



**ÖRGÜTSEL SOSYALLEŞMENİN ÖRGÜT
BAĞLILIĞI ÜZERİNDEKİ ETKİSİ:
SİMAV KAYMAKAMLIĞI ÖRNEĞİ**

(Yüksek Lisans Tezi)

Emine YİĞİT

Kütahya – 2017

T.C.
DÜMLUPINAR ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İşletme Anabilim Dalı

Yüksek Lisans Tezi

**ÖRGÜTSEL SOSYALLEŞMENİN ÖRGÜT BAĞLILIĞI
ÜZERİNDEKİ ETKİSİ: SİMAV KAYMAKAMLIĞI ÖRNEĞİ**

Danışman:
Yrd. Doç.Dr. Harun BÜBER

Hazırlayan:
Emine YİĞİT

Kütahya – 2017

Kabul ve Onay

Emine Yiğit'in hazırladığı “Örgütsel Sosyalleşmenin Örgüt Bağlılığı Üzerinde Etkisi: Simav Kaymakamlığı Örneği” başlıklı Yüksek Lisans tez çalışması, jüri tarafından lisansüstü yönetmeliğinin ilgili maddelerine göre değerlendirilip oybirliği/oyçokluğu ile kabul edilmiştir.

06/ 01/ 2017

Tez Jürisi	İmza	
	Kabul	Red
Doç. Dr. Cengiz DURAN		
Yrd. Doç. Dr. Harun BÜBER (Danışman)		
Yrd. Doç. Dr. Eser YEŞİLDAĞ		

Doç. Dr. İsmail KÜÇÜKAKSOY

Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürü

Yemin Metni

Yüksek lisans tezi olarak sunduğum “Örgütsel Sosyalleşmenin Örgüt Bağlılığı Üzerinde Etkisi: Simav Kaymakamlığı Örneği” adlı çalışmamın, tarafımdan bilimsel ahlak ve geleneklere aykırı düşecek bir yardıma başvurmaksızın yazıldığını ve yararlandığım kaynakların kaynakçada gösterilenlerden oluştuğunu, bunlara atıf yapılarak yararlanılmış olduğunu belirtir ve bunu onurumla doğrularım.

06/ 01/ 2017

Emine YİĞİT

Özgeçmiş

1974 yılında Konya'nın Beyşehir ilçesinde doğdu. İlkokul eğitimini İzmir Karşıyaka İmbat İlköğretim Okulunda okudu. Orta ve Lise eğitimini ise Karşıyaka Gazi Lisesinde tamamladı. 1993-1994 eğitim-öğretim yılında Celal Bayar Üniversitesi İ.İ.B.F. İşletme Bölümünü kazandı ve 1997-1998 eğitim-öğretim yılında mezun oldu. Üniversite eğitimi boyunca kişisel gelişimine katkı sağlayacak çeşitli kurum ve kuruluşlarda gönüllü olarak etkinliklere katılım sağladı. Üniversiteyi bitirdikten sonra çeşitli alanlarda çalıştı. Kendi işletmesini kurdu. Daha sonraki yıllarda Dumlupınar Üniversitesi Pazarlar ve Simav Meslek Yüksek Okulunda öğretim elemanı olarak çalıştı. 2014 yılında Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Ana Bilim Dalında Yüksek Lisans eğitimine başladı. Hâlen eğitime devam etmektedir.

Hayatımda büyük anlam ifade eden, her konuda bana destek olan değerli eşim Osman YİĞİT'e,

Tez çalışmam nedeniyle bazen ihmal etmek zorunda kaldığım, hayatımın vazgeçilmezleri tatlı kızlarım Ebrar, Berra ve Suede'ya,

Akademik hayatımda üzerimde çok emeği olan değerli hocam Prof. Dr. M. Kemal DEMİRCİ'ye,

Tez çalışmamda bana yol gösteren danışman hocam Yrd. Doç. Dr. Harun BÜBER'e

Desteğini esirgemeyen değerli arkadaşım Araş. Gör. Emrullah SEVEN'e sonsuz teşekkürler.

ÖZET

ÖRGÜTSEL SOSYALLEŞMENİN ÖRGÜT BAĞLILIĞI ÜZERİNDE ETKİSİ: ŞİMAV KAYMAKAMLIĞI ÖRNEĞİ

YİĞİT, Emine
Yüksek Lisans Tezi, İşletme Ana Bilim Dalı
Tez Danışmanı: Yrd. Doç. Dr. Harun BÜBER
Ocak, 2017, 127 sayfa

Rekabetin arttığı müşteri memnuniyetinin önem kazandığı günümüz dünyasında tüm sektörler örgüt geleneğinin ve istikrarının sürdürülebilmesi adına yoğun çaba harcamaktadırlar. Örgütün ortak amaçlarının belirlenmesi çalışanların bu amaçlara ulaşma noktasında gayretle çalışması hem örgüt hem birey açısından önemli sonuçlar doğurmaktadır. Kısaca bireyin örgüte uyumu olarak nitelendirdiğimiz sosyalleşme kavramı bu açıdan önem arz etmektedir. Sosyalleşme; bireyin örgütün verimliliği ve devamlılığına katkısı açısından önemli olduğu gibi bireyin örgüte uyum sağlaması, örgüt kültürünü benimsemesi, işinde tatmin olması, işine bağlı olması gibi sonuçlar da doğurmaktadır.

Bu çalışmada örgütsel sosyalleşmenin önemi örgütsel bağlılık açısından değerlendirilmiştir. Bu amaçla örgütsel sosyalleşme ve örgütsel bağlılık kavramları teorik açıdan ayrı ayrı incelenmiştir. Bu kavramlar arasında ne denli bir ilişkinin olduğunu ve bu ilişkinin derecesini ortaya koymak adına bir alan araştırması yapılmıştır.

Anahtar Kelimeler: Sosyalleşme, Örgütsel Sosyalleşme, Örgütsel Bağlılık.

ABSTRACT**THE IMPACT ON ORGANIZATION OF ORGANIZATIONAL
SOCIALIZATION: THE EXAMPLE OF SİMAV DISTRICT GOVERNORSHIP****YİĞİT, Emine****M.A. Thesis, Department of Business Administration****Supervisor: Yrd. Doç. Dr. Harun BÜBER****January, 2017, 127 pages**

In today's world where the customer satisfaction that increased competition is important, all the sectors are working hard in order to sustain the tradition and stability of the organization. Determining the common goals of the employees, working diligently at reaching these goals, has important consequences for both the organization and the individual. In short, the concept of socialization, which we describe as the adaptation of the individual, is of importance in this respect. Socialization; It is important for the individual to contribute to organizational productivity and continuity as well as for the individual to adapt to the organization, to embrace organizational culture, to be satisfied with his work and to be dependent on his work.

In this study, the importance of organizational socialization was evaluated in terms of organizational commitment. For this purpose, concepts of organizational socialization and organizational commitment have been examined separately from the theoretical point of view. A field survey has been conducted in order to reveal the extent of the relationship between these concepts and the degree of this relationship.

Keywords: Socialization, Organizational Socialization, Organizational Commitment.

İÇİNDEKİLER

ÖZET.....	<u>Sayfa</u>
ABSTRACT.....	v
İÇİNDEKİLER	vi
TABLolar LİSTESİ.....	vii
ŞEKİLLER LİSTESİ.....	xi
GİRİŞ	xiii
.....	1

BİRİNCİ BÖLÜM ÖRGÜTSEL SOSYALLEŞME

1.1. SOSYALLEŞME KAVRAMI VE ÖRGÜTSEL SOSYALLEŞMENİN TANIMI.....	4
1.1.1. Sosyalleşme Kavramı	4
1.1.2. Örgütsel Sosyalleşmenin Tanımı.....	4
1.2. ÖRGÜTSEL SOSYALLEŞMENİN AMACI	5
1.3. ÖRGÜTSEL SOSYALLEŞMENİN ÖNEMİ	7
1.4. ÖRGÜTSEL SOSYALLEŞMENİN ÖZELLİKLERİ.....	7
1.5. ÖRGÜTSEL SOSYALLEŞME SÜRECİ VE AŞAMALARI	8
1.5.1. Örgütsel Sosyalleşme Süreci	8
1.5.2. Örgütsel Sosyalleşme Aşamaları.....	9
1.6. ÖRGÜTSEL SOSYALLEŞME TAKTİKLERİ.....	12
1.6.1. Van Maanen ve Schein Modeli	13
1.6.2. Jones Modeli.....	15
1.7. ÖRGÜTSEL SOSYALLEŞME YAKLAŞIMLARI	17
1.8. ÖRGÜTSEL SOSYALLEŞMENİN İÇERİĞİ VE BİLGİ EDİNME SÜRECİ.....	21
1.8.1. Bilgi Edinme Süreci	21
1.8.2. Örgütsel Sosyalleşmenin İçeriği.....	23
1.8.2.1. İş Eğitimi.....	25
1.8.2.2. Örgütü Anlama.....	26
1.8.2.3. Çalışma Arkadaşlarının Desteği	27
1.8.2.4. Geleceğe İlişkin Beklentiler.....	28
1.9. ÖRGÜTSEL SOSYALLEŞMENİN ÇIKTILARI	31

1.9.1. Bireysel Farklılıklar ve Örgüt Beklentilerinin Sosyalleşme Sürecine Etkileri.	33
1.9.2. Sosyalleşme Süreci Etkileri ve Üzerine Yapılan Araştırmalardaki Zaman Farklılıkları	34
1.9.3. Sosyalleşme Sürecinde Çalışma Arkadaşlarının Sürece Olan Etkisi	35
1.10. ÖRGÜTSEL SOSYALLEŞMENİN SONUÇLARI VE İŞGÖRENE KATKILARI	36
İKİNCİ BÖLÜM	
ÖRGÜTSEL BAĞLILIK	
2.1. BAĞLILIK KAVRAMI VE ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞIN TANIMI.....	39
2.1.1. Bağlılık Kavramı	39
2.1.2. Örgütsel Bağlılık Kavramı	39
2.2. ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞIN ÖNEMİ.....	40
2.3. ÖRGÜTSEL BAĞLILIK VE BENZER KAVRAMLAR	42
2.3.1. Meslek Bağlılığı	42
2.3.2. İş Bağlılığı	43
2.3.3. Kariyer Bağlılığı.....	43
2.3.4. Çalışma Arkadaşlarına Bağlılık.....	44
2.3.5. Örgütsel Sadakat.....	45
2.4. ÖRGÜTSEL BAĞLILIKLA İLİŞKİLİ KAVRAMLAR	45
2.4.1. Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Adalet İlişkisi	46
2.4.2. Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Vatandaşlık İlişkisi.....	47
2.4.3. Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Kültür İlişkisi	47
2.5. ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞIN SINIFLANDIRILMASI.....	48
2.5.1. Duygusal-Tutumsal Bağlılık Yaklaşımları.....	49
2.5.1.1. Kanter'in Sınıflandırması.....	50
2.5.1.2. Etzioni'nin Sınıflandırması	52
2.5.1.3. O'Reilly ve Chatman'ın Sınıflandırması	52
2.5.1.4. Penley ve Gould Sınıflandırması	53
2.5.2. Davranışsal Bağlılık Yaklaşımları.....	56
2.5.2.1. Becker'in Sınıflandırması	57
2.5.2.2. Salancik'in Sınıflaması	57
2.5.2.3. Çoklu Bağlılık Yaklaşımı	58
2.6. ÖRGÜTSEL BAĞLILIK DÜZEYLERİ	59
2.6.1. Düşük Örgütsel Bağlılık.....	60
2.6.2. İlmli Örgütsel Bağlılık	60

2.6.3. Yüksek Örgütsel Bağlılık	61
2.7. ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞI ETKİLEYEN FAKTÖRLER.....	62
2.7.1. Kişisel Faktörler	63
2.7.1.1. Yaş	63
2.7.1.2. Cinsiyet	64
2.7.1.3. Eğitim Düzeyi	64
2.7.1.4. Çalışma Süresi	64
2.7.2. Örgütsel Faktörler.....	65
2.7.2.1. Örgütün Büyüklüğü ve Yapısı	65
2.7.2.2. Örgütsel Ödüller.....	65
2.7.2.3. Yönetim Biçimi ve Katılım Olanakları.....	66
2.7.2.4. Takım Çalışması	67
2.8. ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞIN SONUÇLARI.....	67
2.8.1. Performans-Örgütsel Bağlılık.....	67
2.8.2. Devamsızlık-Örgütsel Bağlılık.....	68
2.8.3. İşe Geç Gelme-Örgütsel Bağlılık	68
2.8.4. İşgücü Devir Hızı ve İşten Ayrılma Niyeti-Örgütsel Bağlılık	68
2.8.5. Stres-Örgütsel Bağlılık	69
2.8.6. İş Tatmini-Örgütsel Bağlılık	69
2.9. ÖRGÜTSEL SOSYALLEŞME VE ÖRGÜTSEL BAĞLILIK İLİŞKİSİ	69
ÜÇÜNCÜ BÖLÜM	
UYGULAMA ÖRGÜTSEL SOSYALLEŞMENİN ÖRGÜTSEL BAĞLILIK	
ÜZERİNDEKİ ETKİSİ	
3.1. ARAŞTIRMANIN AMACI VE ÖNEMİ	77
3.2. ARAŞTIRMANIN VARSAYIMLARI VE SINIRLILIKLARI	77
3.3. ARAŞTIRMA HİPOTEZLERİNİN OLUŞTURULMASI	78
3.4. ARAŞTIRMA YÖNTEMİ	79
3.4.1. Veri Toplama Araçları.....	80
3.4.2. Araştırmanın Ana Kütlesi ve Örneklemi	80
3.4.3. Verilerin Analizi.....	81
3.4.4. Araştırma Ölçeğinin Geçerliliği ve Güvenilirliği.....	81
3.5. BULGULAR	82
3.5.1. Demografik Bulgular.....	82
3.5.2. Örgütsel Sosyalleşme Sorularına İlişkin Verilerine Ait Bulgular ve Değerlendirme	86

3.5.3. Örgütsel Bağlılık Sorularına İlişkin Verilerine Ait Bulgular ve Değerlendirme	89
3.5.4. Faktör Analizi.....	91
3.5.5. Hipotezlerin Test Edilmesi	95
3.6. DEĞERLENDİRME	105
SONUÇ VE ÖNERİLER.....	109
EKLER.....	113
KAYNAKÇA	116
DİZİN	127



TABLOLAR LİSTESİ

Sayfa

Tablo 1.1: Jones'un (1986) Sosyalleşme Taktiklerinin Sınıflandırılması	16
Tablo 1.2: Örgütsel Sosyalleşmeye Yönelik Araştırma Eğilimleri	18
Tablo 1.3: Örgütsel Sosyalleşmenin Boyutları	30
Tablo 1.4: Başarılı ve Başarısız Sosyalleşmenin Karşılaştırılması	37
Tablo 2.1: Örgütsel Bağlılık Düzeyinin Olası Sonuçları	62
Tablo 2.2: Örgütsel Sosyalleşme Aşamalarında Yaşanması Olası Deneyimlerin Özeti	73
Tablo 3.1: Rol Açıklığı ile İlgili Sorulara Ait Bulgular	86
Tablo 3.2: Örgütsel Amaç ve Değerler ile İlgili Sorulara Ait Bulgular	87
Tablo 3.3: Görevde Uzmanlaşma ile İlgili Sorulara Ait Bulgular	88
Tablo 3.4: Bütünleşme ile İlgili Sorulara Ait Bulgular	88
Tablo 3.5: İçselleştirme ile İlgili Sorulara Ait Bulgular	89
Tablo 3.6: Uyum ile İlgili Sorulara Ait Bulgular	90
Tablo 3.7: Özdeşleşme ile İlgili Sorulara Ait Bulgular	90
Tablo 3.8: Örgütsel Sosyalleşme Ölçeği Faktör Analizi Sonuçları	92
Tablo 3.9: Örgütsel Bağlılık Ölçeği Faktör Analizi Sonuçları	94
Tablo 3.10: Medeni Durum Değişkenine Göre Örgütsel Sosyalleşme ve Örgütsel Bağlılık Faktörlerine Bakışın Karşılaştırılması	95
Tablo 3.11: Cinsiyet Değişkenine Göre Örgütsel Sosyalleşme ve Örgütsel Bağlılık Faktörlerine Bakışın Karşılaştırılması	96
Tablo 3.12: Yaş Değişkenine Göre Örgütsel Sosyalleşme ve Örgütsel Bağlılık Faktörlerine Bakışın Karşılaştırılması.....	97
Tablo 3.13: Eğitim Durumu Değişkenine Göre Örgütsel Sosyalleşme ve Örgütsel Bağlılık Faktörlerine Bakışın Karşılaştırılması	98

Tablo 3.14: Çalışma Süresi Değişkenine Göre Örgütsel Sosyalleşme ve Örgütsel Bağlılık Faktörlerine Bakışın Karşılaştırılması	99
Tablo 3.15: Örgütsel Sosyalleşme ve Örgütsel Bağlılık Faktörleri Arasındaki İlişki .	100
Tablo 3.16: Örgütsel Sosyalleşme ve Örgütsel Bağlılık Regresyon Tablosu	103
Tablo 3.17: Örgütsel Sosyalleşme Alt Faktörleri ve Örgütsel Bağlılık Regresyon Tablosu	104



ŞEKİLLER LİSTESİ

	<u>Sayfa</u>
Şekil 2.1: Örgütsel Bağlılığın Sınıflandırılması	49
Şekil 2.2: Tutumsal Bağlılık Süreci	50
Şekil 2.3: Davranışsal Bağlılık Yaklaşımı.....	56
Şekil 2.4: Örgütsel Bağlılıklar	59
Şekil 2.5: Örgütsel Bağlılığa Yol Açan Süreç ve Olayların Sıralı Şekli	74
Şekil 2.6: Örgütsel Bağlılık Modeli.....	75
Şekil 3.1: Araştırmaya Katılanların Yaş Dağılımı	82
Şekil 3.2: Araştırmaya Katılanların Medeni Durum Dağılımı	82
Şekil 3.3: Araştırmaya Katılanların Eğitim Durumu	83
Şekil 3.4: Araştırmaya Katılanların Cinsiyet Dağılımı.....	83
Şekil 3.5: Araştırmaya Katılanların İşyerinde Çalışma Süresi	84
Şekil 3.6: Araştırmaya Katılanların Görev Yapılan Departman	85
Şekil 3.7: Araştırmaya Katılanların İş Yeriindeki Pozisyonu	85



TEZ METNİ

GİRİŞ

Toplumsal yaşamın vazgeçilmez bir parçası olan bireyler, yaşadıkları ortama uyum sağlayabilmeleri ve gereksinim duydukları bilgileri öğrenebilmeleri için hayata ilk adım attıkları andan itibaren bir bilgilenme ve öğrenme süreci içindedirler. Yaşadıkları ortam ve birlikte yaşadıkları kişilerin yönlendirmesiyle bu sürecin içeriği değişebilmektedir. Süreklilik arzeden, hayatın sonuna kadar kesintisiz devam eden ve değişme özelliği taşıyan bu süreç, sosyalleşme olarak tanımlanmaktadır.

Örgütler belli amaçlar hedefler doğrultusunda bireylerin bir araya geldiği topluluklardır. Bu örgütlerde çalışan sıfatıyla bireyin örgüt kültürünü benimsemesi, örgütün işleyişini kavraması ve bağlılığın artması amaçlanmıştır. Bu durum literatürde örgütsel sosyalleşme olarak kavramsallaştırılmıştır.

Hem birey hem de örgüt açısından karşılıklı etkileşimin olduğu örgütsel sosyalleşme süreci, işgörenin örgüt hakkında ayrıntılı bilgi edindiği, dışarıdan biri olmaktan çıkıp örgütün etkin bir üyesi haline geldiği, onunla bütünleştiği bir süreçtir.

Bu süreci başarıyla geçiren, örgütün normlarına, değerlerine uyum sağlayan, örgütü benimseyen yani sosyalleşen bireylerin örgütsel bağlılığı artmakta, kendilerini örgütün vazgeçilmez bir parçası gibi hissetmektedirler. Bu bağlamda çalışanın yüksek örgütsel bağlılık sergilemesi, yüksek motivasyona sahip olması, iş tatmininin yüksek olması gibi hem kendisi hem de çalıştığı örgüt açısından önemli sonuçları beraberinde getirmektedir. Örgüt varlığının devam etmesinde, örgütün etkin ve verimli çalışmasında böylesi sonuçların önemi yadsınamaz bir gerçektir.

Bu çalışmada örgütsel geleneğin ve istikrarın sürdürülebilmesi için çalışan birey ve çalışılan kurum açısından sosyalleşmenin örgüte bağlılık üzerinde ne gibi etki oluşturduğu ve bu etkinin derecesi ortaya konulacaktır.

Örgütsel bağlılık, örgütler arasında yüksek rekabetin yaşandığı günümüzde, nitelikli işgücünün elde tutulması açısından son derece önem taşımaktadır. Kendisine bağlı çalışanlara sahip bir örgütün; iş gücü kaybı, verimsizlik, işe geç gelme, işten ayrılma niyeti, devamsızlık gibi örgüt açısından hayati önem taşıyan konularda daha az sorun yaşayacağı düşünülmektedir.

Her iki konunun da gerek çalışan gerekse örgüt açısından taşıdığı önemi göz önünde bulundurarak, örgütsel sosyalleşmenin, örgütsel bağlılığın oluşumunda etkili olup olmadığını bu çalışmada incelenecektir.

Çalışmanın ilk bölümünde; genel olarak sosyalleşme sürecine ve ayrıntılı olarak örgütsel sosyalleşmeye yer verilmektedir. Bu doğrultuda; sosyalleşme ve örgütsel sosyalleşme sürecine, örgütsel sosyalleşmenin özelliklerine, önemine, örgütsel sosyalleşmenin içeriğine, örgütsel sosyalleşme uygulamalarına ve örgütsel sosyalleşmenin sonuçlarına değinilecektir.

İkinci bölümde ise bağlılık kavramı üzerinde durulacak, özellikle örgütsel bağlılık kavramı tüm ayrıntılarıyla irdelenecek, örgütsel sosyalleşme ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişki açıklanacaktır.

