecinin örgütsel bağlılığın boyutları ile ilişkisi ortaya konulacaktır.

Bu araştırmada, örgütsel sosyalleşme sürecinin öğretmenlerin örgüte bağlılıklarına etkisinin belirlenmesi amaçlanmıştır. Öğretmenlerin örgüte bağlılık düzeylerinde sosyalleşme sürecinin öneminin belirlenmesi ve bu anlamda sosyalleşme sürecinin öğretmenlerin cinsiyet, görev türü, kıdem ve mezun olunan kurum değişkenlerinin örgütsel bağlılığa etkisinin saptanması hedeflenmiştir.

Araştırmanın her aşamasında yardım, rehberlik ve güvenini esirgemeyen değerli hocam ve tez danışmanım sayın Yrd. Doç. Dr. İlhan AKAR'a sonsuz teşekkürlerimi sunarım.

Araştırmanın yürütülmesinde öneri ve desteklerini esirgemeyen sayın Prof. Dr. Nezahat GÜÇLÜ'e, sayın Prof. Dr. Şefika Şule Erçetin'e, sayın Yrd. Doç. Dr. Mehmet Şeren'e, sayın Yrd. Doç. Dr. Ali Rıza Terzi'ye ve sayın Dr. Sadık Kartal'a teşekkür ederim.

Araştırmanın istatistiksel analizleri ve diğer aşamalarında yardım ve desteklerini esirgemeyen Arş. Gör. Türker Kurt ve Arş. Gör. Feridun Sezgin'e, sonsuz teşekkürlerimi sunarım.

Ayrıca çalışmamın her aşamasında yanımda olarak bana olan destek ve güvenlerini hiç eksik etmeyen değerli aileme ve arkadaşlarıma çok teşekkür ederim.

Ankara, Aralık 2005

Yasemin ÖZKAN

ÖZET

Bu araştırmanın amacı, örgütsel sosyalleşme sürecinin öğretmenlerin örgüte bağlılıklarına etkisinin belirlenmesidir. Bu amaçla, örgütsel sosyalleşme sürecinin görevleri, örgütsel amaç ve değerlere uyum, rol açıklığı, görevde uzmanlaşma ve sosyal bütünleşme boyutları olarak incelenmiştir. İncelenen sosyalleşme literatüründe, örgütsel sosyalleşme sürecinin sonunda ise örgütsel bağlılık olduğu saptanmıştır. Örgütsel bağlılığın boyutları da uyum, özdeşleşme ve içselleştirme olarak ele alınmıştır.

Araştırma, tarama modelinin kullanıldığı betimsel bir çalışmadır. Araştırmada veri toplama aracı olarak iki ölçek kullanılmıştır. Bunlar öğretmenlerin örgütsel sosyalleşme sürecini ölçen örgütsel sosyalleşme ölçeği ve örgütsel bağlılıklarını ölçen örgütsel bağlılık ölçeğidir. Örgütsel sosyalleşme sürecinin öğretmenlerin örgüte bağlılıklarına etkisi bazı değişkenler açısından da incelenmiştir. Bunlar, cinsiyet (kadın-erkek), görev türü (sınıf öğretmeni-branş öğretmeni), mesleki kıdem değişkeni (1-5 yıl, 6-10 yıl, 11-15 yıl, 16-20 yıl ve 21 yıl ve üstü) ve mezun olunan kurum (eğitim fakültesi, fen edebiyat fakültesi, eğitim enstitüsü ve diğerleri) değişkenlerine göre örneklem grubu arasında fark olup olmadığı araştırılmıştır. Uzman görüşleri doğrultusunda araştırmacı tarafından geliştirilen örgütsel sosyalleşme ölçeği, beşli likert tipinde ve 23 maddeden oluşmaktadır. Örgütsel bağlılık ölçeği ise kendisinin izni alınarak kullanılan Yrd. Doç. Dr. Refik Balay'ın hazırlamış olduğu örgütsel bağlılık ölçeği, beşli likert tipinde ve 27 maddeden oluşmaktadır.

Araştırmanın evrenini Ordu ilinin Fatsa, Gököy, Perşembe, Kabadüz, Korgan, Ulubey ilçelerinde yer alan ilköğretim okulları oluşturmaktadır. Belirtilen evrenin tümüne ulaşılması güç olduğundan örneklem alma yoluna gidilmiştir. Örneklem seçimi ilçelerde bulunan okul sayılarının birbirine oranı dikkate alınarak yapılmıştır. Belirtilen örneklem de toplam 408 öğretmene anket uygulanmıştır.

Araştırma verilerinin istatistiksel analizinde frekans, yüzde, aritmetik ortalama, regresyon, korelasyon testleri kullanılmıştır. Farklılıkların anlamlılığın sınanmasında anlamlılık düzeyi $\alpha = .05$ olarak kabul edilmiştir. Elde edilen veriler SPSS programında çözümlenmiştir.

Araştırmadan elde edilen bulgular aşağıda sunulmuştur.

1. Araştırmaya katılanların algılarına göre, örgütsel sosyalleşmenin boyutları ile örgütsel bağlılığın uyum boyutu arasında orta düzeyde ve anlamlı bir ilişki verdiği saptanmıştır. Örgütsel sosyalleşmenin sosyal bütünleşme ve rol açıklığı boyutları ile, örgütsel bağlılığın uyum boyutu arasında negatif bir ilişki tespit edilmiştir.
2. Araştırmaya katılan öğretmenlerin algıları, örgütsel sosyalleşme sürecinin uyum boyutundaki örgütsel bağlılığa etkisi cinsiyet değişkenine göre, anlamlı bir şekilde farklılaşmaktadır. Erkek öğretmenlerin sosyalleşme algıları kadın öğretmenlerden daha yüksek olmasına karşın, örgütsel bağlılıkları arasında anlamlı farklılık tespit edilmemiştir.
3. Örgütsel sosyalleşme sürecinin uyum boyutundaki örgütsel bağlılığa etkisinin görev türü değişkenine ilişkin öğretmenlerin algısı branşa göre farklılık göstermiştir. Buna göre, sosyalleşme sürecinin uyum bağlılığı üzerindeki etkisinin araştırmaya katılan sınıf öğretmenlerinde, branş öğretmenlerine göre daha yüksek olduğu tespit edilmiştir.
4. Örgütsel sosyalleşme sürecinin uyum boyutundaki örgütsel bağlılığa etkisinin mesleki kıdem değişkenlerine göre anlamlı bir farklılık göstermiştir. Öğretmenlerin kıdemleri ile orantılı olarak sosyalleşme puanlarının artması gözlenmekle birlikte, uyum bağlılığında azalma tespit edilmiştir.
5. Örgütsel sosyalleşme sürecinin uyum boyutundaki örgütsel bağlılığa etkisinin mezun olunan kurum değişkenlerine ilişkin araştırmaya katılan öğretmenlerin algılarına göre anlamlı bir farklılık göstermiştir. Eğitim fakültesi mezunu öğretmenlerde, diğer öğretmenlere göre sosyalleşme algısının daha düşük ve uyum bağlılığının ise daha yüksek olduğu tespit edilmiştir.
6. Örgütsel sosyalleşme süreci özdeşleşme boyutundaki örgütsel bağlılığın anlamlı bir yordayıcısı olduğu saptanmıştır. Sosyalleşmenin rol açıklığı ve görevde

uzmanlaşma boyutları özdeşleşmeye dayalı örgütsel bağlılığı en yüksek düzeyde açıklayan değişkenler olduğu tespit edilmiştir.

7. Araştırmaya katılan öğretmenlerin algılarına göre, örgütsel sosyalleşme sürecinin özdeşleşme boyutundaki örgütsel bağlılığa etkisi cinsiyet değişkeni açısından erkek öğretmenler lehinde anlamlı şekilde farklılaşmıştır.
8. Araştırmaya katılan öğretmenlerin algıları, örgütsel sosyalleşme sürecinin özdeşleşme boyutundaki örgütsel bağlılığa etkisi görev türüne göre sınıf öğretmenleri lehine anlamlı şekilde farklılaştığı tespit edilmiştir.
9. Araştırmaya katılan öğretmenlerin algıları, örgütsel sosyalleşme sürecinin özdeşleşme boyutundaki örgütsel bağlılığa etkisi mesleki kıdem değişkenine göre anlamlı bir farklılık göstermiştir. Kıdemin artması örgütsel sosyalleşmenin ve sonucunda özdeşleşme bağlılığının arttığı tespit edilmiştir.
10. Araştırmaya katılan öğretmenlerin algıları, örgütsel sosyalleşme sürecinin özdeşleşme boyutundaki örgütsel bağlılığa etkisinin mezun olunan kurum değişkenine göre anlamlı farklılıklar göstermiştir. Özdeşleşme bağlılığının ve örgütsel sosyalleşme sürecinin en yüksek olduğu grubun, eğitim enstitüsü mezunu öğretmenler olduğu tespit edilmiştir.
11. Araştırmaya katılan öğretmenlerin algıları göre, içselleştirme boyutundaki örgütsel bağlılığın en önemli yordayıcısı örgütsel sosyalleşme sürecinin örgütsel amaç ve değerlere uyum olduğu tespit edilmiştir.
12. Araştırmaya katılan öğretmenlerin algıları, örgütsel sosyalleşme sürecinin içselleştirme boyutundaki örgütsel bağlılığa etkisi cinsiyet değişkenine göre erkek öğretmenler lehine anlamlı şekilde farklılaşmıştır.
13. Araştırmaya katılan öğretmenlerin algıları, örgütsel sosyalleşme sürecinin içselleştirme boyutundaki örgütsel bağlılığa etkisi görev türü değişkenine göre sınıf öğretmenleri lehine anlamlı bir farklılık gösterdiği tespit edilmiştir.

14. Araştırmaya katılan öğretmenlerin algıları örgütsel sosyalleşme sürecinin içselleştirme boyutundaki örgütsel bağlılığa etkisi mesleki kıdem değişkenine göre anlamlı şekilde farklılaşmıştır. İçselleştirme boyutundaki örgütsel bağlılığın en düşük olduğu grup, 1-5 yıllık mesleki kıdemi olan öğretmenler olduğu tespit edilmiştir.
15. Araştırmaya katılan öğretmenlerin algıları, örgütsel sosyalleşme sürecinin içselleştirme boyutundaki örgütsel bağlılığa etkisinin mezun olunan kurum değişkenine göre anlamlı farklılıklar göstermiştir. En yüksek sosyalleşme algısı ve içselleştirme bağlılığı eğitim enstitüsü mezunu öğretmenlerin olduğu görülmüştür.

ABSTRACT

The aim of this search is to determine the effect of teachers' organizational commitment in organizational socialization process. In this connection, the duties of organizational socialization process have been considered as; organizational target and adoption to its values, role clarification, mastery of task and social integration aspects. In this social literature, organizational commitment has been observed at the end of the socialization process. The aspects of organizational commitment have been considered as compliance, identification and internalization

This search is a descriptive work in which scan model has been used. We have used two criterions in it. These are the organizational socialization process criterion that measures teachers' organizational socialization process and the organizational commitment criterion that determines their organizational commitment. The effect of organizational socialization process on teachers' commitment on organization has been studied with some other variants too. They are; gender (male -female), task sort (classroom/homeroom teachers -branch teachers), professional seniority (1-5 years, 6-10 years, 11-15 years,16-20 years, 21 years and more) and the institutions they graduated (Education Faculty, Science and Literature Faculty, Education Institutions and others). These variants have been studied during this work to understand if there are any differences among these sample groups or not. The organizational socialization criterions developed by expert opinions have been composed of fivefold likert type and 23 articles. Organizational commitment criterions have been formed by fivefold likert type and 27 articles prepared by Assistant Professor Refik Balay, with his permission.

The field of the search contains primary schools in Fatsa, Gököy, Perşembe, Kabadüz, Korgan, Ulubey distircits in Ordu province. We have preferred "choosing sample model" since it is hard to reach the whole area. We have chosen the samples considering the proportion of the school numbers to each other .We have made a questionnare to 408 teachers in this pattern.

Frequency, percentage, arithmetic, average and regression tests have been used in the statistical analyse of the search data. Meaningfulness level has been accepted as $\alpha=.05$ in testing content of differences. The data gained from the search has been analysed with SPSS programme.

The findings gained from the search are listed below:

1. According to the perception of teachers taking part in this work, there is a meaningful relation with a medium level between organizational socialization aspects and organizational commitment aspects. We have also observed that there is a negative relation between the integration and role clarification scales and organizational compliance scales.
2. The perception of teachers taking part in the search differentiates comprehensively according to the gender variety that affects the organizational commitment in compliance process. Although schoolmasters' socialization perception is higher than female ones, there isn't a comprehensive difference between organizational commitments of both sides.
3. Teachers' perception related to the variety of task type about the effect of organizational socialization on compliance part has differentiated in branches. According to this, socialization process effect on compliance commitment of teachers in this search is higher than the ones who aren't.
4. It has been observed that the effect of organizational commitment on compliance part of organizational socialization process changes distinctively according to professional seniority. Although socialization points of teachers have increased proportionally as their professional seniorities, their compliance commitment has decreased.
5. The effect on organizational commitment on the part of organizational socialization process has changed evidently according to the perception of teachers

in the search related to institutions they graduated. Teachers graduated from teachers colleges have a lower socialization perception but a higher compliance commitment with regard to their colleagues.

6. It has been observed that organizational socialization process is a significant contribution of organizational commitment in identification format and also we have concluded that role clarification and task mastery aspects of socialization are varieties that explain organizational commitment based on identification at the highest level.
7. According to the perception of teachers in the search, the effect of organizational socialization process in identification aspect has differentiated clearly with the gender variety point of view in favour of schoolmasters.
8. According to the teachers' perception in the work, the effect of organizational socialization process in identification aspect has differentiated according to task sort in favour of classroom teachers.
9. According to the teachers' perception, we have determined that the effect of organizational socialization process in identification part has changed related to the variety of seniority. Increasing seniority level has also increased organizational socialization and identification compliance.
10. According to teachers' perception, organizational commitment socialization process effect on organizational commitment in identification level has differentiated outstandingly related to the variety of institutions they graduated. It has been observed that identification commitment and organizational socialization process has been the highest level for this group.
11. According to teachers', it has been concluded that the most important means of organizational commitment in identification level is organizational target and values.

12. According to teachers' perception, it has been observed that depending on gender variety, organizational socialization process effect on organizational commitment in identification level has changed evidently in favour of schoolmasters.
13. According to teachers' perception, we have understood that related to the task sort, organizational socialization process effect on organizational commitment in identification level has changed in favour of classroom teachers.
14. According to teachers' perception, the effect of organizational socialization process to organizational commitment in identification level has differentiated meaningfully depending on the variety of professional seniority. It has been also observed that the group consisting of 1-5 year classroom teachers have been the lowest of organizational commitment in identification level.
15. According to teachers' perception, organizational socialization process effect on organizational commitment in identification level has changed depending on the variety of institutions they graduated. Teachers graduated from education institutions have been the highest level of socialization perception and identification commitment.

İÇİNDEKİLER

	Sayfa No
Önsöz.....	i
Özet.....	ii
Abstract.....	vi
İçindekiler	x
Şekiller Listesi	xv
Tablolar Listesi	xvi

BÖLÜM I

GİRİŞ

Problem Durumu	1
Problem Cümlesi	6
Alt Problemler	6
Araştırmanın Önemi	7
Sınırlılıklar	7
Tanımlar.....	8

BÖLÜM II

KAVRAMSAL ÇERÇEVE VE İLGİLİ ARAŞTIRMALAR

Örgütsel Sosyalleşme.....	9
Örgütsel Sosyalleşmenin Önemi.....	11
Örgütsel Sosyalleşmenin Amacı.....	12
Örgütsel Sosyalleşmenin Özellikleri.....	13
Örgütsel Sosyalleşme Aşamaları.....	14

Örgütsel Sosyalleşme Yaklaşımları.....	20
Örgütsel Sosyalleşme Süreçleri.....	22
Örgütsel Sosyalleşme Taktikleri.....	31
Yeni İş Görenin Giriş Deneyimleri.....	35
Sosyalleşme Sürecinin Görevleri.....	38
Örgütsel Amaç ve Değerlere Uyum.....	38
Görevde Uzmanlaşma.....	39
Sosyal Bütünleşme.....	40
Rol Açıklığı.....	41
Örgütsel Sosyalleşmenin Sonuçları.....	43
Örgütsel Sosyalleşmeye Meslektaşların Etkileri.....	45
Örgüte Uyum ve Örgütsel Sosyalleşme.....	48
Eğitim Örgütlerinde Öğretmenlerin Sosyalleşmesi.....	52
Öğretmenlerin Örgütsel Sosyalleşme Stratejileri.....	54
Örgütsel Bağlılık.....	57
Örgütsel Bağlılığı Etkileyen Faktörler.....	59
Kişisel-Demografik Faktörler.....	59
Örgütsel- Görevsel Faktörler.....	61
Durumsal Faktörler.....	62
Diğer Faktörler.....	63
Örgütsel Bağlılık Sınıflandırmaları.....	63
Etzioni'nin Sınıflandırması.....	64
Wiener'in Sınıflandırması.....	65
Allen ve Meyer'in Sınıflandırması.....	65
O'Reilly ve Chatman'nın Sınıflandırması.....	67
Katz ve Kahn'ın Sınıflandırması.....	67
Buchanan II'nin Sınıflandırması.....	68
Mowday'ın Sınıflandırması.....	68
Örgütsel Bağlılığın Sonuçları.....	69

Örgütsel Bağlılığın Boyutları.....	71
Uyum boyutu.....	72
Özdeşleşme boyutu.....	72
İçselleştirme boyutu.....	73
Öğretmenlerin Örgütsel Bağlılığı.....	74
Örgütsel Sosyalleşme ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi.....	78
Örgütsel Bağlılık Süreci: İşe Alma-Seçme Ve Sosyalleşme.....	79
İlgili Araştırmalar.....	86
Yurt İçinde Yapılan Araştırmalar.....	86
Yurt Dışında Yapılan Araştırmalar.....	87

BÖLÜM III

YÖNTEM

Araştırmanın Modeli	89
Evren ve Örneklem	90
Verilerin Toplanması	97
Verilerin Analizi	98

BÖLÜM IV

BULGULAR VE YORUM

Örgütsel amaç ve değerlere uyum boyutundaki örgütsel sosyalleşmeye ilişkin bulgular ve yorumlar:.....	100
Görevde uzmanlaşma boyutundaki örgütsel sosyalleşmeye ilişkin bulgular ve yorumlar.....	101
Sosyal bütünleşme boyutundaki örgütsel sosyalleşmeye ilişkin bulgular ve yorumlar.....	102
Rol açıklığı sağlama boyutundaki örgütsel sosyalleşmeye ilişkin bulgular ve yorumlar.....	103
Uyum boyutundaki örgütsel bağlılığa ilişkin bulgular ve yorumlar.....	105
Özdeşleşme boyutundaki örgütsel bağlılığa ilişkin bulgular ve yorumlar.....	106

İçselleştirme boyutundaki örgütsel bağlılığa ilişkin bulgular ve yorumlar.....	107
Uyum boyutundaki örgütsel bağlılığın yordanmasına ilişkin bulgular ve yorumlar.....	109
Örgütsel sosyalleşme sürecinin uyum boyutundaki örgütsel bağlılığa etkisinin cinsiyet değişkenine ilişkin bulgular ve yorumlar.....	119
Örgütsel sosyalleşme sürecinin uyum boyutundaki örgütsel bağlılığa etkisinin görev türü değişkenine ilişkin bulgular ve yorumlar.....	121
Örgütsel sosyalleşme sürecinin uyum boyutundaki örgütsel bağlılığa etkisinin mesleki kıdem değişkenlerine ilişkin bulgular ve yorumlar.....	123
Örgütsel sosyalleşme sürecinin uyum boyutundaki örgütsel bağlılığa etkisinin mezun olunan kurum değişkenlerine ilişkin bulgular ve yorumlar.....	125
Özdeşleşme boyutundaki örgütsel bağlılığın yordanmasına ilişkin bulgular ve yorumlar.....	128
Örgütsel sosyalleşme sürecinin özdeşleşme boyutundaki örgütsel bağlılığa etkisinin cinsiyet değişkenine ilişkin bulgular ve yorumlar.....	137
Örgütsel sosyalleşme sürecinin özdeşleşme boyutundaki örgütsel bağlılığa etkisinin görev türü değişkenine ilişkin bulgular ve yorumlar.....	139
Örgütsel sosyalleşme sürecinin özdeşleşme boyutundaki örgütsel bağlılığa etkisinin mesleki kıdem değişkenine ilişkin bulgular ve yorumlar.....	140
Örgütsel sosyalleşme sürecinin özdeşleşme boyutundaki örgütsel bağlılığa etkisinin mezun olunan kurum değişkenine ilişkin bulgular ve yorumlar.....	142
İçselleştirme boyutundaki örgütsel bağlılığın yordanmasına ilişkin bulgular ve yorumlar.....	144
Örgütsel sosyalleşme sürecinin içselleştirme boyutundaki örgütsel bağlılığa etkisinin cinsiyet değişkenine ilişkin bulgular ve yorumlar.....	151
Örgütsel sosyalleşme sürecinin içselleştirme boyutundaki örgütsel bağlılığa etkisinin görev türü değişkenine ilişkin bulgular ve yorumlar.....	153
Örgütsel sosyalleşme sürecinin içselleştirme boyutundaki örgütsel bağlılığa etkisinin mesleki kıdem değişkenine ilişkin bulgular ve yorumlar.....	154

Örgütsel sosyalleşme sürecinin içselleştirme boyutundaki örgütsel bağlılığa etkisinin mezun olunan kurum değişkenine ilişkin bulgular ve yorumlar.....	157
--	-----

BÖLÜM V

SONUÇ VE ÖNERİLER

Sonuçlar	160
Öneriler.....	165
KAYNAKÇA.....	167

EK

1. Anket Formu
2. Onay

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil No	Sayfa No
Şekil 1: Örgütsel Girişteki Perspektifler.....	22
Şekil 2: Örgütsel Sosyalleşme Süreci: Aşamalar ve Sonuçlar.....	26
Şekil 3: Sürprizin Değişkenleri	37
Şekil 4: Örgütsel Sosyalleşme Sonuçları.....	44
Şekil 5: Örgütsel Sosyalleşmenin Başarılı ve Başarısız Sonuçları.....	45
Şekil 6: Yeni ile Eski İş Görenlerin Etkileşimi	
Sonucu Oluşan Sosyalleşme Oranları.....	46
Şekil 7: Yeni İş Görenlerin Sosyalleşmeleri	
Üzerine Etkileşim Perspektifi.....	47
Şekil 8: Birey-Örgüt Uyumunun Çeşitli Kavramları.....	50
Şekil 9: Yeni Öğretmenlerin Sosyalleşme Süreci.....	54
Şekil 10: Örgütsel Sosyalleşme Süreci.....	82
Şekil 11: Bağlılığa Götüren Süreç ve Olayların Akış Diyagramı.....	83

TABLOLAR LİSTESİ

Tablo No	Sayfa No
Tablo 1: Örgütsel Sosyalleşme Aşamaları.....	21
Tablo 2: Örgütsel Sosyalleşme.....	29
Tablo 3: Örgütsel Sosyalleştirme Taktiklerinin Sınıflandırılması.....	35
Tablo 4: Bağlılığın Gücü ve Türü.....	81
Tablo 5:Araştırma Evrenini Oluşturan İlköğretim Okul Sayıları ve Bu Okullarda Görevli Öğretmen sayıları.....	90
Tablo 6:Araştırma Örneklemine Giren İlköğretim Okul Sayıları ve Bu Okullarda Görevli Öğretmen sayıları.....	91
Tablo 7:Araştırmaya katılan öğretmenlerin cinsiyet değişkenine göre dağılımı.....	91
Tablo 8:Araştırmaya katılan öğretmenlerin branş değişkenine göre dağılımı.....	92
Tablo 9:Araştırmaya katılan öğretmenlerin kıdem değişkenine göre dağılımı.....	92
Tablo 10:Araştırmaya katılan öğretmenlerin mezun olunan kuruma göre dağılım.....	93
Tablo 11:ÖSÖ ölçeğinde yer alan alt boyutlara ilişkin madde toplam korelasyonları ve cronbach alpha değerleri.....	95
Tablo 12:Örgütsel amaç ve değerlere uyum boyutundaki örgütsel sosyalleşmeye ilişkin madde ve faktör ortalama puanları.....	101
Tablo 13:Görevde uzmanlaşma boyutundaki örgütsel sosyalleşmeye ilişkin madde ve faktör ortalama puanları.....	102
Tablo 14:Sosyal bütünleşme boyutundaki örgütsel sosyalleşmeye ilişkin madde ve faktör ortalama puanları.....	103
Tablo 15:Rol açıklığı sağlama boyutundaki örgütsel sosyalleşmeye ilişkin madde ve faktör ortalama puanları.....	104
Tablo 16:Uyum boyutundaki örgütsel bağlılığa ilişkin madde ve faktör ortalama puanları.....	105
Tablo 17:Özdeşleşme boyutundaki örgütsel bağlılığa ilişkin madde ve faktör ortalama puanları	106

Tablo 18:İşselleştirme boyutundaki örgütsel bağlılığa ilişkin madde ve faktör ortalama puanları.....	108
Tablo 19:Uyum boyutundaki örgütsel bağlılığın yordanmasına ilişkin çoklu regresyon analizi sonuçları.....	109
Tablo 20:Sosyalleşme sürecinin uyum boyutundaki örgütsel bağlılığa etkisinin cinsiyete göre Manova sonuçları.....	120
Tablo 21:Sosyalleşme sürecinin uyum boyutundaki örgütsel bağlılığa etkisinin cinsiyete göre Anova sonuçları ve betimsel veriler.....	120
Tablo 22:Sosyalleşme sürecinin uyum boyutundaki örgütsel bağlılığa etkisinin görev türü değişkenine göre Manova sonuçları.....	121
Tablo 23:Sosyalleşme sürecinin uyum boyutundaki örgütsel bağlılığa etkisinin branş değişkenine göre Anova sonuçları ve betimsel veriler.....	122
Tablo 24:Sosyalleşme sürecinin uyum boyutundaki örgütsel bağlılığa etkisinin mesleki kıdem değişkenine göre Manova sonuçları.....	123
Tablo 25:Sosyalleşme sürecinin uyum boyutundaki örgütsel bağlılığa etkisinin mesleki kıdem değişkenine göre Anova sonuçları ve betimsel veriler.....	123
Tablo 26:Sosyalleşme sürecinin uyum boyutundaki örgütsel bağlılığa etkisinin mezun olunan kurum değişkenine göre Manova sonuçları.....	125
Tablo 27:Sosyalleşme sürecinin uyum boyutundaki örgütsel bağlılığa etkisinin mesleki kıdem değişkenine göre Anova sonuçları ve betimsel veriler.....	126
Tablo 28:Özdeşleşme boyutundaki örgütsel bağlılığın yordanmasına ilişkin çoklu regresyon analizi sonuçları.....	128
Tablo 29:Sosyalleşme sürecinin özdeşleşme boyutundaki örgütsel bağlılığa etkisinin cinsiyete göre Manova sonuçları.....	137
Tablo 30:Sosyalleşme sürecinin özdeşleşme boyutundaki örgütsel bağlılığa etkisinin cinsiyete göre Anova sonuçları ve betimsel veriler.....	137
Tablo 31:Sosyalleşme sürecinin özdeşleşme boyutundaki örgütsel bağlılığa etkisinin branş değişkenine göre Manova sonuçları.....	139
Tablo 32:Sosyalleşme sürecinin özdeşleşme boyutundaki örgütsel bağlılığa etkisinin branş değişkenine göre Anova sonuçları ve betimsel veriler.....	139

Tablo 33:Sosyalleşme sürecinin özdeşleşme boyutundaki örgütsel bağlılığa etkisinin mesleki kıdem değişkenine göre Manova sonuçları.....	140
Tablo 34:Sosyalleşme sürecinin özdeşleşme boyutundaki örgütsel bağlılığa etkisinin mesleki kıdem değişkenine göre Anova sonuçları ve betimsel veriler.....	141
Tablo 35:Sosyalleşme sürecinin özdeşleşme boyutundaki örgütsel bağlılığa etkisinin mezun olunan kurum değişkenine göre Manova sonuçları.....	142
Tablo 36:Sosyalleşme sürecinin özdeşleşme boyutundaki örgütsel bağlılığa etkisinin mezun olunan kurum değişkenine göre Anova sonuçları ve betimsel veriler.....	143
Tablo 37:İçselleştirme boyutundaki örgütsel bağlılığın yordanmasına ilişkin çoklu regresyon analizi sonuçları.....	144
Tablo 38:Sosyalleşme sürecinin içselleştirme boyutundaki örgütsel bağlılığa etkisinin cinsiyete göre Manova sonuçları.....	151
Tablo 39: Sosyalleşme sürecinin içselleştirme boyutundaki örgütsel bağlılığa etkisinin cinsiyete göre Anova sonuçları ve betimsel veriler.....	151
Tablo 40:Sosyalleşme sürecinin içselleştirme boyutundaki örgütsel bağlılığa etkisinin görev türü değişkenine göre Manova sonuçları.....	153
Tablo 41:Sosyalleşme sürecinin içselleştirme boyutundaki örgütsel bağlılığa etkisinin görev türü değişkenine göre Anova sonuçları.....	153
Tablo 42:Sosyalleşme sürecinin içselleştirme boyutundaki örgütsel bağlılığa etkisinin mesleki kıdem değişkenine göre Manova sonuçları.....	154
Tablo 43:Sosyalleşme sürecinin içselleştirme boyutundaki örgütsel bağlılığa etkisinin mesleki kıdem değişkenine göre Anova sonuçları ve betimsel veriler.....	155
Tablo 44:Sosyalleşme sürecinin içselleştirme boyutundaki örgütsel bağlılığa etkisinin mezun olunan kurum değişkenine göre Manova sonuçları.....	157

Tablo 45:Sosyalleşme sürecinin içselleştirme boyutundaki örgütsel bağlılığa etkisinin mezun olunan kurum değişkenine göre

Anova sonuçları ve betimsel veriler.....158

T.C.
GAZİ ÜNİVERSİTESİ
EĞİTİM BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ
EĞİTİM YÖNETİMİ VE DENETİMİ BİLİM DALI

ÖRGÜTSEL SOSYALLEŞME SÜRECİNİN ÖĞRETMENLERİN ÖRGÜTE
BAĞLILIKLARINA ETKİSİ
(ORDU İLİ ÖRNEĞİ)

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Hazırlayan
Yasemin ÖZKAN

Tez Danışmanı
Yrd. Doç. Dr. İlhan AKAR

ANKARA – 2005

ÖZET

Bu araştırmanın amacı, örgütsel sosyalleşme sürecinin öğretmenlerin örgüte bağlılıklarına etkisinin belirlenmesidir. İncelenen sosyalleşme literatüründe, örgütsel sosyalleşme sürecinin sonunda ise örgütsel bağlılık oluştuğu saptanmıştır.

Araştırma, tarama modelinin kullanıldığı betimsel bir çalışmadır. Araştırmada veri toplama aracı olarak iki ölçek kullanılmıştır. Bunlar öğretmenlerin örgütsel sosyalleşme sürecini ölçen örgütsel sosyalleşme ölçeği ve örgütsel bağlılıklarını ölçen örgütsel bağlılık ölçeğidir. Örgütsel sosyalleşme sürecinin öğretmenlerin örgüte bağlılıklarına etkisi cinsiyet, görev türü, mesleki kıdem değişkeni ve mezun olunan kurum değişkenlerine göre örneklem grubu arasında fark olup olmadığı araştırılmıştır.

Örgütsel sosyalleşmenin sosyal bütünleşme ve rol açıklığı boyutları ile, örgütsel bağlılığın uyum boyutu arasında negatif bir ilişki tespit edilmiştir. Araştırmaya katılan öğretmenlerin algıları, örgütsel sosyalleşme sürecinin uyum boyutundaki örgütsel bağlılığa etkisi cinsiyet değişkenine göre, anlamlı bir şekilde farklılaşmaktadır. Sosyalleşme sürecinin uyum bağlılığı üzerindeki etkisinin araştırmaya katılan sınıf öğretmenlerinde, branş öğretmenlerine göre daha yüksek olduğu tespit edilmiştir. Örgütsel sosyalleşme sürecinin uyum boyutundaki örgütsel bağlılığa etkisinin mezun olunan kurum değişkenlerine ilişkin araştırmaya katılan öğretmenlerin algılarına göre anlamlı bir farklılık göstermiştir.

Sosyalleşmenin rol açıklığı ve görevde uzmanlaşma boyutları özdeşleşmeye dayalı örgütsel bağlılığı en yüksek düzeyde açıklayan değişkenler olduğu tespit edilmiştir. Araştırmaya katılan öğretmenlerin algılarına göre, örgütsel sosyalleşme sürecinin özdeşleşme boyutundaki örgütsel bağlılığa etkisi cinsiyet değişkeni açısından erkek öğretmenler lehinde anlamlı şekilde farklılaşmıştır. Araştırmaya katılan öğretmenlerin algıları, örgütsel sosyalleşme sürecinin özdeşleşme boyutundaki örgütsel bağlılığa etkisi görev türüne göre sınıf öğretmenleri lehine anlamlı şekilde farklılaştığı tespit edilmiştir. Araştırmaya katılan öğretmenlerin algıları, örgütsel sosyalleşme sürecinin özdeşleşme boyutundaki örgütsel bağlılığa etkisi mesleki kıdem değişkenine göre anlamlı bir farklılık göstermiştir. Araştırmaya katılan öğretmenlerin algıları, örgütsel sosyalleşme sürecinin özdeşleşme boyutundaki örgütsel bağlılığa etkisinin mezun olunan kurum değişkenine göre anlamlı farklılıklar göstermiştir.

Araştırmaya katılan öğretmenlerin algıları göre, içselleştirme boyutundaki örgütsel bağlılığın en önemli yordayıcısı örgütsel sosyalleşme sürecinin örgütsel amaç ve değerlere uyum olduğu tespit edilmiştir. Araştırmaya katılan öğretmenlerin algıları, örgütsel sosyalleşme sürecinin içselleştirme boyutundaki örgütsel bağlılığa etkisi cinsiyet değişkenine göre erkek öğretmenler lehine anlamlı şekilde farklılaşmıştır. Araştırmaya katılan öğretmenlerin algıları, örgütsel sosyalleşme sürecinin içselleştirme boyutundaki örgütsel bağlılığa etkisi görev türü değişkenine göre sınıf öğretmenleri lehine anlamlı bir farklılık gösterdiği tespit edilmiştir. Araştırmaya katılan öğretmenlerin algıları örgütsel sosyalleşme sürecinin içselleştirme boyutundaki örgütsel bağlılığa etkisi mesleki kıdem değişkenine göre anlamlı şekilde farklılaşmıştır. Araştırmaya katılan öğretmenlerin algıları, örgütsel sosyalleşme sürecinin içselleştirme boyutundaki örgütsel bağlılığa etkisinin mezun olunan kurum değişkenine göre anlamlı farklılıklar göstermiştir.

KAYNAKÇA

- AÇIKALIN, Aytaç. (1998). **Toplumsal Kurumsal ve Teknik Yönleriyle Okul Yöneticiliği**. Ankara: PEGEM Yayıncılık.
- AÇIKALIN, Aytaç. (1999). **İnsan Kaynağının Yönetimi, Geliştirilmesi**. Ankara: PEGEM A Yayıncılık.
- ADKINS, Cherly L. (1995). *Previous Work Experience and Organizational Socialization: A Longitudinal Examination*. **Academy of Management Journal**. **38** (3), 839-862.
- ALGAN, Erhan. (1998). *Örgütsel kültür öğelerinin etki düzeyi*. **Çağdaş Eğitim**. (244), 15-19.
- ALLEN, Natalie J. ve J. P. MEYER. (1990). *Organizational Socialization Tactics: A Longitudinal Analysis of Links to Newcomers' Commitment and Role Orientation*. **Academy of Management Journal**. **33**(4), 847-858.
- ALMOND, G. ve S. VERBA. (1963). *The Civic Culture*. Princeton:Princeton University Press.
- ALSAN, Erdoğan. (2000). **Örgütsel Uyum ve Oriyantasyon**. Erzurum:Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Ana Bilim Dalı (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi).
- ALUTTO, J. A. (1969). *Men, Motivation and Productivity*. **Administrative Society Bulletin**. August, 1-8.
- ARDTS, J., P. JANSEN ve M. V. VELDE. (2001). *The Breaking in of New Employees: Effectiveness of Socialization Tactics and Personnel Instruments*. **Journal of Management Development**. **20**(2).
- ARSEVEN, Ali D. (2001). **Alan Araştırma Yöntemi**. Ankara: Gündüz Eğitim ve Yayıncılık.

- ARSLANTÜRK, Zeki ve T. M. AMMAN. (2000). **Sosyoloji**. İstanbul:Kaknüs Yayınları.
- AVEN, Forrest F., Barbara PARKER ve Glenn M. MCEVOY. (1993). *Gender and Attitudinal Commitment to Organizations:A Meta-Analysis*. **Journal of Business Research**.(26), 63-73.
- BALCI, Ali. (2000). **Örgütsel Sosyalleşme: Kuram, Strateji ve Taktikler**. Ankara: PEGEM A Yayıncılık.
- BARON, Robert A. (1986). **Behavior in Organizations**. Boston: Allyn and Bacon.
- BARON, Robert A. ve J. GREENBERG. (1986). **Behavior in Organizations- Understanding and Managing the Human Side of Work**. Ally and Bacon, Inc.
- BAŞARAN, İbrahim E. (1998). **Yönetimde İnsan İlişkileri: Yönetmel Davranış**. Ankara: Gül Yayınevi.
- BAUER, Talyan ve S. TAYLOR. (2001). *Toward a Globalized Conceptualization of Organizational Socializations*.In N. Anderson, D. S. Ones ve H. K. Sinangil (Eds.), **Hanbook of Industrial, Nork Organizational Psychology**. London: Sage Publications. 1(19), 409-423.
- BLAU, Gary. (1988). *An Investigation of the Apprenticeship Organizational Socialization Strategy*. **Journal of Vocational Behavior**. (32), 176-195.
- BLAU, Gary J. ve Kimberly B. BOAL. (1987). *Conceptualizing How Job Involvement and Organizational Commitment Affect Turnover and Absenteeism*. **Academy of Management Review**. 12(2), 288-300.
- BLASE, Joseph J. (1985). *The Socialization of Teachers:An Ethnographic Study of Factors Contributing to the Rationalization of the Teacher's Instructional Perspective*. **Urban Education**. 20(3), 235-256.

- BROCKNER, Joel, Tom R. TYLER ve Rochelle C. SCHNEIDER. (1992). *The Influence of Prior Commitment to an Institution on Reactions to Perceived Unfairness: The Higher They Are, the Harder They Fall*. **Administrative Science Quarterly**. (37), 241-261.
- BUCHANAN, B. (1974). *Building Organizational Commitment: The Socialization of Managers in Work Organizations*. **Administrative Science Quarterly**. (19), 533-546.
- BULLIS, Connie. (1993). *Organizational Socialization Research: Enabling, Constraining, And Shifting Perspectives*. **Communication Monographs**. (60), 10-17.
- BUONO, Anthony F. ve Judith B. KAMM. (1983). *Marginality and The Organizational Socialization of Female Managers*. **Human Relations**. **36**(12), 1125-1140.
- BURSALIOĞLU, Ziya. (2002). **Okul Yönetiminde Yeni Yapı ve Davranış**. Ankara: PEGEM A Yayıncılık.
- CALDERHEAD, James. (1997). *Öğretmenlerin Uzmanlığının Tanınması ve Geliştirilmesi: 21. Yüzyılı Bekleyen Sorunlar*. **Uluslararası Dünya Öğretmen Eğitimi Konferansı 27 Ağustos- 2 Eylül 1995**. Ankara: Milli Eğitim Basımevi.
- CALDWELL, David F., Jennifer CHATMAN ve Charles A. O'REILLY. (1990). *Building Organizational Commitment: A Multifirm Study*. **Journal of Occupational Psychology**. (63), 245-261.
- CAN, Halil. (1992). **Organizasyon ve Yönetim**. Ankara: Adım Yayıncılık.
- CAN, Halil, A. AKGÜN ve Ş. KAVUNCUBAŞI. (2001). **Kamu ve Özel Kesimde İnsan Kaynakları Yönetimi**. Ankara: Siyasal Kitabevi.

- CANTEKİN, Ömer F. (2003). **Üniversitelerin İngilizce Hazırlık Okullarında Çalışan Okutmanların, Örgütsel Sosyalleşmenin Uyum Aşamasında Karşılaştıkları Sorunların Görülme Sıklığı ve Bu Sorunlar İş Doyumu Açısından Hangi Sonuçları Ortaya Çıkarır?** Ankara:Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Eğitim Yönetimi ve Denetimi Ana Bilim Dalı (Yayınlanmamış Yüksek Lisan Tezi).
- CELEP, C. (2000). **Eğitimde Örgütsel Adanma ve Öğretmenler.** Ankara. Anı Yayıncılık.
- CHATMAN, Jennifer A. (1991). *Matching People and Organizations: Selection and Socialization in Public Accounting Firms.* **Administrative Science Quarterly.** (36), 459-484.
- CHAO, Georgia T., Anne M. O'LEARY-KELLY, Samantha WOLF, Howard J. KLEİN ve Philip D. GARDNER. (1994). *Organizational Socialization: Its Content and Consequences.* **Journal of Applied Psychology.** 79(5), 730-743.
- COLOMBOTOS, J. L. (1962). **Sources of Professionallism: A Study of High Scholl Teachers. Cooperative Research Project.** Number 330. Ann Arbor:University of Michigan.
- CURRY, James P., Douglas S. WAKEFIELD, James L. PRICE ve Charles W. MUELLER. (1986). *On The Causal Ordering of Job Satisfaction and Organizational Commitment.* **Academy of Management Journal.** 29(4), 847-858.
- ÇALIK, Temel. (2003). *İş görenlerin Örgüte Uyumu (Örgütsel Sosyalleşme).* **Türk Eğitim Bilimler Dergisi.** 1(2), 163-177.
- ÇALIK, Temel. (2003). **Performans Yönetimi: Tanımlar, Kavramlar, İlkeler.** Ankara:Gündüz Eğitim ve Yayıncılık.

- ÇELİK, Vehbi. (1998). *Alan Dışından Gelen Öğretmenlerin Örgütsel Sosyalleşme. Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*. 4(14), 191-208.
- ÇELİK, Vehbi. (2000). **Okul kültürü ve Yönetimi**. Ankara:PEGEM A Yayıncılık.
- DEAL, T. E. ve R. V. Chatman. (1994). *Learning the Ropes Alone: Socializing New Teachers*. In P. Hallinger ve B. Habschmidh (Eds.). **Leadership and School Culture**. 71-79.
- DECOTIIS, Thomas A. ve Timothy P. SUMMERS. (1987). *A Path Analysis of a Model of the Antecedents and Consequences of Organizational Commitment*. **Human Relations**. 40(7), 445-470.
- DODD-MCCUE, Diane ve Gail B. WRIGHT. (1996). *Men, Women, and Attitudinal Commitment: The Effects of Workplace Experiences and Socialization*. **Human Relations**. 49(8), 1065-1091.
- EREN. Erol. (2001). **Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi**. İstanbul:Beta Basım Yayım Dağıtım.
- ETZIONI, Amitai. (1961). **Modern Organizations**. Englewood Cliffs:Prentice-Hall.
- FELDMAN, Daniel C. (1981). *The Multiple Socialization Of Organization Members*. **Academy of Management**. 6(2), 309-318.
- FELDMAN, Daniel C. ve H. J. ARNOLD. (1983). **Managing Individual and Group Behavior in Organizations**. McGraw- Hill Book Company.
- FİRESTONE, William A. ve James R. PENNEL. (1993). *Teacher Commitment, Working Conditions, and Differential Incentive Policies*. **Review of Educational Research**. 63(4), 489-525.
- FİSHER, C. D. (1986). *Organizational SocIALIZATION:an Integrative Review*. In K. M. Rowland ve G.R. Ferris (Ed.), **Research in Personel in Human Resources Management 4**. Greenwich, C.T.:JAI Press.

- GLISSON, Charles ve Mark DURICK. (1988). *Predictors of Job Satisfaction and Organizational Commitment in Human Service Organizations. Administrative Quarterly.* (33), 61-81.
- GRUSKY, O. (1966). *Career Mobility and Organizational Commitment. Administrative Science Quarterly.* (10), 488-503.
- GÜÇLÜ, Nezahat. (1996). *Öğretmen Olma Süreci: Sosyalleşme. Eğitim ve Bilim.* 20(99), 55-63.
- GÜÇLÜ, Nezahat. (1997). *Eğitim Lideri Olarak Okul Yöneticileri. Milli Eğitim Dergisi.* (134), 50-55.
- HALL, Douglas T., Benjamin SCHNEIDER ve Harold T. NYGREN. (1970). *Personal Factors in Organizational Identification. Administrative Science Quarterly.* (15), 176-190.
- HART, Ann W. (1991). *Leader Succession and Socialization: A Synthesis. Review of Educational Research.* 61(4), 451-474.
- HEBERT, Edward ve T. WORTHY. (2001). *Does the First Year Teaching Have to be a Bad One? A Case Study of Success. Teaching and Teacher Education.* (17), 897-911.
- HELLRİEGEL, Don, John W. SLOCUM ve Richard W. WOODMAN. (1998). **Organizational Behavior** (Eighth Edition). South-Western College Publishing.
- HOY, Wayne K. ve Anita E. WOOLFOLK. (1990). *Socialization of Student Teachers. American Educational Research Journal.* 27(2), 279-300.
- HREBİÑIAK, Lawrence G. ve Alutto A. JOSEPH. (1972). *Personal and Role-Related Factors in the Development of Organizational Commitment. Administrative Science Quarterly.* 17(4), 555-573.

HUCZYSKI, Andrzej ve David BUCHANAN. (1991). **Organizational Behavior** Prentice Hall. New York:

İSHAKOĞLU, Gülem. (1998). **Örgüt-Birey Uyumunun Sağlanmasında Personel Seçimi ve Sosyalleşmenin Önemi**. İzmir: Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü (Yayımlanmamış doktora tezi).

JONES, Gareth R. (1986). *Socialization Tactics, Self –Efficacy, and Newcomer' Adjustments to Organizations*. **Academy of Management journal**. **29**(2), 262-279.

JONES, Gareth R. ve R. GOFFEE. (2000). **Kurum Kültürü**. (Çeviren: Kıvanç Kutman). Ankara: Kapital Medya A.Ş.

JONES, E. E. ve H. B. GERARD. (1967). **Foundations of Social Psychology**. New York:John Wiley.

KARASAR, Niyazi. (1995). **Bilimsel Araştırma Yöntemleri**. Ankara:3A Araştırma Eğitim Danışmanlık Ltd.

KARTAL, Sadık. (2003). **İlköğretim Okulu Yönetici ve Öğretmenlerin Örgütsel Sosyalleşme Düzeyleri (Ankara İli Örneği)**. Ankara:Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü (Yayımlanmamış doktora tezi).

KATZ, Daniel ve Robert L. KAHN. (1966). **The Social Psychology of Organizations**. New York:John Wiley.

KELMAN, Herbert C. (1958). *Compliance, Identification and Internalization Three Processes of Attitude.Change. Conflict Resolution*. **2**(1), 51-60.

KILIÇ, Tanıl. (1988). *Örgütlerde Rol Çatışması ve Belirsizliğiyle Başa Çıkma Yöntemleri*. **İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi**. (17),

KOHN, M. L. ve C. SCHOOLER. (1982). *Job Conditions and Personality: A Longitudinal Assessment of Their Reciprocal Effects*. **Journal of Sociology**. (87), 1257-1286.

- KRISTOF, Amy L. (1996). *Person-Organization Fit: An Integrative Review of its Conceptualizations, Measurement, and Implications*. **Personel Psychology**. **49**(1), 1-49.
- KREITNER, Robert., Angelo KINICKI ve Mare BUELENS. (2002). **Organizational Behaviour**. Second European Edition. Mcgraw Hill Publishing Company.
- KUSHMAN, James W. (1992). *The Organizational Dynamics of Teacher Workplace Commitment: A Study of Urban Elementary and Middle Schools*. **Educational Administration Quarterly**. **28**(1), 5-42.
- KUZMIC, Jeff. (1994). *A Beginning Teacher's Search For Meaning: Teacher Socialization, Organizational Literacy, and Empowerment*. **Teaching & Teacher Education**. **10**(1), 15-27.
- LACEY, C. (1977). **The Socialization of Teachers**. London: Methuen.
- LACEY, C. (1998). Professional Socialization of Teachers. In M. J. Dunkin (Ed.), **The international encyclopedia of Teaching and Teacher Education**. Pergamon Press, 634-645.
- LOCKE, Edwin A., Gary P. LATHAM ve Miriam EREZ. (1988). The Determinants of Goal Commitment. **Academy of Management Review**. **13**(1), 23-39.
- LOUIS, Meryl. R. (1980). *Surprise and Sense Making: What Newcomers Experience in Entering Unfamiliar Organizational Settings*. **Administrative Science Quarterly**. (25), 226-251.
- LUTHANS, Fred., Donald BAACK ve Lew TAYLOR. (1987). *Organizational Commitment: Analysis of Antecedents*. **Human Relations**. **40**(4), 219-236.
- MARCH, J. G ve H. A. SIMON. (1958). **Organizations**. New York: Wiley.

- MATHIEU, John E. ve Dennis M. ZAJAC. (1990). *A Review and Meta-Analysis of the Antecedents, Correlates, and Consequences of Organizational Commitment*. **Psychological Bulletin**. **108**(2), 171-194.
- M.E.B. Aday Memurların Yetiştirilmesine İlişkin Yönetmelik. (30.01.1995, T.D. 2423).
- MEYER, John P. ve Natalie J. ALLEN. (1991). *A Three-Component Conceptualization of Organizational Commitment*. **Human Resource Management Review**. **1**(1), 61-89.
- MOBLEY, W. H. (1977). *Intermediate Linkages in The Relationship Between Job Satisfaction and Employee Turnover*. **Journal of Applied Psychology**. (62), 237-240.
- MORRISON, Elizabeth W. (1993). *Longitudinal Study of the Effects of Information Seeking on Newcomer Socialization*. **Journal of Applied Psychology**. **78**(2), 173-183.
- MORRIS, J. H. ve D. J. SHERMAN. (1981). *Generalizability of Organizational Commitment Model*. **Academy of Management Journal**. (24), 512-526.
- MORROW, P. C. ve R. E. WIRTH. (1989). *Work Commitment Among Salaried Professionals*. **Journal of Vocational Behavior**. (34), 40-56.
- MOWDAY, Richard T., Richard M. STEERS ve Lyman W. PORTER. (1979). *The Measurement of Organizational Commitment*. **Journal of Vocational Behavior**. **14**(2), 224-247.
- NEDD, Albert N. B. (1971). The simultaneous Effect of Several Variables on Attitudes Toward Change. **Administrative Science Quarterly**. (16), 258-269.

- NELSON, Debra L. ve James C. QUICK. (1997). **Organizational Behavior: Foundations, Realities and Challenges**. New York: West Publishing Company.
- NEWTON, L. A. ve L. M. SHORE. (1992). *A Model of Union Membership: Instrumentality, Commitment and Opposition*. **Academy of Management Review**. 17(2), 275-298.
- O'REILLY III, Charles ve Jennifer CHATMAN. (1986). *Organizational Commitment and Psychological Attachment: The Effects of Compliance, Identification and Internalization on Prosocial Behavior*. **Journal of Applied Psychology**. 71(3), 492-499.
- OSTROFF, Cheri ve Teresa J. ROTHAUSEN. (1997). *The Moderating Effect of Tenure in Person-Environment Fit: A Field Study in Educational Organizations*. **Journal of Occupational and Organizational Psychology**. (70), 173-188.
- ÖZDEMİR, Servet. (1995). *Eğitimde Verimlilik ve Toplam Kalite Yönetimi*. **Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi**. (3), 377-388.
- ÖZKALP, Enver. (1995). *Örgüt Kültürü ve Kurumsal Gelişmeler*. **Anadolu Üniversitesi Açık Öğretim Fakültesi Dergisi**.
- PARSONS, Talcott. (1964). **The Social Systems**. New York: Free Press.
- PASCALE, Richard. (1985). *The Paradox of Corporate Culture: Reconciling Ourselves to Socialization*. **California Management Review**. 27(2), 26-40.
- PEHLİVAN, İnayet. (1998). **Yönetiş ve Mesleki ve Örgütsel Etik**. Ankara: Pegem yayıncılık.
- PORTER, Lyman W., E. E. LAWLER ve R. J. HACKMAN. (1981). **Behavior in Organizations** (international student edition). Mc Graw- Hill International Book Company.

- PREFFER, Jeffrey. (1997). **New Directions for Organization Theory Problems and Prospects**. New York:Oxford Universitiesity Press.
- PUTTİ, Joseph M., Samuel ARYEE ve Tan K. LIANG. (1989). *Work Values and Organizational Commitment: A Study In The Asian Context*. **Human Relations**. **42**(3), 275-288.
- QUAGLIA, R. (1989). *Socialization of the Beginning Teacher: A Theoretical Model Fromn the Empirical Literature*. **Research in Rural Education**. **5**(3), 1-7.
- RANDALL, Donna M. (1987). *Commitment and Organization:The Organization Man Revisited*. **Academy of Management Review**. **12**(3), 460-471.
- RANDALL, Donna M. ve J. A. COTE. (1991). *Interrelationship of Work Commitment Constructs*. **Work and Occupations**. **18**(2), 194-211.
- REICHERS, Arnon E. (1985). *A Review and Reconceptualization of Organizational Commitment*. **Academy of Management Review**. **10**(3), 465-476.
- REICHERS, Arnon E. (1987). *An Interactionist Perspective on Newcomer Socialization Rates*. **Academy of Management Review**. **12**(2), 278-287.
- ROSENHOLTZ, Susan J. ve Carl SIMPSON. (1990). *Workplace Conditions and the Rise and Fall of Teachers' Commitment*. **Sociology of Education**. (63), 241-257.
- SAĞLAMER, Emin. (1975). **Eğitimde Teftiş Teknikleri**. Ankara:Millî Eğitim Basımevi.
- SALANCIK, G. R. (1995). **Organizational Socialization and Commitment**. İn B. M. Staw (Ed). *Psychological Dimensions of Organizational Behavior* (p. 284-290). New Jersey:Prentice Hall, Englewood Cliffs.
- SCHEIN, Edgar H. (1975). *Örgütsel Sosyalleşme ve Yönetim Mesleği* (Çev. Halil Can). **Amme İdare Dergisi**. **8**(2), 167-183.

- SCHERMERHORN, J. R., J. G. HUNT ve R. N. OSBORN. (1991). **Managing Organizational Behavior** (fourth edition). New York.
- SHAW, Jim ve Pedro REYES. (1992). *School Cultures:Organizational Value Orientation and Commitment*. **Journal of Educational Research**. **82**(5), 295-302.
- SHORE, Lynn M., Kevin BARKSDALE ve Ted H. SHORE. (1995). *Managerial Perceptions of Employee Commitment to the Organization*. **Academy of Management Journal**. **38**(6), 1593-1615.
- STEERS, Richard M. (1977). *Antecedents and Outcomes of Organizational Commitment*. **Administrative Science Quartely**. (22), 46-56.
- TANNENBAUM, Scott I., John E. MATHIEU, Eduardo SALAS ve Janis A.CANNON-BOWERS. (1991). Meeting Trainees' Expectations: The Influence of Training Fulfillment on The Development of Commitment, Self-Efficacy and Motivation. **Journal of Applied Psychology**. **76**(6), 759-769.
- TEKİN, Ahmet. (2002). **İşletmelerde Örgütsel Bağlılık ve Bir Karşılaştırma (Türkiye-Pakistan) Örneği**. Ankara:Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı (Yayımlanmamış doktora tezi).
- TERZİ, Ali R. ve Türker KURT. (2005). *İlköğretim Okulu Müdürlerinin Yöneticilik Davranışlarının Öğretmelerin Örgütsel Bağlılığına Etkisi*. **Milli Eğitim Dergisi**. (166), 98-111.
- VAN MAANEN, John. ve E. SCHEIN. (1979). *Towards a Theory of Organizational Socialization*. In B. M. Staw (Ed), **Research in Organizational Behavior**. Greenwich, Conn.: JAI Press, 209-264.
- WALLACE, Jean E. (1995). Organizational and Professional Commitment in Professional and Nonprofessional Organizations. **Administrative Science Quartely**. (40), 228-255.

- WANOUS, John P., Arnon E. REICHERS ve S. D. MALIK. (1984). *Organizational Socialization and Group Development:Toward an Integrative Perspective. Academy of Management Review.* 9(4), 670-683.
- WANOUS, John P. (1980). *Organizational Entry Recruitment, Selection and Socialization and Group Development:Toward an Integrative Perspective. Academy of Management Review.* 9(4), 670-683.
- WIENER, Yoash. (1982). *Commitment in Organizations:A Normative View. Academy of Management Review.* 7(3), 418-428.
- YÜKSEL, Öznur. (1997). **İnsan Kaynakları Yönetimi.** Ankara: Gazi Kitabevi.
- ZEICHNER, Kennetth M. ve B. R. TABACHNICK. (1985). *The Development of Teacher Perspectives: Social Strategies and Institutional Control in the Socialization of Beginning Teachers. Journal of Education for Teaching.* 11(1), 1-25.
- ZOBA, Alaaddin. (2000). **İlköğretim Okullarında Varolan Örgütsel Değerlerle Öğretmenlerin Sosyalleşmesi Arasındaki İlişki (Ankara İli Çankaya İlçesi Örneği).** Ankara:Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü (Yayımlanmamış doktora tezi).

Tablo 1: Örgütsel Sosyalleşme Aşamaları

Feldman'ın üç Aşama Modeli	Buchanan'ın üç Aşamalı Erken Kariyer Modeli	Porter, Lowler ve Heckman'ın Üç Aşamalı Modeli	Schein'in Üç Aşamalı Sosyalleşme Modeli	Wanous'ın Sosyalleşme Aşamalarını Bütünleştirme Yaklaşımı
I. Aşama Umucu sosyalleşme: Gerçekçi beklentilerin geliştirilmesi, yeni gelenle uyuşmanın (matching) kararlaştırılması II. Aşama Uyum (Acomodation): İşte girişim, kişiler arası ilişkilerin kurulması, rollerin açıklığa kavuşturulması, bireysel ve örgütsel performans değerlendirmelerinin uyumu	I. Aşama Temel Yetiştirme ve Girişim: Yeni gelen için rol açıklığının sağlanması, eş çalışanlarla tutarlılık sağlama, eş çalışanların örgütün geri kalanlarıyla ilişkilerinin açıklığa kavuşturulması, beklentilerin güçlendirilmesi ya da güçlendirilmemesi, örgütsel ilgilerle II. Aşama Performans-İşte İki, Üç ve Dört Yıl: Normlara göre örgüte adanmışlık, örgüt tarafından benlik imajının geliştirilmesi, çatışmanın çözümü, kişisel önem duyguları	I. Aşama Ulaşma Öncesi: Yeni gelenin beklentilerinin geliştirilmesi, davranışlarının ödül ve II. Aşama Değişme ve Kazanma: Yeni gelenin benlik imajının değişmesi, yeni ilişkilerin geliştirilmesi, yeni değerlerin kabulü, yeni davranışların elde edilmesi	I. Aşama Giriş: Doğru bilgiyi araştırma, karşılıklı düzenlenmelerin iklimi, her iki tarafın yanlış beklentiler yaratması, iş seçiminde yanlış bilginin temel alınması II. Aşama Sosyalleşme: Örgütsel gerçeği kabul, değişmeye direnme ile baş etme, örgütsel iklimle bireysel ihtiyaçların uyumu, örgütün yeni gelenin performansını değerlendirmesi, çok fazla belirsizlik ya da çok fazla yapılaşmayla mücadele III. Aşama Kendini Örgütsel Bağlama Yerleştirme: Örgütsel isteklerle uyumlu davranışları öğrenme, dışla iş ilgileri arasındaki çatışmaların çözümü, işin zorluğunun adanmaya yol açması, yeni kişiler arası ilişkilerin yeni değerlerin geliştirilmesi ve benlik imajının değiştirilmesi	I. Aşama Yüzleşme ve Örgütsel Gerçeğin Kabulü: Beklentilerin güçlendirilmesi ya da güçlendirilmemesi, örgütsel iklimle bireysel değerler arasında çatışma, ödüllendirilen ya da cezalandırılan davranışların keşfi II. Aşama Rol Açıklığının Başarılması: İş görevlerine girişme, kişiler arası rollerin tanımlanması, değişmeye direnmeyle baş etme, birey ve örgütsel performans değerlendirmelerinin uyuşması, yapı ve belirsizlikle baş etme III. Aşama Kendini Örgütsel Bağlama Yerleştirme: Örgütsel isteklerle uyumlu davranışları öğrenme, dışla iş ilgileri arasındaki çatışmaların çözümü, işin zorluğunun adanmaya yol açması, yeni kişiler arası ilişkilerin yeni değerlerin geliştirilmesi ve benlik imajının değiştirilmesi IV. Aşama Başarılı Sosyalleşmenin İşaretlerinin Keşfedilmesi: Kurum bağlılığı ve adanma, üst düzeyde genel doyum, karşılıklı kabul duyguları, işe katılma, içsel güdülenmede artış
III. Aşama Rol Yönetimi: Bireyin iş dışı ilgileriyle örgütün isteklerinin uyum derecesi, işyerinin kendisinde çatışmaların çözümü				
	III. Aşama Örgütsel Bağlımlılık-5 ve daha fazla yıl: Bu aşamada tüm izleyen yıllar yer alır, bireysel tecrübeler yüzünden farklılıklar oluşabilir.			

Şekil 1: Örgütsel Sosyalleşme Aşamaları

Kaynak: Ali Balcı. (2000). **Örgütsel Sosyalleşme: Kuram, Strateji ve Taktikler**. Ankara. s.80-81.

ABSTRACT

The aim of this search is to determine the effect of teachers' organizational commitment in organizational socialization process. In this social literature, organizational commitment has been observed at the end of the socialization process.

This search is a descriptive work in which scan model has been used. We have used two criterions in it. These are the organizational socialization process criterion that measures teachers' organizational socialization process and the organizational commitment criterion that determines their organizational commitment. The effect of organizational socialization process on teachers' commitment on organization; gender, task sort, professional seniority and the institutions they graduated. These variants have been studied during this work to understand if there are any differences among these sample groups or not.

We have also observed that there is a negative relation between the integration and role clarification scales and organizational compliance scales. The perception of teachers taking part in the search differentiates comprehensively according to the gender variety that affects the organizational commitment in compliance process. Socialization process effect on compliance commitment of teachers in this search is higher than the ones who aren't. The effect on organizational commitment on the part of organizational socialization process has changed evidently according to the perception of teachers in the search related to institutions they graduated.

It has been observed that organizational socialization process is a significant contribution of organizational commitment in identification format and also we have concluded that role clarification and task mastery aspects of socialization are varieties that explain organizational commitment based on identification at the highest level. According to the perception of teachers in the search, the effect of organizational socialization process in identification aspect has differentiated clearly with the gender variety point of view in favour of schoolmasters. According to the teachers' perception in the work, the effect of organizational socialization process in identification aspect has differentiated according to task sort in favour of classroom teachers. Increasing seniority level has also increased organizational socialization and identification compliance. Organizational commitment socialization process effect on organizational commitment in identification level has differentiated outstandingly related to the variety of institutions they graduated. According to teachers', it has been concluded that the most important means of organizational commitment in identification level is organizational target and values.