Üçüncü bölümde ise bu iki kavram arasındaki ilişkiyi açıklamak üzere Simav Kaymakamlığına bağlı çalışan memurların sosyalleşme düzeylerinin örgütsel bağlılıkları üzerinde ne denli bir etki oluşturduğunu ve bu etkinin derecesini ölçmek için bir alan araştırması yapılacaktır.



BİRİNCİ BÖLÜM

ÖRGÜTSEL SOSYALLEŞME

1.1. SOSYALLEŞME KAVRAMI VE ÖRGÜTSEL SOSYALLEŞMENİN TANIMI

İlk olarak sosyalleşme ve örgütsel sosyalleşme kavramları üzerinde durulacaktır.

1.1.1. Sosyalleşme Kavramı

Sosyalleşme sosyal bilimler tarafından araştırılan bir konudur. Kuşdemir'e göre insanoğlu doğduğu andan itibaren sürekli bir değişim içinde olduğu gibi yaşadığı çevrede de aynı değişim ve gelişimi sergilemektedir (Kuşdemir, 2005: 9). İnsanoğlu yaşadığı çevrenin gelenek ve göreneklerini özümsemeli ve bunları hayata geçirme gayretinde olmalıdır. Birey ancak yaşadığı toplumda neyin doğru neyin yanlış olduğunu toplum içine girerek diğer bireylerle diyalog kurarak öğrenebilir. Sosyalleşme dediğimiz kavram bireyin çevresine uyumu ve çevresinden öğrendikleridir (Özçelik, 2008: 39).

Pek çok araştırmaya konu olan sosyalleşme pek çok bilim dalı tarafından araştırma konusu olmuş her bilim dalı da sosyalleşmeyi kendi alanları açısından değerlendirmişlerdir. Psikologlar açısından insan faktörü bu sürecin merkeziyken sosyologlar açısından merkeze oturan kavram sosyal çevre olmuştur (Taormina, 1994: 133; Memduhoğlu, 2008: 138).

İşgörenlerin güçlerini artırma ve çalışanlar üzerindeki kontrol mekanizmaları sosyalleşmenin politik yönünü oluştururken, gençlikten yetişkinliğe geçilirken yaşanan süreç antropologların araştırmalarına ilham sağlamıştır (Van Maanen ve Schein, 1979: 12-13).

Yönetim açısından birçok araştırma yapan Schein (1975) bu kavramı, çalışma hayatına yeni katılan bireyin çalıştığı örgütün kurallarını değerlerini ve davranış kalıplarını özümsemişi süreç olarak ifade etmektedir (Kartal, 2003: 8).

1.1.2. Örgütsel Sosyalleşmenin Tanımı

Örgütsel sosyalleşme kavramı işe yeni katılan bireyin çalıştığı ortamı tanınması, ortama uyum sağlaması hatta ortamla bütünleşmesi şeklinde tanımlanırken, bireyin çalıştığı örgütte en yüksek performansı göstermesi için doğru eğitimin verilme süreci olarak da tanımlanmaktadır (Çalık: 2003).

Çalık (2003: 3) araştırmalarında değindiği üzere örgütsel sosyalleşmenin hem içerik hem sosyolojik hem de psikolojik yönleri söz konusudur. İçerik açısından birey yeni girdiği örgütte etkin hale gelebilmek için sürekli bir öğrenme eğilimindedir. Bulunduğu ortamı her yönüyle incelediği, tutum ve davranış kalıplarını süzgeçten geçirdiği bir süreçtir (Morrison, 2002: 1149). Ayrıca bu süreç çalışan işletmeden ziyade çalışanların davranışları ile alakalıdır (Taormina, 1997: 29). Çalışanlar bu süreçte bulundukları ortama uyum sağlamakla birlikte sadakat duygularını da geliştirmektedirler (Nicholson, 1984).

Pek çok kaynak örgütsel sosyaleşmeyi iki yönlü olarak değerlendirmektedir. Birinci değerlendirmede çalışan örgüt bireyin tutumlarına davranışlarına yön verdimekte, örgüt kültürünü ona benimsetmekte, ikincisinde ise bireysel faktörler etkili olmaktadır. Yani birey kendi değerleri doğrultusunda iş ortamında beğenmediği noktaları değiştirme eğilimi taşımaktadır (Elci,2008:8).

Bu olguya farklı bir bakış açısı da Van Maanen ve Schein'e (1979: 1) tarafından getirilmiş, bu olgunun çalışan örgütün yıllar boyu nesilden nesile geçen bazı değerlerinin olduğu ve bunların çalışanlar tarafından benimsenmesi gerektiği, çalışanların belli durumlarda nasıl bir davranış sergilemeleri gerektiği üzerinde durulmuştur (Robbins ve Judge, 2012: 283).

Bu süreçte önemli olan diğer bir nokta da bireylerin kişisel özellikleri ve çalışan ortam bir kenara bırakılıp; birey işini hakkıyla yapıyor mu, elindeki doneleri kullanarak problem çözme yetisine sahip mi, örgütün ana hedeflerine ulaşması için gerekli stratejileri yapıyor ve uyguluyor mu gibi sorularının cevaplarının aranması gerekmektedir (Bulgulu, 2008: 20).

1.2. ÖRGÜTSEL SOSYALLEŞMENİN AMACI

Örgütsel sosyalleşmenin temel amacı; çalışanın yeni girdiği iş ortamında etkin ve verimli çalışma gayretinde olmasıdır (Kuşdemir, 2005: 13; Demirbilek, 2009: 355). Süreklilik arzeden sosyalizasyon kavramı çalışanın yapmakta olduğu işi iyi kavramasının yanı sıra çalışan ortamın değerlerinin de özümsemesine yönelik bir süreci içerir (Güçlü, 2004: 19). Balcı'ya göre işine adapte olan çalışan, çalıştığı kurumun kurallarını,

işleyişini, kuşaktan kuşağa aktarılan değerlerini öğr1iği gibi kendisi için işini daha iyi yapma adına gerekli tüm bilgileri de öğrenir (Balcı, 2003: 2-3).

Kartal'ın da araştırmasında değindiği üzere çalışanın gerek işin niteliğini tam kavraması gerek çalışma arkadaşlarıyla olan iletişimi bu sürecin hızlanmasında önem arz etmektedir (Kartal, 2003: 10; Kartal, 2008: 84-85). Nitekim yapılan çalışmalar gösteriyor ki; çalışma arkadaşları ile uyumlu çalışan bireylerin ve örgüt kültürünü tam olarak özümseyen çalışanların sosyalleşme sürecini başarıyla ve hızlı bir şekilde tamamlamaktadırlar. Ayrıca örgüt içi uyumsuzlukların ve çatışmanın en aza indirgenmesi açısından da bu süreç önem taşımaktadır. Çünkü bu uyum süreci sayesinde çalışan ve örgütün beklentileri birbiriyle örtüşerek karşılıklı memnuniyet sağlanır. Bu durum hem işgören hem de işveren açısından olumlu sonuçlar doğurur (Argon, 2011: 198).

Belli bir zaman dilimini kapsayan bu süreçte çalışanlar, önceki yaşamışlıkların çalışanda oluşturduğu birikimleri ve kendine örnek aldığı mesai arkadaşlarının sergiledikleri tutumları özümseyerek işlerinde daha başarılı olmaya çalışırlar (Kuşdemir, 2005: 12). İshakoğlu'nun (1998) da üzerinde durduğu gibi bu süreçte çalışma ortamını yönetenler kendi değer yargıları ile çalışanları değer yargılarının çatışması durumunda kendi değer yargılarını kabul ettirme eğilimine girerler.

Bu konuda yıllar önce araştırmaları olan Wanous (1980: 168) etkin ve verimli bir sosyalleşmenin olabilmesi için çalışanların yapacakları işi net olarak öğrenmesi, işi yapma kabiliyetine sahip olması, ve bu işi yapabilme adına ciddi gayret göstermesi gerektiği tezini savunmuştur (Demirbilek, 2009: 355).

Örgüt açısından ise örgütsel sosyalleşme sürecinde beklenen amaçları şu şekilde sıralamak mümkündür (Memduhoğlu, 2008: 139-140; İplik, 2009: 186-187):

1. Yapılacak iş için neler gerektiğini belirleme,
2. Çalışma arkadaşlarıyla iletişim kurma,
3. Örgütün bu işi yapabilme gücünü ortaya koyma,
4. Örgüt dilini çalışanlara benimsetme,
5. Çalışılan kurumun misyon ve vizyonu öğretme,
6. Çalışılan kurumun geçmişi hakkında bilgi verme.

1.3. ÖRGÜTSEL SOSYALLEŞMENİN ÖNEMİ

Sosyalizasyon kavramı sadece çalışan açısından değil aynı zamanda çalışılan kurum açısından da önem arz etmektedir (Memduhoğlu, 2008:139). Çalışanın çalıştığı örgütü anlaması, benimsemesi, işini hakkıyla yapması ve bunun doğal bir sonucu olarak işinde mutlu olması, tatmin sağlaması örgütsel sosyalleşmenin hem işlevleri hem de amaçları arasında yer almaktadır.

Bu olgu örgütle bireyin özdeşleşmesi açısından oldukça önemlidir. Zira bireyin davranışları işine ve çalıştığı ortama uyumu davranışlarının, tutum haline gelmesinde önemli rol oynamaktadır.

Çalışılan kurum açısından da bu sürecin önemi farklı sonuçlar doğurmaktadır. Kurumun uzun yıllar rekabet edilebilirliğinin devam edebilmesi, etkin ve verimli çalışabilmesi, örgüt kültürünün nesillerde nesiller aktarılabilmesi için başarılı sosyalleşmeye ihtiyaç vardır. Bu bağlamda örgütsel özdeşleşmenin sağlanması, örgütsel bağlılığın artması, çalışan memnuniyetinin sağlanması, motivasyonun artması örgüt değerlerinin içselleştirilmesi gibi sonuçları doğurmakta; bu da ancak başarılı bir sosyalleşme ile gerçekleşmektedir (Aktaran: Sökmen, 2007: 174).

1.4. ÖRGÜTSEL SOSYALLEŞMENİN ÖZELLİKLERİ

Örgütsel sosyalleşme sürecinin en önemli özelliği çalışma ortamına yeni katılan bireylerin değer yargılarının ve davranış biçimlerinin değişmesidir (Sökmen, 2007: 171, Kartal, 2003: 12). Ayyıldız'a göre çalışma ortamına yeni katılan birey; çalıştığı iş yerinin ona yüklediği sorumlulukların farkına varır ve davranışlarına ona göre yön verir (Ayyıldız, 2011: 51). Katıldığı yeni ortamdaki kişileri gözlemleyerek iş ortamının norm ve değerlerini benimseyerek geçmişteki edindiği deneyimlerle bir araya getirerek yeni değerlerin oluşumu sağlanır. Böylece yeni davranış kalıpları benimsenir. Nitekim Özkan da aynı görüştedir (Özkan, 2005: 13).

Sosyalizasyon kavramında önem arz eden diğer bir nokta ise; bu kavramın iki yönlü bir süreç olmasıdır. Yani hem çalışan hem de çalışma ortamı açısından farklı etkileşim yaratmasıdır (Kartal, 2006: 138). Sosyalleşme; örgütün bir işgörenin işe alınmasından önce başlayan, geçmiş deneyimleri de kapsayan, çalışanın işe alınmasıyla devam eden, çalışılan iş yerinden ayrılmayla noktalan bir süreçtir. Sonuç olarak çalışan

işine ve iş ortamına uyum sağlayıp başarılı bir sosyalleşme sergileyebileceği gibi tam tersi bir durum söz konusu olup adapte olamama sonucu işinden de ayrılabilir (Taormina, 1997, Griffin, Colella ve Goparaju, 2000: 453). Yani işveren işiyle ilgili kuralları benimsetmeyi isteyen iş görende bu kuralları kendi arzusuyla benimsemeyi kabul edecektir.

Üçüncü önemli nokta, bu sürecin belli bir zaman dilimiyle sınırlı olmayıp, süreklilik arz eden bir olgu olması ile alakalıdır (Selçuk, 2010: 64). Yani sosyalleşme; sadece işe başlanıldığı an ortaya çıkan bir süreç değildir. Geçmişte yaşanan tecrübeler kadar dayanan, çalışılan her ortamda geliştirilebilen hatta hayat boyu devam edecek olan bir olgudur (Elci, 2008: 9-10). İşe seçim aşamasında başlayan, işin ne olduğu, çalışılan ortamın kurallarının değerlerinin benimsenmesiyle devam eden bir süreçtir. Ancak örgüt kültürünün benimsenmesi bu sürecin sonlanmasını gerektirmez. Zira örgütler artan rekabet koşullarında sürekli kendilerini yenilemek, geliştirmek zorunda oldukları için çalışanlar da aynı şekilde bu değişime, yeniliğe ayak uydurmak ve sürekli yeni şeyler öğrenmek zorundadır. Tüm bunlara ek olarak işe yeni giren çalışanın işe uyum sağlamasından ibaret olmayıp çalışma arkadaşlarına iş ortamına, örgütün benimsediği değerlere, prensiplere de uyumu ifade etmektedir (Sökmen ve Tarakçıoğlu, 2008: 38)

1.5. ÖRGÜTSEL SOSYALLEŞME SÜRECİ VE AŞAMALARI

Bu bölümde örgütsel sosyalleşme süreç olarak değerlendirilmekte ve aşamaları hakkında bilgi verilmesi amaçlanmaktadır.

1.5.1. Örgütsel Sosyalleşme Süreci

Süreç; belli bir zaman diliminden belli bir zaman dilimine doğru akıp giden kavramı ifade etmektedir. Örgütsel sosyalleşme açısından ise; kişide var olan tutum ve davranışların yeni bir ortama girilmesiyle birlikte o ortama göre şekillenmesi, değişmesi anlamına gelmektedir. Ayrıca sürecin amacına ulaşabilmesi için mutlaka olumlu sonuçlanması gerekmektedir.

Sosyalleşme sürecinin gerçekleşmesi için 4 ana faktörden bahsedilmektedir. Bunlar aşağıdaki şekilde sıralanmıştır.

- Yeni çalışanın işin önemini kavramış olması,
- Yeni çalışanın çalışma ortamında üstlendiği rolün farkında olması,
- Yeni çalışanın üst kademedeki çalışma arkadaşlarını rol model alması,
- Yeni çalışanın mesai arkadaşları ile ilişkilerinin güçlü olması.

Sosyalleşme süreci içerisinde önemli unsurlardan biri de çalışanın çalışma ortamı içerisinde sürekli geçiş yapmasıdır. Bu geçişler yatay, dikey veya görevsel nitelikte olabilir. Yatay pozisyon; bir görevden eş değer farklı bir göreve geçmek iken dikey pozisyon; bulunulan pozisyondan daha aşağı ya da daha yukarı bir pozisyona geçmek olarak nitelendirilir. Görevsel pozisyon ise; yeni görevlerin oluşturulması ya da görev değişikliği olarak nitelendirilmektedir (Elkins, 2005: 11).

1.5.2. Örgütsel Sosyalleşme Aşamaları

Bu konuyla alakalı literatür incelendiğinde sosyalleşme olgusu bir süreç olarak değerlendirilmiş ve bir takım aşamalarının olduğu saptanmıştır. Kapsam teorik olarak derinlemesine incelendiğinde yeni çalışanların işlerine girmeden önceki durumlarının işe girdikten sonra ne ölçüde değiştiği ile ilgilidir. Bu değişim ve dönüşüm sürecinde neyin etkili olduğu araştırılmıştır (Çalık, 2003: 5).

Yapılan araştırmalar çevre faktörünün ve kişilik özelliklerinin farklı olması açısından bu modellerin uygulanabilirliği noktasında bir eleştiri getirmiştir. Burada bir genelleştirme söz konusudur. Zira öngörülen modellerde çalışanların reaktif ve pasif olabileceği, çalıştıkları ortamda belirli sınırlar içinde hareket edeceği varsayılmıştır. Ayrıca genelleme yapılarak bu durum tüm bireyler ve her ortam için aynı olabileceği tezi savunulmaktadır (C.Scott ve Myers, 2010: 84). Sosyalleşmenin aşamalarıyla ilgili yapılan araştırmalarda farklı modeller geliştirilmiş ancak tüm modellerde bazı ortak noktaların varlığı kabul edilmiştir. Bu modellerin benzer yönleri aşağıda sıralanmıştır (Çalık, 2003:5)

- Çalışılan ortamın değerlerini olduğu gibi kabul etme,
- Çalışanların üstlendiği görevleri belirlenme,
- Çalışanları çalıştıkları kurumda uygun noktalarda istihdam etme,
- Etkin sosyalleştirmelerini sağlama.

Sosyalleşme alanında en çok tercih edilen aşama modellerine katkı sağlayan Feldman 1976 ve 1981 yıllarında iki farklı çalışma yapmış ve ikinci çalışmada bir öncekinin desteklenmesi ve geliştirilmesi amaçlanmıştır. Yine bu modeli geliştirmeyi amaçlayan araştırmacılardan bazıları da L.Porter ve çalışma arkadaşları (1975) ile Van Maanen (1975) 'dir.

Feldman'ın da araştırmasında değindiği üzere (1976: 65-70) sosyalleşmenin aşamaları ön sosyalleşme, karşılaşma, son olarak da kazanım ve değişim olarak gerçekleşen 3 aşamadan oluşmaktadır.

“Ön sosyalleşme” aşaması; çalışma ortamına yeni katılan çalışanın işe girmeden önce sahip olduğu tüm deneyimleridir. Ayrıca işe alınma sürecinde devam eden süreçtir.

“Karşılaşma” aşaması ise yeni çalışanın çalışmaya başladığı ortamı olduğu gibi görmesidir. Çalıştığı ortamda karşılaştığı durumlara göre bazı değerlerinde değişimler söz konusudur.

Sonuncu aşamada ise “değişim ve kazanım” süreci gerçekleşir. Yani çalışma ortamında ayların hatta yılların geçtiği ve pek çok tecrübenin yaşandığı bir süreçtir. Çalışanlar iş konusunda uzmanlaşır, deneyim sahibi olur, çalıştığı ortamın değerlerini prensiplerini benimser (Feldman, 1976a: 434-431981:310; Memduhoğlu, 2008: 139). Bu aşamada kişinin özel yaşamı ile iş yaşamının dengede tutmada zorlandığı ve bir takım problemlerle karşılaştığı görülür (Demirbilek, 2009: 358-362). Çünkü bireyin örgütten beklentileri ile örgütte karşılaştıklarını değerlendirdiği aşamadır. Başarılı bir sosyalleşme sağlanmış ise birey örgüte uyum sağlar. Başarılı sosyalleşen çalışanlar etkin bir performans sergileyerek motive olur ve işe bağlılıkları artar.

Zaman faktörüne göre aşamaları değerlendiren Buchanan'a göre; çalışmaya başlanılan ilk yıl çalışan açısından kendini güvende hissettiği zaman dilimidir (Aktaran: Zonana, 2011: 67). Sonraki aşama beşinci yıla kadar olan zaman diliminde ise çalışan işine ve çalıştığı ortama olan alışır, kendi performansına odaklanıp başarılı olmaya çalışır. Son aşama ise oldukça uzun vadeli olarak değerlendirilir ve çalışılan tüm yıllar bu kapsamdadır (Buchanan, 1974: 537-538). Çalışanın çalıştığı ortamda beklentilerine yanıt alabildiyse, deneyimlerini açığa çıkarma fırsatı bulabildiyse çalıştığı kuruma güveni artar. Bu bağlamda sosyalleşme süreci çalışılan kurumla özdeşleşme ve kuruma bağlılık hissetmeyle sonuçlanır (Demirbilek, 2009: 358).

Sosyalleşme aşamalarına farklı bir bakış açısı getiren araştırmacılardan biri de Hart'tır (1991). Hart'a göre bu aşamalar: ("öğrenme ve belirsizlik", "dereceli uyum" ve "kararlılık-stabilizasyon" olarak nitelendirilmektedir (Aktaran: Balcı, 2003: 83).

Balcı (2003: 83) ise önemli çalışmalarından esinlenerek bunları "giriş öncesi", "giriş" ve "yerleşme" olarak adlandırmıştır.

Giriş öncesi aşaması: Bu süreçte, çalışanın çalıştığı kuruma girmeden önceki tüm kazanımlarını deneyimlerini ve davranış kalıplarını kapsar (Çapar, 2007: 11). Yani çalışanın işe girdiği andan itibaren aldığı tüm eğitimler bu kapsamdadır. Ayrıca yeni çalışan birey çalıştığı pozisyondaki tüm bilgileri edinmeye çalışır (Mutlu, 2008: 47). Bu bağlamda bilgi kaynağı tüm çalışanlar için önemlidir. Asıl önemli olan nokta bilgi kaynağının türü ve gerçekliğidir.

Çalık'a göre bireyin kişiliği ve geçmiş deneyimleri örgüt ile ilgili beklentilerini şekillendirir (Çalık, 2003: 6). Bu bağlamda örgütler örgüte uyum sağlayabilecek etkin ve verimli çalışacak yeni çalışana yol gösterir. Bu durum zaman ve süreç açısından daha sonraki aşamalara olumlu katkı sağlar (İplik, 2009: 187).

Giriş aşaması: Çalışılan kurumda geçirilen ilk 6-10 ay arası zaman dilimidir. Araştırmacıların sıklıkla üzerinde durduğu bu süreç işe yeni başlayan çalışanın kaynaşma süreci olarak tanımlanır (Demirbilek, 2009: 368). Bu süreçte yeni çalışan birey, çalıştığı ortama, iş arkadaşlarına, işiyle ilgili her türlü ayrıntıya vakıf olmak ister. Ayrıca işin ona yüklediği sorumlulukların farkına vararak örgütün kurallarını ve prosedürlerini öğrendiği süreçtir (Balcı, 2003: 84). Bu süreç yeni çalışan açısından çok yorucu, yoğun emek ve zaman gerektiren, iş yükünün ağır olduğu bir dönemdir (Çalık, 2003: 6-7). Zira bu dönemde çalışma ortamına yeni katılan birey yeni doğmuş bir çocuk gibi her şeyi sıfırdan öğrenecektir.