According to teachers' perception, it has been observed that depending on gender variety, organizational socialization process effect on organizational commitment in identification level has changed evidently in favour of schoolmasters. According to teachers' perception, we have understood that related to the task sort, organizational socialization process effect on organizational commitment in identification level has changed in favour of classroom teachers. According to teachers' perception, the effect of organizational socialization process on organizational commitment in identification level has differentiated meaningfully depending on the variety of professional seniority. It has been also observed that the group consisting of 1-5 year classroom teachers have been the lowest of organizational commitment in identification level. According to teachers' perception, organizational socialization process effect on organizational commitment in identification level has changed depending on the variety of institutions they graduated. Teachers graduated from education institutions have been the highest level of socialization perception and identification commitment.

BÖLÜM I

GİRİŞ

Bu bölümde problem durumu, problem cümlesi, alt problemler, araştırmanın önemi, sınırlılıklar ve tanımlara yer verilmiştir.

Problem Durumu

Örgütlerin amaçlarına ulaşabilmesinde en önemli unsur insangücü ögesidir. Eğitim örgütlerinde görev yapan yönetici, öğretmen, uzman ve diğer personel eğitsel amaçları gerçekleştirmek için çaba sarf ederler.

Örgütleri amaçlarına uygun olarak yaşatacak olan örgütün yönetim alt sistemidir. Örgütlerde yönetimin görevi, başta insangücü kaynağı olmak üzere örgütün tüm kaynaklarını örgütün amaçları doğrultusunda etkili ve yerinde kullanmaktır (Özdemir, 1995: 382). Okul eğitim sisteminin amaçlarına ulaşmak için kurulan sosyal bir örgüttür. Bu bakımdan okul kaynaklarının etkili bir şekilde kullanılması okul yönetiminin ve dolayısıyla okul yöneticilerinin görevidir.

Örgüt, üyeleri tarafından kurulan bir koalisyon olarak değerlendirilmektedir. Bu koalisyonun koşulları, uzlaşma, uyma ve kontroldür (Bursalıoğlu, 2002:15). Örgütlerin üretimlerini iş görenler sağlar. Mal, hizmet ve düşünce üretimi sürecinin niteliği, iş görenlerin niteliğine bağlıdır. İş görenlerin niteliğinden bahsedebilmek için işin gerektirdiği bilgi ve beceriler kadar, işe özgü tutumlar, iş görenlerin davranış ve ilişkilerinde temel alacakları değerler ve bunlara ilişkin yargılar büyük önem taşımaktadır (Pehlivan, 1998:197). İşe yeni başlayan kişi çevreyi tanımadığından çeşitli sorular, endişeler içindedir. Kendisinin iş arkadaşları ve örgüt tarafından benimsenip benimsenmeyeceği, işte başarılı olup olamayacağı korkusunu taşır. Hangi davranışlarının kabul göreceğini, hangilerinin eleştirisi konusu yapılacağını bilemez. Bütün bu sorunlarla ilgili olarak kendisine yol gösterilmediği takdirde bir olasılık, zor da olsa ortama uyum sağlamasıdır ama ikinci ve daha büyük bir olasılık,

deneme yanılma yoluyla öğrenmeye çalıştığı örgüt ortamında verimsiz, başarısız olmasıdır (Yüksel, 1997:125).

Yeni iş görenlerin başarılı ve kabul edilebilir bir örgüt üyesi olmak için örgüte katıldıkları zaman, örgütün standartları ve onların kapsadığı davranış yollarını öğrenmek zorundadırlar (Huczyski ve Buchanan, 1991:106).

İş görenlerin işte başarılı olmaları isteniyorsa, örgütlerin birer sosyal sistem, bireylerin de özgün varlıklar olduğu unutulmamalıdır. Yeni iş gören, daha önceki kişisel görevsel deneyimleri yoluyla kazandığı tutum ve beklentileriyle birlikte örgüte katılır. Bu tutum ve beklentiler yeni pozisyonun sosyal ve görevsel nitelikleriyle uyumlu ya da uyumsuz olabilir (Can ve Diğerleri, 2001:154). Bireyin örgüte uyum sağlaması sosyalleşme ile mümkün olmaktadır. Yeni üyelere bu ipuçlarının gösterilmesi süresince uygulanan işlem, sosyalleşme olarak tanımlanır.

Sosyalleşme, bireyin yeni durumun parçası olmasını, dışardan biri olmaktan çıkarak, içeriden birisi olmasını sağlayan bir değişim sürecidir. Sosyalleşme, yeni gelenin, “diğerlerinin gördüğü gibi görebilmek için” algılarını değiştirdiği bir süreçtir (Balci, 2000:11). Schein (1975:169), sosyalleşmeyi, örgüt ya da grubun değer sistemlerini, normlarını ve gerekli kıldığı davranış kalıplarını öğrenme süreci olarak tanımlamıştır. Sosyalleşme ile birey bazı kişisel hareket özgürlüklerini bırakırlar. Bu üyeliğin bedelinin bir parçasıdır. Bireysel üye böylece, yasal ve mantıklı gözüktüğü sürece örgütün kendisinden zaman ve çaba talep edebileceği konusunda anlaşır (Huczyski ve Buchanan, 1991:106).

Örgüte yeni katılan iş görenler, örgütün standartlarını-her çeşit durumda örgüt çalışanları tarafından nasıl davranılacağına söylendiği formal ya da informal kuralları anlamaya çalışmalıdırlar. İkinci olarak, hem kendilerinin hem de diğerlerinin gerektirdiği rolleri açık bir şekilde görmelidir. Üçüncü olarak örgütün dahili kültürünün -örgütün başlıca değerlerini, tutumları ve bakış açıları- öğrenmelidirler. Son olarak, örgütün gerçekten nasıl çalıştığını anlamalıdır: Örgütte kimin gücü elinde tutup tutmadığını, informal iletişim ağlarının neler olduğunu ve örgütün politikasını bilmelidir. Kısacası, yeni işlerinde gelişmeyi ve ayakta kalmayı istiyorlarsa, en yakın zamanda kuralları öğrenmelidirler. Öğrenmede yer alan yöntemlere örgütsel sosyalleşme adı verilir (Baron, 1986:65). Yöneticiler örgüte iş

gören seçiminde, örgüte kısa zamanda uyum sağlayabilecek kişileri seçmek isterler, fakat ne kadar dikkat ederlerse etsinler yöneticiler kesin olarak bunu gerçekleştiremezler. Çünkü yeni iş görenler örgütün kültürü konusunda kesin bilgiye sahip değildirler. Bundan dolayı yeni işe alınan iş görenler örgütün değer ve norm sistemlerini bilmediklerinden, örgüte zarar verici davranışlarda istemeden de olsa bulunabilirler. Bu yüzden örgütler, yeni alınan iş görene örgüt kültürünü öğretmeye ve onların uyumlarını sağlamaya çalışırlar. İşte örgüt içindeki iş görenlerin örgüt kültürünü öğrenip, diğerlerine aktarması sürecine veya uyum sağlaması sürecine örgütsel sosyalleşme süreci adı verilmektedir (Özkalp, 1995:80). Farklı yazarlar değişik örgütsel sosyalleşme tanımları yapmışlardır. Bunların bazıları şunlardır:

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

Örgütsel sosyalleşme, bireyin belirli bir örgütte çalışabilmesi için gerekli bilgi ve becerileri kazanması süreci olarak değerlendirilebilir. Birey, bir yandan hangi işleri nasıl yapması gerektiğini öğrenirken (formal öğrenme), diğer yandan örgüt kültürüne (yazılı olmayan ancak uygulamada örgüt bireyleri tarafından benimsenmiş davranış kalıplarına) uyum sağlamaya çalışır (informal öğrenme) (Cantekin, 2003:5).

Örgütsel sosyalleşme bir bireyin, örgütsel üyeliğe katılabilmek ve örgütsel rolleri üstlenebilmek için gerekli olan değerleri, yetenekleri, beklenen davranışları ve sosyal bilgiyi taktir etmesini içeren bir süreçtir (Louis, 1980:229).

Örgütsel sosyalleşmenin son yıllarda, bilgi kazanma ve yeni işgörenlerin bilgi arama-geri dönüt davranışları üzerine odaklanmıştır (Morrison, 1993;Ostroff ve Kozlowski, 1992;Chao ve Diğerleri, 1994).

Başarılı sosyalleşmenin birey ve örgüt açısından bir çok yararı bulunmaktadır. Bu sonuçlarından biride yüksek düzeyde bağlılıktır. Bu bağlılık değerlerin örgüt içindeki yeni iş görenlerin örgütü benimsemelerini kolaylaştırır. Başarılı bir sosyalleşme yeni iş görenin işe ve örgüte uyumunu sağlamaya çalışır. Örgütler yeni üyelere kültürlerini öğretmek için bazı paradokslar uygularlar. Çünkü örgütler güçlü kültürler isterler (Nelson ve Quick, 1997:486). İş görenlerin örgütsel sosyalleşmesi, bağlılığı ve iş doyumu tüm örgütler için önemli olan bir konudur.

Örgütsel uyum genelde bireyin çalıştığı örgütle özdeşleşmesi, örneğin ortak hedef ve değerleri paylaşması ve örgüt adına çaba harcamaya istekli olması anlamına gelir (Çalık, 2003:175). Örgütsel sosyalleşme sürecinin sonunda örgüte bağlılık vardır. Örgütsel bağlılığın literatürde tanımlanan 25'in üzerinde tanımı bulunmaktadır. En kabul gören tanım ise DeCotiss ve Summers (1987:447)'ın "Örgütsel bağlılık, bireyin örgütle özdeşleşmesi ve ona katılmasının göreceli gücüdür. Örgütsel adanmanın üç faktörle karakterize edildiği görülmektedir:(1) Örgütün amaç ve değerlerine güçlü bir inanç ve kabul gösterme, (2) Örgüt adına anlamlı çaba göstermeye isteklilik gösterme ve (3) Örgütte üyeliğin sürdürülmesine güçlü bir arzu duyma" olarak tanımlamasıdır.

Örgütsel bağlılıkta bireyler bazı temel ihtiyaç, istek ve arzularını karşılamak üzere bir takım yetenek ve potansiyellerini kullanabilecekleri bir işte çalışmak beklentisi ile örgüte gelirler. Örgüt bu beklentileri karşıladığı müddetçe örgüte bağlılıkları sürer. Ancak bireylerin beklentileri karşılayamazsa, örneğin birey yeteneklerini kullanamaz, kendince çok basit, zihinsel düzeyinin çok altında işlerle uğraşmak zorunda kalır ya da temel ihtiyaçlarını karşılayamazsa adanmışlığı giderek azalır. Bu şekliyle örgütsel adanmışlık hem örgüt için hem de birey için önemlidir. Bir yanda örgütün amaçlarını gerçekleştirme başarısı yükselirken diğer yanda birey hem ihtiyaçlarını karşılamakla hem de bir takım yeteneklerini kullanarak doyuma ulaşmaktadır (Özden, 1997:37). Kısacası örgüte bağlılık bireyle örgüt arasındaki karşılıklı değişim sürecinde gerçekleşir. Birey örgütten belli ödül ve çıktılar alır ise karşılığında kendini örgüte adamaktadır. Diğer bir ifadeyle birey örgüt arasındaki değişme birey kendini örgüte adaması karşılığında belli ödüller veya çıktılar almaktadır (Balci, 2000:27). Örgütsel bağlılığın bir çok pozitif sonuçları vardır. Daha çok bağlılık, düzenli iş göstergesi, daha çok örgütte kalma isteği ve daha çok çalışma isteğini gösterir. Yöneticiler bu sonuçları desteklemelidirler (Kartal, 2003:78).

Ülkemizde öğretmenlerin meslek hayatlarını, işlerinden elde ettikleri doyumunu, öğretmenlik mesleğine ilişkin sahip oldukları algıları, çalıştıkları okul ile ne kadar bütünleştiklerinin en güçlü işaretlerinden biri örgütsel bağlılıktır (Özden, 1997:35). Öğretmenlerin okula bağlılığını okulun amaç ve değerlerinin benimsenmesi, bunların gerçekleştirilmesi için çaba gösterilmesi ve okulda kalmayı sürdürme isteği oluşturmaktadır. Okulun amacı, öğretmen için içsel bir güdülenme

kaynağı oluşturmaktır (Celep, 2000:138). Okullardan insanın yetiştirilmesi ve dönüştürülmesi görevlerini etkili bir şekilde yerine getirmesi beklenmektedir. Bu görevin başarılı bir şekilde yerine getirilebilmesi, öğretmenlerin görev tanımlarında belirtilenlerden çok daha fazlasını yapmalarını gerektirmektedir. Bu ise ancak bağlılığı yüksek öğretmenler tarafından gerçekleştirilebilir (Terzi ve Kurt, 2005).

Öğretmenlerin bağlılıklarını yükseltmek için, başarılı bir örgütsel sosyalleşme süreci yaşamaları gerekmektedir.

Bu çalışmada, örgütsel sosyalleşme sürecinin öğretmenlerin örgüte bağlılıklarına etkisi belirlenmeye çalışılacaktır. Bu bağlamda örgütsel sosyalleşme sürecinin görevleri (Morrison, 1993;Adkins, 1995;Feldman, 1986;Chao ve Diğerleri, 1994) olan, örgütsel amaç ve değerlere uyum, görevde uzmanlaşma, sosyal bütünleşme ve rol açıklığı boyutlarında incelenmiştir. Örgütsel bağlılık ise O'Reilly III ve Chatman (1986)'ın örgüte psikolojik bağlılığın belirtileri olarak tespit ettiği uyum bağlılığı, özdeşleşme bağlılığı ve içselleştirme bağlılığı boyutlarda incelenmiştir. Örgütsel sosyalleşme sürecinin örgütsel bağlılığa etkisi bazı değişkenler açısından incelenmesi gerçekleştirilmiştir. Örgütsel sosyalleşme sürecinin örgütsel bağlılığa etkisini çalışanların cinsiyetine (kadın-erkek), görev değişkenine (sınıf öğretmeni-branş öğretmeni), mesleki kıdem değişkeni (1-5 yıl, 6-10 yıl, 11-15 yıl, 16-20 yıl ve 21 yıl ve üstü) ve son olarak da mezun olunan kurum değişkenlerine (eğitim fakültesi, fen edebiyat fakültesi, eğitim enstitüsü ve diğerleri) göre incelenmiştir.

Problem Cümlesi

Örgütsel sosyalleşme sürecinin öğretmenlerin örgüte bağlılıklarına etkisi nedir?

Alt Problemler

Örgütsel sosyalleşme sürecinin öğretmenlerin, örgüte bağlılığının etkisine ilişkin olarak;

1. Örgütsel sosyalleşme süreci öğretmenlerin örgüte bağlılığının anlamlı bir yordayıcısı mıdır?
2. Örgütsel sosyalleşme sürecinin öğretmenlerin örgüte bağlılığına etkisi cinsiyete göre farklılık göstermekte midir?
3. Örgütsel sosyalleşme sürecinin öğretmenlerin örgüte bağlılığına etkisi görev türüne göre farklılık göstermekte midir?
4. Örgütsel sosyalleşme sürecinin öğretmenlerin örgüte bağlılığına etkisi kıdeme göre farklılık göstermekte midir?
5. Örgütsel sosyalleşme sürecinin öğretmelerin örgüte bağlılığına etkisi mezun olunan öğretmen yetiştirme kurumuna göre değişmekte midir?

Araştırmanın Önemi

Bu araştırmada, örgütsel sosyalleşme sürecinin öğretmenlerin örgüte bağlılıklarına etkisinin araştırılması amaçlanmaktadır. Örgütsel sosyalleşme sürecinin temel amacı işgöreni örgütün etkili bir üyesi haline getirmektedir. İşgörenlerin örgütün amaç ve değerleriyle uyum sağlaması, görevde uzmanlaşması, rollerini öğrenmesi ve iş ortamında arkadaşlıklarının kalitesi, başarılı bir örgütsel sosyalleşme sürecinin geçirildiğine işarettir. Başarılı sosyalleşme süreci geçiren işgörenlerin örgüte bağlılığı ve uyumu büyük ölçüde artacaktır. Örgütsel bağlılığı yüksek olan işgörenlerin, örgütün amaç ve değerlerine karşı güçlü bir inanç duymaları beklenmektedir. Örgüte karşı bu şekilde inanç duyan işgörenler yüksek verimlik ve sistemin başarısı için gönüllü işbirliğine yönelirler.

Eğitim sistemimizdeki öğretmenlerin okula güçlü psikolojik bağlılık duymaları oldukça önemli bir konudur. Öğretmenlerin okullarına, öğrencilerine, öğretim aktivitelerine, mesleğe ve meslektaşlarına bağlılığı araçsal bağlılığın ötesinde, öğretmenlik mesleğine içsel bağlılık duymalarına ve başarılı olmalarına güçlü bir etki yapmaktadır. Öğretmenlerin okullarına karşı bağlılık oluşturmaları için örgütsel sosyalleşme sürecinin başarılı bir şekilde yaşanması gerekmektedir.

Örgütsel sosyalleşme sürecinin öğretmenlerin örgüte bağlılıklarına etkisinin araştırıldığı bu araştırmada, alanında bir ilk olması bakımından önem taşımaktadır.

Bu araştırmayla birlikte, örgütsel sosyalleşme ile bağlılık arasındaki ilişkinin ortaya konması ve elde edilecek olan bulguların yönetim alanında bir kaynak görevi üstlenmesi açısından da araştırma önemli görülmektedir.

Sınırlılıklar

Araştırma, 2004-2005 öğretim yılında Ordu il sınırları içinde bulunan tüm ilköğretim okulları ile sınırlıdır.

Araştırmadan elde edilen veriler, kullanılan veri toplama aracı ile sınırlıdır.

Tanımlar

Örgütsel Sosyalleşme: Örgütsel sosyalleşme, örgütteki rolleri üstlenebilmek için gerekli olan tutum ve davranışları öğrenme sürecidir (Morrison, 1993:173).

Örgütsel Sosyalleşme Sürecinin Görevleri: Örgütsel sosyalleşme sürecinin görevleri Morrison (1993), Adkins (1995), Feldman (1986) ve Chao ve Diğerleri (1994)'in çalışmalarında örgütsel amaç ve değerlere uyum, görevde uzmanlaşma, sosyal bütünleşme ve rol açıklığı sağlanması olarak tespit edilmiştir.

Örgütsel Bağlılık: İş görenin, örgüt amaç ve değerlerine yüksek düzeyde inanması ve kabul etmesi; örgüt amaçları için yoğun çaba sarf etme isteği; ve örgütte kalmak ve örgüt üyeliğini sürdürmek için duyulan güçlü bir arzudur (Mowday ve Diğerleri, 1979:311).

Örgütsel Bağlılık Boyutları: O'Reilly III ve Chatman (1986) örgütsel bağlılığı, uyum bağlılığı, özdeşleşme bağlılığı ve içselleştirme bağlılığı olarak üç boyutta incelemiştir.

Sınıf Öğretmeni: Alanı sınıf öğretmeni olup, ilköğretim okulunda 1-5 sınıflarından birini okutan öğretmeni ifade eder.

Branş Öğretmeni: İlköğretim okullarında bir veya bir grup dersin öğretmenini belirtir.

BÖLÜM II

KAVRAMSAL ÇERÇEVE VE İLGİLİ ARAŞTIRMALAR

Araştırmanın bu bölümünde örgütsel sosyalleşme ve örgütsel bağlılıkla ilgili kuramsal temeller üzerinde durulacaktır. Öncelikle örgütsel sosyalleşme süreci ve daha sonra örgütsel bağlılık açıklanacaktır.

Örgütsel Sosyalleşme

İnsan sosyal bir varlıktır. Temelde biyolojik bir varlık olarak dünyaya gelen insan, biyolojik gelişimine paralel olarak sosyal bir gelişimi de izler. Sosyal gelişim, sosyalleşme içerisinde gerçekleşen bir olaydır. İnsanın doğumundan ölümüne kadar uzanan, toplumsal tutumları, davranış modellerini ve düşünme biçimlerini öğrendiği ve bu öğrenme aracılığıyla kültürel olarak içinde bulunduğu topluma uyum sağladığı sürece sosyalleşme denir (Arslantürk ve Amman, 2000:171-172). Sosyalleşme özünde bir öğrenme olayıdır (Balcı, 2000:5). Örgüt ortamında sosyalleşme ise, örgüte yeni katılan iş görenin, örgütün işleyişini (kurallar, avantajlar, ödeme sistemi vb.), çalışma grubu içinde nasıl hareket edeceğini (isimleri, görev sorumluluklarını, eş çalışanlarla ve denetçilerle olumlu ilişkiler kurmayı, normları, kültürü, politik davranışlar, değişime olan dirençle, yeteneksiz eş çalışanlar ile baş etmeyi) ve görevi ile ilgili bilişsel içeriği (teknik terimleri ve becerileri, prosedürleri, kuralları, olguları) öğrenmek zorundadır (Fisher, 1986). Yeni işe başlayan bireyin bu bilgileri öğrenmesi sosyalleşme süreci ile mümkün olmaktadır.

Örgütsel sosyalleşme süreci, örgütsel üyeliği elde etmek için işyerinin gerekli rol oryantasyonunu, statüleri ve pozisyonları kazanma sürecidir. Formal örgütlerde işgörenlerin temel gereksinmelerinin hepsi etkilenmemekle birlikte, birkaç işgören örgütün değerlerini, beklentilerini, teşviklerini ve yaptırımlarının teşvik edici etkilerinden kurtulabilir. Örgütler personelini normlarına uydurmak, kişisel inanç ve değerlerini, örgütün işleyiş mekanizması yönünde, oryantasyon programları ile değiştirmeyi tasarlarlar. Bununla birlikte, bir örgüte yeni bir işgörenin katılmasından sonraki periyot sosyalleşme için çok önemlidir (Hoy ve Woolfolk, 1990:284).

Sosyalleşme sürecinin neticeleri birçok farklı faktörler tarafından etkilenebilir. Mesela, yeni iş görenlerin geçmiş deneyimleri önemli bir rol oynayabilir. Yeni gelenler sıklıkla ilk birkaç ay ya da haftada iş esnasında “geldiğimiz yerde bunu farklı yapıyorduk” diye söylerler. Eski, örgütlerinin değer ve standartlarının boyutu onların yeni işleriyle çatışabilir ve örgütsel sosyalleşmenin görevi engellenebilir. Benzer şekilde, bu sürecin neticeleri insanların çeşitli karakterleri tarafından güçlü bir şekilde etkilenebilir. Yeteneğini bilen ve açıkça kendine güven duyan iş görenler görevlerini yerine getirirken, diğerlerine göre daha kolay uyum sağlarlar (Bauer ve Taylor, 2001:411). Yeni iş görenlerin başarılı ve kabul edilebilir bir örgüt üyesi olmak için örgüte katıldıkları zaman, örgütün standartları ve onların kapsadığı davranış yollarını öğrenmek zorundadırlar (Huczyski ve Buchanan, 1991:106). Bütün bu öğrenmeler örgütsel sosyalleşme süreci ile sağlanır.

Örgütsel sosyalleşme örgüt yaklaşımları açısından, klasik anlamda çalışanların örgüte en yüksek düzeyde katkı sağlamaları yönünde eğitilmeleri, insan ilişkileri açısından çalışanların iş doyum düzeylerini en yüksek düzeye ulaştırma yöntemidir. İnsan kaynakları açısından ise, çalışanların katkılarını güçlendirme ve kaliteyi artırma aracılığıyla yükseltme yolu, sistem yaklaşımı açısından sistem dışı öğelerin sistem içine aktarılması süreci, kültürel açıdan örgütün değer ve normlarının aktarıldığı bir süreç ve son olarak post-modern açıdan bir uyum sağlama ve sınırlara esneklik kazandırma sürecidir (Çalık, 2003:165). Yeni bir ortamda bir işe ayak uydurma, bireylerin önceki iş ortamlarında kazandıkları davranış ve deneyimlerden vazgeçme süreci olarak değerlendirilmelidir. Bu yüzden örgütsel sosyalleşme her yeni işte tekrarlanan bir süreçtir (Adkins, 1995:839).

Daha sıklıkla, örgütsel sosyalleşmeye örgüte katılma süreci olarak görülebilir. Örgütlerde yeni işgörenlere yön verme ve etkilemek için bu süreç yönetilir ve çalışanlar örgüt içerisinde kendileri için kabul edilebilir rollerin tanımlanmasını isterler (Fisher, 1986). Aynı zamanda örgütsel sosyalleşme boyunca çalışanın rollerinde değişimdir (Van Manen ve Schein, 1979). Global bir şekilde örgütsel sosyalleşmenin tanımı, işgörenlerin örgüte katılımlarından sonra dışardan biri

olmaktan çıkıp içerden biri haline dönüştüğü sonuç olarak etkili bir üye olduğu süreçtir (Feldman, 1986).

Örgütsel Sosyalleşmenin Önemi

Sosyalleşme esnek olma avantajına sahiptir. Sosyalleşme her yerde yer alan bir işlemdir, ya yönetim planlar ve organize eder ya da etmez. Konu, uygun sosyalleşmenin var olan örgüt kültürünü, planlanmış hedefleri ve amaçların örgüte yeni katılan bireye öğretilmesiyle ilgilidir (Huczyski ve Buchanan, 1991:111).

Bireyin başarılı bir sosyalleşme yaşaması, onun işe bağlılığını, başarısını ve uyumunu artıracaktır. Buna karşılık bireyin başarısız bir sosyalleşme yaşantısı geçirmesi, onun işten ayrılmasına neden olacaktır. Bu sonuçtan hem birey hem de örgüt zarar görecektir. Sosyalleşme sürecinin bu işlevleri, onun birey ve örgüt bakımından önemini ortaya koymaktadır (Balcı, 2000:12).

Personel açısından da örgütsel sosyalleşmenin önemi büyüktür. Personelin örgüte katılarak bir kariyere başlaması ve bu kariyerde ilerlemesi, örgüt tarafından uygulanan sosyalleşme programına ve bireyin bu programdaki başarısına bağlıdır (Can ve Diğerleri, 2001:154).

Sosyalleşme faaliyetlerinin birey ve örgüt açısından bir çok faydaları vardır. Bu faaliyetlerden beklenen yararlar şöyle sıralanabilir (Yüksel, 1997:129):

1- Sosyalleştirme yeni iş görenin işe başlama maliyetinin düşürür. İşe yeni başlayan birinin çevreyi, örgütü ve işi tanıması zaman alır. Bu nedenle işe yeni başlayan birey bir müddet için deneyimli iş görenden daha az iş üretir. Sosyalleştirme yeni iş görenin işi kısa sürede öğrenerek beklenen standartlara ulaşmasını ve başlangıç maliyetlerinin düşürülmesini sağlar.

2- Sosyalleştirme yeni iş görendeki gerginliğin azalmasını sağlayarak işteki başarısızlık korkusunu önler.

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

4- Sosyalleştirme işe yeni girenin yönetici ve iş arkadaşları açısından zaman tasarrufu sağlar. Sosyalleştirme eğitimi verilmediğinde işe yeni giren, öğrenmek istediklerini sürekli en yakın yöneticisine veya iş arkadaşlarına sorarak, onların zaman kaybetmesine neden olur. Sosyalleştirme gerekli bilgilerin verilmesiyle bu zaman kaybını önler.

5- Sosyalleştirme iş hakkında gerçek beklentilerin oluşmasına, bireyde olumlu tutumların geliştirilmesine ve bireyin iş tatminine ulaşmasına yardımcı olur.

Örgütsel Sosyalleşmenin Amacı

Sosyalleşmenin amacı, örgütsel çevrenin çeşitli yönleri hakkında, performans beceri kapsamı, insanlar, politikalar, örgütün dili, örgütün tarihi ve örgütsel amaçlar ve değerler hakkında öğrenmeyi kolaylaştırmaktadır (Kristof, 1996:404). Yeni gelenler örgütsel sosyalleşme boyunca öğrenilen farklı içerikli alanları inceler ve tanımlar. Öğrenmenin beş türü ve değişim şu bilgileri içermelidir (Bauer ve Taylor, 2001:413): (1) Öğrenmeye ön hazırlık; (2) Örgüte alışmayı öğrenme; (3) Örgütün değerlerini, amaçlarını, kültürünü öğrenme; (4) Çalışma grubunun değerleri, standartları ve arkadaşlığını öğrenme; (5) İşin nasıl yapılacağı, ihtiyaç duyulan bilgi ve becerileri öğrenme; ve (6) Kişisel değişim ile öz benlik arasında bağlantı kurma, kendi-görüntü, güdüsel yapıyı öğrenmedir.

Örgütsel sosyalleşmenin önemli amaçlarından birisi de örgüte sadakat ve bağlılığı sağlamaktır. Bu üç şekilde olur; birincisi, yeni üyeye daha çok zaman ayırarak onun sıkı çalışması ve çabuk öğrenmesi biçiminde beklentiler oluşturmaktır. İkincisi, değerlerin onanması ile üyeyi davranışsal taahhütlere sokarak, kendisini sosyalize etmesini sağlamaktır. Bağlılık sağlamanın bir diğer yolu da yeni üyeye örgütün iyiliği için çalışması şeklindeki telkinlerdir. Böylece örgütsel davranıştan sapan bir davranış baş gösterdiğinde, ideal olan şeyin bozulduğu yeni üyece anlaşılmış olur (Schein, 1975:173). Sosyalleşme sürecinin bireyin örgüte girdikten sonra ilk beş yılını belli faaliyetler ile geçirmesini öngören bu sürecin amacı bireyin örgüte alışmasını sağlamaktır (İshakoğlu, 1998:69).

Örgütsel Sosyalleşmenin Özellikleri

Sosyalleşme adım adım olan bir etkinliktir. Yöneticilerin çalışanların sosyalleşmesini sağlamada gayri resmi ilişkileri artırmak ve hiyerarjik farklılıkları sınırlamaları gerekmektedir. Bu resmiyetten ve hiyerarjiden tamamen uzaklaşma anlamına gelmez. Resmiyet ve hiyerarji özenle ele alındığı zaman sosyalleşme artırılabilir. Sosyalleşmeyi artırmanın bir diğer yolu da “umursayan” bir kültür yaratmaktır. Umursamak, icraatla ilintili bir şeydir ve yöneticiler de böylesi bir kurumsal kültürü kurabilmeyi ancak kendileri de bu konuda diğerlerine örnek olarak becerebilirler (Jones ve Goffee, 2000:236-240).

Örgütsel sosyalleşmenin göze çarpan beş tane özelliği vardır (Feldman ve Arnold, 1983:79):

1- Değer, tutum ve davranışların değişimi: Örgütsel sosyalleşme değişimi içerir. Bu değişim eski tutum, değer ve davranışlardan vazgeçmeyi ya da yeni beceriler, yeni ilişkiler ve yeni imaj edinmeyi kapsar. Örgütün temel amaçlarını, bilgilerini, işin sorumluluklarını, etkili performans için model davranışları ve örgüt kurallarını ve değerlerini öğrenmeyi içerir.

2- Sosyalleşmenin sürekliliği: Örgütsel sosyalleşme süreci genellikle sürekliidir. Sosyalleşme bir noktada meydana gelmez, yavaş yavaş gerçekleşir. Örgütsel sosyalleşme sürecinin sürekliliği hakkında iki nokta vardır. Birincisi, sosyalleşme süreci genellikle kişinin örgüte gerçekten girmeden önce, mesleği seçme aktiviteleri ve seçim ile başlar. İkincisi, bir ayrım, sosyalleşmenin karşılaşma aşamasının olduğu evredir. Yeni iş gören örgütün gerçek özelliklerini görür ve örgütün etkin üyesi olabilmek için girişimlerde bulunur. Değişim aşamasında, yeni üye gerçekten örgüte uyumda gerekli kazanımları edinir. Karşılaşma adımıında, iş görenler meslektaşlarından izole edilecekleri hissi ya da kaygısıyla bunalım yaşayabilirler. Değişme adımıında iş görenler meslektaşları ile gerçekten uyumlu olurlar ve işlerinde uzmanlaşırlar.

3- Yeni işe, iş grubuna ve örgütsel uygulamalara uyum: Örgütsel sosyalleşme, yalnızca yeni işe uyumu kapsamaz, aynı zamanda yeni örgüt uygulamalarına ve yeni çalışma grubuna uyumu da kapsar. Yeni üye örgüte girdiği zaman eş zamanlı olarak birkaç farklı süreçle kuşatılır:

- a. işte yetenek ve becerilerinin gelişimi
- b. uygun rol davranışları edinilmesi
- c. çalışma grubuna ve onların kurallarına uyum
- d. örgütsel değerlerin öğrenilmesi

4- Yeni iş görenler ile yöneticiler arasında karşılıklı etkileşim: Örgütsel sosyalleşme de örgütler ve bireyler arasında ki karşılıklı etkileşim sürecinde iki yol vardır. Bazı değişmeler iş beklentilerinin yerini alır. Bireyler, örgütün isteklerine tamamen uymayabilirler, örgüt daha çok değişimi, yeni iş görenlerin beklenti ve davranışları yönünde değiştirir. Örgüt yöneticileri, yeni iş görenlerin güçlü yanlarını avantaja çevirirler ve zayıf yanlarını da minimize ederler. Yeni üyeler için uzun dönemli kariyer planları yapılır, bu planlarda farklı oryantasyon ve eğitim planları yer alır. Bu karşılıklı etkileşim kaçınılmaz ve istendik bir durumdur. Bireysel etkileşimin olmaması, etkisiz sosyalleşmenin göstergesidir.

5- Sosyalleşmede ilk dönemin analiz edilmesi: İlk örgütsel öğrenme dönemi olarak belirtilen mesleki gelişim sürecinde iş görenlerin ilk yıllarda çeşitli nedenlerden dolayı hayal kırıklığı yaşadıkları görülmektedir. Yeni iş görenlerin çoğunun ilk yıllarda işlerini sevmemeye başladıkları, çalışmalarında rutin ve teknik konuların dışında çalıştıkları tespit edilmiştir. Performans değerlendirilmesi objektif kriterlere göre yapılmamakta ve denetim birimlerinin informal iletişime ağırlık verilmemektedir. Örgütte ilerleme olanağı da kısıtlı olmaktadır. Sosyalleşme sürecinde yeni iş görenin ilk dönemleri sürekli analiz edilmelidir.

Örgütsel Sosyalleşme Aşamaları

Sosyalleşme, bireyin örgüte girmeden önceki ve sonraki süreci kapsamaktadır. Bu bakımdan bireyin tam uyumu için bir dizi aşamalardan geçmesi gerekmektedir (Kartal, 2003:27). Bu aşamalardan bazıları aşağıda açıklanmıştır.

Ön sosyalleşme: Bu aşama bireyin örgüte girmeden ya da örgütte bir başka görevi üstlenmeden önce yapılan faaliyetleri kapsar. Bu faaliyetlerin temel amacı,

personeler örgüt ya da yeni görevi hakkında bilgi vermektir. Bireyler yeni bir görev üstlenmeden ya da yeni bir işe girmeden önce iki tür bilgi edinmek ister. Bunlardan ilki girecekleri örgüt içinde işlerin ne olacağı, ikincisi ise girmek istedikleri işin kendilerine uygun olup olmayacağıdır (Can ve Diğerleri, 2001:154).

Seçme: Sosyalleşme süreci, giriş aşamasındaki adayların dikkatli seçimi ile başlar. Eğitilmiş çalışanlar ve denetçiler, örgüt kültüründeki değerlere odaklanarak ve standartlaştırılmış prosedürleri kullanarak yeni iş gören seçimini yaparlar. Örgüt kültürünün değerlerine uymayan adaylar seçilmezler (Çalık, 2003:173). Bütün örgütler, örgütle karşılaşma öncesi aşamasında üyelerinin kısa zamanda sosyalleşmesini gerçekleştirmek ve üretime katılmasını sağlamak için özellikle örgüte eleman alırken iş gören seçme işlemine büyük önem vermektedirler (Zoba, 2000:32).

İnsanlar katılacakları örgütleri seçmede ve örgütlerde çalıştıracakları bireyleri, daha önceden belirlenmiş özellikleri temel olarak seçerler. Geleneksel bakış açısına göre, seçme süreçlerinde bireylerin işle ilgili geçmiş deneyimleri, zeka, bilgi, beceriler ve yetenekler değerlendirilir. İyi bir seçme sürecinin sonucunda örgüt için yüksek performans sağlanır, örgüt üyeleri için de iş doyumu sağlanır. Seçme süreçlerinde bireylerin seçilmesinin fonksiyonu, bireyin değerlerinin örgütsel değerler ile uyumlu olmaları ve değerleri uyuşmayanları ayıklamalarıdır. Örgütün seçiminde çekicilik, oryantasyon ve kişiler arası becerilerin amacı gibi işle ilgili olmayan kriterler temel rol oynar. Yüz yüze görüşmelerin kullanımı düşük kestirim geçerliliğine rağmen kullanılır. En üst ölçüt yeni üyeleri seçmede için onların örgüt için istek duymalarıdır. Seçme sürecinde örgüt yeni üyeleri eğitime tabii tutarlar. İşle ilgili kriterlerin üzerine odaklanmaktansa seçimlerde “personel kimyası” değerler, kişilik özellikleri ve yeni üyelerin tercihlerinin örgütsel değerlerle uyuşması gibi sosyal temelli kriterler temel olarak alınır (Chatman, 1991:461).

İşe Alıştırma: Bu aşamada birey, örgütü tanımaya başlar. Çeşitli faaliyetler yardımıyla bireyin işe aktif katılımı sağlanır. Bu aşamada birey örgütün değerleri ile yüz yüze gelirken, bu değerler doğrultusunda işinde kendisinden beklenenleri, astları, üstleri ve iş arkadaşlarının beklentilerini öğrenmeye ve benimsemeye çalışır (İshakoğlu, 1998:76).

Birey çeşitli eylemler yoluyla örgütün aktif katılanı olmaya ve işte iyi bir başarı göstermeye çalışır. Bu süre, yeni ve değişik durumların doğasında varolan belirsizliklerin yarattığı endişelerden dolayı kişi için stres yaratıcıdır. Alıştırma aşaması dört temel faaliyeti içerir. Bütün bireyler bir dereceye kadar şunları gerçekleştirmelidir (Can ve Diğerleri, 2001:156):

- 1- Gerek iş arkadaşları, gerekse üstleriyle kişiler arası ilişkiler geliştirmek (benimsenme),
- 2- Görevlerini öğrenmek (yeterlik),
- 3- Örgütteki rolleri açıklığa kavuşturmak (rol tanımı),
- 4- Görevin ve rolün gereklerini yerine getirebilmek için yaptıkları katkı ve gelişmeleri değerlendirmek (değerlendirmenin uygunluğu).

Bu aşamada her şey yolunda giderse, birey gerek iş arkadaşları, gerekse amirlerince benimsenme duygusunu tadacak ve görevinin gereklerini yerine getirmede kendisini yeterli hissedecektir. Alıştırma döneminin başarısı rol tanımı ve değerlendirmenin uygunluğuyla kendisini gösterecektir (Can ve Diğerleri, 2001:156).

İşe alıştırma eğitiminin bir başka amacında, bireyin işe ve örgüte yabancılaşmasını önleyecek, sosyal kaynaşmasını sağlayacak çabaların harcanmasıdır. Yeni iş görenlerin ilk günlerde duyduğu çekingenlik ve ürkeklikten sıyrılarak kendisini örgütün bir üyesi, bir parçası olarak görmesi sağlanmalıdır. Bu yaklaşma ve kaynaşma sağlandığı ölçüde bireyin yeteneklerini en iyi yönde geliştirme olanağı kazanılır. Bu yönde yöneticilerin, eğitimcilerin ve hatta yeni iş görenlerin iyi niyetli çabaları her zaman yeterli olmayabilir. Genellikle tutucu ve gelenekçi yapıya sahip eski iş görenlerin yeni gelenlere karşı olumsuz bir tutum takındıkları görülür. Bu tür davranışın nedeni yeni gelenlerin çalışmaya daha istekli olmaları, o bölümde süregelen çalışma temposunun üstüne çıkma olasılığı yada yeni gelenler üstün yeteneklere sahip iseler, eski iş görenlerin yükselme şansını azaltabileceği gibi düşüncelere dayanabilir. Bu nedenle, yeni iş görenin çalışma grubuna ve örgütsel düzenin geleneksel yapısına ters düşmeyecek davranış ve yeteneklerle donatılması, işe alıştırmada ve yöneltme eğitiminin varmak istediği amaçlardan biri olmalıdır (Alsan, 2000:56).

Yetiştirme Programları: Yetiştirme programları temel ve planlı sosyalleşme prosedürlerinden biri, yeni gelenlerin çoğu kere ilk deneyimlerini kazandıkları bir süreçtir. Yetiştirme programları yeni işe gelenler için temel sosyalleşme aracı olarak kullanılmakta, ancak yeni gelenleri sosyalleştirmelerine etkileri konusunda çok az şey bilinmektedir. Yetiştirme programlarının etkilerinin araştırılmasında, yetiştirilenlerin tepkileri, öğrenme, davranış değişimini izleyen örgütsel çıktılar hesaba katılmalıdır (Balcı, 2000:18). Yetiştirme programları ile yeni davranış ve iş aktiviteleri öğrenilir. Ek olarak, yetiştirme programlarıyla diğer sosyalleştirme faaliyetleri olarak, bireyin düşüncesini değiştirme, yeni ilişkiler ve değerler kazandırma, yeni becerilere uyum sağlama imkanları da verilmiş olur. Sosyalleşme aktiviteleri örgütte uygulanan programlar aracılığıyla yapılacağı gibi, bazen de yetiştirme programının amacı değilken birey bazı şeyleri de program boyunca öğrenebilir (Porter ve Diğerleri, 1981:168). Bu program boyunca yoğun yönlendirme ve davranış açıklayıcı modeller geliştirerek yeni üyelerin örgütsel bağlılığını artırma, gruba güvenmelerini sağlama, geniş kapsamlı ödül sistemini kurma, onay görme sosyalleşmeyi sağlamada önemli teknikler uygulanır. Bu teknikler uygulanırken örgütsel olaylar yorumlanabilir ve kültürel değerleri güçlendirme amacıyla mesajlar oluşturulabilir. Sembol olarak dil, örgütsel gelenek ve törenlerden yararlanılabilir (Çelik, 2000:86). Eğitim ile ilgili gerekli hazırlıkların yapılması aşamasında yönetim, eğitimin amacını net olarak belirlemelidir. Böylelikle amaca yönelik eğitim planlaması kolaylaşacaktır (İshakoğlu, 1998:78).

Yeni iş görenlerin işleri ile ilgili bilgi ve beceri ve davranışlarını en uygun şekilde yapmalarına yardımcı olmada bazı temel konular vardır (Baron ve Greenberg, 1986:63;Akt:Kartal, 2003:33-34):Birincisi; yetiştirme programı maksimum öğrenmeyi sağlayacak şekilde olmalıdır. Bu uygulama miktarı, yeni görevlerin benimsenmesi ve geri dönüt süreci hakkında bilgilendirmenin sağlanması ile olur. Yapılan araştırmalardan uzun süreli bilgilendirme çalışmalarından ziyade, kısa süreli uygulama çalışmalarının daha etkili olduğu ortaya çıkmıştır. Sağlıklı ve açık geri dönüt çalışmaları iş görenin yeni becerilerde ilerlemesinde pozitif etki yaratmaktadır. Dolayısı ile sayılan bu etkenlerin düzenli işlemesi yetiştirme programının başarı derecesini artırmaktadır. İkincisi; yetiştirme programı işle ilgili

konuları kapsayacak şekilde düzenlenmelidir. Doğaldır ki yetiştirme programı iş görenlerin işle ilgili ihtiyaçlarını giderici nitelikte olduğu takdirde beceriler daha kolay öğrenilmektedir. Üçüncüsü; iyi bir seçme sürecinin uygulanması yetiştirme programından daha iyi verim alınmasını sağlamaktadır. Bu durum ayrıca yüksek motivasyon, anlayış ve sorumluluk getirmektedir. Sonuç olarak, yeni iş görenlerin yetiştirilmesinde, etkili programların oluşturulmasında öğrenmenin temel prensipleri dikkatlice oluşturulmalıdır. Böyle bir çalışma bireyin gelişiminde yarar sağladığı gibi, örgüte de fayda sağlayacaktır.

Çalışanlar, yöneticiler ve örgütler giderek artan bir şekilde iş sorunlarını ifade etmek için eğitimin gerekliliğine dönmektedirler. Örneğin, eğitim iş becerilerini doğru şekilde yoluna koymak, kariyer avantajlarını hazırlamak için, iş isteklerinin değişimi için kullanılmaktadır (Tannenbaum ve Diğerleri, 1991:759). Eğitim programları, bir çok durumda yeni işgörenler için sosyalleşme sürecinin ana konusudur. Eğitim ortamlarında iş görenlerin tutum ve değerleri değişir (Feldman, 1989). Mowday (1982), ilk iş deneyimlerinin bağlılığın gelişmesinde etkili olduğunu ve sıklıkla, işgörenlerin örgütte ilk deneyimleri eğitim ortamlarında meydana geldiğini belirtmektedir.

Yeni işgörenlerin formal eğitim programlarından geçirilmesi faydalıdır çünkü, örgütsel bağlılığın yüksek olmasını sağlar. İşgörenlerin etkili eğitim deneyimleri, örgüt hakkında devam isteği gibi göstergeler sunabilir. Böylece, eğitim örgütsel bağlılığı artırır (Tannenbaum ve Diğerleri, 1991:760). İşgören eğitim aldığı zaman kişinin örgütten beklentileri ve istekleri şekillenir. İşgörelere verilen eğitimin zayıf olması olumsuz sonuçlanabilir. Düşük bağlılık ve gönüllü işten ayrılma gibi sonuçlarla karşılaşılabilir (Buchanan, 1974).

Arkadaş ve İş Grupları: Schein'e (1995) göre, arkadaş grupları örgütsel normları destekliyorsa bireyin sosyalleşmesi için etkili bir araçtır. Buna karşın arkadaş gruplarının oluşturdukları normların sosyalleştirici güçlere karşı güçler olarak ortaya çıkması ve sabotaj, karşı çıkma ve ayaklanmanın tohumlarını ekme tehlikesi de vardır. Destekleyici arkadaş gruplarının olması örgüte olumlu kazançlar sağladığı gibi, bireyin teşvik edilmesi yönünde güdüleme sağlar (Akt:Kartal, 2003:34).

Deneme ve Yanılma: Sosyalleşmenin bir çok ortak çeşitlerinden birisidir. Deneme ve yanılma büyük ölçüde programsız, kasıtsız olarak yürütülür. Yeni iş görenin işi örgütte öğrenmesidir. Çoğu örgüt bireyin iş deneyimleri üzerinde yüzde yüz kontrol uygulayamazlar. Örgütler deneme-yanılmaya yararlı bir sosyalleşme yöntemi olduğu için güvenmek zorundadırlar. Sosyalleşmenin bu metodu sistemli değildir. Eğitim ya da çıraklığa göre, örgüte daha az pahalıya mal olur (Porter ve Diğerleri, 1981:170).

Çıraklık: Çıraklıkta, örgüt değerleri yeni iş görene açıklandığı için örgütlerin tercih ettiği bir modeldir. Çıraklık, örgütün tecrübeli üyesi ile örgüte yeni gelen iş gören arasındaki ilişkiyi kapsar. Tecrübeli iş gören yeni iş görene, örgüt hakkındaki belli bilgi ve becerileri kazandırma dahilinde eğiterek sorumluluklar kazandırır. Bir de örgüt politika ve uygulamaları hakkında eğitir. Çıraklık danışmanlık sürecini kapsamaktadır. Anahtar farklar, zamanlama ve perspektif temel alınarak yeni iş gören yetiştirilir (Blau, 1988:179).

Aynı zamanda bu metot örgütün üyelerini yetkilendirerek, örgüte yeni katılan üyelerin sosyalleşmesi için sorumluluk vermesiyle ilgilidir. Örgüt üyeleri böylece yeni gelen tarafından daha iyi taklit edilmeye çalışarak model vazifesi görür. Çağdaş örgütler de çıraklık açık olabilir ve resmiyeti kabul edilir ya da dolaylı ve ima edilen çeşitleri de olabilir (Porter ve Diğerleri, 1981:168).

Değersizleştirme Tecrübeleri: Bu metot bazı sosyal bilimlerden tarafından “küçük düşürme” olarak adlandırılır. Birey dramatik deneyimlere maruz bırakılır. Değersizleştirme tecrübeleri, önceki tutumlarından ve kendisi hakkında düşünce yollarından ayırmada etkilidir. Örgütsel etkileri kolayca uygulamaya olanak sağlar. Yeni iş görenlerin deneyimlerinin bazıları tesadüfi olarak meydana gelir. Fakat diğer deneyimleri örgüt tarafından uygulama ve kasıtlı planlamayı içerir (Porter ve Diğerleri, 1981:169). Örnek olarak bir denetmen bir çalışanı, başarısız olacağı bir işe verir, ya da başkaları yanında ondan rahatsızlık duyduğunu gösterir. Bunu periyodik olarak yaptığında çalışan, denetmenine daha saygılı olmayı, onun bilgi ve tavsiyesine daha bir kulak kabartmayı öğrenir (Balcı, 2000:19).

Umucu Sosyalleşme: Birey henüz girmek istediği gruba ait değildir. Çalışma örgütünün içinde, yeni bir göreve başlamak ister. Yeni üye genellikle yüksek düzey grup üyelerinin bazı davranış tarzlarını ve değerlerini benimser. Örneğin, çok genç yönetici, yönetimin üstteki kademelerini amaçlar ya da birey akran grubunun içinde olarak sosyalleşmek ister. Umucu sosyalleşmenin çok büyük boyutu, özellikle grupla kendini özdeşleştirmektir. Birey örgütü daha kolay etkileyebilmek için örgüt yönetiminin merkezinde olmalıdır. Umucu sosyalleşmede, yeni üye doğrudan üyelerin üyeliğin kurallarını ve uygulamaları kabul etmektedir. Yeni gelenlere ad takma gibi durumlarda, bireyi sosyalleşme sürecine dahil ederek engel olunabilir. Örgüt terslemektense değiştirmeyi tercih eder (Porter ve Diğerleri, 1981:169).

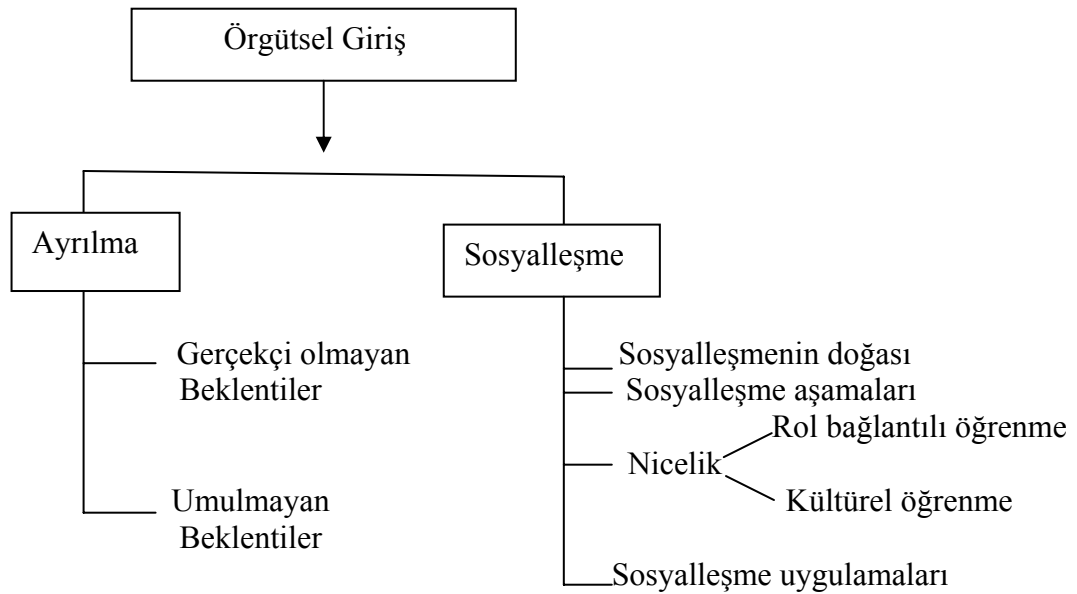
Örgütsel Sosyalleşme Yaklaşımları

Bu modeller, bireyin örgüte girdikten sonra aşama aşama ilerlemesi esasına dayanır. Yaklaşımın ana teması bireyin sosyalleşme sürecinde örgütün istediği doğrultuda değişmesidir. Bu modeller kademeli bir geçişi belirttikleri için aşama modelleri olarak da nitelendirilebilir (Kartal, 2003:36). Örgütsel sosyalleşme alan yazınında modernist, postmodernist, mantıksal yapı, birikimli sosyalleşme, ilişkisel sosyalleşme, etkileşimci, iletişimci model ve aşama modeli yer almaktadır (Balcı, 2000:67-105). Örgütsel sosyalleşmede aşama modeli (Tablo 1), işe yeni başlayanların, giriş aşamasını açık bir biçimde betimlediği için bu modelin açıklaması uygun görülmüştür.

Örgütsel Sosyalleşme Süreçleri

Örgütsel sosyalleşme iş görenlerin meslek yaşamları boyunca her yeni bir unsurla karşılaştıklarında yaşadıkları bir durumdur. Çünkü iş görenler kendilerinden beklenen rol ya da rollere alışmaya çalışmaktadırlar. İşte örgüt içerisinde iş görenin, örgütün etkili bir üyesi olarak kendisinden beklenen rollere adapte olabilmesi için örgütün sosyalleşme sürecinden geçmesi gerekir (İshakoğlu, 1998:72). Sosyalleşme çalışan ve örgüt başarısıyla bağlantılıdır. Örgütsel sosyalleşme süreci, rol alma, yeni iş görenin uyumu, çalışan tutum ve davranışları ve yeni iş görenin kimliğinin biçimlenmesi gibi bir süreçten geçer (Bullis, 1993:10).

Şekil 1: Örgütsel Girişteki Perspektifler



Kaynak: Meryl R. Louis. (1980). *Surprise and Sense Making: What Newcomers Experience in Entering Unfamiliar Organizational Settings*. *Administrative Science Quarterly*, 25, s. 227

Örgüte Giriş: Bireyler yeni bir örgüte girdiklerinde veya yeni bir göreve geldiklerinde örgütte var olan değer, tutum ve beklentilerle karşılaşır. Örgüte yeni giren iş görenler beraberinde, önceden edindikleri bazı kültürel kazanımları ile gelirler. Bunların bazıları örgütle ilişkili olabilir. Böyle bir durumda iş gören, belli önyargılarla da örgüte gelmiş olabilir. İş görenle konuşularak ön yargılarından arınması için yeniden onu yapılandırmak gerekir. Örgüte girişte iki temel perspektif

üzerinde (ayrılma ve sosyalleşme) durulur (Louis, 1980:226). Şekil 1, örgüte girdikten sonra, örgütten ayrılmanın nedenlerini ve örgütte kalındığı sürece yaşanan süreç ve aşamaları göstermektedir.

Ayrılma: Yeni gelenlerin örgütten ayrılmasının iki farklı nedeni olabilir. Birincisi, yeni gelenler örgüte gerçekçi olmayan beklentiler ile gelmeleridir. İkinci ayrılma nedeni ise umulmayan beklentilere bağlanabilir (Louis, 1980:227-229):

Gerçekçi Olmayan Beklentiler: Yeni üye örgüte giriş öncesinde, örgüt hakkında edindiği bilgilerin örgütteki gerçek işleyişle uyuşmamasıdır. Yeni iş görenler örgüte girdiklerinde, giriş öncesi edindikleri bilgileri görmek isterler. Bu yeni gelenler için çok önemlidir. Bunu için yeni gelenlere gerçeğe uygun iş görüşmeleri düzenlenir. Gerçeğe uygun iş görüşmeleri (RJP) adı verilen bir strateji ile yeni iş görenler arasında gerçeğe uygun ön giriş iş beklentilerini yükseltmede kullanılan bir strateji geliştirilmiştir. RJP'nin kullanımı, yeni üyelerin kitapçık, filmler veya iş tanıtımında kullanılan bazı araçlarla örgütün tanıtılması esastır. Bu da yeni iş görenler için çok daha büyük gerçekçiliktir.

Umulmayan Beklentiler: Realizm yaklaşımına karşılık olarak birincil beklentiler (veya ihtiyaçlar) ve gerçek beklentiler arasındaki farklılık olarak gerçekleştirmişlerdir. Örgütten ayrılanlarla ilgili araştırmalarda; yeni iş görenler örgüte girdiklerinde başlangıçta ne umduklarından söz etmişlerdir. Gerçekçi olmayan beklentiler yaklaşımı gibi umulmayan beklentiler yaklaşımında, daimi olmayan beklentilerden tatminsizlik ve dönüşüm sonucu “hayak kırıklığı” görülmektedir.

Uzlaşma ve Eleştiri: Her iki yaklaşım, örgüte girişteki beklentilerin rolü üzerinde odaklanır. Gerçeklik yaklaşımı örgütle ilgili ilk beklentilerin seviyesi ile ilgilidir. Umulmayan beklentiler yaklaşımı ise beklentilerin derecesi ile ilgilidir. Beklentiler, yeni gelen kişi örgütte çalışırken alışkanlıklarını değiştirmeye başlamıştır. Yeni iş görenlerin kullandıkları hareket stratejileri ve yöntemlerde tecrübeli iş görenlere göre farklıdır. Uzlaşma ve eleştiri yaklaşımında göz önünde tutulan, gözlenmiş sonuçların önemli olduğunun sonucuna varılmıştır ve umulan ve umulmayan beklentilere cevap olarak, bireylerin sosyalleşme yöntemleri yansıtıldığı gibi basit etkilenmeden daha karmaşık olduğunu açıklanmıştır.

Sosyalleşme: Örgütsel sosyalleşme, dört temel nokta üzerinde odaklaşır. Bunlar; sosyalleşmenin doğası, sosyalleşme aşamaları, sosyalleşmenin niceliği (rol bağlantılı öğrenme ve kültürel öğrenme) ve sosyalleşme uygulamaları şeklinde sıralanır (Louis, 1980:229).

I- Sosyalleşmenin Doğası: Bireylerin önceki sosyalleşme deneyimleri ne olursa olsun her yeni örgüt veya rol değişimi, sosyalleşmenin yeni rolünü veya uyumunu içerir. Rol sayılarını değiştirmeyi düşünmek yüksek okul ve emeklilik arasındaki tipik yetişkinleri bir arada tutmaya benzemektedir. Örgütsel sosyalleşme yetişkin yaşamı boyunca her tarafa yayılan bir yöntemdir. Genelde sosyalleşme deneyimleri, şaşırtılma, yabancılık ve bir tür duygusal yük olarak karakterize edilir. Aynı zamanda örgüte yeni gelenlerin, tanıdık olmadığı bir sosyal ortamda gerçeklik şoku yaşama olasılığı çok yüksektir (Louis, 1980:229).

II- Sosyalleşme Aşamaları: İşe yeni başlayan kişi çevreyi tanımadığından çeşitli sorular, endişeler içindedir. Kendisinin iş arkadaşları ve örgüt tarafından benimsenip benimsenmeyeceği, işte başarılı olup olmayacağı korkusunu taşır. Hangi davranışların kabul göreceğini, hangilerinin eleştiri konusu yapılacağını bilemez (Yüksel, 1997:125). Tüm örgütler eski ve yeni iş görenleri için uygun ve değişik sosyalleştirme yöntemleri uygulurlar. Bu yöntemler diğer örgütlerden farklı olarak örgüte özgü olabilir. Ancak örgütler iş görenlerin sosyalleşmesinde genel olarak ortak sayılabilecek süreçler kullanırlar. Sosyalleşme aşamaları Şekil 2 ve Tablo 2’de gösterilmiştir.

1- Beklenen Sosyalleşme: Birey yeni bir örgüte var olan değerleri, tutumları ve beklentileri ile gelir. Yeni görevinde ne olduğu belirsiz bir çok yönler olabilir. Yeni gelen için bu durum tam bir belirsizliktir. Bununla birlikte, genellikle tam olarak anlamsız bir görünüm izlenimi vermemeye çalışır. Yeni iş gören bir eğitim sisteminden geçmiş ve örgütte çalışan farklı kişilerle temasa geçmiştir. Örgütün özellikleri hakkında farklı kişilerden ve örgüt çalışanlarından bilgi edinmiştir. İş verme acentelerinden, akrabalarından ve arkadaşlarından örgüt hakkında temel

bilgileri öğrenmiştir. Birey göreve geldiğinde, örgüt ve iş hakkında genel bir fikir sahibidir (Porter ve Diğerleri, 1981:163). Sosyalleşme sürecinin ilk aşamasında örgüte girecek olan çalışanların, örgütün amaç ve değerlerinin daha gerçekçi manzarası, kişi ile örgüt arasındaki uyumu kolaylaştırır. Kendi görev ve sorumluluklarının neler olacağını, görevle ilgili gerekli beceri ve yetenekler ile bunların örgütün değerleriyle uyum boyutu önemlidir (Buono ve Kamm, 1983:1133).

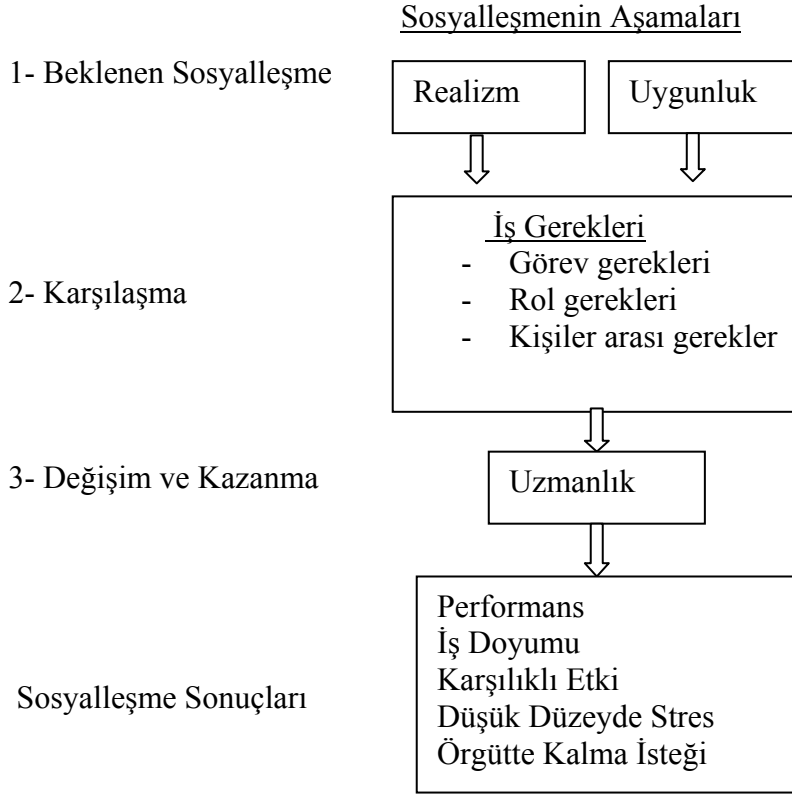
Yeni iş görenlerin iş hakkında birtakım beklentileri vardır. Bu beklentiler realizm ve uygunluk olmak üzere iki kısımdır (Nelson ve Quick, 1997:487):

Realizm: Yeni iş görenin örgüt ve iş hakkındaki realist beklentilerinin derecesidir. Kültür, yeni gelenlerin örgüte giriş sırasında bilgi edinmeleri gereken bir konudur. Bu aşamada, örgütsel değerler hakkında bilgi almak, yeni iş görenlerin örgütsel yaşantılarını yorumlamada bir taslak oluşturmalarına yardım eder. Örgütün kültürünü daha iyi anlama, örgüt içinde daha çok zaman geçirme ve daha çok yaşantı ile mümkün olacaktır.