Diğer önemli bir nokta ise; gerçeklik şoku olarak adlandırılan yeni çalışan bireyin beklentileri ile karşılaştıklarının örtüşüp örtüşmediği noktasıdır. Yani giriş aşamasında yeni işe başlayan birey her zaman umduğunu bulamayabilir. Kendi değerleriyle çalıştığı kurumun değerleri arasında çok büyük uçurumlar varsa hayal kırıklığı yaşayabilir. Bu da çalışanın çalışmaya başladığı kurumdan ayrılmak istemesi gibi sonuçlar doğurmaktadır (Çapar, 2007: 12).

Böyle durumlarda çalışılan kurum olumsuzlukları giderme adına bireyin takıldığı noktalarda çözüm üretmelidir. Ayrıca yeni çalışan da kurumdaki arkadaşlarının davranışlarını gözlemleyerek kurum içinde işlerin nasıl yürüdüğünü izleyerek olumsuzlukların giderilmesi için çaba göstermelidir (Çerik ve S.Bozkurt, 2010: 81).

İş ile ilgili belirsizliklerin ortadan kalkması, çalışanın iş ile ilgili her türlü ayrıntıyı öğrenmesi, sorumluklarının farkında olması oldukça önemlidir. İşte tüm bu engeller gerek örgüt gerekse çalışan tarafından aşılsa sosyalleşme süreci başarıyla tamamlanmış demektir.

Yerleşme aşaması: Önceki aşamaların sonuçları bu aşamaya yön verir niteliktedir. Çalışan birey giriş öncesi aşamasında bu aşamanın gereklerini yerine getirmişse, çalışacağı kurum ve işin niteliği hakkında sağlam bilgiler edinmişse ayrıca giriş aşamasında kurumu ve çalışma arkadaşlarını yeterince tanıyabilmişse bu aşamaya geçilmiş demektir. Çalışan birey bu aşamada sorunlarla mücadeleyi öğrenir. İşin niteliklerini tam olarak kavrar, çatışmaların önüne geçer. Çalışma arkadaşları tarafından kabul görür. Kurumun değerlerini ve kurullarını özümser. Özümseyemediklerine de az çok uyum sağlar (Çalık, 2003: 7). Bunların gerçekleşebilmesi için kurumun çalışana vereceği destek son derece önemlidir. Çünkü hangi davranışların kurum için uygun olduğu bu destek sayesinde ortaya çıkar. Yine çalışma arkadaşları tarafından benimsenme açısından kurum desteğinin önemi yadsınamaz.

Yerleşme aşaması işe yeni başlayan bireyin dışarıdan biri konumundan örgütten biri konumuna geçmesinde büyük rol oynamaktadır. Diğer bir ifadeyle bireyin örgütü, örgütün değerlerini, işteki rolünü tam olarak kavraması, işine, çalışma ortamına uyum sağlaması kendini iyi hissetmesine yol açmakta ve bireyde bağlılık duygusunun oluşmasına neden olmaktadır.

1.6. ÖRGÜTSEL SOSYALLEŞME TAKTİKLERİ

Literatürde bu konuyla ilgili farklı çalışmalar söz konusudur. Bunlardan en önemlileri Van Maanen ve Schein'e (1979) ve Jones (1986) tarafından geliştirilen sosyalleşme taktikleridir. Bu taktikler aşağıda açıklanmıştır

1.6.1. Van Maanen ve Schein Modeli

Bu modelde örgütsel sosyalleşme olgusu farklı açılardan değerlendirilmektedir. Bunlar aşağıda şu şekilde sıralanmıştır.

- **“Kolektif”e karşı “bireysel” (“collective” vs. “individual”):** Sosyalleşme olgusunun bireyin tek başına mı yoksa tüm bireylerin birlikte mi yapacağını belirlediği taktik türüdür (Çalık, 2003:8). Başka bir ifadeyle çalışmaya yeni başlayan bireyler toplu olarak sosyalleşme prosedürlerini kabul ederlerse kolektif sosyalleşmeden bahsedilir (Fırat, 2010: 62-63). Tam tersi durumda tek başına bireyin çalıştığı kurumda gerçekleştirdiği sosyalleşme çabası bireysel sosyalleşme taktiği olarak algılanır. Van Maanen ve Schein’e (1979: 41) göre; yeni işe başlayan çalışanlarda kurum kimliği oluşturma, vatandaşlık davranışını geliştirme, kuruma bağlılık oluşturma amaçlanırsa kollektif sosyalleşme taktiğinden yararlanma daha isabetli bir karar olacaktır.
- **“Biçimsel olan”a karşı “biçimsel olmayan” (“formal” vs. “informal”):** Şekil bakımından uygulanacak prosedürlerinin nasıl olması gerektiği ile ilgilidir. Kurumun izleyeceği taktikler belli kurallar dahilinde ise, eğitim programları belli ise formal sosyalleşme taktiği kullanılmış demektir. Tam tersi kurallar yoksa eğitim faaliyetlerinden söz edilmiyorsa çalışanların sadece eskiden edindiği bilgi beceri ve deneyimi esas alınıyorsa informal sosyalleşme taktiği uygulanıyor demektir (Çalık, 2003:8, Saks ve Gruman, 2011:386, Ergün ve Taşgıt, 2011: 99, Van Maanen ve Schein 1979: 45-46)
- **Ardışık”a karşı “rastgele” (“sequential” vs. “random”):** Birbiri ardına gelen ardışık sosyalleşme taktiğinde kurum sosyalleşirken belli aşamaları takip eder. Yani burada zaman faktörü önemlidir (Çalık, 2003: 8-9). Bu duruma ek olarak kurum işinde hakimiyeti sağladıysa her aşamanın gereklerini tam olarak biliyorsa yine ardışık sosyalleşmeden bahsedilir (Tuttle, 2002: 73). Sosyalleşme taktikleri belli bir dizi şeklinde devam etmiyorsa, olay akışı yoksa tesadüfi bir şekilde yol izleniyorsa bu durumda rastgele sosyalleşmeden bahsedilmektedir. Ardışık sosyalleşme taktiklerinde her yeni aşama bir öncekinin devamı şeklinde olmalı ve ortak amaçlara ulaşılma hedeflenmelidir (Van Maanen ve Schein,1979: 51-52).

- **“Sabit”e karşı “değişken” (“fixed” vs. “variable”):** Sosyalleşme taktiklerinde aşamalar gerçekleşirken belli bir zaman diliminin takip edilip edilmediği ile ilgilidir (Çalık, 2003: 9). Bu taktikte çalışılan kurum her aşamada yapılması gerekenleri zaman dilimlerine bölerek planlamış ve her seferinde bu planları uyguluyorsa sabit sosyalleşme taktiğinden söz edilir (Tuttle, 2002: 73). Fakat örgüt planlanmış basamaklar şeklinde bir taktik izlemiyorsa bu durumda değişken sosyalleşme taktiği söz konusudur (Perrot, Bauer ve Roussel, 2012: 25, Gruman, Saks ve Zweig, 2006: 92). Sabit taktiklerin uygulanması çoğu kez üst kademe yönetimin kullandığı, teknik bilgilerin önemli olduğu kademeler için önem arzeder. Örneğin teknik bilginin zorunlu olduğu hekimlik mesleğinde işlere başlaması için sıralı birçok eğitim, staj ve deneyimlerden geçilmesi, bir genel müdürün o pozisyona gelmeden önce pek çok aşamalar geçirmesi gibi.
- **“Sıralıya karşı “alternatif/münferit” (“serial” vs. “disjunctive”):** Model alma ya da rol model bulma ile ilgili bir sosyalleşme taktiğidir. Sıralı sosyalleşme taktiklerinde deneyimli bir çalışanın yol gösterici olması tecrübelerini, birikimlerini paylaşması esas faktördür (Çalık, 2003:9). Ayrıca bu deneyim sahibi çalışan yönetim tarafından resmi olarak atanan bir kişidir (Ashforth ve diğ., 2007: 450). Tecrübesinden yararlanan çalışan danışmanlık yaparak işin gereklerini öğretirken, yeni çalışan açısından da bir rol model olan kişi konumundadır. Bu rol model yeni çalışana karşılaşılan problemlerin çözümünde destek sağlar. Danışmanlık hizmeti verir. Yeni çalışanın işe ve ortama uyum sürecinin hızlanmasına destek sağlar (Özkalp ve diğ, 2006: 56-59). Diğer taktik ise; çalışanın kimseden destek almadığı sosyalleşme sürecini tek başına gerçekleştirdiği bir taktiktir (Perrot ve diğ, 2012: 25). Uzmanlık gerektirmeyen işlerde kullanılan bu taktik ayrıca deneyimli çalışanın olmaması durumunda da tercih edilir
- **“Atama”ya karşı “yoksun bırakma” (“investiture” vs. “divestiture”):** Bu taktikte yeni çalışanın benliğini koruması mı yoksa benliğini girdiği kuruma göre şekillendirmesi ile ilgilidir (Çalık, 2003: 9). Atama taktiğinde yeni çalışanın

kişilik özellikleri olduğu gibi kabul edilir (D.Allen, 2006: 240). Böylelikle yeni çalışanın rol belirsizliği ve rol çatışması en aza indirgenir (Jaskyte, 2005: 69). Yoksun bırakma taktiğinde ise, örgüt, yeni gelenin kişiliğini kabul etmez, reddeder ve değiştirmeye çalışır. Van Maanen ve Schein (1979: 64-66) bu duruma farklı bir bakış açısı getirmiş yeni çalışanın çalıştığı kuruma bağlılığını ve sadakatini ölçme adına kendi değer ve tutumlarını değiştirmesi yönünde bir beklenti içine girmiştir.

1.6.2. Jones Modeli

Sosyalleşme taktiklerinin gelişmesine katkı sağlayan Jones; sosyalleşme taktiklerini kurumsallaştırılmış sosyalleşme ve bireyselleştirilmiş sosyalleşme taktikleri olmak üzere iki sınıfa ayırmıştır.

Bu taktiklere ilgili çalışma yapan Jones (1986: 266); örgüte yeni gelen çalışanın, kendi inisiyatifini hiç kullanmadan örgütte ona verilen rolleri olduğu gibi olduğu gibi kabul etmesini kurumsallaşmış taktikler olarak değerlendirmektedir (Fırat, 2010: 65).

Yine Jones tarafından bireyselleştirilmiş olarak adlandırılan taktiklerde birey; yenilik odaklı olarak nitelendirilmekte, rol oryantasyonunu sağlamakta ve sürekli bilgi arama eğiliminde olmaktadır (Jones, 1986: 266, Ergün ve Taşgit, 2011: 100). Yani yeni gelen birey statükoyu sorgular, işiyle ilgili yenilikler geliştirerek bulunduğu yerde yeni roller üstlenir.

Jones (1986) bireyselleştirilmiş ve kurumsallaştırılmış taktikleri kapsam içerik ve sosyal bakımdan ayrı ayrı değerlendirmiştir. Sosyal taktikler bireyin öğrenme eğilimine katkı sağlaması açısından önemliyken, içerik taktikler ise birey- örgüt uyumu açısından önemlidir (Aktaran: Saks ve Gruman, 2011: 387). Son olarak kapsam taktikler (kolektif ve biçimsel) ise, kurum bilgilerinin çalışanlara aktarımı ile ilgilidir (Bauer, Bodner, Erdogan, Truxillo ve Tucker, 2007: 708).

Aşağıdaki bu tablo sınıflandırmaları net olarak ortaya koymaktadır.

Tablo 1.1: Jones'un (1986) Sosyalleşme Taktiklerinin Sınıflandırılması

	Kurumsallaşmış	Bireyselleşmiş	Ölçek
Kapsam	Kolektif	Bireysel	Öğrenme deneyiminin grupça sağlanması
	Biçimsel olan	Biçimsel olmayan	Eğitim programının düzenlenmesi
İçerik	Ardışık	Rastgele	Planlanmış kariyer programı
	Sabit	Değişken	Mesleki ilerleme için zaman çizelgesi
Sosyal yönler	Sıralı	Alternatif/münferit	Rol modellerin sağlanması
	Atama	Yoksun bırakma	Uzman üyelerin desteği

Kaynak: Filstad, 2011: 379.

Çalık'a göre taktiklerin örgütlerde uygulanmasındaki temel neden, kurallar boyutunda olan bilgilerin çalışanlar tarafından özümsemiş pratikte kullanılır hale gelmesidir (Çalık, 2003: 10). Örgüt başarılı olmak istiyorsa hem resmi hem de resmi olmayan yöntemleri beraber kullanabilir. Çalışma ortamındaki her türlü sosyal ilişki; geziler, etkinlikler, şakalaşmalar, resmi olmayan sosyal faaliyetler olarak nitelendirilirken resmi faaliyetler ise; daha önceden belirlenen yazıya dökülen belgeler olarak nitelendirilmektedir. Yani yönetimi ilgilendiren kurallar, eğitim programları, kariyer programları gibi.

Kurumsallaşmış ve bireyselleşmiş sosyalleşme taktiklerin uygulamaları edinilen sonuçlara göre de farklılıklar göstermektedir. Örneğin kurumsallaşmış taktiklerde, herkesin görevi belli kurallar çerçevesindedir. Rol belirsizliği, rol çatışması en düşük seviyededir. İşe geç gelmeler, işe devam konusunda problemler ve işten ayrılma düşüncesi bu taktikte oldukça düşüktür. Ayrıca birey ile örgüt arasında ve bireyin çalışma arkadaşlarıyla uyumu noktasında sorun yaşanmadığı taktik türüdür.

Çalışanın işinde memnuniyetinin en yüksek seviyede olduğu, çalıştığı örgütle özdeşleştiği ve örgütüne bağlı olduğu bu taktiktüründe görülmektedir (N.Allen v1e Meyer, 1990 a: 847; Ashforth ve Saks, 1996: 149; King, Xia, Quick ve Sethi, 2005:30; Gruman ve diğ., 2006: 90-104; Saks ve diğ., 2007: 413; Kartal, 2008: 85-86). Bireyselleşmiş taktiklerin sonuçları ise daha karmaşıktır. Çünkü kişiye göre

değişeceğiinden, kurallar belli bir çerçeve dahilinde olmadığından çalışan, üstlendiği rol hakkında tam bir fikir sahibi değildir.

Görevinin ona yüklediği sorumluluklar hakkında net bir bilgisi olmadığı için hem hata riski çoktur hem de yanlış yapma endişesi ile sürekli kaygı içindedir. Dolayısıyla bu durumlar çalışanda huzursuzluğa, tatminsizliğe neden olmaktadır. Tüm bunlar beraberinde işten ayrılma niyetini tetiklemekte, örgütsel bağlılığın oluşumunu engellemektedir (İplik, 2009:188; Ergün ve Taşgit, 2011: 109).

1.7. ÖRGÜTSEL SOSYALLEŞME YAKLAŞIMLARI

Örgütsel sosyalleşme yaklaşımları pek çok bilim adamı tarafından farklı açılardan ve birbirinden bağımsız olarak değerlendirilmektedir. Hemen hemen hepsinin üzerinde durduğu ortak nokta sosyalleşme olgusunun bir bütünlük arz ediyor olmasıdır.

Sosyalleşme yaklaşımlarını değerlendiren araştırmacılardan biri olan Woo bu olguyu modern ve geleneksel olmak üzere iki şekilde ele almaktadır (Woo 2006: 12-13).

Geleneksel bakış açısına göre; çalışılan kurum, çalışanını nasıl sosyalleştireceğine, hangi konularda ona müdahale edeceğine kendisi karar verir. Geleneksel yaklaşımı savunanlar çalışanları tamamen pasifize etme eğilimindedirler.

Modern bakış açısına sahip olan araştırmacılar ise; bu süreci sürekli değişen dinamik bir süreç olarak değerlendirmekte öğrenme olgusunu da bu sürecin merkezine oturtmaktadırlar. Bu bağlamda modern yaklaşımçılar çalışma ortamına yeni katılan bireyin işe girişten önceki hayatından başlayarak yaşam boyu devam eden bir öğrenme davranışı sergiledikleri görüşündedirler (Erdoğan, 2012: 52-53).

Modern yaklaşımları savunanlar; yeni gelen çalışanın proaktif yani sürekli değişime açık yeniliklere odaklı davranışlar sergileyeceği görüşündedirler (Ergün ve Taşgit, 2011: 99). Böylece işe yeni katılan çalışanın çevresiyle sürekli iletişimi bulunan, bilgi kaynaklarını iyi kullanabilen, performansı yüksek uyumlu bir birey olacağı varsayılı

Woo'nun (2006: 13) yaptığı sosyalleşmeye yönelik çıkarımlar aşağıda yer alan Tablo 1.2'de verilmiştir.

Tablo 1.2: Örgütsel Sosyalleşmeye Yönelik Araştırma Eğilimleri

	Geleneksel eğilimler	Yeni eğilimler
Bakış açısı	İkiye bölünmüş perspektifler ➤ Natüralist (ÖD, EÖPs.):Sosyalleşme ➤ Müdahaleci (İKG):İşe yeni geleni eğitme	Bütünleştirilmiş perspektif ➤ Sosyalleşmenin doğasında“öğrenme”olduğu kabul edilir (Feldman,1989;Holton,1995,1996;Major ve diğ.,1995;Saks ve Ashforth,1997)
Analizin odağı	Süreç ➤ Yeni işgörenin geçtiği aşamalar ➤ Odak; örgütsel sosyalleşmenin seçilmiş değişkenleri arasındaki ilişkilere yöneliktir	İçerik ➤ Örgütsel sosyalleşme sırasında gerçekten nelerin öğrenildiği ➤ Odak,öğrenme alanları gibi sosyalleşmenin boyutlarının keşfedilmesine yöneliktir (Chao ve diğ.,1994;Morrison,1993a,1993b;Ostroff ve Kozlowski,1992)
İnisiyatif	Örgüt ➤ Pasif ajan ➤ Strateji ve taktikler ➤ Değerler, normlar ve kültür	Kişi ➤ Proaktif ajan ➤ Proaktiflik ➤ Bilgi arama(Anakwe ve Greenhaus,1999;Chao ve diğ.,1994;Morrison,1993a,1993b)

Not:ÖD=Örgütsel Davranış; EÖPs.=Endüstri ve Örgüt Psikolojisi; İKG=İnsan Kaynağını Geliştirme.

Kaynak: Woo, 2006: 13.

Mutdoğan’a göre, sosyalleşme olgusuyla ilgili sadece bütünleştirici yaklaşımdan bahsetmek olasıdır (Mutdoğan, 2011: 4). Demirbilek’te Mutdoğanla bu açıdan aynı görüşü savunmaktadırlar (Demirbilek, 2009: 36).

Örgütsel sosyalleşme sürecinin oluşumunu ve gelişimini etkileyebileceği düşünülen faktörler arasındaki ilişkiler Şekil 1.1’de gösterilmiştir.

Modeli kapsamlı olarak açıklamak için; Saks ve Ashforth tarafından 1997’de yapılmış olan araştırmalardan yararlanılmıştır.

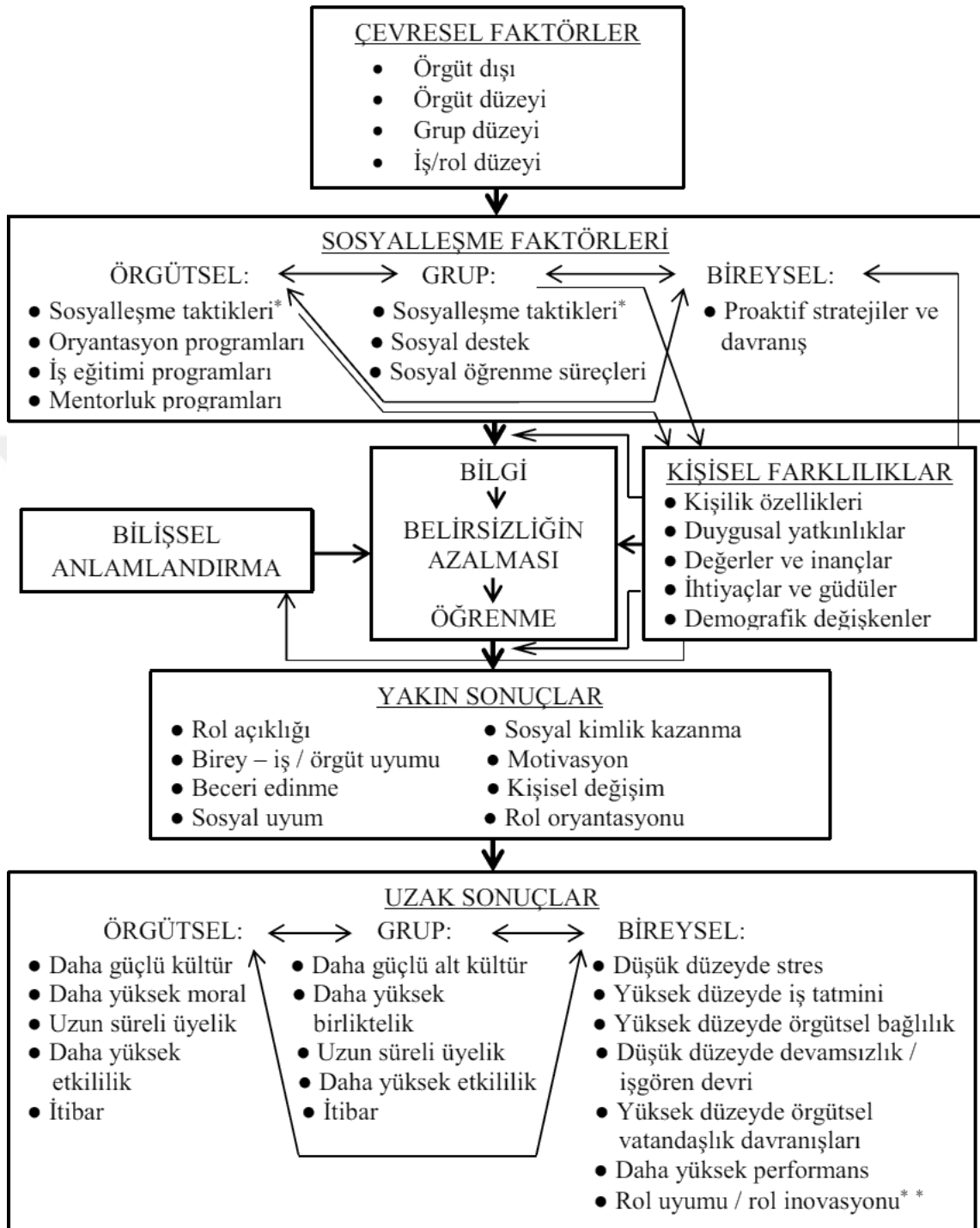
Şekilden de anlaşıldığı üzere süreç için etkili olan dört bölümün varlığı dikkati çekmektedir. Çevresel faktörler ve sosyalleşme faktörlerinin etkisiyle çalışan, işi hakkında bilgi sahibi olmaktadır. Kişisel farklılıkların etkisi ve bilişsel anlamlandırma olarak nitelendirilen, bireyin çalışma ortamı ve işi ile ilgili algılamalarının etkisiyle birey için bilgi edinme süreci başlar. Edindiği bilgi ölçüsünde işi ile ilgili belirsizliklerinde azalma görülür. Belirsizliklerin azalması işin kavranması anlamına gelir. Böylelikle bilgi edinme süreci yerini öğrenme sürecine bırakmış olur.

Sürecin tamamlanması beraberinde bir takım sonuçlar doğurur. Bunlar; yakın sonuçlar ve uzak sonuçlar olarak değerlendirilir. Yakın sonuçlar; motivasyon, sosyal

kimlik kazanma, birey-iş/örgüt uyumu, kişisel değişim vb. gibi sonuçlar iken uzak sonuçlar bireysel, örgütsel ve grup açısından farklılık gösteren sonuçlardır. Örgüt itibarının artması, örgüt kültürünün oluşması, örgüt üyeliğinin uzun süre devam etmesi, örgütsel vatandaşlık davranışının benimsenmesi, örgütsel bağlılığının artması gibi.



Şekil 1.1: Örgütsel Sosyalleşmenin Çok Düzeyli Süreç Modeli



*Model, bireyselleşmiş sosyalleşme taktiklerinden ziyade kurumsallaşmış sosyalleşme taktiklerini esas alır. **Göreceli etki, grubun ve örgütün değerlerine bağlıdır.

Kaynak: Saks ve Ashforth, 1997: 239-241

Modelin en güçlü yönlerinden biri, kişisel farklılıkları da değerlendirilmiş olmasıdır. Çalışanların kişilik özelliklerinin birbirinde farklı olması bu sürece doğrudan etki etmektedir. Kişinin kişilik özelliği, cinsiyeti, yaşı, duyguları, değer ve inançları bu açılardan mutlaka sürece yön vermede etkili olmaktadır (ayrıca bkz. Şekil 1.1) (Saks ve Ashforth, 1997:238-241).

1.8. ÖRGÜTSEL SOSYALLEŞMENİN İÇERİĞİ VE BİLGİ EDİNME SÜRECİ

Bu bölümde örgütsel sosyalleşme teorisinin gelişiminde önemli katkısı olan bilgi edinme süreci ile sosyalleşmenin içerik alanları hakkında bilgi verilecektir.

1.8.1. Bilgi Edinme Süreci

Bir çok araştırmacı; işe yeni girenlerin, örgütsel sosyalleşmede proaktif (bilgi arama ilişki kurma,öz denetim vs.) davrandıklarını (Ostroff ve Kozlowski ,1992: 850; Memduhoğlu, 2008: 145) ve örgüte uyum sağlamada etkili olabileceklerini düşünmektedirler.

Çalışma ortamına yeni katılan bireyin farklı kaynaklardan bilgi sağladığı, bilgi sağlama noktasında istekli olduğu ve çevresiyle daha iyi sosyal ilişkiler içine girdiği görülmektedir (Morrison, 1993b: 173; Saks ve Ashforth, 1997: 246-247). Çalışılan kurumun işleyişini kavrama adına bu durum önem arz etmektedir (Louis, 1980: 244; Reichers1987: 281). Önemli olan diğer konu eğer yeni çalışan çalıştığı kurum hakkında bilgi sahibi ise işiyle ilgili belirsizlikleri azalacaktır (Bauer ve diğ. ,2007: 709). Görüldüğü üzere tüm bu anlatılanlar bilgi edinmenin öğrenmeyle, öğrenmenin de sosyalleşmeyle ilişkisini net olarak ortaya koymaktadır (Cooper-Thomas ve Anderson, 2005: 117).

Çalışılan kurum hakkında fikir sahibi olabilmek için pek çok kaynaktan yararlanılabilir (Memduhoğlu, 2008: 141). Ards ve çalışma arkadaşlarının da ifade ettiği gibi (2001: 160) çalışma hayatına yeni katılan bireyin çalışma ortamı hakkında bilgi edinmesi; ilgili kişilere doğrudan sorular sorarak, deneme-yanılma yöntemini kullanarak, yazılı metinlerden yararlanarak sağlanır. Ayrıca çalışanların başvurduğu bilgi kaynaklarından bir başkası da diğer çalışanları gözlemleme yöntemidir. Yani

meslektaşlar, astlar, üstler, müşteriler ve de etkileşim içinde olunan herkes yeni çalışanın yeni rolünü öğrenmesinde etkili olurlar (Van Maanen ve Schein, 1979: 9).

Yine aynı alanda araştırma yapan Ostroff ve Kozlowski'ye (1992: 850) göre bilgi kaynaklarını iki ayrı kategoride gruplandırmak mümkündür: Bu kaynaklar kişiler arası ve kişiler arası olmayan şeklinde ikiye ayrılır. Bunlar denetmenler, meslektaşlar ve danışmanlara ait “kişilerarası” (interpersonal) kaynaklar ile gözlemlene, deneme-yanılma ve örgütün yazılı materyallerini okuma gibi aktiviteleri içeren “kişilerarası olmayan” (noninterpersonal) bilgi kaynaklarıdır. Burada önemli olan husus, bilgi kaynağının türü ve istenildiği an ulaşılabilir olmasıdır (Bauer, Morrison ve Callister, 1998: 164-169).

Örneğin yönetici/denetmen; yeni çalışanın, gelecekte başarılı olup olmamasında çok önemli role sahiptir (Sökmen, 2007: 173). Yönetici, misyon ve vizyon sahibidir, çalışanın beklentilerine cevap verme onun kuruma uyumunu sağlama noktasında önemli role sahiptir.

Meslektaşlar yeni çalışanların işe ve ortama uyum sağlamalarında yol göstericidirler. Yeni işgörenin elde edilen bilgileri özümsemesine işe ve ortama ayak uydurmasına yardım eder. Danışmanlar ya da yöneticiler tarafından net olarak ifade edilmeyen davranış şekillerini yeni gelen çalışana öğretirler.

Danışman veya mentor ise çalışana ne yapması gerektiğini açıkça ifade eden bireyin kuruma alışmasında önemli etkiye sahip kişilerdir (Özkalp, 2006: 55-70). Bu kişiler yazılı kaynaklar aracılığıyla çalışana görev ve sorumlulukları hakkında bilgi verir.

Deneme ve yanılma yöntemi ise yeni çalışanı gruba adapte edebilmek, ortaya çıkan sorunları çözebilmek için davranışların ödüllendirilmesi ya da cezalandırılması yöntemidir.

Son olarak, başkalarını izleme yöntemi ile (yani gözlemlene) örgüte yeni girenin; diğer örgüt üyelerini gözlemleyerek işlerin nasıl yapıldığını izlediği yöntemdir. Bu yöntemle işe yeni katılan çalışanın örgüt kültürünü temel değerler olarak benimseyip benimsemediği ölçülmektedir. Ayrıca iyi bir gözlemci olan yeni çalışan için bu yöntemle kendine rol model seçeceği kişiyi belirler (Ostroff ve Kozlowski, 1992: 851-852).

1.8.2. Örgütsel Sosyalleşmenin İçeriği

Örgütsel sosyalleşmenin içeriği; çalışma hayatına yeni katılan işgörenin işi ve çalışma ortamı ile ilgili hangi konuları öğrenmek istemesiyle ilgili bir konudur. Yani yeni çalışan hangi konuları öğrenirse işinde daha başarılı olur sorusunun cevabı sosyalleşmenin içerik alanlarıyla doğrudan ilişkilidir..

C.Fisher (1986:106)'ın yaptığı araştırmasında bu konuya dikkat çekmektedir. Ona göre içerik alanları aşağıdaki gibi sıralanmıştır:

- Çalışılan kurumun değerleri, kültürü misyon ve vizyonu,
- Çalışma ortamındaki ilişkiler, kurallar,
- İşlerin nasıl yapıldığı, bilgi kaynakları,
- Bireysel etkiler; benlik imajı, kimlik.

Chao ve meslektaşları (1994: 730-732), bunların çalışılan örgüt tarafından direkt kontrol edildiğine değinmiştir. Onlara göre bu süreç bireysel öğrenme açısından son derece önemli olan bireyin kariyerinin artırmasında, örgütsel bağlılığın sağlanmasında etkili olduğunu deneysel olarak test etmişlerdir.

Daha sonra Eldredge'nin (1996:133) doktora tez çalışmasında yine deneysel olarak ölçeğin güvenilirlik ve geçerliliklerine dair kanıtlara yer verilmiştir.

Bu içerik alanlarını aşağıdaki gibi sıralanmıştır (Madurai ve diğ., 2008: 2-3):

- Performans yeterliliği (Performance proficiency): Verilen görev için olması gereken bilgi deneyim yetenek;
- İnsanlar (People): İnsanlarla güçlü iletişim;
- Politika (Politics): Resmi-gayri resmi iş ilişkileri ve kurumun örgüt yapısı ile ilgili bilgi;
- Dil (Language): Bireye veya örgüte ait özgün teknik dil;
- Örgütsel amaçlar ve değerler (Organizational goals and values);
- Tarih (History): Örgütün geçmişi, gelenekleri.

Sosyalleşmenin içerik alanlarını araştıran bilim insanları, sosyalleşme olgusunda çalışanların dinamik bir süreçte hareket ettiği, sürekli olarak bulundukları ortama ayak uydurmak için değişim içinde oldukları tezini savunmuşlardır. Savunulan varsayımlar aşağıdaki gibi sıralanmaktadır:

- Her içerik alanı için aynı kaynaktan yararlanılmamaktadır;
- Bilginin kaynağının bilgi kazanım seviyesi üzerinde etkisi vardır;
- İnsanların bilgi ve beceri kazanmaları hepsi için aynı seviyede değildir. Bazıları daha hızlı bazıları ise daha yavaş öğrenme eğiliminde olmaktadır
- Bilgi kaynaklarının tümü aynı etkililiğe sahip değildir. Kimi etkili uyum derecesine sahipken kimi yeteri kadar etkili değildir.

Yine bu içerik alanlarını araştıran yazarlardan biri Ostroff ve Kozlowski'dir Ona göre sosyalleşmeye uygun olarak kayda değer içerik alanları şöyledir:

- İşe ilişkin görevler (Job-relatedtasks): İşin gerçekleşmesinde hangi görevler önceliklidir. Etkin bir performans için kullanılacak araç-gereçler neler olacağını açıklar;
- Çalışma rolleri (Workroles): Bulunulan pozisyondaki yetki ve sorumluluklar ve bu pozisyonun gerektirdiği davranış kalıplarını belirler;
- Grup süreçleri (Groupprocesses): Çalışma ortamının değerleri, kuralları ve iş arkadaşlarının birbirleriyle ve ortamla ilişkilerini;
- Örgütsel özellikler (Organizationalattributes): Örgütün amaçları hedefleri, bu hedeflere ulaşmada izledikleri yöntemleri ve örgütün güç yapısını ifade eder.

Bugüne değin içerik alanlarıyla ilgili bütün araştırmaları kapsayan bir araştırma Holton tarafından yapılmıştır. Performans gelişimine yönelik olarak yapılan araştırmayı Holton şu şekilde sınıflandırılmıştır (Holton, 1996: 236-245):

- Birey alanı (Individual domain): Çalışanın yeni işine başlamadan önceki tecrübe ve deneyimleriyle ilgilidir. Çünkü bu öğrenmelerin sosyalleşme üzerinde önemli etkisi olduğu düşünülmektedir. Çalışanın tutumları, işten ve bulunduğu ortamdan beklentileri, alıştırma adını verdiğimiz başarılı olması için gerekli olan bilgi ve beceriler bu alan kapsamındadır.
- İnsanlar alanı (People doalıştırmamain): Çalışanın işi ve çalışma ortamıyla ilgili bilgileri çevresinden öğrenmesi anlamına gelir. Bu karşılıklı bir etkileşimdir. Hem çalışan hem de çalışan kurumun karşılıklı kabulü ile gerçekleşir.
- İzlenim yönetimi (Impression management): Çalışma ortamında kabul gören davranışların algılanması yönüyle gerçekleşen öğrenme şeklidir. İşgören bu yolla uygun bilgi ve beceriler kazanır.

- Örgüt alanı (Organizationdomain): İşe yeni başlayan bireyin daha etkin hale gelebilmesi için ona örgüt ile ilgili bilgilerin verilmesidir. Bu bilgiler; örgüt kültürü, örgütün anlayış, örgütsel rollerin çalışana öğretilmesi şeklindedir.
- İş görevi alanı (Worktaskdomain); İşle ilgili bilgilerin ayrıntılı bir şekilde çalışan performansını artırma adına işgörene aktarılması şeklinde karşımıza çıkar. İş anlamı, görevin ayrıntıları hakkında bilgi sahibi olma, bilgi beceri ve yeteneklerin gelişmesi bu bağlamda ele alınan konulardandır.

Sosyalleşmenin içeriği hakkında araştırma yapan Taormina, örgütsel bakış açısından bu süreci değerlendirirken öğrenilecek tüm bilgilerin örgütün denetiminde olup olmamaya göre değişeceği tezini savunmuştur. 4 boyuttan oluşan Örgütsel Sosyalleşme Envanterini geliştirmiştir (Taormina, 2009: 653).

Tüm bu araştırmalar ışığında sosyalleşme sürecine etki eden alanlar iş eğitimi, örgütü anlama, çalışma arkadaşlarının desteği ve geleceğe ilişkin beklentiler şeklinde sıralanmaktadır.

1.8.2.1. İş Eğitimi

Çalışma hayatına yeni katılan bireyin ona tevdi edilen işi başarılı bir şekilde yapabilmesi adına birtakım yöntemler izlemesidir.

Taormina'ya (1997: 31) göre eğitim, işin yapılabilmesi için gerekli olan bilgi, beceri kullanılarak yapılacak yöntemli faaliyetlerdir.

Ashforth ve çalışma arkadaşları ise (2007: 448) çalışma ortamında işin içeriğinin öğrenilmesi adına edinilen tüm bilgiler olarak tarif etmişlerdir.

Verilen eğitimle kişinin becerileri gelişir. Bilgi transferi sağlanır (Balcı ve diğ., 2012: 48).

Çalışılan kurumda bilgilerin aktarılması resmi ve resmi olmayan iletişim araçları ile gerçekleşir (Taormina, 1997: 31).

Resmi eğitim planlanmış öğretim programlarından oluşan staj, seminer, yazılı talimatlar şeklindedir. Resmi olmayan eğitim ise belli plan dahilinde olmayan gözlemleyerek, deneyerek öğrenilen eğitim şeklindedir. Yeni işgörene bir akıl hocası veya danışman atanması da resmi olmayan öğretim kategorisinde yer alır.

İş eğitimi, örgüt kültürünün yeni çalışana benimsetilmesinde, işteki verimliliği artırmada, işgörende oluşabilecek yetersizlikten dolayı oluşacak kaybın azalmasında, işten ayrılma oranının düşmesinde önemlidir (Taormina,1994: 134; Moreland ve Levine, 2006: 470-471; Bingöl, 2010: 296-297). Ayrıca işin başarılı bir şekilde sonuçlanması isteniyorsa eğitim sürecinde örgüt gerekli tüm araç gereci sağlamalıdır. Eğitim sosyalleştirici bir rol oynaması açısından üzerinde sıklıkla durulan bir konu haline gelmiştir (Memduhoğlu, 2008: 141; Demirbilek, 2009: 370). Hatta bazı araştırmacılara göre, eğitim konusunu ayrı bir araştırma konusu olarak değerlendirmektedirler (Wesson ve Gogus, 2005: 1018).

1.8.2.2. Örgütü Anlama

Örgütü anlama (understandig) işe yeni başlayan çalışanın çalıştığı örgütteki rolünü algılaması şeklinde tanımlanabilir. Bu algılama sadece ona verilen görevle alakalı olmayıp, çalışma ortamı, çalışma arkadaşları ve çalıştığı örgütün kültürünü de anlamayla ilgilidir. Davranış bilimlerinde bilişsel bir kavram olarak değerlendirilen bu olgu ile örgütsel bağlılığın oluşması söz konusu olmaktadır. Zira insan ancak bildiği fikir sahibi olduğu şeyi sever ya da sevmez.

Louis'e göre (1980: 232); çalışma hayatına yeni katılan birey sürekli örgütü anlama adına gayret içersindedir. Anlamlandırma olarak nitelendirilen bilgi edinme ve öğrenmeyle birey çalışma hayatına yön vermelidir. İşgörenin, sosyalleşme sürecinde proaktif davranarak örgütü anlamada sürekli çaba sarfeder. Bunu da anlamlandırma olarak adlandırır.

1994 yılındaki yaptığı çalışmasında Taormina bu boyutun niçin önemli olduğu hususunda bazı değerlendirmeler yapmıştır. Ona göre; çalışanın iş rolü konusundaki algıları (açıklık) ve bu rolü kabul etmesinin; o çalışanın iş performansını arttıracığı söylemi dikkat çekmektedir (Taormina, 1994: 134).

Yine Taormina'nın diğer bir değerlendirmesi ise örgütsel çevreyi gereğince tanıma ve anlamanın örgütün etkin ve verimli olması açısından bir zorunluluk taşıdığıdır. Çünkü örgütlerin etkin ve verimli çalışması için sadece eğitim faaliyetleriyle çalışanları desteklemesi yeterli olmamaktadır. Çalışanların örgütün amaç ve misyonlarını, işlerin

nasıl yürütüldüğünü ve kendi rollerini iyi kavraması yani örgütlerini anlaması gerekmektedir.

1.8.2.3. Çalışma Arkadaşlarının Desteği

Çalışma arkadaşlarının desteği (co-workersupport); Çalışma hayatına yeni katılan çalışana, çalışma arkadaşlarının onun o işi başarabileceği noktasında ona güvindiklerini telkin etmeleri ve ona iş yapabilmesi için gerekli araç gereçleri temin etmeleri anlamına gelir. Burada önemli olan husus bu destek sağlanırken hiçbir maddi menfaatin söz konusu olmamasıdır (Taormina, 2009: 654). Bahsettiğimiz bu iki tür yardımın (hem sözlü cesaretlendirme hem de araç gereç yardımı) gerçekleşmesiyle işgören üye olduğu kuruma aidiyet duygusunu geliştirir. Kendini o kurumun bir parçası olarak hisseder ve kuruma bağlılığı artar.

Çalışma arkadaşlarının desteği, çalışanların duygusal ihtiyaçlarının giderilmesi yani sosyalleşmesinde bağlılığın gelişmesinde etkilidir. Çünkü duygular insan davranışına yön veren, sosyal etkileşimi sağlayan olgulardır (Robbins ve Judge, 2012: 103-111).

Sosyalleşme süreci için en önemli konulardan birisi çalışma ortamına yeni katılan bireyin iş arkadaşlarının ona karşı tutumlarıdır (Memduhoğlu, 2008: 141). Bundan dolayı sosyalleşmeye katkı sağlayan iş arkadaşlarına literatürde sosyalleşme ajanları denir (Balcı ve diğ.2012: 49, Reichers, 1987: 279-280).

Başarılı bir sosyalleşmenin olabilmesi için bu ajanların işgörenler açısından nasıl algılandığı önemlidir. Yine başarılı bir sosyalleşmeden bahsetmek için algılanan örgütsel desteğin bireyin kariyer planlamasında önemli bir payı vardır (Chow, 2002: 733). Tam tersi bir durumda söz konusu olabilir. Yani birey çalıştığı örgütte dışlanabilir ve başarısız bir sosyalleşme yaşayabilir. Yani yüksek düzeyde yaşanan stres çalışanın iş tatmini üzerinde olumsuz etkiye sahiptir, bu da özellikle yeni iş görenin örgütsel sosyalleşmesinde başarısızlık nedenidir.

Yukarıda belirtildiği gibi çalışma arkadaşlarının desteğini alan yeni iş görenin stresi azaltır, işine kolay odaklanır, bu da dolaylı olarak onların iş tatminini artırır. Tatmin olan birey mutlu olur, işiyle özdeşleşir. Bu durum netice olarak örgütsel bağlılığı devamında getirir.

1.8.2.4. Geleceğe İlişkin Beklentiler

Uzun vadede gerçekleşecek bir kavram olarak karşımıza çıkan geleceğe ilişkin beklentiler kavramı, yeni çalışanın çalıştığı kurumda sürekli kalması ve kurumun verdiği ödüllerden yararlanma arzusu şeklinde tanımlanabilir.

İşgörenin işte kalma niyetini güçlendiren bazı noktaları şu şekilde sıralamak mümkündür (Taormina, 1997: 41); çalıştığı işte uzun vadede devamı sağlama, maaşındaki değişimlerin ne zaman ve neye göre yapılacağını bilme, kariyer basamakları hakkında net bilgiye sahip olma vb. Yani örgütün sağlayabileceği imkanlar çalışan birey için cazip ise o birey bulunduğu ortamdan ayrılmak istemeyecektir. Fakat bireyin beklentileri ile örgütün sundukları arasında örtüşme söz konusu değilse çalışan birey açısından tatminsizlik söz konusu olup birey işten ayrılma niyetinde olacaktır.