Uygunluk: Birey ve örgüt arasında iki tür uygunluk vardır. Birinci uygunluk bireyin yetenekleri ve işin gerektirdikleri arasındadır. İkinci ise örgütün değerleri ve bireyin değerleri arasındaki uygunluktur. Değer uygunluğu özellikle örgütsel kültür için önemlidir. Kendi değerleri örgütün değerleri ile uyuşan yeni iş görenler, yeni işlerinde daha çok uyum göstermekte ve örgütte daha uzun süre kalmak istediklerini söylemektedirler.

2- Örgütle Karşılaşma Evresi: Etkili sosyalleşme için en kritik aşamadır. Beklentilerin karşılanıp ya da karşılanmadığı, belirsizliklerle ve çatışmalarla karşılaşılan, performansın birey ve örgüt tarafından değerlendirildiği ve karşılaştırıldığı ikinci aşama hem birey hem de örgüt için kritik önem taşır (Çalık, 2003:168). Bu aşama sırasında, yeni bir iş görenin örgütün yapısı ile ilgilenir ya da yeni örgütün şifresini çözmeye çalışır (Reichers, 1997:280).

Şekil 2: Örgütsel Sosyalleşme Süreci: Aşamalar ve Sonuçlar



Kaynak: Debra L. NELSON ve James C. QUICK. (1997). **Organizational Behavior: Foundations, Realities and Challenges**. New York: West Publishing Company, s. 487

Örgüte giriş anında, bireylerin var olan tutumları ve davranışları örgüt istekleri ya da değerleriyle karşılaşır. Bazen, bu karşılaşma baştan çatışma görünümü alabilir. Daha tipik olarak, birey, örgüt ve örgüt üyelerinin politika ve uygulamalarına maruz kalır. Karşılaşma aşamasında esasen örgüt üç destek taktiği uygular (Porter ve Diğerleri, 1981:164). Bunlar;

1. Destek ve doğrulama: Örgüt, yeni gelenlerin tutum ve hareketlerine pozitif reaksiyon gösterir. Bu konuda ki varsayım, birey daha çok çatışma durumunda, örgüt tercihleriyle kendinde var olan davranış eğilimleri arasında minimum derecede çatışma yaşar. Böylece, yeni iş görenin davranış alanı artar ve birey örgütü destekleyecek duruma gelebilir.

2. Desteklememe: Desteklememe, örgüt reaksiyonlarının negatif desteklemeden ayrı olmasıdır. Aslında, bireyin yaptıkları ve söyledikleri şeylere örgütün aldırılmama ya da açık pozitif onay vermemesi durumudur. Örneğin, yeni iş gören örgütteki

çalışma arkadaşlarıyla özellikle bir arada bulunma girişimlerinde bulunmak isterler. Özellikle bireylere pozitif tepkisizlik yeni durumunda başarılı olmak için yalnız olma yolunu tercih etmemesi gerektiğini işaret eder. Dolayısıyla beklenebilir ki, davranış ilkelerine göre, bireyin yüksek düzey başkalarıyla birlikte olma etkinlikleri, desteklememeyi oldukça azaltır.

3. Negatif destek: Bu reaksiyon örgüt yada örgüt üyeleri tarafından verilen tepkilerdir. Kesinlikle cezalandırma bireyler tarafından yorumlanır. Örgüt tarafından davranışların seviyesi hareket oluşması öncesinde meydana gelir ve sonuçlanır.

3- Değişme Evresi: Erken sosyalleşmenin karşılaşma aşamasının sonunda yeni iş gören örgütün tercihleri doğrultusunda değişime uğrar ve örgüt için uygun duruma gelir. Birey böylece üç sosyalleşme adımı geçirir. Değişim evresinde, bireyin düşünce ve fikirleri gelişir ve kazanımlar elde eder. Bu kazanımlar dört tanedir (Porter ve diğerleri, 1981:165-167):

Kendinin yeni imajı: Aslında, örgüte yeni katılan iş görenin algısı, örgütsel rolleri ile etkileşiminden kaynaklanır. Bütün örgütsel deneyimleri sonunda, kendisi bir bakış açısı elde eder. Bu bireyin giriş öncesi bakış açısıyla çok farklı olabilir de olmayabilir de. Değişimin derecesi hakkında tahminlerde bulunulabilir. Değişimin derecesi, örgütün sosyalleşme çabalarına teşebbüs etmesinin boyutu, belirli rollerin görünürlüğü ve eşsizliğinin meydana gelmesi, yaşıyla bağlantının ters şekilde olması ve önceki iş deneyimlerinin derecesi ile doğrudan orantılıdır. Birey kendi imajını bir kerede geliştiremez ve kolaylıkla değiştiremez.

Yeni ilişkiler: Bu kazanma ihtiyaçları “daima yeni ilişkilerin gelişiminden daha çok şeyi kapsar; eski ilişkilerini bırakması gereklidir. Daima uygun olanların farkında olmalıdır ve örgüte girmeden önceki ilişkilerini unutmalıdır. Tecrübeli örgüt üyeleri ile yeni başlayan örgüt üyelerinin ilişkileri, örgütün kurallarını iletmeyi ve bireyin sosyalleşmesinde uygun rolleri kazanmasını sağlamayı kapsar. Onların iletişim ağında bulunabilmelerine izin vermek ve yeni iş görenleri onaylamak yeni ilişkilerin derecesini gösterir.

Yeni değerler: Birey sosyalleşme sürecinde, örgütün kabul ettiği uygun değerleri kazanır, değerler hakkında bilgi edinir, onları kabullendiği zaman onları

içselleştirir. Tabiki bazı değerlere uymakla, sosyalleşme sürecinin bu üç adımının birinde durabilmelidir. Yeni gelenler örgütsel rolü diğer iş arkadaşlarından öğrenirler. Bazı değerlerin daha çok merkezi olduğunu ve sosyalleşme başarısının bir ölçütünün de (örgütün perspektifinden) farklı olabilmek olduğunu öğrenir.

Davranışların yeni modelleri: Sonunda, elbette, yalnızca birey kendi imajını, ilişkilerini ve değerlerinin derecesini azaltmaz ya da büyütür değiştirmez. Bunlardan başka, birde uygun yeni davranış setlerini kazanır. Gerçekten, bunların bazıları tamamıyla bireyin örgütle kalmasıyla gerçekleşir ve ödülleri bazılarını elde eder. Davranış rollerinin kazanılması üç şekilde olur (Porter ve diğerleri, 1981:165):

1- Önemli roller: Bu rol davranışlarında birey tarafından kabullenmeler dışında ki örgütün göz önünde tuttuğu gerekli temel davranışlardır. Bu rol davranışları asgari düzeyde yerine getiren kimse için gerekli olmayabilir.

2- Uygun roller: Bu davranış modellerinin, örgüt tarafından istendik davranışlar olduğu düşünülür. Fakat, tamamıyla gerekli değildir. Birey kazanımlarının örgüt içinde başarılı olmaları için değişimleri çok büyüktür. Bu değişimleri, kabul edilebilir üye olabilmek ve örgütte üyeliğini devam ettirmek için kanıtlar.

3- Önemsiz roller: Rol ve örgütsel davranışlar, özellikle istenen gerekli davranışlar olarak görülmemektedir. Örgütün gözünde, ilgili davranışlar er geç olabilir ve uygun olan davranış rollerine izin verilebilir.

Bu aşamada iş gören artık, işini en iyi biçimde nasıl yapacağını, yeni rollerin altından nasıl başarı ile kalkacağını öğrenmiştir. İçinde bulunduğu yeni grubun değerlerini ve normlarını benimsemiş ve onlarla bütünleşmiştir. Kendine güven artmış, arkadaşları tarafından kabul edilmiştir (Özkalp, 1995:8). Artık yeni işi için kariyer planları yapmaya başlar.

Tablo 2: Örgütsel Sosyalleşme

Beklenen sosyalleşme	Karşılaşma	Değişim
	Birey	
Beklentiler: İşe giriş, kabul edilme ve değerlendirme bilgileri iş hakkında karar verme	Yeni görevlerini öğrenir Rol setlerine açıklık getirilir Örgütteki süreci değerlendirir Yeni kişilerarası ilişkiler kurar Örgütsel değerleri öğrenir	İş ve rol gereksinimlerinde uzmanlık İş ilişkilerinin doğru oluşması İş yaşamı ve ev yaşamı arasındaki çatışmanın çözülmesi Örgütteki iş grubu ve diğer grupların istekleri arasındaki çatışmanın çözülmesi
	Örgüt	
Beklentiler: İşe giriş, kabul edilme ve değerlendirme bilgileri, iş hakkında karar verme	Yeni iş görene eğitim programı uygular İşin tanımlanması İş görenlerin süreçlerini değerlendirme Oryantasyon programı uygular İş görenlerin değerlerini değiştirir	Rehberlik yapılması Yeni iş görenin mesleği için kariyer planı yapılması

Kaynak: Daniel C. FELDMAN ve H. J. ARNOLD. (1983). **Managing Individual and Group Behavior in Organizations**. McGraw- Hill Book Company, s.81

Örgütsel sosyalleşme modelleri arasında bir çok ortak yön bulunması yanında, farklılıklarda mevcuttur. Örneğin, Buchanan (1974) ve Schein (1978) örgütsel sosyalleşme modellerine giriş adımı ile başlarken, diğer modeller ön giriş ya da ön sosyalleşme adımı ile başlamaktadır. Buchanan (1974)'nın modelinde sosyalleşme en az beş yılı içermekle birlikte, diğer modellerde zaman çerçevesi daha kısa öngörülmektedir. Schein (1978), her bir adımda yeni iş görenin ve örgütün perspektifini tartışırken, diğer modellerde bireyin perspektifi vurgulanmaktadır. Wanous (1980) bu farklı sosyalleşme modellerini birleştirerek, örgütsel sosyalleşmeyi dört adımda toplamıştır (Blau, 1988:177):

1. Adım:Örgütsel gerçekleri kabullenme ve yüzleşme: Örgüt ve iş hakkında beklentilerinin doğrulanıp, doğrulanmadığı aşamadır.
2. Adım:Rol açıklığını sağlama: Kendi rolünü ve sosyal rolüne özellikle yöneticiye karşı saygıyı anlama ve tanımlama
3. Adım:Örgütsel ortam içinde kendisinin yeri: Örgüte ve işe bağlılık
4. Adım:Başarılı sosyalleşmenin işaretleri: Örgütsel bağlılık ve iş etkililiğinde başarı

Böylece, Wanous (1980)'un örgütsel sosyalleşme modelinin adımları boyunca anahtar değişkenler, beklentilerin karşılanması, rol açıklığı, çalışanın yönetici ile ilişkileri, örgütsel bağlılık ve iş performansı olarak belirlemiştir (Blau, 1988:177).

III- Rol ve Kültürü Öğrenmede Sosyalleşme: Sosyalleşmede iki temel rol öğrenilmektedir. Birincisi işle ilgili rolleri öğrenme, ikincisi örgütün genel kültürünü öğrenmedir. Yeni rolünde yeterli olmak için, birey yetenek, motivasyon ve diğerlerinin beklentilerini anlamaya ihtiyaç duymaktadır. İdeal olarak, sosyalleşme boyunca, özellikle karşılaşma aşaması boyunca yeni iş görenin rol-ilişki yetenekleri saptanmakta, diğerlerinin beklentileri iletilmekte, motivasyonu artırmak için ödüller ve onaylamalar açıklanmaktadır. Yeni iş gören için rolünün temel unsurları bilgi temeli, strateji ve misyondur. Yeni iş görenler kritik örgütsel değerleri saptamak için temel ya da çok önemli rol davranışlarını anlamak zorundadır. Buna karşın genellikle örgütün kültürünü öğrenmek ihtiyacı örgüt ve yeni iş görenin her ikisi tarafından çok az anlamı vardır. Yeni iş görenler örgüte geldiği zaman ip uçlarını öğrenmektedirler. Onlar kısmen kültürü de öğrenirler. Örgütler içindeki, üyeliği yöneten önemli varsayımlar, kurallar, değerler, faaliyetler ve amaçlar içinde kültür taşınmaktadır. Kurallar ve varsayımlar ortaklaşa paylaşılır ve etkileşimler meydana çıkar. Farklı kültürler içinde üyeler rolleri birbirlerine farklı oryantasyonlar ve örgütsel misyonlar çok tatmin edici olabilir. Örneğin, bir örgüt içinde üyeler bizzat ömür boyu örgüte sadık kalabilir ve birbirlerinin refahını düşünebilir. Genel olarak yeni üyeler, önemli örgütsel değerleri, rolle ilişkili yetenekleri, misyonları, açıklamaları ve gizli planları ayırt etmeyi anladığında örgütsel kültürü de öğrenmiş olur (Louis, 1980:233).

IV- Sosyalleşme Uygulamaları: Sosyalleşme perspektiflerinden dördüncü konu, sosyalleşme uygulamalarını ilgilendirir ve yeni üyeler üzerinde etkilidir. Araştırmaların bir kaçı yeni üyelerin adaptasyonları üzerine sosyalleşme ortamlarının alternatif yapısının etkilerini incelemişlerdir. Sosyalleşme uygulamalarına belirli olarak kullanmaktan çok, sosyalleşme ortamlarının yapısı üzerine odaklanmak ile

sosyalleşme uygulamalarının genel yönlerine bakılmaktadır. Örneğin, yeni üye rollerini öğrenmede tecrübeli örgüt üyelerinden yardım alamadığı durumlarda, kolektife karşı bireysel ve ayırıcıya karşı seri sosyalleşmenin etkilerini izler. Örgütsel sosyalleşme uygulamaları yeni üyeyi şekillendirmede yardımcıdır. Sosyalleşme taktikleri altı boyut olarak analiz edilmiştir. Her bir boyut için prototip olaylar tanımlanmış ve yeni üyelerin ana hatları üzerine etkileri hipotezleştirilmiştir (Louis, 1980:234).

Örgütsel Sosyalleşme Taktikleri

İnsanlar yeni bir örgüte başka yerlerde kazanmış olduğu değerler, davranışlar, inançlar ve umutlar ile gelir. Sosyalleşme işlemi sık sık resmi olmayan bir işlemdir ve planlanmış talimat programından oldukça farklıdır. Bazı örgütlerin yeni üyeler için göreve alıştırma programı olabilir, fakat bunlar genelde tipik ve yüzeyseldir. Yeni gelen üye sadece örgütte bulunarak örgüt hakkında bir şeyler öğrenir. Yeni gelenin doğru davranışları için çeşitli ödüller verilerek, örneğin; övgü, cesaretlendirme, imtiyaz ve promosyon ile örgüte uyum sağlaması başarılıdır (Huczyski ve Buchanan, 1991:106).

Van Maanen ve Schein (1979), rol oryantasyonunun, sosyalleşme sonuçlarına özgü etkileşimi ve yöntemin nasıl olacağını kurumsal açıdan açıklamışlardır. Onların teorilerine göre, yeni iş görenler rollerini farklı bir şekilde yerine getirirler. Çünkü, sosyalleşme taktikleri örgüt tarafından yeni iş görenlere bilgiyi anlamalarını sağlamak için kullanılır (Akt:Jones, 1986:263).

Bu taktikler şunlardır (Jones, 1986:264-265;Blau, 1988:177-178;Hart, 1991:454-458;Çalık, 2003:170):

Bireysele karşı kolektif: Bireysele karşı kolektif sosyalleşme taktikleri farklı rol oryantasyonlarının üretilmesini hipotezleştirir. Yeni iş görenlerin sosyalleşme prosedürlerine birlikte mi (grup olarak mı), bireysel olarak mı kabul edildikleri ile ilgilidir. Kolektif sosyalleşme taktiği, yeni gelenlerin her birini teker teker ele almak yerine onları gruplamak ve bir dizi ortak deneyimlerden geçirmesini kapsamaktadır. Kolektif taktikler aracılığıyla, yeni üyeler ortak öğrenme deneyimleriyle

birbirlerinden pek çok şey öğrenirler ve grup ortamlarında birbirlerinden etkilenirler. Böylelikle yeni gelen üyelerin görev tanımları yapılır ve grup tarafından desteklenir. Kolektif sosyalleşme faaliyetleri bağlılık ve iş doyumunu artırır. Fakat, yaratıcılık ve değişim durur. Aynı zamanda yeni gelenler statülerini ve pasif olarak rol ve görevlerinin gereklerini kabullenirler. Buna karşın, bireysel taktikte, yeni iş görenler grup eğitimine alınmazlar. İş başında eğitim verilir. Bireysel sosyalleşme uygulamaları ile her bir yeni gelene öğrenme deneyimlerinin setleri tek verilir. Yeni gelenlerin tepkilerinin farklılaşmasına izin verilir. Bireysel sosyalleşme taktiği rol çatışması ve belirsizliğine yüksek düzeyde yol açabilir, fakat, değişimi artırır. Böylece oryantasyonla, yeni gelenler rolleri ve misyonları yerine getirmek için yöntemlerini değiştirme imkanı verilmiş olur.

İnformale karşı formal: Sosyalleşme taktiklerinin ikinci kategorisi, informale karşı formal, yeni gelenlere bilgi sunulur. Formal ve informal sosyalleşme taktiklerinde danışman büyük bir rol oynar. Danışman geleneksel ve yaratıcı olmayan davranışlar sunabilir. Diğer zamanlarda, danışmanla ilişkiler informal bir şekilde gelişir. Örgüt formal taktikleri kullandığı zaman, yeni iş görenler diğer örgüt üyelerinden ayrı tutulur. Bu süre rollerinin sorumluluklarını öğrenene kadar devam eder. Informal taktikler ile, yeni iş görenler iş grubunun bir parçası olurlar. İş yerindeki görevlerini öğrenirler. Sonuç olarak, formal taktikler, özellikle, kolektif uygulamalarla birleştirildiği zaman, yeni iş görenlerin işe olan eğilimleri artırır. Örgütte ki önemli görevlerini kabullenirler. Bu artışın derecesi, yeni gelenlerin ortak normlar, değerler ve tutumların parçası olabilme ile ilgilidir. Formal sosyalleşmenin çok avantaj ve dezavantajları vardır. Formal sosyalleşme taktikleri özellikle kültürel farklar arasındaki açık çok büyük olduğu zaman genellikle sınırlanır. Buna karşın, informal ve bireysel taktikler yeni gelenlerin farklılaşmalarına karşı büyük ölçüde hoşgörülü olunmasını sağlar ve bunun sonucunda uyum vardır. Informal sosyalleşme daha çok yaratıcılık ve değişime teşvik eder.

Taktiklerin yeni iki kategorisi, tesadüfiye karşı ardışık ve değişkene karşı sabit, sosyalleşme yolu ile yeni gelenlere bilgi vermenin içeriği ile ilgilidir.

Tesadüfiye karşı ardışık: Bir örgüt veya mesleki grubun, işe tam olarak hakim olmaya götüren basamaklar belirleyip belirlememesidir. Ardışık taktikler yeni

gelenlere deneyimlerin ve faaliyetlerin sırası hakkında açık bilgi sağlar. Ardışık taktiklerde kişinin işi tam olarak öğrenmesine yönelik belirli bir program vardır ve bu programın basamakları, program üniteleri belirlenmiştir. Tesadüfi taktiklerde ise basamaklar belirsiz veya değişkendir. Sürekli değişim vardır. Bu süreçte birey, bazı bilgileri farkına varmadan tesadüfen öğrenir. Ardışık ve tesadüfi sosyalleşme sayesinde bireye, örgütsel geleceği ile ilgili istenen bilgilerin kazandırılması da sağlanmış olur. Ardışık taktiklerde, bireye aktiviteler ile ilgili bilgi verilerek, onların örgütte “içten biri” olmaları sağlanır. Ardışık sosyalleşmede yeni üyeler arasında bağlılık kurulur.

Değişkene karşı Sabit: Yukarıda belirtilen basamakların bir zaman çizelgesine bağlanıp bağlanmadığı ve yeni gelene bildirilip bildirilmediğidir. Yöneticiler için başlıca düşünce ise; yabancıdan içeridekine kadar ki değişikliğin sabit yada değişebilir zaman periyodunda olup olmamasıdır. Van maanen ve Schein ardışık taktiklerin rol uyumuna götürebileceğini ve aynı zamanda değişken taktiklerin örgütün bireyin gözlenmesi gerektiği üzerinde durmuşlardır. Çünkü, değişkenlik kaygıya neden olabilmektedir. Bu da insanı güçlü bir şekilde uyuma doğru harekete geçirtir. Bununla birlikte, gelecek yeni iş gören için kararsızlıktır, özellikle örgüt içinde değişken taktikler bireyin hareketlerinde cesaretlenmeye neden olacaktır. Benzer nedenler için, sabit sosyalleşme taktikleri, değişen tepkilere öncülük etmez ve program basamaklarının süreleri belirlidir. Fakat bireyler başlangıç noktasından gelecek statülerini açıkça gözlemlemek isteyebilirler, bu da örgüte olan uyumları artıracak, istekleri ise donmayacaktır. Sabit bir programda, değişiklik tek bir tipe indirildiğinden dolayı yeni üye için belirsizlik azalır.

Sabit taktikler sürecinin içindeki her bir adım eksiksizdir. Buna karşın değişken sosyalleşme taktikleri öğrenme sürecinde kesin adımlara ulaşabildiği zaman bilgi sağlamaz ve böyle olduğu zaman süreç tesadüfidir. Yeni iş görenler o adımların sırasını bilmeyebilirler. Böylece, tesadüfi ve değişken uygulamalar yeni gelenlerin kararsızlığının düzeyini artırabilir. Yeni gelenlerin örgütsel gelecekleri hakkındaki bilgileri eksiktir. Sabit ya da ardışık sosyalleşme taktikleri objektif bilgi sağlamaya çalışmaktadır.

Sosyalleşme taktiklerinin son iki kategorisi, her biri diğerleriyle yakından ilişkilidir. Bu taktikler, ayırıcıya karşı seri ve yoksun bırakmaya karşı atamadır.

Ayırıcıya karşı Seri: Seri sosyalleşme taktiklerinde güçlü rol modelleri vardır. Seri süreçte, deneyimli örgüt üyelerinin hareketleri yeni üye için rol modelleri sağlar. Yeni üye bu modelleri izleyerek seri sosyalleşme deneyimleri elde eder. Deneyimli örgüt üyesi, yeni üyenin işini bilirse, yeni bir üyeye emreder veya rehberlik ederse, yeni üyenin seri sosyalleşmesini sağlamış olur. Ayırıcı sosyalleşme önemli rol modelleri sağlamaz. Rol modelinin olmaması yeni üyenin kendisini daha güçlü hissetmesini sağlayabilir. Değişiklik yapmada özgürdür. Fakat, ayırıcı süreç içinde, yeni gelenler kendi görevlerinin tanımlanması gelişmesi için zorunludur. Çünkü, önceki görev olarak yükletilmiş rolleri elde edebilir. Bu nedenle, ayırıcı süreçler faaliyetlerin, rol oryantasyonunun değişmesi sonucuna uygundur. Seri sosyalleşme gelenek ve görenekleri korur. Öte yandan, ayıran sosyalleşme yaratıcı iş görenler (çalışanlar) üretir çünkü yeni üyeler gelenekleri sıkıntı etmezler.

Atamaya karşı Yoksun bırakılma: Yeni gelenler, deneyimli örgüt üyelerinden örgüte giriş sonrasında pozitif ya da negatif destek alırlar. Bu kategoriler, sosyalleşme sürecinin görünüşünü sosyal ya da kişilerarasını yansıtır. Kişilerarası çevre yeni gelenlerin bağlamın objektif karakterlerini anlamasına daha güçlü bir şekilde yardımcı olur. Yöneticiler, yeni üyenin gelir kimliğini ortaya çıkarmak veya doğrulamaya çalışırlar. Memuriyete atama törenleri kişinin işe getirdiği karakteristik yararlılığı onaylar. Bu bireyler, işe ne getirebilirler temelinden yola çıkılarak seçilmişlerdir. Örgütler bu yeni üyeleri değiştirmek istemezler, bu yüzden giriş mümkün olduğu kadar yumuşak ve sakin olmalıdır. Eğer bu hedef ise, sosyalleşme, “sizi olduğunuz gibi seviyoruz” yoğunlaşmasında çabalarlar.

Tablo 3: Örgütsel Sosyalleşme Taktiklerinin Sınıflandırılması

	Kurumsal	Bireysel
Bağlam	Bireysel Formal	Kolektif İnformal
İçerik	Ardışık Sabit	Tesadüfi Değişken
Sosyal Görünüş	Seri Atama	Ayırıcı Yoksun Bırakılma

Kaynak: Gareth R. Jones. (1986). *Socialization Tactics, Self –Efficacy, and Newcomer' Adjustments to Organizations*. **Academy of Management journal**, 29(2), s. 263.

Örgütsel sosyalleşme taktikleri yeni iş görenin sosyalleşme sürecinde hangi taktiklerin uygulanması ile ilgili, yönetimin organize ettiği teknik bir konudur. Bireyin başarılı bir sosyalleşme geçirmesi için yapısal durumlara bakmak gerekir. Bunun için yeni iş görenlerin giriş deneyimlerinin bilinmesi gerekmektedir.

Yeni İş Görenin Giriş Deneyimleri

Yeni iş görenlerin giriş ve sosyalleşme deneyimleriyle başa çıkma yöntemlerini anlamak için ilk önce bu deneyimleri anlamak gerekir. Yeni iş görenlerin deneyiminin bazı anahtar özelliklerini tanımak ve yeni iş görenlerle başa çıkmak veya akla uygunluk yöntemlerini anlamak için bir model taslağı çıkarmak gerekir. Yeni ayarlamalara girmek için farklı başvurularla ilişki kurmasına rağmen onlar farklılıkların ayrı tiplere gözlerini dikerler. Giriş deneyimleri değişme, zıtlık ve sürprizdir (Louis, 1980:235-239):

Değişme: Değişim, eski ve yeni iş ortamları arasındaki başlıca özelliklerin objektif farklılığı olarak tanımlanır. Bireyler tarafından düzeltme gerektiren durumlar yenilik olarak söylenebilir. Bu farklılık arttıkça, önceki durumla karşılaştırıldığında yeni durum farklılık gösterirse, yeni iş görenlerin bu durumlarla baş etme potansiyeli de artar. Her ne kadar, önceki durum üzerinde farklı ilerlemeler gösterilmesine rağmen bu doğrudur. Belirtisi ise; yeni yer, adresler, telefon numaraları, önkoşullar gibi şeyleri kapsar. Sonuç olarak değişikliğin kendisi bilinebilir bir ilerlemedir. Ayrıca, değişme bireyin uyumunu gerektirir.

Yeni bir işin başlaması ile, bireysel deneyimlerle, profesyonel kimlik kazanarak rol değişir. Böyle bir biçimde, temel çalışma durumlarında sık sık başlıca değişiklikler olur. Bu değişmelerle bireyin statüsü değişir.

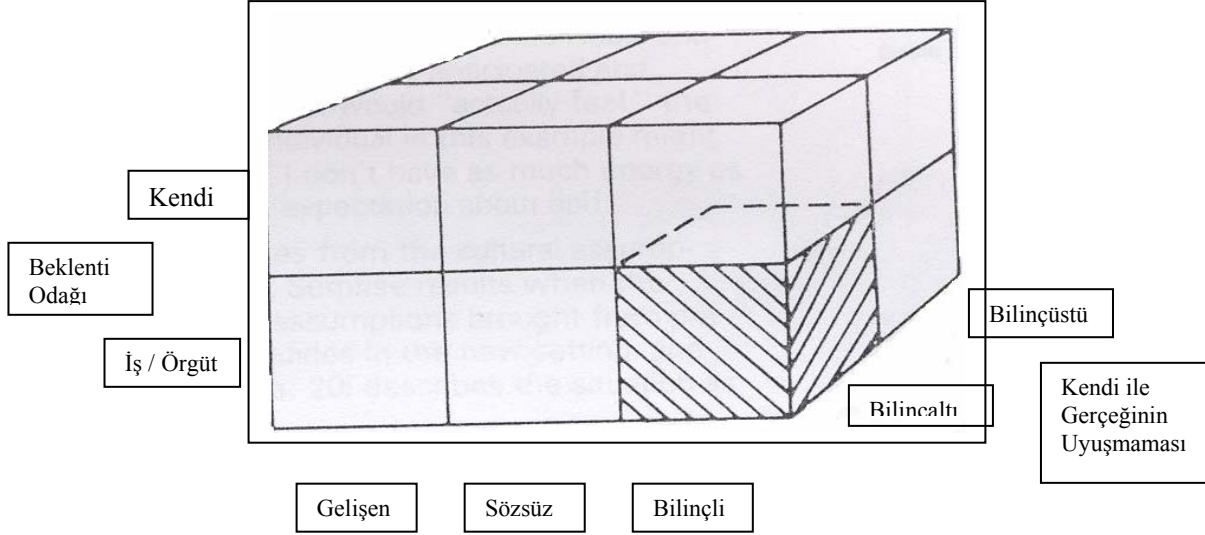
Zıtlık: Giriş deneyiminin ikinci özelliği zıtlıktır. Zıtlık, Gestalt psikolojisi tarafından tanımlanan bir etkidir. Zıtlık eski rollerin atılması, onların yok edilmesini gerektirir. Bireysel deneyimler yeniden ayarlandıklarında belirli özellikler ortaya çıkar. Ayarlar ve karakteristikler arasındaki farklılıklar deneyimli özelliklerin seçime katkıda bulunurlar. Zıtlık, örgütsel değişiklikte yerliden çok kişiye özgüdür. Zıtlığın özel bir durumu, sosyalleşme sürecinde eski durumların yeni durumlarla da bağlantı kurmasıdır. Tipik giriş seçeneklerinde, yeni gelen eski rolünü tamamlamadan yeni rolüne adapte olamaz. Bunun yerine yeni gelenler gönüllü bir şekilde sorumluluğu üzerine alır ve rol değişimini tamamlar. Bu şekilde bir çok rol başarıyla tamamlanmış olur. Süreç benzerdir, deneyim olarak daha önceki roller tekrar edilmiş olur.

Sürpriz: Giriş deneyimleri üzerindeki üçüncü özellik sürprizdir. Sürprizler de, bireyin umduğu ile yaşadığı tecrübeler arasındaki farklılıklardan oluşmaktadır. Aynı zamanda duygusal tepkilere yönelik farklılıklardır. Sürpriz olumlu ya da olumsuz olabilir. Beklentilerin konusu belki sürpriz bir işle, örgütle veya bireyin kendisi ile ilgili olabilir. Sürpriz ile ilgili beklentiler, uyanık ya da açık olabilir. Şekil 3, örgütlerdeki giriş fenomenyasındaki sürprizin üç bölümünü anlamaya yardımcı olur.

Sürprizin bir çok formu sık sık yeni gelenlerin bir bölümü üzerindeki uyumu gerektirir. Şekil 3’de tam olarak ilk üçü gösterilir. Sürprizin ilk formu, iş hakkındaki bilinçli beklentiler, yeni gelenlerin erken iş beklentilerinin yerine getirilmediği zaman sürpriz meydana gelir. Umulmayan beklentiler Şekil 3’de gölgeli bir şekilde gösterilmiştir.

Sürprizin ikinci formunda beklentiler tesadüfi olarak meydana gelir. Bireyin kendisi ile ilgili beklentilerinin karşılanmaması ile ilgilidir. Yeni örgüt seçimi sık sık ihtiyaçların, faydaların ve kişinin kendi yeteneklerini göstermesi üzerine kuruludur.

Şekil 3:Sürprizin Değişkenleri



Kaynak: Merly R. Louis. (1980). *Surprise and Sense Making: What Newcomers Experience in Entering Unfamiliar Organizational Settings*. **Administrative Science Quarterly**, 25, s. 277

Sürprizin üçüncü bölümü, bilinçsiz iş beklentilerinin umulmadık olduklarında ortaya çıkar. Örgüt ile ilgili durumların önceden tahmin edilememesi yeni iş gören için arzu edilmeyen tecrübedir. Bu da sürprizin başka bir boyutudur.

Sürprizin dördüncü bölümü özel ve yeni beklentilerin tam olarak tahmin edilememesinden doğar. Bu tahminlerdeki farklılıklar bilgi ve deneysel sezgi arasında doğru kestirim yapılamamasından oluşabilir.

Sürprizin beşinci bölümü yeni gelenlerin isabetli varsayımlar yapamaması sonucu oluşur. Sürpriz, yeni gelenlerin daha önceki birikimlerinden getirdiği kültürel takıntılara güvendiğinde sonuçlanır.

Sürprizin son noktası gerekliliktir. Her iki mutluluk ve mutsuzluk sürprizleri adaptasyonu gerektirir. Bununla birlikte umulmayan beklentilerin geleneksel biçimlendirmeleri sadece mutsuz sürprizler veya beklenmedik beklentilerde itiraz davranışı olarak görülür.

Yeni gelenlerin girişte yaşadıkları değişme, zıtlık ve sürpriz örgütsel yapıların ve kuramın desenlenmesinde gereklidir; işe kolayca geçişi sağlayıcı örgütsel yapılara ulaşmada gereklidirler (Balcı, 2000:75).

Sosyalleşme Sürecinin Boyutları

Bauer ve Taylor, (2001:418-419), yeni bir örgüte giren kişiler, örgütün ve/veya onların yeni çalışma gruplarının tam anlamıyla faal üyeleri olmak için yerine getirmek zorunda oldukları sosyal rolleri ve sorumlulukları vardır. Yeni iş görenler bu rolleri ve sorumlulukları anlamak amacıyla anlamlandırma (sense-making) denilen bir kavramla işe alınırlar. Örgütsel sosyalleşme araştırmacıları, genelde aktiflik (proactivity) ve anlamlandırmanın, yeni iş görenlerin ilk formu olarak bilgi aramaya çalıştıklarını belirtmişlerdir. Araştırmalar, bilginin nerden geldiğini, ne kadarının toplandığını ve ne kadar sıklıkla performans sonuçlarının aynı kaldığını, amaçlar, bağlılık, iş doyumu gibi örgütsel sonuçların tüm sorunlarının arandığını göstermiştir. Örgüte yeni gelen iş görenler sosyal ve standartlaşmış bilgidен çok teknik ve sözel bilgiyi aramaya meyilli oldukları ortaya konulmuştur.

Bu araştırmada incelenen sosyalleşme sürecinin görevleri Morrison (1993), Adkins (1995), Feldman (1986) ve Chao ve Diğerleri (1994)'in çalışmalarında yer alan örgütsel sosyalleşme sürecinin görevleriyle paralellik göstermektedir. Sosyalleşme sürecinde iş görenlerin bilgilenme çabaları ile ilgili yapılan çalışmalara dayanarak, bireyin aktif olarak sosyalleşmesinde örgütsel amaç ve değerlere uyum, görevde uzmanlaşma, sosyal bütünleşme ve rol açıklığı sağlanması gerekmektedir. Aşağıda örgütsel sosyalleşme sürecinin görevleri açıklanmaktadır:

1- Örgütsel Amaç ve Değerlere Uyum: Sosyalleşme sürecinin iş grubuyla etkileşiminin en etkili olduğu kısımdır. İş grubuna başlangıçta, grubun amaç ve değerlerine uyumun asıl belirleyicisidir (Feldman, 1986). İşgörenler bu boyutta örgütçe benimsenen davranış ve amaçları hakkında bilgi sahibi olmak ister. Bu boyutta işgörenler örgütün amaç ve değerlerine uyum sağlar (Morrison, 1993:174).

Örgütsel amaç ve değerlerin, işgören tarafından örgütün ve iş grubunun amaçlarının anlaşılması, örgütsel sosyalleşme sürecinde çok önemlidir (Bauer ve Taylor, 2001:414).

Sosyalleşmeyi en iyi tanımlayan, somutlaştıran belirli amaç ve değerleri öğrenmedir. Örgütsel sosyalleşme örgütün bütünlüğünü sürdürme ve genel ilke ve

kurallarını anlamayı kapsamaktadır. Örgütsel amaç ve değerlerini öğrenme, yazılı olmayan, informal amaçları örgüt üyelerinin güçlü ya da kontrollü şekilde amaçları ve değerleri desteklemeyi genişletir (Chao ve Diğerleri, 1994:732). Feldman (1986), örgütün amaç ve değerlerini öğrenmenin rolünde ilginç noktalar açıklamıştır. Sosyalleşme boyunca iş gereksinimlerinin kullanışlı versiyonları ve temel resmiyetleri üzerine boşluklar meydana gelmediğini belirtir. Örgütün diğer üyeleri, örgüte katılan yeni işgörenlere olaylar hakkında deneyimlerinden açıklamalar yaparak yardımcı olurlar. Bir çok ince ayrıntıdan, informal iletişim ağından bahsederler. İşgörenlerin iş grubunun amaç ve değerlerine uyumu önemli bir faktördür. İşgörenler örgütün amaç ve değerlere uyum sürecinde kuralları, normları ve informal ilişkileri anlarlar.

2- Görevde Uzmanlaşma: Örgütsel sosyalleşmenin çoğu tanımında iş üzerine görevin gereklerini öğrenme olarak tanımlanmaktadır. İşgörenin sosyalleşme süreci içerisinde gerekli, görev uzmanlığı sağladığı, beceri ve yeteneklerini geliştirdiği ve gerekli bilgileri öğrendiği ve bu sürecin sonunda da örgütle özdeşleştiği bir süreçtir (Chao ve diğerleri, 1994:731).

İş görenler ilk önce kendi işlerinin nasıl yapılması gerektiğini öğrenmek isterler. Bu görevleri başarmak için, yeni gelenler işte gerekli olan bilgi becerileri kazanmaya ihtiyaç duyarlar. Yeni iş görenler teknik bilgi ya da görevleri ile ilgili işleri nasıl icra edecekleri konusunda araştırma yaparlar, işlerinde daha etkili olabilmek için uzman olmaya çalışırlar. Buna ek olarak görev hükümlerinde, iş görenin başarısı geri dönüt ile ilişkilendirilerek, geri dönüt başarısının sosyalleşme süreci içerisindeki önemini belirlenmiştir. Geri dönüt çalışmaları iş görenin işi ile ilgili problemleri tanımasını ve uyumlu hale gelmesine önemli derecede katkı sağlar (Morrison, 1993:174). İş görenin bir örgütün kuralları ve prosedürlerinin (yeterlilik duygusunu geliştirme) bilgisi hakkında güven hissetmesi, iş performansı, iş doyumu ve örgütsel bağlılık için gereklidir (Adkins, 1995:841).

Sosyalleşme programının bir yönü de, yüksek beceri uygunluğunu artırmaktır. İşgören örgüte girişten sonra başlangıç görevleri, değişim ve kazanım

adımında görev uzmanlığı ile ilgilidir. Daha çok başarılı olma fırsatları ve daha çok başarılı olma isteği ile erken kariyer kazanır. Görev uzmanlığında ve başlangıç görevlerindeki ilişkilerde değerlendirme önemlidir. Görev değerlendirmesinin en önemli özelliği eşitliktir. Pozitif değerlendirme, performans üzerine güçlü etki yapar (Feldman, 1986:313).

İşgörenlerin işlerinde (erkek ya da kadın) başarılı olabilmeleri için, yeteneklerini, becerilerini ortaya koyma ve bilgi gereksinimlerini sağlama durumlarında uzmanlaşma, görevinde uzmanlığın derecesini göstermektedir (Bauer ve Taylor, 2001:413).

Görevler, günlük yapılacak işleri kapsar. Görevlerini yerine getirmeyi öğrenme, örgütün kültürü ile ilişkilidir. Bazı örgütlerde, yeni iş görenlerle işi yapmada yeni yollar denemeleri için büyük zaman verilir. Diğerlerinde ise yeni iş görenlerden belirli prosedürleri kullanarak görevlerini yapmayı öğrenmeleri beklenir. Yeni iş görenler ayrıca, çalışma saatleri konusunda da örgütsel kültürün rehberliğine ihtiyaç duyarlar (Çalık, 2003:168). Birey örgüt içerisinde örgütün bir üyesi olarak kendisinden beklenen işi en etkin nasıl yapabileceğini öğrenmesi sosyalleşme sürecinin amaçları içerisinde yer almaktadır. Birey bu süreç içinde işi yaparken hangi araçları kullanacağını, hangi performans kriterlerine göre çalışacağını, işini yaparken hangi yeteneklerini ve bilgilerini kullanacağını öğrenmektedir (İshakoğlu, 1998:80-84).

3- Sosyal Bütünleşme: Sosyalleşme sürecinin önemli görevlerinden birisidir. İş görenin iş grubuna bütünleşmesini kapsar. Sosyal bütünleşme ilişkilerin geniş bir sürecidir. Sosyal bütünleşme örgüt kültürü hakkında bilgi edinmeyi ve iş görenin sosyal davranışının nasıl değerlendirileceği konusunda da bireye fikir verir. Yeni iş görenlerin işe girmeden önce sahip oldukları davranış ve tutumların örgüte uygun olup olmadığını diğer meslektaşları değerlendirirler. Böylece bunların iş grubu normlarına ve beklentilerine uydurmaya da meslektaşlar katkıda bulunurlar. Sonuç olarak, sosyal bütünleşme yeni iş görenlerin doğru bilgiye erişmelerine ve işleri ile ilgili geri dönüt almalarına pozitif etki sağlar (Morrison, 1993:174). Yeni iş görenler eski üyeler ile örgüt içerisinde bireyler ile ilişki kurarak, örgüt hakkında, çalışma

grubu hakkında ve kendisine verilen işi hakkında bilgi edinir. Bu bilgi edinme formal ve informal ilişkiler kurularak sağlanabilir (İshakoğlu, 1998:80-84).

Yeni gelenlerin sosyalleşmesinde bilgi arama hızla artan bir alandır. Morrison (1995) yeni iş görenlerin pasif anlamlardan, aktif anlamlara doğru daha fazla bilgi kazanma eğilimde olduklarını bulmuştur. Bundan başka, yeni gelenler, farklı türlerde bilgiler kazanmak için sosyalleşme yönteminin farklı adımlarında bilginin farklı türlerini arayacaklardır (Bauer ve Taylor, 2001:419).

İşgörenlerin çevreleriyle ilişkileri, örgütsel ortama uyumlarında önemli bir faktördür. Ostroff ve Rothausen (1997:175), kişi-çevre uyumunu iki faktörle incelemişlerdir. Bunlar:

P Faktörleri: Kişisel karakteristiklerin bazıları mesleki ve örgütsel davranışları ve tutumları anlamak için önemlidir. Kişilik üzerine rolün önemi tahmin etmek ve örgütsel ortamlarda davranışları anlamak için çevresel psikolojide incelenmiştir. Mesleki kişilik ve iş çevresi arasındaki uyum, mesleki başarı, iş doyumu, örgütsel bağlılık, kişisel uyum ve mesleki kararlılık gibi göstergeleri bulunmuştur. İş davranışları ve tutumları ile ilgili araştırmalarda genel kişilik boyutlarından işle ilgi kişilik ölçümler daha faydalı olduğu gözükmemektedir.

E Faktörleri: Örgütün çevresel özelliklerinin psikolojik ayrı boyutlar açısından anlaşılması gerekmektedir. Çünkü, sosyal çevre, kültür, yapı ve çevresel ve örgütsel politikalar, örgütte ya da çevrede kalma ve seçimle, insanların tercihi ile karar verilir. Literatürde, örgütsel çevresinin bir çok boyutu ele alınmıştır. Bunlar içsel örgüt ve dışsal çevrenin yönleri, sosyal ve sosyal ve fiziksel çevre, örgütsel yapı ve iklimdir. Uygun çevre ya da durum bağlamında boyutların özdeşleştirilmesinde karmaşıklık olmakla beraber makul bir strateji, potansiyel olarak araştırmalarda önemli boyutlar ve önceki çalışmalarda kullanılan mantıksal seçimler açıklandı.

4- Rol Açıklığı: Sosyalleşme sürecinin diğer önemli bir görevi ise iş görenlerin örgütteki rol açıklığının sağlanması gerekmektedir. Bu görevleri başarmak için örgütün beklediği davranışları hakkında bilgiye ihtiyaç duyarlar. Rol açıklığında geri dönüt başarısının pozitif bir işlevi vardır. Geri dönüt, yeni gelenlerin rol beklentilerini karşılamak ve ihtiyaç duyulduğu zaman uyumlu olabilmesini

sağlamaktadır (Morrison, 1993:174). Örgüte yeni giren iş görenin çalışma grubu içindeki rolünü öğrenmesi sosyalleşmenin kritik bir görevidir. Rol çatışması ve rol belirsizliğini çözme, örgütlerdeki bireylerin başarılarında kritik olduğu bulundu (Adkins, 1995:841). İşgörenlerin iş grubu içinde rollerini açıklığa kavuşturma gereksinimi duyarlar. İşgörenler göreve başladıkları ilk aylarda ya da yıllarda tamamen rollerinin neler olduğunu öğrenmeye çalışmakla zamanlarını geçirirler. Rol tanımlama süreci içerisinde beceriler, gerçekçi iş beklentileri ve başlıca görevler tanımlanmaya çalışılır. İşgörenler başlangıçta rol tanımlarını beklerler. Benzer şekilde, çalışanın örgütteki işinde gerçekçi resimler rol açıklığının daha kısa sürede oluşmasını sağlar. İşgörenlerin başlangıçtaki görev ve rol tanımları arasındaki ilişkileri yeni görev ve beceri öğrenme fırsatları yaratmasına imkan sağlar (Feldman, 1986:312).

İşgörenler yeni bir örgüte girdiklerinde, örgütteki yeni işi ve yeni iş grubunda ya da örgütte tamamen işe yarayan üye olmak için sosyal rollerini anlamlandırmaya çalışırlar (Louis, 1980). Örgütsel sosyalleşme araştırmacıları genelde yeni iş görenin proaktif olması ve anlamlandırma gibi bilgi arama konularını çalıştılar. Araştırmalar gösterdi ki, bu uğraşlar sonucunda örgütsel sosyalleşmenin iş doyumu, örgütte kalma isteği, iyi bir performans ve örgütsel bağlılık gibi sonuçları ortaya çıkıştır (Morrison, 1993;Ostroff ve Kozlowski, 1992).

Başarılı örgütsel sosyalleşmede rol açıklığı vardır (Çelik, 1998:194). Yeni iş görenden beklentilerin ne olduğunu içerir. Yeni gelenler kendilerinden tam olarak ne beklediğini bilemeyebilirler (rol belirsizliği) ya da çeşitli bireylerden gelen çatışan beklentilerle karşı karşıya kalabilirler (rol çatışması). Yeni iş görenlerin bu isteklere yaklaşım biçimi bir ölçüde örgütün kültürüne bağlıdır. Yeni gelenlerden ciddi bir belirsizlik içinde iş yapmaya devam etmeleri mi beklenecektir, yoksa yöneticiden yeni gelenlerin rollerini açıklığa kavuşturması mı beklenmektedir? Bazı kültürler sosyalleşme sürecinde yeni gelenlerin ciddi bir baskı altına almaktadırlar; bu nedenle yeni gelenler örgütün değerlerini ve normlarını kabul etmeye daha açık olacaklardır. Uzun saatler, yorucu programlar ve aşırı iş yükü bazı sosyalleşme uygulamalarının bir parçasıdır (Çalık, 2003:168).

Sosyalleşme sürecinin içeriğinin iki temel çeşidi ayırt edilebilir. Bunlardan birincisi işgörenin rolle ilgili öğrenmelerini kapsar. İşgören örgüt için, yeni rolünde yeterli üretkenliği sağlaması için, bireyin beceri ihtiyaçları, motivasyon ve diğer beklentilerinin ne olduğunu anlaması gerekmektedir. İdeal bir şekilde, sosyalleşme boyunca, özellikle karşılaşma adımı boyunca, yeni iş görenlerin rolle ilgili yetenekleri tespit edilmelidir ve diğer beklentileri ifade edilip, görüşülmelidir. Ödüller ve onaylar açıklanmalıdır (Louis, 1980:232).

Örgütsel Sosyalleşmenin Sonuçları

Sosyalleşmenin sonuçları açık olarak görülebilir. İşe devamsızlık, zayıf sosyalleşmenin güçlü bir belirtisi olarak görülmektedir. Başarılı sosyalleşme sürecinin belirtileri olarak da iş doyumu, motivasyon ve örgütsel bağlılıktır (Çelik, 1998:194). Örgütsel sosyalleşme sürecinin daima sonunda bir ikilem yada uyuşmazlık yapan sonuç vardır. Diğer taraftan ise, yeni gelenlerin örgütün kültür, rol ve standartları kabul etmesi dahil olduğu örgüte uyumu için önemli bir faktördür. Yeni gelen girdiği örgütü ya benimser ya da uyumsuzluk yaşayarak örgütten ayrılır. Örgütsel sosyalleşmenin ideal neticesi tam uygunluk ile tam özgürlük arasında bir yerdedir (Baron, 1986:66).

Sosyalleşmenin kişisel ve örgütsel sonuçları vardır. Bu sonuçlar değişen sosyal sistem ve dinamik içinde genel duruma uymaktadır. Bilim adamları sosyalleşme özellikleri ve taktiklerinin muhtemel uyum sağlayan sonuçlarını tahmin etmişlerdir. Tahminlerin sonuçları kişisel ve örgütsel düzeyde meydana gelmektedir. Tahminlerin sonuçları en çok, geçmişten kaynaklanan tepkiler, memnuniyet yeniliği ve rol yeniliğidir (Hart, 1991:465):

Geçmişten kaynaklanan tepkiler, koruma tepki çoğu statik sonuçtur. Koruma tepkinin anlamı, geçmişte hakim olan, mimikler, hareketler, değerler, inançlar ve rollerin tanımlanması miras olarak alınır. Kişi güncel uygulamaları sürdürür. Rolünün tüm yönleri hemen hemen değişmeden kalır.

Memnuniyet yeniliği, memnuniyet yeniliği bireyin yeni temel rollerini meydana getirme yolunda değişmeler ile meydana gelir. Memnuniyet yeniliği altında

geleneksel değerler ve kurallar kazanılabilir. Fakat, birey taktikleri ve görevleri bilgi temeli üzerine çizerek kullanır. Yeni fikirler ve yenilikler stres nedenidir. Taktikler, yönetici tarafından planlanır ve yapılandırılır yenilik desteklenir.

Son olarak, *rol yeniliği* sosyalleşme sonucu olabilir. Rol yeniliği, en çok yenilik yapma amaçlar ve misyon da meydana gelir. Sosyalleşme bireysel, informal, tesadüfi ve rol modelsizdir ve güçlü, yenilikçi, mesleki kimlik, rol yeniliğini olduğu zaman tahmin edilebilir.

Şekil 4: Örgütsel Sosyalleşme Sonuçları

Özellikleri	Sonuçları
Koruma	
Meşguliyet-----	Kişisel gelişme
Tepki-----	Kişisel, rol gelişiminin olmaması

Örgütsel Değişme

Kararlı oluş-----	Memnuniyet/Rol yeniliği
Alıştırma -----	Memnuniyet/Rol yeniliği ve kişisel gelişme

Kaynak: Weaver A. Hart. (1991). *Leader Succession and Socialization: A Synthesis*. **Review of Educational Research**. 61(4), 466.

Ards ve Diğerleri (2001), literatürde tanımlanan sosyalleşme ile ilgili bir çok sonucu ve kriteri dört kategoride incelemiştir (Akt:Çalık, 2003:174):Bunlar;

- Motivasyon ve başarı ölçütleri (devamsızlık ve üretkenlik),
- Örgüte bağlılık ve özdeşleşmenin seviyesini gösteren değişkenler (örgütsel bağlılık ve iş gören devri),
- Kişiler arası özellikler (iş birliği yapabilme),
- İşin genelinde ve çeşitli yönlerinde yetenek ve öz güven (mutluluk ve hoşnutluk hisleri).

Tüm örgütlerde ve gruplarda yeni üyeler aynı yöntemlerle sosyalleşmesi sağlanır, fakat süreç açıklık, kapsamlılık ve uzunluk açısından pek çok yönden değişik olabilir. Genellikle hızlı sosyalleşme avantajlıdır. Bireyler için yeni bir iş çevresindeki belirsizliği ve kaygıyı hızla azaltılmalıdır. Örgüt için, hızlı bir şekilde

yeni üyenin verimli olması için yardım eder. Güçlü kültürlerle örgütler sosyalleşen bireylerde özellikle becerikli olabilir. Etkili kültürlerse sosyalleşme sürecinde örgütsel başarıya katkıda bulunur. Sosyalleşme süreci değişik yöntemlerle çalışan ve örgüt başarısına etkili olmasını sağlar. Sosyalleşme süreci çeşitli yollarla örgütün ve işgörenin başarısında etkilidir. Başarılı ve başarısız sosyalleşme sonuçları aşağıdaki listede verilmiştir (Hellriegel ve Diğerleri, 1998:565-566):

Şekil 5: Örgütsel Sosyalleşmenin Başarılı ve Başarısız Sonuçları

<u>Başarılı Sosyalleşme</u>	<u>Başarısız Sosyalleşme</u>
▪ İş doyumu	İş doyumsuzluğu
▪ Rol açıklığı	rol belirsizliği ve çatışması
▪ Yüksek iş motivasyonu	düşük iş motivasyonu
▪ İşe yüksek oranda ilgi	işe düşük oranda ilgi
▪ Örgüte yüksek düzeyde bağlılık	örgüte düşük düzeyde bağlılık
▪ Yüksek performans	düşük performans
▪ İçselleştirilmiş değerler	değerlerin reddedilmesi

Kaynak: Don HELLRİEGEL, John W. SLOCUM ve Richard W. WOODMAN. (1998). **Organizational Behavior** (Eighth Edition). South-Western College Publishing, s.566.

Örgütsel Sosyalleşmeye Meslektaşların Etkileri

Sosyalleşmenin teorik açıklamalarında çeşitli görüşler vardır. Bunlardan bazıları, sosyal ve örgütsel yapılarda bireyin yapısal faktörlere adaptasyonunda nispeten pasif olarak tanımlanması üzerinde durulmuştur. Bir çok çalışmada ise, sembolik etkileşim teorisi kullanılmıştır. Bireyler diğer işgörenlerin hareketleri beklentilerinden etkilenirler. Böylece, bir örgütsel ortam içerisinde profesyonel rol ve tutumları gelişir (Blase, 1985:238).

Yeni iş görenler ile meslektaşların örgütsel sosyalleşmeye etkilerini Reichers (1987:282-283), tarafından Şekil 6'da açıklamıştır. Şekil 6, yeni iş görenler ve tecrübeli iş görenlerin etkileşim derecelerini temel alarak meydana gelebilecek değişik sosyalleşme oranlarını göstermektedir.

Örneğin, hücre iki, yeni iş görenler ve tecrübeli iş görenler arasındaki etkileşim durumunu nitelendirmektedir. Hücre iki, hızlı sosyalleşmeyi ve yaygın etkileşime giden bir durumu temsil etmektedir. Yeni iş görenler ve örgütler için ideal durumu göstermektedir. Yüksek etkileşim sıklığına bağlı olarak, endişe seviyeleri çok hızlı bir şekilde azalmaktadır. Hücre iki ile hücre üçteki ilişkinin tezat olması, yeni iş görenler ve tecrübeli iş görenlerin bölümündeki düşük etkileşim seviyesini göstermektedir. Burada, etkileşimler sık olmamakla birlikte, sosyalleşme oranları çok yavaştır. Bu durumdaki yeni iş görenler, tecrübeli iş görenlerden ayrılmış olmaktadır. Sonuç olarak, var olan kaygıyı yenme süresi uzamaktadır. Bu ayrılma ve etkileşimin sık olmaması yeni iş görenlerde yabancılaşmaya sebep olabilir.

**Şekil 6: Yeni ile Eski İş Görenlerin Etkileşimi Sonucu Oluşan
Sosyalleşme Oranları**

		Yeni iş görenler	
Tecrübeli iş görenler	yüksek	1. Orta düzey	2. Hızlı düzey
	düşük	3. Düşük düzey	4. Orta düzey

Kaynak: Arnon E. Reichers. (1987). *An Interactionist Perspective on Newcomer Socialization Rates*. **Academy of Management Review**, 12(2), s.282

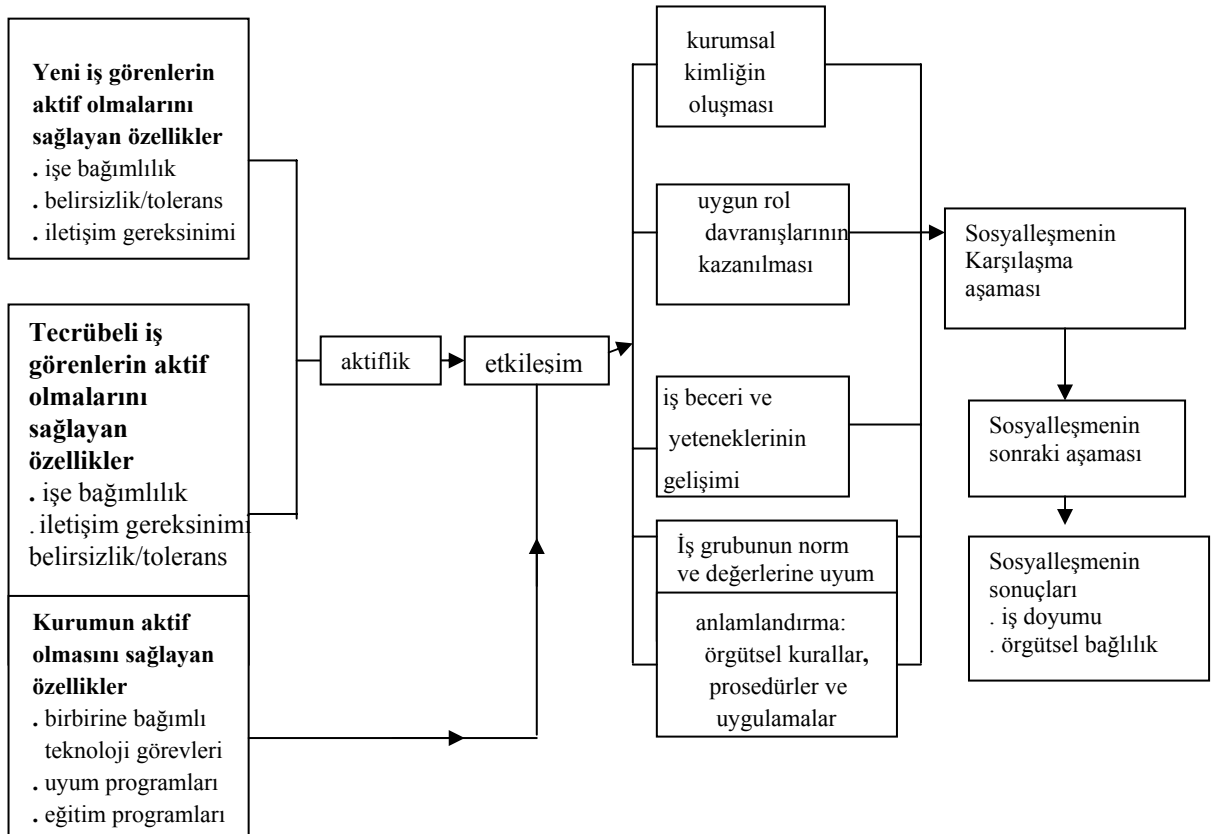
Hücre bir ve dört, sosyalleşme oranlarının orta düzey olduğunu göstermektedir. Çünkü etkileşimlere doğru bir bölümün aktifliği çok yüksek olduğu görülmektedir. Bu hücrelerde etkileşim büyük ihtimalle hücre üç'e göre daha sıklıkla meydana gelir, ancak hücre iki'den daha azdır. Böylece etkileşim orta düzeydedir. Etkin olmayan tecrübeli iş görenlerden, yeni iş görenler daha az sorumluluk taşırlarsa engelleme hücre bir ve dörtteki durum gibi olur. Bir grup tarafından etkileşimde tekrarlanan girişimler diğer grup tarafından karşılık verilmezse, böyle girişimler hayal kırıklığı yaratabilir. Normal olarak, aktif yeni iş görenler bir zamandan sonra aktiflik olayını hüsrana duygularından dolayı durdurabilirler. Bu ne yeni iş görenlerin ne de tecrübeli iş görenlerin aktif olduğu hücre üçteki durumla benzer. Böylece hücre birdeki ve dörtteki durumlar kalıcı olamaz. Onun yerine sadece bir grubun aktif

olduğu durumlar hiçbir grubun aktif olmadığı durumlara doğru gelişme yönünde değişebilir.

Yeni iş görenlerin diğer iş görenlerle etkileşimlerinde üç temel unsur bulunmaktadır. Bunlar (1) Kişi- kurum etkileşimi, (2) Bireysel fark değişkenleri, (3) Yapısal etkileşimdir (Reichers, 1987: 282-285):

1- Kişi-Kurum Etkileşimi: Karşılaşma aşamasından dolayı yeni işgörenlerin gelişme oranı, yeni ve tecrübeli işgörenlerin etkileşimleri, aktifliklerinin bir fonksiyonu olursa, aktiflik seviyesini etkileyen bu değişkenler erken sosyalleşme süreci içinde kritik bir rol oynayacaktır.

Şekil 7: Yeni İş Görenlerin Sosyalleşmeleri Üzerine Etkileşim Perspektifi



Kaynak: Arnon E. Reichers. (1987). *An Interactionist Perspective on Newcomer Socialization Rates*. *Academy of Management Review*, 12(2), s.284

Bu değişkenleri tanımlamak için, yeni iş görenleri bu durumdan ayrı tutmak daha yararlı olacaktır. Tamamen sembolik etkileşimci bakış açısı, yeni iş göreni yapılardan ayrı tutulmasına izin vermez. Şekil 7, çalışma alanı içerisindeki aktiflik ve

etkileşime katkıda bulunabilen kişisel ve yapısal değişkenleri örneklerle açıklamaktadır. Şekil 7’de, yeni iş görenlerle tecrübeli iş görenler arasındaki yaygın etkileşim, kurumsal kimliğini anlamlandırmayı ve karşılaşma aşamasının diğer boyutlarını oluşturmayı kolaylaştırmaktadır.

2- Bireysel Fark Değişkenleri: Şekil 7’de görüldüğü gibi, üç bireysel fark değişkeni (işe bağımlılık, belirsizlik için tolerans, iletişim gereksinimi) diğerleriyle ile çalışma alanında etkileşimin aktifliğini göstermektedir. Burada tartışılan üçü, yeni iş görenler üzerinde aktif davranışlara katkıda bulunan etkenlerdir. Bu etkenler yeni iş görenin tecrübeli iş görenlerle etkileşimleri hem motivasyonlarını artırır, hem de yeteneklerinin ortaya çıkmasını sağlar. İş bağımlılık, yeni iş görenlerin uyumunu kolaylaştıran etkileşimleri başlatarak yetenek ve motivasyonun artmasını sağlar.

3- Yapısal Etkileşim: Yeni iş görenlere göre çalışma ortamındaki diğer insanlar yapının önemli bir unsurudur. Yeni iş görenlerin kendilerine uygun çalışma rollerini öğrenmeleri ve görev kimliği oluşturmalarından dolayı özellikle meslektaşlar, müfettişler, yöneticiler, astlar, müşteriler birer sosyalleşme aracı gibi davranırlar. Yeni iş görenlerle herhangi bir etkileşimin diğer yarısını oluşturan oluşum içindeki tecrübeli iş görenler öyle ki potansiyel olarak yeni iş görenlerin belirledikleri oranlara önemli katkıda bulunanlardır. Bunun yanında, yeni iş görenleri etkileşimler ve aktifliğe doğru itebilen bireysel fark değişkenlerinin, tecrübeli iş görenler için aynı biçim içerisinde meydana gelmesinin farkına varmak önemlidir. Örneğin, bağımsız değişken, belirsizlik toleransı ve iletişim gereksinimi yeni işgörenlerin, tecrübeli iş görenlere yaklaşma olasılığını ve onlarla etkileşim içinde olmalarını sağlamada daha muhtemeldir.