Literatür incelendiğinde bazı kuramların insan davranışlarını açıklamada yararlı olduğu görülmektedir.

Koşullanma kuramına göre birey, ödüllendirildiği davranışları sergiler ve bu davranışlarda ısrar eder, ödül veya yararamayacağı davranışlara ise son verir (Robbins ve Judge, 2012: 220).

Sosyal karşılaştırma teorisinde birey, içinde bulunduğu sosyal ortamı değerlendirir yani birey kendisiyle aynı ortamda bulunan bireyler arasında bir kıyaslama yapar (Gülbahçe, 2007: 61).

Sosyal mübadele teorisinde bireyin sağladığı faydalar ön plana çıkmaktadır yani onun menfaatlerini destekleyen ve uğrayacağı zararları en aza indiren sosyal davranışlara yöneleceği vurgulanmıştır (Levine ve Moreland, 2006: 349; O.Bolat, T.Bolat ve Seymen, 2009: 219).

Sosyal karşılaştırma teorisi ise bireyin bulunduğu ortamda kalıp kalmama veya o işe devam edip etmeme konusundaki kararını çevresindeki diğer sosyal ortamlarla karşılaştırarak vermektedir (Ganesh, Arnold ve K.E.Reynolds, 2000: 67; Nasır, 2005: 64).

Geleceğe ilişkin beklentilerde çalışan, çalıştığı kurumda beklentilerine cevap bulamazsa, ihtiyaçlarının karşılanmadığı algısına kapılır, gerekli örgütsel desteği alamadığını düşünürse örgütten ayrılmak ister. Bireylerin ihtiyaçlarının karşılanması açısından Maslow'un (1943) ihtiyaçlar hiyerarşisi teorisine ve McClelland'ın (1961)

başarı ihtiyacı konusundaki çalışmasından etkilenen Taormina (1994: 136) bu fikri daha da güçlendirmek amacıyla çalışmalarda bulunmuştur. Bu araştırmacılara göre insanların ihtiyaçları beş katagoride değerlendirilmiştir (Ertürk, 2011: 205). Birey bu ihtiyaçlarını karşılamak için çalışır ve davranışlarını bu ihtiyaçlar doğrultusunda şekillendirir. Söz konusu ihtiyaçlar bireylerin onlara verdiği öneme ve ulaşılabilirliğe göre alt ve üst ihtiyaçlar olarak ayrılmaktadır (Robbins ve Judge, 2012: 206). Bireyin alt (zorunlu) ihtiyaçları karşılanmadan üst basamaktaki ihtiyacın karşılanması mümkün değildir.

Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisi fizyolojik, güvenlik ait olma ve sevgi alt ihtiyaçları beklendiği gibi karşılanırsa birey ancak o zaman başarı ve kendini gerçekleştirme ihtiyacını giderebilmektedir.

Başarı ihtiyacı örgüt içinde üst kademelerde görev alma anlamına gelir. Üst konumlara yükselme ile giderilebilir. Kendini gerçekleştirme ihtiyacı ise; parasal kaygılar ortadan kalkmıştır. Birey sevdiği işte çalışmaktadır. Üst düzeydeki bu ihtiyaçlara ilişkin beklentilere cevap verilmezse tatminsizlik ortaya çıkar. Bu da sosyalleşmenin başarısız olması anlamına gelir (Taormina ve C.Law, 2000: 92).

İçerik alanlarıyla ilgili yukarıda açıklanan öğrenme alanlarına ek olarak birkaç boyut daha eklenmiş ve yeni sınıflandırmalar ortaya çıkmıştır (Feldman, 1989:376-416; Morrison, 1993b: 173-183; Adkins, 1995: 839-862; Eldredge, 1996: 1-187; Saks ve Ashforth, 1997: 234-279; Anakwe ve Greenhaus,1999: 315-329).

Bu yeni sınıflandırmalar Tablo 1.3'de ayrıntılı olarak değerlendirilmektedir.

Tablo 1.3: Örgütsel Sosyalleşmenin Boyutları

Yazarlar	Birey	İnsanlar	Örgüt/Grup	İşGörevi
Adkins(1995)	- Gerçekçi beklentiler - Rol açıklığı	Kişilerarası ilişkiler		Göreve ilişkin yetkinlik
Anakwe ve Greenhaus(1999)	- Kişisel öğrenme - Rol açıklığı		- Kültür hakkında bilgi ve kültürün kabulü - Grup içinde çalışma	Görevi yerine getirebilirlik
Chao ve diğ.(1994)		İnsanlar	- Amaçlar ve değerler - Tarih - Politika - Dil	Performans yeterliği
Eldredge(1996)		İnsanlar	- Tarih - Dil - Politika - Ait olma - Amaçlar ve değerler	Performans yeterliği
Feldman(1989)			- Örgütsel özellikler - Grup Süreçleri	- İş ile ilgili görevler - Çalışma rolleri
C.Fisher(1986)	- Kimlik - Benlik imajı - Güdülenme yapısı	Arkadaş ilişkileri	- Örgütsel değerler - Amaçlar - Kültür - Çalışma grubuna ait değerler ve normlar	Bilgi ve beceriler
Holton(1995)	- Tutumlar - Beklentiler - Alıştırma	- İzlenim yönetimi - İlişkiler - Denetmen	- Örgütsel kültür - Örgütsel anlayış - Örgütsel roller	- İş anlayışı - Görev hakkında bilgi - Genel bilgi, beceriler ve yetenekler
Morrison(1993b)	Rol netleştirme	Sosyal uyum	Kültürleşme	Görevi yerine getirebilirlik
Ostroff ve Kozlowski(1992)			- Örgütsel özellikler - Grup Süreçleri	- İşe ilişkin görevler - Çalışmaya ilişkin roller
Saks ve Ashforth(1997)	- Rol açıklığı - Motivasyon - Kişisel değişim - Rol oryantasyonu	- Sosyal uyum - Sosyal kimlik kazanma	Kişi-örgüt uyumu	- Kişi-iş uyumu - Beceriler edinme
Cooper-Thomas ve Anderson(2006)	Geleceğe ilişkin beklentiler	- Çalışma arkadaşları - Sosyal boyut	- Grup - Tarih - Amaçlar - Değerler - Örgüt - Politika	- Görev - Rol - Performans
Taormina(1994)	Geleceğe ilişkin beklentiler	Çalışma arkadaşlarının desteği	Örgütü anlama	İş eğitimi

Kaynak: Woo, 2006: 19.

1.9. ÖRGÜTSEL SOSYALLEŞMENİN ÇIKTILARI

İşe yeni giren işgörenin bilgileri toplama aşamasından işe uygun davranışları yansıtmaya aşamasına kadar süren geçiş sürecinin verimliliğinin, sosyalleşme süreci sonunda ortaya çıkan sonuçların üzerinde etkisi olduğu vurgulanmıştır (Ostroff ve Kozlowski,1992). Uygulamada verimsiz sosyalleşmenin örgüte bağlılığına azalması, artan işten ayrılmalar, daha düşük performans, iş memnuniyetsizliği, olumsuz iş davranışları ve strese yol açabileceği iddia edilmiştir (Feldman, 1981,1 989; Louis ve arkadaşları, 1983; Nelson, 1987; Van Maanen ve Schein,1979).

Louis, Powell ve Posner 1983’de yaptıkları çalışmalarında; başarılı bir sosyalleşme sürecinin, örgütte çalışanların performansına, dolayısıyla çalışma gruplarının performansına, sonuç olarak da örgütün genel performansına etki edeceğinden; artan örgüt sadakati, işi sahiplenme, işle ve örgütle özdeşleşme, örgüte duygusal bağlarla bağlı olma, verilen rolün kabullenilmesi gibi birçok önemli örgütsel çıktı ile bağlantılı olarak kabul edilmişlerdir (Allen ve Mayer, 1990a; Bauer, Morrison ve Callister, 1998; Fisher, 1986).

Yine başarılı sosyalleşme sürecinin verimliliği ve bu süreçte işe yeni başlayanların artan bilgi alışları ve/veya artan ‘öğrenme’lerinin; rollerin belirginleşmesi, artan sosyal ilişkiler, iş memnuniyeti, performans ve azalan işten ayrılmalar gibi örgütsel sonuçlar ortaya çıkmıştır (Anderson ve Thomas (1996), Morrison (2002), Saks ve Ashfort (1997)).

Sosyalleşme sürecinin etkin bir şekilde uygulanmaması bir anlamda örgütün işe yeni başlayan bireyden beklentilerin karşılanamaması sonucunu da doğurmaktadır (Taris, Feij ve Capel,2006). Yani daha düşük seviyelerde işe katılım ve bireyin-örgütle kimliğinin sağlanamaması (Ashforth ve Saks,2000), daha yüksek seviyede gönüllü işten ayrılmalar (Buckley, Fedor, Veres, Wiese ve Carraher,1998; Lance ve arkadaşları,2000; Pearson,1995; Wanous, Poland, Premack ve Davis;1992), daha düşük iş memnuniyeti(Major, Kozlowski, Chao ve Gardner,1995; Nelson ve Sutton,1991; Turnley ve Feldman,2000; Wanous ve arkadaşları,1992), yüksek seviyelerde stres ve gerginlik (Nelson ve Sutton,1991), daha düşük sadakat (Arnold,1990; Major ve arkadaşları,1 995; Wanous ve arkadaşları,1992) ve daha düşük seviyede kişilerarası güven anlamına gelebilmektedir.

Sosyalleşme sürecini, işe yeni başlayan birey ile bağlı bulunduğu örgüt arasındaki ilişki alışverişi olarak tanımlanmaktadır (Taris, Feij ve Capel, 2006). Bu bağlamda işe yeni başlayan çalışanlardan beklentilerin karşılanabilir olması için, işe yeni başlayan kişiler bahsi geçen bu ilişkiye yatırım yapabilmektedirler (İşe ayrılan zaman, kabiliyetler, çaba, isteklendirme) (Taris, Feij ve Capel, 2006).

Düşük seviyelerdeki örgüte sadakat ve işe katılım, yukarıda bahsettiğimiz örgüt ve birey arasındaki alışverişin dengesiz bir sonucu olarak kabul edilmekte ve genel olarak işten ayrılmalara sebep olabilmektedir. Ayrıca bu alışverişteki dengesizliğin, birey üzerinde oluşan stres ile bağıntılı olarak daha az iş memnuniyetine sebep olmaktadır (Taris, Feij ve Capel, 2006).

Diğer bir bakış açısına göre, örgütün beklentileri ile işe yeni başlayan işgörenin tecrübeleri arasındaki fark ne kadar büyük olursa, yeni başlayan çalışanın geliştirip, tamamlaması gereken açıklarda büyük olacak ve işgören bu açıkları kapama gayretine girecektir (Taris, Feij ve Capel, 2006). Bu anlamda işe yeni giren işgörenden istenen ve karşılanamayan beklentiler, işgören için katlanılması gereken bir stres unsuru demektir (Lazarus ve Folkman, 1984).

Tüm bu olumsuz sonuçlar diğer birçok faktöre (isteklenme-güdülenme, performans, örgüt iklimi, iş özellikleri vb.) bağlı olabileceğinden, bu sonuçların direk sosyalleşme sonucu olarak ortaya çıkmalarının doğru olmayacağı belirtilmektedir (Ostroff ve Kozlowski, 1992).

Araştırmacıların bir bölümü; işe yeni başlayanların davranışlarının örgütsel sosyalleşme süreci boyunca değişebileceğini ve bahsi geçen olumlu örgütsel sonuçlarda bilgi alışverişi ve ‘öğrenme’nin mi yoksa diğer bazı faktörlerin mi olumlu sonuçlar doğurabileceği üzerinde durmuşlardır (Thomas ve Anderson, 1998).

Pek çok araştırmacı ise, sosyalleşme sürecinde işe yeni başlayan kişilerin öğrenme ve anlamalarının daha iyi örgütsel çıktılara sebep olabileceğini ifade etmişlerdir (Chao ve arkadaşları, 1994; Bauer ve arkadaşları, 1998). Bu nedenle ‘öğrenme’yi örgütsel sosyalleşmenin merkezine koymak gayet anlamlı olacaktır (Thomas ve Anderson, 1998).

Örgütler, yeni işgörenlerin sosyalleşebilmeleri için çok zaman ve para harcayabilmektedirler. Örgütlerin bu şekilde doğrudan maliyetleri olabileceği gibi, işgörenin verimliliğini artırmaya yönelik programlardan dolayı dorudan olmayan

maliyetleri de içerir. Bu nedenle örgütlerin sosyalleşme sürecini ve programlarını geliştirmeleri dolaylı maliyetlerin azaltılmasını sağlayacaktır (Louis, Posner ve Powell,1983). Bahsettiğimiz bu uyum süreci için gerekli olabilecek bilgi alışverişi her işe yeni başlayan kişi için farklı boyutlarda ve hızda olabilmektedir (Feldman,1981). Nitekim bazı kişiler bilgileri daha hızlı alıp ve daha hızlı uyum sağlarken, diğer bazı kişiler bilgileri daha yavaş algılayıp, daha geç uyum sağlayabilmektedir (Ostroff ve Kozlowski,1992).

Tüm bu anlatılanlar ışığında bireysel farklılıkların sosyalleşme sürecine etkileri üzerinde durmakta yarar vardır.

1.9.1. Bireysel Farklılıklar ve Örgüt Beklentilerinin Sosyalleşme Sürecine Etkileri

Örgütsel sosyalleşme sürecinin etkileri bireyden bireye farklılık gösterir bunun nedeni bireylerin değer verdikleri kavramların farklılığıdır. Bireylerin örgütten beklentilerinin farklı olması aynı zamanda bireylerin örgütsel çıktılarındaki farklılıklara da neden olmaktadır.

Literatür incelendiğinde, bu durum ‘Beklenti Değer Teoremi’ (Expectancy Value Theory-EVT) ile Feather (1995) tarafından açıklandığı dikkatimizi çekmektedir. Teoreme göre; işe yeni başlayan bireylerin bazı durumlara yönelimi(valence) bazen olumlu bazen de olumsuz sonuçlanabilmektedir (Vansteenkiste, Lens, DeWitte ve Feather, 2005). İşe yeni başlayan birey için olumlu kabul edilebilecek durumlar, bireyin harekete geçebilmesi adına çok kuvvetli güdüleyici faktörlere ihtiyaç vardır.(ör. Feather,1995; Taris, Heesink, Feij,1995). Özetlenecek olursa; sosyalleşme sürecinin başarıyla sonuçlanabilmesi için sadece birey-örgüt uyumu ya da bireyin tecrübeleri yeterli olmayıp aynı zamanda bireyin konulara yönelimi de önem arz etmektedir (Taris, Feij ve Capel, 2006).

Ayrıca işe yeni başlayan bireylerde oluşabilecek farklılıklar sadece bireylerin konulara yönelimi ile ilgili olmayıp, kişi ve örgütün kendisinin ve/veya örgütün içindeki diğer çalışanların birbirleriyle uyumu da önem arz etmektedir.

Sosyalleşme süreci genel anlamda çalışanlar seviyesinde uygulandığından, çalışanların içerisinde birbirlerine benzer diğer çalışan karakterine uymayan bazı bireylere, farklı bir bakış ve davranış tarzı uygulanabilmektedir. Örgüt içinde her çalışma

ekibinde örgütün genel karakterine uymayan farklı bakış ve davranış sergileyen yeni bireyler varsa örgüte yabancı yeni çalışanların sayısı gittikçe artmaktadır. Nitekim Ashforth ve Mael(1989) de aynı görüştedir.

Karakter özellikleri çalışma gruplarındaki arkadaşlarıyla bağdaşmayan işgörenin, diğer çalışanlar ve/veya örgüt tarafından maruz kaldığı davranışlar ve bakış açısı Scheneider’ın (1987) çalışmasında ‘ASA’ modeli olarak nitelendirilmektedir. Modele göre örgütlerin belirli değerleri ön plana çıkmakta ve bu değerleri benimseyecek çalışanlarla örgüt faaliyetlerine devam edecek aksi takdirde bu değerleri benimsemeyen bireyler işten ayrılacaklardır.

Diğer bir yaklaşım ise sosyal kimlik bakış açısıdır. Buna göre; bireyler kendilerini ve iş arkadaşlarını sosyal gruplara göre sınıflandırma eğilimindedirler (Ashforth ve Mael,1989; Tajfel ve Turner,1985).

Tüm bunlara ek olarak örgüt içinde başta cinsiyet ve demografik özellikler olmak üzere diğerlerinden farklı olan çalışanlar, çalışma ekiplerine ve örgütlerine daha az bağlılık hissedebilmekte ve diğer ekip üyeleriyle ilişkileri daha sınırlı olabilmektedir.

Sosyalleşme sürecinin başarılı olabilmesi için önemli etkenlerden biri de işin örgüt için ne denli önemli olduğudur (Taris, Feij ve Capel, 2006). Hobfoll, 1989’da yaptığı araştırmasında Örgütün karşılanamayan beklentileri, işin önemi örgüt için bir değer taşıyorsa, bu durum işe yeni başlayan bireyde strese neden olabileceği üzerinde durmuştur.

1.9.2. Sosyalleşme Süreci Etkileri ve Üzerine Yapılan Araştırmalardaki Zaman Farklılıkları

Zaman faktörü sosyalleşme ve uyum sürecinde önem arz eden bir konudur. Pek çok araştırmacıya göre, olumlu sosyalleşme sürecinin ve bunun olası olumlu örgütsel çıktıları işe girişin ardından 4 aydan 2 yıla yani belirli süre aralıklarında farklılaşabilmektedir (Adkins,1995; Ashforth ve Saks, 1996; Chatman, 1991; Jones, 1986; Ostroff ve Kozlowski, 1992; Robinson ve Rousseau,1994; Saks,1995).

Bazı araştırmacılar ise işe yeni giren bireylerin, işten ayrılma eğilimlerinin 4 aydan 2 yıla uzanan süreç boyunca artmakta olabileceğini savunmuşlar ancak bu zamanlamalardaki farklılıkların nedeni üzerinde durmamışlardır (Ashforth ve Saks, 1996;

Ostroff ve Kozlowski,1992; Robinson ve Rousseau,1994; Wanberg ve Kammeyer-Mueller, 2000). Ayrıca, işe yeni başlayan kişilerin 4 hafta gibi bir sürede işe uyum sağlayabildiklerini belirtmişlerdir (Chan ve Schmitt,2000; Chen ve Klimoski, 2003; Major, Kozlowski, Chao ve Gardner,1995; Thomas ve Anderson,1998). Yeni işe başlayan bireylerin davranışları ve karakter özellikleri işe girişin hemen ardından daha gerçekçi sonuçlar doğurmaktadır. İlk girişteki davranışlar ile daha sonra bireylerin sergilediği davranışlar kıyaslandığında ilk girişteki davranışların daha dengeli ve gelecekteki çıktılar açısından daha önemli olduğu sonucuyla karşılaşılmaktadır.

İşe girişin hemen ardından yapılan araştırmaların verimliliklerinden bahsedildiği gibi, belirli bir sürece yayılan ve bu süreç boyunca farklı zamanlarda ölçüm yapılan birçok araştırma ilgili çalışmamızda karşımıza çıkmaktadır. Örneğin Chan ve Schmitt 2000 yılındaki çalışmalarında; sadece işe yeni başlayan işgörenlerin işe giriş anındaki performansı değil aynı zamanda zaman içerisindeki performanslarındaki gelişimleri de değerlendirmişlerdir. Bu bağlamda işe yeni başlayan bireylerde performans gelişimlerini etkileyen diğer bir faktör ise işe başladıkları örgütlerdeki çalışanlar ve/veya dahil olacakları çalışma ekipleri ile karşılıklı oluşan etkileşimdir.

1.9.3. Sosyalleşme Sürecinde Çalışma Arkadaşlarının Sürece Olan Etkisi

Kozlowski ve Klein'de 2000 yılındaki çalışmalarında bahsedildiği gibi sosyalleşme, karşılıklı etkileşim içinde olunan uzun bir süreç olarak karşımıza çıkmaktadır.

İşe yeni başlayan kişilerin girdikleri örgüte uyumları ve/veya performans değişimleri ve örgütte aşama kaydetmeleri durumunda aşağıdakilerden söz etmek olasıdır (Chen ve Klimoski 2003).

- Tarif edilen şekilde işlerini yapmaları,
- İstenilen şekilde yeteneklerini kullanarak örgüt içinde kariyerlerini ilerletebilmeleri,
- Yeni ve yaratıcı fikirlerle ortaya çıkabilmeleri,
- Müşteri ve tüketicilerin isteklerine cevap verebiliyor olmaları,
- Diğer çalışanlarla ekip çalışması yapabiliyor olmaları,
- Örgüt ihtiyaçlarını bireysel ihtiyaçlardan üstte tutmaları şeklinde belirlenmesi

Bazı araştırmacılar işinde yeni olan bireyin performansının sürece bağlı olarak ve sürecin kendisi ile birlikte artabileceği üzerinde durmuşlardır. Bu performans artışı, özellikle sosyalleşme, eğitim, örgütsel değişim gibi çalışanların yeni iş çevrelerine uyum ile sağlanmakla birlikte geçiş dönemi ile de gerçekleşebilmektedir (Keil ve Cortina,2001; Murphy,1989).

Thomas ve Velthouse'a (1990) göre Tüm bunlara ek olarak psikolojik güçlenmeyi sağlayacak, 4 ayrı güdüleyici faktörden bahsetmek yerinde olacaktır (Thomas ve Velthouse: 1990). Bunlar:

- Etki (çalışanın çevresini ne ölçüde etkilediği),
- Yetkinlik (iş ile ilgili görevleri tamamlama kabiliyeti),
- Anlamlılık (yapılan işlerle ilgili içgüdüsel kazanımlar),
- Tercih (bireyin iş yerinde kendi kararlarını vermesi ve otoritesi)

1.10. ÖRGÜTSEL SOSYALLEŞMENİN SONUÇLARI VE İŞGÖRENE KATKILARI

Sosyalleşme olgusu bireyden bireye ortamdan ortama değişeceğinden örgüte yeni giren bireyin uyum sağlaması açısından oldukça önemlidir.

İşgörenin gerek kariyer edinmesinde, gerekse de iş doyumunu sağlamasında örgüte yeni katılan bireyin faaliyetleri ve örgüte girdikten sonra yapılan faaliyetler, birey ve örgüt için üzerinde durulması gereken bir konudur. Örgüt-birey uyumunun sağlanmasında kişinin bireysel değer yargıları ile örgüte hakim olan örgüt kültürü arasında denge sağlaması ancak başarılı sosyalleşmeyle mümkündür. Sosyalleşmeyle bu denge sağlandığı gibi, işgöreni örgütün etkin bir üyesi yaparak bireysel ve örgütsel çıkarları birleştirir. Ayrıca görevsel sorumlulukları da beraberinde getirir (Kartal, s.90).

Sosyalleşme, bireyler için gerekli olan bilgileri kazanmalarında, işin yapılmasını sağlayacak olan becerilerin edinilmesinde önemli bir süreçtir. Ayrıca, örgüt tarafından sağlanan planlı aktiviteler dışında da sosyalleşme süreci devam eder. Başarılı sosyalleşmenin bir sonucu da yüksek düzeyde örgütsel bağlılıktır. Bu bağlılık değerlerin örgüt içindeki yeni işgörenlerin örgütü benimseme sürecini hızlandırır. Başarılı bir sosyalleşme yeni işgörenin işe ve örgüte uyumunu sağlar.

Aşağıdaki tabloda başarılı ve başarısız sosyalleşme karşılaştırılmıştır.

Tablo 1.4: Başarılı ve Başarısız Sosyalleşmenin Karşılaştırılması

Başarılı Örgütsel Sosyalleşmenin Sonuçları	Başarısız Örgütsel Sosyalleşmenin Sonuçları
• İş doyumu • Rol açıklığı • Yüksek düzeyde motivasyon • Kültürü anlama, kontrolü kavrama • Yüksek düzeyde işe sarılma • Örgütsel bağlılık • İşinde kalabilme hakkı • Yüksek performans • Değerleri içselleştirme	• İş doyumsuzluğu • Rol belirsizliği ve çatışma • Düşük düzeyde motivasyon • Kültürü anlayamama, kontrol eksikliği kavrama • Düşük düzeyde işe sarılma • Örgütsel bağlılık eksikliği • Devamsızlık, işten ayrılma • Düşük performans • Değerleri reddetme

Kaynak: Mutlu, 2008: 47.



İKİNCİ BÖLÜM

ÖRGÜTSEL BAĞLILIK

2.1. BAĞLILIK KAVRAMI VE ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞIN TANIMI

Bu bölümde literatüre önemli katkılar sağlayan bağlılık ve örgütsel bağlılık kavramları açıklanacaktır.

2.1.1. Bağlılık Kavramı

Eski dilde sadakat, sadık olma olarak ifade edilen bağlılık kavramı toplum içerisinde yaşayan insanların her zaman karşılaşacağı bir olgudur. Bağlılık kavramı sadık olma duygusunun en zirve boyutudur

Bağlılık duygusu bazen bir insana olabileceği gibi bazen de bir kuruma, bir düşünceye ya da hakettiğini düşündüğümüz herşeye karşı beslediğimiz hislerdir. Ayrıca bu bağlılık hissi beraberinde bir takım yükümlülükleri baştan kabul etme anlamına gelir (Mercan, 2006: 10-11).

2.1.2. Örgütsel Bağlılık Kavramı

Günümüz dünyasında küreselleşme ve çevresel faktörlerin etkisiyle birlikte örgütler arasındaki rekabette büyük oranda artmıştır. Bu yoğun rekabet ortamında örgütler ayakta kalabilme adına insan faktörüne daha çok önem vermiş, maliyetleri minimize etmek için eldeki mevcut iş gücünden maksimum ölçüde yararlanmayı hedeflemişlerdir. Hatta emek ve zaman tasarrufu sağlamak için yetiştirdikleri kaliteli insan gücünü elde tutma rekabetin arttığı günümüz iş dünyesinde son derece önemli hale gelmiştir.

Örgütsel bağlılık bu açıdan örgütsel yaşamın vazgeçilmez konularından birisi haline gelmiştir. 1970'li yıllardan itibaren yerli literatürde de çalışma alanı oluşturan bu kavram çalışanın çalıştığı kurumdan kendi rızasıyla ayrılma olasılığını ortadan kaldırmaktadır.

Davranış bilimlerinin konusu olmakla birlikte psikolojik bir kavram olarak karşımıza çıkan bağlılık kavramı için yapılan net bir tanım henüz söz konusu değildir. Literatür incelendiğinde pek çok araştırmacı tarafından farklı tanımların yapıldığı dikkatimizi çekmektedir (Uygur, 2009: 12). Bu tanımlardan bazıları aşağıdadır:

Örgütsel bağlılık, kurum tarafından benimsenen kültüre, değer yargılarına, kurumun misyonunu gerçekleştirme adına koyulan kurallara uyma konusunda gayret gösterme isteğidir (Morgan ve Hunt, 1994: 20).

Brewer'in bağlılık tanımı bireyin çalışma ortamına yönetsel açıdan katılması, örgütle bütünleşmesi yönetsel anlamda kararları desteklemesi ve bu kararları içine sindirmesi ile ilgilidir (Brewer, 1996: 24).

Yukarıdaki tanımlardan anlaşıldığı üzere örgütsel bağlılık bireyin çalıştığı örgütün amaç ve değerlerini kabullenmesi, bu amaçlara ulaşabilmesi adına kendisinden beklenilenden daha fazla çaba sarf etmesi, örgütüyle kimlik bütünleşmesini gerçekleştirmesi ve örgütteki üyeliğinin devam ettirme noktasında güçlü istek duyması gibi bağlılığı ifade eden öğelere yer verilmiştir.

Ayrıca bağlılık kavramı sadece duygusal bir kavram olmayıp aynı zamanda davranışsal bir kavram olarak değerlendirilmektedir (Bakan, 2011: 10).

Yukarıdaki tanımlar çerçevesinde, örgütsel bağlılık kavramı şu unsurları içermektedir (Chughtai, 2008: 174):

- Örgütsel amaç ve değerleri benimseme ve bunları gerçekleştirmek için gayret
- gösterme,
- Örgütün amaçları için elinden gelenin fazlasını yapmaya çalışma,
- Örgütün etkin bir ferdi olma arzusunu taşıma,

2.2. ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞIN ÖNEMİ

Rekabetin arttığı teknolojik faaliyetlerin ön plana çıktığı hızlı değişimlerin yaşandığı günümüz dünyasında örgütler ayakta kalabilmek için nitelikli iş gihtiyaç duymaktadırlar. İhtiyaç duydukları sadece nitelikli işgücü değil aynı zamanda örgütüne bağlı, örgütü ile özdeşleşmiş işgücüdür (Karcıoğlu ve Çelik, 2012: 65).

Çalışanın bağlılığının artması çalıştığı kurum tarafından onun becerileri ve yeteneklerinin geliştirilmesiyle, ona işiyle ilgili eğitim programlarının verilmesiyle doğrudan ilgilidir.

Özler'e göre; örgütsel bağlılığı yüksek olan çalışanların, bağlılığı olmayan çalışanlara göre, daha verimli çalıştıkları, çalışma ortamına ve iş arkadaşlarına daha kolay

uyum sağladıkları, yaptıkları işten sağladıkları tatminin daha yüksek olduğu görülmektedir (Özler vd, 2008: 43-44). Hatta örgütleriyle özdeşleşerek kendilerini örgütün vazgeçilmez bir parçası olduklarını hissetmektedirler.

Bu alanda yapılan araştırmalar örgütsel bağlılığın hem çalışanlar hemde çalışılan kurum açısından pek çok yararlar sağladığını göstermektedir. Yüksek sadakat, yüksek performans, minimum stres, minimum işten ayrılma niyeti bunlardan bazılarıdır (Bayrak, Kök, 2006:299). Ayrıca nitelikli işgücü ile beraber çalışılması diğer çalışanları olumlu olarak etkilemekte, çalışanların örgütsel bağlılığının artmasına neden olmaktadır. .Bu durum uzun vadede örgüt için yararlı sonuçlar doğurmaktadır (Sarıdede ve Doyuran, 2004: 4).

Örgütlerin varlıklarını sürdürmesi, işgörenlerin daha etkin ve verimli çalışabilmesi ve çalışanlarının daha önceden kazanmış oldukları deneyimler ve kendilerinde var olan yetenekleri bu anlamda etkin kullanmalarıyla doğru orantılıdır. Bunlara ek olarak verimliliği artıran önemli faktörlerde bir diğeri örgüte duyulan manevi duygulardır.

Örgütlerin güçlenerek büyümeleri ancak iş görenlerin örgüte güçlü duygular beslemesiyle doğrudan ilişkilidir. Bu bağlamda işin gerektirdiği bilgi ve beceriler kadar, işe ve çalışma arkadaşlarına da olumlu tutumlar sergilemeleri gerekir. İşgörenler çalıştıkları örgütle ilgili ne kadar olumlu tutuma sahip olurlarsa, o örgüt o denli ilerleyecek ve başarı grafiğini her zaman ve her koşulda zirvede tutacaktır (Bolat, 2008: 76).

Ayrıca bu kavramın geçmişi incelendiğinde 1950’li yıllardan itibaren yabancı literatürde, 1970’lerden bu yana da yerli literatürde bu konu pek çok araştırmacı tarafından değişik boyutlarıyla incelenmiştir. Günümüzde ise, giderek artan bir önem kazanmıştır. Örgütsel bağlılığın neden önemli olduğunu Özsoy şu şekilde sıralamaktadır (Özsoy vd. , 2004: 2):

- Örgüte bağlılığın, istenilen çalışma tarzına olumlu etkisi,
- Örgüte bağlılığın işten ayrılma niyetini azaltacağı hatta tamamen ortadan kaldıracağı,
- Örgütsel bağlılığı yüksek olan çalışanları daha yüksek performans göstermeleri,
- Örgütsel bağlılığın, örgütün dsaha etkin ve verimli çalışmasına neden olması,

- Örgütsel bağlılığın, özveri, sadakat, güven, gibi örgüt vatandaşlığı davranışlarının bir gösterge olmasıdır.

2.3. ÖRGÜTSEL BAĞLILIK VE BENZER KAVRAMLAR

Aşağıdaki örgütsel bağlılıkla benzer kavramlar olarak; mesleğe bağlılık, işe bağlılık, çalışma arkadaşlarına bağlılık, sadakat ve itaat konuları üzerinde ayrıntılı bir şekilde durulacaktır.

2.3.1. Meslek Bağlılığı

Meslek bağlılığını bireyin sahip olduğu beceri ve uzmanlık sonucunda mesleğinin hayatındaki önem derecesidir şeklinde ifade etmek mümkündür (Baysal ve Paksoy, 1999: 8). Birey ile mesleği arasında psikolojik olarak ortaya çıkan meslek bağlılığı bireyin mesleği ile özdeşleşmesine ve mesleğine yönelik duygusal tepkiler vermesine neden olur (Tak ve Çiftçioğlu, 2008: 157).

Birey, uzun yıllar mesleği için emek, zaman ve para harcar. Zamanla mesleği hayatının merkezine oturur ve mesleğiyle içselleşir. Bu anlamda gelişen mesleğe bağlılık üç alt düzeyde ele alınmaktadır (Balay, 2000,37):

İşe yönelik genel tutum: Çalışan bireyin özel hayatıyla mesleğini bütünleştirdiği tutumlardır. Bireyin mesleği ile özel hayatı iç içedir. Adeta mesleği ile özdeşleşmiştir. Örneğin; “işten veya meslekten memnun olmadan yaşamdan haz alınamayacağı”, “işinin kendisi için her şey olduğu”, “dünyaya yeniden gelse yine aynı işi yapacağı” düşünceleri baskındır.

Mesleki planlama düşüncesi: Bu yönüyle kişi mesleği ile ilgili olarak gelecek için çeşitli yatırımlar yapmak ister. Kişi kendisini yetiştirmek ve mesleğinde ilerleyebilme adına uzun vadeli planlar geliştirir, mesleğinde en iyi olmak ister.

İşin nisbi önemi: Mesleğine bağlı birey için işi her zaman birinci planda gelir. Kendini işinde geliştirme adına daha çok emek ve para harcar. Bu durum da iş-aile arası çatışmalara neden olur (İnce ve Gül, 2005: 17).

Bireylerin mesleğine bağlı olması her zaman örgütlerine de bağlı olması anlamına gelmez. Örgüte bağlılık daha çok çalışanların mesleki gereksinimlerin örgüt

tarafında ne denli karşılandığı ve çalışanların iş tatmin derecesiyle ilgilidir. (Goulet ve Singh, 2002: 76).

Ayrıca bünyesinde profesyonel işgörenleri çalıştıran örgütlerde örgütsel bağlılık kavramı biraz değişkenlik göstermektedir. İşini profesyonel yapan, eğitilmiş, kariyer sahibi kişilerin örgütsel bağlılıkları daha düşük derecededir. Ancak bu eğitilmiş kariyer sahibi çalışanlar örgütün amaçlarını ve işin gereklerini daha iyi kavradıkları için örgütün etkinliğini ve verimliliğini artırıcı faaliyetlerde bulunurlar (Cengiz, 2001: 13).

2.3.2. İş Bağlılığı

İnce ve Gül işe bağlılığı, işgörenin çalışmakta olduğu işe karşı besledikleri duygular bütünü olarak tanımlamışlardır (İnce ve Gül, 2005: 18).

Kişinin yaptığı işe içsel motivasyon duyarak yani özdeşleşerek onunla bütünleşmesidir. Deneyimler sonucu ortaya çıkan ve ihtiyaçların karşılanması ile paralel gösteren iş bağlılığı olumlu bir tutum olarak karşımıza çıkmaktadır (Öztürk vd, 2011: 86).

İşine bağlı işiyle özdeşleşmiş çalışanlar için yaptıkları iş, onların kimliklerinin önemli bir parçasıdır (Uygur, 2009: 34).

Onlar için iş, hayatlarının merkezindedir. Tüm performanslarını yaptıkları işe göre değerlendirirler. İşlerine etkin bir şekilde katılım sağlayarak öz saygı kazandıklarını hissederler ve psikolojik olarak kendilerini işleriyle özdeşleştirirler (Blau ve Boal, 1987: 290):

Literatürde işe bağlılığın sonuçları incelendiğinde pek çok örgütsel çıktılarile karşılaşmak mümkündür. Bu bağlamda çalışanın işine olan bağlılığını ya da işinden uzaklaşmasını belirlemektedir. Yani işe bağlılık bireyin tatmin düzeyini doğrudan etkilemektedir (İnce ve Gül, 2005: 20).

2.3.3. Kariyer Bağlılığı

Kariyer, çalışanların uzun yıllar boyunca gerek iş yaşamı gerekse sosyal yaşamda elde ettikleri tecrübelerin, kazanımların bir sonucudur. Bakan'ın da çalışmasında değindiği üzere kişilerin yaşamlarının üretken dönemlerini harcayarak başladığı, geliştirdiği ve çoğunlukla çalışma hayatının sonuna kadar sürdürdüğü iş ya da meslek;

çalışma hayatlarındaki gelişme ve ilerlemeler yaşamları boyunca yapmış oldukları işlerin veya iş deneyimlerinin toplamı olarak ele alınabilir (Bakan, 2009: 16).

Kariyer sadece bireyde var olan kazanımlar, deneyimler olmayıp aynı zamanda bireyin çalıştığı kurumda ilerleyen zaman dilimi için beklentileri hedefleri, gelecek için arzuları, eğitimi, bilgisi, çalışma arzusu, kariyerinde yükselmesi gibi kavramların tümünü içerir.

Bireyler gelecek dönemlerdeki çalışma yaşamlarında kendilerinden istenecek görevleri yerine getirebilmek, amaçlarına ulaşabilmek için görevin gerektirdiği gelişimi sağlamak zorundadırlar (Öztürk ve Teber, 2006: 71).

Kariyerine bağlı olanların örgütsel bağlılığı her zaman güçlü olmak zorunda değildir. Elbette bir bütün olarak düşünülebilir. Ancak örgütten memnun olmasa bile bireyler kariyerleri nedeniyle bir örgütte çalışmaya devam ediyor olabilirler.

Büyük çoğunlukla kariyer bağlılığı yüksek olan bireyleri motive eden faktör kariyer beklentileri veya hedefleridir.

Kariyer bağlılığı bir tutumsal davranıştır. Bu da bireylerin kariyerlerine bağlılığı örgüte bağlılığını zorunlu kılmamaktadır, bu iki bağlılık birbirinden ayrı olarak ortaya çıkabilir (Özdevecioğlu ve Aktaş:2007:3).

Bireylerin kariyerlerine bağlılığının üç temel nedeni aşağıda sıralanmaktadır:

- Kariyer bireyin geleceğini ifade eder. Çalışanlar amaçlarına ulaşmak için kariyer yapmak isterler. Statüyü sembolize eden bu kavramı birey iş dışındaki hayatında da kullanır.
- Kariyer bağlılığı başarıma ihtiyacının bir uzantısı şeklinde düşünülebilir, başarıma ihtiyacı yüksek insanlar için kariyere bağlılık önemlidir.

2.3.4. Çalışma Arkadaşlarına Bağlılık

Örgütlerin daha etkin ve verimli çalışabilmesinde hedeflerine ulaşmasında önemli etkenlerden biri örgütlerde çalışanların sosyalleşmesidir. Genel olarak işgörenler çalışma arkadaşlarını seçme gücünde değildirler. Bununla birlikte, çalışma arkadaşlarıyla ilişkisi tesadüfen oluşan fiziksel yakınlıktan dolayı gerçekleşir (Eren, 2008: 205).

İnce ve Gülün çalışmalarında da değindiği gibi işgörenin işe başlamasıyla tesadüfen oluşan bu arkadaşlık diğer çalışanların olumlu tutum ve davranışları sonucunda işgörenin çalışma arkadaşlarıyla özdeşleşmesini ve bağlılık hissetmesini sağlar (İnce ve Gül, 2005: 20).

İşgörenler iş ortamında rahat edebilecekleri mutlu olabilecekleri bir ortam isterler. Bunun için arkadaşlık bağlarını güçlü olması önem arzeder. Dolayısıyla arkadaş bağlarının güçlülüğü beraberinde örgütsel bağlılığı da getirir.

Çalışanlar, arkadaşlarıyla beraber oldukları, onlarla hüznü sevinci paylaştıkları, gerektiği zaman birbirleri için fedakarlık yaptıkları insanlarla aynı ortamda olmak isterler. Bu tür kişiliğe sahip bireylerin arkadaş bağlılığı önemli bir kavramdır. Böyle durumlarda örgütten ayrılmak, sadece iş yerinden uzaklaşmak değil bağlılık duyulan arkadaşlardan da ayrılmak anlamına gelir (Gündoğan, 2009: 12).

2.3.5. Örgütsel Sadakat

Sadakat, yani sadık olma bir davranış biçimidir. Kişisel çıkarlarımızı bir kenara bırakıp çalıştığımız kurumu amaçlarına ulaştırmak için örgütün çıkarlarını ön planda tutma anlayışıdır. Bağlılık kavramı sadakat kavramına göre daha geniş kapsamlı olup sadakat kavramını da içine almaktadır. Örgütsel bağlılıkta olduğu gibi örgütsel sadakatte de bireyin çalıştığı örgütte uzun zaman geçirmesi gerekir (İnce ve Gül, 2005: 24).

Bağlılık ve sadakat aidiyet duygusunun gelişmesiyle ilgilidir. Örgütsel bağlılık çalışanın çalıştığı örgütte bireysel hedeflerine ulaştığı, çıkarlarına cevap bulabildiği sürece hissettiği duygudur. Sadakat duygusun da ise çalışan, koşullar ne olursa olsun işinden ayrılmayı düşünmez. Dolayısıyla sadakat duygusu bağlılıktan daha güçlü bir duygu olarak ifade edilir (Varoğlu,1993: 29).

2.4. ÖRGÜTSEL BAĞLILIKLA İLİŞKİLİ KAVRAMLAR

Literatür taraması yapıldığında örgütsel bağlılıkla ilişkili pek çok kavram ortaya çıkmaktadır. Aşağıda bu kavramlardan bazıları üzerinde durulacaktır.

2.4.1. Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Adalet İlişkisi

Örgütsel adalet kavramını; çalışanların örgütsel uygulamalara ve kararlara ilişkin adalet algılamaları ve bu algıların çalışanların davranışları üzerine olan etkisi şeklinde anlamlandırılmaktadır (Greenberg, 2001: 212).

Örgütsel adalet, çalışanların çalıştıkları kurumda işbölümü, ücret ve dinlenme koşullarında eşit davranılmayı kapsadığı gibi örgütteki sosyal etkileşimdeki kaliteyi de ortaya koyar (Ceylan ve Dinç, 2008: 126).

Adalet kavramı üç yönüyle karşımıza çıkmaktadır.

- Dağıtımsal adalet, çalışanın ödüllерinin, kazanımlarının, terfilerinin adil bir şekilde yönetim tarafından adil bir şekilde yapılıp yapılmadığının algılanmasıdır.
- İşlemsel adalet kavramı, yönetimin yaptığı işlemleri değerlendirirken adil davranıp davranmadığını algılamaya yöneliktir.
- Etkileşimsel adalet ise, iletişim sürecinde çalışanlarla, ilişkilerin saygı ve samimiyet çerçevesinde gerçekleşmesiyle ilgilidir (Polat ve Celep, 2008: 309).

Örgüte olan bağlılık üzerinde önemli bir etkiye sahip olan örgütsel adalet kavramı örgüt yönetiminin insiyatifinde gelişen bir kavramdır. Yönetimin karar ve uygulamalarının çalışanlar tarafından nasıl algılandığı ile ilgilidir.