Örgüte Uyum ve Örgütsel Sosyalleşme

Örgütsel uyum; insanların çabalarını birleştirmeyi ve zaman bakımından ayarlamayı, örgütün amaçlarına ulaşabilmek için sarfedilen gayretlerin birbiri ardı sıra gelmelerini ve bütünleşmelerini sağlayan önemli bir unsurdur (Alsan, 2000:3). Örgüt- birey arasındaki ilişki psikolojik sözleşme kavramıyla açıklanmakta ve bu sözleşmenin işleyişinde örgüt, personelden beklediklerini güç ve otoritesini

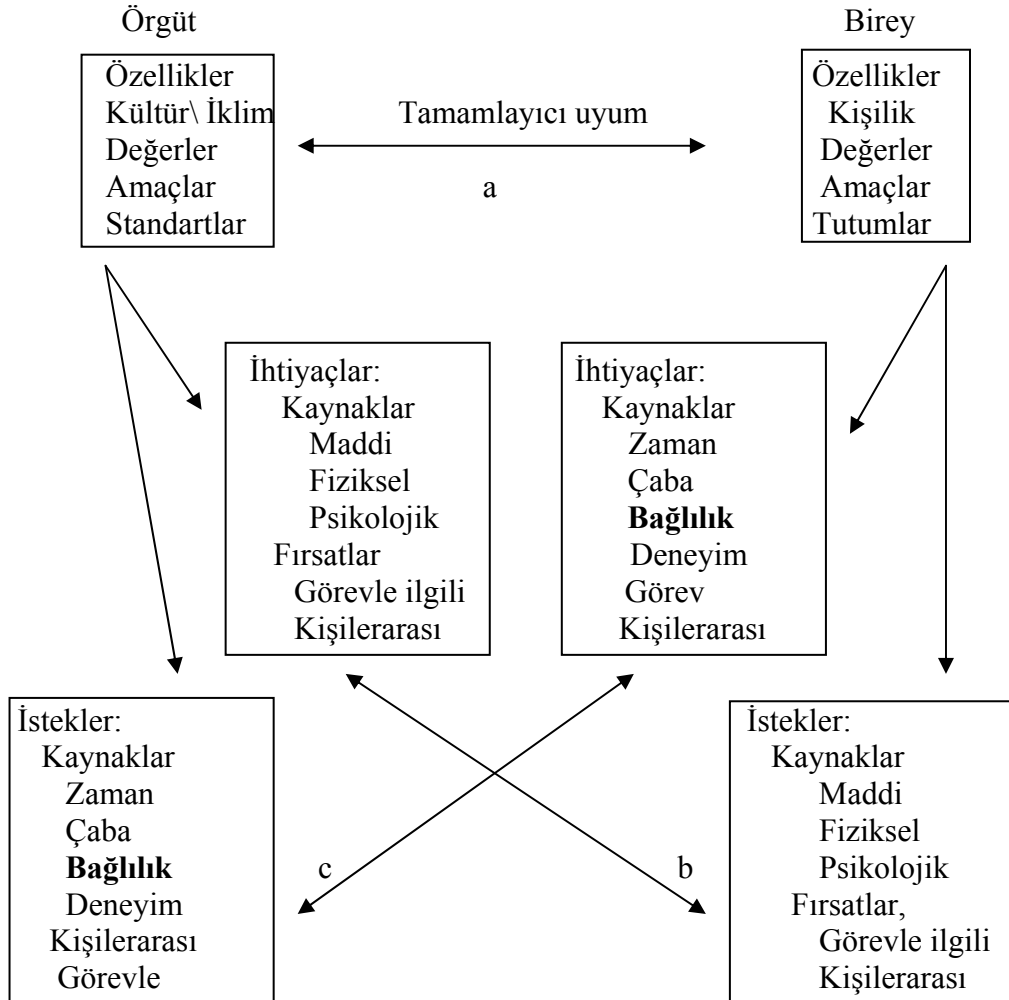
kullanarak gerçekleştirmeye çalışırken, işgören de örgütten beklediklerini örgütü çeşitli yollarla etkileyerek, ona karşı tutum takınarak ya da ona katılmayı kabul etmeyerek gerçekleştirmeye çalışır (Sağlam, 1979:97).

Birey- örgüt uyumunun örgüt açısından önemi verimliliğin artması, işten ayrılmama, devamsızlığın azalması şeklinde görülecektir. Örgüt- birey uyumu yüksek olan örgütlerde örgütsel amaçlara ulaşmanın daha kolay olabilmesidir. Böylelikle açık olarak belirlenen ve örgüt içinde daha rahat hissetmeleri ve amaçlara ulaşmak için kendilerini zorlamaları sağlanmaktadır (İshakoğlu, 1998:32). Bu durumda ise, örgütsel bağlılığın, iş tatmininin, performansın, verimlilik ve etkinliliğin artmasına sebep olurken; işe devamsızlık ve işten ayrılma oranlarının ise özellikle işe başlanan ilk yıl içerisinde azalmasına neden olacaktır (Blau, 1987;Vancouver ve Schmitt, 1991;Chatman, 1991;O'Reilly, Chatman ve Caldwell, 1991).

Bireylerin kişilik özellikleri ile mesleğin gerektirdiği özellikler arasında bir uyum olursa, meslekten elde edilecek doyum, motivasyon ve bağlılık daha fazla olacaktır. Bu durumda ise kişiler bulundukları şartları değiştirmeye çalışmayacaklardır. Aksi bir durumda yani somut olarak bir uyumsuzluk söz konusu olduğunda ise, kişiler, o çevrenin diğer bileşenleri tarafından çevreye uyuma zorlanacaklardır. Bu zorlanma sonucunda da çevreye uyum sağlayamayan kişilerde ise çevrelerini değiştirme bir çözüm yolu olarak görülebilecektir (Holland, 1985).

İnsanın bir toplumda yaşayabilmesi o toplumun geliştirdiği kurallara, normlara uyum sağlamasıyla mümkün olacaktır. Uyum, bireyin içinde yaşadığı çevre ile nitelikli bir etkileşim aracılığıyla bu çevrede kabul görmesi ve yer edinmesi olarak anlaşılabılır. Bir toplumun “üyesi” olmak, o toplumla geliştirilecek uyumun düzeyine bağlı olacaktır (Arslantürk ve Amman, 2000: 165). Örgüt ortamına uyum ise, örgüte yeni giren veya örgüt içinde başka bir göreve atanan bir iş görenin, yeni işine uyumu için tutum, değer ve normları öğrenmesi büyük önem arz etmektedir. Çünkü örgütün, amaçlarını gerçekleştirmek ve örgütsel bütünlüğü sağlamak için değişik alt kültürlerden gelen bu insanların, ortak bir kültür çerçevesinde bütünleştirilmesi gerekmektedir (Algan, 1998:15). Bireyler ile yaptıkları iş arasındaki benzeşme uyum kavramını oluşturur.

Şekil 8: Birey-Örgüt Uyumunun Çeşitli Kavramları



Kaynak: Amy L. Kristof. (1996). *Person-Organization Fit: An Integrative Review of its Conceptualizations, Measurement, and Implications*. **Personnel Psychology**, 49(1), s. 386

Birey-örgüt uyumu örgütün değer kalıpları ile bireyin değer kalıpları arasındaki uygunluğu kapsar. Örgütün görünüşü iş görenin tutum ve davranışlarını etkiler. Birey örgüt uyumu, birey-durum etkileşimini değerlendirmede bir yöntem olarak kullanılmaktadır. Çünkü, değerler ilişkilere dayanır. Birey-örgüt uyumu, bireyin sahip olduğu değerlerin örgütsel bağlamdaki değerlerle karşılaştığında bireyin davranış ve tutumları nasıl etkilediği noktasında yoğunlaşır (Balci, 2000:34). Birey-örgüt uyumu üyelik ve memuriyetten sonra bireysel değerlerin değişimi ve üyelikle birlikte örgütsel değerlerin oluşmasıyla etkilidir (Chatman, 1991:460).

Birey- örgüt uyumu; örgüt, bireylerin ihtiyaçlarını, isteklerini ve tercihlerini meydana getirdiği zaman meydana gelir. Buna karşın, birey, örgütün isteklerini karşılamak için istenen yeteneklere sahip olduğunda, uyum meydana gelir. Birey-örgüt uyumunun kavramları daha kapsamlı olarak şekil 8’de açıklanmıştır (Kristof, 1996:386-387): Yalnız, onlar uygun ya da iyi uymayan şeylerin bulunabildiği farklı yönleri belirtebilir. Daha belirgin bir şekilde, örgütler, iş görenler tarafından istenen gelişen fırsatlar, kişilerarası ve görev ilişkisi kadar iyi psikolojik fiziksel ve finansal kaynakları sağlar. Bu örgütsel ihtiyaçlar, iş görenlerin isteklerini karşıladığı zaman, (Şekil 8’ de ok “b”) kaynak-tedarik uyumu kazanılmaktadır. Benzer şekilde, örgütler, zaman, çaba, bağlantı, bilgi, hüner ve yeteneklerin şartlarında iş görenlerinden yardım isterler. İstek-yetenek uyumu, bu iş görenlerin ihtiyaçları, örgütsel istekleri karşıladığı zaman kazanılır (Şekil 8 ok “c”). Bu istek-tedarik ilişkisinin her ikisi de (1987) Muchinsky ve Monahan’ın tamamlayıcı uyumun tanımını genişleterek yapılabilir. İlişkilere dayandırılan aşağıdaki tanımlama ve Şekil 8’deki betimleme insan-örgüt uyumunu (a) en az bir varlıkta diğerinin ihtiyacı olan şeyleri sağladığı, (b) benzer asıl özellikleri paylaştığı, (c) yada her ikisini yaptığı zaman meydana gelen insanlar ile örgütler arasındaki uyumluluk olarak tanımlanır. Bu tanım, birey-örgüt uyumunun çok yönlü kavramsallığını kabul eder ve hem tamamlayıcı hem de ek bakış açıları için aynı zamanda düşünülmesine izin verir.

Bir başka birey-örgüt uyumu ise üç değişik şekilde olabilir (Schein, 1975:176).

- 1- İsyan durumu: Tüm değerler ve normlara karşı çıkma,
- 2- Yaratıcı kişilik: Yalnızca gerekli değer ve normları benimseyip, diğerlerine karşı çıkma,
- 3- Uygunluk: Bütün değerleri ve normları benimseme.

Birinci ve üçüncü tip olaylar sosyalleştirme sürecinin başarısızlığını gösterir. Örgütün değer ve normlarını şiddetle karşı çıkan birey, ya örgütten çıkarılmış veya gücünü örgütün amaçlarını yenmeye yöneltmiştir. Tüm değer ve normları kabullenici kişi, yaratıcılığını kısıtlayarak örgütü verimsiz bir bürokrasi biçimine dönüştürür. Örgütün izlemesi gereken yol ikinci kişilik olan gerekli değer ve normları

benimseyip diğerlerine karşı çıkma yani yaratıcı kişiliği ortaya çıkarmaktır (Can, 1992:311).

Örgüt-birey uyumu ile ilgili çalışmalara genel olarak bakılacak olursa, örgütlerde görev yapan bireylerin birbirlerine olan uyumu artıkça, örgütsel çıktılar olarak adlandırılan bir takım değişkenlerde de olumlu artışların olduğu gözlemlenebilmektedir. Bireylerin örgüte bağlılıklarının artması (Kristof, 1996; Meglino, Rawlin ve Adkins, 1989; Blau, 1987; O'Reilly, Caldwell ve Chatman, 1991), iş tatmininin çoğalması, (Meglino, Ravlin ve Adkins, 1989; O'Reilly, Caldwell ve Chatman, 1991; Chatman, 1981; Chatman, 1989) işe devamsızlık ve işgücü devri oranlarının düşmesi (Meglino, Ravlin ve Adkins, 1989; O'Reilly, Chatman, Cadwell, 1991; Posner, 1991; Bowen, Ledfort ve Nathan ve 1991) hep örgütleri ile benzer değerlere sahip bireylerin işlendirildiği ortamlarda karşılaşılan sonuçlardır.

Eğitim Örgütlerinde Öğretmenlerin Sosyalleşmesi

Genel anlamda öğretmenlerin sosyalleşmesi, öğretmenlerdeki her türlü değişmeyi ifade eder. Dar anlamda ise, göreve yeni başlayan öğretmenin okuldaki öğretmen arkadaşlarıyla, yöneticileriyle etkileşimleri sonucu geliştirdikleri değerler, davranışlar, tutumlar (Güçlü, 1996:59) ve uygulamaya yönelik ilkeleri öğrenmesi, tanınması ve kültürlenmesidir. Kısacası öğretmenin çalıştığı okula uyum sağlamasıdır (Çelik, 1998:192). Örgütsel literatürde bir temel geliştirmesi için öğretmenlerin gereksinimlerinden bahsedilirken, ne çalışmaya başlama öncesi eğitim ne de staj programları az dikkat çeken bölümlerdir. Okullardaki eğitimin örgütsel gerçekleri, eğitim ve öğretimin sosyal ve tarihi içeriği gibi öğretmen olmanın anlamları, nasıl öğretilir az dikkat çekmekle birlikte, öğretmenlerin hazırlanması ve baskın eğitim pratikleri ile teknik perspektifin az miktarda verilmesi öğretmenlerin örgütsel sosyalleşmesini güçleştirmektedir (Kuzmic, 1994:25).

Öğretmenler sosyalleşirken, deneyim kazanarak değişime uğrar. Onların sosyalleşmeleri, öğretim mesleğinin bir üyesi olmalarında bir değişimi yaşamaları ve öğretim sürecinde ilerlemelerini gösterir. Sosyalleşme süreci mesleğe başlayınca

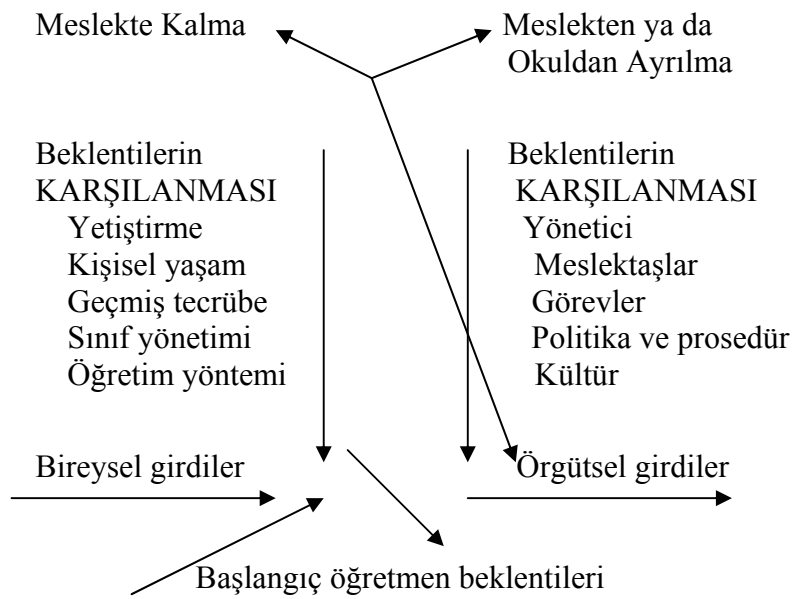
sona ermez. Ayrıca öğretmenlerin meslek yaşamında ve ilerlemesinde tesadüflere de yer verilmez. Öğretmenin meslek yaşamında sürekli bir değişim içine girmesi yeni sorumluluklara girişmesi ve ilerlemesi için uğraşması gerekir. Bu açıdan sosyalleşme öğretmenin meslek yaşamında süreklilik gösterir (Lacey, 1998; Akt:Kartal, 2003:95). Öğretmenlere sosyalleşme sürecinde okul kültürü hakkında bilgi verilir. Yeni öğretmenler için yönetim, yoğun yönlendirme programları ve davranışı açıklayıcı örnekler geliştirir. Uygun davranışlar için ödüller verilerek, öğretmenler için örgütsel olaylar yorumlanır ve örgütsel değerleri desteklemek için de mesajlar gönderilir, örgütsel geleneklerden ve göreneklerden faydalanılır.

Deal ve Chatman'a (1994) göre, okullarda sosyalleşme pratikleri farklı olmaktadır. Öğretmenler nadiren okulun veya çevrenin değerlerini kısa sürede öğrenmektedirler. Yeni öğretmenler okulun politika, prosedür, planlama ve eğitim-bilim ilkelerine uyum sağlamaktadırlar. Yöneticilerin buradaki görevi öğretmenlerin sınıf etkinlikleri yanında okulun bulunduğu çevreyi de tanımaları için gerekli sosyalleşme olanağını sağlamaktır. Ayrıca öğretmenlerin okulun uygulamaları ve değerleri doğrultusunda değişimleri sağlamak önemlidir. Bunun bir sonucu olarak öğretmenler mesleklerinin ilk yıllarında kendi yollarını el yordamıyla ararlar. Bazı insanlar hemen örgüt beklentilerini öğrenerek sosyalleşmek isterler. Kaliteli bir öğretim içinde böylesi gereklidir. Daha çok öğretmenler öğrencilere istenileni vermek, okulun ve yöneticilerin isteğine uyum sağlamak için gerekli beklentileri öğrenirler. Diğer örgütlerdeki iş görenler gibi öğretmenlerde okulun sağladığı destekleyici çabalar içinde başarılı olmayı ve çevrenin kendisinden beklentilerini karşılayacak değerleri öğrenirler (Akt:Kartal, 2003:95). Öğretmenlerin görevini başarması, görevini sevmesine; görevin sevilmesi de yine görev başarılarının elde edilmesine yardımcı olmaktadır (Can ve Diğerleri, 2001:157). Bu nedenle iyi bir sosyalleşme tecrübesi edinen öğretmenler mesleklerinde başarıya ulaşmaktadırlar.

Göreve yeni başlayan öğretmenlerin ilk yılları boyunca öğretim perspektiflerinin gelişimi karakterlerine özgü, isteklerini ve yeteneklerini, okullarındaki çeşitli insanları ve kurumsal özellikleri etkiler. Aynı zamanda göreve yeni başlayan öğretmenler, meslektaşların tecrübelerinden, okul yöneticilerinin tecrübelerinden, sınıfların ekolojik özelliklerinden, okulun karakteristik yapısından

ve öğretmenlerin çalışmasından, profesyonel olmayan faktörlerden ve kişilerin yan rollerinden etkilenirler (Zeichner ve Tabachnick, 1985:15). Quaglia (1989), yeni öğretmenlerin sosyalleşmesi ile ilgili çok boyutlu modeli geliştirmiştir. Bu model öğretmenler için geliştirilmişse de diğer meslekler için de uygulanabilir niteliktedir. Belki de diğer mesleklerle öğretmenlik mesleği arasındaki en temel farklılık, mesleğe göre gerekli olan bireysel girdilerde olacaktır (Akt:Balcı, 2000:77).

Şekil 9: Yeni Öğretmenlerin Sosyalleşme Süreci



Kaynak: Quaglia, 1989;Akt: Balcı, Ali. (2000). **Örgütsel Sosyalleşme: Kuram, Strateji ve Taktikler**. Ankara: Pegem A Yayıncılık.

Öğretmenlerin Örgütsel Sosyalleşme Stratejileri

Örgütler yeni iş görenlerin sosyalleşmelerinde değişik yöntemler uygulamaktadırlar. Ancak yeni iş görenler tipik olarak daha önce belirtilen sosyalleşme aşamasından geçerler. Bunlar, beklenen aşama, karşılaşma aşaması ve değişim ve kazanma aşamasıdır (Kartal, 2003:100):Beklenen sosyalleşme aşamasında genel deneyimler kısa süreli periyotlar halinde bireylere öğretilir. Öğretmenin hizmet öncesi eğitimindeki bilgi, beceri ve deneyimleri ile katıldığı kurslar bu aşamada yer alır. Karşılaşma aşamasında birey örgütün gerçek yüzü ile tanışır. Bu noktada birey örgütün değer, tutum ve becerileri ile karşılaşarak bunları sergilemeye başlar. Öğretmenin mesleğe başladıktan sonra okulun amaçlarının

gerçekleşmesinde göstermesi gereken rollerle karşılaşması ve bunları pratiğe dökmesi bu aşamada gerçekleşir. Değişim ve kazanım aşamasında yeni iş görenler işlerinin gerektirdiği becerilerde uzmanlaşırlar, kendi rollerinde başarı gösterirler. Grubun değer ve normlarına uyum sağlarlar. Öğretmenin zamanla gerek kendi deneyimlerinden gerekse de diğer eğitim çalışanları (yönetici, müfettiş, tecrübeli öğretmenler) ile iletişim kurması sayesinde bilgi ve becerisinde kazanımlar gerçekleşir. Ayrıca katıldığı kurs, seminer vs. gibi etkinlikler de uyumu kolaylaştıran birer etkindirler. Okullarda son iki aşamanın binişir olduğu görülmektedir.

Eğitim sistemimize giren bir öğretmen “aday öğretmen” olarak kabul edilerek sosyalleştirme sürecine tabii tutulmaktadır. Bir yıl süren aday öğretmenlik süresinde temel, hazırlayıcı ve uygulamalı eğitim programlarından geçirilmektedir (Tebliğler Dergisi, 30.01.1995, T.D:2423):

1- Temel Eğitim: Devlet memurlarının ortak özellik ve nitelikleri ile ilgili konularda verilen eğitimi kapsar. Bu eğitim programında Atatürk ilkeleri, Anayasa, genel olarak devlet teşkilatları, Devlet Memurları Kanunu, yazışma kuralları ve dosyalama usulleri, devlet malını koruma ve tasarruf tedbirleri, halkla ilişkiler, gizlilik ve gizliliğin önemi, inkılap tarihi, milli güvenlik bilgileri , Türkçe dil bilgisi kuralları konularında eğitim yapılabilir. Bu eğitim 50 saatlik programdan aşağı olmamak şartıyla 10 günden az, 3 aydan fazla olamaz.

2- Hazırlayıcı Eğitim Programı: Aday memurlara atandıkları hizmet sınıfları ve görevleriyle ilgili olarak verilen eğitimi kapsar. Bu eğitim programında bakanlık teşkilatının tanıtılması, görevleri, ilgili mevzuatlar diğer kurumlarla olan ilişkileri ve aday memurların görevleriyle ilgili konularda eğitim yapılır. Bu eğitim 110 saatlik programdan aşağı olmamak üzere 1 aydan az, 3 aydan çok olamaz.

3- Uygulamalı Eğitim Programı: Aday memurlara hizmet sınıfı ve görevleriyle ilgili olarak yaptırılan stajı kapsar. Bu eğitim programında iş, çevre, insan, alt-üst ilişkileri, görevle ilgili mevzuat ve kurallara uyma, gizliliğe önem verme ve uygulamada tarafsızlık konularında eğitim yapılır.

Sosyalleştirme bu eğitim süreçleri ile bitmemekte ve özellikle uygulamalı eğitim sürecinde adayın okul yönetimi tarafından sosyalleşme süreci dikkatle

yürütülmesi gerekir. Yeni öğretmenlerin formal olarak sosyalleşmesi yalnızca ilk yıl aldıkları eğitimlerle sınırlı kalmayıp, MEB'nin düzenlediği Hizmet İçi Eğitim seminerleriyle sürdürülmektedir.

Aday öğretmenlerin ilk yapacağı işlerden birincisi, kısa zamanda, okulun amaçları ile kendisi arasında tutarlılık sağlamasıdır. Millî Eğitimin amaçları bir olmakla beraber, bunların gerçekleştirilmesi her okulda ayrı olabilir. Öğretmenin okuldaki eğitimi onun ilk yılında başkalarından daha değişik bir uygulama yapmasına sebep olabilir. Bu korkulacak bir problem değildir; öğretmenlerin çoğu istenilen yola sevkedilebilir (Sağlam, 1975:101-102). Yeni öğretmenin istenilen amaçları yerine getirebilecek ve onu örgüte uyumunu sağlayacak kişi okul yöneticisidir.

Lacey (1977), göreve yeni başlayan öğretmenlerin sosyalleşme stratejilerini davranışlara uyum ve değerlere bağlılık açısından değerlendirmiştir. Lacey'in (1977) tanımladığı kurumsal zorlamalara karşı öğretmenlerden beklenen üç farklı sosyal strateji geliştirmiştir (Akt:Zeichner ve Tabachnick, 1987:9-10):

Birinci strateji, içsel uyum: Davranışlara uygunluk ve değerlere bağlılık arasında sosyalleşme durumları bireyin isteği ile gelişir.

İkincisi, stratejik uyum: Bu strateji bireylerin temel inançlarıyla tutarlı bir şekilde davranmadığını belirtir. Bu durumda uyum esas olarak, değerlere dayalı olmaksızın, uyumsuz bir tepkidir.

Son olarak da, stratejik yeniden tanımlama: Bireyler tarafından başarılı değişim girişimleri yapılır. Ancak, bu kişiler formal güç istediği için öyle davranmazlar, bu bireyler kabul edilebilir davranış aralığını genişletebilmek için ve sosyal ortamlara yeni ve yaratıcı unsurlar eklemek için çaba harcarlar.

Lacey (1977) "sosyal strateji" kavramını, bireylerin amaçları kadar içinde bulunduğu toplumsal güçlerin sınırlandırılmasının nedenlerini açıklayan bir aksiyon-ideal sistemler seti olarak tanımlar. Bu kavram hem sosyal yapının hem de bireylerin tepkilerinin farklı olması gerektiğini vurgular. Sosyal strateji, bireylerin, kendilerini sınırlarken aynı zamanda durumu ustalıkla yürütebilmek için özgürlüğe sahip olmasını da sağlar (Akt:Güçlü, 1996:62).

Örgütsel Bağlılık

Çeşitli çalışmalar boyunca örgütteki çalışanların iş davranışlarını anlamada önemli değişkenler tekrar tekrar saptanmıştır (Mowday ve Diğerleri, 1979:310). Örgütsel bağlılık kavramı, endüstriyel-örgütsel psikoloji ve örgütsel davranış literatüründe popüleritesi artan bir konudur (Mathieu ve Zajac, 1990:171). Son yıllarda örgütsel bağlılık kavramı sosyal bilim adamları tarafından ilgi duyulan bir konudur. Bu ilgi örgütsel bağlılığın sonuçları ve öncüllerini belirlemede deneysel çabalar ve yapıyı açıklamada ise teorik çabaların her ikisiyle ifade edilmeye çalışılmıştır. Örgütsel bağlılıkla ilgili süreç, işgörenler için saklı olan anlamları anlamak için fayda sağlamaktadır (Mathieu ve Zajac, 1990:171). İşgören bağlılığı, örgütün etkililiği için faydalı bir gösterge olduğu için önemlidir (Steers, 1977:301). Örgütsel bağlılık, iki farklı ögenin kavramsallaştırılması ile genelde tanımlanmaktadır. Tutumsal bağlılık ya da duygusal bağlılık ve devam bağlılığı ya da davranışsal bağlılık olarak özdeşleşmektedir. Tutumsal bağlılık moral bağlılığın bir çeşididir. İşgörenin yoğun olarak ve olumlu bir şekilde örgütü temsil etmesini ve örgütün amaçlarına ve değerleriyle özdeşleşme bağlılığıdır. Kavramsal olarak, örgütsel bağlılığın tutumsal çeşididir (Aven ve Diğerleri, 1993:64). Bu biçimde tanımlandığı zaman bağlılık, örgüte pasif bir bağlılıktan öte bir durumu temsil eder. Örgütle aktif ilişkileri kapsar. Böylece bireyler örgüte yararlı olmak ve örgüte katkıda bulunmak için kendilerinden bir şeyler vermeye isteklidirler (Mowday ve Diğerleri, 1979:310).

Literatürdeki örgütsel bağlılık tanımlarından bazıları aşağıda verilmiştir:

Örgütsel bağlılıkla ilgili tanımlar genelde, tutumsal bağlılık ve davranışsal bağlılık üzerine yapılmıştır. Bir tutum olarak, bağlılık örgüt ile özdeşleşmedir. Davranış olarak ise, bağlılık emeklilik maaşı ya da ücret gibi örgütten faydalanmak için örgüte katılma yönünde değişimdir (Shaw ve Reyes, 1992:297).

Örgütsel bağlılık genellikle, bireyin bir örgüte katılması ile çalışanın özdeşleşmesinin bir boyutu olarak tanımlanmaktadır (Curry ve Diğerleri, 1986:847).

Örgütsel bağlılık, çalışanların örgüt ile özdeşleşmesi ve örgüte katılımının güçlü göstergesidir. Güçlü örgütsel bağlılık, (1) örgütün amaç ve değerlerini kabul etmek ve inanmakla, (2) örgüt adına önemli çaba göstermeye isteklilik, (3) örgütteki üyeliği sürdürmeye istekliliktir (Hellriegel ve Diğerleri, 1998:56).

Örgütsel bağlılık, örgütün amaç ve değerlerine duygusal bağlılığı, bireyin sadece kendi yararından başka, örgütün yararı için bu amaç ve değerler hakkında rollerini yerine getirmesidir (DeCotiis ve Summers, 1987:446).

Wiener (1982:418) bağlılığı, içselleştirilmiş normatif baskıların toplamı olarak tanımlamıştır.

Bireyin, örgüte özgü özdeşleşmesi ve onun amaçlarına ve bu amaçların kolaylaştırmak için üyeliği sürdürmeye isteklilik olarak tanımlamıştır (Mowday, 1979:225).

İş görenin örgütte kalma ve onun için çaba gösterme arzusu ile örgütün amaç ve değerlerini benimsemesine örgütsel bağlılık denilmektedir (Morrow, 1983:491;Randal ve Cote, 1991:198;Akt:Balay, 2000:16).

Örgütün amaçları ile kişinin amaçlarının bütünleşmesi veya uyuşması sürecidir (Hall, Schneider, Nygren, 1970:Akt:İlsev, 1997:5).

Örgütün değer ve amaçlarına, kişinin bunlarla ilgili rolüne ve örgütün kendi çıkarlarına ateşli bir şekilde bağlanmasıdır (O'Reilly, 1986:492;Buchanan, 1974:533;Akt:Tekin, 2002:37).

Bir örgüte bağlılık, çalışanın örgüte yaptığı yatırımlardan dolayı ki bunlar, örgütteki kıdemi, faydaları ve ayrılma maliyetinin çok olması gibi nedenlerden dolayı gelişebilir (Shore ve Diğerleri, 1995:1595).

Örgütsel bağlılık, işgörenin örgütüne düşük oranda devamsızlık yapması, iş niteliğinde yüksek kalite ve üretkenliğin artması gibi faktörlerle ilgilidir (Nelson ve Quick, 1997:110).

Profesyonel işgörenler arasında örgütsel bağlılık çalışmalarında bazı konular ihmal edilmiştir. Örgütsel yaşam öncesi profesyonel sosyalleşmenin şartları ve profesyonel özdeşleşmenin temellerinden bahseden bir çok çalışma olduğu

görülürken, işgörenlerin çalışma sistemlerine girişten sonra profesyonel işgörenler arasında örgütsel bağlılığın ilişkileri, süreci ve gelişimi üzerine bilgi azdır (Hrebiniak ve Alutto, 1972:555).

Örgütsel bağlılık bazı faktörler tarafından etkilenmektedir. Bu faktörler kişisel, örgütsel-görevsel, durumsal ve diğer faktörler olarak sınıflandırılmaktadır. Aşağıda bunların açıklamasına yer verilecektir.

Örgütsel Bağlılığı Etkileyen Faktörler

Örgütsel bağlılık, birçok örgütsel hareketin belirleyicilerinden biri olduğu gibi, kendisi de çok sayıda faktörlerden etkilenmektedir. Konuyla ilgili çalışmalar incelendiğinde, örgütsel bağlılığı etkileyen faktörlerin değişik sınıflamalara tabi tutulduğu görülmektedir.

Luthans (1992:125), kişisel faktörler (yatırım, kıdem), iş faktörleri (rol içeriği, açıklığı veya çatışması), örgütsel ve örgüt dışı faktörlerin örgütsel bağlılığı etkilediğini söylerken; buna ek olarak, kişisel faktörlerde yapının (negatif-pozitif duygusallık; içsel dışsal denetim noktası), örgütsel faktörlerde liderlik tipinin ve örgüt dışı faktörlerde de alternatif iş imkanları üzerinde durmuştur (Akt:Tekin, 2002:57).

Kişisel-Demografik Faktörler

Kişisel-demografik faktörler ile örgütsel bağlılık arasında güçlü ilişkiler bulunmaktadır. Eldeki bulgular, baba mesleğinin mesleğe bağlılığı etkilediğini ortaya koyarken, Colombotos (1962), ailenin sosyo-ekonomik statüsü ile mesleki normlara bağlılık arasında doğrudan bir ilişki olduğunu görmüştür (Akt:Balay, 2000:55). Mowday, Porter ve Steers (1982), tarafından yapılan çalışmada cinsiyet, yaş, çalışma süresi ve eğitim gibi kişisel niteliklerin örgütsel bağlılıkla ilintili olduğu görülmüştür.

Öte yandan kıdem, cinsiyet ve ırk gibi demografik faktörlerin sistematik olarak örgütsel bağlılık faktörleriyle ilişkisi bulunmuştur ve ne güçlü ne de tutarlı ilişkilidir. Daha önemli bir şekilde, ilişkiler gözlemlendiği zaman, net bir biçimde yorumlanamayabilir. Örneğin, bağlılık ve kıdem arasındaki pozitif ilişki, iş durumları, niteliği ve alternatifleri arasındaki kıdemle ilgili farklar uygun olabilir.

Demografik özellikler ve bağlılık arasında ilişki, iş ödülleri ve iş değerleri kontrol edildiği zaman dolaylı ve gözden kaybolabilir (Meyer ve Allen, 1991:353). Demografik faktörlerin ve diğer kişisel değişkenlerin örgüte uyumda önemli olduğu son yıllardaki araştırmalarda saptanmıştır. İş görenlerde mesleğe bağlılığın oluşmasında iş görenlerin örgütsel uyumlarını sürdürme ve gelişme önemli olmaktadır.

Çalışan kadın sayısının artmasıyla örgütsel bağlılıkla cinsiyet arasındaki ilişkiyi inceleyen araştırmaların sayısı da artmıştır (Aven, Parker ve McEnvoy, 1993). Genel olarak araştırmalarda erkeklerin kadınlardan daha iyi pozisyonlarda ve daha yüksek ücretle çalıştıkları için örgüte daha fazla bağlandıkları bulguları elde edilmiştir (Aven, Parker ve McEnvoy, 1993).

Örgütsel bağlılıkla işgörenin yaşı arasındaki ilişkiyi inceleyen bir çok araştırmada yaş artıkça örgütsel bağlılığın da arttığına ilişkin bulgular elde edilmiştir (Mathieu ve Zajac, 1990; Hrebiniak ve Alutto, 1972). Allen ve Meyer (1991), duygusal bağlılığın işgörenin yaşıyla bir artış gösterdiğini bulurken, devam bağlılığı ise işgörenin yaşından etkilenmediğini belirtmektedirler.

Örgüt içinde herhangi bir ünvanda ya da pozisyonda çalışılan süre ve örgütte çalışılan toplam süre örgütsel bağlılığın belirleyicisi olarak ele alınmaktadır (Mathieu ve Zajac, 1990).

Örgütsel bağlılığın kişisel değişkenlerinden bir diğeri işgörenin eğitim düzeyidir. Eğitim düzeyi ile örgütsel bağlılık arasında ters yönde bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. İşgörenin eğitim düzeyi artıkça örgüte olan bağlılığı azalmaktadır (Steers, 1977).

Bağlılık üzerine kişisel özelliklerin etkilerini inceleyen diğer yaklaşımlar, çevresel faktörler ile onların etkileşimi üzerinde durur. Bireylerin iş deneyimleri onların kişisel hazırlıkları ile uyumlu (gereksinimleri yerine getirme, yeteneklerin kullanımı, değerlerin anlatımı) pozitif iş tutumları gereklidir (Meyer ve Allen, 1991:353).

Örgütsel- Görevsel Faktörler

Yapılan işin kapsamı, önemli bir iş olarak algılanıp algılanmaması işle ilgili örgütsel özellikleri içerir. Çalışanın örgütle ilişkisi sonucu edindiği bilgi ve deneyim örgüte güven duymasını sağlar ve bu güvenden kaynaklanan bağlılık doğar. Örgütsel bağlılığı etkileyen örgütten kaynaklanan diğer bir faktör de işin içeriği ve yapısıdır. İşin çalışan için anlamı ve toplumca işe yüklenen değer yüksekse çalışanın örgüte bağlılığı da yüksek olacaktır. Örgütsel açıdan bir başka faktör yönetim tarzıdır. Yönetim tarzı, örgütsel değer ve hedeflere bağlılığı artırmaktadır. Eğer üst yönetim örgütsel kültüre ve değerlere önem verirse, verimlilik ve yenilikçilik artmaktadır. Esnek ve katılımcı yönetim tarzı örgütsel bağlılığı olumlu yönde etkilemektedir (Meyer ve Allen, 1991:64).

İşgörenlerin bağlılık faktörleri işgörenin kişiliği, kişisel ihtiyaçları ve değerleri bağlılıkla ilişkili olduğu tespit edildi. İş görevlerinin özelliklerinin göstergeleri rol uyumsuzluğu (bağlılıkla negatif ilişkilidir), görev kimliği, iş görevleriyle karşılaşmaları sırasında onların beklentileri, sosyal etkileşim için fırsatlar, becerileri düzeyleri ve iş kapsamıdır (Glisson ve Durick, 1988:61).

Role ilişkin değişkenler meslek işgörenleri arasında örgütsel bağlılığı belirlemede önemli olabilir. Bunlardan biri mesleki rol çatışmasıdır. Rol çatışmasının örgüt ortamında bağlılık üzerindeki olumsuz etkileri, davranışsal olmasa bile çoğunlukla psikolojik olarak kendi kabuğuna çekilme ve ilgisizlik şeklinde olmaktadır. Böyle zamanlarda rol çatışması deneyimi yoğundur ve iş doyumunu aynı derecede düşüktür. Bu deneyimi, yaşayan işgörenler duygusal olarak boşluk duygusu yaşarlar ve iş arkadaşlarından umutsuz bir uzaklaşma girişiminde bulunur (Katz ve Kahn, 1977). Rol gerilimin ve belirsizliğin olması, örgüt dışı alternatiflerin çekiciliğinin artması ile sonuçlanır. Bu da örgütsel bağlılık düzeyinin azalmasına sebep olur. Ayrıca olumsuz örgütsel hava, rol gerekleri konusunda belirsizlik, örgütsel otorite ve etkinin yetersizliği, kaynak ve olanak yetersizliği ile örgüt içinde kişilerarası toplumsal sistemleri karşılayamama gibi örgütsel faktörler de bağlılığı büyük ölçüde düşürmektedir (Hrebiniak ve Alutto, 1972).

Örgütsel süreçler, bir örgüt içine bir şeyler getirme yoludur, örgütsel yapının özelliklerine benzemez, sık sık ne gözlenebilir ne de sayılabilir. Örgütsel süreçlere örnek olarak, liderlik, iletişim, karar almayı kapsar (DeCotiis ve Summers, 1987:451).

Örgütsel- görevsel faktörler bağlamında özellikle işe sarılma, örgütsel bağlılığı güçlü şekilde etkilemektedir. Bu konudaki bulgular işe sarılmanın, örgütsel bağlılığı olumlu yönde ve güçlü bir şekilde belirlediğini ortaya koyarken, örgütün bağlanılabilir görülme derecesi, yapı kurucu liderlik, örgütsel anlayış ve cezalandırma davranışı, örgütsel bağlılığın önemli belirleyicileri olarak bulunmuştur (Glisson ve Durick, 1988:67).

Durumsal Faktörler

Bireyin, örgüte giriş öncesindeki genel bağlılık eğilimi ve o ana kadarki yaşantıları belli bir ön bağlılık çerçevesi oluşturur. Yüksek düzeyde ön bağlılığın, genellikle örgüte yararı olmakla birlikte, belli koşullar altında bunun, gerçekte düşük bağlılığın tohumlarını saçtığı ileri sürülebilir. Bulgular, örgütsel bağlılık düzeyinde durumsal değişimler yaşanabileceğini göstermiştir. İnsanların örgütsel bağlılığa ilişkin durumsal tepkilerini kestirmeyi öneren başlıca üç yaklaşımdan söz edilebilir (Brockner ve Diğerleri, 1992:241-242).

1- Araçsal Kestirimi: Buna göre insanlar, örgütle karşılaşmalarında/tanışmalarında temelde, arzulanan sonuçları (ödeme, ilerleme, adaletli yönetim, insanca davranış gibi karşılıkları) almayla ilgilenirler. Kişilerin bağlılık düzeyindeki değişimleri öncelikle karşılamanın uygunluğuna bağlıdır. Böylece, bireysel bağlılıktaki değişim, büyük oranda ön karşılaşmanın doğrudan ve açık oluşuna dayanmaktadır. Evvelki örgütsel bağlılık düzeyinin ya hiç ya da az etkisi vardır.

2- Benzeyiş Kestirimi: Burada bireylerin önceki tutumları, onları, önceki tutumlarına uygun tepki verecek şekilde yönlendirmektedir. Eğer insanlar karşılaşma algılarını, önceki bakış açılarına uydurmaya çalışırlarsa, önceki bağlılık düzeyleri ile, karşılaşmaya verdikleri tepkilerin uygunluğu arasında olumlu bir ilişki olmalıdır.

Örneğin önceden daha az bağlılık gösterenler, kurumla olan adaletsiz /uygunsuz karşılaşmalarda daha olumsuz tepkide bulunurken, önceden daha çok bağlılık duyanlar, söz konusu durumlarda aynı tepkiyi gösterememektedirler.

3- Adaletin Grup-Değer Kestirimi: Bu yaklaşıma göre yüksek ön bağlılığı olan insanlar, örgütle olan karşılaşmaları boyunca kendilerine adaletsiz davranıldığını hissettikleri zaman buna tepki gösterirler. Karşı taraftan uygun davranışlar görmek, kişilerle onurlu ve saygın şekilde ilgilendiğini anlatır. Bu ise kişilerin kendi kimliklerini ve değerlerini kuvvetlendirir.

Diğer Faktörler

Bağlılık literatüründe örgütsel bağlılığı belirleyen başka faktörlerin varlığını da ortaya koymaktadır. İş pazarı koşulları öncelikle önemlidir. Çünkü iş pazarındaki daha sınırlı iş fırsatları algısı, örgüte daha yüksek düzeyde bir bağlılıkla sonuçlanmaktadır (Wallace, 1995:238). Daha az iş seçenekleri olduğunu algılayan ve başka bir işe girmede daha az seçeneği olan işgörenlerin örgütlerine olan bağlılığı daha da artmaktadır (Glisson ve Durick, 1988:67).

İş deneyimi de örgütsel bağlılıkla ilintili bulunmuştur. Kişisel ve örgütsel özelliklere karşın iş deneyimleri ile duygusal bağlılık arasındaki ilişkileri inceleyen araştırmalar önemli miktardadır. Maalesef, bununla birlikte, bu araştırmalar büyük bir ölçüde sistematik değildir. İşgörenin gereksinimleri, değerleri ile uyumlu olması sonucunda bağlılık gelişir. İşgörenlerin bir işte sahip oldukları olumlu deneyimler yoluyla örgüte bağlılık duyduklarında bu, onların örgütte kalma arzularına, diğer yandan onları kalmaya dönük yükümlülük hislerine katkı yapabilir (Meyer ve Allen, 1991:354).

Örgütsel Bağlılık Sınıflandırmaları

Örgütsel bağlılık literatüründeki sınıflandırma, genel olarak bağlılığın araçsal/hesapçı ve bunun karşıtı olan normatif veya moral bağlılık şeklinde olduğu yönündedir. Bunu yanı sıra farklı bağlılık ayırımlarının varlığı da dikkat çekmektedir (Balay, 2000:19).

Etzioni' nin Sınıflandırması

Etzioni (1961:5), kişilerin örgütün normlarına ve beklentilerine uygun davranmalarını sağlayan üç tür güç olduğunu belirtmektedir. Bunlar korkutma gücü, ödüllendirici güç ve sembolik güçtür. Korkutma gücü, normlara ve beklentilere uyulmadığında uygulanacak cezalara dayanır. Sembolik güç ise prestij, kabul edilme gibi sembolik ödüllere dayanır. Bu güç türleri örgütteki uyum sistemini oluşturmaktadır.

Etzioni (1961:9), kişinin örgütteki uyum sistemine yönelimini örgüte katılım olarak adlandırmaktadır. Bu yönelimin derecesi yüksek ya da düşük, yönü ise olumlu ya da olumsuz olabilir. Etzioni olumlu katılmayı bağlılık, olumsuz katılmayı ise yabancılaşma olarak adlandırmaktadır.

Etzioni (1961:9-10)'ye göre kişiler örgütle ahlaki, çıkarıcı ve yabancılaştırıcı olmak üzere üç şekilde ilgilenirler. Bunlardan ahlaki ve yabancılaştırıcı katılım duygusal temellere dayanan, çıkarıcı katılım ise örgütün bir araç olarak görüldüğü, değiş-tokuşa dayanan katılımdır. Ahlaki katılım, örgüte yüksek derecede olumlu bir yönelmedir. Ahlaki katılım iki şekilde görülebilir:salt ahlaki katılım ve sosyal katılım. Salt ahlaki katılım, örgütün amaç, değer ve normlarının benimsenmesine ve otoriteyle özdeşleşmeye dayanır. Sosyal katılım ise, örgütteki doğal ve birincil gruplar tarafından kabul edilme ve beğenilme arzularından dolayı istek ve baskılarına karşı duyarlı olmaya dayanır. Öte yandan, yabancılaştırıcı katılım örgüte karşı yüksek derecede olumsuz bir yönelmeyi ifade etmektedir. Bu tip katılım, genelde kişinin davranışlarının sınırlandırıldığı ve bir disiplin altında tutulduğu durumlarda görülmektedir. Çıkarıcı katılım ise, örgüte karşı düşük bir düzeyde ortaya çıkan olumlu veya olumsuz bir yönelmedir. Bu tür katılım, çalışanlar ile örgüt arasındaki değiş-tokuş ilişkisine dayanır. Burada değiş-tokuş, çalışanların örgüte çeşitli katkılarda bulunmaları ve bu katkıların karşılığında ödüller elde etmelerini ifade etmektedir. Kişi, örgüt ile arasında adil ve yararlı bir değiş-tokuş ilişkisi olduğuna inandığında örgütle ilgilenir (Etzioni, 1961:10-11).

Wiener'in Sınıflandırması

Wiener (1982), araçsal güdüleme (araçsal bağlılık) ve örgütsel bağlılık (normatif-moral bağlılık) ayırımına dayanan kuramsal modelin kurucusudur. Araçsal güdüleme, hesapçı, yararcı, kendi ilgi ve çıkarlarına dönük olmayı ifade ederken; normatif moral bağlılık ise değer ya da moral temeline dayanan güdüleme ile gerçekleşmektedir. Bağlılık iş davranışlarının açıklanması için yararcı-faydacı yaklaşımlardan açıkça farklı normatif bir motivasyonel süreç olarak düşünüldü. Bugüne kadar, iş davranışlarının çoğu açıklamaları davranış-dışı-gelme olasılık modelleri üzerine odaklanmıştır. Bu modeller beklenti ve destek teorileridir. Bu modelin temel bir terimi, ancak, örgütler içinde bireysel davranışların tam bir açıklanması kişisel moral standartları gibi içselleştirilmiş normatif baskınların üzerinde düşünülmesini gerektirir. Böyle baskılar ceza ya da ödüllerden bağımsız bir kez kurulduğunda, davranışlar üzerine uzun vadeli etkileri olabilmektedir.

Bağlılık, örgütsel özdeşleştirme ile aynı anlamda kullanılmıştır. Bağlılığın faktörleri olarak özellikle üç sınıf değişken görülmektedir. Birinci kategori kişisel ihtiyaç değişkenleri ve değer oryantasyonunu kapsamaktadır. Böylece bağlılığın önemli bir belirleyicisi kişi-örgüt uyumu olduğu görülmektedir. Faktörlerin ikinci kategorisi iş değişimi, geri besleme, sosyal etkileşim için fırsatlar, görev kimliği, grup tutumları ve örgütsel güvenirlilik gibi iş özellikleri ve iş deneyimlerini kapsamaktadır. Bağlılığın faktörlerinin üçüncü kategorisi kişisel-demografik değişkenleri, özellikle yaş ve kıdemi kapsamaktadır.

Allen ve Meyer'in Sınıflandırması

Allen ve Meyer'e (1990) göre, tutumsal bağlılık insanların örgütle ilişkilerini düşünme ile kendilerine gelme süreci üzerine odaklanmıştır. Çalışanların örgütle aralarındaki ilişkiyi yansıtan psikolojik bir durumdur.

Allen ve Meyer'e (1990), örgütsel bağlılığı üç grupta ele almaktadırlar. Bunlar duygusal bağlılık, devam bağlılığı ve normatif bağlılıktır.

1- Duygusal Bağlılık: İş görenin örgüte duygusal bağlılığını, onunla bütünleşmesini yansıtır. Güçlü duygusal bağlılıkla örgütte kalanlar, buna gereksinim

duyduklarından değil fakat, bunu istedikleri için örgütte kalmaya devam ederler. Duygusal bağlılığın boyutlarını dört kategori içinde genellendirildi. Bunlar, kişisel özellikler, yapısal özellikler, işle-İlgili özellikler ve iş deneyimleridir. Kişisel karakteristikler demografik özellikler olmakla birlikte, bunlar yaş, kıdem, cinsiyet ve eğitim gibi bağlılıkla ilişkilidir. İlişkiler ne tutarlı ne de güçlüdür. Duygusal bağlılık araştırmaları içerisinde çeşitli politika ve prosedürlerini formalleştirme ve karar vermenin uygunluğu yapısal özelliklerle ilgilidir. Bununla birlikte bu çalışmaların analizleri örgütsel düzeyden ziyade bireysel kullanıldı. Bağlılık üzerine yapısal özelliklerin etkileri direk olmayabilir. Fakat daha doğrusu, bu iş deneyimleri çalışan/süpervizör ilişkileri, rol açıklığı, kişisel önemin hissedilmesi gibi dolaylı olarak ilgilidir. İş deneyimlerinin değişkenleri iki kategoriye ayrılmaktadır. Bunlar çalışanların örgütte fiziki ve psikolojik olarak kendilerini rahat hissetme memnuniyeti, çalışanların iş rollerinde kendilerini yeterli hissetmesine katkıda bulunmaktadır. Yeterlilikle ilgili tecrübeler başarı, özerklik, performans temelli ödüllerin adaletliliği, iş değişimi, başarı için fırsatlar, kendi ifadeleri için fırsatlar, kararlara katılma ve örgütte kişisel önemi kapsamaktadır.

2- Devam Bağlılığı: Örgütten ayrılma maliyetinin farkında olma devam bağlılığını gösterdiği için, yatırımlar göz önünde tutulduğundan algılanan maliyeti artırır. Devam bağlılığının boyutları yan bahis (side bets), ya da yatırım ve alternatifleri elde etme olduğu saptanmıştır. Becker (1960), bağlılık eylemi devam etmezse üyelik kaybedilebilir bu da yan bahisin yapısı bağlılık yönünde geliştirir. Bu yan bahisler işle ilgili olan ya da işle ilgili olmayan bir çok çeşiti olabilir. Örneğin, zamanı ziyan etme tehlikesi ve transferi mümkün olmayan becerileri elde etmede çaba sarf etme, kazançlı olmayan çekici yararların, kıdemlileri baz alan ayrıcalıklardan vazgeçmenin, kişisel ilişkilerin bozulması ve ailenin yok etmenin, bir şirketin ayrılmanın potansiyel maliyeti gibi algılanabilir.

Becker'in teorisini test etmede, her birey için tamamen farklı olma eğilimi ayrılma ile maliyet ilişkisini zorlaştırmaktadır. Bu strateji, bu nedenle, yaş, kıdem gibi vekil değişkenlerle karşılıklı ilişkilidir.

3- Normatif Bağlılık: İş görenin örgütte kalma ile ilgili yükümlülük duygularını yansıtır. Bu nokta, normatif bağlılığın gelişimi üzerine literatürde deneylerden ziyade teoriktir. Wiener (1982), örgütte kalma zorunluluğunu hissetmesi

örgüt içinde (ailevi ya da kültürel sosyalleştirme) ya da girişten sonraki (örgütsel sosyalleşme) giriş den önce bireye normatif baskı kullanmanın içselleştirmesi ile sonuçlanabilir. Normatif bağlılık gelişebilir bununla birlikte, örgüt çalışanı ileride ödüller sağlarsa ya da istihdamın sağlanmasında önemli maliyete girilirse normatif bağlılık gelişir. Örgütün bölümlerinde bu maliyetin farkında olma çalışan/örgüt ilişkileri ve çalışanın örgüte kendisini bağlanmada karşılık vermede zorunlu hissetmesi bir dengesizlik yaratabilir

O'Reilly III ve Chatman'ın Sınıflandırması

O'Reilly ve Chatman'ın (1986:492), örgütsel bağlılığa birbirinden farklı bir çok yaklaşım olmasına karşın bu yaklaşımların ortak noktasının bireyin örgüte psikolojik olarak bağlanması olduğunu belirtmektedir. Psikolojik bağlılık birey ile örgütün ortak çıkarlarının olmasından oluşmaktadır.

Bir örgüte bireyin psikolojik bağlılık için temeller nelerdir? Psikolojik bağlılığın gelişmesinde önemli bir işleyiş özdeşleşme sürecidir. Bu perspektiften, bireysel bağlılıktaki maksat, grubun ya da örgütün amaçları, değerleri ya da tutumları ile bireyin özdeşleşmesidir. Bu da, modelin özellikleri ya da güdüleri, tutumların çoğu birey tarafından kabul edilir ve bireyin bilişsel tepki setlerine dahil edilir. Bir model ile bireyin özdeşleşme için aşaması elbette özdeşleşmenin belirtileri ve bu bağlılık için nedenleriyle değişebilir.

Katz ve Kahn'ın Sınıflandırması

Katz ve Kahn (1977:129-131) bir örgüt ortamında kişileri, rollerinin gereklerini yerine getirmeye, yani onları örgüte bağlılık duymaya yönelten farklı ödüllere dayalı devreler olduğunu ileri sürmüşlerdir. İşgörenlerin sistem içindeki eylemleri, hem iç ödüller hem de bazı dış ödüllerin birleşiminin bir sonucudur. İç ödüller anlatımsal devreyi ifade eder. Anlatımsal ve araçsal devreler ayrımı, kişilerin kendilerini sisteme verişlerinin/adayışlarının niteliğini belirtir. İçsel bakımdan ödüllendirici olduğu durumlarda anlatımsal devre söz konusudur. Çünkü eylem, sistem içindeki kişilerin değer ve gereksinimlerini doğrudan anlatır. Diğer yandan

kişiler, rollerini sadece aldıkları paralar karşılığında yapabilirler. Buna benzer dış ödüllerin güdüleyici olduğu durumlarda ise araçsal devreden bahsedilir. Böyle, üyelerin araçsal-dışsal ödüllerle bağlandıkları örgütlerde kayıpların ortaya çıkma olasılığı fazladır (Akt:Balay, 2000:23).

Buchanan II'nin Sınıflandırması

Bağlılığı, örgütün amaç ve değerlerine adanma olarak değerlendiren ve bir kimsenin, rolüne, araçsal bir değerden ayrı olarak, örgütün kendi iyiliği için bağlılık duyması olarak tanımlayan Buchanan II de (1974) örgütsel bağlılığı üçe ayırmaktadır (Buchanan II, 1974:533).

1- Özdeşleşme (İdentification): Kişinin örgütün amaç ve değerlerini kendisinin amaç ve değerleri olarak benimsemesidir.

2- Sarılma (Involvement): Kişinin, iş rolünün gerektirdiği eylemlere psikolojik olarak bağlılık duymasıdır.

3- Sadakat (Loyalty): Örgüt için duygusal hisler besleme ve ona içten bağlılık göstermesidir.

Mowday'ın Sınıflandırması

Örgütsel bağlılığı davranışsal ve tutumsal bağlılık olmak üzere iki kategoriye ayırmışlardır. Tutumsal bağlılık örgüte kişinin özdeşleşmesi gerçekleştiği zaman ya da örgütün amaçları ve bireyin bunları uygun ya da tamamlayarak artmasının olması durumunda mevcuttur. Tutumsal bağlılık örgüte özel bireysel özdeşleşme ve onun amaçları ve bu amaçları kolaylaştırmak için üyeliği sürdürmeye istekli olma durumu betimler. Var olan teorilerden meydana gelen ikinci bir eğilim tutumsal açıdan bağlılık tanımıdır. Bu tutumsal bağlılık kişinin örgütle özdeşleşmesi ile meydana gelir. Diğer bir deyişle, örgütün amaçları ve bireyin bunlara uyumunun artmasıyla gerçekleşir. Tutumsal bağlılık böylece bireyin bir örgüte özel özdeşleşmesi ve onun amaçlarını ve bu amaçları kolaylaştırmak için üyeliği sürdürmeyi isteme durumunu gösterir. Bu biçimde tanımlandığı zaman bağlılık, örgüte pasif bir bağlılıktan öte bir

durumu temsil eder. Örgütle aktif ilişkileri kapsar. Böylece bireyler örgüte yararlı olmak ve örgüte katkıda bulunmak için kendilerinden bir şeyler vermeye isteklidirler (Mowday ve Diğerleri, 1979:310).

Öte yandan davranışsal bağlılık kişinin davranışsal faaliyetlere bağlılığından kaynaklanır. Bu araştırmacılar, her iki tür bağlılık arasında dönüşümlü (dairese) bir ilişkinin olduğunu ileri sürmüşlerdir. Buna göre bağlılık tutumu, bağlılık davranışlarına götürürken, bu davranışlar da dönüşte bağlılık tutumlarını kuvvetlendirir (Reichers, 1985:468). Davranışsal bağlılığın bireyin örgüte bağlılığını, geçmişteki yatırım (sunk cost) eylemlerine bağlı olup olmaması belirtmektedir. Böylece birey örgüte bağlanmaktadır çünkü, ayrılmasının ona pahalıya mal olması olasılığı yüksektir. Bu yaklaşımda, örgütsel bağlılık, doğasında çoğunlukla hesapçı olarak tanımlamaktadır (Blau ve Boal, 1987:290).

Örgütsel Bağlılığın Sonuçları

Araştırmacıların çoğunluğu örgütsel bağlılığı bağımlı bir değişken olarak değerlendirirken, çalışmaların az bir kısmı ise, bağımlı bir değişken olarak ele almıştır. Çoğunlukla bu çalışmalar gönüllü iş devri, iş performansı ve motivasyona tek tek aracılık eden sonuçlar üzerine bağlılığın etkilerini değerlendirmeyi tasarlamaktadır (DeCotiis ve Summers, 1987:445-470). Stumpf ve Hartman (1984), örgütsel bağlılığı bir iş için algılanan çevresel alternatifler ile güçlü ve negatif ilişkisi bulunduğunu belirtmişlerdir. Bu sonuç, çevresel araştırma ve örgütsel bağlılık arasında negatif ilişkinin bulunduğunu ispat ettiler.

Steers'ın (1977:300-301), önerdiği bağlılık modeline göre ise, bağlılığı oluşturan iki unsur vardır. Bunlardan birincisi, bağlılık üzerine önemli etkileri bulunan örgütsel yaşamın üç genel alanını önermiştir. Birinci asıl avantaj bağlılıkla her bir ilişkinin göreceli gücünü özdeşleştirmek için çeşitli öncüllerin eş zamanlı incelemesini hesaba katmıştır. İkinci unsur ise, bağlılık birkaç belirli davranışsal sonuçlara yol açar. Birincisi bağlılığı yüksek olan çalışanlar örgütte kalmaya güçlü bir niyet ve istek duyarlar. Örgütün amaçlarına yüksek bağlı olan ve pozitif tutuma sahip olan çalışanlar işe gelmeye güçlü bir istek duyanlar ve amaç kazanmada payı

bulunanlar daha uygun olabilir. Sonuç olarak, bağlılık duyan çalışanların işe büyük çaba sarf etme ihtimali varsayımı altında performansla ilgili olarak hipotezleştirildi.

Örgütsel bağlılığın her düzeyin çalışma örgütleri ve bireyler için potansiyel olarak pozitif ve negatif sonuçları vardır. Bağlılığın düşük düzeyinin işgören için pozitif yönleri, bireysel yaratıcılık, yenilik ve orijinalliktir. İnsan kaynaklarını daha etkili kullanma. Bağlılığın düşük düzeyinin işgören için negatif yönleri ise, kariyerde yükselme ve terfinin düşük olması. Dedi-kodu sonuçlu kişisel maliyetler. Olası işten çıkarılma, çıkma, örgütsel amaçların başarısızlığı için çaba. Bağlılığın düşük düzeyinin örgüt için pozitif yönleri. İş devri/düşük performansın engellenmesi, işgörenin zararını sınırlandırma, morali yükseltme, yeniden yerleştirme ve söylentilerin örgüt için faydalı sonuçları. Bağlılığın düşük düzeyinin örgüt için negatif yönleri, yüksek iş hacmi, gecikme, işe devamsızlık, örgütte kalma isteksizliği, düşük iş kalitesi, örgüte sadakat duymama, örgüte karşı illegal aktiviteler, ekstra rol davranışlarının sınırlandırılması, rol modellemesinde hasar oluşumu, zarara yol açıcı dedikodu, işgörenler üzerine örgütsel kontrolün sınırlandırılması (Randall, 1987:462).

Bağlılığın orta düzeyinin işgörenler için pozitif sonuçları, ait olma duygularını geliştirir, güvenlik, etkililik, sadakat ve sorumluluk. Kişisel yaratıcılık, örgütten farklı kimliğini sürdürme. Bağlılığın orta düzeyinin işgörenler için negatif sonuçları ise, kariyer ve terfi yükselme fırsatlarını sınırlandırabilir. Bağlılık bölümleri arasında kolay uzlaşamama. Bağlılığın orta düzeyinin örgüt için pozitif sonuçları, işgörenin kıdeminin artması, vazgeçmenin sınırlı olması, iş hacminin sınırlandırılması ve yüksek iş doyumunu. Bağlılığın orta düzeyinin örgüt için negatif sonuçları, işgörenlerin kendilerine has davranışlarının ve ekstra rol davranışlarının sınırlandırma olabilir, işgörenlerin çalışmama istekleri ile örgütün isteklerinin dengeleyebilme, örgütsel etkililiğinin olası azalması (Randall, 1987:462).

Bağlılığın yüksek düzeyinin işgörenler için pozitif sonuçları, işgörenin kariyer yükselmesi ve maaşının gelişmesi, davranışlarının örgüt tarafından ödüllendirilmesi. Bireylerin çok istekli bir şekilde hırslanmasını sağlar. Bağlılığın yüksek düzeyinin işgörenler için negatif sonuçları, bireysel büyüme, yaratıcılık ve canlılık için fırsatların bastırılması. Değişmeye bürokratik direnç gösterme.

Toplumsal ve aile ilişkilerinde stres ve gerilimin artması. Akran dayanışmasının olmaması. Örgütlerde çalışmama için zamanın ve enerjinin sınırlandırılması. Bağlılığın yüksek düzeyinin örgüt için pozitif sonuçları, iş gücünün güvenli ve istikrarlı olması, işgörenlerin yüksek üretim için örgütün isteklerini kabul etmesi. Performans ve rekabetin yüksek düzey olması ve son olarak da örgütsel amaçlarla karşılanması. Bağlılığın yüksek düzeyinin örgüt için pozitif sonuçları, insan kaynaklarının etkisiz kullanılması, örgütsel esnekliğinin, yeniliğin, ve uyumun az olması. Eski politika ve prosedürlerin ihmal edilmemesi. Gayretli işgörenlerden öfke ve düşmanlık, örgüt adına yasadışı ve etik olmayan eylemlere girişme (Randall, 1987:462).

Örgütsel Bağlılığın Boyutları

O'Reilly ve Chatman'ın (1986) örgütsel bağlılığı bireyin örgüte psikolojik olarak bağlanması olarak değerlendirmişlerdir. Onların sınıflandırması Kelman'ın (1958) sosyal etkilenme süreçleri ile ilgi modeline dayanmaktadır. Kelman, insanların üç farklı kavramsal yolla etkilenmeleri kabul etmektedir. Bunlar, (a) uyum ya da değişim (b) özdeşleşme ya da ilişki ve (c) içselleştirme ya da değer uygunluğu.

O'Reilly ve Chatman (1986:493), Kelman'ın yaklaşımından yola çıkarak kişi ile örgüt arasındaki psikolojik bağın uyma, özdeşleşme ve benimsenme olmak üzere üç temele dayandığını belirtmektedirler. Burada önemli olan nokta, psikolojik bağın temellerinin ve boyutlarının kişiden kişiye ve kişinin kendi içinde değişebileceğidir. Bu çerçevede, uymaya dayalı bağlılıkta örgüt ile kişi arasındaki psikolojik bağ örgütü belirli dışsal ödülleri elde edebilmek için bir araç olarak görmeye dayanır. Özdeşleştirmeye dayalı bağlılıkta bu bağ, kişinin örgütün bir üyesi, bir parçası olma arzusuna dayanır. Benimsenmeye dayalı bağlılıkta ise bu bağ, kişinin ve örgütün değerlerinin uyuşmasına dayanır.

Uyum Boyutu

Uyum, inançların paylaşıldığı için değil, tutum ve davranışlar edinildiği zaman meydana gelir. Belirli ödülleri kazanmak veya cezalardan kaçınmak amacıyla kişinin o grubun etkisi altında kalmasıdır. Bu taktirde, açık ve kişisel tutumlar ayrı olabilir (Q'Reilly ve Chatman, 1986:493).

Örgütsel bağlılıkla ilgili son araştırmalarda, kuruma bireyin bağlılığı için sorumluluğu ile sosyal psikolojik süreç arasında ayırım yapıldı. Bazı örneklerde insanlar, dış görünüş düzeyinde kuruma bağlı olabilir. Onlar gerçekte örgütün amaçlarına inanmazlar. Uyum süreci boyunca bazı cezalardan kaçınmak ya da bazı ödülleri almak için örgütte bağlanırlar. Bu yüzeysel bağlılığa uyum olarak adlandırılır (Brockner ve Diğerleri, 1992:244). Uyum bağlılıkta ilk aşamadır. Bu aşamada birey, diğerlerinin etkilerini, sadece onlardan bir şey elde etmek için kabullenirler. Uyumda ödeme, ilerleme gibi belli dış ödülleri elde etmek için çalışılır (Brockner ve Diğerleri, 1992:242).

Bağlılığın uyum boyutu, yararcı örgütlerde kısmen değişim kısmen de yapısal bir olgu olarak ortaya çıkmaktadır. Bir başka ifadeyle bağlılık, örgütten sağlanan ödül oranının, bu ödülleri kazanmak için harcanan maliyetlerle ilişkisine dayanmaktadır. Doyumsuzluk bir dereceye kadar algılanan örgütsel ödül yapısının eşitsizliklerine ve dengesizliklerine işaret eder. Bu nedenle yararcı örgütlerde, işgörenler arasında baş gösteren herhangi bir doyumsuzluk, ödül-maliyet ilişkisi ve dengesinde mahrum olma duygusuna götürür (Hrebiniak ve Alutto, 1972:570).

Uyum, bağlılığın araçsal bir nitelik taşıması nedeniyle, örgütün giderek daha fazla maddi kontrol uygulamaya koyması ile sonuçlanmaktadır. Yani dışsal destekleme ve cezalandırma, davranışı belirleme ve kontrol etmede tamamen araçsal olan güdülemeye konu edilebilir (Wiener, 1982:421-425).

Özdeşleşme Boyutu

Özdeşleşme, Kelman'ın dönemi içinde, memnuniyet ilişkisini sürdürmek ya da saptamaya bireyin kabul edilebilir etkileri olduğu zaman meydana gelir; öyle ki birey grubun parçası olabilmek için gururlu olabilir, erkek ya da kadın kendini onlara benimsetmeksizin başarıya ve örgütün değerlerine saygı gösterir (Q'Reilly ve Chatman, 1986:493).

İşgörenlerin önemsedikleri tutumlar, davranışlarla uygunluk gösterecek kadar daha ileri bir bağlılık düzeyi yaratmaktadır. Bu bağlılık, bireylerin amaca inanmalarından veya amacı ortaya çıkaran bireyleri destekleme isteğinden kaynaklanabilir (Brockner ve Diğerleri, 1992:244).

Özdeşleşme, bir çekicilik durumu yarattığından, bireye yüksek derecede hoşnutluk verir. Fakat bu çekicilik, kolayca kaybolabileceğinden korunması gerekir. Bağlılık, hoş gelmesine karşın sahibine sorumluluk ve maliyet yükler. Çekicilik kaynağı vazgeçilemez olduğunda da esneklik azalır. Bu ise bazı örgütlerin istemediği bir sonuçtur (Balay, 2002:323).

İçselleştirme Boyutu

İçselleştirme, etki kabul edildiği zaman meydana gelir. Çünkü, tutumlar ve davranışların bireyin kendi değerleri ile uygun olduğu durumu kapsar. Yani, bireylerin değerleri ve grubun ya da örgütünkiler aynıdır. Böylece, örgüte bireyin psikolojik bağlılığı için temel ilke üç bağımsız temel üzerine belirtilebilir (Q'Reilly ve Chatman, 1986:493). Örgütsel kültürün çoğu tanımlamalarında değerler temel öğelerdir. Geçmiş araştırmalar, değer ve önceliklerin belli bir örgütün değer ve öncelikleriyle uygun olduğunda işgörenlerin daha mutlu olduğunu ve örgütle olan birlikteliği daha da istekle sürdürdüğünü göstermektedir (Chatman, 1991:459).

(Balay, 2000:101), örgütlerin en çok arzuladığı bağlılık formunun içselleştirme olduğunu belirtmektedir. Çünkü içselleştirmenin, kendi kendini devam ettirici olarak başlangıçtaki etki kaynağından bağımsız olma sebebindendir. Fakat başarılması hem daha zor hem de daha uzun zaman alıcıdır. İçselleştirme bir kez gerçekleştiğinde, bireyi etkilemek için yeni etki kaynaklarının devreye sokulması gerekmez. Çünkü bu bağlılık boyutunda birey, yeni bir fikri, değişimi, tutum veya davranışı kendisinin olarak kabul eder. Bunun için zorlamasız ve baskısız davranır.

Güçlü örgütsel değerler, hem içten gelerek benimsenen ve hem de yaygın şekilde paylaşılan değerlerdir. Böyle değerler eylemleri, tutum ve yargıları anlık amaçların ötesinde, daha nihai amaçlara yöneltirler (Chatman, 1991:460).

Örgütsel bağlılık içselleştirilmiş normatif inançların bir fonksiyonun olarak farklı iki inancı kapsamına alır. Bunlardan birincisi, bireyin, toplumsal durumlar

içindeki sadakatini yansıtacak şekilde sahip olduğu moral sorumluluğunu anlatan bireysel inancıdır. Böylece bir kimse örneğin artık, ailesine, ülkesine, arkadaşlarına ve bu arada kendi örgütüne bağlı olmanın “doğru” bir davranış olduğuna inanmaya başlar. İkinci türdeki normatif inançlar, örgütsel misyon, amaçlar, politikalar ve çalışma yöntemleriyle uyumlu olan ve kişi tarafından içselleştirilmiş herhangi bir inancı kapsar (Wiener, 1982:423):

Öğretmenlerin Örgütsel Bağlılığı

Öğretmenlerin bağlılığı, özellikle öğretmenlerin kariyerlerinin farklı adımlarında değişimin olması ya da olmaması soruları, geçmiş on yıldaki önemli araştırma konularıdır. Öğretmenlerin kariyerlerinin farklı adımlarında bağlılığın değişiminin psikolojik açıklaması onların kendilerini ilgilendiren şeylerin ötesinde daha genç öğretmenlerin yetersizlikleri, içsel motivasyonlarının yıllar içerisinde sönmesi noktalarıdır (Rosenholtz ve Simpson, 1990:241). Bir tutum olarak bağlılık, motivasyon, performans, işe devam-devamsızlık ve iş devri ile ilişkilidir. Aynı zamanda örgütsel bağlılık okul büyüklüğü, cinsiyet, kıdem, deneyim ve yaşla sınırlıdır. Kişisel ve örgütsel faktörler okulun kültüründe ayrı ayrı mevcuttur (Shaw ve Reyes, 1992:295).

Öğretmen bağlılığında çalışma şartları önemlidir. İş özellikleri üzerine iki unsur odak noktasıdır. İş nitelikleri olarak, beceri çeşitliliği, görev kimliği, görev anlamı, özerklik ve geri dönüttür. Böylece araştırmalar, psikolojik durumlarla özdeşleşmektedir. İş özellikleri ve bağlılık ya da ilgili değişkenler arasındadır. Bu durumlar iş sorumluluk deneyimleri, işin anlamlılığı ve iş sonucunu bilme gibi durumları kapsamaktadır. Bu perspektife göre, iş sonucunun birikimi, işgörenin işi hakkında kullanışlı geri bildirimi birleştirmesine yardımcı olur. İş sonuçlarına güven için sorumluluk iş özerkliğinin derecesine göreler. İş güvenirliliğinin anlamlılığı beceri çeşitliliği, görev kimliği (kişinin işte ne yaptığı) ve belirli iş içinde önemli görevlerin derecesidir. İş özellikleri ve psikolojik durumlar arasındaki ilişkiler, bağlılığı sürdürmede, iş özelliklerinin deneyimlerinin etkileri öğretmenler arasındaki farklar tarafından aracıdır. Bu aracı değişkenler bağlılık ve iş özellikleri arasındaki ilişkilerin

güçlü olmasında etkindir. Bunlar büyüme gereksiniminin gücü (kişisel büyüme için gereksinim), bilgi ve beceri, ve kazanma için gereksinim olarak nitelendirilmektedir (Firestone ve Pennell, 1993:494).

Rosenholtz ve Simpson (1990:242-246), öğretmenin okula bağlılığını etkileyen altı faktör ortaya koymuşlardır. Bu faktörlerin, örgütsel değişkenlere etkileri kariyer adımlarında onların örgütsel yaşamlarına özgü periyotlarında büyük etki yapacağı beklenmektedir. Bu örgütsel faktörler şunlardır:

1- Temel görevler: Öğretmenlerin temel görevleri -öğrencilerin bireysel gelişimini biçimlendirme ve bilgi vermeyi sağlama- öğrencilerin yaşamlarına direkt müdahale gerektirir. Deneyimli öğretmenlerin bağlılığı, örgütsel şartlar ile temel görevlerin etkileri daha ağır etkili olmayı gerektirebilir.

2- Performans etkililiği: Performans etkililiği –problemlerle baş etmeyi hissetmesi- işe bağlılık için önceliklerle özdeşleşmedir. Performans etkililiği yüksek olduğu zaman, işgörenler işlerine daha sıkı bağlandıklarını hissederler. İyi bir performans daha uzak çabalar için teşvik etmeyi sağlamada ve yerine getirmede etkilidir. Yüksek etkili işgörenler ile zayıf performans göstermesi, işgörenin sıkıntılı olmasının nedenidir.

3- Fiziksel ödüller: Fiziksel ödüllerin yokluğu işgörenlerin pozitif çabalarının sonucunu görememelerine sebep olmaktadır. Bu durum büyük bir ölçüde onların memnuniyetsizliğini, işten ayrılma isteğini ve işe devamsızlığında önemli bir rol oynar. Öğretmenler sadece pozitif geri bildirimin eksikliğinden ya da geri bildirimin hiç olmamasından memnuniyetsizlik duyduklarını belirtebilirler. Bu durum öğretmenlerin okul ortamına özgü performanslarını ve performans değerlendirmelerini doğru bir şekilde ölçmemeyi gösterebilir.

4- Görev Özerkliği ve Takdiri: Bu boyut görevleri yerine getirmede taktir ve işte önemli bağımsızlık ve özgürlük sağlar. Böylece özerklik ve takdir esas eğitici görevlerin esasını oluşturmaya fırsat sağlar. İşte özerklik ve taktir adalet ve seçim isteklerine izin verilir. İş konularında kontrol kapasitesinin olmaması işgörenlerin kendilerinin üretkenliğini görememesine sebep olmaktadır ve sonuç olarak işgörenlerin işlerinde yabancılaşmaya başlama eğilimi göstermektedirler. Özerklik

işgörenlerin kendi deneyimlerinin ve eğitimlerinin işe uyarlama fırsatı ve öğrencilere özgü eğitim ihtiyaçlarına en iyi yanıtı profesyonel kararları uygulamalarını sağlar.

5- Eğitim Fırsatları: Profesyonel büyüme için fırsatların olmaması öğretmenlerin memnuniyetsizliği ile ilgili olduğu bulundu. Örgütsel ortamlar da, personeller arasında fikir alış-verişi eğitim fırsatlarını hızlandırabilir. Aynı zamanda personelin iş performansını artırmak için daha yetenekli kişilerden geri bildirim kullanılması cesaretlendirilebilir ve her bireyin performansını değerlendirmede yeni fikirleri girişini vurgulanabilir. Böylece ortamlarda, işgörenin esas görev performansını sağlama fırsatları genişletilir. Okul ortamlarında öğrenme fırsatları öğretmen bağlılığını artırmasını sağlar. İşin profesyonel prestijini ve anlamlılığını büyütme ve işe yaramayan sıkıcı usullerin kaçınma ile ve temel görevleri yerine getirmede öğretmenlerin yeteneklerini geliştirme ile böylece, fiziksel ödüller ve öğretmenlerin yararlılık hissetmelerini artırır.

6- Öğrenci Davranışlarına Okul Yönetimi: Öğretmenlerin zamanların temel eğitici görevlere ayırmaları gerekirken çoğunu iş çevresine harcarlar. Örgütsel kaynaklar çalışma zamanında etkili olabilir. Görevleri sınırlamak ya da sürdürmeden ziyade temel görevlere adanmak önemlidir. Bazı okullarda müdürler ve öğretmenler, öğrenci davranışları için kural setleri koyarlar ve onların aykırı davranışları için bir takım cezalar uygularlar. Bunlar okulların her hususta sürekli olarak yürütürler. Bu politikalar öğretim sınırları yönünün de kaygıdan öğretmenleri kurtarmış olmaktadır. Öğretmenlere yaratılan fırsatlar fiziksel ödülleri ve performans etkililiğini kazanmalarını sağlamaktadır.

Öğretmenlerin okula bağlılıklarında etkili bir faktörde öğrenci başarısı olarak tespit edilmiştir. Öğretmen bağlılığı ile öğrenci başarısı arasında pozitif bir ilişki olduğunu bulunmuştur. Öğrenciye bağlılığın neden ve sonuçlarını incelediği araştırmasında, bu bağlılığın, öğretmenlerin yeterliliği, yüksek beklentileri ve örgütsel bağlılıklarına karşılık geldiğini görmüştür. Bununla birlikte, herhangi bir araştırmada, birbirleriyle örtüşme durumunda olan çoklu bağlılıkları ayrı ayrı ölçmek son derece zordur (Kushman, 1992:8). Öğrenci başarısının azalması öğretmen bağlılığının düşmesine sebep olur (Firestone ve Pennel, 1993:493).

Öğretmenlerin okullarına bağlayan bir diğer faktörde görev anlayışıdır. Kushman (1992)'a göre bu faktör, öğretmeni müfredat ve öğretimde işbirliği içinde görmeyi sağlar. O, öğretmenler arasında yeniliklerin tasarlanmasında ve uygulanmasında, kendini-yöneten ve kendinden girişimci liderliği, çalışma gruplarını, öğretmenler için dönüşümlü liderlik rollerini, okulda mesleki gelişme olanaklarını, öğretmenler arasında öğretimin yüksek kalitesiyle birlikte akademik çalışmalarda değer temelinin önemini öne çıkarmaktadır. Öğretmenlerin sadece öğrenci başarısından gelen ödüllere bağlı olması veya arkadaş desteğine dayanması, onların okula bağlılıklarını zedeler.

Örgütsel Sosyalleşme ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi

Sosyalleşme araştırmalarındaki sonuçlarının ölçümleri ve yaygın özdeşleşme pratikleri alternatiflerle kısıtlanmaktadır. Çoğunlukla, bireyin davranışlarının düzeyi ile ilişkili sonuçlar üzerine kuruludur. Bireyin davranışları, bireysel/örgütsel etkileşim ya da örgüt yönünde bireysel tutumlar, örgütsel etkililikle ilişkili olduğu varsayılır. Sosyalleşme araştırmalarının sonuçlarında sürekli olarak tanımlama ve ölçüm sonuçlarında vurgulanmaktadır. İncelenen sonuçlar arasındaki farklılıklar açısından çoğu ölçümlerlerin derecesi, işgörenlerin tutarsız ortak sistemlerin (bağlılık, özdeşleşme, kültürlenme, işe devamsızlık, rol alma, iletişim yeteneği, ve işten ayrılma) gereksinmelerini uygun bir şekilde memnun etmektedir (Bullis, 1993:14). Örgütsel sosyalleşme stratejileriyle ilgili araştırmalar örgütsel bağlılık, rol oryantasyonu ve örgütte uzun süre kalma gibi etkileri olduğunu göstermiştir (Blau, 1988:177). Örgütsel sosyalleşmenin önemli sonuçlarından biri çalışanın örgütüne bağlılığı olarak nitelendirildiği literatürde bir çok çalışmada verilmiştir (Wanous, 1980;Allen ve Meyer, 1990;Jones. 1986;Wiener, 1980;Reichers, 1987;Blau, 1988;Bullis, 1993).

İş görenlerin yeni bir işe başlarken bir takım beklentiler ile gelirler. Bu beklentileri karşılanmazsa işgörenin örgütten ayrılma durumu söz konusudur. Bunun kişiye ve örgüte maliyeti yüksek olmaktadır. Bu nedenlerle, işgörenlerle gerçekçi iş görüşmelerinin yapılmasının muhtemel etkilerinin keşfi önemli olmaktadır (Wanous, 1980). Araştırmalar gösterdi ki, gerçekçi iş görüşmeleri yeni işgörenlerle yapılırsa, işgörenler örgütsel yaşamın negatif yönleri konusunda ikaz edilerek gerçek deneyimlerle onların örgüte bağlılık duyarak kalması daha muhtemeldir (Brockner ve Diğerleri, 1992:259). Örgüt, birey isteklerini zorlaştırdığı taktirde bireylerin örgüte bağlanma sürecinde sıkıntılar yaşanabilir. Bağlılık davranış uslamlama üzerine temellenir. Eğer birey birşeyler yapıyorsa ve bu davranış dış etkilere etkilenmiyor ise işine bağlı demektir. Bu bağlılık işle ilgili diğer tutum ve davranışlarını da etkiler. Açıkçası bağlılık süreci tutum ve davranışlarda temek değişiklikleri ve iç kontrolü sağlar (Preffer, 1997:116).

Bu bağlılığı sağlamada yeni üyeye daha çok zaman ayırma ve onun tarafından bağlılık, sıkı çalışma ve çabuk öğrenme biçiminde geri dönecek beklentiler yerleştirmekle mümkün olabilmektedir (Schein, 1975:173). Örgütsel

bağlılık iş görenin mevcut işi hakkındaki inanç ve duygularıdır. Bağlılığın düzeyi yüksek düzeydeki bağlılıktan düşük bağlılık arasında değişir. Ayrıca, örgütün değişik görünüşleri (ilerleme imkanları, örgütün verimliliği, örgütün etiksel duruşu) bağlılığı etkileyen unsurlardır (George ve Jones, 1996:67). Örgütsel bağlılık örgütte dengeyi meydana getiren öğelerden biridir. İş görenin örgüte bağlılık derecesi, bir taraftan diğer iş görenlerin onu kabul derecesine, diğer taraftan iş görenin beklentilerinin derecesine bağlıdır (Bursalıoğlu, 1987:227).

Örgütsel Bağlılık Süreci: İşe Alma-Seçme Ve Sosyalleşme

Örgütsel bağlılık düşüncesinin daha etkili yollarından biri, işgörenlerin tutumları, onların sonraki deneyimleri ve ön giriş inançları arasında ilişkilerine bağlıdır (Brockner ve Diğerleri, 1992:259). Örgütsel bağlılık hem kişisel eğilimler ve hem de örgütsel müdahalelerden etkilenmektedir. İşe alma-seçme ve sosyalleşmenin bireylerin bağlılığını etkilemedeki rolü sıklıkla tartışılmıştır (Wiener, 1982:418). Örgütsel bağlılığın bir faktörü olarak daha önceki araştırmalarda kişisel eğilimlere az dikkat çekilmiştir. Bununla birlikte normatif yaklaşım, kişisel-normatif inançlar üzerinde odaklanması nedeniyle, belli bir örgüte doğru, bazı insanların diğerlerinden açıkça daha çok bağlılık geliştirdiği kabul edilmiştir (Wiener, 1982:424). Bu durum, bağlılığın anlık bir olgu olmaktan çok, zaman içinde gerçekleşen bir tutum olduğu yönündeki görüşleri haklı çıkarmaktadır (Balay, 2000:105).

Mowday ve diğerleri de (1982) örgütsel bağlılık sürecini üç aşamada ele almaktadırlar. Buna göre örgütsel bağlılık, a) Giriş öncesi veya beklenti aşaması, b) Erken çalışma veya başlangıç aşaması, c) Orta ve geç çalışma ve yerleşme aşaması olmak üzere üç aşamada meydana gelmektedir (Akt:Stumpf ve Hartman, 1984:309). Bu konudaki kuram ampirik araştırmalarda bu süreci bireysel bir bakış açısıyla, genel araştırma-örgüte giriş-sosyalleşme-bağlılık ve son olarak ayrılma şeklindeki bir sıralamaya tabi tutmaktadır (Stumpf ve Hartman, 1984:308). Başlangıç aşamasında birey, çeşitli iş fırsatları için çevreyi araştırır. Bu seçeneklerden birini kabul ederek örgüte girer. Daha sonra örgüt içinde sosyalleşme deneyimi geçirerek, hem örgütü etkiler hem de ondan etkilenir. Bu aşama bireyi belli düzeydeki iş doyumu, başarı algısı ve örgütsel bağlılıkla sonuçlanır. Bireyin örgütsel bağlılığı bir dereceye kadar

düşük olduğunda, ayrılma isteği ve bununla birlikte daha kalıcı iş fırsatları elde etmek için yeni bir araştırma davranışı başlar. Birey, kendine uygun olan iş önerisine bulunduğu, yeni iş fırsatını kabul etmek üzere önceki örgütünden ayrılır. Yeni örgütte çalışmaya başlayan birey, yeni bir sosyalleşme süreci yaşamaya başlar ve süreç benzer şekilde devam eder (Stumpf ve Hartman, 1984:309).

İşe Alma ve Seçme

Bireylerin bağlılık eğilimleri çerçevesinde, işe alma ve seçme politikalarını nihai bağlılık üzerinde etkili olması beklenir. Bağlılık merkezli işe alma, açık bir iletişimle birlikte değere ve inançlara başvurmaya dayanmaktadır. Oryantasyon programları, örgütsel değerlerin uygunluğu üzerine değer ve inançların değerlendirilmesi üzerine odaklanmıştır. Böylece, oryantasyon normatif örgütlerde tipiktir (Wiener, 1982:423-424).

Geleneksel görüşlere göre seçme süreci, geçmiş deneyim, zeka, bilgi ve yetenek gibi işe ilişkin özellikleri değerlendirir. Daha büyük bir seçicilik, örgütler için daha yüksek performans ve bireyler için de doyum gibi arzulanan sonuçlara götürür. Bağlılık merkezli seçme süreci, seçilen bireylerden, değerleri, örgütsel değerlerle uyumlu olmayanları dışında bırakmaya hizmet ederken aynı zamanda bireyleri, sosyalleşmeye açık olma temel özelliği bakımından da değerlendirir (Chatman, 1991:460-464). Dolayısıyla bu süreç, değer ve inançların değerlendirilmesiyle bunların örgütsel değerlerle uyumlanması üzerinde odaklanmaktadır.

Tablo 4'deki Wiener'in (1982) bağlılık eğilimi, tipolojisi, bağlılık merkezli işe alma ve seçme stratejilerine üç yol göstermektedir. Tablo 4, altı yatkınlık çeşitidi göstermektedir. İşe alma ve seçme stratejileri, bağlılık ve oryantasyon için bazı yönergeleri sağlamaktadır. Buna göre ilk başta, değerleri, örgütsel değerlerle açıkça uyumsuz olan kişiler hiçbir koşul altında bağlılık geliştirmeyip yabancılaşacaklarından dolayı işe alınmamalı ve seçilmemelidirler. İkincisi, örgüt seçme sonrasında önemli bir sosyalleşme programı uygulamayı, değerleri, örgütsel değerlerle açıkça uyumlu olanları işe almalı ve seçmelidir. Son olarak değerleri, örgütsel değerlerle ilişkisiz olanlar, örgüt bir sosyalleşme programı uygulayacaksa işe alınmalı ve seçilmelidir (Wiener, 1982:423-424).

Tablo 4:Bağlılığın Gücü ve Türü

Örgüt-Birey Değer Uygunluğu	Değerler Uygun	A) Güç:Yüksek Tür:Dengeli (Değişme yok)	B) Güç:Orta Tür:Moral Sorumluluk (Değişme yok)
	Değerler İlişkiz	C) Güç:Orta Tür: “Kör bağlılık” (Yüksek)	D) Güç:Bağlılık Yok (Orta)
	Değerler Uygunsuz	E) Yabancılaşma	F) Yabancılaşma

Kaynak: Yoash Wiener. (1982). *Commitment in Organizations:A Normative View*. **Academy of Management Review**. 7(3), s. 423.

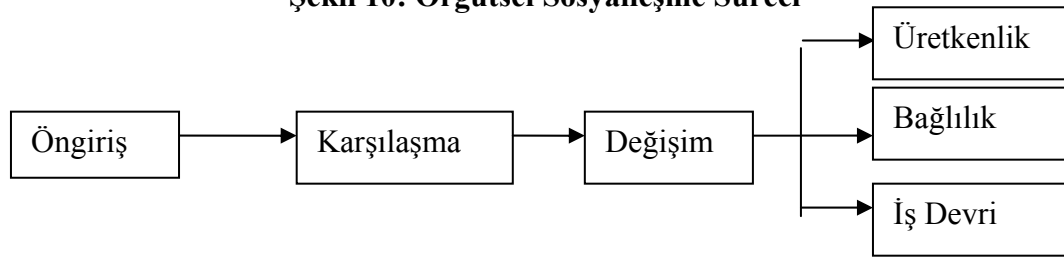
Sosyalleşme

Sosyalleşme, grupça paylaşılan değer, inanç ve dünyayı algılama biçimlerinin birey tarafından içselleştirilmesi olarak tanımlanmaktadır. Ona göre bağlılığın iki temel belirleyicisinden biri olan genelleştirilmiş sadakat ve görev değerleri, müdahalelerle önemli ölçüde değiştirilemezler. Bununla birlikte ikinci birey-örgüt değer uyumu, sosyalleşme gibi örgütsel pratiklerden etkilenebilir. Böylece bir sosyalleşme, bireyin değer, norm ve inançlarını örgütün istediği çizgiye getirilmesi sürecini anlatır (Wiener, 1982:424). Bu süreç, aynı zamanda bireylere, örgütün çıkarlarına uygun düşünme ve hareket etmeyi telkin ettiğinden, üyelerin, örgütüne benzeyen daha fazla değeri alması anlamına gelmektedir (Chatman, 1991:463). Bağlılık eğilimi tipolojisindeki seçeneklerden de anlaşılacağı üzere sosyalleşme, daha çok, işe alınan ve seçilen fakat değerleri, örgütsel değerler ile uyumluluk yönünden belirsizlik gösteren bireyler için geçerlidir (Wiener, 1982:424). Bireyin başarılı bir sosyalleşme süreci yaşaması, onun işe bağlılığını, başarısını ve uyumunu artıracaktır. Bunu tersi olarak bireyin örgüt içindeki başarısız bir sosyalleşme yaşaması, onun psikolojik direnç göstermesine ve hatta işten ayrılmasına neden olabilecektir. Bu sonuçtan da hem birey hem de örgüt zarar görecektir. Sosyalleşme

sürecinin bu işlevleri, onun birey ve örgüt bakımından önemini ortaya koymaktadır (Balcı, 2000:12).

Sosyalleşme, üç aşamadan meydana gelen (oluşan) bir yöntem olarak kavramlaştırılabilir. Bunlar (1) öngiriş, (2) karşılaşma ve (3) değişim. Birinci aşama; yeni bir üyenin örgüte katılmadan önceki meydana gelen tüm öğrenmelerini kapsar. İkinci aşamada yeni çalışan örgütün gerçekte neye benzediğini görür ve gerçeklerle beklentilerini birbirinden ayırabilen olasılıkları karşı karşıya getirir. Üçüncü aşamada oldukça uzun süren değişiklikler yer alır. Yeni iş gören işin gerektirdiği becerilerde, iş grubunun değer ve normlarına uyum sağlamada ve yeni rollerinde başarılı olmada uzmanlaşır. Bu üç aşama sürecinde yeni çalışanın iş üretkenliği üzerinde etkilidir. Örgütün amaçlarına bağlıdır ve örgütte kalmaya devam etmeye de karardır. Şekil 10 bu yöntemi açıklar.

Şekil 10: Örgütsel Sosyalleşme Süreci



Kaynak: Lyman W. Porter, E. E. Lawler ve R. J. Hackman. (1981). **Behavior in Organizations** (international student edition). Mc Graw- Hill International Book Company, s. 477.

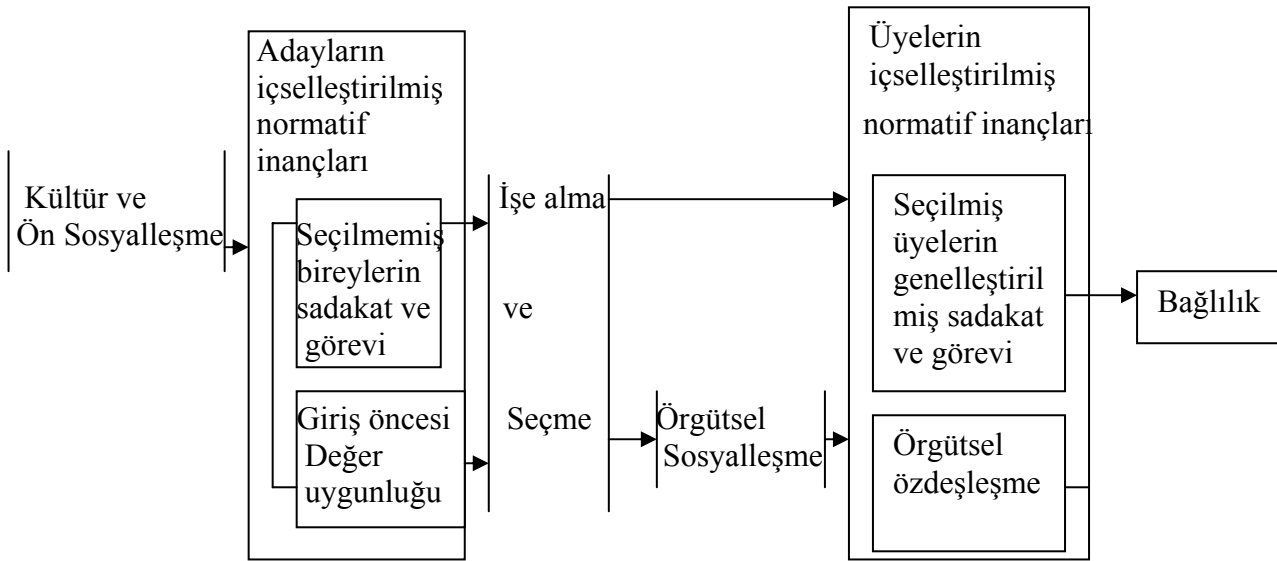
I- Öngiriş aşaması, açıkça ifade eder ki; her birey bir takım değerlere, davranışlara ve beklentilere ulaşır. Örneğin bir çok işte, özellikle profesyonel iş, yeni üyeler, eğitim, öğretimde ve okulda ki daha önceki sosyalleşme derecelerine katlanmış olacaklar. Eğer iş idarecileri, başarılı çalışanların değerleri yükselttiğine inanırlarsa daha sıkı bir şekilde işe sarılırlar. Önvarış sosyalleşmesi kesin işin ötesinde gider. Seçim yöntemi bir çok örgütlerde bir bütün olarak örgütlerdeki muhtemel çalışanları bilgilendirmek için kullanır. Gerçekte bireyin yeteneği seçim yöntemi süresince uygun çehreyi belirlemek ve ilk basamaktaki örgütün hareketlerini belirlemekten geçer. Böylece, başarı işine dört elle sarılan, işine can atan üyeye direkt olarak bağlıdır.

II- Daha sonra karşılaşma aşamasına girer. Burada birey, beklentileri ve gerçekler (örgütte yönetici, arkadaşları ve işi hakkında) arasındaki olası bir çatışma

ile karşı karşıya kalır. Eğer beklentiler daha az veya daha çok hatayla karşılaşırsa, karşılaşma aşaması yalnızca daha erken kazanılanın yeniden doğrulanmasına olanak sağlar.

III- Son adım değişim aşamasıdır. İşgören karşılaşma adımı boyunca işteki problemleri keşfeder. İşgören örgütle uyum sağladığı zaman sosyalleşme sürecinin girişi tamamlanır. Örgütün ve iş grubunun amaç ve değerlerini içselleştirdiği ve normları anlayıp kabul ettiği zaman değişim aşaması gerçekleşmiş olur. İşgören eş çalışanlar ve yöneticiler tarafından kabul edildiği hissini duyar. Kendi görevlerini, sistemin işleyişini ve iş başarısında tamamen yetenek kazanır. Sonuç olarak başarılı bir sosyalleşme süreci sonunda, işgörenlerin üretkenliği artar, örgütte kalma isteği olur ve örgüte bağlanır.

Şekil 11: Bağlılığa Götüren Süreç ve Olayların Akış Diyagramı



Kaynak: Yoash Wiener. (1982). *Commitment in Organizations: A Normative View*. **Academy of Management Review**. 7(3), s. 422.

Kişi-örgüt değerlerinin birbirine uydurulmasında işe alma-seçme ve sosyalleşme süreçleri birbirinin yerine geçebilen süreçler olmaktan çok, gerçekte birbirini tamamlayıcı süreçler olabilirler. Örgütler dış ortama bakıp, örgütüne benzer tercihleri olan bireyleri seçer ve örgüt aynı zamanda üyeleri kendisine uydurmak için onları biçimlendirmeye de girişebilir. Bu konudaki bulgular örgütlerin bir dereceye kadar yaygın değerleri paylaşan üyeleri arzuladığını, işe alma-seçme ve

sosyalleşme süreçlerinin birbirini destekleyici şekilde kullanıldığını ortaya koymuştur (Chatman, 1991:463-476). Örgütsel bağlılığa götüren süreç ve olayları ilişkin bir akış diyagramı Şekil 11' de gösterilmektedir.

Şekil 11'de görüldüğü gibi bireyler, örgüte, geniş toplumsal durumlar içinde evvelden kazanmış oldukları kültür ve ilk sosyalleşme yaşantılarıyla birlikte gelirler. Örgüt bu adaylar içinden sadakat ve görev anlayışı ile birlikte, değerleri örgütüne açıkça uygun olanları seçer. Bu andan başlayarak birey, örgütsel sosyalleşme uygulamaları yoluyla örgütüne benzeyen daha fazla değere sahip olması için eğitilir. Böylece örgütsel sosyalleşme politikaları sonunda örgütle özdeşleşen birey, seçilme aşamasındaki uygun sadakat ve görev anlayışıyla birlikte örgütüne bağlılık duyan bir üye haline gelir.

Wanous (1980:171), örgütsel pratiklere uymada örgüte içsel bağlılığı ifade eden sosyalleşme psikolojisi kavramını vurgulamıştır. Sosyalleşme psikolojisi bireyin örgütsel bağlılığında bazı tutum ve inançlarında değişikliğe uğramasını gösterir. Bu temelde insanların tutumlarının nasıl değiştiğini anlamak bir ihtiyaç olmaktadır. Bu da iki şekilde olur; (1) statü sağlama, (2) sağlık faktörleri. Her iki durum bireyin örgüte bağlılığından dolayı ile sosyalleşmesinde etkilidir (Akt:Kartal, 2003:79).

1- Statü olanağı sağlama: Örgütler değişik yöntemler uygulayarak iş görenlerin statülerini artırır. Örgütler önemli konumdaki yöneticileri öne çıkarabilirler. Yüksek statüde yer alan üyeleri örgüte yönelik etkin hale getirebilirler. Örgüte girişi zorlaştırarak statülerini koruyabilirler. Ayrıca, ödül sistemini etkin hale getirebilirler. Sonuç olarak statülerinin korunması için değişik yöntemler uygularlar. Statü sağlanması çok değişik ve geniş bir şekilde yapılmaktadır. Örgütler statüleri örgüte girişte bir “mesaj” ve “tercih” şekli olarak ele alırlar. Eğer örgüt bunu bir haber (mesaj, bildiri) olarak yeni iş görenlere iletirse, eğer iş görende mesajı anlamlandırılırsa tamamen içten biri olarak kabul edilir. İç statü hiyerarşisi tanımlanmış örgütlerde statü edinme kolaylaşır. Bazı örgütlerde mesajlar, iş görenlere iletilerek, onların elit oldukları mesajı verilir. Diğer taraftan bazen de uygunsuzluk mesajları verirler. Uygunsuzluk mesajları suç oluşturmayı da teşvik

edebilir. Yeni iş görenlere yönelik örgütsel iletişim bazı riskler taşıyabilir. Ancak, iş görenin bunu bilmesinde fayda vardır. İşgörenin örgüte yönelik içsel memnuniyeti daha sonra örgüt tarafından gelecekteki bağlılığın temeli olarak algılanır.

2- Sağlık faktörleri: Ücret, çalışma koşulları, statü, güvenlik, denetim, meslektaşlar arası ilişkiler ve örgüt politikaları sağlık faktörleri içinde yer alır. Genel olarak sağlık faktörleri ile ilgili aşağıdaki olanaklar sağlandığında iş görenin bağlılığı artmaktadır; (1) iyi bir teknik iletişim, (2) iyi sekreterlik hizmetleri, (3) eğlence kolaylıkları, (4) uygun park imkanları, (5) büroların kullanıma elverişliği. Bunlar ödüllendirme sistemi olarak da kullanıldığı gibi, örgüte içsel bağlılığı direkt olarak etkileyebilirler. Çünkü iş görenin çalışmalarının bulunduğu çevrenin de sürekli denetlenmesi ve iş görene onaylatılması gerekir.

İLGİLİ ARAŞTIRMALAR

Örgütsel sosyalleşme ve örgütsel bağlılık ilişkisini direkt olarak inceleyen araştırma olmadığından, daha çok araştırmalar da örgütsel bağlılığı bir sonuç değişkeni olarak incelenmiştir. Örgütsel sosyalleşme sürecinin işgörenin örgütsel bağlılığına etkisini inceleyen yurt içi ve yurt dışındaki çalışmalar aşağıda verilmiştir.

Yurt İçinde Yapılan Araştırmalar

Kartal (2003) tarafından yapılan “İlköğretim okullarında yönetici ve öğretmenlerin örgütsel sosyalleşme düzeyleri” adlı araştırmada, ilköğretim okulu yönetici ve öğretmenlerin örgütsel sosyalleşme düzeylerini, iş doyumunu, motivasyon, bağlılık ve kabullenme boyutlarında tespit etmiştir. Araştırmada 138 okul yöneticisi ve 401 tane öğretmen yer almıştır. Araştırmadan elde edilen bulgulara göre; göreve göre iş doyumunu boyutunda okul yöneticileri ile öğretmenler arasında, yöneticiler lehine olmak üzere fark varken, motivasyon, bağlılık ve kabullenme boyutlarında anlamlı fark bulunmamıştır. Cinsiyete göre, iş doyumunu, motivasyon, bağlılık ve kabullenme boyutlarında anlamlı bir farkın olmadığı tespit edilmiştir. Branşa göre ise, sınıf öğretmenleri ile diğer branş öğretmenlerinin iş doyumunu boyutunda anlamlı bir fark bulunmazken, motivasyon, bağlılık ve kabullenme boyutunda sınıf öğretmenleri lehine olmak üzere anlamlı bir fark olduğu tespit edilmiştir. Kıdeme göre, kabullenme boyutunda gruplar arasında anlamlı bir fark bulunmazken, iş doyumunu boyutunda 11-20 yıl ile 21 yıl ve üstü gruplar arasında 21 yıl ve üstü lehine olmak üzere farklılığın olduğu belirlenmiştir. Motivasyon ve bağlılık boyutlarında 1-10 yıl kıdeminde olanlar ile 21 yıl ve üstü kıdeme sahip olanlar, 10-20 yıl arasında olanlar ile 21 yıl ve üstü kıdeme sahip olanlar arasında 21 yıl ve üstü kıdeme sahip olanlar lehine olmak üzere anlamlı bir farklılığın olduğu ortaya çıkmıştır.

Yurt Dışında Yapılan Araştırmalar

Jones (1986) tarafından yapılan “Sosyalleşme taktikleri, yararlılık ve yeni gelenlerin örgüte uyumları” adlı araştırmada, örgüt tarafından kullanılan sosyalleşme taktikleri ve kişisel rol sonuçları arasındaki ilişkisi ve aynı zamanda rol oryantasyonu üzerine yararlılığın etkileri incelenmiştir. Araştırmada anket tekniği uygulanmıştır. Anketler üniversiteden arka arkaya bir yıl içinde mezun olan iki grup öğrenciye ilk işe girdikleri zaman ve daha sonra işteki beşinci ayda tekrar uygulanmıştır. Çalışmada 73 erkek, 29 kadın kullanılmıştır. Araştırma anketinde yararlılık ve sosyalleşme taktikleri ile ilgili soruları hazırlanmıştır. Araştırma sonucuna göre, birey süreçleri öğrendiğinde yararlılığı orta düzeyde, yeni iş gören düşük düzeyde yararlı olması durumunda ise güçlü rol oryantasyonu için sosyalleşme taktikleri üretir, bulgusu elde edilmiştir.

Blau (1988) tarafından yapılan “Yeni iş görenlerin örgütsel sosyalleşme stratejileri” ile ilgili araştırmada, sigorta şirketlerinde yeni başlayan işçiler model olarak kullanılmıştır. Araştırmada, stajyer yöneticilerin iş ilişkilerinin niteliği birçok perspektifle ölçülmüştür. Eski iş görenlerin stajyerliklerine etkileri orta düzeyde olduğu ve sosyalleşmelerinde doğrudan önemli olduğu anlaşılmıştır. İş ilişkilerinin niteliği yeni iş görenlerin beklentileri, rol açıklığı, örgütsel bağlılık ve performansa pozitif olarak bağlı, performans ve rol açıklığı arasındaki ilişki ise orta düzeyde çıkmıştır. Araştırma bulgularına göre, yeni ve eski iş görenlerin iş ilişkilerinin niteliği yenilerin örgütsel sosyalleşme stratejilerinin başarısında önemli bir etkisinin olduğunu göstermiştir.

Allen ve Meyer (1990) tarafından yapılan “Yeni iş görenlerin bağlılık ve rol oryantasyonu ilişkisinin boylamsal bir analizi” adlı araştırmada, bilgiler meslek programlarından arka arkaya mezun olan iki grup öğrenciden toplanmıştır. Akademik yıl sonunda, mezunlar işe başlatılmış ve mezunlara işe başladıktan altı ay sonra ilk anket uygulanmıştır. Aynı kişilere 12 ay sonra ikinci kez anket tekrarlanmıştır. Yeni iş görenlerin örgütsel sosyalleşme deneyimleri altı ve oniki ayda işlerinde rol değişikliğine negatif bağlı ve altı aydan sonra örgütsel bağlılığa pozitif bağlı çıkmıştır. Rol değişikliği ve bağlılık arasında ise, altıncı ayda negatif bir ilişki çıkmıştır. Araştırma bulguları, örgütlerin yeni iş görenlerin sosyalleşme

tecrübelerinin bağlılık ve rol oryantanyonu profilinde gelişimini sağlamaları gerektiğini ortaya koymuştur.

Adkins (1993) tarafından yapılan “Önceki iş deneyimi ve örgütsel sosyalizasyon araştırması” adlı araştırma, önceki iş deneyimi, görevleri ile sosyalizasyon sürecinin sonuçları arasındaki ilişki incelenmiştir. Sosyalleşme sürecinin görevleri olarak, yeterlilik duygusu, rol açıklığı, iş hakkında gerçekçi beklentiler ve işteki kişiler arası ilişkileri almıştır. Sosyalleşme sürecinin sonuçları ise, performans, iş doyumu, örgütsel bağlılık ve iş hacmi olarak belirlemiştir. Araştırmaya 171 zihin sağlık uzmanı katılmıştır. Sonuç olarak, önceki iş deneyiminin sosyalizasyon değişkenlerine olumlu olarak bağlı olduğu bulunmuştur. Önceki iş deneyimi, yeni örgüte uyumda küçük bir etkiye sahip çıkmıştır. Önceki iş deneyiminin sosyalleşme görevlerini engellediği sonucuna varılmıştır.

BÖLÜM III

YÖNTEM

ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ

Bu bölümde araştırmanın modeli, araştırma için belirlenen evren ve örneklem betimlenmiş, veri toplama aracı, geçerlik ve güvenirlik çalışmaları, verilerin toplanması ve verilerin analizi açıklanmıştır.

Araştırmanın Modeli

Araştırma, ilişkisel bir tarama modelinin kullanıldığı betimsel bir çalışmadır. Örgütsel sosyalleşme sürecinin öğretmenlerin örgüte bağlılıklarına etkisi incelenmiştir. Ayrıca, varolan durumun nasıl algılandığının cinsiyetine (kadın-erkek), görev değişkenine (sınıf öğretmeni-branş öğretmeni), mesleki kıdem değişkeni (1-5 yıl, 6-10 yıl, 11-15 yıl, 16-20 yıl ve 21 yıl ve üstü) ve son olarak da mezun olunan kurum değişkenlerine (eğitim fakültesi, fen edebiyat fakültesi, eğitim enstitüsü ve diğerleri) göre değişip değişmediği ilişkisel olarak analiz edilmiştir.

Tarama modeli, geçmişte ya da halen varolan bir durumu varolduğu şekliyle betimlemeyi amaçlayan araştırma yaklaşımıdır. Araştırmaya konu olan olay, birey ya da nesne, kendi koşulları içinde ve olduğu gibi tanımlanmaya çalışılır. Onları, herhangi bir şekilde değiştirme, etkileme çabası gösterilmez (Karasar, 2002:77). Betimsel tarama modelinde, belli bir zaman kesiti içinde çok sayıda denek ve objeden elde edilen verilerin analizi ile araştırma problemine veya problemlerine cevap aranır (Arseven, 2001:104). Araştırma ile ilgili veriler anket uygulaması yoluyla toplanmıştır.

Evren ve Örneklem

Evren

Araştırmanın evrenini, Ordu ilinin şans yöntemiyle belirlenen altı ilçesinde, (Fatsa, Gököy, Perşembe, Kabadüz, Korgan, Ulubey) 2004-2005 yılında eğitim-öğretim yapan ilköğretim okullarında görevli sınıf ve branş öğretmenleri oluşturmaktadır.

Örneklem

Araştırma yansız olarak seçilen örneklem üzerinde yapılmıştır. Araştırmanın örneklemine, araştırma evreninden şans yoluyla belirlenen okullar oluşturmaktadır. Örneklem birimi olarak 1-8 yıllık hizmet veren ilköğretim okulları alınmıştır ve örnekleme sınıf-branş öğretmenleri oluşturmaktadır. Örneklem seçimi ilçelerde bulunan okul sayılarının birbirine oranı dikkate alınarak yapılmıştır. Okul sayısı en az olan Kabadüz ilçesinde toplam dört ilköğretim okulu bulunduğundan dolayı bunlardan bir tane okul örnekleme dahil edilmiştir. Örnekleme dahil edilecek diğer ilçelerde bulunan okul sayıları da bu oran dikkate alınarak tespit edilmiştir.

**Tablo 5:Araştırma Evrenini Oluşturan İlköğretim Okul Sayıları
ve Bu Okullarda Görevli Öğretmen sayıları**

	Okul sayısı	Öğretmen Sayısı
Fatsa	21	596
Gököy	16	236
Perşembe	16	252
Kabadüz	4	52
Korgan	8	187
Ulubey	12	153
TOPLAM	77	1476

Kaynak: Ordu İl Milli Eğitim Müdürlüğü

Ordu İl Milli Eğitim Müdürlüğünden ilçelerde bulunan okul sayıları ve isimleri alınmıştır. Seçilen okullara gidilerek öğretmenlere anket uygulanmıştır. Evrene dahil ilçelerdeki toplam okul sayıları ve görev yapan toplam öğretmen

sayıları Tablo 5’de verilmiştir. Toplam 77 okul bulunan evrende, toplam 1476 sınıf öğretmeni ve branş öğretmeni yer almaktadır.

Tablo 6, araştırma örneklemine giren okul sayılarını ve öğretmen sayılarını göstermektedir. Araştırma örneklemine giren toplam 19 okul bulunmaktadır. Örneklemin evreni temsil oranı öğretmen sayısı itibariyle %27.64, ilköğretim okulu sayısı itibariyle % 24.67 dir.

Bu okullarda görevli toplam 453 öğretmene (sınıf-branş öğretmeni) anket dağıtılmıştır. Geri dönen anketlerden 45 tanesi boş ya da eksik doldurulması nedeniyle değerlendirme dışı tutulmuştur. Anketlerin % 83.3’ü (408 kişi) değerlendirme için uygun bulunmuştur. Araştırmanın uygulanması için Ordu Valiliğinden EK-2’de belirtilen onayla EK-1’de verilen anketler uygulanmıştır.

Tablo 6:Araştırma Örneklemine Giren İlköğretim Okul Sayıları ve Bu Okullarda Görevli Öğretmen sayıları

	Uygulanan Okul sayısı	Dağıtılan Anket Sayısı	Geri Dönen Anket Sayısı	Geri Dönüş Oranı (%)
Fatsa	5	185	172	92.9
Gölköy	4	63	58	92.0
Kabadüz	1	22	19	86.3
Korgan	2	51	40	78.4
Perşembe	4	72	64	88.8
Ulubey	3	60	55	91.6
TOPLAM	19	453	408	88.3

Kaynak: Ordu İl Milli Eğitim Müdürlüğü

Araştırmaya katılan öğretmenlerin cinsiyet değişkenine göre dağılımı Tablo 7’de verilmiştir.

Tablo 7: Araştırmaya Katılan Öğretmenlerin Cinsiyet Değişkenine Göre Dağılımı

Cinsiyet	n	%
1. Kadın	167	40.9
2. Erkek	241	59.1
Toplam	408	100.0

Araştırmaya katılan öğretmenlerin yarısından fazlası (%59.1) erkektir. Bayan öğretmenlerin oranı ise %40.9 olmuştur. Araştırmaya 167 kadın ve 251 erkek öğretmen katılmıştır.

Araştırmaya katılan öğretmenlerin branş değişkenine göre dağılımı Tablo 8’de verilmiştir.

Tablo 8: Araştırmaya Katılan Öğretmenlerin Branş Değişkenine Göre Dağılımı

Branş	n	%
1. Sınıf Öğretmeni	189	46.3
2. Branş Öğretmeni	219	53.7
Toplam	408	100.0

Araştırmaya katılan öğretmenlerin branş değişkenine göre dağılımı incelendiğinde, branş öğretmenlerinin (%53.7), sınıf öğretmenlerinden (%46.3) daha fazla olduğu görülmektedir. Öğretmenlerin 189’u sınıf öğretmeni, 219’u branş öğretmenidir.

Araştırmaya katılan öğretmenlerin kıdem değişkenine göre dağılımı Tablo 9’da verilmiştir.

Tablo 9: Araştırmaya Katılan Öğretmenlerin Kıdem Değişkenine Göre Dağılımı

Mesleki Kıdem	n	%
1. 1-5 yıl	131	32.1
2. 6-10 yıl	78	19.1
3. 11-15 yıl	69	16.9
4. 16-20 yıl	53	13.0
5. 21 yıl ve üzeri	77	18.9
Toplam	408	100.0

Araştırmaya katılan öğretmenlerin mesleki kıdeme göre dağılımında, 1-5 yıllık öğretmenlerin (%32.1) diğerlerinden daha fazla olduğu dikkat çekmektedir. 6-

10 yıldır görev yapan öğretmenlerin oranı %19.1 iken, 11-15 yıllık öğretmenlerin oranı ise %16.9'dur. 16-20 yıllık mesleki kıdemi olan öğretmenlerin oranı (%13.0), diğer öğretmenlerden daha az olmuştur. Araştırmaya katılan öğretmenler içinde 21 yıl ve üzeri mesleki kıdeme sahip olanların oranının %18.9 olduğu görülmektedir.

Araştırmaya katılan öğretmenlerin mezun olunan kurum değişkenine göre dağılımı Tablo 10'da verilmiştir.

**Tablo 10: Araştırmaya Katılan Öğretmenlerin
Mezun Olunan Kuruma Göre Dağılım**

Mezun Olunan Kurum	n	%
1. Eğitim Fakültesi	212	52.0
2. Fen-Edebiyat Fakültesi	51	12.5
3. Eğitim Enstitüsü	67	16.4
4. Diğer	78	19.1
Toplam	408	100.0

Araştırmaya katılan öğretmenlerin yarıdan fazlası (%52.0), eğitim fakültesi mezunudur. Fen-Edebiyat fakültelerinden mezun olanların oranı %12.5 olurken, eğitim enstitüsü mezunlarının oranı ise %16.4 olmuştur. Diğer kurumlardan mezun olduklarını belirtenlerin oranı ise %19.1 olarak görülmektedir. Diğer bir deyişle, araştırmaya katılan eğitim fakültesi mezunu öğretmenlerin sayısı 212, diğer fakülte mezunlarının (mühendislik fak., iletişim fak., ziraat fak., su ürünleri fak. ve iktisat fak. vb.) sayısı 78, eğitim enstitüsü mezunlarının sayısı 67 ve son olarak da fen-edebiyat fakültesi mezunlarının sayısı 51 olarak saptanmıştır.

Veri Toplama Aracı

Veri toplama aracı, öğretmenlerin örgütsel sosyalleşme sürecinin örgüte bağlılıklarına etkisini belirlemede gerek duyulan verileri toplamak amacıyla üç ayrı bölümden oluşmuştur.

Veri toplama aracının ilk bölümünde araştırma kapsamına alınan öğretmenlerin cinsiyet (kadın-erkek), görev türü (sınıf öğretmeni-branş öğretmeni), mesleki kıdem (1-5 yıl, 6-10 yıl, 11-15 yıl, 16-20 yıl ve 21 yıl ve üstü) ve mezun

olunan kurum (eğitim fakültesi, fen edebiyat fakültesi, eğitim enstitüsü ve diğerleri) değişkenlerine ilişkin kişisel bilgiler yer almaktadır.

Veri toplama aracının ikinci bölümünde ise öğretmenlerin örgütsel sosyalleşme sürecini ölçtüğü düşünülen Örgütsel Sosyalleşme Ölçeği (ÖSÖ) bulunmaktadır. Araştırmacı tarafından geliştirilen Örgütsel Sosyalleşme Ölçeğinin geliştirilmesinin ilk aşamasında örgütsel sosyalleşme ile ilgili yerli ve yabancı literatür taraması yapılmıştır. Literatür taramasına ek olarak, araştırmanın yapılacağı okullarda gözlem ve bu okullardaki öğretmenler ile görüşmeler yapılmıştır. Böylece örgütsel sosyalleşme sürecinin görevlerini ölçtüğü düşünülen 60 maddelik bir havuzu oluşturulmuştur. Bu maddelerden 27 tanesi anket taslağını oluşturmuştur, yapılan geçerlilik ve güvenirlik çalışması sonucunda madde sayısı 23'e düşürülmüştür.

Öğretmenlerin örgütsel sosyalleşme sürecinin yönelik boyutları olarak belirlenen (1) örgütsel amaç ve değerlere uyum, (2) görevde uzmanlaşma, (3) sosyal bütünleşme ve (4) rol açıklığı olarak tespit edilmiştir. Böylece anket toplam dört boyuttan oluşmuştur. Anket bu dört boyutu ölçecek şekilde hazırlanmıştır.

Araştırmada, örgütsel sosyalleşme sürecinin öğretmenlerin örgüte bağlılıklarına etkisine yönelik olarak hazırlanan veri toplama aracının üçüncü bölümünde yer alan veri toplama aracı, Balay (2000)'ın "Özel ve resmi liselerde yönetici ve öğretmenlerin örgütsel bağlılığı" adlı çalışmasında hazırlamış olduğu ölçek kullanılmıştır. Kendisi ile görüşülerek izni alınmak suretiyle ölçeği kullanılmıştır.

Örgütsel bağlılık üç boyutta incelenmiştir. Bu boyutlar, (1) uyum boyutu, (2) özdeşleşme boyutu ve (3) içselleştirme boyutudur.

Veri toplama aracının ikinci ve üçüncü bölümünde, araştırmaya katılan bireylerden her bir ifadeyle ilgili olarak (1) hiç katılmıyorum, (2) az katılıyorum, (3) orta düzeyde katılıyorum, (4) oldukça katılıyorum ve (5) tamamen katılıyorum seçeneklerinden kendileri için uygun olanı işaretlemeleri istenmiştir.

Hazırlanan anket taslağı Türk Dili ve Edebiyatı alanında bir uzmanla tekrar gözden geçirilmiş ana temaya sadık kalınarak Türkçe ifade uygunluğu sağlanmıştır. Ayrıca veri toplama aracında anlaşılmayan soru olup olmadığının tespiti için

araştırma evreninden iki öğretmen ile tekrar gözden geçirilerek ön uygulamaya hazır hale getirilmiştir.

Geçerlik ve Güvenirlik Çalışmaları

Araştırmanın veri toplama aracının geçerlik ve güvenirlik çalışmaları için araştırma örnekleminde altı okulda görev yapan 80 öğretmen ile ön uygulaması yapılmıştır. Ön uygulama sonucunda elde edilen veriler, SPSS programı kullanılarak güvenirlik analizi yapılmıştır.

Tablo 11: Veri Toplama Aracında Yer Alan Alt Boyutlara İlişkin Madde Toplam Korelasyonları ve Cronbach Alpha Değerleri

Boyutlar	Maddeler	Madde Toplam Korelasyonları	Cronbach Alpha Değerleri
Örgütsel Amaç ve Değerlere Uyum	M1	.46	.83
	M8	.65	
	M10	.69	
	M15	.62	
	M18	.65	
	M19	.60	
Görevde Uzmanlaşma	M2	.64	.89
	M5	.83	
	M9	.78	
	M14	.72	
	M20	.75	
Sosyal Bütünleşme	M4	.70	.85
	M7	.62	
	M11	.50	
	M16	.68	
	M17	.72	
	M23	.61	
Rol Açıklığı	M3	.60	.90
	M6	.72	
	M12	.79	
	M13	.83	
	M21	.82	
	M22	.67	

Araştırmanın veri toplama aracının yapı geçerliği uzman görüşüne dayalı olarak belirlenmiştir. Alan uzmanlarıyla görüşülerek, araştırmanın veri toplama aracında yer alan alt boyutlara ilişkin ifadeler düzenlenmiş ve bu şekilde her alt

boyutla ilgili ifadeler oluşturulmaya çalışılmıştır. Yazılan her bir ifadenin, ilgili olduğu boyutu temsil edip etmediği alan uzmanlarıyla incelenmiş ve gerekli düzenlemeler yapılmıştır. Boyutlara ilişkin ifadelerin oluşturulmasında, anlatımın açık ve anlaşılır olmasına özen gösterilmiş, anlam karmaşasına yol açabilecek ifadelerden mümkün olduğunca kaçınılmıştır. Bu şekilde, biçim ve içerik olarak her boyutu temsil edecek uygun ifadeler yazılmaya çalışılmıştır.

Veri toplama aracının güvenirlik çalışması için her bir boyutun kendi içinde güvenirlik katsayısı olan Cronbach Alpha değerleri hesaplanmıştır. Ayrıca, her boyutta o boyuta giren maddelerin madde toplam korelasyonları da gösterilmiştir. Alt boyutlarda yer alan maddelerden madde toplam korelasyonları 0.30 ve üzerinde olması koşulu aranmıştır. Tablo 11’de her bir boyutun Cronbach Alpha değerleri ve her bir boyuttaki maddelerin toplam korelasyon katsayıları verilmiştir.

Veri toplama aracı dört boyuttan oluşmaktadır. **Örgütsel amaç ve değerlere uyum**, veri toplama aracının birinci boyutunu oluşturmaktadır. Bu boyutla ilgili olarak ölçekte başlangıçta yedi madde yer almıştır. Yapılan güvenirlik analizi sonucunda, madde toplam korelasyonları istenilen düzeyde çıkmayan bir madde ölçekten çıkarılmış ve geriye kalan altı madde (M1, M8, M10, M15, M18, M19) ile tekrar analiz yapılmıştır. Bu boyuta ilişkin Cronbach Alpha değerinin 0.83 olduğu görülmüştür. Bu boyutta yer alan maddelerin madde toplam korelasyonları ise 0.46 ile 0.69 arasında değişmiştir.

Veri toplama aracının ikinci boyutu olan **görevde uzmanlaşma** ile ilgili olarak ölçekte ilk başta yedi madde yer almıştır. Güvenirlik analizi sonucunda, madde toplam korelasyonları istenilen düzeyde çıkmayan iki madde bu boyuttan çıkarılmış ve geriye kalan beş madde (M2, M5, M9, M14 ve M20) ile tekrar analiz yapılmıştır. Bu boyuta ilişkin Cronbach Alpha değeri 0.89 olarak hesaplanmış, boyutta yer alan maddelerin madde toplam korelasyonlarının ise 0.64 ile 0.83 arasında değiştiği görülmüştür.

Veri toplama aracının üçüncü boyutu, **sosyal bütünleşme** olarak isimlendirilmiştir. Bu boyutla ilgili olarak ölçekte yedi maddeye yer verilmiştir ve güvenirlik analizi sonucunda, madde korelasyonu istenilen düzeyde çıkmayan bir

madde ölçekten çıkarılarak geriye kalan altı madde (M4, M7, M11, M16, M17 ve M23) tekrar analiz yapılmıştır. Sosyal bütünleşme boyutuna ilişkin Cronbach Alpha değeri 0.85 olarak hesaplanmış, boyutta yer alan maddelerin madde toplam korelasyonlarının da 0.61 ile 0.70 arasında değiştiği görülmüştür.

Rol Açıklığı veri toplama aracında dördüncü boyut olarak yer almış ve ölçekte bu boyuta ilişkin olarak altı maddeye yer verilmiştir. Güvenirlilik analizi sonucunda, tüm maddelerin (M3, M6, M12, M13, M21 ve M22) madde toplam korelasyonları istenilen düzeyde çıktığından bu boyuta ilişkin hiçbir madde ölçekten çıkarılmamıştır. Bu boyuta ilişkin Cronbach Alpha değerinin 0.90 olduğu görülmüş, boyutta yer alan maddelerin madde toplam korelasyonları ise 0.60 ile 0.83 arasında değişmiştir.