Kaynakların dağıtımı ile ilgili olan dağıtımsal adalet ücret ve iş tatmini gibi iki kişisel çıktı sağlarken, karar alma sürecini ifade eden prosedürel adalet örgütsel bağlılık ve yöneticilerin adil görülmesi gibi iki önemli sonuca da zemin hazırlamaktadır. Bu yönüyle prosedürel bağlılık örgütsel bağlılık açısından daha fazla önem arz etmektedir (Özcan, 2008: 21). Bu noktada asıl olan dürüstlük ve hakkaniyetin doğru algılanmasıdır (Ceylan ve Dinç, 2008: 128).

Bu konuyla ilgili yapılan araştırmalardan biri olan Erkuş ve arkadaşları (2011) bankacılık sektöründe yaptıkları çalışma ve Arslantürk ve Şahan (2012) Manisa İl Emniyet Müdürlüğünde yaptıkları çalışmalar örgütsel adaletin önemini ortaya çıkaran çalışmalardır.

2.4.2. Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Vatandaşlık İlişkisi

Örgütsel vatandaşlık kavramı, örgütsel amaçların gerçekleştirilmesine yardımcı olmak üzere çalışanların kendi arzularıyla müşterilerinin, iş arkadaşlarının ve çalıştıkları kurumun çıkarlarını gözetmeleridir (Bakan, 2009: 27). Örgütsel vatandaşlık davranışında gönüllülük esastır ve çalışanların kendi tercihidir (Sezgin, 2005: 320).

Örgüte bağlılık, vatandaşlık davranışının oluşmasına katkı sağlamakla birlikte örgütsel vatandaşlık davranışının tek sebebi değildir. Çalışanların beklentileri örgüt tarafından karşılanmasa bile bağlılık, kişilerin bazı faaliyetlerini sürdürmesine yol açmaktadır (Çetin, 2004: 57).

Örgütsel vatandaşlık davranışı güçlü olan bireylerin çalıştıkları örgüte bağlılıkları da güçlü olacaktır. Bu açıdan, örgüt yönetimleri öncelikle, çalışanların bireysel hedefleri ile örgüt amaçlarını bütünleştirmelidir. Ayrıca çalışanları amaç ve hedeflerine ulaşmaları için bir yol haritası çizmek zorundadır. Zira amacına, hedeflerine ulaşan çalışanları örgütsel bağlılıkları da artacaktır (Bolat, 2008: 87).

2.4.3. Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Kültür İlişkisi

Farklı kültür yapılarının birleşimi olan örgütler, kendilerine has değerlerin olduğu gibi kabul edilmesiyle faaliyetlerine devam ederler. Özalp'e göre; önceden örgüt tarafından belirlenen bir takım kuralların, bazı davranış kalıplarının belirlenmesi ile oluşan ve diğer çalışanların birbiri ile iletişimi sonucu şekillenen bir ilişkidir (Özkalp ve Kırel, 2011: 160).

Aşağıda örgütsel kültürün özellikleri şu şekilde sıralanmıştır (Eren, 2008: 138-139).

- Örgüt kültürü öğrenilmiş ya da sonradan kazanılmış bir olgudur.
- Örgütsel kültür grup üyeleri arasında paylaşılr olmalıdır. Örgüt kültürü yazılı bir metin olamayıp üyelerin iç dünyalarındaki değer tutum ve inançlarından ibarettir.
- Örgüt kültürü davranışsal bir kalıp olup süreklilik arzeder.

Örgütsel kültür ile örgütsel bağ arasından çok yakın bir ilişki vardır. Örgütsel değer ve amaçların kabullenilmesi, örgütteki ortamı benimsemesi, iş tatminini artırıcı bir etkiye sahip olmasına neden olmaktadır. Bu durum belli bir zaman aralığından sonra

bireyde örgüt karşı bağlılık hissi oluşturacaktır. Çünkü örgütsel bağlılığın oluşması için örgütlerin hedeflerine ulaşma adına koydukları kuralların mantıklı ve uygulanabilir olması, izledikleri stratejilerde devamlılığı esas almaları ve kendilerine göre bir örgüt dili oluşturmaları kaçınılmaz bir zorunluluktur.

Yapılan pek çok araştırma örgüt kültürü ile örgütsel bağ arasında yakın ilişkiler olduğunu göstermektedir.

Çöl ve Ardiç 2008’de bu konu üzerinde akademisyenlere yönelik yaptığı çalışmada, örgütsel bağlılık boyutlarından duygusal bağlılık, devam bağlılığı ve normatif bağlılığı etkilediği görülmüştür.

Mahal’in 2009 yılında 100 çalışan üzerinde yaptığı çalışmada örgüt kültürü ile örgütsel bağlılık arasında orta düzeyde pozitif yönlü bir ilişki olduğunu ortaya çıkarmıştır.

Jaivisarn’ın 2010 yılında, çok uluslu bir Japon örgütlerinde çalışan 400 kişi üzerinde gerçekleştirdiği çalışmada bu iki kavram arasında anlamlı bir ilişki olduğu sonucuna varılmıştır.

Demir ve Öztürk’ün 2011 yılında İzmir’de Organize Sanayi Bölgesinde yaptıkları alan araştırmasında, araştırdıkları işletmelerin örgüt kültürü kadar güçlü ise örgütsel bağlılığında o derece yüksek olduğu sonucuna ulaşmışlardır.

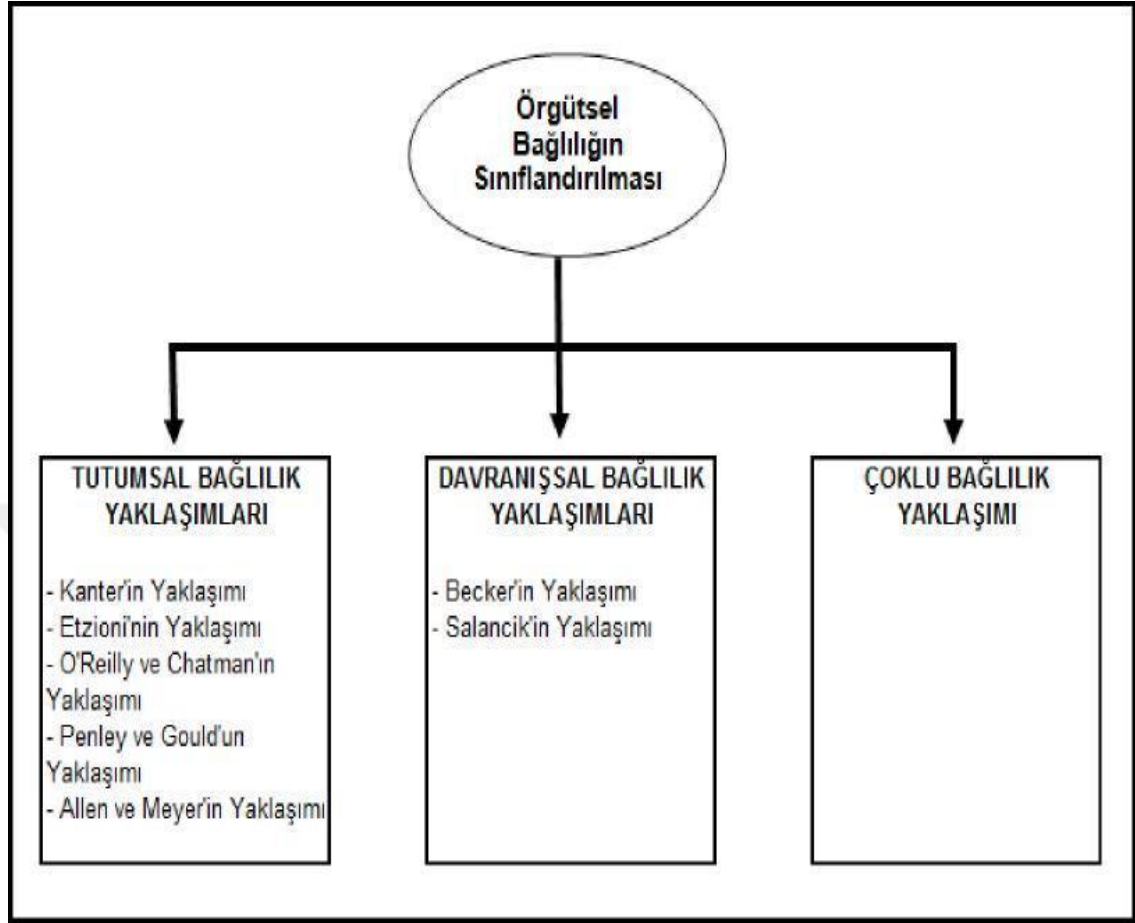
Erkmen ve Bozkurt’un 2011 İstanbul’da iki farklı sektör ve 170 çalışan üzerinde yaptıkları çalışmada ise örgüt kültürü ve örgütsel bağlılık arasında pozitif yönlü ve orta düzeyde bir ilişki olduğu ortaya çıkmıştır.

Yapılan çalışmalar göstermiştir ki orantılı ve dozunda oluşturulan bir örgüt kültürü örgütsel bağlılığı artırıcı bir etkiye neden olmaktadır. Yorucu ve maliyetli bir süreç olduğu için kültürün dozu iyi ayarlanmalıdır. Eğer dozu iyi ayarlanmaz ise bağlılık hissi azalabilir hatta ortadan kalkabilir (Demir ve Öztürk, 2011: 37).

2.5. ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞIN SINIFLANDIRILMASI

Örgütsel bağlılık davranışı pek çok bilim insanı tarafından farklı boyutları ile değerlendirilen bir konudur. (Uygur, 2009: 17). Aşağıdaki tabloda bu sınıflandırma genel bir çerçevede değerlendirilmiştir.

Şekil 2.1: Örgütsel Bağlılığın Sınıflandırılması



Kaynak: İnce, M. ve Gül, H. (2005), **Yönetimde Yeni Bir Paradigma: Örgütsel**

Bağlılık, Çizgi Kitapevi, Konya.

2.5.1. Duygusal-Tutumsal Bağlılık Yaklaşımları

Tutum, çevremizde olup bitenlere karşı verdiğimiz tepki ve ön eğilim şeklinde tanımlanmaktadır (Tekarslan ve Kılınç, 2000: 197). Tutum çalışılan ortamın çalışanları belli davranışlara itmesidir.

Tutumlar 3 temel öge olarak nitelenmekte bilişsel, duygusal ve davranışsal olmak üzere değerlendirilmekte. Bilişsel öge, belli olaylar karşısında belli davranışların oluşması şeklinde ifade edilebilir. Duygusal öge, belli davranışlar sonucu kişide oluşan hisler, duygusal tepkilerdir. Davranışsal öge ise, tutumların harekete geçmesidir (Can, 1997: 151).

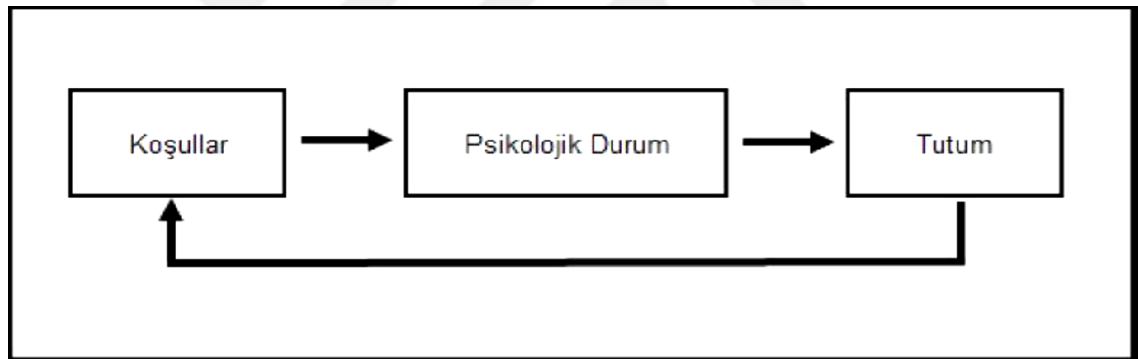
Örgütsel davranışın temel öğelerinden biri olan tutumsal bağlılık kavramı, Çalışanın kendi değerleriyle çalıştığı kurumun değerlerini ve amaçlarını harmanlayıp kurumda sürekli kalmayı arzulamasıdır. Deyim yerinde ise alış-veriş çıkar, menfaat ilişkisi ile kuruma bağlanmadır..

Bireyin tutumları, onun belli davranış kalıplarını sergilemesine neden olur. Bu davranış kalıpları birey örgütte kalmalı mı yoksa başka bir örgütte mi işine devam etmeli yada örgüt için fedakarlık etmeli mi yoksa fedakarlığa değmez mi gibi soruların cevabıdır (İnce ve Gül, 2005: 27).

Tutumsal bağlılıkta çalışan, örgütle bütünleşerek, karşılıklı çıkar birliği sağlayarak hem kendi menfaatleri hem de örgütün menfaatlerini en üst düzeye çıkarmaya çalışır (Lam ve Zhang, 2003:217).

Şekil 2.2 bu bağlılık sürecinin şematize etmektedir.

Şekil 2.2: Tutumsal Bağlılık Süreci



2.5.1.1. Kanter'in Sınıflandırması

Kanter'e göre örgütsel bağlılık, çalışanların tüm iyi niyetleriyle örgütü hedeflerine ulaştırmak için gayret etmeleri ve bu gayreti sarf ederken kendi isteklerinden ve kişiliklerinden ödün vermemeleri şeklinde tanımlanmaktadır (İnce ve Gül, 2005: 29).

Kanterin sınıflandırmasında sosyal sistemlerin yani örgülerin gereksinimlerini amaçlarını gerçekleştirebilmeleri için bir takım beklentileri söz konusudur. Çalışanlar bu amaçlara ulaşabilme adına örgütün hedeflerini çıkarlarını ön planda tutarak, örgütü severek, benimseyerek, örgüte kendini adayarak faaliyette bulunurlar.

Kanter'e göre örgütsel bağlılık, devam, kenetlenme ve kontrol bağlılığı şeklindedir (Gül, 2010: 41).

Devama Yönelik Bağlılık: Bu bağlılıkta birey örgütte üstlendiği role yönelik davranışlar sergiler. Duygusal ve söz kuralcı bağlılıktan farklı olarak örgüte devam etme konusunda eğilim söz konusudur. Çünkü asıl olan ayrılmanın maliyeti ile örgütte kalmasının maliyeti arasındaki farktır.

Çalışan kendisi için hangi tercih karlı ise ona yönelir. Eğer örgütte kalmak onun için karlı ise örgütteki rolüne devam eder ve olumlu davranışlar sergiler (Bakan, 2011: 83).

Kenetlenme Bağlılığı: Kenetlenme bağlılığı, örgüte yeni katılan işgöreninin, katıldığı örgütün kültürünü benimsemesi için yararlanılan tüm enstrümanların kullanılması ile daha önceki özel hayatı ya da iş hayatındaki bütün ilişkilerinden kendini soyutlaması anlamına gelmektedir.

Çoğu kez örgütler çalışanlarına oryantasyon eğitimi vererek, ilk işe başladığı zamanlarda iş arkadaşlarıyla tanışmalarına yardımcı olarak, üniforma vererek, psikolojik olarak destekte bulunmaktadır. Dolayısıyla çalışanlar arasında birlik ve beraberliği sağlayarak kenetlenme bağına artırmayı hedeflemektedirler (Güçlü, 2006: 73).

Kontrol Bağlılığı: Çalışanların örgüt çalışmalarında örgütü iyi tanımaları, kurallarını, beklentilerini tam kavramaları ve bunlara uygun davranış sergilemeleri sonucu oluşan kontrol bağlılığında bireyler, örgütün normları ve değerlerini temsil ettiklerine inanmalarıdır (Bakan, 2011: 85).

Bu bağlılık şekli, kişi duygularına kapılmadan beklenen davranışları ve uyacağı kuralları doğru ve etik olduğu için sergiler. Çünkü örgütün kurallarıyla bireyin kuralları örtüşmektedir. Çalışan daha önce kabul ettiği ve uygun gördüğü davranış kalıplarını bir kenara bırakıp, örgütün kabul ettiği değer ve kurallarla bütünleştirir ve yeniden düzenler (İnce ve Gül 2005: 32).

Araştırmaların odak noktası olan bu üç bağlılık türü birbirinden farklı sonuçlar doğurmaktadır. Devam bağlılığı ile örgütüne bağlı çalışanların örgütte kalma istekleri yüksek seviyede olmaktadır. Kontrol bağlılığı ile örgütüne bağlı çalışanlar örgütün normlarını kabul edecek ve bunlara uyacaklardır (Gül, 2010: 43).

2.5.1.2. Etzioni'nin Sınıflandırması

Etzioni yaptığı çalışmasında çalışanın çalıştığı kurumun kurallarına uygun davranmasında kurumun korkutma gücü, ödüllendirici güç ve sembolik gücün etkisi olduğu tezini savunmaktadır.

Etzioni, bu bağlamda üç tür bağlılık sınıflandırması yapmıştır. Bunlar (Doğan ve Kılıç, 2007: 42-43);

Ahlâki bağlılık: Bu bağlılık türünde çalışan örgütün amaçları, değerleri ve normlarını ahlaka uygun olduğu için, etik bulduğu için kabul etmektedir. Birey etik olan bu değerleri içselleştirip, örgütle özdeşleşerek topluma faydalı işler yapma arzusuyla örgüte bağlanmaktadır.

Hesapçı bağlılık: Bu bağlılık türünde, çalışanlar kendi menfaatlerini, çıkarlarını düşünerek örgüte bağlanmaktadır.

Yabancılaştırıcı bağlılık: Olumsuz bir bağlılığı ifade eden bu bağlılık türünde çalışanlar psikolojik olarak örgüte bağlılık duymamakta, başka seçeneği olmadığı için örgüt üyeliğine devam etmektedir (Doğan ve Kılıç, 2007: 42).

Örgütteki ödül ve cezalandırma sisteminin adil olmadığına inanmaktadır. Yabancılaştırıcı bağlılık aynı zamanda, işgörenin örgütten ayrılması halinde başka bir seçeneği bulunmadığını algısına da yol açar. Bu gibi durumlarda işgören örgütte devam eder. Yani birey örgüte bağlıdır ama bu onu örgütten yabancılaştıran bir bağlılıktır. Topaloğlu'na göre; işgören fiziksel olarak örgütte vardır ama psikolojik olarak örgütten uzaklaşmıştır (Topaloğlu, 2010: 60).

2.5.1.3. O'Reilly ve Chatman'ın Sınıflandırması

O'Reilly ve Chatman (1986: 492-493) örgütsel bağlılığı, üç boyutta ele almaktadır. Bunlar;

Uyum: Çalışanların uyum boyutunda bağlılık göstermelerinin temel nedeni belli ödüllere ulaşma isteği ve belli cezalardan uzaklaşma arzusudur (Balay, 2000: 18).

Özdeşleşme: Özdeşleşme, bireyin değer verdiği şeyler ile örgütün değerlerinin örtüşmesi anlamına gelmektedir. Örgütle özdeşleşen işgören, örgütün başarısını kendi başarısı olarak nitelendirecek, başarısızlığını da kendi başarısızlığı olarak kabul edecektir.

Özdeşleşme kavramı akla mantığa uygun olmaktan ziyade duygusal bir kavram olarak karşımıza çıkmaktadır (Bayram, 2005:131).

İçselleştirme: Diğer bir ifadeyle benimseme, kişisel ve örgütsel değerler arasındaki uyuma dayanmaktadır. Üçüncü boyut olarak karşımıza çıkan bu kavram, bireyin tutum ve davranışlarını örgütün ve örgütteki diğer insanların değerler sistemiyle uyumlu kılması halinde ortaya çıkmaktadır (İnce ve Gül, 2005: 35).

2.5.1.4. Penley ve Gould Sınıflandırması

Penley ve Gould (1988), Etzioni (1961)'nin modelindeki örgüte katılım şekillerini temel alarak örgütsel bağlılığın birbirinden farklı üç boyutu olduğu tezini savunmaktadırlar. Bu boyutlar ahlaki bağlılık, çıkarıcı bağlılık ve yabancılaştırıcı bağlılıktır.

Ahlaki bağlılık: örgütün amaçlarını kabul etme ve onlarla özdeşleşmeyle açıklanan bağlılık şeklidir. Bu bağlılık şeklinde kişi, kendini örgüte adamakta, örgütün başarısı için kendini sorumlu hissetmekte ve örgütün tüm faaliyetlerini desteklemektedir.

Birey örgütün amaçlarını benimsediğinden dolayı, söz konusu amaçlara ulaşmak adına en yüksek performansı sergilemeyi, kendisine verilen rolleri hatta rol üstü görevleri severek ve isteyerek yerine getirmeyi kendisi açısından bir sorumluluk olarak görmektedir (Bakan, 2011: 89).

Çıkarıcı Bağlılık: Bu alanda yapılan pek çok çalışmada, çalışanların örgütsel amaçlara ulaşılması yönünde örgüt için harcadıkları emek, zaman, bilgi ve deneyimlerinin karşılığında bekledikleri ödüller ve teşvikleri ifade eder (Usta ve Küçükaltan, 2012: 79).

Yabancılaştırıcı Bağlılık: Kişinin örgütü etkileyen iç ve dış çevrenin kontrolünü sağlayamadığı farklı iş seçeneklerine sahip olamadığı durumlarda ortaya çıkan bağlılık türüdür. Çalışan birey bu bağlılık türünde işin çalışanlara özellikleri ve sayısı önemsizmeden ödül ve cezalar dikkate alınmadan tesadüfi olarak verildiğini düşünür. Dolayısıyla bu durumla karşılaşan birey, dış çevreyi kontrol edemediğini düşünür ve bu durum onda duygusal bağın oluşmasını engeller (Penley ve Gould,1988: 47).

2.5.1.5. Meyer ve Allen'in Sınıflandırması

Literatürde üzerinde en çok araştırma yapılan bağlılık türüdür. Meyer ve Allen, yaptıkları çalışmada bağlılık kavramını üç katagoride değerlendirmişlerdir. Bunlar; duygusal bağlılık, devamlılık bağlılığı ve normatif bağlılık olarak literatüre geçmiştir (Allen ve Meyer, 1990: 63).