Yapılan analizler sonucunda madde toplam korelasyonu istenilen düzeyin altında çıkan dört madde, veri toplama aracından çıkarılmıştır. Böylece, veri toplama aracında başlangıçta 27 olan madde sayısı 23'e düşmüştür.

Örgütsel bağlılık ölçeğinin yapı geçerliliği ve güvenirliliği ile ilgili çalışmalar Balay (2000) tarafından yapılmıştır. Aracın yapı geçerliği faktör analizi ile incelenmiştir. Ölçekte yer alan maddelerin birbirinden bağımsız üç faktörde toplandığı ve maddelerin faktör yüklerinin .49 ile .85 arasında değiştiği belirtilmektedir.

Örgütsel Bağlılık Ölçeğinin her bir alt faktörü için güvenirliliğin bir göstergesi olarak alfa iç tutarlık katsayısı ve bu kapsamda madde toplam korelasyonları birinci faktör için .38 ile .68; ikinci faktör için .33 ile .75 ve üçüncü faktör için .53 arasında değiştiği, birinci faktör için alfa katsayısı .79 iken, aynı katsayı ikinci faktör için .89 ve üçüncü faktör için .93 olarak bildirilmiştir.

Verilerin Toplanması

Veri toplama aracı olan anketin ilköğretim okullarına uygulanması için Ordu İl Milli Eğitim Müdürlüğünden onay alınmıştır.

Daha sonra anketin uygulanması bizzat araştırmacı tarafından araştırma kapsamına alınan okullara gidilerek gerçekleştirilmiştir.

Anketler doldurulmadan önce araştırmaya katılan öğretmenlere araştırmanın

amacı ve anketin nasıl doldurulacağı anlatıldıktan sonra, doldurmaları beklenilerek anketler geri alınmıştır. Dağıtılan 453 anketten boş bırakılan ve eksik doldurulanlar değerlendirme dışı tutulduktan sonra, 408 tanesi değerlendirilmeye alınmıştır. Anketlerin % 88.3'ü geri dönmüştür.

Verilerin Analizi

Verilerin çözümlenmesinde aritmetik ortalama, frekans, t-testi, tek yönlü varyans analizi ve regresyon analizi gibi istatistiksel tekniklerden yararlanılmıştır. Örgütsel sosyalleşme sürecinin öğretmenlerin örgütsel bağlılığına etkisinin yordanmasın da Regrasyon yöntemi kullanılmıştır. Karşılaştırma yapılan verilerin tümü .05 anlamlılık düzeyinde çözümlenmiş ve yorumlanmıştır.

Araştırmanın birinci alt problemi, örgütsel sosyalleşme süreci öğretmenlerin örgüte bağlılığının anlamlı yordayıcısı olup olmadığını incelenmiştir. Örgütsel sosyalleşmenin örgütün amaç ve değerlerine uyum, görevde uzmanlaşma, sosyal bütünleşme ve rol açıklığı boyutları, örgütsel bağlılığın uyum, özdeşleşme ve içselleştirme boyutlarının her birini yordama derecesini belirlemek için çoklu regresyon analizi yapılmıştır. Örgütsel bağlılığın uyum, özdeşleşme ve içselleştirme boyutlarının her birinin örgütsel sosyalleşme ile arasındaki ilişkiyi gösteren denklem verilmiştir.

Araştırmanın ikinci alt problemi, örgütsel sosyalleşme sürecinin öğretmenlerin örgüte bağlılığına etkisi cinsiyete göre farklılık gösterip göstermediği incelenmiştir. Örgütsel sosyalleşme sürecinin örgütsel bağlılığın uyum, özdeşleşme ve içselleştirme boyutlarında etkisinin cinsiyete göre farklılığı tespit etmede Manova analizi yapılmıştır. Daha sonra, örgütsel bağlılığın boyutlarının her biri ve örgütsel sosyalleşme tek bir puan olarak değerlendirilerek tek yönlü varyans analizi (ANOVA) yapılmıştır.

Araştırmanın üçüncü alt problemi, örgütsel sosyalleşme sürecinin öğretmenlerin örgüte bağlılığına etkisi görev türüne göre farklılık gösterip göstermediği incelenmiştir. Görev türü olarak sınıf öğretmenleri ve branş öğretmenleri olmak üzere iki alt kategoriden oluşmaktadır. Örgütsel sosyalleşme sürecinin örgütsel bağlılığın uyum, özdeşleşme ve içselleştirme boyutlarında

etkisinin görev türü değişkenine göre farklılığı tespit etmede Manova analizi yapılmıştır. Daha sonra, örgütsel bağlılığın boyutlarının her biri ve örgütsel sosyalleşme tek bir puan olarak değerlendirilerek tek yönlü varyans analizi (ANOVA) yapılmıştır.

Araştırmanın dördüncü alt problemi, örgütsel sosyalleşme sürecinin öğretmenlerin örgüte bağlılığına etkisi kıdeme göre farklılık gösterip göstermediği incelenmiştir. Mesleki kıdem değişkenleri (1-5 yıl, 6-10 yıl, 11-15 yıl, 16-20 yıl ve 21 yıl ve üstü) olmak üzere beş alt kategoriden oluşmaktadır. Örgütsel sosyalleşme sürecinin örgütsel bağlılığın uyum, özdeşleşme ve içselleştirme boyutlarında etkisinin mesleki kıdem değişkenine göre farklılığı tespit etmede Manova analizi yapılmıştır. Daha sonra, örgütsel bağlılığın boyutlarının her biri ve örgütsel sosyalleşme tek bir puan olarak değerlendirilerek tek yönlü varyans analizi (ANOVA) yapılmıştır.

Araştırmanın beşinci alt problemi, örgütsel sosyalleşme sürecinin öğretmenlerin örgüte bağlılığına etkisi mezun olunan kurum değişkenine göre farklılık gösterip göstermediği incelenmiştir. Mezun olunan kurumlar “eğitim fakültesi, fen edebiyat fakültesi, eğitim enstitüsü ve diğerleri” olmak üzere dört alt kategoriden oluşmaktadır. Örgütsel sosyalleşme sürecinin örgütsel bağlılığın uyum, özdeşleşme ve içselleştirme boyutlarında etkisinin mezun olunan kurum değişkenine göre farklılığı tespit etmede Manova analizi yapılmıştır. Daha sonra, örgütsel bağlılığın boyutlarının her biri ve örgütsel sosyalleşme tek bir puan olarak değerlendirilerek tek yönlü varyans analizi (ANOVA) yapılmıştır.

BÖLÜM IV

BULGULAR VE YORUMLAR

Bu bölümde, “Örgütsel Sosyalleşme Ölçeği” ve “Örgütsel Bağlılık Ölçeği” ile toplanan verilerin analizinden elde edilen bulgulara ve yorumlara yer verilmiştir. Bulgular öncelikle örgütsel sosyalleşme sürecinin boyutları “görevde uzmanlaşma, rol açıklığı, örgütsel amaç ve değerlere uyum ve sosyal bütünleşme” altında sunulmuş, daha sonra örgütsel bağlılık boyutları “uyum, özdeşleşme ve içselleştirme” incelenmiştir. Son olarak da örgütsel sosyalleşme sürecinin örgütsel bağlılığına etkisi yorumlanmıştır. Bu amaçla örgütsel sosyalleşme sürecinin boyutları örgütsel bağlılığın boyutları ile karşılaştırılarak bulgulara dayalı yorumlar yapılmıştır. Daha sonra araştırmada, örgütsel sosyalleşme sürecinin örgütsel bağlılığa etkisi, bazı kişisel faktörlere göre farklılaşıp farklılaşmadığına ilişkin sonuçlar izlemiştir. En sonunda elde edilen bu bulguların tartışılmasına yer verilmiştir.

Örgütsel Sosyalleşme Boyutlarına İlişkin Maddelerin Betimsel Verileri

Örgütsel sosyalleşme süreci dört boyutla temsil edilmiştir. Bunlar, görevde uzmanlaşma, rol açıklığını sağlama, örgütsel amaç ve değerlere uyum ve son olarak da sosyal bütünleşme boyutudur.

1- Örgütsel Amaç ve Değerlere Uyum Boyutundaki Örgütsel Sosyalleşmeye İlişkin Bulgular ve Yorumlar: Araştırmaya katılanların örgütsel amaç ve değerlere uyum boyutunda yer alan ve örgütsel sosyalleşmeyi tanımlayan ifadelerle ait ortalama ve sıra değerleri Tablo 12’de verilmiştir.

Örgütsel sosyalleşmenin örgütsel amaç ve değerlere uyum boyutunda, “M15. Okulumun değerlerini temsil eden iyi bir çalışan olmak istiyorum.” ifadesine, araştırmaya katılan öğretmenler, en yüksek düzeyde katılım göstermişlerdir ($\bar{X}=4.35$). Ayrıca, “M18. Okulumla uyum sağladığıma inanıyorum.” ($\bar{X}=4.13$) ve “M19. Okulumun iyi bir temsilcisi olduğumu düşünüyorum.” ($\bar{X}=4.00$) maddelerine de, araştırmaya katılan öğretmenler büyük ölçüde katılmaktadırlar.

Tablo 12: Örgütsel Amaç ve Değerlere Uyum Boyutundaki Örgütsel Sosyalleşmeye İlişkin Madde ve Faktör Ortalama Puanları

Maddeler	$\bar{X}$	S	Önem Sırası
M1. Okulumun amaçları aynı zamanda benim amaçlarımdır.	3.76	1.06	6
M8. Okulumun amaçlarını anlıyorum.	3.83	1.00	4
M10. Okulum tarafından belirlenen amaçları destekliyorum.	3.77	1.03	5
M15. Okulumun değerlerini temsil eden iyi bir çalışan olmak istiyorum.	4.35	.86	1
M18. Okulumla uyum sağladığıma inanıyorum.	4.13	.99	2
M19. Okulumun iyi bir temsilcisi olduğumu düşünüyorum.	4.00	1.01	3

En az katıldıkları madde ise “M1. Okulumun amaçları aynı zamanda benim amaçlarımdır” ifadesidir. Bu bulgulara göre, örgütsel sosyalleşmenin örgütsel amaç ve değerlere uyum boyutunda, öğretmenlerin daha çok okulun değerlerini temsil etme, okula uyum sağlama ve okulun iyi bir temsilcisi olma gibi özelliklere önem verdikleri söylenebilir.

Araştırmaya katılan öğretmenlerin, örgütsel sosyalleşmenin örgütün amaç ve değerlerine uyum boyutuyla ilgili ifadelerine katılımı “oldukça katılıyorum” düzeyinde olduğu görülmektedir. Bu bulguya dayanılarak, öğretmenlerin okullarının amaç ve değerlerine uyum sağlayarak sosyalleştikleri söylenebilir.

2- Görevde Uzmanlaşma Boyutundaki Örgütsel Sosyalleşmeye İlişkin Bulgular ve Yorumlar: Araştırmaya katılanların görevde uzmanlaşma boyutunda yer alan ve örgütsel sosyalleşmeyi tanımlayan ifadelerine ait ortalama ve sıra değerleri Tablo 13’de verilmiştir.

Tablo 13 incelendiğinde, sosyalleşmenin görevde uzmanlaşma boyutunda, araştırmaya katılan öğretmenlerin, “M9. Mesleğimde başarılı olmak için, işimin gerektirdiği beceri ve yeteneklere sahibim.” ($\bar{X}=4.75$) ve “M2. Mesleğimle ilgili ip uçlarını tam olarak öğrendim.” ($\bar{X}=4.24$) ifadelerine büyük ölçüde katıldıkları

görülmüştür. Ancak, “M20. Mesleğimin mevzuat ve prosedürlerini iyi biliyorum.” ($\bar{X}=3.42$) ifadesine katılım ise, bu boyut açısından en düşük düzeyde olmuştur.

Tablo 13: Görevde Uzmanlaşma Boyutundaki Örgütsel Sosyalleşmeye İlişkin Madde ve Faktör Ortalama Puanları

Maddeler	$\bar{X}$	S	Önem Sırası
M2. Mesleğimle ilgili ip uçlarını tam olarak öğrendim.	4.24	.98	2
M5. Mesleğimin gerektirdiği tüm görevleri anlıyorum.	3.94	.99	3
M9. Mesleğimde başarılı olmak için, işimin gerektirdiği beceri ve yeteneklere sahibim.	4.75	.59	1
M14. En etkili ve verimli şekilde mesleğimde nasıl başarılı olabileceğimi öğrendim.	3.76	1.04	4
M20. Mesleğimin mevzuat ve prosedürlerini iyi biliyorum.	3.42	1.06	5

Buna göre, araştırmaya katılan öğretmenlerin görevde uzmanlaşma ile ilgili olarak mesleklerinde gerekli olan beceri ve yeteneklere sahip olduklarını, gerekli ip uçlarını edindiklerini ve görevleri anladıklarını ifade etmekle birlikte, okulda yapılması gereken prosedürleri çok iyi bilmediklerini ifade etmektedirler.

Örgütsel sosyalleşme sürecinin görevde uzmanlaşma boyutu ile ilgili olarak, araştırmaya katılan öğretmenlerin ifadelerine katılımının “oldukça katılıyorum” düzeyinde olduğu görülmektedir. Örgütsel sosyalleşmenin görevde uzmanlaşma boyutuyla ilgili olarak öğretmenlerin yüksek algıya sahip olduğu söylenebilir.

3- Sosyal Bütünleşme Boyutundaki Örgütsel Sosyalleşmeye İlişkin Bulgular ve Yorumlar: Araştırmaya katılanların örgütsel amaç ve değerlere uyum boyutunda yer alan ve örgütsel sosyalleşmeyi tanımlayan ifadelerine ait ortalama ve sıra değerleri Tablo 14’de verilmiştir.

Örgütsel sosyalleşmenin sosyal bütünleşme boyutunda, araştırmaya katılan öğretmenler, “M11. Okuldaki iş arkadaşlarımla katıldığım sosyal etkinliklere ben de katılırım.” ($\bar{X}=4.38$) ve “M23. Okuldaki meslektaşlarımla, arkadaşım olarak değerlendiririm.” ($\bar{X}=4.28$) ifadelerine büyük ölçüde katılmaktadırlar.

Tablo 14: Sosyal Bütünleşme Boyutundaki Örgütsel Sosyalleşmeye İlişkin Madde ve Faktör Ortalama Puanları

Maddeler	$\bar{X}$	S	Önem Sırası
M4. Okulumda kendimi “takımın bir parçası” gibi hissediyorum.	3.75	1.16	5
M7. Okulda herkes tarafından sevildiğimi düşünüyorum.	3.54	.96	6
M11. Okuldaki iş arkadaşlarımla katıldığım sosyal etkinliklere ben de katılırım.	4.38	.95	1
M16. Okulda işbirliği ortamının oluşması için çaba gösteririm.	4.11	.93	3
M17. İş arkadaşlarıma güvenirim.	3.77	1.02	4
M23. Okuldaki meslektaşlarımı, arkadaşım olarak değerlendiririm.	4.28	1.06	2

Ayrıca, “M16. Okulda işbirliği ortamının oluşması için çaba gösteririm.” ($\bar{X}=4.11$) ifadesine de araştırmaya katılan öğretmenlerin büyük çoğunluğu katılmaktadır. Sosyal bütünleşme boyutunda, en düşük düzeyde katılımın olduğu ifade ise, “M7. Okulda herkes tarafından sevildiğimi düşünüyorum.” ($\bar{X}=3.54$) maddesinde belirtilmiştir. Buna göre, sosyal bütünleşme boyutunda, sosyal etkinliklere katılım, meslektaşları arkadaş olarak görme, güven ortamı ve işbirliği ortamının oluşmasını sağlama gibi özellikler daha ön plana çıkmaktadır.

Örgütsel sosyalleşme sürecinin sosyal bütünleşme boyutu ile ilgili ifadelerle araştırmaya katılan öğretmenlerin verdikleri yanıtların aritmetik ortalamaları dikkate alındığında, öğretmenlerin bu boyuta katılımlarının “oldukça katılıyorum” düzeyinde olduğu görülmektedir. Bu bulguya göre, öğretmenlerin örgütsel sosyalleşme sürecinde sosyal bütünleşmeyi yüksek düzeyde gerçekleştirdiklerini söyleyebiliriz.

4- Rol Açıklığı Sağlama Boyutundaki Örgütsel Sosyalleşmeye İlişkin

Bulgular ve Yorumlar: Araştırmaya katılanların görevde uzmanlaşma boyutunda yer alan ve örgütsel sosyalleşmeyi tanımlayan ifadelerle ait ortalama ve sıra değerleri Tablo 15’de verilmiştir.

Tablo 15: Rol Açıklığı Sağlama Boyutundaki Örgütsel Sosyalleşmeye İlişkin Madde ve Faktör Ortalama Puanları

Maddeler	$\bar{X}$	S	Önem Sırası
M3. Kendimi okulumla bütünleşmiş hissediyorum.	3.60	1.16	3
M6. Mevcut okul yönetimine güveniyorum.	3.69	1.19	2
M12. Mevcut denetim mekanizmasını mesleki gelişimim için faydalı buluyorum.	2.48	1.21	6
M13. Okulda yeteneklerime uygun görevler verildiğini düşünüyorum.	3.25	1.09	5
M21. Okulda benden beklenen davranışların neler olduğunu iyi biliyorum.	4.02	.94	1
M22. Okulda ortaya çıkan belirsiz durumlarla nasıl başa çıkacağımı biliyorum.	3.58	1.00	4

Rol açıklığı boyutunda, araştırmaya katılan öğretmenlerin en yüksek düzeyde katılım gösterdikleri madde, “M21. Okulda benden beklenen davranışların neler olduğunu iyi biliyorum.” ($\bar{X}=4.02$) şeklinde ifade edilmiştir. “M6. Mevcut okul yönetimine güveniyorum.” ($\bar{X}=3.69$) ve “M3. Kendimi okulumla bütünleşmiş hissediyorum.” ($\bar{X}=3.60$) ifadelerine de, öğretmenler büyük ölçüde katılım göstermişlerdir. Bununla birlikte, “M12. Mevcut denetim mekanizmasını mesleki gelişimim için faydalı buluyorum.” ($\bar{X}=2.48$) ve “M13. Okulda yeteneklerime uygun görevler verildiğini düşünüyorum.” ($\bar{X}=3.25$) ifadelerine ilişkin algılar kısmen olumsuzdur. Bu bulgulara göre, sosyalleşmenin rol açıklığı boyutunda, öğretmenlerin kendilerinden beklenen davranışları bilme ve okul yönetimine güvenme konusunda algıları genel olarak olumlu iken, mevcut denetim mekanizmasına ilişkin algılarının olumsuz olduğu söylenebilir.

Araştırmaya katılan öğretmenlerin örgütsel sosyalleşme sürecinin rol açıklığı boyutu ile ilgili ifadelerine verdikleri yanıtların aritmetik ortalama değerleri dikkate alındığında, öğretmenlerin bu boyuta katılımlarının “oldukça katılıyorum” düzeyinde olduğu görülmektedir. Bu bulguya göre, öğretmenlerin örgütsel sosyalleşme sürecinde rol açıklığını sağladıklarını söyleyebiliriz.

Örgütsel Bağlılık Boyutlarına İlişkin Maddelerin Betimsel Verileri

Örgütsel bağlılık üç boyutta incelenmiştir. Bu boyutlar, uyum, özdeşleşme ve içselleştirme.

1- Uyum Boyutundaki Örgütsel Bağlılığa İlişkin Bulgular ve Yorumlar:

Araştırmaya katılanların uyum boyutunda yer alan ve örgütsel bağlılığı tanımlayan ifadelerle ait ortalama ve sıra değerleri Tablo 16’da verilmiştir.

Tablo 16: Uyum Boyutundaki Örgütsel Bağlılığa İlişkin Madde ve Faktör Ortalama Puanları

Maddeler	$\bar{X}$	S	Önem Sırası
M1. Bu okuldaki görevimi büyük ölçüde parasal kaygılarla yapıyorum.	1.63	.83	4
M2. Bu okulda çalışmaya karar vermekle hata ettiğimi düşünüyorum.	1.28	.73	8
M3. Emek ve birikimlerim bu okuldan ayrılmamı engelliyor.	1.87	1.15	2
M4. Öğrencilerin başarısına ilişkin çabamın ders saatleriyle sınırlı olduğunu düşünüyorum.	1.98	1.18	1
M5. Bu okula uyum sağlamada güçlük çekiyorum.	1.38	.88	6
M6. Bu okulun kurallarına mecbur olduğum için uyuyorum.	1.51	.90	5
M7. Bu okulda çalışma şevkimin her geçen gün azaldığını hissediyorum.	1.66	.97	3
M8. Bu okulda yönetimin beni okula bağlama çabalarından rahatsızlık duyuyorum.	1.34	.75	7

Örgütsel bağlılığın uyum boyutunda, araştırmaya katılan öğretmenlerin genel olarak bu boyutta yer alan maddelere düşük düzeyde katıldıkları görülmektedir. Uyum boyutunda, “M4. Öğrencilerin başarısına ilişkin çabamın ders saatleriyle sınırlı olduğunu düşünüyorum.” ($\bar{X}=1.98$) ve “M3. Emek ve birikimlerim bu okuldan ayrılmamı engelliyor.” ($\bar{X}=1.87$) ve “M7. Bu okulda çalışma şevkimin her geçen gün azaldığını hissediyorum.” ($\bar{X}=1.66$) maddelerine katılım diğer maddelere oranla daha yüksek düzeyde olmuştur. Bununla birlikte, öğretmenlerin en düşük düzeyde katıldıkları madde, “M2. Bu okulda çalışmaya karar vermekle hata ettiğimi

düşünüyorum.” ($\bar{X}=1.28$) olmuştur. Buna göre, araştırmaya katılan öğretmenlerin örgütsel bağlılığın uyum boyutuna ilişkin algı puanlarının genel olarak düşük olduğu söylenebilir. Buna göre, öğretmenlerin örgütsel bağlılıklarında, emek ve birikimlere dayalı uyum bağlılığının çok yüksek olmadığı söylenebilir.

Araştırmaya katılan öğretmenlerin örgütsel bağlılığın uyum boyutu ile ilgili ifadeler katılımlarının “hiç katılmıyorum” düzeyinde olduğu görülmektedir. Bu bulguya dayanarak öğretmenlerin örgütsel bağlılığın uyum boyutunu düşük olduğu söylenebilir.

2- Özdeşleşme Boyutundaki Örgütsel Bağlılığa İlişkin Bulgular ve Yorumlar: Araştırmaya katılanların özdeşleşme boyutunda yer alan ve örgütsel bağlılığı tanımlayan ifadelerle ait ortalama ve sıra değerleri Tablo 17’de verilmiştir.

Tablo 17: Özdeşleşme Boyutundaki Örgütsel Bağlılığa İlişkin Madde ve Faktör Ortalama Puanları

Maddeler	$\bar{X}$	S	Önem Sırası
M9. Bu okulun çalışmak için mükemmel bir yer olduğunu düşünüyorum.	3.03	1.35	6
M10. Bu okulun bir üyesi olmaktan gurur duyuyorum.	3.74	1.13	1
M11. Bu okulun, mesleğimle ilgili değişiklik ve yenilikleri takip etme olanağı sağladığı kanısındayım.	3.07	1.30	4
M12. Bu okul işimde beni en yüksek performansı göstermeye özendiriyor.	3.09	1.24	3
M13. Bu okulun eğitim-öğretim etkinlikleri açısından uygun bir ortam sağladığını düşünüyorum.	3.18	1.27	2
M14. Çalışma arkadaşlarımla okul dışında da sık sık birlikte oluyorum.	3.05	1.19	5
M15. Başka bir yerde çalışma olanağım olduğu halde bu okulda çalışmayı yeğliyorum.	2.74	1.47	8
M16. Bu okulda yeteneklerimi en üst düzeyde gerçekleştirdiğime inanıyorum.	3.00	1.23	7

Örgütsel bağlılığın özdeşleşme boyutunda, araştırmaya katılan öğretmenlerin “M10. Bu okulun bir üyesi olmaktan gurur duyuyorum.” ($\bar{X}=3.74$) maddesine büyük ölçüde katıldıkları görülmektedir. Bununla birlikte, özdeşleşme boyutunda yer alan diğer maddelere katılım ise, genel olarak orta düzeyde gerçekleşmiştir. Buna göre, araştırmaya katılan öğretmenler açısından, örgütsel bağlılığın özdeşleşme boyutunda, bulunulan okulda çalışmaktan gurur duyma düşüncesi daha önemli görülmektedir. Ayrıca, “M15. Başka bir yerde çalışma olanağım olduğu halde bu okulda çalışmayı yeğliyorum.” ($\bar{X}=2.74$) ifadesine katılım en düşük düzeyde olmuştur.

Araştırmanın örgütsel bağlılığın özdeşleşme boyutuyla ilgili ifadelere verdikleri yanıtlar araştırmaya katılan öğretmenlerin “orta katılıyorum” düzeyinde olduğu görülmektedir. Araştırmaya katılan öğretmenlerin örgütle özdeşleşme bağlılıklarının orta düzeyde olduğunu söylenebilir.

3- İçselleştirme Boyutundaki Örgütsel Bağlılığa İlişkin Bulgular ve Yorumlar: Araştırmaya katılanların içselleştirme boyutunda yer alan ve örgütsel bağlılığı tanımlayan ifadelere ait ortalama ve sıra değerleri Tablo 18’de verilmiştir.

Örgütsel bağlılığın içselleştirme boyutunda, araştırmaya katılan öğretmenler, “M27. Okulumun yararı için her türlü fedakarlığı yaparım.” ($\bar{X}=3.82$), “M25. Okulum övüldüğünde kendimi övülmüş hissediyorum.” ($\bar{X}=3.75$) ve “M24. Okulumun çıkar ve beklentilerine uygun hareket etmeyi görev sayarım.” ($\bar{X}=3.65$) ifadelerine büyük ölçüde katılmışlardır. “M21. Zamanımın çoğunu okuluma ilişkin etkinlikler dolduruyor.” ($\bar{X}=2.97$) ve “M22. Okulumun değerleriyle bireysel değerlerim oldukça benzerdir.” ($\bar{X}=3.02$) ifadelerinde ise katılım orta düzeyde olmuştur. Buna göre, örgütsel bağlılığın içselleştirme boyutunda, araştırmaya katılan öğretmenler, okulun yararı için fedakarlık yapmayı, okula ilişkin övgüyü kendilerine yapılmış saymayı ve okulun çıkar ve beklentilerini gözetmeyi daha önemli görmektedirler. Bununla birlikte, örgütsel bağlılığın içselleştirme boyutunda, bireysel değerlerle örgütsel değerlerin benzer olması gerekir. Ancak, araştırmaya katılan öğretmenlerin bireysel değerleriyle örgütsel değerlerinin benzer olduğu görüşüne kısmen katıldıkları görülmektedir.

Tablo 18: İçselleştirme Boyutundaki Örgütsel Bağlılığa İlişkin Madde ve Faktör Ortalama Puanları

Maddeler	$\bar{X}$	S	Önem Sırası
M17. Okulumun başarısı için beklenenin ötesinde çaba gösteriyorum.	3.65	1.06	3
M18. Bu okulun geleceğini gerçekten düşünüyorum.	3.61	1.10	4
M19. Bu okulun problemlerini kendi problemlerim olarak algılıyorum.	3.57	1.09	5
M20. Okulum karşı yapılan eleştirileri kendime yapmış sayarım.	3.54	1.18	6
M21. Zamanımın çoğunu okulumla ilişkin etkinlikler dolduruyor.	2.97	1.10	10
M22. Okulumun değerleriyle bireysel değerlerim oldukça benzerdir.	3.02	1.11	9
M23. Okulumun önceliklerini kendi önceliklerim olarak algılıyorum.	3.21	1.09	8
M24. Okulumun çıkar ve beklentilerine uygun hareket etmeyi görev sayarım.	3.65	1.06	3
M25. Okulum övüldüğünde kendimi övülmüş hissediyorum.	3.75	1.14	2
M26. Okulumu başkalarına anlatmaktan zevk alıyorum.	3.50	1.21	7
M27. Okulumun yararı için her türlü fedakarlığı yaparım.	3.82	1.05	1

Araştırmaya katılan öğretmenlerin örgütsel bağlılığın içselleştirme boyutuna ilişkin ifadelere verdikleri yanıtların aritmetik ortalama değerlerine bakıldığında, “oldukça katılıyorum” ifadelerinin fazla olduğu görülmektedir. Bu boyuta ilişkin öğretmenlerin içselleştirme algılarının yüksek olduğunu söyleyebiliriz.

Örgütsel Sosyalleşme Sürecinin Örgütsel Bağlılığa Etkisi:

Sosyalleşmenin örgütsel amaç ve değerlere uyum, görevde uzmanlaşma, sosyal bütünleşme ve rol açıklığı boyutlarının uyum boyutundaki örgütsel bağlılığı yordama derecesini belirlemek için yapılan çoklu regresyon analizi sonuçları Tablo 19’da verilmiştir.

1- Uyum Boyutundaki Örgütsel Bağlılığın Yordanmasına İlişkin

Bulgular ve Yorumlar: Araştırmaya katılanların uyum boyutundaki örgütsel bağlılığın yordanmasına ilişkin çoklu regresyon analizi sonuçları Tablo 19’da verilmiştir.

Uyum boyutundaki örgütsel bağlılığın yordanmasına ilişkin çoklu regresyon analizi sonuçları incelendiğinde, örgütsel sosyalleşmenin a) örgütsel amaç ve değerlere uyum, b) görevde uzmanlaşma, c) sosyal bütünleşme ve d) rol açıklığı puanlarının birlikte, öğretmenlerin örgütsel bağlılığın uyum boyutundaki puanları ile orta düzeyde ve anlamlı bir ilişki verdiği görülmektedir ($R=0.327$, $R^2= 0.107$, $p<0.01$). Örgütsel sosyalleşmenin bu dört boyutu, uyum boyutundaki bağlılığın yaklaşık %11’ini açıklamaktadır. Ayrıca, ANOVA testi sonuçları, regresyon modelinin anlamlı olduğunu göstermektedir [$F(4-397)=11.849$, $p<0.01$].

Tablo 19: Uyum Boyutundaki Örgütsel Bağlılığın Yordanmasına İlişkin Çoklu Regresyon Analizi Sonuçları

Değişken	B	Standart Hata B	β	t	p	İkili r	Kısmi r
Sabit	20.135	1.577	-	12.772	.000	-	-
Örgütsel Amaç ve Değerlere Uyum	.09	.084	.094	1.073	.284	-.227	.054
Görevde Uzmanlaşma	.08	.083	.062	.993	.321	-.138	.050
Sosyal Bütünleşme	-.284	.085	-.239	-3.349	.001	-.297	-.166
Rol Açıklığı	-.223	.078	-.234	-2.866	.004	-.281	-.142

$R=0.327$, $R^2= 0.107$

$F(4-397)=11.849$, $p=.000$

Standardize edilmiş regresyon katsayılarına (β) göre, yordayıcı değişkenlerin uyum boyutundaki örgütsel bağlılık üzerindeki göreceli önem sırası; sosyal bütünleşme, rol açıklığı, örgütsel amaç ve değerlere uyum ve görevde uzmanlaşma olarak gerçekleşmiştir. Sosyal bütünleşme ve rol açıklığı, örgütsel bağlılığın uyum boyutunu negatif yönde yordamıştır. Başka bir anlatımla, sosyal bütünleşme puanları, örgütsel bağlılığın uyum boyutundaki puanların yaklaşık %24’ünü

yordamıştır. Ancak, sosyal bütünleşme ile uyum arasındaki ikili korelasyonun -0.30 olması, sosyal bütünleşme puanı artıkça uyum boyutundaki bağlılığın azaldığını göstermektedir. Aynı şekilde, rol açıklığı da uyum bağlılığı boyutunun %23'ünü açıklamaktadır. Rol açıklığı ile uyum arasında da -0.28 düzeyinde bir korelasyon vardır. Buna göre, rol açıklığı algısı yüksek bir öğretmenin zorunluluğa dayalı uyum bağlılığı düşük olmaktadır. Tablodaki (t) değerleri incelendiğinde, sosyalleşmenin sosyal bütünleşme ($t=3.349$) ve rol açıklığı ($t=2.866$) boyutlarının, örgütsel bağlılığın uyum boyutunun anlamlı yordayıcıları olduğu anlaşılmaktadır.

Bu bulgulara dayalı olarak, sosyal bütünleşme ve rol açıklığı yüksek olan öğretmenlerin, uyum boyutundaki örgütsel bağlılıklarının daha düşük olacağı söylenebilir. Sosyal bütünleşme, meslektaşların arkadaş olarak algılanması, sosyal etkinliklere gönüllü katılım, takım çalışması, iş birliği, yöneticilerle ilişkilerin kalitesi ve ekip ruhu gibi özellikleri yansıtır. Rol açıklığı ise, görev ve sorumlulukların bilincinde olma ve yeteneklere uygun görevlerin yapılması ile ilgilidir. Bu durumda, uyum boyutundaki örgütsel bağlılığın parasal kaynaklar, verilen emek ve birikimler nedeniyle okulda kalmaya neden olduğu düşünüldüğünde, örgütsel sosyalleşmenin sosyal bütünleşme ve rol açıklığı boyutlarının örgütsel bağlılığın uyum boyutuyla negatif korelasyon vermesi doğaldır.

Lacey (1977), işgörenin örgüte karşı gösterdiği üç stratejiden söz etmektedir. Bu stratejilerden bir tanesi stratejik uyumdur. Stratejik uyuma göre, işgörenin örgütün değerlerine, amaçlarına inanmamakla birlikte, davranış olarak adapte olmuş izlenimi vermektedir. Değerlere bağlılık olmaksızın, sadece davranışsal uygunluk görülmektedir. Böylece işgörenler de amaçları gerçekleştirmek için gerekli beceri ve stratejiler gelişmeyebilir (Zeichner ve Tabachnick, 1985). Uyum bağlılığı araçsal bir bağlılıktır. Birey ile örgüt arasında psikolojik sözleşmeye dayalıdır. Bu durumu Wiener (1982) psikolojik sözleşmenin karşılıklı paylaşım yükümlülüklerini kapsadığı şeklinde yorumlamaktadır. Buna göre bireyler, bazı temel istek ve arzularını karşılamak üzere yetenek ve potansiyellerini kullanabilecekleri işler yapmak üzere örgüte gelirler. Örgüt bu beklentileri karşıladığı sürece örgütsel bağlılık sürer. Ancak, bu beklentileri karşılamazsa örgütsel bağlılık düşer. Bu durumda birey ya başka bir yerdeki iş için örgütten ayrılır ya da örgütün içinde kalarak örgütüne yönelik zayıf duygu ve düşünceler besler. Bu yüzden, öğretmenlerin sosyalleşme sürecinde uyum

bağlılığını azaltmak için sosyal bütünleşme ve rol açıklığının sağlanması gerektiği söylenebilir.

Aynı zamanda, öğretmenlerin okula yüksek uyum bağlılığı da duymamaları onları örgütten ayrılmaya itebilir. Bu durumu Rosenholtz ve Simpson, (1990:243) uyum aşamasında, öğretmenlerin okul içinde, fiziksel ödüllerin olmaması –okulda gösterdiği çabasının pozitif sonuçlarını öğrenememesi- öğretmenlerin asiliğinde ve işten ayrılma isteğinde büyük bir rol oynadığı şeklinde yorumlamaktadırlar.

Uyum aşamasını Buchanan II (1974:535-538), örgüte dönük tutumların etkili şekilde ve telkinle verildiği, bu aşamada, role-hazırlık, özel motivasyon ve uysallaştırma gibi tanımlar kullanmaktadır. Bu aşamada birey en büyük dikkatini, örgütçe kabul edilme, kendini anlatmaya uğraşırken örgütsel yaşam beklentilerini test ettiğini belirtmektedir. Beklentilerin fazlasıyla gerçekleşmesi örgütsel bağlılığı geliştirirken, beklentilerle gerçek arasındaki önemli ayrılık, bağlılığa uzun vadede yıkıcı etki yaptığını ifade etmektedir. Sosyalleşmenin bu ilk aşamasında örgüt, etkili araçsal-güdüsel programlar yürütmeli ve iş doyumunu sağlayacak koşulları yaratmalıdır. Aksi taktirde olumsuz hisler, sosyalleşme sürecini başarısızlığa uğratabilir (Wiener 1982, 425). Sosyalleşmenin başarısızlığa uğraması sonucunda işgörenlerin örgüte bağlılığı oluşmadığından dolayı örgütten ayrılma durumu gözükabilir. Bu durum örgütlere maliyet artışına sebep olmaktadır. Blau ve Boal (1987), örgütsel bağlılığın, bağımsız göstergelerinden olan işten ayrılma ve işe devamsızlık durumlarında işgörenin örgüte maliyetini artıracığını belirtmişlerdir. İşgörenlerin bireysel ve örgütsel amaçları arasında uyumsuzluk varsa, bireyler örgütlere devamsızlık kurallarını bozmaya daha fazla istek gösterirler. Çünkü kendilerinin iş gündemleri önemli olmaktadır.

Sosyalleşme sürecinin ilk etabında işgörelere çeşitli ödüller ya da teşvikler sunularak örgüte uyum bağlılığının oluşması sağlanabilir. Etkili ve planlı sosyalleşme çalışmaları ile uyum bağlılığı yerini özdeşleşme ve içselleştirme bağlılığına bırakabilir. Reichers (1987)'ın etkileşim perspektifinde, sosyalleşme uygulamalarının işe uyum oranında etkili olduğunu göstermiştir. Kişisel ve örgütsel ödüller işgörelere verilirse, çalışanların hızlı bir şekilde sosyalleştiğini belirtmektedir. Q'Reilly ve Chatman (1986), uyum bağlılığı ya da yararlı bağlılığın, işgörelere dışsal ödülleri elde etmek için çaba göstermesi olarak tanımlamaktadırlar. Örgütte

uzun süre çalışanlar için bu bağlılık, daha az önemli olduğunu vurgulamaktadır. Yukarıda ki görüşleri Caldwell, Chatman ve O'Reilly (1990:248)'in ifadeleri desteklemektedir. Sosyalleşme sürecinin resmi kontrol ve ödüllendirme sistemlerinin tanıtımına dayanıyor olmasının uyuma dayalı bağlılığı geliştireceğini belirtmektedirler.

Araştırmalar, iş karakteristikleri rol uyumsuzluğu (Morris ve Sherman, 1981), beklentileri yerine getirme ve sosyal etkileşimler için fırsatlar, işin içeriği (Steers, 1977), örgütsel bağlılıkta etkili olduğunu göstermiştir. Özellikle, iş çevresi, liderlik stili ve güvenilirlik açısından tanımlandığı zaman, bu araştırmalarda örgütsel karakteristiği olarak iş çevresi önemli bir göstergedir (Dodd-McCue ve Wright, 1996:1010). Morrison (1993:173) sosyal bütünleşmeyi sağlamada, işgörenler için ortamdaki belirsizliği azaltmada ve yeni çevrelerinde uzmanlık sağlamada, çevresel faktörler önemli olduğunu belirtmektedir.

Öğretmenlerin meslektaşları ve yöneticileri ile işbirliği, takım çalışması, güven ilişkileri ve birlikte katıldıkları sosyal etkileşimleri kısacası sosyal bütünleşmeleri örgütsel sosyalleşme sürecini etkilemektedir. Sosyal bütünleşmeyi düşük yaşayan öğretmenlerin örgüte uyumu da düşük olması beklenebilir. Düşük sosyal bütünleşme yaşayan öğretmenler örgüte uyum bağlılığı yukarıdaki bulgulara dayalı olarak yüksek çıkacağı söylenebilir. Öğretmenlerin örgütsel sosyalleşme sürecinin sosyal bütünleşme boyutunu gerçekleştiren öğretmenlerinin ise, uyum bağlılığı azalarak, örgütle özdeşleşme bağlılığı ve en son aşamada ise içselleştirme bağlılığı duyması beklenebilir.

Örgütsel çevre ile etkileşim bireyin örgüte olan bağlılığını etkilediği söylenebilir. Yapılan bir araştırmada Fisher (1986), işgörenlerin istekleri ve ihtiyaçları ile örgütsel çevrenin ihtiyaç ve istekleri uymadığı zaman, işgörelere örgütten ayrılma daha uygun geldiği belirtilmektedir. İşgörenlerin kendilerinin ilgileri ile mesleğin uygunluğunun az olması durumunda örgütten ayrılma gözlemlendiği sonucuna varmıştır. Kısacası, işgörenlerin örgüt ortamı ile etkileşimleri arasındaki ilişki, işgörenin örgütte kalması için önemli olduğu gözükmektedir. Fisher (1986), örgüt üyelerinin sosyalleşmesinin, işgörenlerin değerleri ya da kişiliklerinin örgütsel değerler yönünde değişmesi sonucunda meydana geldiğini belirtmektedir. Benzer şekilde Kohn ve Schooler (1982), işgörenlerin örgütteki, örgütsel bağlam ya da

fiziksel veya sosyal çevrenin özellikleri yönünde ortama uyması ile bireyin değerleri değişebilir (Ostroff ve Rothausen, 1997).

Uyum aşamasında, özellikle yeni işgörenlerle örgütteki kıdemli işgörenlerin arasındaki ilişki, sosyalleşme süreci (giriş ve sonrası) boyunca etkileşimleri sosyalleşme literatüründe üzerinde durulan konulardandır. Reichers (1987)'ın ilk işte yeni işgören ve kıdemli iş görenlerin davranışları uyum sürecinde farklı noktalarda değişen derecelerde her ikisi içinde önemli olduğunu saptamıştır. Blau (1988), tarafından yapılan araştırmada ise, yeni iş görenler ile eski iş görenlerin ilişkilerinin kalitesinin, yenilerin örgütsel sosyalleşme stratejilerinin başarısı için önemli olduğunu belirtmiştir.

İşgörenin yalnızca işiyle özdeşleşmesinin yanında, iş arkadaşlarıyla ilişkileri de, o kişinin örgüte olan bağlılığını artırıcı bir etken olarak görülmektedir. Öğretmenlerin okuldaki meslektaşlarına ve yöneticilerine güven duyması, okulla sosyalleşmesi ile oluşmaktadır. İş arkadaşlarına ve yöneticilerine güven duyan öğretmenlerin örgütsel bağlılıkları oluşabilir. Bu durumun tersinde ise, iş yerine güvenmeyen çalışanların örgütlerine bağlılıkları azabilir. Bu durumu, Parsons (1964), işe alışmanın ve bireylerin davranışlarının kişilik ve örgütsel faktörlerin etkileşiminin sonucundan kaynaklandığını açıklamaktadır. Örgütsel bağlılık düzeyleri ile ilgili kişilik özellikler kişilerarası güven ve otoriteyle ilintili olabileceğini ifade etmektedir. Kişilerarası güven düzeyi, örneğin, sosyal çevreleriyle iyi anlaşma, ortaklık, arkadaşlık gibi özellikleri bireylerin açığa vurabildiğini belirtmektedir. Bu özelliklerin örgütlerde az görülmesi, işgörenlerin örgüte bağlılıklarının azalmasına yol açtığı sonucunu vermektedir. Aynı şekilde bir diğer çalışmada, Nedd (1971), işgörenler arasındaki otoriterlik ve kişisel güven gibi iki kişilik karakterlerinin örgütsel bağlılık düzeyi ile ilgili olabileceğini önermiştir. İşgörenlerin iş arkadaşlarına kişisel güven duyma düzeyi, örneğin, onlarla iyi geçinme, iş birliği ve arkadaşlık gibi onları sosyal çevrelerinde görme boyutuyla ilgili olduğunu belirtmektedirler. Kısacası, işgörenin iş çevresiyle ilişkileri, kişinin örgüte olan bağlılığını etkilemektedir (Hrebiniak ve Alutto, 1972). Bu çalışmaya benzer başka çalışmada ise, işgörenler arasındaki güvenin önemli olduğunu ile ilgilidir. Sosyal bir sistem olarak örgüt için, işgörenlerin örgüt içerisindeki tutum ve davranışları önemli olduğu saptanmıştır (Almond ve Verba, 1963).

Ayrıca, bir başka çalışmada işgörenler arasındaki sosyal bütünleşmeyi sağlamada işbirliği çalışmalarının önemi üzerinde durulmaktadır. Firestone ve Pennel (1993:505), sosyal bütünleşmenin, işgörenlerde iş ile ilgili içerik ve metotları öğrenme fırsatı ve izleme ve uyum davranışları için geri bildirim almasını ayrıca çaba gösterdiğini ve paylaşım hissetmesini sağlamalarına yardım ettiğini belirtmektedirler. Ortak etkileşimlerin özellikle yeni başlayan öğretmenler için güçlü öğrenme fırsatları yarattığı için etkili olduğunu saptanmıştır. Faydalı metotları öğrenme ve ortak amaçları özdeşleştirme fırsatlarının sağlanması ile öğretimin anlamını ve amaçları hakkında belirsizliği işbirliği sayesinde yenilebileceği ifade edilmektedir. Aynı zamanda, öğretmenler arasında işbirliği ortamının olması güçlü ilişkiler oluşmasına ve işgörenin örgüte bağlanmasına sebep olduğu çalışmada üzerinde durulan konulardandır.

İşgörenlerin sosyal bütünleşmelerini sağlamada iş grubuyla etkileşimin önemi üzerinde durulan bir diğer çalışma ise Wanous, Reichers ve Malik (1984)'e aittir. Sosyalleşme sürecinde kişiler arası sınırları ve ilişkileri saptamak gerektiğini belirtmektedirler. İşgörenlerin rolleri, grup üyelerinin çalışmaları ile karşılıklı uygun amaçlar yönünde olduğu zaman açıklığa kavuştuğunu ifade etmektedirler. Grup gelişim sürecinin amacı açıklanmaktadır. Grup gelişim süreci, üyeler arasında kişiler arası etkileşim istekleri, rol ve normların saptanması ve uyuşmazlıkların çözümünü kapsamaktadır. Bu durumda, rollerin onaylanması, normların, durumların, amaçların, amaçları kazanmanın anlamları ve gruba bağlılık oluşmaktadır. İşgörenlerin yeni rollerini öğrenmesi, kendi kişisel sivilinin ve isteklerinin değişmesi durumunda da rol uyuşmazlığı artığı ifade edilmektedir. Sosyalleşme sürecinin işgörenler açısından asıl sonucu ise, bu rol uyuşmazlıklarının, belirsizliklerinin çözümünü sağlayarak örgütsel amaçlara bağlılık oluşması olarak değerlendirmişlerdir.

Chao ve Diğerleri (1994), örgütsel sosyalleşme sürecinde iş ilişkilerin niteliği işgörenin örgütte başarılı olmasında ve memnuniyet taşımasında önemli olduğunu belirtmektedirler. Aynı zamanda, örgüt üyelerinin sorumluluk eğitimleri ve grup dinamikleri gibi iş etkileşimleri ve yapıları örgütsel ilişkilerde bireylerin sosyal beceri ve davranışlarının diğer örgüt üyeleri tarafından kabul edilmesini sağladığını açıklamışlardır. Feldman (1979), sosyalleşme sürecinde işgörenlerin, örgütün yalnızca değer sitemlerini ve kültürünü öğrenmeye gelmediğini belirtmektedir.

Öğretmenlerin sosyalleşme sürecinde sosyal bütünleşme sürecine etki eden iş arkadaşları-akranlar dışındaki faktörler yöneticiler ve müfettişlerdir. Yönetici davranışları ile öğretmenlerin bağlılıklarını araştıran bir çalışma ise Terzi ve Kurt (2005) tarafından yapılan “İlköğretim okulu müdürlerinin yöneticilik davranışlarının öğretmenlerin örgütsel bağlılığına etkisi” adlı araştırmadır. Bu araştırma sonucuna göre yönetici davranış ve uygulamalarının, işgörenlerin örgütsel bağlılık düzeyini etkilediği saptanmıştır. İlgisiz yönetici davranışlarının artması öğretmenlerin örgütsel bağlılığının azalmasına sebep olan faktör olarak yorumlanmıştır. Bununla birlikte, demokrat olarak nitelenen okul yöneticilerinin idare ettiği okullardaki öğretmenlerin örgütsel bağlılığı ise oldukça yüksek çıktığı görülmüştür. Öğretmenlerin sosyalleşme sürecine iş arkadaşlarının dışında yöneticilerinin de etkili olduğu söylenebilir. Bunun yanı sıra Bursalıoğlu (2002), eğitim işgörenleri olarak öğretmenlerin, çoğu zaman okul içinde ve üstünde örgütsel konularda yönetsel uygulama ve etki gücü kazanmış olan yönetici davranışlarıyla karşı karşıya kaldıklarını belirtmektedir. Yöneticilerin daha az adil oluşunun öğretmenleri daha yüksek düzeyde haksız/adaletsiz yönetsel uygulama algısına götürdüğü, bundan olumsuz yönde etkilenecek okullarına karşı yabancılaşan öğretmenlerin, zorunlu beraberlik ifade eden uyum boyutunda daha üst düzeyde örgütsel bağlılık tutumu sergilemeleri beklenebildiğini belirtmektedir.

Öğretmenlerin okulda sosyalleşmelerine dolayısıyla okula bağlılık duymalarına etki eden bir diğer faktörde müfettişlerdir. Çelik (1998)’in “Alan dışından gelen sınıf öğretmenlerinin örgütsel sosyalizasyonu” adlı araştırmasında, öğretmenlerin kendilerini geliştirmesinde en az katkı sağlayan faktörler olarak okul yöneticileri ve ilköğretim müfettişleri olduğunu ileri sürmüşlerdir. İlköğretim müfettişlerinin öğretmenlerin rol açıklığını sağlamada başarılı olmaması, öğretmenlerin sosyalleşme sürecinin olumlu geçmesine engel teşkil etmekte olduğunu sonucuna varılmıştır.

Yukarıdaki verilere dayanarak, örgütsel sosyalleşmenin sosyal bütünleşme boyutunun öğretmenlerin iş arkadaşları ile ilişkileri, okul ortamı, işbirliği ve sosyal ilişkilerinin gelişmesi, öğretmenlerin okula bağlılıkları üzerine etkili olduğu yorumu yapılabilir. Örgütsel sosyalleşme sürecinin görevlerinden olan sosyal bütünleşme boyutu işgörenler arasında olduğu taktirde, örgütsel bağlılığın uyum boyutunun azalabileceği yorumu yapılabilir. Diğer bir deyişle, örgütsel sosyalleşme sürecinin

sosyal bütünleşme boyutunun düşük yaşanması durumunda, öğretmenlerin okullarına uyum bağlılığı ile bağlı olabileceği söylenebilir.

Örgütsel sosyalleşme sürecinin görevlerinden rol açıklığı, örgütsel bağlılığın uyum boyutuyla negatif korelasyon veren bir diğer faktördür. Chatman (1991), işgörenlerin örgüte ilk uyum aşamasında, örgütteki amaç ve değer sisteminden daha çok, öncelikle görev esaslarını, teknik bilgileri öğrenmeye çalıştığını aktarmıştır. Bu aktarımlar eğitim işgörenleri olan öğretmenlerin rol açıklığı kazanmasında etkili olabileceğini yorumu yapılabilir. Rol açıklığının olmaması öğretmenlerin örgüte bağlılıklarının düşük dolayısıyla araçsal bağlılıklarının yüksek olmasına yol açabilir.

Rosenholtz ve Simpson (1990:242), öğretmenlerin rol açıklığının yeterince sağlanamaması durumunda bir takım problemler yaşayacaklarını belirtmişlerdir. Bunlar temel görevlerin tanımlanmaması, görev yönetiminin olmaması ve öğretmenler için öğrenci davranışları ile ilgili problemlerinin çözülmemesi öğretmenlerin asıl görevleriyle ilgili zor bir süreç geçirmelerine neden olacağını ileri sürmüşlerdir. Bu durumun devam etmesi durumunda öğretmenlerin tükenmesi ve okula olan bağlılıklarının azalması sonucuna görülebileceği belirtmektedirler. Öğretmenlerin görev tanımlanmasının yapılması, yerine getirmeleri gereken rollerinin neler olduğunu öğrenmeleri için önemli olduğu söylenebilir. Rol açıklığını sağlayamayan öğretmenler, rol belirsizliği ile karşılaşabilir. Bu durumda örgütten ayrılma ya da işe devamsızlık gibi sorunlar baş gösterebilir. Feldman (1986), işgörenlerin iş grubu ve örgütteki diğer gruplar arasında rol uyuşmazlığı olması durumunda, işgörenin rol tanımlama aktivitelerine katılımının olmaması ile birlikte, belirli görevleri kabul etmeme ya da dahil olma durumuyla güçlü bir şekilde uyumsuzluk söz konusu olduğunu açıklamaktadır. Aynı zamanda işgörenlerin yeni işi kabul ettikleri zaman potansiyel rol uyuşmazlığı olmasının doğal olduğunu belirtmektedir. Mobley (1977), rol uyuşmazlığının çözümünün olmaması sonucunda örgütten ayrılma isteğinin olacağını, tersi durumda ise, rol açıklığının sağlanması durumunda ise örgütte kalmanın devam edeceğini belirtmiştir (Feldman, 1986). İşgörenler örgütte bir takım beklentiler ile gelirler. Sonuç olarak, işgörenin öngiriş beklentileri ile örgütte yaşadığı deneyimlerinin uymaması sonucunda işgören bu durumda işten ayrılmayı seçmektedir (Louis, 1980). Örgütsel sosyalleşme sürecini Wanous (1980), dört süreçte tanımlamıştır. Bu adımlardan ilki, işgörenin örgütsel

gerçeklerle yüzleşmesi ve gerçeklik şokunun etkisiyle kaygı duyduğu süreçtir. Sonraki adım rol uyumsuzluğunun çözülmesi, rol açıklığını kazanma ve en sonunda da örgüte bağlılık oluşmaktadır (Kartal, 2003).

Rol açıklığı örgütün işgörenlerden neler beklediğini açıkça belirtmesi olarak tanımlanabilir. Buna bağlı olarak okullarda ortaya çıkabilecek rol belirsizliği, öğretmenlerin çalışma ve iş yapma düzenini bozabileceğinden, bunun okul için daha yüksek düzeyde maliyete yol açacağı beklenebilir. Kılıç (1988), ise rol belirsizliğinin belirli bir örgütsel pozisyon için, gerekli olan bilginin elde edilebilirlik derecesi olarak tanımlamaktadır. Söz konusu bilginin bireye uyumlu ve açık bir şekilde iletilmesi ölçüsünde, birey kendi rol gereksinimlerini ve örgütsel pozisyonu göz önünde tutarak bir “belirlilik” durumu yaşayabileceğini belirtmektedir. Tam aksi durumda ise, yani işinden nasıl bir başarı beklemesi gerektiği hususunda bir kararsızlık (rol belirsizliği) yaşayan bireyin, endişeleri artarken örgüte nispeten bağlılığı düşük olacağını aktarmaktadır. Hrebiniak ve Alutto (1972:557)’da işgörenlerin çalışma örgütlerinde rol gerilimi ve rol belirsizlikleri sonucunda örgüt dışı alternatifleri çekici bulmasının artacağını ifade etmişlerdir. Dolayısıyla, iş örgütüne bağlılık azalacağı sonucuna varılmıştır.

Sosyalleşme sürecinde rol beklentilerinin karşılanması öğretmenler için önemli olduğu söylenebilir. Öğretmenlerin rol beklentilerinin karşılanması örgüte olan bağlılıklarının artmasına sağlayabilir. Tannenbaum ve Diğerleri (1991) işgörenlerin örgütte anahtar amaç ve değerlerin gelişmesinde giriş eğitimi ve beklentilerin gelişmesinde etkili eğitim programlarını dikkate almanın öneminden bahsetmektedirler. Sosyalleşme sürecinde çalışanların değer ve tutumları, çevre eğitimi ile ilgili bilgiler, işgörenlerin rol beklentilerinin karşılanması gerekmektedir. Araştırma sonucunda, sosyalleşme sürecinde işgörenlerin bu sürece dahil edilmesi, onların örgütsel bağlılığında etkili olduğu çıkmıştır.

Örgütsel sosyalleşme sürecinin rol açıklığı ve sosyal bütünleşme boyutları örgütsel bağlılığın uyum boyutu ile arasında negatif ilişkili olması, Adkins (1995)’in yapmış olduğu “Önceki iş deneyimi ve örgütsel sosyalizasyon araştırması” araştırma ile tutarlılık göstermektedir. Yapılan bu çalışmada, önceki iş deneyimi ile sosyalleşme sürecinin görevleri ve sonuçları arasındaki ilişki incelenmiştir. Sosyalleşme sürecinin görevleri olarak rol açıklığı, görev uzmanlığı ve sosyal

bütünleşme alınmıştır, sosyalleşme sürecinin sonuçları olarak da örgütsel bağlılık ilişkisi incelenmiştir. Sosyalleşme sürecinin görevleri ile bağlılık arasında pozitif ilişki tespit edilmiş, rol belirsizliği ile örgütsel bağlılığın arasında ise negatif bir ilişkinin olduğunu bulmuştur. Bu noktadan hareketle işgörenlerin sosyalleşme süreçlerinde rol açıklığının olmaması kişinin rol çatışması ya da rol uyumsuzluğu yaşamasına neden olmakla, bireyin örgüte olan bağlılığı azalarak örgütten ayrılma isteği duyabileceği yorumunu yapabiliriz.

İş görenlerin rolleriyle ilgili değişkenler örgütsel bağlılığın gelişmesi açısından önemlidir. Bu rolle ilgili faktörlerden bir tanesi rol uyumsuzluğudur. Rol uyumsuzluğu, rol baskılarının olmamasına karşıt olarak tanımlanmıştır. Rol gerilimi ve belirsizlik durumları, işgörenin örgüte olan bağlılığını azaltarak, örgüt dışı aktivitelerin çekiciliğini artırarak, işgörenin örgütten uzaklaşmasını sağlamaktadır. Dolayısıyla iş örgütüne bağlılık azalır. Sonuç olarak March ve Simon (1958)' a göre iş görenin algısı örgütten ayrılmanın arzu edilmesi direk olarak iş rolü ile iş doyum düzeyinin bir fonksiyonudur. İş doyumsuzluğu örgütsel ödül politikaları ya da örgütsel ilerleme oranları gibi faktörler çalışma örgütlerinde bağlılıkta azalma olarak sonuçlanabilir.

Alutto (1969), uyumsuzluk ve belirsizlik gibi rol algılarını bağlılıkla ilişkilendirmişlerdir. Rol uyumsuzluğu bağlılıkla önemli bir korelasyon göstermektedir. Rol uyumsuzluğu, sorumluluğun azalmasına yol açmaktadır. Aynı zamanda rol bağlılığının azalması ile örgütsel bağlılıkta azalmaktadır. Bununla birlikte, rol belirsizliği, rol bozukluğunun kaynağı olarak bağlılığı azaltabilir. Örgütsel amaçları edinme ve üyelerin rolü arasındaki bağlantı kapalı olmasını sağlayabilir (DeCotiis ve Summers, 1987:451).

Allen ve Meyer (1990) tarafından yapılan “Yeni işgörenlerin bağlılığı ve rol oryantasyonu arasındaki ilişkinin boylamsal bir analizi” adlı araştırmada, rol belirsizliği ve örgütsel bağlılık arasında negatif korelasyon çıkmıştır. Yeni işgörenlerin değişim için eğilimleri ve güçlü örgütsel bağlılıklarının her ikisinin geliştirme isteklerini başarmalarının güç olduğu sonucuna varmışlardır. Örgütte esnekliğin, yeniliğin ve adaptasyonun olmaması, işgörenin örgüte yüksek bağlılık duyan işgörenler için olumsuz bir sonuç olarak değerlendirilmiştir.

Jones (1986)'da yapmış olduğu sosyalleşme taktiklerinin iş görenlerin örgüte uyumları ve etkililiğini araştıran araştırma bulguları ile yukarıdaki araştırma bulgularını desteklemektedir. Jones'ın çalışmasına göre, bağlılık ve role alıştırma arasında negatif bir korelasyon olmakla birlikte ve sosyalleşme ölçümleri, bağlılık ve role alıştırma ile karşıt tarafta ilişkili çıkmıştır. İş görenler örgüte güçlü bir bağlılık geliştirmeleri yeterli derecede rol açıklığı sağlayarak olacağı belirtilmektedir. Bu çalışmanın sonucunda kurumsal sosyalleştirme taktikleri artıkça rol belirsizliğinin azalacağını ve bağlılığın artacağı sonucuna varmıştır.

Uyum boyutundaki bağlılığı gösteren denklem şöyledir:

$$\text{Uyum} = 20.135 + 0.09 \text{Örgütsel Amaç ve Değerlere Uyum} + 0.08 \text{Görevde Uzmanlaşma} - 0.284 \text{Sosyal Bütünleşme} - 0.223 \text{Rol Açıklığı}$$

Örgütsel Sosyalleşme Sürecinin Uyum Boyutundaki Örgütsel Bağlılığa Etkisinin Bazı Değişkenler Açısından İncelenmesi: Örgütsel sosyalleşme sürecinin uyum boyutundaki örgütsel bağlılığa etkisini çalışanların cinsiyetine (kadın-erkek), görev değişkenine (sınıf öğretmeni-branş öğretmeni), mesleki kıdem değişkeni (1-5 yıl, 6-10 yıl, 11-15 yıl, 16-20 yıl ve 21 yıl ve üstü) ve son olarak da mezun olunan kurum değişkenlerine (eğitim fakültesi, fen edebiyat fakültesi, eğitim enstitüsü ve diğerleri) göre incelenmesi aşağıda verilmiştir.

a) Örgütsel Sosyalleşme Sürecinin Uyum Boyutundaki Örgütsel Bağlılığa Etkisinin Cinsiyet Değişkenine İlişkin Bulgular ve Yorumlar: Örgütsel sosyalleşme sürecinin uyum boyutundaki örgütsel bağlılığa etkisinin cinsiyete göre incelenmesi Tablo 20'de verilmiştir.

Tablo 20: Sosyalleşme Sürecinin Uyum Boyutundaki Örgütsel Bağlılığa Etkisinin Cinsiyete Göre MANOVA Sonuçları

Değişken	Wilks' Lambda (Λ)	F	sd	p
Uyum Bağlılığı*Sosyalleşme	.970	6.273	2-399	.002

Sosyalleşme sürecinin uyum boyutundaki örgütsel bağlılık üzerindeki etkisi, araştırmaya katılan öğretmenlerin cinsiyetlerine göre anlamlı bir farklılık göstermiştir [$\Lambda=.970$, $F_{(2-399)}=6.273$, $p<.05$]. Bu bulgu, araştırmaya katılan öğretmenlerin sosyalleşme sürecine ilişkin algılarının, uyum boyutundaki örgütsel bağlılığa olan etkisinin cinsiyete göre farklılaştığını göstermektedir.

Tablo 21: Sosyalleşme Sürecinin Uyum Boyutundaki Örgütsel Bağlılığa Etkisinin Cinsiyete Göre ANOVA Sonuçları ve Betimsel Veriler

Değişken	Cinsiyet	N	$\bar{X}$	S	sd	F	p
Uyum Bağlılığı	1. Kadın	165	12.78	4.70	1-400	.504	.478
	2. Erkek	237	12.47	3.99			
Sosyalleşme	1. Kadın	165	85.53	13.89	1-400	12.501	.000
	2. Erkek	237	90.37	13.22			

Sosyalleşme sürecinin uyum boyutundaki örgütsel bağlılığa etkisine ilişkin betimsel veriler ve ANOVA testi sonuçları incelendiğinde, uyum bağlılığında cinsiyete göre anlamlı farklılığın olmadığı [$F_{(1-400)}=.504$, $p>.05$] görülürken, sosyalleşme puanlarının cinsiyete göre anlamlı farklılık gösterdiği görülmektedir [$F_{(1-400)}=12.501$, $p<.05$]. Buna göre, erkek öğretmenlerin sosyalleşme puanlarının ortalaması ($\bar{X}=90.37$), kadın öğretmenlerin sosyalleşme puanlarının ortalamasından ($\bar{X}=85.53$) anlamlı derecede daha yüksektir.

Yukarıdaki bulgulara bakılarak, erkek öğretmenlerin örgütsel sosyalleşme puanları kadın öğretmenlerin sosyalleşme puanlarından daha yüksek olmasına rağmen, kadınların uyum bağlılığının –araçsal bağlılık- erkeklerden daha yüksek olduğu görülmüştür. Uyum bağlılığında cinsiyete göre fark görülmemesine rağmen, erkek öğretmenlerin uyum puanlarının kadın öğretmenlerin uyum puanlarından daha

düşük olduğu görülmektedir. Diğer bir deyişle, erkek öğretmenlerin sosyalleşme algılarının daha yüksek olması sonucunda, uyum bağlılıkları daha düşük olduğu ifade edilebilir.

Kadınların uyum bağlılığının daha yüksek olmasının nedenlerini açıklayan bazı çalışmalar vardır. Grusky (1966), kadınların girdikleri örgütte kendilerini kabul ettirebilmek ve giriş engellerini yenmek için daha fazla enerji sarf ettikleri gerektiği için örgüte devam bağlılığı erkeklerden daha yüksek olduğu şeklinde açıklamıştır. Böylece, kadınlar örgüte erkeklerden daha yüksek yatırım yaparak kabul edildiklerinden dolayı, üyeliklerine erkeklerden daha fazla değer verebilmektedirler (Aven ve Diğerleri, 1993:65).

b) Örgütsel Sosyalleşme Sürecinin Uyum Boyutundaki Örgütsel Bağlılığa Etkisinin Görev Türü Değişkenine İlişkin Bulgular ve Yorumlar: Örgütsel sosyalleşme sürecinin uyum boyutundaki örgütsel bağlılığa etkisinin görev türü değişkenine göre incelenmesi Tablo 22’de verilmiştir.

Tablo 22: Sosyalleşme Sürecinin Uyum Boyutundaki Örgütsel Bağlılığa Etkisinin Görev Türü Değişkenine Göre MANOVA Sonuçları

Değişken	Wilks’ Lambda (Λ)	F	sd	p
Uyum Bağlılığı*Sosyalleşme	.975	5.185	2-399	.006

Sosyalleşme sürecinin uyum bağlılığına olan etkisi, araştırmaya katılan öğretmenlerin branşlarına göre anlamlı bir farklılık göstermiştir [$\Lambda=.975$, $F_{(2-399)}=5.185$, $p<.05$]. Başka bir anlatımla, araştırmaya katılan öğretmenlerin sosyalleşme ve uyum bağlılığı puanlarının doğrusal bileşenin elde edilecek puanlar, branş değişkenine bağlı olarak farklılaşmıştır.

Tablo 23: Sosyalleşme Sürecinin Uyum Boyutundaki Örgütsel Bağlılığa Etkisinin Branş Değişkenine Göre ANOVA Sonuçları ve Betimsel Veriler

Değişken	Branş	N	$\bar{X}$	S	sd	F	p
Uyum Bağlılığı	1. Sınıf Öğretmeni	188	12.29	4.45	1-400	1.808	.180
	2. Branş Öğretmeni	214	12.87	4.14			
Sosyalleşme	1. Sınıf Öğretmeni	188	90.68	14.01	1-400	10.146	.002
	2. Branş Öğretmeni	214	86.36	13.11			

ANOVA sonuçları ve betimsel veriler incelendiğinde, uyum bağlılığı puanlarının branş değişkenine göre anlamlı bir farklılık göstermediği [$F_{(1-400)}=1.808$, $p>.05$] görülmemekle birlikte, aritmetik ortalama değerlerine bakıldığında sınıf öğretmenlerin uyum bağlılığının, branş öğretmenlerine göre daha düşük olduğu görülmektedir. Bununla birlikte, araştırmaya katılan öğretmenlerin sosyalleşme puanları arasında anlamlı bir farklılık vardır [$F_{(1-400)}=10.146$, $p<.05$]. Sosyalleşme puanlarının ortalamaları incelendiğinde, sınıf öğretmenlerinin puan ortalaması 90.68 olurken, bu değer branş öğretmenlerinde 86.36 olmuştur. Araştırmaya katılan sınıf öğretmenlerinin sosyalleşme sürecine ilişkin algı puanlarının ortalaması, branş öğretmenlerin algı puanlarının ortalamasından daha yüksek olmuştur. Buna göre, sosyalleşme sürecinin uyum bağlılığı üzerindeki etkisinin araştırmaya katılan sınıf öğretmenlerinde, branş öğretmenlerine nazaran daha yüksek olduğu söylenebilir.

Yukarıdaki bulgulara dayanarak, branş öğretmenlerinin uyum bağlılığının (araçsal) sınıf öğretmenlerine göre daha yüksek olmakla birlikte, örgütsel sosyalleşmeleri ise sınıf öğretmenlerinin branş öğretmenlerine göre daha yüksek olduğunu söyleyebiliriz. Bu noktadan hareketle, sınıf öğretmenlerin örgütsel sosyalleşme sürecini, branş öğretmenlerine göre daha olumlu yaşadığını ve buna bağlı olarak bağlılık algılarının da daha yüksek olduğunu yorumunu yapabiliriz.

c) **Örgütsel Sosyalleşme Sürecinin Uyum Boyutundaki Örgütsel Bağlılığa Etkisinin Mesleki Kıdem Değişkenlerine İlişkin Bulgular ve Yorumlar:** Örgütsel sosyalleşme sürecinin uyum boyutundaki örgütsel bağlılığa etkisinin mesleki kıdem değişkenine göre incelenmesi Tablo 24’de verilmiştir.

Tablo 24: Sosyalleşme Sürecinin Uyum Boyutundaki Örgütsel Bağlılığa Etkisinin Mesleki Kıdem Değişkenine Göre MANOVA Sonuçları

Değişken	Wilks' Lambda (Λ)	F	sd	p
Uyum Bağlılığı*Sosyalleşme	.895	5.654	8-792	.000

Sosyalleşme sürecinin uyum boyutundaki örgütsel bağlılığa olan etkisinde, mesleki kıdem değişkenine göre anlamlı bir farklılık vardır [$\Lambda=.895$, $F_{(8-792)}=5.654$, $p<.05$]. Buna göre, sosyalleşme puanları ve uyum bağlılığı puanlarının doğrusal bileşeninden oluşan puanların mesleki kıdeme göre farklılaştığı söylenebilir. Başka bir anlatımla, araştırmaya katılan öğretmenlerin mesleki kıdemlerine bağlı olarak, sosyalleşme sürecine ilişkin algıları, uyum bağlılıklarını farklı etkilemiştir.

Tablo 25: Sosyalleşme Sürecinin Uyum Boyutundaki Örgütsel Bağlılığa Etkisinin Mesleki Kıdem Değişkenine Göre ANOVA Sonuçları ve Betimsel Veriler

Değişken	Mesleki Kıdem	N	$\bar{X}$	S	sd	F	p
Uyum Bağlılığı	1. 1-5 yıl	126	13.29	4.86	4-397	1.705	.148
	2. 6-10 yıl	78	12.60	3.87			
	3. 11-15 yıl	69	11.74	3.64			
	4. 16-20 yıl	53	12.70	4.19			
	5. 21 (+) yıl	76	12.17	4.25			
Sosyalleşme	1. 1-5 yıl	126	82.56	13.54	4-397	11.240	.000
	2. 6-10 yıl	78	87.72	12.43			
	3. 11-15 yıl	69	92.68	11.93			
	4. 16-20 yıl	53	90.57	14.31			
	5. 21 (+) yıl	76	93.28	12.85			

Mesleki kıdem değişkenine göre uyum bağlılığı ve sosyalleşme puanlarının ANOVA sonuçları ve betimsel verileri incelendiğinde, uyum bağlılığı puanlarının mesleki kıdeme bağlı olarak farklılık oluşturmadığı [$F_{(4-397)}=1.705$, $p>.05$] görülmektedir. Ancak, araştırmaya katılan öğretmenlerin sosyalleşme puanları, mesleki kıdeme göre anlamlı farklılık göstermiştir [$F_{(4-397)}=11.240$, $p<.05$]. Uyum bağlılığı, 1-5 yıllık mesleki kıdemi olan öğretmenlerde ($\bar{X}=13.29$), diğerlerine oranla daha yüksek olmuştur. Bununla birlikte, yine 1-5 yıllık öğretmenlerde, sosyalleşme puan ortalamasının en düşük olduğu gözlenmektedir ($\bar{X}=82.56$). Araştırmaya katılan 11-15 yıllık kıdemi olan öğretmenlerin ise en düşük uyum bağlılığına ($\bar{X}=11.74$) sahip olmakla birlikte, örgütsel sosyalleşme algıları 21 yıl ve üstü kıdeme sahip olan öğretmenlerde ($\bar{X}=93.28$) en yüksek bulunmuştur.

Bu bulgulara göre, araştırmaya katılan öğretmenlerin uyum bağlılığı puanları, mesleki kıdeme göre farklılık göstermezken, sosyalleşme puanları anlamlı bir farklılık göstermiştir. Bu iki puanın doğrusal bileşeninden elde edilen puanın da mesleki kıdeme bağlı farklılık gösterdiği düşünüldüğünde, meslekte diğerlerine göre daha yeni olan 1-5 yıllık öğretmenlerde uyum bağlılığı yüksek, sosyalleşme algısı ise daha düşük çıkmıştır. Bu bulgulardan hareketle, mesleğin ilerleyen yıllarında öğretmenlerin sosyalleşme algılarına da bağlı olarak uyum bağlılığının azaldığı ve diğer bağlılık boyutlarının daha önem kazanmaya başladığı söylenebilir. Başka bir anlatımla, araştırmaya katılan öğretmenlerde, ilk yıllardaki sosyalleşme algısının düşük olması, uyum bağlılığını artırmış olabilir. Q'Reilly ve Chatman (1986) uyum bağlılığı yeni işgörenler de görünür olduğunu ifade ederek yukarıdaki bulguları doğrulamaktadırlar. Yeni işgörenler dışsal ödülleri kazanmak için davranışlarını değiştirerek örgüte uyum gösterirler

Sosyalleşme iş görenin görevlerine, yöneticilerine, iş grubuna, örgütün değer sistemlerine alışma (Yüksel, 1997:126), olduğu göz önüne alınırsa göreve yeni başlayan öğretmenlerin uyum bağlılığının diğer üst kıdemli öğretmenlerden yüksek çıkması doğaldır. Çünkü göreve yeni başlayan öğretmenler (1-5 yıl) henüz örgütte rol belirsizliğinden kurtulmuş, görev uzmanlığını sağlamış değildir. Bu yüzden örgüte uyum bağlılığı ile bağlanması muhtemeldir.

Morrison (1993), yeni işgörenlerin (1-5 yıllık öğretmenler), rol açıklığı sağlama hususunda farklı anlamlara sahip olabileceğini belirtmektedir. Yeni işgörenler örgüte nasıl uyum sağlayacağı hakkında farklı beklentiler içinde olabilirler. Bu durumda yeni işgörenler örgütte uygun sosyalleşme sağlayamazlar. Rol açıklığını sağlama sosyalleşme sürecinde önemlidir.

Mesleğe yeni başlayan öğretmenler idealizm kaybı yaşayarak örgütsel bağlılıkları düşük düzeyde kalmaktadır. Zeichner ve Tabachnick (1985) yılında “Mesleğe yeni başlayan öğretmenlerin sosyalleşmelerinde sosyal stratejiler ve kurumsal kontrol” adlı çalışmada mesleğe yeni başlayan dört öğretmen üzerinde yaptığı çalışmadan elde edilen bulgulara göre, öğretmenlerden birisi gelen olarak kabul gören ilk yıl idealizmini kaybetmiş ve idealinde gerçekten bir azalma olmuştur. Hellriegel ve Diğerleri (1998:562), örgütsel sosyalleşme sürecinde örgüt kültürünün kıdemlilerden yeni işgörelere aktarımı, sosyal bilgi ve becerilerin sağlanması, örgütsel rol ve görevlerin başarıyla aktarımı olarak değerlendirilmiştir. İdealizm kaybına engel olma yolları, öğreticilerin talimatı, kıdemli çalışanların örnek olmaları, diğer çalışanların rehberlik etmeleri gibi kaynaklar kullanılabilir (Balcı, 2000:4).

Allen ve Meyer (1990) yeni işgörenlerin kaygı, karışıklık ve rolleri hakkındaki bilgileri düşük olması nedeniyle, onların örgüte olan bağlılıklarında düşük olacağını belirtmişlerdir.

d) Örgütsel Sosyalleşme Sürecinin Uyum Boyutundaki Örgütsel Bağlılığa Etkisinin Mezun Olunan Kurum Değişkenlerine İlişkin Bulgular ve Yorumlar: Örgütsel sosyalleşme sürecinin uyum boyutundaki örgütsel bağlılığa etkisinin mezun olunan kurum değişkenine göre incelenmesi Tablo 26’da verilmiştir.

Tablo 26: Sosyalleşme Sürecinin Uyum Boyutundaki Örgütsel Bağlılığa Etkisinin Mezun Olunan Kurum Değişkenine Göre MANOVA Sonuçları

Değişken	Wilks’ Lambda (Λ)	F	sd	p
Uyum Bağlılığı*Sosyalleşme	.959	2.787	6-794	.011

Araştırmaya katılan öğretmenlerin sosyalleşme ve uyum bağlılığı puanlarının doğrusal bileşeninden oluşan puanları, mezun oldukları kurum değişkenine bağlı olarak anlamlı bir farklılık göstermiştir [$\Lambda=.959$, $F_{(6-794)}=2.787$, $p<.05$]. Başka bir anlatımla, araştırmaya katılan öğretmenlerin sosyalleşme sürecinin uyum bağlılığı üzerindeki etkisine ilişkin algılarında, mezun olunan kuruma göre anlamlı farklılık vardır.

Tablo 27: Sosyalleşme Sürecinin Uyum Boyutundaki Örgütsel Bağlılığa Etkisinin Mesleki Kıdem Değişkenine Göre ANOVA Sonuçları ve Betimsel Veriler

Değişken	Mezun Olunan Kurum	N	$\bar{X}$	S	sd	F	p
Uyum Bağlılığı	1. Eğitim Fakültesi	208	12.96	4.55	3-398	1.257	.289
	2. Fen-Edebiyat	50	12.42	3.36			
	3. Eğitim Enstitüsü	66	12.45	4.44			
	4. Diğer	78	11.88	3.96			
Sosyalleşme	1. Eğitim Fakültesi	208	86.46	13.37	3-398	4.723	.003
	2. Fen-Edebiyat	50	87.90	13.41			
	3. Eğitim Enstitüsü	66	93.47	12.50			
	4. Diğer	78	89.50	14.70			

Uyum bağlılığı ve sosyalleşme puanlarının ANOVA sonuçları ve betimsel veriler incelendiğinde, uyum bağlılığına ilişkin algı puanlarının mezun olunan kuruma göre farklılık göstermediği [$F_{(3-398)}=1.257$, $p>.05$] görülmektedir. Bununla birlikte, sosyalleşme puanlarında ise, mezun olunan kuruma göre anlamlı bir fark vardır [$F_{(3-398)}=4.723$, $p<.05$]. Betimsel verilere göre, uyum bağlılığının en yüksek olduğu öğretmenler ($\bar{X}=12.96$), eğitim fakültesi mezunu olanlardır. Aynı şekilde, sosyalleşme puan ortalamasının en düşük olduğu grup da, eğitim fakültesi mezunu öğretmenlerdir ($\bar{X}=86.46$). Buna göre, eğitim fakültesi mezunu öğretmenlerde, diğer öğretmenlere nazaran, sosyalleşme algısının daha düşük ve uyum bağlılığının daha yüksek olduğu söylenebilir.

Balay (2002) bu bulgulara dayanarak, eğitim enstitüsü, fen edebiyat fakültesi ve diğerlerinden (ziraat fakültesi, iletişim fakültesi ve mühendislikler vb.) mezun olanların daha düşük düzeydeki uyum algılarının, bu işgörenlerin, hem mesleğe giriş

hem de daha sonraki aşamalarda mesleklerine duydukları inanç ve yüksek değerden kaynaklanmış olabileceğini ileri sürmüştür. Buna karşın eğitim fakülteleri mezunlarının bu boyuttaki örgütsel bağlılık algısı göreceli olarak daha yüksek bulunmuştur. Eğitim fakültelerinden mezun olanların uyum boyutunda daha üst düzeyde örgütsel bağlılık algısı göstermeleri, bu mezunların sahip olduğu beceri ve alternatif algıları ile açıklanabilir. Allen ve Meyer (1990), işgörenin örgütten ayrılması durumunda sahip olduğu işin benzerini veya daha iyisini bir başka yerde bulmada zorlanmayacak olmasının daha fazla araçsal bağlılık ve ilişkili olduğunu belirtmişlerdir.

Steers (1977)'in "Örgütsel bağlılığın sonuçları ve öncülleri" adlı araştırmasında örgütsel bağlılığın belirleyicisi olarak ele alınan eğitim düzeyi değişkeni ile örgütsel bağlılık arasında ters yönde bir ilişki bulmuştur. İşgörenlerin eğitim düzeyleri yükseldikçe örgüt tarafından, çalışanlara yeterli ödüller sunmak daha zor olabilmektedir. Eğitim düzeyi işgörenlerin artıkça örgüte olan bağlılıklarında azalma görüldüğü sonucuna varılmıştır. Yukarıdaki bulgulara göre eğitim enstitüsünden mezun olan öğretmenlerin uyum bağlılığının daha düşük olması açıklanabilir.

Ayrıca eğitim fakültesi mezunlarına göre, diğer fakülte mezunlarının uyuma dayalı bağlılıklarının düşük çıkmasının sebebi, kendi alanlarında iş bulamamaları nedeniyle, alternatif bir iş olarak öğretmenlik yaptıklarından dolayı uyum bağlılıklarının eğitim fakültesi mezunlarına göre daha düşük olduğu yorumu yapılabilir.

Yukarıdaki bulgulara dayanarak, eğitim fakültesi mezunlarının örgütsel sosyalleşme düzeyleri en düşük olmasına rağmen, uyuma dayalı örgütsel bağlılık düzeyleri en yüksek çıkmıştır. Bunu nedeni olarak, eğitim fakültesi mezunları diğer fakülte mezunlarına göre meslekte yeteri kadar sosyalleşemediklerinin söyleyebiliriz, fakat belli dışsal ödülleri kazanmak için örgüte uyum bağlılıklarının diğerlerine göre daha yüksektir. İşe yönelik beceri ve yetenekler artıkça meslekten ve örgütten beklentiler de doğru orantılı olarak arttığını söyleyebilir.

2- Özdeşleşme Boyutundaki Örgütsel Bağlılığın Yordanmasına İlişkin

Bulgular ve Yorumlar: Araştırmaya katılanların özdeşleşme boyutundaki örgütsel bağlılığın yordanmasına ilişkin çoklu regresyon analizi sonuçları Tablo 28’de verilmiştir.

Tablo 28: Özdeşleşme Boyutundaki Örgütsel Bağlılığın Yordanmasına İlişkin Çoklu Regresyon Analizi Sonuçları

Değişken	B	Standart Hata B	β	t	p	İkili r	Kısmi r
Sabit	-5.870	2.089	-	-2.810	.005	-	-
Örgütsel Amaç ve Değerlere Uyum	.185	.111	.107	1.668	.096	.616	.083
Görevde Uzmanlaşma	.226	.110	.094	2.062	.040	.509	.103
Sosyal Bütünleşme	.159	.111	.075	1.427	.154	.535	.071
Rol Açıklığı	.876	.103	.511	8.526	.000	.703	.393

R=0.716, $R^2=0.513$

F(4-399)=105.081, p=.000

Örgütsel sosyalleşmenin örgütsel amaç ve değerlere uyum, görevde uzmanlaşma, sosyal bütünleşme ve rol açıklığı boyutları ile örgütsel bağlılığın özdeşleşme boyutu arasında yüksek düzeyde, pozitif yönde ve anlamlı bir ilişki vardır ($R=0.716$, $R^2=0.513$, $p<0.01$). Sosyalleşmenin bu dört alt boyutu ile birlikte, örgütsel bağlılığın özdeşleşme boyutundaki varyansın %51’ini açıklamaktadır. Başka bir anlatımla, örgütsel sosyalleşme, özdeşleşme boyutundaki örgütsel bağlılığın anlamlı bir yordayıcısıdır.

Standardize edilmiş regresyon katsayıları incelendiğinde, örgütsel sosyalleşmenin örgütsel bağlılığın özdeşleşme boyutunu yordama düzeyine ilişkin görece önem sırası; rol açıklığı (%51), örgütsel amaç ve değerlere uyum (%11), görevde uzmanlaşma (%9) ve sosyal bütünleşme (%8) şeklinde olmuştur. Buna göre, sosyalleşmenin rol açıklığı boyutu, özdeşleşmeye dayalı örgütsel bağlılığı en yüksek düzeyde açıklayan değişkendir. Regresyon katsayılarının anlamlılığına ilişkin t-testi sonuçlarına göre, görevde uzmanlaşma ($t=2.062$) ve rol açıklığı ($t=8.526$) değişkenleri, özdeşleşme boyutundaki örgütsel bağlılığın anlamlı yordayıcısıdır. Bununla birlikte, örgütsel amaç ve değerlere uyum ve sosyal bütünleşme boyutları,

özdeşleşme boyutundaki örgütsel bağlılığın anlamlı yordayıcısı değildir. Özdeşleşme boyutundaki örgütsel bağlılık, işe ve çalışma arkadaşlarına bağlılık, diğer meslektaşlarla ve çalışanlarla özdeşlik kurmaya bağlıdır. Sosyalleşmenin rol açıklığı boyutu ise, görev ve sorumlulukların bilincinde olmayı ve yeteneklerine uygun görevlerde bulunmayı gerektirir. Bu durumda, öğretmenlerin rollerini açık ve anlaşılır bir biçimde algılamaları, özdeşleşme boyutundaki bağlılığı anlamlı derecede yordamaktadır. Aynı şekilde, görevde uzmanlaşma ve görevin gerektirdiği bilgi ve becerinin yanında prosedürlerin de öğrenilmesi, özdeşleşmeyi önemli ölçüde etkilemektedir.

İşgörenin iş grubu ve örgütteki rolünü öğrenmesi sosyalleşme sürecinin kritik görevlerinden bir tanesidir. Rol belirsizliği ve rol çatışmasının çözüm sonuçlarının işgörenin örgütteki başarısı için kritik olduğu bulunmuştur. Bunun neticesinde rol açıklığının sağlanması örgütsel bağlılık için önemli olduğu saptanmıştır (Adkins, 1995:841). Örgütsel sosyalleşme, işgörenlerin yeni işe ve yeni rollerine adapte olduğu ve bu süreç sayesinde örgütle özdeşleştiği süreç olarak tanımlanmaktadır. Örgütsel sosyalleşmeyi Çelik (1998:192), işgörenlerin örgüte ilişkin mesleki rol performansını yükseltmek için gerekli bilgi değer ve davranışları öğrenme süreci olarak yorumlamıştır. İşgören işi ve örgütü hakkında gerekli bilgileri öğrenmesi ve rol açıklığını sağlaması durumunda örgüte karşı olumlu duygular besleyeceğini ifade etmiştir. Özdeşleşme ise bireyin işin ve örgütün belirli yönlerini ve daha iyi nasıl olabileceğini öğrendiği zaman meydana gelmektedir (Chao ve Diğerleri, 1994:731). Bu yüzden sosyalleşme boyutlarından rol açıklığı ve görevde uzmanlaşmanın özdeşleşme boyutunu anlamlı şekilde yordamaları açıklanabilir. Öğretmenlerin okullarında ya da mesleklerinde rol açıklığını sağlaması ve görevde uzmanlaşmaları, işlerinde hakimiyet kurmaları ve meslek için gerekli becerileri edinmeleri sonucunda kendilerini yeterli görmeleri, örgütle özdeşleşmelerini etkilediği yorumu yapılabilir.

Ayrıca Balay (2000), işgörenlerin örgüte karşı olumlu duygular beslemesini özdeşleşme olarak nitelendirmektedir. Okuluna ve işine karşı olumlu duygular besleyen, işi hakkında gerekli bilgileri edinen ve rollerini öğrenen öğretmenlerin örgütle özdeşleşmesinin daha kolay olabileceğini söyleyebiliriz.

Rol açıklığı örgütsel sosyalleşmenin önemli görevlerindendir. Öğretmenlerin örgütsel sosyalleşme sürecinde rol açıklığını kazanması onların örgütle

özdeşleşmesini sağlayabileceğini yukarıdaki bulgulara dayanarak söylenebilir. Çünkü, rol açıklığı ile özdeşleşme bağlılığı arasında anlamlı bir ilişki gözlenmektedir. Rol açıklığının oluşması işgörenlerin rol tanımlarını bilmesi, kendisinden beklenen davranışlarının neler olduğunu öğrenmesi ve ortaya çıkan belirsiz durumlarla başa çıkmayı öğrenmesi durumunda olabileceğini söyleyebiliriz. Wiener (1982), yukarıdaki bulguları destekleyen görüşler öne sürmüştür. İşgörenlerin, örgütteki rol setlerini bulması, örgütleriyle özdeşleşmeleri sağlaması açısından oldukça uygun olduğunu ifade etmektedir. Aynı şekilde, daha gerçekçi resimler işgörenlerin işlerine bağlı olmasını sağlamaktadır ve işgörenlerin görev tanımlarını bir an önce öğrenmeye çalışmalarından bahsetmektedir. Bilgilerin doğru olmaması ya da tam olmaması onları çok zor bir ayrım içine soktuğunu ve bu durumun giderilmesinde örgütsel sosyalleşme süreçleri kullanıldığını belirtmektedir. Rol tanımları ve görevleri arasındaki ilişkiler işgörenlerin işteki başarısını göstereceğini ve işgörenler daha çok yeni öğrenme fırsatları ve becerileri elde etmeye çalışacağını ifade etmektedir. Preffer (1977)'da işgörenin davranışlarının anlamlarındaki açıklıktan bahsederek, sonraki tutum ve davranışlarındaki mantıksal ilişkilerin açıklığa kavuşturulmasının, örgüte daha çok bağlı olmasını sağladığını saptamıştır.

İşgörenlerin örgütsel sosyalleşme uygulamaları hakkında belirli algıları olması, işgörenin örgüte uyumunda etkilidir. İşgörenlerin örgütlerde yoğun sosyalleşme deneyimlere sahip olduğu zaman, örgütsel değerlere daha fazla bağlılık gösterdiği araştırmalarda belirtilmiştir (Chatman ve O'Reilly, 1990). İşgörenlerin örgütlerde etkili bir şekilde sosyalleşmesi için, örgütlerin örgütsel sosyalleşme sürecini, işgörene etkili bir şekilde vermesi, ödül ve kariyer fırsatlarını açıklaması ve güçlü, belirli bir değer sistemlerini açıkça işgörene göstermelidir. Aynı zamanda işgörenin rol açıklığını da sağlaması gerekmektedir (Chatman, 1991).

Öğretmenlerin örgütlerinde belirli roller alması, onlar için bir öğrenme fırsatı sağladığından, bu öğrenme fırsatları ile kendilerinin becerilerini geliştirmelerinin mümkün olabileceğini söyleyebiliriz. Bu durumu Wanous, Reichers ve Malik (1984)'in sosyal öğrenme sürecinde rolleri yerine getirmenin önemi üzerinde durarak açıklamışlardır. Örgütsel sosyalleşme sürecinde rol alma-yerine getirme, işgörenler için büyük değişme periyodu sağladığı için mükemmel fırsatlar yaratılması

bakımından önemli olduğunu belirtilmektedir. Aynı zamanda, işgörenler iki yoldan rol beklentilerinin olduğunu ve bunların diğer eş çalışanlar ve yöneticiler olarak ifade etmişlerdir. Rol beklentileri üzerine farklı perspektifler sağlaması için kişiler arası etkileşim iletişim için önemli olduğu belirtilmektedir. Aynı şekilde Glisson ve Durick (1988), örgütsel bağlılığın göstergelerini incelediği araştırmalarında, rol uyumsuzluğu (bağlılıkla negatif ilişkilidir), rol tanımı, çalışanların beklentileri ile görevlerinin uyumunu, sosyal etkileşimler için fırsatlar ve beceri düzeyleri olarak değerlendirildiği çalışmada bu göstergelerin yerine getirilmesi durumunda kişinin örgütle özdeşleşeceğini belirtmektedirler. Yukarıda belirtilen göstergeler, aynı zamanda örgütsel sosyalleşme sürecinin görevleri kapsamaktadır. Görevlerinde belirtilen göstergeleri başarılı bir şekilde yaşayan öğretmenlerin okullarıyla özdeşleşebileceğini söyleyebiliriz.

Görevde uzmanlaşma, öğretmenlerin görevleriyle ilgili beceri ve yeteneklere sahip olması ile ilgilidir. Öğretmenlerin, öğretmenlik mesleğinin beceri ve yeteneklerini geliştirmek için öğrenme fırsatlarının yaratılması gerekir. Örgütsel sosyalleşme süreci ile birlikte öğretmenler, işleri hakkında bilgi ve becerileri elde etmeleri sonucunda, okula karşı içsel bağlılıklarının oluştuğu söylenebilir. Öğretmenlere öğrenme fırsatları yaratarak, görevde uzmanlık elde etmesi sağlanabilir. Firestone ve Pennell (1993), öğrenme fırsatlarını, öğretmenlerin bilgilerini genişletmeleri ile öğretmen bağlılığına katkıda bulunduğunu belirtmektedir. Öğretmenler yeni yaklaşımlar ve yeni teknikler kullanarak beceri çeşitliliğini geliştirir ve meslek ile ilgili belirsiz durumları azaltır. Öğrenme fırsatlarının yaratılmasında eş çalışanlar arasında öğrenme fırsatlarının yaratılması işbirliği için önemli yararlar sağladığını saptamışlardır. Öğrenme fırsatları daha çok formal öğrenme ortamları yaratılarak, bağlılığın gelişmesine katkı sağlar.

Öğretmenlerin görevlerini iyi bir şekilde öğrenme fırsatının yaratılmaması, becerilere uygun görevler verilmemesi, öğretmenlerin örgütsel sosyalleşmelerini olumsuz etkileyen durumlar olarak karşımıza çıkabilir. Öğretmenler kendilerine tanınan öğrenme fırsatlarıyla birlikte görevlerine ilişkin rollerini öğrenebileceğini söylenebilir. Rosenholtz ve Simpson (1990), öğretmenlerin öğrenme fırsatlarının yaratılmaması durumunda bağlılıklarının azalacağını belirtmişlerdir. Ayrıca, profesyonel büyüme için fırsatların olmamasının öğretmenlerin yıpranma ve

devamsızlığa ek olarak öğretmenlerin hoşnutsuzluğuyla ilgili olduğunu bulmuşlardır. Okul ortamlarında öğrenme fırsatlarını öğretmen bağlılığını artırmaktadır. Bunun için, öğretmenlerin yeteneklerini esas görevlerle geliştirmesi ve sıkıcı görevlerden kaçınma ile işin profesyonel prestiji ve anlamlılığının gelişmesi ile öğretmen bağlılığın artacağını belirtmişlerdir. Aynı zamanda şimdiki ve gelecekteki görevlerindeki problemler için kişiler arası desteğin olması ve profesyonel becerilerin etkin değişimi için bir atmosfer yaratılması öğretmenlerin örgütsel bağlılıklarını artırmakta olduğunu bildirmektedirler.

İşgörenlerin yalnızca rollerini açıklığa kavuşturması örgütle özdeşleşmesini sağlamaz. Rol açıklığının sağlanması yanında, işgörelere rol üstü davranışlarda verilmesi örgüte bağlanmalarında önemli görölmektedir. O'Reilly ve Chatman (1986:493), örgütsel bağlılığın söz konusu boyutlarının, rol üstü davranışlar ve örgütte kalma isteği açısından farklı sonuçlar doğuracağını belirtmektedirler. Rol üstü davranışlar, tüm çalışanlardan beklenen resmi olarak belirlenmiş rol ile ilgili davranışların ötesinde ve örgüt yararına olan davranışlardır. Kişiyeye dolaysız olarak bir çıkar sağlamayacak, aksine örgüt yararına fazladan zaman ve çaba harcamayı gerektirecek nitelikteki bu davranışlar, özdeşleşme ve benimsenmeye dayanan bağlılığın sonucunda görölmektedirler. Bu bağlılık türlerine sahip olan üyelere ayrıca örgütte kalma isteği de oldukça yüksektir.

Kuralların ön planda olduğu örgütlerde, güvenlik ve geleneklere uygunluk ön plandadır. Bu tip örgütlerde kurumsal sosyalleşme taktiklerini kabullenme daha yüksektir. Kurumsal taktikler sayesinde işgörenlerin bilgi alması ve iş yapısını anlamlandırması daha kolay olmaktadır. Ek olarak, kuralcı örgütler ayırıcı taktiklere göre seri taktikleri daha çok tercih ederler. Deneyimli örgüt üyelerinin yeni işgörenler için rol modelini sağlamalarına hizmet ederler. Böylece, seri sosyalleşme taktikleri iş grubuna uyum ve özdeşleşme ile birlikte, deneyimli işgörenlerle de özdeşleşmeyi sağlar (Bauer ve Taylor, 2001). Kurumsal taktiklerin daha çok formal örgütlerde tercih edildiği ve kuralların ve görevlerin bu örgütlerde daha açık olduğu literatürde belirtilmektedir. Jones (1986)'ın yapmış olduğu, sosyalleşmenin kurumsal taktikleri ile işgörenlerin bağlılığı arasındaki ilişkinin araştırıldığı çalışmasında, sosyalleşme taktikleri ile bağlılık arasındaki ilişki pozitif olarak tespit etmiştir. Kurumsal taktikler (kolektif, formal, ardışık, durağan, seri ve atama) sayesinde

işgörenin, sosyalleşme sürecinin sonucunda örgütsel bağlılığı oluştuğu sonuç olarak verilmiştir.

Öğretmenlerin görevde uzmanlaşmaları örgütle özdeşleşme bağlılığı için önemli olduğu yukarıdaki bulgulardan tespit edilmiştir. Görev uzmanlığı meslekle ilgili ip uçlarını elde etme, işin gerektirdiği beceri ve yeteneklere sahip olma, mevzuat ve prosedürleri öğrenme olarak sıralanabilir. Örgütsel sosyalleşme “kuralları öğrenme”, eğitilme ve bir örgütte ya da bazı alt birimlerde nelerin önemli olduğunu öğretme süreci (Can, 1999:325) olarak tanımlandığından dolayı, öğretmenlerin örgütsel sosyalleşme sürecinde görev uzmanlığını elde edildikçe bağlılıklarının arttığı sonucuna varabiliriz. Yüksel (1997:114), bireyin örgütün kimliği ile bütünleşmeyi sağlayan kural ve ilkeleri kazanması ile sosyalleşeceği vurgulanmaktadır. Özden (1997:38)’e göre yapılan iş ile ilgili yazılı kural ve prosedürler formalleştikçe işgörenlerin bağlılık düzeyinin de arttığını belirtmektedir. Morrison (1993), tarafından yapılan araştırmada ise bilgi edinmenin önemi üzerinde durulmuştur. Örgütsel sosyalleşme sürecinin görevlerinden biri olan görevde uzmanlaşmanın örgütsel sosyalleşme sürecini kolaylaştırdığı ve iş görenin örgütsel çevreye uyumunda aktif biri olarak proaktif bir rol alması gerektiğini belirtmiştir. Yukarıdaki ifadelerden yola çıkarak, sosyalleşme sürecinde görev uzmanlığı kazanan öğretmenlerin örgüte olan bağlılıklarının arttığını söyleyebiliriz. Hrebiniak ve Alutto (1972), işgörelere formal eğitim avantajları yaratmak işgörenin örgütsel bağlılığı için önemli olduğunu ifade etmişlerdir. Ek eğitim eğilimleri işgörenlerin profesyonelliği ve kozmopolitliğini işaret edebilir, bunun az olması da, işgörenin örgüte uyumunun daha bölgesel olacağını belirtmişlerdir. Hoy ve Woolfolk (1990), stajer öğretmenlerin sosyalleşmesini ölçen araştırmalarında, örgüte bürokratik uyumun, işgörenlerin tutumları, değerleri ve davranışlarının bürokrasi ile cesaretlendirilerek bireyin bağlılığına işaret ettiği sonucunu bulmuşlardır.

Başaran (1998:60), işgörenin yaptığı işin mesleğine, ilgilerine, kişiliğine uygun olmadığı durumlarda, işi ile özdeşleşmeye gereklilik duymadığını belirtmiştir. Eğitim örgütlerinde çalışanların işleriyle özdeşleşmelerinde en uygun yöntem örgütsel sosyalleşme çabalarının olduğunu ifade etmiştir. Örgütsel sosyalleşme örgüt ile çalışanları arasındaki etkileşimi kapsadığından, Balcı (2000:3), bu etkileşim sayesinde işgören üyesi olduğu örgütün değer sitemlerini, normlarını ve istenilen

davranış kalıplarını öğrenerek örgütle özdeşleşeceğini belirtmektedir. Aynı zamanda Balcı (2000:12), bireyin örgüte uyumu sağlandığı takdirde, başarısı, kariyerinde başarılı olması, onun sosyalleşme sürecinin işlevleri olarak değerlendirilmektedir. Bireyin işinde uyum sağlaması ya da sağlamaması, başarılı ya da başarısız sosyalleşme yaşamasına neden olmaktadır. Bireyin başarılı bir sosyalleşme yaşaması, onun işe olan bağlılığını, başarısını ve uyumunu artıracak gibi bireyin başarısız bir sosyalleşme yaşaması ise, onun işten ayrılmasına neden olacaktır. Bu sonuçtan hem birey hem de örgüt zarar görecektir. Sosyalleşme sürecinin bu işlevleri, onun hem birey ve örgüt açısından önemini ortaya koymaktadır. Kristof (1996), bireysel ve örgütsel sosyalleşme uygulamalarının her ikisinin de işgörenlerin uyumunu artırmayı sürdüreceğini belirtmektedir. İş sürecinin anlaşılması işgören tarafından öğrenme ve uyum meydana getirirken, aynı zamanda örgüt tarafından da işgörenlerin uyumu ve bazı değişimler meydana gelmektedir. Kişi-örgüt uyumunu test eden birkaç çalışma, örgütsel bağlılığın, kişi-örgüt uyuma bağlı olduğunu bulunmuştur (Meyer ve Allen, 1991:353). Birey ile örgüt arasında uyum olduğu zaman örgütsel bağlılık geliştiği belirtilmektedir (Luthans ve Diğerleri, 1987:220). Öğretmenlerin görevlerine uyum sağlaması, onların meslekleriyle özdeşleşmelerini sağlayabileceğini söyleyebiliriz.

Yukarıdaki ifadeleri destekleyen bulgulara literatürde rastlanmaktadır. Ostroff ve Rothausen (1997), yaptıkları araştırma bulgularında, işgören ve örgüt uyumu kavramını üzerinde durulmuştur. Bu uyum sonucunda bağlılık gibi bireysel sonuçlar ve örgütlerde etkililik gibi örgütsel sonuçlar ortaya çıkmaktadır. İşgören-örgüt uyumu kavramının temelini teşkil eden, işgörenlerin tutumlarının mevkileriyle eş olduğunda ya da uyumlu olduğu zaman örgütlerde bireylerin daha etkili ve daha üretken olacağı varsayımını ileri sürmüşlerdir. Bu varsayım işgörenler de birtakım etkilerinin gözüktüğünü ve bunların örgütsel bağlılık, iş devri, mesleğe uyum ve mesleki istikrar olduğunu bulmuşlardır. İşgören ve örgüt arasındaki uyumunun bireysel ve örgütsel sonuçlarını da değerlendirmişlerdir. Bireysel sonuçlar olarak, örgütsel bağlılık, uyum, performans ve iş doyumunun ortaya çıktığını ve örgütsel sonuçlar olarak da, performans ve örgütte etkililik gibi sonuçları olduğunu belirtmişlerdir.

Örgütsel sosyalleşme sürecinde, işgörenler aynı zamanda çalıştıkları örgütün kültürünü öğrenirler. Schein (1975), bu sürecin örgütün inanç ve değerlerini ile ilgili

olduğunu belirtmektedir. Örgütün değerlerini üyelerin hissetmesi ile oluşmaktadır. Diğer bir deyişle, örgütsel varsayımlar hakkında temel gerçekliklerin öğrenildiği bir süreçtir. Shaw ve Reyes (1992)'in “Örgütsel değer oryantasyonu ve bağlılık” adlı araştırmalarında, ilkökul ve yüksek okul öğretmenlerinin örgütsel bağlılık ve okul değer oryantasyonları araştırılmıştır. Bağlılığı, örgütsel kültürün temel varsayımları olan örgütün amaçlarına, kurallarına, değerlerine, sembollerine ve inançlarına işgörenin özdeşleşmesi olarak tanımlamıştır. Normatif okul kültürlerinde, örgütsel amaçlara daha çok bağlanma eğilimindedirler. Diğer bir deyişle öğretmenlerin, daha az olan okul kültürüne katılmaları, okullarına daha az bağlanmalarına yol açmaktadır. Bu araştırma sonucuna göre, normatif değer oryantasyon düzeyi yüksek olan öğretmenlerin örgütsel bağlılığı çok yüksek çıkmıştır.

Bir etkili okulda, okuldaki eğitimin temel değerlerini ve amaçları hakkında personelin anlaşması, öğretmenlerin örgüte bağlılığında önemli bir ölçüdür (Kushman, 1992:9)

Örgütsel ilişkiler bağlılık için önemlidir. Yöneticiler ile her kademedeki çalışanlar arasındaki ilişkileri tanımlamak ve alt görevlerde çalışanların rollerinin tanımlanması, görevleri başarma metotlarının verilmesi ve örgütün üyeleri arasındaki iletişim kurulmasını sağlamaktadır. İşgörenler için denetim rol açıklığının değerini artırır. Çalışanlar arasında ortak hislerin gözükmesi ve açıklanmış beklentiler onların değerini artırabilir. Bu çabaların birleşmesini çoğaltır, takım çalışmasını ve amaçlarla örgütle özdeşleşmeyi sağlar. Sonuç olarak bağlılık gelişir (Luthans ve Diğerleri, 1987). Örgütsel bağlılık araştırmalarında, örgütsel yapının önemli olabileceği sonucu çıkarılmıştır. Örgütsel yapı çalışan/supervizör ilişkileri, rol açıklığı ve kişinin kendisini önemli hissetmesidir (Meyer ve Allen, 1991). Blau (1988)'un yapmış olduğu “yeni iş görenlerin örgütsel sosyalleşme stratejileri” araştırmasında, yeni işgörenlerin örgütteki diğer çalışanlarla iş ilişkilerini spesifik olarak test etmiştir. Sosyalleşme stratejileri sonucunda yeni iş görende rol açıklığı, örgütsel bağlılık ve örgütte uzun yıllar çalışma gibi iş tutumları sonuçları değerlendirilmiştir. Sonuç olarak, iş ilişkilerinin kalitesi yeni iş görenlerin beklentileri, rol açıklığı, örgütsel bağlılık ve başarı arasında anlamlı olduğu ortaya çıkmıştır. Ayrıca, işgörenlerin beklentilerinin karşılanması ve rol açıklığının olması, bireyin örgütte özdeşleşmesine olanak tanır ve örgütsel bağlılık oluşurken, işgörenin işle ilgili performansında da

artma gözükür, sonucu da not edilmiştir. Öğretmenlerin örgütle özdeşleşme bağlılığının artırmada meslektaşları ile ilişkileri, rol açıklığının kazanılması ve beceri-yeteneklerin gelişiminde önemli olduğunu söyleyebiliriz.

Örgütsel ödüller ve işgörenin beklentileri ya da amaçları arasında uygunluk olması, bağlılığın oluşmasını sağlar. Aynı zamanda, işgörenin var olan değerleri ile örgütün değerler standartlarının uyuşması, örgütsel özdeşleşmeyi sağlar. İşgörenin örgütsel değer ve amaçlarla özdeşleşmesi onun örgüte yüksek bağlılık duymasını sağlar (Putti ve Diğerleri, 1989).

Salancik (1977), seçim ya da irade, açıklık gibi şartların altında bağlılığın artacağını bildirmiştir. İş görenin çalışacağı örgütü seçmemesi, bireyin inançları ve algıları için davranışlarının anlamı yoktur. Örgütsel bağlılığın oluşması ile ilgili tüm literatür, işgörenin çalışacağı örgütü seçmesinin, onun örgüte bağlılığında etkili olduğunu ileri sürmüşlerdir (Akt:Preffer, 1997:116). Caldwell, Chatman ve O'Reilly (1990:246), kişinin işteki ilk deneyimlerinin örgütsel bağlılığın gelişmesinde oldukça önemli bir rol oynadığı düşüncesinde yola çıkarak kişinin örgüte girme süreci ile örgütün amaç ve değerlerinin yanı sıra işin nasıl yapılacağını kişiye öğretilme süreci olan sosyalleşmenin bu tip bağlılığın gelişmesinde etkili olduklarını savunmaktadırlar.

Yukarıdaki bulgulara göre, öğretmenlerin örgütsel sosyalleşme sürecinin rol açıklığı ve görevde uzmanlaşma boyutu örgütsel bağlılığın özdeşleşmeye boyutu ile ilişkilidir. Öğretmenlerin örgütle özdeşleşmelerini sağlamada sosyalleşme sürecinin bu boyutlarının kullanılabileceğini söyleyebiliriz.

Özdeşleşme boyutundaki örgütsel bağlılığı açıklayan matematiksel denklem şöyledir:

$$\text{Özdeşleşme} = -5.870 + 0.185 \text{Örgütsel Amaç ve Değerlere Uyum} + 0.226 \text{Görevde Uzmanlaşma} + 0.159 \text{Sosyal Bütünleşme} + 0.876 \text{Rol Açıklığı}$$

Örgütsel Sosyalleşme Sürecinin Özdeşleşme Boyutundaki Örgütsel Bağlılığa Etkisinin Bazı Değişkenler Açısından İncelenmesi: Örgütsel sosyalleşme sürecinin özdeşleşme boyutunun örgütsel bağlılığa etkisini çalışanların

cinsiyetine (kadın-erkek), görev değişkenine (sınıf öğretmeni-branş öğretmeni), mesleki kıdem değişkeni (1-5 yıl, 6-10 yıl, 11-15 yıl, 16-20 yıl ve 21 yıl ve üstü) ve son olarak da mezun olunan kurum değişkenlerine (eğitim fakültesi, fen edebiyat fakültesi, eğitim enstitüsü ve diğerleri) göre incelenmesi aşağıda verilmiştir.

a) Örgütsel Sosyalleşme Sürecinin Özdeşleşme Boyutundaki Örgütsel Bağlılığa Etkisinin Cinsiyet Değişkenine İlişkin Bulgular ve Yorumlar: Örgütsel sosyalleşme sürecinin özdeşleşme boyutundaki örgütsel bağlılığa etkisinin cinsiyete göre incelenmesi Tablo 29’da verilmiştir.

Tablo 29: Sosyalleşme Sürecinin Özdeşleşme Boyutundaki Örgütsel Bağlılığa Etkisinin Cinsiyete Göre MANOVA Sonuçları

Değişken	Wilks’ Lambda (Λ)	F	sd	p
Özdeşleşme Bağlılığı*Sosyalleşme	.961	8.160	2-401	.000

Araştırmaya katılan öğretmenlerin sosyalleşme sürecinin özdeşleşme boyutundaki örgütsel bağlılığa olan etkisine ilişkin algıları, cinsiyet değişkenine göre anlamlı bir farklılık göstermiştir [$\Lambda=.961$, $F_{(2-401)}=8.160$, $p<.05$]. Başka bir ifade ile, sosyalleşme puanları ve özdeşleşme bağlılığı puanlarının doğrusal bileşeninden oluşan puanlar, öğretmenlerin cinsiyetlerine göre farklılaşmıştır.

Cinsiyet değişkenine göre Tablo 29 ve Tablo 30 incelendiğinde, sosyalleşme sürecinin özdeşleşme boyutunda örgütsel bağlılığa etkisi cinsiyete göre farklılık göstermiştir. Aynı zamanda, örgütsel bağlılık ve örgütsel sosyalleşme algıları da farklılık göstermektedir. Tüm sonuçlar erkek öğretmenlerin algılarının kadın öğretmenlere göre daha yüksek olduğu sonucunu betimlemektedir.

Tablo 30: Sosyalleşme Sürecinin Özdeşleşme Boyutundaki Örgütsel Bağlılığa Etkisinin Cinsiyete Göre ANOVA Sonuçları ve Betimsel Veriler

Değişken	Cinsiyet	N	$\bar{X}$	S	sd	F	p
Özdeşleşme	1. Kadın	165	23.16	7.52	1-402	15.000	.000
	2. Erkek	239	26.13	7.64			
Sosyalleşme	1. Kadın	165	85.58	13.86	1-402	12.283	.001
	2. Erkek	239	90.35	13.18			

ANOVA sonuçları ve betimsel veriler incelendiğinde, özdeşleşme bağlılığına ilişkin algı puanlarının cinsiyete göre farklılık gösterdiği görülmektedir [$F_{(1-402)}=15.000$, $p<.05$]. Aynı şekilde, sosyalleşme puanlarının da cinsiyet açısından farklılaştığı söylenebilir [$F_{(1-402)}=12.283$, $p<.05$]. Özdeşleşme bağlılığında, erkek öğretmenlerin puanlarının ortalaması ($\bar{X}=26.13$), kadın öğretmenlerden ($\bar{X}=23.16$) daha yüksek olmuştur. Buna göre, araştırmaya katılan erkek öğretmenlerin özdeşleşme bağlılıkları, kadın öğretmenlerden daha yüksektir. Aynı şekilde, sosyalleşme puanları açısından da erkek öğretmenlerin ortalama puanlarının ($\bar{X}=90.35$), kadın öğretmenlerden ($\bar{X}=85.58$) daha yüksek olduğu görülmektedir. Sosyalleşme algısı, araştırmaya katılan erkek öğretmenlerde, kadın öğretmenlerden daha yüksek düzeydedir. Bu bulgulara göre, sosyalleşme sürecinin özdeşleşme boyutundaki örgütsel bağlılığa olan etkisinin, erkek öğretmenlerde daha yüksek olduğu belirtilebilir.

Putti ve Diğerleri (1989), işgörenin örgütle özdeşleşmesinin demografik özelliklerden etkilendiğini belirtmektedirler. Örgütsel bağlılığın özdeşleşme boyutunda erkek işgörenlerin, kadın işgörelere göre algılarının yüksek çıkması, Balay (2000)'ın çalışmasıyla tutarlıdır. Balay (2000), erkek işgörenlerin, toplumsal kabul ve norm çerçevesinde aile kurumunun temsilcileri olarak hareket ettikleri için, ev geçimi ve buna ilişkin zorlukları bir baskı ögesi olarak daha fazla duymalarının özdeşleşme boyutunda daha üst düzeyde örgütsel bağlılık algısı göstermelerine etki ettiğini ileri sürmüştür. Mowday, Porter ve Steers (1982) yılında yapılan araştırmada da cinsiyet gibi kişisel özelliklerin örgütsel bağlılıkla ilgili olduğu belirtmişlerdir. Cinsiyet değişkenine göre, erkeklerin kadınlara oranla örgütlerine daha fazla bağlı oldukları sonucuna varılan bir çok çalışma vardır. Aven ve Diğerleri (1993) cinsiyet kuramına göre, örgütsel bağlılığın cinsiyete bağlı olarak farklılık gösterdiğini savunur. Cinsiyet modeli kadınların örgüte daha az bağlılığını açıklamada, kadınların örgütün amaç ve değerleri ile özdeşleşmesi ya da bağlanmasında daha yetersiz olduklarını belirtmektedirler (Kadınlar, kendi kimlikleri içindeki rollerini esas alırlar, ailevi rollerine daha fazla kabullenirler, bu yüzden örgüte erkeklere kıyasla daha az bağlanırlar).

Yukarıdaki bulgulara dayanılarak, erkek öğretmenlerin örgütsel sosyalleşme sürecini daha etkili yaşadıkları ve bunun sonucunda da okulları ile özdeşleşmelerinin kadın öğretmenlere göre daha yüksek olduğu sonucuna varılabilir.

b) Örgütsel Sosyalleşme Sürecinin Özdeşleşme Boyutundaki Örgütsel Bağlılığa Etkisinin Görev Türü Değişkenine İlişkin Bulgular ve Yorumlar: Örgütsel sosyalleşme sürecinin özdeşleşme boyutundaki örgütsel bağlılığa etkisinin görev türü değişkenine göre incelenmesi Tablo 31’de verilmiştir.

Tablo 31: Sosyalleşme Sürecinin Özdeşleşme Boyutundaki Örgütsel Bağlılığa Etkisinin Branş Değişkenine Göre MANOVA Sonuçları

Değişken	Wilks’ Lambda (Λ)	F	sd	p
Özdeşleşme Bağlılığı*Sosyalleşme	.952	10.041	2-401	.000

Sosyalleşme sürecinin özdeşleşme bağlılığına olan etkisinde, araştırmaya katılan öğretmenlerin branşlarına göre anlamlı bir farklılık vardır [$\Lambda=.952$, $F_{(2-401)}=10.041$, $p<.05$]. Başka bir anlatımla, sosyalleşme ve özdeşleşme bağlılığı puanlarının doğrusal bileşeninden oluşan puanların, branşa bağlı olarak farklılık gösterdiği söylenebilir.

Tablo 32: Sosyalleşme Sürecinin Özdeşleşme Boyutundaki Örgütsel Bağlılığa Etkisinin Branş Değişkenine Göre ANOVA Sonuçları ve Betimsel Veriler

Değişken	Branş	N	$\bar{X}$	S	sd	F	p
Özdeşleşme	1. Sınıf Öğretmeni	188	26.72	7.89	1-402	20.119	.000
	2. Branş Öğretmeni	216	23.35	7.23			
Sosyalleşme	1. Sınıf Öğretmeni	188	90.68	14.01	1-402	9.981	.002
	2. Branş Öğretmeni	216	87.42	13.03			

Özdeşleşme puan ortalamasının sınıf öğretmenlerinde 26.72 olurken, branş öğretmenlerinde ise, 23.35 olduğu görülmektedir. Sosyalleşme puanlarında ise, yine sınıf öğretmenlerinin algı puanlarının ortalamasının ($\bar{X}=90.68$), branş öğretmenlerinden ($\bar{X}=87.42$) daha yüksek olduğu dikkat çekmektedir.

Araştırmaya katılan öğretmenlerin algılarına göre, örgütsel sosyalleşme sürecinin öğretmenlerin örgütle özdeşleşmelerine etkisi görev türüne göre farklılık gösterdiği bulgusu elde edilmiştir. Buna göre, sınıf öğretmenlerin örgütsel sosyalleşme süreci ve buna dayalı olarak örgütsel bağlılığın özdeşleşme boyutu, branş öğretmenlerine göre daha yüksek çıktığı tespit edilmiştir.

c) Örgütsel Sosyalleşme Sürecinin Özdeşleşme Boyutundaki Örgütsel Bağlılığa Etkisinin Mesleki Kıdem Değişkenine İlişkin Bulgular ve Yorumlar: Örgütsel sosyalleşme sürecinin özdeşleşme boyutundaki örgütsel bağlılığa etkisinin mesleki kıdem değişkenine göre incelenmesi Tablo 33’de verilmiştir.

Tablo 33: Sosyalleşme Sürecinin Özdeşleşme Boyutundaki Örgütsel Bağlılığa Etkisinin Mesleki Kıdem Değişkenine Göre MANOVA Sonuçları

Değişken	Wilks' Lambda (Λ)	F	sd	p
Özdeşleşme Bağlılığı*Sosyalleşme	.841	8.634	8-796	.000

Sosyalleşme sürecinin özdeşleşme bağlılığı üzerindeki etkisi, mesleki kıdem değişkenine göre anlamlı bir farklılık göstermiştir [$\Lambda=.841$, $F_{(8-796)}=8.634$, $p<.05$]. Araştırmaya katılan öğretmenlerin sosyalleşme sürecine ilişkin algılarının özdeşleşme bağlılığına ilişkin algılarına olan etkisinde, mesleki kıdeme bağlı olarak anlamlı farklılık görülmektedir.

Tablo 34: Sosyalleşme Sürecinin Özdeşleşme Boyutundaki Örgütsel Bağlılığa Etkisinin Mesleki Kıdem Değişkenine Göre ANOVA Sonuçları ve Betimsel Veriler

Değişken	Mesleki Kıdem	N	$\bar{X}$	S	sd	F	p
Özdeşleşme	1. 1-5 yıl	127	20.95	6.84	4-399	17.922	.000
	2. 6-10 yıl	78	24.58	7.27			
	3. 11-15 yıl	69	27.23	6.88			
	4. 16-20 yıl	53	26.17	8.04			
	5. 21 (+) yıl	77	28.87	7.09			
Sosyalleşme	1. 1-5 yıl	127	82.62	13.46	4-399	11.294	.000
	2. 6-10 yıl	78	87.72	12.43			
	3. 11-15 yıl	69	92.68	11.93			
	4. 16-20 yıl	53	90.57	14.31			
	5. 21 (+) yıl	77	93.30	12.76			

Araştırmaya katılan öğretmenlerin özdeşleşme bağlılığına ilişkin algı puanları, mesleki kıdeme göre anlamlı bir farklılık göstermiştir [$F_{(4-399)}=17.922$, $p<.05$]. Aynı şekilde, sosyalleşme puanları da mesleki kıdeme bağlı olarak farklılaşmıştır [$F_{(4-399)}=11.294$, $p<.05$]. Özdeşleşme bağlılığında, en düşük aritmetik ortalama değeri 1-5 yıllık öğretmenlerde olmuştur ($\bar{X}=20.95$). 21 yıl ve üzeri mesleki kıdemi olan öğretmenlerin özdeşleşme bağlılıklarının en yüksek olduğu görülmektedir ($\bar{X}=28.87$). Benzer şekilde, sosyalleşme puanlarının ortalaması ise, 1-5 yıllık öğretmenlerde ($\bar{X}=82.62$) en düşük olurken, 21 yıl ve üzeri mesleki kıdemi olanlarda ($\bar{X}=93.30$) en yüksek olmuştur. Bu bulgulara göre, mesleğin ilk yıllarında sosyalleşme algısının ve özdeşleşme bağlılığının düşük olduğu, sonraki yıllarda bunun kademeli olarak artış gösterdiği söylenebilir. Meslekte daha uzun süredir görev yapan öğretmenlerin sosyalleşme algılarının özdeşleşme bağlılığı üzerindeki etkisi, diğer öğretmenlere göre daha yüksek olmuştur. Mesleğin ilk yıllarını yaşayan 1-5 yıllık öğretmenlerin sosyalleşme algıları ve özdeşleşme bağlılıkları, diğer öğretmenlere göre daha düşük düzeydedir. Balcı (2000:12), örgütsel sosyalleşmede yetiştirme sürecinin başarılı olmaması durumunda işten ayrılmanın örgüte maliyeti arttıracaklarını vurgulamaktadır. Böyle bir sonuçtan hem birey hem örgüt zarar görecektir. Sosyalleşme sürecinin bu işlevi, onun birey ve örgüt için önemini ortaya

koymaktadır. Onun için yapılacak sosyalleşme çalışmaları okulla özdeşleşmelerine imkan tanınmalıdır. Göreve yeni başlayan öğretmenlerin okula bağlılıklarını artırmaya yönelik sosyalleşme çabalarının örgütlerin üstlenmesi gerektiği söylenebilir.

Hrebiniak ve Joseph (1972)'in yaptıkları “Örgütsel bağlılığın gelişmesinde kişisel ve rolle ilgili faktörler” adlı araştırmalarında, bağlılığın yapısının, kıdem ya da hizmet süresi ile bağlantılı olduğunu ve kişinin örgüte yaptığı yatırımın büyümesi kıdem ya da hizmet süresi ile pozitif bağlı olduğunu önermişlerdir. Hizmet süresi örgütsel kariyerin gelişmesi ve örgütsel kaynakların birikimi ile mümkün olduğunu açıklamışlardır.

Yukarıdaki bulgulara bakarak, mesleki kıdem artıka örgütsel sosyalleşme düzeyleri ve özdeşleşme bağlılıklarının arttığını görölmektedir. Öğretmenlerin kıdem ile birlikte mesleklerine ilişkin rol açıklığı sağlaması, görevlerinde uzmanlaşmaları ve tecrübe sahibi olmaları sonucunda sosyalleşme düzeylerinin yükseldiğini ve bunun sonucunda da örgütle özdeşleştiği söylenebilir.

d) Örgütsel Sosyalleşme Sürecinin Özdeşleşme Boyutundaki Örgütsel Bağlılığa Etkisinin Mezun Olunan Kurum Değişkenine İlişkin Bulgular ve Yorumlar: Örgütsel sosyalleşme sürecinin özdeşleşme boyutundaki örgütsel bağlılığa etkisinin mezun olunan kurum değişkenine göre incelenmesi Tablo 35’de verilmiştir.

Tablo 35: Sosyalleşme Sürecinin Özdeşleşme Boyutundaki Örgütsel Bağlılığa Etkisinin Mezun Olunan Kurum Değişkenine Göre MANOVA Sonuçları

Değişken	Wilks’ Lambda (Λ)	F	sd	p
Özdeşleşme Bağlılığı*Sosyalleşme	.903	6.934	6-798	.000

Sosyalleşme sürecinin özdeşleşme bağlılığı üzerindeki etkisi, araştırmaya katılan öğretmenlerin mezun oldukları kurumlara bağlı olarak anlamlı farklılıklar göstermiştir [$\Lambda=.903$, $F_{(6-798)}=6.934$, $p<.05$]. Başka bir anlatımla, sosyalleşme ve

özdeşleşme bağlılığı puanlarının doğrusal bileşeninden oluşan puanlar, öğretmenlerin mezun oldukları kurum değişkenine bağlı olarak farklılaşmıştır.

Tablo 36: Sosyalleşme Sürecinin Özdeşleşme Boyutundaki Örgütsel Bağlılığa Etkisinin Mezun Olunan Kurum Değişkenine Göre ANOVA Sonuçları ve Betimsel Veriler

Değişken	Mezun Olunan Kurum	N	$\bar{X}$	S	sd	F	p
Özdeşleşme	1. Eğitim Fakültesi	209	23.02	7.19	3-400	13.595	.000
	2. Fen-Edebiyat	50	24.24	7.67			
	3. Eğitim Enstitüsü	67	29.07	7.40			
	4. Diğer	78	26.86	7.71			
Sosyalleşme	1. Eğitim Fakültesi	209	86.48	13.31	3-400	4.813	.003
	2. Fen-Edebiyat	50	87.90	13.41			
	3. Eğitim Enstitüsü	67	93.49	12.41			
	4. Diğer	78	89.50	14.70			

Özdeşleşme ve sosyalleşme puanlarının ANOVA sonuçları ve ilgili betimsel verileri incelendiğinde, araştırmaya katılan öğretmenlerin özdeşleşme bağlılığı puanlarının mezun oldukları kuruma göre anlamlı farklılık gösterdiği söylenebilir [$F_{(3-400)}=13.595$, $p<.05$]. Bununla birlikte, araştırmaya katılan öğretmenlerin sosyalleşme algı puanları da mezun oldukları kuruma göre anlamlı bir fark göstermiştir [$F_{(3-400)}=4.813$, $p<.05$]. Aritmetik ortalama değerleri incelendiğinde, özdeşleşme bağlılığının en yüksek olduğu grubun, eğitim enstitüsü mezunu öğretmenler olduğu görülmektedir ($\bar{X}=29.07$). Eğitim fakültesi mezunu öğretmenlerin özdeşleşme bağlılık puan ortalaması ise ($\bar{X}=23.02$), diğer öğretmenlerden daha düşük olmuştur. Benzer biçimde, eğitim fakültesi mezunu öğretmenlerin sosyalleşme algıları ($\bar{X}=86.48$), diğer öğretmenlerden daha düşük olmuştur. Eğitim enstitüsü mezunu öğretmenlerin sosyalleşme algıları ve özdeşleşme bağlılıkları, diğer öğretmenlere oranla daha yüksek düzeyde olmuştur. Ancak, eğitim fakültesi mezunu öğretmenlerin gerek sosyalleşme algılarının gerekse özdeşleşme bağlılıklarının kısmen diğer öğretmenlere göre daha düşük düzeyde olması, dikkat çekicidir.

3- İçselleştirme Boyutundaki Örgütsel Bağlılığın Yordanmasına İlişkin

Bulgular ve Yorumlar: Araştırmaya katılanların içselleştirme boyutundaki örgütsel bağlılığın yordanmasına ilişkin çoklu regresyon analizi sonuçları Tablo 37’de verilmiştir.

Tablo 37: İçselleştirme Boyutundaki Örgütsel Bağlılığın Yordanmasına İlişkin Çoklu Regresyon Analizi Sonuçları

Değişken	B	Standart Hata B	β	t	p	İkili r	Kısmi r
Sabit	-3.580	2.464	-	-1.453	.147	-	-
Örgütsel Amaç ve Değerlere Uyum	.926	.130	.434	7.138	.000	.726	.337
Görevde Uzmanlaşma	.132	.127	.045	1.042	.298	.498	.052
Sosyal Bütünleşme	.274	.131	.103	2.096	.037	.599	.104
Rol Açıklığı	.514	.120	.243	4.281	.000	.678	.210

R=0.751, $R^2=0.564$

F(4-399)=129.034, p=.000

Örgütsel bağlılığın içselleştirme boyutu ile örgütsel sosyalleşmenin boyutları arasında yüksek düzeyde, pozitif yönde ve anlamlı bir ilişki bulunmaktadır ($R=0.751$, $R^2=0.564$, $p<.01$). Örgütsel sosyalleşmenin örgütsel amaç ve değerlere uyum, görevde uzmanlaşma, sosyal bütünleşme ve rol açıklığı boyutları birlikte, örgütsel bağlılığın içselleştirme boyutundaki varyansın %56’sını açıklamaktadır. Başka bir ifade ile, örgütsel sosyalleşme, içselleştirme boyutundaki örgütsel bağlılığı, önemli bir düzeyde yordamaktadır.

Standardize edilmiş regresyon katsayıları incelendiğinde, sosyalleşme boyutlarının içselleştirme boyutundaki bağlılığa olan göreceli etkisi sırasıyla, örgütsel amaç ve değerlere uyum (%43), rol açıklığı (%24), sosyal bütünleşme (%10) ve görevde uzmanlaşma (%5) biçiminde olmuştur. İçselleştirme boyutundaki örgütsel bağlılığın en önemli yordayıcısı, örgütsel amaç ve değerlere uyumdur. Regresyon katsayılarının anlamlılığına ilişkin t-testi sonuçlarına göre, örgütsel amaç ve değerlere uyum ($t=7.138$), rol açıklığı ($t=4.281$) ve sosyal bütünleşme ($t=2.096$) boyutlarının, içselleştirme boyutundaki örgütsel bağlılığın anlamlı yordayıcısı

olduğunu göstermektedir. Ancak, görevde uzmanlaşma boyutu ($t=1.042$), içselleştirme boyutundaki örgütsel bağlılığın anlamlı bir yordayıcısı değildir.

Regresyon analizi sonuçları, içselleştirme boyutundaki örgütsel bağlılığın yordayıcısı olarak en önemli değişkenin, örgütsel amaç ve değerlere uyum olduğunu göstermiştir. Örgütsel bağlılığın içselleştirme boyutunda, bireysel ve örgütsel değerlerin benzer olduğu görülür. Bu boyutta birey, kendi değerleri ile örgütün değerlerinin aynı olduğuna inanır. Buna göre, öğretmenlerin okulun amaç ve değerlerine uyum sağlamaları, içselleştirme boyutundaki örgütsel bağlılığı önemli derecede etkileyebilir. Ayrıca, öğretmenlerin rollerinin açık ve anlaşılır olması ve okulda sosyal bütünleşmenin sağlanması, içselleştirme boyutundaki örgütsel bağlılığa anlamlı katkıda bulunabilir.

Öğretmenlerin okulun amaç ve değer sistemlerine uyum sağlamasının bir çok önemli sonuçları olmaktadır. İshakoğlu (1988), işgörenlerin değer sistemleri ile örgütün değer sistemlerinin uyum içinde olması durumunda, çalışanların psikolojik bir rahatlık içinde olacağını belirtmektedir. Bu durum çalışanların kendilerini rahat, güvenli ve işlerine bağlılık duymalarına götüreceğini ifade etmektedir. Aynı zamanda örgütün amaçlarına ulaşmanın da daha kolay olacağını da söylemektedir. Böylelikle açık olarak belirlenen ve örgüt içinde herkes tarafından bilinen amaçlar sayesinde çalışanın örgüte bağlanacağı sonucu verilmiştir.

Morrow ve Wirth (1989), bir mesleğe bağlılığın, mesleğin amaç ve değerlerine inanma ve onları kabul etme, mesleği için çaba gösterme isteği ve meslekteki üyeliğin devamını arzu etmek şeklindeki koşulları içerdiğini ileri sürmüşlerdir. Reichers (1985)'in, yapmış olduğu “Örgütsel bağlılığın yeniden kavramsallaştırılması” adlı araştırmasında, bağlılığın, örgütsel amaç ve değerler yönünde bireylerin çabalarının artması ve özdeşleşmesi ile meydana geldiğini belirtmektedir. Birey örgütün amaç ve değerlerine kendini adanması ile özdeşleşme sürecini gerçekleştirmektedir. Aynı şekilde Mowday (1979)'da, bağlılığın gelişmesi sürecinin örgütün amaç ve değerleri ile özdeşleşmesi fikri ile bağlılığı tanımlamaktadır.

Celep (2000), öğretmenlerin okula bağlılığı okulun amaç ve değerlerinin okulda kalmayı sürdürme isteğinin oluşmasına bağlamaktadır. Örgütsel sosyalleşme çalışmaları ile bu bağlılık sağlanacağı gibi devam da ettirilebilir (Kartal, 2003:158).

Sosyalleşme ile birey örgütün temel amaç ve değerleri edinir (Yüksel, 1997:114). Örgütsel anlamda bu bağlılığın devam ettirilmesi gerekir. Çünkü, örgüt kültürünün temel işlevlerinden birisi de üyelerin örgüte bağlılıklarını artırmaktadır (Balcı, 2001:186). Feldman (1986), örgütsel sosyalleşme sürecinde, örgütün amaç ve değerlerine uyma ve görev uzmanlığı sağlamanın işgörenler açısından örgütsel bağlılıklarına etkili olduğu saptamıştır. Örgütsel amaçların içselleştirme derecesi ile sosyalleşme sürecinde değerlerin öğrenilmesi ile örgütsel bağlılık oluştuğunu beklenmektedir. Bursalıoğlu (1987:227) ise, işgörenin örgüte bağlılık derecesini işgörenin beklentilerinin derecesine bağlamaktadır. Örgütün yüksek idealleri işgörenin özel değerleri ile uyuyorsa işgören örgütsel hedeflerin gerçekleşmesinde daha istekli bir çaba içinde olacağını belirtmektedir (Çelik, 2000:72).

Başarılı sosyalleşme sürecinde, işgören işinin gerektirdiği beceri ve uzmanlığı elde etmişse, yeni rolünde başarılı bir şekilde üretim yapıyorsa ve iş grubunun değer ve normlarına uyum sağlamışsa, bu süreç sonucunda, işte üretkenliği ve örgüte bağlılığı, örgütte kalma isteği oluşur (Preffer, 1997). Kreitner ve Diğerleri (2002:75), işgörenlerin sosyalleşme sürecinin üçüncü ve son adımı olan değişim ve kazanma adımında, rol taleplerinin çözümü, kritik görevlerde uzmanlaşma ve grubun norm ve değerlerinin içselleştirilmesi meydana geldiğini belirtmektedir. Bu sürecin duygusal bir sonucu olarak da yüksek örgütsel bağlılık, davranışsal sonucu olarak da örgütte kalma meydana geldiğini ifade etmektedirler. Çelik (1998:194), sosyalleşme süreci belirgin ve güçlü olan örgütlerde işgörenlerin ortak hareket etmelerini sağlamanın daha kolay olduğunu belirtmektedir. Başarılı sosyalleşme sürecini gerçekleştiren örgütlerde iş doyumunun ve örgütsel bağlılığın daha yüksek olması ile birlikte, başarılı örgütsel sosyalleşmede rol açıklığının olduğunu ve değerlerin içselleştirildiğini bildirmektedir.

Amaç açıklığı, örgütün işgörenlerden neler beklediğini açıkça belirtmesi ve örgütte yaptıklarını niçin yaptığı konusunda açık bir anlamaya sahip olması denilebilir. Amaç belirsizliğinin ise, öğretmenlerin okulla içselleşmesini engelleyebileceği söylenebilir. Bu anlamda Katz ve Kahn (1977), içselleştirme derecesinin, örgütsel amaçların özelliklerine ve bunların, bireyin gereksinim ve değerleriyle uygunluğuna bağlı olduğunu ileri sürmüşlerdir. Aynı zamanda örgütsel amaçlara bağlılık, sadece belli bir rolün başarı derecesini nitelik ve nicelik yönünden

yükselterek devamsızlığın ve işgücü devrinin azalmasına katkıda bulunmakla kalmayıp; aynı zamanda bireyi, örgütsel yaşam ve en üst düzeyde sistem başarısı için gerekli bir çok gönüllü eyleme yönelttiğini ifade etmektedirler.

Porter ve Diğerleri (1981:167), işin cazip hale gelmesi ile işgören örgütün etkin bir üyesi olacağını ve üyeliği uzun süre devam ettireceğini ileri sürmüştür. İşin cazip hale gelmesi durumunda işgörenlerin örgüte olan bağlılıklarının arttığını ifade etmişlerdir. Chao ve Diğerleri (1994)'in, örgütsel sosyalleşmenin içeriğini ve sonucunu inceledikleri araştırmalarında, örgütsel amaç ve değerlere bağlılık örgüte bağlılık ve iş doyumu için önemli bir gösterge olduğu sonucuna varılmıştır.

Öğretmenler okulun amaç ve değerlerine uyum sağladıkları zaman okula olan bağlılıklarını içselleştirdikleri görülmektedir. Wiener (1982), işgörenlerin örgütlerine olan bağlılıklarının en üst noktası içselleştirme boyutu olarak tanımlamaktadır. Bu boyutta işgörenlerin amaç ve değerlerinin örgütle uygunluğu söz konusudur. Başarılı örgütsel sosyalleşme sürecinin sonucunda, çalışanların örgütlerine yüksek bağlılığı oluşmaktadır. Balcı (2000:3), örgütsel sosyalleşmeyi, örgüt ile çalışanlar arasında bir etkileşim olarak değerlendirmektedir. Bu etkileşim yoluyla çalışan, örgüt ya da üyesi olduğu bir grubun değer sistemlerini, normlarını, gerekli davranış kalıplarını öğrenmektedir.

Jones ve Gerard (1967:718), örgütsel sosyalleşmeyi, işgörenin örgütün değer, amaç ve inançlarını içselleştirdiği ve bireyin iş grubu tarafından şekillendirilmesi olarak tanımlamaktadırlar (Wiener, 1982). İşgörenlerin amaç ve değerleri, örgütsel sosyalleşme gibi müdahalelerden etkilendiği taktirde, örgütsel bağlılık sonucu meydana gelir. Örgütsel bağlılık içselleştirilmiş normatif inançlar sonucu oluşur. İçselleştirilmiş normatif inançlar, örgütün misyonu, amaçları, politikaları ve örgütün sitili ile tutarlıdır. İçselleştirilmiş normatif inançlar işgörenin hareketlerine yön verdiğinde güçlü örgütsel bağlılık oluşur. Böylece, birey-örgüt arasındaki uygun değer ve amaçlar sonucu örgütsel özdeşleşme süreci oluşmaktadır. Diğer bir deyişle, örgütler sosyalleşme çabalarını etkili bir şekilde kullanırlarsa, örgütsel bağlılık artar (Wiener, 1982). Başarılı bir örgütsel sosyalleşme süreci, işgörenlerin rol uyuşmazlığını, rol belirsizliğini ve iş doyumsuzluğunu azalttığından dolayı, işgörenler örgütlerine daha fazla bağlılık duyarlar (Pfeffer, 1977). Örgütte değerlere ve amaçlara işgörenin bağlılığı işe devamsızlık ve işten ayrılma gibi çekilme

davranışlarını azaltır. Ek olarak yüksek bağlılık duyan işgörenler, yaratıcılık, yenilikçilik gibi eksta-rol davranışlarına daha fazla eğilim gösterirler. Yüksek örgütsel bağlılık sonucunda, işgörenlerin, iş kalitesi ve üretkenlikleri de yüksek olmaktadır (Mathieu ve Zajac, 1990:171). Öğretmenlerin okula bağlılık göstermeleri, onların örgütte kalma isteği duymalarının bir göstergesi olduğu söylenebilir.

Örgütsel sosyalleşme, bireyin örgütün spesifik rollerine uyum sağladığı ve öğrenme içeriği ile ilgili bir süreçtir (Chao ve Diğerleri, 1994:730). Diğer bir deyişle, örgütün kültürünü işgörenin sistemli bir şekilde öğrendiği bir süreçtir (Hellriegel ve Diğerleri, 1998:564). Bağlılık da örgütsel kültürün genel bir sonucu olarak görülmektedir. Bağlılık örgüt kültürünün temel varsayımları ve inançları, değerleri, norm ve sembolleri ile biçimlenmektedir (Shaw ve Reyes, 1992:297). İçselleştirme süreci, işgörenin kendi-seçim süreci, sosyal baskılar, gerekçeleme, geriye dönük rasyonellik ve açık rol modellerin birleşimi sonucu olarak meydana gelir (Q'Reilly ve Chatman, 1986). Aynı zamanda, örgütsel amaçların işgörene göre uygunsuz olması, işgörenin örgütle yüksek bağlılık oluşmasını, bununla birlikte örgütle özdeşleşmesini engelleyen bir durumdur. Bu durumun tersi ise, örgütsel amaçlarının işgörene uygun gelmesi durumunda da, etkili davranışlar sonucu yüksek bağlılık oluşması muhtemeldir (Wiener, 1982). O'Reilly, Caldwell ve Chatman (1991)'da yaptıkları çalışmalarda benzer sonuçlara ulaştıkları görülmektedir. Araştırmalarında değerlerin uyuşmasının örgütsel bağlılığa neden olacağı vurgulanmıştır. Aynı çalışmalarda işten ayrılma oranlarının da düşeceği belirtilmiştir.

Bu noktadan hareketle yukarıdaki bulgularla, Kristof (1996)'un yaptığı, kişi ve örgüt uyumunu incelediği araştırma bulgularıyla benzerlik göstermektedir. Bu çalışmada, sosyalleşme sürecinin uzun dönemli iş tutumu sonucu olarak örgütsel bağlılığı incelenmektedir. Değerler ve amaçlar üzerine, örgütün özellikleri ile (kültür, değerler, amaçlar ve kurallar) bireyin özelliklerinin (kişilik, değerler, amaçlar ve tutumlar) uyumu sonucunda örgütsel bağlılığın oluştuğunu belirtmektedir. Sonuç olarak amaç ve değerlerin uygunluğu örgütsel bağlılığın iyi bir belirleyicisi olarak desteklenmektedir. Bununla birlikte, Nelson ve Quick (1997:488) de, yüksek örgütsel bağlılığın, başarılı sosyalleşmenin bir işareti olarak değerlendirmekle birlikte, bu bağlılığın, işgörenlerin örgütün değerleri paylaşılması ile birlikte sosyalleşme sürecinin kolaylaşacağını belirtmektedirler. Aynı zamanda başarılı

sosyalleşme, işgörenlerin kişiliklerinin ve bilgi birikimlerinin işlerine ve örgüte uyum sağlamasıyla örgüt ve birey arasında karşılıklı etkinin oluşacağını işaret etmektedirler.

Vancouver ve Schmitt'in (1991), 350 ilköğretim okullarında, öğretmenler ve müdürlerle gerçekleştirdiği çalışmasında benzer sonuçlar elde etmişlerdir. Örgütsel amaçlar ile bireysel amaçların uyumunun örgütsel bağlılığa, iş doyumuna ve işten ayrılma eğilimine etkisinin araştırıldığı çalışma sonuçlarına göre, amaçlar arasındaki uyumun örgütsel bağlılığı artırırken işten ayrılma isteğini düşürdüğü tespit edilmiştir. Hem daha yüksek rütbeliden aşağı kalan (öğretmen-müdür) hem de akranlar-eş çalışanlar (öğretmen-diğer öğretmenler) amaç uyumunun, memnuniyetliğinin ve sadakatının olumlu bir şekilde anlatıldığını buldular. Hedef uyumların iki şeklinin eş çalışanların bu iş davranışlarında en büyük etkiye sahip olduğunu saptamıştır.

Örgütsel bağlılığı yüksek olan işgörenler, işlerinde kişisel görevleriyle ilgili çabalarını yüksek düzeyde sarfetmektedirler. Tipik bir çaba örneği olarak, görevlerini yerine getirirken yani çalışırken uzun zaman harcarlar. Ek olarak bireyler örgütleriyle güçlü bir özdeşleşme ve örgütün amaçlarına güçlü bir bağlılık duyarlar (Blau ve Boal, 1987:294). Locke ve Diğerleri (1988:29), örgütte işgörenlerin bağlılığı için, çalıştığı grubun başarısı ve grubun amaçlarının öneminin yüksek olduğunu belirtmektedirler. Bağlılık, yalnızca bireysel amaçları işgörenlerin grup görevlerinin bölümleri için üstlenir. İşgörenler bireysel ve grup amaçlarına çok yüksek düzeyde bağlılık gösterirler. Aynı zamanda, örgütteki diğer çalışanlar, hareketleriyle rol modelleri sağlayarak işgörenin performansına etkili olabilir. Örgütün amaçlarını kazanmanın yanı sıra örgütün değerlerini de kazanmanın işgörenlerin bağlılığına katkıda bulunduğunu belirtir. Schermerhon ve Diğerleri (1991:384), örgütün değerlerin kazanılmasının işgören için örgütte ortak kimlik yaratacağını ve kolektif bağlılığı artıracığını, işgörenler tarafından ortak paylaşılan değerlerin varlığı ise örgütteki işgörenlerin birbirine olan bağlılığını artıracığını ifade etmektedirler (Kartal, 2003:82).

Öğretmenlerin okulun amaç ve değerlerine karşı olumsuz bir tutum sergiledikleri zaman örgütsel bağlılıkları düşük olmaktadır. Wiener (1982), örgütsel amaç ve değerlere inanç negatifse, örgütsel sosyalleşme sürecinin sonucu başarısızlık olduğunu belirtmektedir. Uzun dönem içinde, sosyalleşme süreci tamamlandığı

zaman, bağıllık meydana geldiğini ve örgütsel bağıllık olduğu zaman, örgütün istediği davranışları bireyin sergilemesi olası olduğunu ifade etmektedir.

Örgütsel bağıllık, bireyin örgüte doğru uyumunun daha çok olumlu olduğu görüşü vardır. Bununla birlikte, örgütsel bağıllık çalışanın örgütün amaçları ve örgütün istediği şekilde özdeşleşmesi olarak tanımlanmaktadır. Erkek ya da kadın örgütün amaçlarına yardımcı olmak için örgütteki üyeliğini sürdürmeye isteklidir (Blau ve Boal, 1987:290). Bu sonuç, sosyalleşmenin psikolojik yönünü ortaya koyduğu söylenebilir. Bireyin iç tutum ve davranışlarının değiştirmesi ve gönülbağı ile örgüte bağlanmasıdır. Bunun için yeni gelen iş görenin büyük bir çaba, zaman ve enerji harcamasına çalışılır. Harcadığı enerji karşılığında örgütten elde ettiği getiriler bireye cazip hale gelir; çünkü, birey yaptığı seçimleri kendi düşüncesinde rasyonelize etmektedir. Bunun karşılığında örgütten beklentileri gelişmeye başlar. Bir çok örgüt bu durumda bireye statü veya diğer bazı teşvikler sağlar. Bunları alan birey örgüte daha derin bir gönül bağı ile bağlanmaya kendini zorunlu hisseder (Yüksel, 1997:128). Başarılı bir sosyalleşme süreci ile birlikte uyum bağıllığından iş görenin içselleştirme boyutuna katıldığı sonucuna varabiliriz.

Başarılı sosyalleşme tamamlandığında üyeler, ödül ve cezaların kontrol edici etkileri olmaksızın örgütsel açıdan istenen davranışları göstermeye başlarlar (Wiener, 1982:425). Nelson ve Quick (1997:488), başarılı sosyalleşme çalışmaları ile işgörenlerin bağıllıklarının artacağını ve örgütte kalma isteğinin olacağını vurgulamışlardır.

Sonuç olarak yukarıdaki bulgulara dayanarak, birey örgütün amaç ve değerleri ile uyum sağlaması, rol açıklığını sağlaması ve örgütle sosyal bütünleşmeyi sağlaması durumunda, mesleklerine ve okullarına karşı içsel bağıllık duyabileceğini söyleyebiliriz.

İçselleştirme boyutundaki örgütsel bağıllığı açıklayan matematiksel denklem şöyledir:

$$\text{İçselleştirme} = -3.580 + 0.926 \text{Örgütsel Amaç ve Değerlere Uyum} + 0.132 \text{Görevde Uzmanlaşma} + 0.274 \text{Sosyal Bütünleşme} + 0.514 \text{Rol Açıklığı}$$

Örgütsel Sosyalleşme Sürecinin İçselleştirme Boyutundaki Örgütsel Bağlılığa Etkisinin Bazı Değişkenler Açısından İncelenmesi: Örgütsel sosyalleşme sürecinin içselleştirme boyutunun örgütsel bağlılığa etkisini çalışanların cinsiyetine (kadın-erkek), görev değişkenine (sınıf öğretmeni-branş öğretmeni), mesleki kıdem değişkeni (1-5 yıl, 6-10 yıl, 11-15 yıl, 16-20 yıl ve 21 yıl ve üstü) ve son olarak da mezun olunan kurum değişkenlerine (eğitim fakültesi, fen edebiyat fakültesi, eğitim enstitüsü ve diğerleri) göre incelenmesi aşağıda verilmiştir.

a) Örgütsel Sosyalleşme Sürecinin İçselleştirme Boyutundaki Örgütsel Bağlılığa Etkisinin Cinsiyet Değişkenine İlişkin Bulgular ve Yorumlar: Örgütsel sosyalleşme sürecinin içselleştirme boyutundaki örgütsel bağlılığa etkisinin cinsiyete göre incelenmesi Tablo 38’de verilmiştir.

Tablo 38: Sosyalleşme Sürecinin İçselleştirme Boyutundaki Örgütsel Bağlılığa Etkisinin Cinsiyete Göre MANOVA Sonuçları

Değişken	Wilks’ Lambda (Λ)	F	sd	p
İçselleştirme Bağlılığı*Sosyalleşme	.966	6.980	2-401	.001

Sosyalleşme sürecinin içselleştirme boyutundaki örgütsel bağlılığa olan etkisi, araştırmaya katılan öğretmenlerin cinsiyetlerine göre anlamlı bir farklılık göstermiştir [$\Lambda=.966$, $F_{(2-401)}=6.980$, $p<.05$]. Başka bir anlatımla, sosyalleşme algı puanlarının ve içselleştirme bağlılık puanlarının doğrusal bileşeniyle oluşan puanlar, araştırmaya katılan öğretmenlerin cinsiyetlerine bağlı olarak farklılaşmıştır.

Tablo 39: Sosyalleşme Sürecinin İçselleştirme Boyutundaki Örgütsel Bağlılığa Etkisinin Cinsiyete Göre ANOVA Sonuçları ve Betimsel Veriler

Değişken	Cinsiyet	N	$\bar{X}$	S	sd	F	p
İçselleştirme	1. Kadın	165	36.33	9.76	1-402	12.003	.001
	2. Erkek	239	39.63	9.04			
Sosyalleşme	1. Kadın	165	85.54	13.82	1-402	12.223	.001
	2. Erkek	239	90.35	13.18			

Araştırmaya katılan öğretmenlerin içselleştirme bağlılığına ilişkin algı puanları, cinsiyetlerine göre anlamlı bir farklılık göstermiştir [$F_{(1-402)}=12.003$, $p<.05$]. Kadın öğretmenlerin içselleştirme bağlılığına ilişkin algı puanlarının ortalaması 36.33 olurken, bu değer erkek öğretmenlerde 39.63 olmuştur. Sosyalleşme algı puanları da cinsiyete bağlı olarak anlamlı bir farklılık göstermiştir [$F_{(1-402)}=12.223$, $p<.05$]. Erkek öğretmenlerin sosyalleşme algı puanlarının ortalaması ($\bar{X}=90.35$), bayan öğretmenlerin sosyalleşme algı puanlarının ortalamasından ($\bar{X}=85.54$) daha yüksek olmuştur. Bu bulgulara göre, erkek öğretmenlerin içselleştirme bağlılıklarının ve sosyalleşme algılarının daha olumlu olduğu söylenebilir. Buna göre, araştırmaya katılan öğretmenlerin algılarına göre, sosyalleşme süreci, içselleştirmeye dayalı örgütsel bağlılık boyutunda, erkek öğretmenler açısından daha etkili olmuştur.

Genel olarak, kadınların örgütlerine bağlılıkları erkek işgörenlere göre daha düşük düzeyde olduğu açıklanmıştır. Dodd-McCue ve Wright (1996)'ın yapmış olduğu “İşyeri deneyimlerinin etkileri ve sosyalleşme” adlı araştırmalarında, erkek ve kadınların bağlılıklarını, cinsiyet modeli ve iş modeli olarak değerlendirmişlerdir. Burada cinsiyet modeline göre, kadınların ve erkeklerin farklı bağlılık düzeylerinin olduğunu belirtmişlerdir. Kadınların işlerine erkeklerden daha az bağlı olduğu sonucuna varılmıştır. Bunun nedeni ise, kadınların ve erkeklerin sosyalleşme sonuçları ve kadınların erkeklerden farklı olarak ailevi görevlerinin daha fazla olması gösterilmiştir. Erkeklerle oranla kadınlar için aile ve evin değeri, işletmedeki kariyer ve örgütün değerleri ve amaçlarından daha önemlidir; çalıştıkları işletme ikinci planda kalması olarak değerlendirilmiştir.

Buono ve Kamm (1983), kadınların bir örgüte girdiklerinde belli sorunlarla karşılaştığını belirtmektedirler. Kişisel ve işle ilgili isteklerinin dengeleme ihtiyacı ile yüzleşmek zorundadır. Benzer bir şekilde, yeni görevlerini, uygun rol davranış setlerini kazanma, iş beceri ve yeteneklerinin gelişimi ve iş grubunun norm ve değerlerine uyum ve beklentilerini açıklığa kavuşturmayı öğrenmek zorunda olduklarını ileri sürmüşlerdir. Kadınlar için bu süreç özellikle zordur ve profesyonel yaşam ile kişisel yaşam arasındaki uyumsuzlukları çözme, erkekler kadar kadınlar başarılı değildir. Böylece, amaç ve değerlere uyumun eksikliği çalışma örgütlerinde

kadın çalışanların pek az durumlarını desteklenmektedir. Kadınların toplum içindeki konumları ve özellikleri, onların örgütlerine daha az bağlı olmalarına neden gösterilebilir. Örgütsel hiyerarşide kadınların önünün kesilmesi, duygusallık, sınırlı görev oryantasyonu, risk almada yetersizlik ve yetkilendirmede yetersizlik gibi unsurların kadınların işlerini erkeklere göre daha az içselleştirdiğini göstermektedir.

b) Örgütsel Sosyalleşme Sürecinin İçselleştirme Boyutundaki Örgütsel Bağlılığa Etkisinin Görev Türü Değişkenine İlişkin Bulgular ve Yorumlar: Örgütsel sosyalleşme sürecinin içselleştirme boyutundaki örgütsel bağlılığa etkisinin görev türü değişkenine göre incelenmesi Tablo 40’da verilmiştir.

Tablo 40: Sosyalleşme Sürecinin İçselleştirme Boyutundaki Örgütsel Bağlılığa Etkisinin Görev Türü Değişkenine Göre MANOVA Sonuçları

Değişken	Wilks’ Lambda (Λ)	F	sd	p
İçselleştirme Bağlılığı*Sosyalleşme	.971	5.942	2-401	.003

Sosyalleşme sürecinin içselleştirme bağlılığı üzerindeki etkisi, araştırmaya katılan öğretmenlerin branşlarına göre farklılık göstermiştir [$\Lambda=.971$, $F_{(2-401)}=5.942$, $p<.05$]. Başka bir anlatımla, araştırmaya katılan öğretmenlerin algılarına göre, sosyalleşme sürecine ve içselleştirme bağlılığına ilişkin puanların doğrusal bileşeniyle elde edilen puanlar, branş değişkenine bağlı olarak farklılaşmıştır.

Tablo 41: Sosyalleşme Sürecinin İçselleştirme Boyutundaki Örgütsel Bağlılığa Etkisinin Branş Değişkenine Göre ANOVA Sonuçları ve Betimsel Veriler

Değişken	Branş	N	$\bar{X}$	S	sd	F	p
İçselleştirme	1. Sınıf Öğretmeni	188	39.96	9.64	1-402	11.158	.001
	2. Branş Öğretmeni	216	36.85	9.08			
Sosyalleşme	1. Sınıf Öğretmeni	188	90.68	14.01	1-402	9.234	.003
	2. Branş Öğretmeni	216	86.39	13.02			

Araştırmaya katılan öğretmenlerin içselleştirme bağlılığına ilişkin algı puanları, branşlarına göre anlamlı bir fark göstermektedir [$F_{(1-402)}=11.158$, $p<.05$]. Araştırmaya katılan sınıf öğretmenlerinin içselleştirme bağlılığı ($\bar{X}=39.96$), branş öğretmenlerinin içselleştirme bağlılığından ($\bar{X}=36.85$) daha yüksek çıkmıştır. Aynı şekilde, öğretmenlerin sosyalleşme algı puanları, branşlarına bağlı olarak anlamlı bir farklılık göstermiştir [$F_{(1-402)}=9.234$, $p<.05$]. Sınıf öğretmenlerinin sosyalleşme sürecine ilişkin algı puanlarının ortalaması ($\bar{X}=90.68$), branş öğretmenlerinin algı puanlarının ortalamasından ($\bar{X}=86.39$) anlamlı derecede daha yüksektir. Buna göre, hem içselleştirme bağlılığı hem de sosyalleşme algısı, sınıf öğretmenlerinde daha olumludur. Bu bulgulara dayanarak, araştırmaya katılan sınıf öğretmenlerinin sosyalleşme algılarının içselleştirme bağlılığı üzerindeki etkisinin daha yüksek olduğu söylenebilir.

Kartal (2003) yılında yaptığı araştırma sonuçları ile yukarıdaki bulgular tutarlılık göstermektedir. Araştırmanın örneklem grubunda yer alan katılımcıların örgütsel sosyalleşme algıları bağlılık boyutunda branşa göre bir farklılık göstermektedir. Sınıf öğretmenlerin branş öğretmenlerine göre daha çok ortalama ile sosyalleşme göstererek daha yüksek bağlılık yaşadığı görülmüştür.

c) Örgütsel Sosyalleşme Sürecinin İçselleştirme Boyutundaki Örgütsel Bağlılığa Etkisinin Mesleki Kıdem Değişkenine İlişkin Bulgular ve Yorumlar: Örgütsel sosyalleşme sürecinin içselleştirme boyutundaki örgütsel bağlılığa etkisinin mesleki kıdem değişkenine göre incelenmesi Tablo 42’de verilmiştir.

Tablo 42: Sosyalleşme Sürecinin İçselleştirme Boyutundaki Örgütsel Bağlılığa Etkisinin Mesleki Kıdem Değişkenine Göre MANOVA Sonuçları

Değişken	Wilks' Lambda (Λ)	F	sd	p
İçselleştirme Bağlılığı*Sosyalleşme	.896	5.634	8-796	.000

Sosyalleşme sürecinin içselleştirme boyutundaki örgütsel bağlılığa etkisinde, araştırmaya katılan öğretmenlerin mesleki kıdemlerine göre anlamlı bir farklılık vardır [$\Lambda=.896$, $F_{(8-796)}=5.634$, $p<.05$]. Buna göre, sosyalleşme ve içselleştirme bağlılığı puanlarının doğrusal bileşeninden elde edilecek puanların, mesleki kıdem değişkenine bağlı olarak farklılaştığı söylenebilir. Başka bir anlatımla, sosyalleşme sürecinin içselleştirme bağlılığına etkisi, farklı mesleki kıdemde olan öğretmenlerde farklı olmuştur.

Tablo 43: Sosyalleşme Sürecinin İçselleştirme Boyutundaki Örgütsel Bağlılığa Etkisinin Mesleki Kıdem Değişkenine Göre ANOVA Sonuçları ve Betimsel Veriler

Değişken	Mesleki Kıdem	N	$\bar{X}$	S	sd	F	p
İçselleştirme	1. 1-5 yıl	127	35.37	8.48	4-399	6.777	.000
	2. 6-10 yıl	78	37.45	9.63			
	3. 11-15 yıl	69	40.45	9.47			
	4. 16-20 yıl	53	39.36	10.66			
	5. 21 (+) yıl	77	41.35	8.65			
Sosyalleşme	1. 1-5 yıl	127	82.63	13.41	4-399	11.339	.000
	2. 6-10 yıl	78	87.72	12.43			
	3. 11-15 yıl	69	92.68	11.93			
	4. 16-20 yıl	53	90.57	14.31			
	5. 21 (+) yıl	77	93.30	12.76			

Örgütsel bağlılığın içselleştirme boyutunda, araştırmaya katılan öğretmenlerin algı puanları, mesleki kıdemlerine bağlı olarak anlamlı farklılıklar göstermiştir [$F_{(4-399)}=6.777$, $p<.05$]. İçselleştirme boyutundaki örgütsel bağlılığın en düşük olduğu grup, 1-5 yıllık mesleki kıdemi olan öğretmenlerdir ($\bar{X}=35.37$). Bununla birlikte, içselleştirme bağlılığının en yüksek olduğu öğretmen grubu ise, 21 yıl ve üzeri mesleki kıdemi olanlardır ($\bar{X}=41.35$). Sosyalleşme sürecine ilişkin algı puanları da, öğretmenlerin mesleki kıdemlerine göre anlamlı bir farklılık göstermiştir [$F_{(4-399)}=11.339$, $p<.05$]. Sosyalleşme algı puanının en düşük olduğu grup, 1-5 yıllık mesleki kıdemi olan öğretmenlerdir ($\bar{X}=82.63$). Sosyalleşmeye ilişkin algıların en olumlu olduğu grup ise, 21 yıl ve üzeri mesleki kıdeme sahip olan öğretmenlerdir

($\bar{X}=93.30$). Bu bulgulara göre, araştırmaya katılan öğretmenlerin algılarına dayalı olarak, mesleğin ilk yıllarındaki öğretmenlerde içselleştirme bağlılığının ve sosyalleşme algısının, diğer öğretmenlere oranla daha düşük olduğu söylenebilir. Aynı şekilde, meslekte daha uzun süre geçiren öğretmenlerin sosyalleşme algılarının ve içselleştirme bağlılıklarının daha yüksek olduğu görülmektedir. Sosyalleşme sürecinin içselleştirme boyutundaki örgütsel bağlılığa etkisinin mesleki kıdeme göre Tablo 43'de dağılım sonuçlarından da çıkarılacağı gibi, kıdemi düşük olan öğretmenlerin diğerlerine göre düşük bağlılık göstererek sosyalleştikleri anlaşılmaktadır. Öğretmenlerde kıdem arttıkça mesleğe olan bağlılığın artması dolayısıyla sosyalleşmenin arttığı sonucuna varabiliriz.

Bağlılığın yapısal düşüncesi kıdem ya da hizmet süresi ile bağlantılıdır. Kişinin örgüte yaptığı yatırımın büyümesi kıdem ya da hizmet süresi ile pozitif bağlıdır. Hizmet süresi örgütsel kariyerin gelişmesi ve örgütsel kaynakların birikimi ile mümkündür. Bu örgütte bireylere emekli maaşı ya da kar dağıtımı olabilir. Birkaç araştırmada örgütsel bağlılığın yapısal doğası ve hizmet süresinin deneysel analizine değinilerek ortaya konuldu (Hrebiniak ve Alutto, 1972:556). Grusky (1966) örgütsel bağlılığın örgütte harcanılan yılları kapsadığını ortaya koydu. Son yıllarda yapılan çalışmalar hizmet süresinin bir örgüte bağlılık ve ona yapılan yatırımlarla ilişkili olduğunu gösterdi (Hrebiniak ve Alutto, 1972:556).

Mowday ve Diğerleri (1979), işgörenin kıdeminin artması ile işten ayrılma ve devamsızlık yapmanın azaldığını ve örgütsel bağlılığının arttığı sonucuna varmıştır. Yaş ve kıdem arttıkça başka örgütlerde iş bulma alternatifleri azaldığından mevcut işe bağlılık artmakta olduğunu ve bağlılıkla işten ayrılma arasında ters bir ilişkinin bulunduğunu belirtmişlerdir. Aynı zamanda, Ostroff ve Rothausen (1997:174), memuriyet kıdeminin artması durumunda, işgörenlerin bulundukları duruma daha çok uyum sağlamaya başladıkları ve kişi ve örgüt arasında güçlü bir ilişkiyi beklediklerini belirtmişlerdir. Çalışanların örgütte sosyalleşmesi yavaş, fakat işlerine karşı içsel bağlılıklarının artarak olduğunu belirtmektedirler (Bauer ve Taylor, 2001). Chao ve Diğerleri (1994), bir örgütte uzun süre çalışan işgörenlerin, daha kısa çalışan işgörelere göre sosyalleşmelerin çok daha iyi gerçekleştiğini belirtmektedirler.

Örgüt içinde herhangi bir ünvanda ya da pozisyonda çalışılan süre ve örgütte çalışılan toplam süre örgütsel bağlılığın belirleyicileri olarak ele alınmaktadır (Mathieu ve Zajac, 1990). Glisson ve Durick (1988;Dodd-McCue ve Wright, 1996; Shore ve Diğerleri, 1995), örgütlerde işgörenlerin kıdem yılının artmasına bağlı olarak örgüte bağlılıkların arttığını ve aralarında kıdem yılı ile bağlılık arasında pozitif ilişki bulunduğunu belirtmişlerdir. Örgütte çalışılan süre artıkça, işgörenin örgütten elde ettiği kazançlar da artmaktadır. Bu kazançlar örgütsel bağlılığı etkilediği için iş görenin yaşı artıkça örgütsel bağlılığı da artmaktadır.

Yukarıdaki bulgularla Kartal (2003), “İlköğretim okulu yönetici ve öğretmenlerinin örgütsel sosyalleşme düzeyleri” adlı çalışması ile tutarlıdır. Kıdemi düşük olan öğretmenlerin düşük bağlılık göstererek sosyalleştikleri sonucuna varılmıştır.

d) Örgütsel Sosyalleşme Sürecinin İçselleştirme Boyutundaki Örgütsel Bağlılığa Etkisinin Mezun Olunan Kurum Değişkenine İlişkin Bulgular ve Yorumlar: Örgütsel sosyalleşme sürecinin içselleştirme boyutundaki örgütsel bağlılığa etkisinin mezun olunan kurum değişkenine göre incelenmesi Tablo 44’de verilmiştir.

Tablo 44: Sosyalleşme Sürecinin İçselleştirme Boyutundaki Örgütsel Bağlılığa Etkisinin Mezun Olunan Kurum Değişkenine Göre MANOVA Sonuçları

Değişken	Wilks’ Lambda (Λ)	F	sd	p
İçselleştirme Bağlılığı*Sosyalleşme	.963	2.555	6-798	.019

Sosyalleşme sürecinin örgütsel bağlılığın içselleştirme boyutundaki etkisi, araştırmaya katılan öğretmenlerin mezun oldukları kurum değişkenine göre anlamlı bir farklılık göstermiştir [$\Lambda=.963$, $F_{(6-798)}=2.555$, $p<.05$]. Başka bir anlatımla, sosyalleşme ve içselleştirme bağlılığı puanlarının doğrusal bileşeninden elde edilen

puanlar, araştırmaya katılan öğretmenlerin mezun oldukları kurumlara göre farklılaşmıştır.

Tablo 45: Sosyalleşme Sürecinin İçselleştirme Boyutundaki Örgütsel Bağlılığa Etkisinin Mezun Olunan Kurum Değişkenine Göre ANOVA Sonuçları ve Betimsel Veriler

Değişken	Mezun Olunan Kurum	N	$\bar{X}$	S	sd	F	p
İçselleştirme	1. Eğitim Fakültesi	209	37.08	9.36	3-400	3.911	.009
	2. Fen-Edebiyat	50	37.90	9.47			
	3. Eğitim Enstitüsü	67	41.40	8.93			
	4. Diğer	78	39.11	9.68			
Sosyalleşme	1. Eğitim Fakültesi	209	86.41	13.31	3-400	4.865	.002
	2. Fen-Edebiyat	50	88.00	13.29			
	3. Eğitim Enstitüsü	67	93.49	12.41			
	4. Diğer	78	89.50	14.70			

İçselleştirme bağlılığı ve sosyalleşme puanlarının ANOVA sonuçları ve ilgili betimsel verileri incelendiğinde, içselleştirme bağlılık puanlarının mezun olunan kuruma göre anlamlı farklılık gösterdiği görülmektedir [$F_{(3-400)}=3.911$, $p<.05$]. Eğitim fakültesi mezunu öğretmenlerin içselleştirme bağlılık puanlarının ortalaması ($\bar{X}=37.08$), diğer öğretmenlerden daha düşük olmuştur. Bununla birlikte, mezun olunan kuruma göre, eğitim enstitüsü mezunları, örgütsel bağlılığın içselleştirme boyutunda, en yüksek puana sahiptir ($\bar{X}=41.40$). Eğitim enstitülerini takip eden ikinci en yüksek puanlar ise diğer fakültelere sahip mezunlar oluşturmaktadır ($\bar{X}=39.11$).

Aynı şekilde, araştırmaya katılan öğretmenlerin sosyalleşme algı puanları da mezun olunan kurum değişkenine göre anlamlı bir farklılık göstermiştir [$F_{(3-400)}=4.865$, $p<.05$]. Eğitim fakültesi mezunu öğretmenlerin sosyalleşme algı puanlarının ortalaması ($\bar{X}=86.41$), diğer öğretmenlerden daha düşük olmuştur. İçselleştirme bağlılığının ve sosyalleşme algısının en olumlu olduğu grup, eğitim enstitüsü mezunu öğretmenlerdir. Bu bulgulara dayanarak, araştırmaya katılan öğretmenlerden eğitim enstitüsü mezunu olanlarda, sosyalleşme sürecine ilişkin algıların, içselleştirme bağlılığı üzerindeki etkisinin daha yüksek olduğu söylenebilir.

İçselleştirme boyutunda, bu okul mezunları arasında ortaya çıkan farkın, bir ölçüde işgörenlerin mesleki hizmet sürelerinin uzunluğuna bağlanabilir. Çünkü, bu boyutta örgütsel bağlılık algısı daha yüksek olan işgörenlerin, aynı zamanda daha eski sayılabilecek eğitim enstitüsü, çıkışlı olduğu düşünülebilir. Dolayısıyla mezuniyet tarihleri daha eski olan bu okul mezunlarıyla birlikte, daha uzun hizmet sürelerine sahip olduğu, bundan dolayı olarak daha üst düzeyde içselleştirme algısı yarattığı söylenebilir (Balay, 2000:181).

Bağlılıkla eğitim düzeyi arasındaki ilişki negatif olduğunu çalışmalarında belirtmişlerdir (Glisson ve Durick, 1988;Dodd-McCue ve Wright, 1996;DeCotiis ve Summers, 1987;Curry ve Diğerleri, 1986;Shore ve Diğerleri, 1995;Kushman, 1992).

Morris ve Sherman (1981), daha yaşlı ve daha az eğitilmiş işgörenlerin örgütsel bağlılık düzeyi çok yüksek olduğunu bulmuşlardır. O'Reilly ve Caldwell (1981), bu durumu işgörenlerin iş bulma konusunda alternatiflerinin daha az olması ve bu yüzden örgütsel bağlılığın işgörenler için yüksek olma eğilimi taşıdığı şeklinde açıklamışlardır. Yüksek eğitilmiş işgörenlerin ise, başka iş alternatiflerine inançları hakkında dayanak noktaları daha fazladır. Örgüte bağlılık düzeyi daha düşüktür (Glisson ve Durick, 1988).

BÖLÜM V

SONUÇ VE ÖNERİLER

Bu araştırmada, örgütsel sosyalleşme sürecinin öğretmenlerin örgüte bağlılıklarına etkisi değerlendirilmiştir. Araştırmanın bulgularına dayalı olarak ulaşılan sonuçları (yargılar) aşağıdaki şekilde maddeler halinde ifade etmek mümkündür.

Sonuçlar

1. Uyum Boyutundaki Örgütsel Bağlılığın Yordanmasına İlişkin;

- a) Araştırmaya katılanların algılarına ilişkin örgütsel sosyalleşmenin, örgütsel amaç ve değerlere uyum, görevde uzmanlaşma, sosyal bütünleşme ve rol açıklığı puanlarının birlikte, öğretmenlerin örgütsel bağlılığın uyum boyutundaki puanları orta düzeyde ve anlamlı bir ilişki verdiği saptanmıştır. Örgütsel sosyalleşmenin sosyal bütünleşme ve rol açıklığı boyutları ile örgütsel bağlılığın uyum boyutunu arasında negatif bir ilişki çıkmıştır. Araştırma sonuçlarına göre, sosyal bütünleşme ve rol açıklığı puanları artıkça uyum boyutundaki bağlılığın azaldığı saptanmıştır.
- b) Araştırmaya katılan öğretmenlerin algıları, örgütsel sosyalleşme sürecinin uyum boyutundaki örgütsel bağlılığa etkisi cinsiyet değişkenine göre, anlamlı bir şekilde farklılaşmaktadır. Örgütsel sosyalleşme sürecinde erkek öğretmenlerin uyum bağlılığı kadın öğretmenlere göre daha yüksek olduğu görülmüştür. Aynı şekilde sosyalleşme algıları erkek öğretmenlerin kadın öğretmenlere göre daha yüksek olduğu tespit edilmiştir. Örgütsel sosyalleşme sürecinin erkek öğretmenlerin örgüte uyumuna etkisi, kadın öğretmenlerin örgüte uyumuna göre daha yüksek olduğu sonucuna ulaşılmaktadır.

- c) Örgütsel sosyalleşme sürecinin uyum boyutundaki örgütsel bağlılığa etkisinin görev türü değişkenine ilişkin öğretmenlerin algısı branşa göre farklılık göstermiştir. Buna göre, sosyalleşme sürecinin uyum bağlılığı üzerindeki etkisinin araştırmaya katılan sınıf öğretmenlerinde, branş öğretmenlerine göre daha yüksek olduğu tespit edilmiştir.
- d) Örgütsel sosyalleşme sürecinin uyum boyutundaki örgütsel bağlılığa etkisinin mesleki kıdem değişkenlerine göre anlamlı bir farklılık vardır. Uyum bağlılığı, 1-5 yıllık mesleki kıdemi olan öğretmenlerde diğerlerine oranla daha yüksek olmakla birlikte, sosyalleşme puanları da en düşük çıkmıştır. Buradan 1-5 yıllık kıdeme sahip olan öğretmenler sosyalleşme sürecini düşük yaşamalarından dolayı uyum bağlılığın yüksek olduğu tespit edilmiştir. Öğretmenlerin kıdemleri ile orantılı olarak sosyalleşme puanlarının artması gözlenmekle birlikte, uyum bağlılığında azalma tespit edilmiştir.
- e) Örgütsel sosyalleşme sürecinin uyum boyutundaki örgütsel bağlılığa etkisinin mezun olunan kurum değişkenlerine ilişkin araştırmaya katılan öğretmenlerin algılarına göre anlamlı bir farklılık göstermiştir. Eğitim fakültesi mezunu öğretmenlerde, diğer öğretmenlere göre sosyalleşme algısının daha düşük ve uyum bağlılığının ise daha yüksek olduğu tespit edilmiştir. Eğitim enstitüsü mezunu öğretmenlerin ise, uyum bağlılığı diğerlerine göre düşük ve sosyalleşmeleri ise daha yüksek olduğu tespit edilmiştir.

2. Özdeşleşme Boyutundaki Örgütsel Bağlılığın Yordanmasına İlişkin;

- a) Örgütsel sosyalleşmenin örgütsel amaç ve değerlere uyum, görevde uzmanlaşma, sosyal bütünleşme ve rol açıklığı boyutları ile örgütsel bağlılığın özdeşleşme boyutu arasında yüksek düzeyde, pozitif yönde ve anlamlı bir ilişki tespit edilmiştir. Örgütsel sosyalleşme süreci özdeşleşme boyutundaki örgütsel bağlılığın anlamlı bir yordayıcısı olduğu saptanmıştır. Sosyalleşmenin rol açıklığı ve görevde uzmanlaşma

boyutları özdeşleşme dayalı örgütsel bağlılığı en yüksek düzeyde açıklayan değişkenler olduğu tespit edilmiştir.

- b) Araştırmaya katılan öğretmenlerin algılarına göre, örgütsel sosyalleşme sürecinin özdeşleşme boyutundaki örgütsel bağlılığa etkisi cinsiyet değişkeni açısından anlamlı şekilde farklılaşmıştır. Erkek öğretmenlerin sosyalleşmesi ve buna bağlı olarak örgütle özdeşleşme bağlılık algıları kadın öğretmenlerin sosyalleşme ve özdeşleşme algılarına göre daha yüksek olduğu tespit edilmiştir.
- c) Araştırmaya katılan öğretmenlerin algıları, örgütsel sosyalleşme sürecinin özdeşleşme boyutundaki örgütsel bağlılığa etkisi görev türüne göre, anlamlı şekilde farklılaşmaktadır. Sınıf öğretmenlerinin özdeşleşme bağlılıklarını ve sosyalleşme puanları, branş öğretmenlerinin sosyalleşme ve özdeşleşme puanlarından daha yüksek olduğu tespit edilmiştir.
- d) Araştırmaya katılan öğretmenlerin algıları, örgütsel sosyalleşme sürecinin özdeşleşme boyutundaki örgütsel bağlılığa etkisi mesleki kıdem değişkenine göre anlamlı bir farklılık göstermiştir. Özdeşleşme bağlılığında, en düşük aritmetik ortalama değeri 1-5 yıllık öğretmenlerde olmuştur. 21 yıl ve üzeri mesleki kıdemi olan öğretmenlerin özdeşleşme bağlılıkları ise en yüksek olduğu tespit edilmiştir. Benzer şekilde, sosyalleşme puanlarının ortalaması ise, 1-5 yıllık öğretmenlerde en düşük olurken, 21 yıl ve üzeri mesleki kıdemi olanlarda ise en yüksek olmuştur. Mesleki kıdem değişkenine göre örgütsel bağlılığın özdeşleşme puanları ve sosyalleşme puanları, öğretmenlerin mesleki kıdemi artıkça artış göstermiştir. Sosyalleşme puanlarının artması özdeşleşme bağlılığını artırmaktadır.
- e) Araştırmaya katılan öğretmenlerin algıları, örgütsel sosyalleşme sürecinin özdeşleşme boyutundaki örgütsel bağlılığa etkisinin mezun olunan kurum değişkenine göre anlamlı farklılıklar göstermiştir. Aritmetik ortalama değerleri incelendiğinde, özdeşleşme bağlılığının en yüksek olduğu grubun, eğitim enstitüsü mezunu öğretmenler olduğu tespit edilmiştir. Eğitim fakültesi mezunu öğretmenlerin özdeşleşme bağlılık puan

ortalaması ise diğer öğretmenlerden daha düşük olduğu saptanmıştır. Benzer biçimde, eğitim fakültesi mezunu öğretmenlerin sosyalleşme algıları, diğer öğretmenlerden daha düşük olmuştur. En yüksek sosyalleşme algısı ve özdeşleşme bağlılığı eğitim enstitüsü mezunu öğretmenlerin olduğu görülmüştür.

3. İçselleştirme Boyutundaki Örgütsel Bağlılığın Yordanmasına İlişkin;

- a) Araştırmaya katılan öğretmenlerin algıları göre, içselleştirme boyutundaki örgütsel bağlılığın en önemli yordayıcısı örgütsel sosyalleşme sürecinin örgütsel amaç ve değerlere uyum olduğu tespit edilmiştir. Rol açıklığı ve sosyal bütünleşme boyutları da, içselleştirme boyutundaki örgütsel bağlılığın diğer anlamlı yordayıcısı oldukları saptanmıştır.
- b) Araştırmaya katılan öğretmenlerin algıları, örgütsel sosyalleşme sürecinin içselleştirme boyutundaki örgütsel bağlılığa etkisi cinsiyet değişkenine göre anlamlı şekilde farklılaşmıştır. Erkek öğretmenlerin içselleştirme bağlılıklarının ve sosyalleşme algıları, kadın öğretmenlerin içselleştirme bağlılığı ve sosyalleşme algılarının daha olumlu olduğu tespit edilmiştir. Buna göre, araştırmaya katılan öğretmenlerin algılarına göre, sosyalleşme süreci, içselleştirmeye dayalı örgütsel bağlılık boyutunda, erkek öğretmenler açısından daha etkili olduğu tespit edilmiştir.
- c) Araştırmaya katılan öğretmenlerin algıları, örgütsel sosyalleşme sürecinin içselleştirme boyutundaki örgütsel bağlılığa etkisi görev türü değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterdiği tespit edilmiştir. Buna göre, hem içselleştirme bağlılığı hem de sosyalleşme algısı, sınıf öğretmenlerinde daha olumludur. Bu bulgulara dayanarak, araştırmaya katılan sınıf öğretmenlerinin sosyalleşme algılarının içselleştirme bağlılığı üzerindeki etkisinin daha yüksek olduğu söylenebilir.
- d) Araştırmaya katılan öğretmenlerin algıları örgütsel sosyalleşme sürecinin içselleştirme boyutundaki örgütsel bağlılığa etkisi mesleki kıdem değişkenine göre anlamlı şekilde farklılaşmıştır. İçselleştirme boyutundaki örgütsel bağlılığın en düşük olduğu grup, 1-5 yıllık mesleki

kıdemi olan öğretmenler olduğu tespit edilmiştir. Bununla birlikte, içselleştirme bağlılığının en yüksek olduğu öğretmen grubu ise, 21 yıl ve üzeri mesleki kıdemi olanlardır. Sosyalleşme sürecine ilişkin algı puanlarına bakıldığında zaman ise öğretmenlerin mesleki kıdemlerine göre anlamlı bir farklılık gösterdiği tespit edilmiştir. Sosyalleşme algı puanının en düşük olduğu grup, 1-5 yıllık mesleki kıdemi olan öğretmenler ve sosyalleşmeye ilişkin algıların en olumlu olduğu grup ise, 21 yıl ve üzeri mesleki kıdeme sahip olan öğretmenler olduğu saptanmıştır.

- e) Araştırmaya katılan öğretmenlerin algıları, örgütsel sosyalleşme sürecinin içselleştirme boyutundaki örgütsel bağlılığa etkisinin mezun olunan kurum değişkenine göre anlamlı farklılıklar göstermiştir. Aritmetik ortalama değerleri incelendiğinde, içselleştirme bağlılığının en yüksek olduğu grubun, eğitim enstitüsü mezunu öğretmenler olduğu tespit edilmiştir. Eğitim fakültesi mezunu öğretmenlerin içselleştirme bağlılık puan ortalaması ise diğer öğretmenlerden daha düşük olduğu saptanmıştır. Benzer biçimde, eğitim fakültesi mezunu öğretmenlerin sosyalleşme algıları, diğer öğretmenlerden daha düşük olmuştur. En yüksek sosyalleşme algısı ve içselleştirme bağlılığı eğitim enstitüsü mezunu öğretmenlerin olduğu görülmüştür.

Öneriler

Örgütsel sosyalleşme sürecinin öğretmenlerin örgüte bağlılıklarına etkisinin araştırıldığı bu araştırmanın bulgularına dayalı olarak aşağıdaki önerilere yer verilmiştir:

- 1) Öğretmenlerin rol açıklığının artması, uyum bağlılığını azaltacağı bulgusu elde edilmiştir. Öğretmenlerin örgütsel sosyalleşme sürecinde rolleri ile beklentilerinin karşılanmasına önem verilmesi gerektiği önerilebilir. Aynı zamanda elde edilen bulgulara öğretmenler rol beklentilerinin karşılanmasında okul yöneticilerinin ve müfettişlerin düşük oranda katkıda bulunduklarını belirtmelerinden dolayı, öğretmenlerin örgütsel sosyalleşme sürecine ilişkin okul yöneticilerinin ve müfettişlerin formal bir eğitim programı hazırlamaları önerilebilir.
- 2) Öğretmenlerin okulla sosyalleşme sürecinde sosyal bütünleşme düzeylerinin artması da uyum bağlılığını azaltan bir faktör olduğu bulgulardan tespit edilmiştir. Sosyal bütünleşme boyutunda öğretmenlerin okuldaki sosyal aktivitelere katıldıklarını belirtmekle birlikte, çalışma arkadaşları tarafından sevildiğimi düşünüyorum ve okulda kendimi takımın bir parçası gibi hissediyorum ifadelerine en az katıldıkları görülmektedir. Bu bulgulara dayanarak öğretmenler arasındaki sosyal bütünleşmeyi artırmak, kendilerini gerçekten bir bütün olarak hissettikleri bir ortam yaratmak ve işbirliğine yönelmelerini sağlayacak, okullar arası faaliyetlerin güçlendirilmesi önerilebilir. Bu çalışmalar sosyal, sportif ve akademik çalışmalar halinde düzenlenebilir.
- 3) Örgütsel sosyalleşme sürecinin sınıf öğretmenlerinin branş öğretmenlerine göre daha olumlu yaşandığı araştırma bulgularında saptanmıştır. Aynı zamanda başarılı sosyalleşme süreci geçiren sınıf öğretmenlerinin branş öğretmenlerine göre örgütsel bağlılık algılarının daha yüksek olduğu görülmüştür. Branş öğretmenlerinin sınıf öğretmenlerine göre okulda daha az sayıda derslerinin olması, diğer meslektaş ve yöneticilerle daha sınırlı birlikte olmalarını sosyalleşme sürecini etkilediği söylenebilir. Branş öğretmenlerinin

sosyalleşme sürecinde “uyum” programları düzenlenebilir.

- 4) Örgütsel sosyalleşme sürecinin örgütsel bağlılığa etkisi öğretmenlerin kıdemlerine göre farklılık göstermesi araştırma bulgusu olarak ortaya çıkmıştır. Göreve yeni başlayan öğretmenlerin (1-5 yıl), örgütsel sosyalleşme süreç eğitimlerinin önemini ortaya koymaktadır. Mesleğe yeni başlayan öğretmenlerin sosyalleşme eğitimleri olarak “temel eğitim ve hazırlayıcı eğitim” olarak uygulanmaktadır. Bu çalışmaların yetersiz olması, öğretmenlerin gereği şekilde sosyalleşmelerine engel teşkil ettiği düşünülmektedir. Sosyalleşme sürecinin içeriğinin iyi tespit edilmesi ve ona göre sosyalleşme programı düzenlenmesi önerilebilir.
- 5) Çalışmada göze çarpan diğer bir bulgu da, 16-20 yıllık öğretmenlerde gözüken, sosyalleşme ve dolayısıyla bağlılığın düşmesidir. Sosyalleşme bir anda olup biten bir süreç olmadığından dolayı, sosyalleşme sürecine yalnızca göreve yeni başlayan öğretmenler dahil olmamaktadır. Öğretmenlerin örgüte bağlılıklarını artırmak için belirli kıdemlerde eğitim programlarının düzenlenmesi önerilebilir.
- 6) Bireyin örgütsel rol açıklığını sağlama örgütle özdeşleşmesinin de önemli olduğu sonucuna varılmıştır. Öğretmenlerin okulları ve meslekleri ile özdeşleşmesini sağlamada, rollerinin açık olarak ifade edilmesi gerekmektedir. Bu nedenle öğretmenlerin öz sosyalleşme süreci ve mesleki sosyalleşme sürecinde rol açıklığının önemi üzerinde durulması önerilebilir.
- 7) Yazılı kural ve prosedürler artıkça iş görenin bağlılık düzeyi artacağından sosyalleşme sürecinde öğretmenlerin görev esasları tam olarak belirlenmelidir. Öğretmenlerin beceri ve yeteneklerinin dışında görevler verilmemelidir.
- 8) Örgütsel sosyalleşmenin örgütsel amaç ve değerlere uyum boyutu ile örgütsel bağlılığın içselleştirme boyutu arasında anlamlı bir ilişki çıkmasından dolayı; örgütün amaç ve değerlere uyumun öğretmenlerin meslekleri ve okulları ile içsel bağlılık duymaları sağlayacağından, okulun amaç ve değerleri açık olarak ifade edilmeli ve belirlenmelidir.

AÇIKLAMA

Değerli Meslektaşım,

Bu anket, “Örgütsel sosyalleşme sürecinin öğretmenlerin örgüte bağlılıklarına etkisi” konusunda yapılan araştırmaya veri toplamak amacıyla geliştirilmiştir. Ankete verilecek cevaplar bilimsel amaçlar için kullanılacaktır. Araştırmanın sağlıklı bulgulara ulaşması için, anketi açıklamalara uygun tam ve doğru olarak doldurmanız büyük önem taşımaktadır.

Anket üç bölümden oluşmaktadır. I. bölümde kişisel bilgilerin yer aldığı sorular, II. bölümde ise örgütsel sosyalleşme düzeylerini belirlemeye yönelik ifadeler ve üçüncü bölümde ise örgütsel bağlılığı ilgilendiren maddeler yer almaktadır.

Göstermiş olduğunuz ilgiden ve değerli katkılarınızdan dolayı teşekkür eder, saygılar sunarım.

Adres

**Şehit Er Bilgin Çelenk İlköğretim
Okulu Öğretmeni
Gölköy / ORDU**

Yasemin ÖZKAN

**Gazi Üniversitesi
Eğitim Bil. Enstitüsü
Yüksek Lisans Öğrencisi**

BÖLÜM 1

Kişisel Bilgiler

Bu bölümdeki sorular çoktan seçmelidir. Lütfen size uygun gelen seçeneğin karşısına (X) işaretini koyunuz.

Cinsiyetiniz:

() Kadın () Erkek

Branşınız:

() Sınıf Öğretmeni () Branş Öğretmeni

Meslekteki Kıdeminiz

() 1-5 yıl () 6-10 yıl () 11-15 yıl () 16-20 yıl () 21 yıl ve üstü

Mezun Olduğunuz Öğretmen Yetiştirme Kurumu

() Eğitim Fakültesi () Fen-Edebiyat Fakültesi () Eğitim Enstitüsü
() Diğerleri.....