Duygusal Bağlılık: Duygusal bağlılık, işgörenlerin güçlü duygularla örgüte bağlı olmaları ve örgütle özdeşleşmeleridir (Meyer ve Allen, 1991: 67). Duygusal bağlılık, bireylerin örgütlerine sadık olup örgütün çıkarlarını kendi çıkarlarının önünde tutma, örgütü hedeflerine ulaştırma adına her türlü fedakarlığı yapma anlamına gelmektedir.

Diğer bir ifadeyle; çalışanların işlerinde mutlu olmaları sonucu örgütleriyle özdeşleşerek, duygusal bağlarla örgütlerine bağlı olmalarını ifade etmektedir (Demirel, 2009: 270). Ayrıca örgütün temsil ettiği değerleri doğru ve yerinde buldukları için örgütün misyon gerçekleştirmesinde ona katkıda bulunurlar. Örgütün başarısını kendi başarısı zararını ise kendi zararı olarak görürler (Baysal ve Paksoy, 1999: 227).

Allen ve Meyer (1990: 17), duygusal bağlılığa etki eden faktörleri aşağıdaki gibi sıralamaktadır:

- İşin zorluğu: İş ne kadar zor olursa olsun çalışan bu bağlılık türünde örgütü amaçlarına ulaştırma adına mücadele etmektedir.
- Rolün açıklığı: Çalışanların yapacağı işlerin net bir şekilde çalışanlara bildirilmesidir.
- Amacın açıklığı: Çalışanların, hangi işi ne amaçla yaptıkları konusunda bilgilendirilmesidir.
- Yönetimin öneriye açıklığı: Üst yönetimdeki kişilerin, astlara değer vermesi ve onların önerilerini değerlendirmeleridir.
- Arkadaş bağlılığı: Örgütteki çalışanlar arasında diyalogun iyi olmasıdır.
- Eşitlik ve adalet: Üst yönetimin çalışanlarına adil ve eşit davranmasıdır.
- Kişisel önem: Çalışanların örgütün misyonunu gerçekleştirme adına büyük katkılar sağladığının onlara hissettirilmesidir.
- Katılım: Çalışanların, örgütle ilgili konulara katılımını sağlanmasıdır. ve işle ilgili her türlü konu ve karara katılımının sağlanması.

- Geri bildirim: Çalışanların işin sonuçlarından haberdar edilmesidir.

Devam Bağlılığı: Devam bağlılığı zorunlu bir bağlılık şeklidir; maddi ve manevi faktörler bu bağlılığı etkiler. Bu bağlılık türünde işgören örgütüyle özdeşim kurmuş değildir (Tutar, 2007: 105-106).

Devam bağlılığı hisseden bir çalışan zarara uğramamak kişisel çıkarlar elde etmek ve örgüt ile ilgili faydalardan yararlanmak için ve alternatif iş imkanları bulamadığı için örgütte çalışmaya devam eder. Ayrıca zaman, para ve çaba gibi maliyetler önemli bir rol oynamaktadır (Çolakoğlu, vd., 2009: 79).

Allen ve Meyer (1990: 18)'e göre, devamlılık bağlılığına etki eden faktörler şöyledir:

- Yeteneklerin transferi.
- Eğitim.
- Kendine yatırım.
- Emeklilik primi.
- Alternatif iş olanakları.

Normatif Bağlılık: Normatif bağlılık, kişinin zorunlu olduğu için çalıştığı örgüte bağlanmasıdır. Burada zorunluluk, rasyonel bağlılıkta olduğu gibi örgüt ile ilgili çıkarlara dayanmamakta tam aksine kişinin ailesi, ait olduğu toplum veya çalıştığı örgüt ona bağlılığın (sadakatin) bir erdem olduğu anlayışı içersindedirler. Yani bu anlamda, doğru ve ahlaka uygun olduğuna inandığı için birey örgüte bağlanmaktadır (Allen ve Meyer, 1990: 3).

Çalışanın işverenine sadık kalmasının uygun olacağını düşünerek örgütte kalmayı ahlaki ve doğru olarak düşünürler. Çalışanların bağlılık duymaları, bir zorunluluktan kaynaklanmamakta, sosyal baskıların bu bağlılık türüne etki ettiği görülmektedir (Powell ve Meyer, 2004: 159).

Wasti'nin 2000 yılında yaptığı çalışmasında da ise duygusal bağlılık ve devam bağlılığı karşılaştırılmıştır (Wasti, 2000: 201-202). Aynı şekilde İnce ve Gül tarafından da bu karşılaştırma yapılmış ve aynı sonuca varılmıştır (İnce ve Gül, 2005: 42).

2.5.2. Davranışsal Bağlılık Yaklaşımları

Bu davranış şekli, kişinin çalıştığı yeri benimsemek için gayret göstermesi, kendi çıkarlarını beklentilerini en aza indirmeye çalışması şeklinde tanımlanabilir.

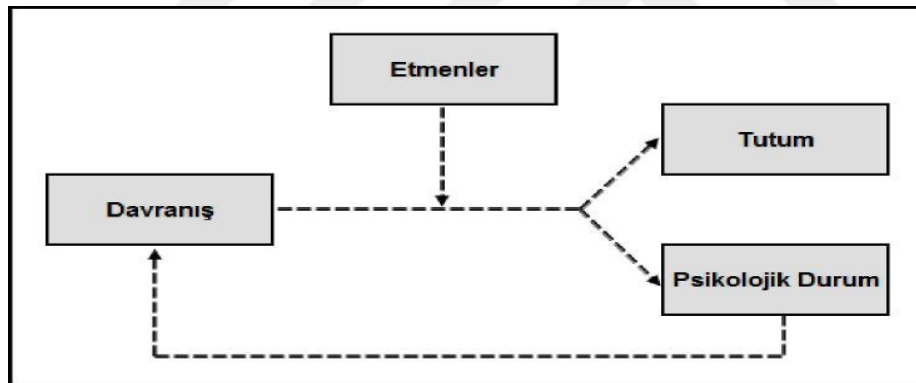
Samadov'a göre kişi davranışına sadakatle devam eder ve bağlılık oluşturursa zamanla bu davranışlara uygun tutumlar sergiler ve zamanla bu tutumlar sürekli tekrar edile edile bireyde yerleşmiş bir vaziyet alır.

Örneğin; örgütten ayrılmama, devamsızlık yapmama ve kuralları çiğnememe gibi (Samadov, 2006: 82).

Şekil 2.3 incelendiğinde davranışa etki eden etmenler kişinin içinde bulunduğu psikolojik durum ve bireyin geliştirdiği tutumlar olarak iki faktör şeklinde sıralanmıştır.

Davranışsal bağlılık uzun süre örgütte kalan bireylerin karşılaştıkları sorunlara zaman içerisinde nasıl çözüm ürettikleriyle ilgili bir kavramdır.

Şekil 2.3: Davranışsal Bağlılık Yaklaşımı



Kaynak: Meyer, J.P., Allen, N.J., & Gellatly, R. (1990), “Affective and Continuance Commitment ToThe Organization: Evaluation of Measures And Analysis of concurrent and Time-Lagged Relations”, **Journal of Applied Psychology**, 75 (6), 710.

Bu alanda çalışması olan araştırmacılara göre, çalışanlar bazı davranışlarda ısrar etmekte bu durum uzun zaman almakta ve zamanla davranış haline gelmektedir. Aynı olaylar karşısında benzer tutum segileyerek tekrarlanmaktadır (Meyer ve Allen, 1991: 62).

Literatürde, davranışsal bağlılık ile ilgili Becker'in ve Salancik'in yaklaşımı bulunmaktadır.

2.5.2.1. Becker'in Sınıflandırması

Becker'a göre bahis yaklaşımı da denilen bu bağlılık, kişinin tutarlı davranışlarının tümünü bir davranış sonlandırdığında kaybedeceği yatırımları düşünerek, bu davranış dizisini sürdürme eğiliminde olmasıdır (Meyer, Allen, 1984: 372, Gülova ve Demirsoy, 2012: 59).

Becker, çalışanın örgütten ayrılmasının ağır bedelleri olduğu tezini savunmuş (emeklilik ücreti, kıdemlilik vb.), örgüte bağlı kalması durumunun birey için bir zorunluluk olduğunu ifade etmiştir. Bu bedelleri ödememe adına bireyin “bilinçli bir taraf tutma davranışı” sergilediği görüşünü savunmuştur (Sığı, 2007: 263).

Becker'e göre çalışanların bağlılığına neden olan bahis kaynakları dört tanedir. Bunlar (Cihangiroğlu, 2010: 34-35):

- Toplumsal beklentiler
- Bürokratik düzenlemeler
- Sosyal etkileşimler
- Sosyal roller

2.5.2.2. Salancik'in Sınıflaması

Salancik'in yaklaşımında bağlılık, bireyin davranışlarına bağlanması, tutumları ile davranışları arasında bir uyum sağlaması olarak ifade edilmektedir. Bireyler daha önce sergilediği davranışlarına bağlanarak bunlarla uyumlu davranışlar sergileyeceklerdir.

Bakan'ın çalışmasında Salancik'in bu konuya yaklaşımı kişinin sergilediği davranışların örgüte olan ilgisini güçlendirdiği yönündedir (Bakan, 2011: 97).

Salancik her davranışa aynı şekilde bağlanılamayacağı üzerinde durmuştur. Gül'e göre; açık, kesin ve şüpheye sebebiyet vermeyen başkalarının gözü önünde gönüllük esasına göre yapılan her davranış bağlılığı etkilemektedir (Gül, 2002: 49).

Tutum ile davranış arasında bir uyumsuzluk varsa bu kişinin tutumlarına aykırı davranışından kaynaklanmaktadır. Mesela ekonomik açıdan ihtiyacı olduğu için sıkıcı olduğuna inandığı bir işte çalışmaya devam eden kişinin işi ile ilgili tutumu ve davranışı birbiriyle uyuşmamaktadır. Ancak, bu kişi işinde çalışmak zorunda olduğu için tutumunda değişiklik yapma durumunda kalacaktır (Samedov, 2006: 89).

Davranışa yönelik bağlılığın oluşabilmesi için çalışan ile örgüt arasındaki ilişkinin devam etmesi gerekir. Davranışın devam etmesi için çalışanın bir baskıya maruz kalmaması ve üyeliği devam ettirme konusunda istekli olması gerekir (Meyer ve Allen, 1991: 66).

2.5.2.3. Çoklu Bağlılık Yaklaşımı

Örgütsel bağlılıkla ilgili sınıflandırmalar, genellikle bağlılığın örgütün bütünüyle ilgili olduğu fikrine dayanmaktadır.

Reichers'e (1985) göre bağlılık, birey açısından farklılaşmamış bir bütün olmadığı, aksine bağlılığa etki eden her bir faktörün farklı amaç ve değerler setine sahip olduğu görüşündedir.

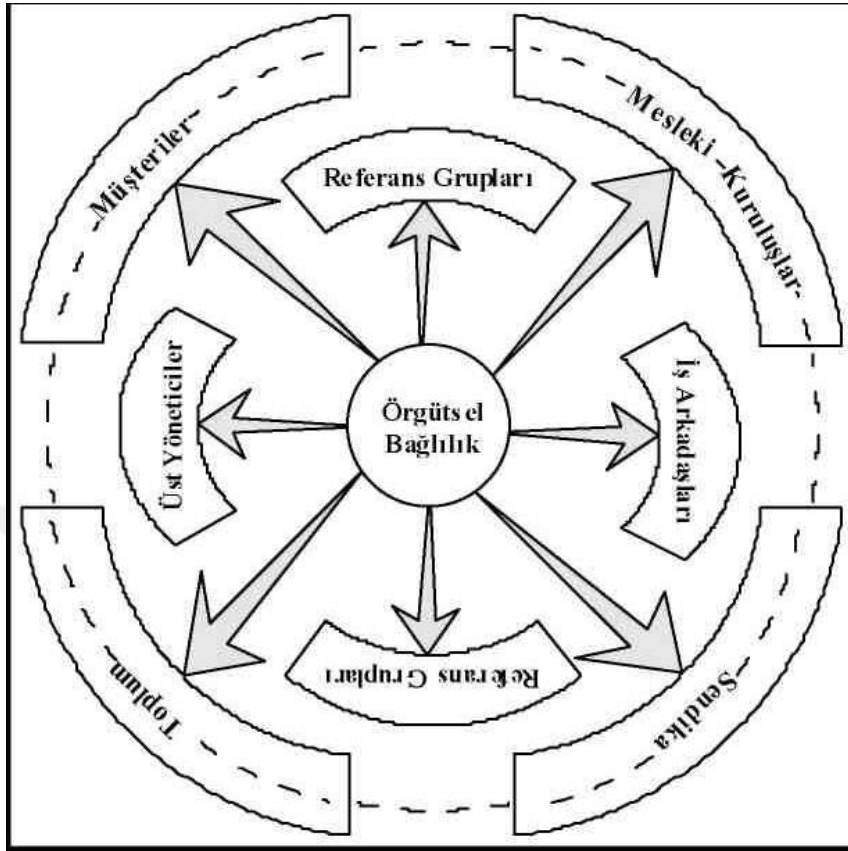
Balay ise çoklu bağlılık yaklaşımını, Reichers'in tam aksine farklı düzeylerde bağlılık türlerinin oluşabileceği görüşündedir (Balay, 2000: 24-26).

Örgüt teorisi üzerine araştırmalar yapan araştırmacılar örgüt faaliyetlerini geliştirme adına etkin çalışma, örgütü amaçlarına ulaştırma gibi konular üzerine yoğunlaşmışlar ancak örgütün kendi doğasıyla ilgili konuları gözardı etmişlerdir (Cengiz, 2001: 43).

Aşağıdaki şekilde örgütsel bağlılığa etki eden bu gruplar ayrıntılı bir şekilde yer verilmiştir.

Örgütsel bağlılığa etki eden iki ayrı katagoride incelenmiştir. Birinci katagori; iş arkadaşları, üst düzey yöneticiler referans grupları iken ikinci katagori sendikalar, yaşanılan toplum, mesleki kuruluşlar ve örgütün müşterilerinde oluşmaktadır.

Şekil 2.4: Örgütsel Bağlılıklar



Kaynak: Reichers, A. E., (1985), “A Reviewand Reconceptualization of Organizational Commitment”, **Academy of Management Review**,10(3),465-476.

Gül 2010’da yaptığı çalışmasında, bağlılık kavramının etkisinin bireylerin tümü tarafından aynı algılandığı düşüncesinin aksine her bireyin ayrı bir kişilik olduğu ve her bir çalışanın duyduğu bağlılık hissinin aynı olmayacağı tezini savunmaktadır. Ona göre; bağlılığa neden olan faktörler bireyden bireye farklılık göstermektedir. Bazen çalışanda bağlılığa sebep olan etken iş arkadaşları iken bazen çalışma saatleri olabilir. Bazende örgütün izlediği terfi politikası ya da adil ödüllendirme sistemi olabilmektedir (Gül, 2010: 50).

2.6. ÖRGÜTSEL BAĞLILIK DÜZEYLERİ

Randall bağlılık düzeyleri üzerine olan çalışmasında üç düzeyden bahsetmiştir (Günay,2001; Randall,1987; Balay, 2000, Varoğlu, 1993 aktaran: Bayram,2005).

2.6.1. Düşük Örgütsel Bağlılık

Düşük örgütsel bağlılığa sahip işgörenlerin örgütle arasında olan bağ oldukça zayıftır. Çalışan, örgütün amaç ve hedeflerini gerçekleştirmek için gösterdiği çaba, tutum ve davranışlar azami seviyededir.

Bu bağlılık düzeyi, Allen ve Meyer “in(1990) örgütsel bağlılık sınıflamasında yer alan “devamlılık bağlılığı (continuance)” ile eşleştirilmektedir. Devam bağlılığında bireyler, zorunlu oldukları için, başka alternatifleri olmadığı için örgütte çalışmaya devam ettiklerinden dolayı “duygusuz işgörenler” olarak da nitelendirilmektedirler (Koç, 2009):

- Bu bağlılıkla örgüte bağlı olanlar ilk fırsatta başka bir örgüte geçme çabasında olurlar. Bireysel görevlerle ilgili daha az çaba gösterdikleri gibi, grup bağlılıkları da oldukça azdır.
- Bayram’ın 2005’te yaptığı çalışmasında düşük düzeyde örgütsel bağlılık gösteren işgörenlerin; söylenti, itiraz ve şikâyetlerde bulundukları, örgütün adına zarar verdikleri, örgütle ilişkide olan kişilerin güveni azalttıkları, yeni durumlara uyum sağlayamadıkları ve gelir kayıplarına neden oldukları görüşü savunulmaktadır (Bayram, 2005:135).

2.6.2. İlmli Örgütsel Bağlılık

Çalışılan örgütün amaç, hedef, politika ve faaliyetlerinin kabul etmesine rağmen tam olarak örgüte karşı çalışanın aidiyet duygusunun gelişmemesi şeklinde ifade edilebilir. Bu bağlılık türünde bireylerin beklentileri ile örgütün beklentileri çakıştığında örgüte karşı duygusal bir bağ oluşmadığı için çatışmalar çıkmaktadır.

Bu bağlılık düzeyi ise “şekilsel bağlılık” ya da Allen ve Meyer’in (1990) örgütsel bağlılık sınıflamasında yer alan “normatif bağlılığı (normative)” olarak da adlandırılabilir (Koç, 2009). Çalışanda, çalıştığı yerde devam etmesinin yapılacak en doğru seçenek olacağı görüşü vardır (Bayram, 2005).

2.6.3. Yüksek Örgütsel Bağlılık

Bireyin içinde bulunduğu örgütün amaç ve hedeflerini kabul ettiği, tüm değer yargılarını benimsediği, örgütüyle özdeşleştiği, örgütüne bağlandığı ve kendisini örgütüne adanmışlığı bağlılık düzeyidir.

Örgütsel bağlılığın yüksek düzeyde olması Allen ve Meyer'in (1990) çalışmasında duygusal bağlılık sınıflaması olarak tanımlanmaktadır. Duygusal bağlılık; işgörenin örgüte karşı hissettiği duygusal bağlılığı, örgütle özdeşleşmesini ve bütünleşmesi şeklinde ifade edilmektedir (Koç, 2009).

Örgütsel bağlılık düzeyi yüksek olan işgörenlerin yüksek performans sergiledikleri yapılan araştırmalarda dikkatimizi çekmektedir (Boylu ve diğerleri, 2007).

Tablo 2.1'de Örgütsel bağlılık düzeylerinin olası sonuçlarının yer aldığı tablo konuyu bize anlaşılır şekilde özetlemektedir.

Tablo 2.1: Örgütsel Bağlılık Düzeyinin Olası Sonuçları

Bağlılık Düzeyi	Bireysel		Örgütsel	
	Olumlu	Olumsuz	Olumlu	Olumsuz
Düşük	Bireysel yaratıcılık ve özgünlük	Daha yavaş kariyer gelişimi ve ilerleme	Bölücü yada düşük performanslı çalışanlardan kaynaklanan zararların sınırlanması,moralin yükseltilmesi ve yeniden yerleştirmelerin yapılması	Çok yüksek işgücü devri,geç kalmalar,işe devamsızlık,örgütte kalma eğiliminin eksikliği,örgüte bağlılık duymama,örgüte karşı yasadışı aktiviteler,sınırlanmış ekstra rol davranışı,rol modeline zarar verme
	İnsan kaynaklarının daha etkin kullanımı	Sırların ortaya çıkarılması sonucunda gelen kişisel maliyetler İhraç ya da kovulma olasılığı yada örgütsel amaçları bozma çabası	Sırların açığa çıkarılmasının örgüte yararları	Zararlı sonuçları beraberinde getiren sırların açığa çıkarılması, çalışanlar üzerinde sınırlı örgütsel kontrol
İlımlı	Gelişmiş aitiklik, güven, yeterlilik, bağlılık ve görev duyguları Yaratıcı bireycilik	Kariyer gelişimi ve ilerleme fırsatlarının sınırlanabilmesi	Yüksek çalışan kıdemi, sınırlandırılmış örgütten ayrılma eğilimi ve yüksek iş tatmini	Çalışanların ekstra rol ve örgütsel vatandaşlık davranışlarını sınırlayabilmesi
	Örgütten ayrı olarak kimliğin devamı	Parçalı bağlılıklar arasında kolay olmayan uzlaşma	Güvenli ve istikrarlı işgücü Yüksek üretim için örgütün koyduğu amaçların çalışanlarca kabulü	Çalışanların örgütsel taleplerle iş dışı talepleri dengeleyebilmesi Örgütsel etkililikte olası bir azalma
Yüksek	Bireysel kariyer gelişimi ve ücret iyileşmesi	Bireysel gelişme, yaratıcılık, yenilenme ve hareketlilik fırsatlarının engellenmesi Değişime karşı direnme		İnsan kaynağının etkin olmayan kullanımı Örgütsel esneklik, yenilenme ve uyum sağlama yeteneğinin eksikliği
	Davranışların örgüt tarafından ödüllendirilmesi İşine tutku duyan birey	Sosyal ve ailevi ilişkilerde stres ve gerilim Diğerleriyle dayanışma eksikliği İş dışı örgütler için sınırlı zaman ve enerji	Yüksek görev rekabeti ve Performans Örgütsel amaçların gerçekleştirilmesi	Geçmişteki politika ve prosedürlere bozulmamış bir bağlılık İstekli çalışanların öfke ve düşmanlığı Örgüt adına yasa dışı etik olmayan eylemler gerçekleştirme

Kaynak: Randall,1987: s.462.

2.7. ÖRGÜTSEL BAĞLILIK ETKİLEYEN FAKTÖRLER

Literatürde örgütsel bağlılığı etkileyen ve belirleyen çeşitli faktörler vardır (Bayram, 2005: 134). Bu faktörler aşağıdaki gibi değerlendirilmektedir.

2.7.1. Kişisel Faktörler

Bireyler yaratılış gereği farklı özelliklere sahip olarak dünyaya gelmişlerdir. Bu farklılıklar kişisel özelliklerine etki ettiği gibi onların toplum içersindeki davranışlarına da etki etmektedir. Çalışma hayatına katılan bireylerin çalıştıkları örgütle ilgili algılamaları ve değerlendirmelerinde sahip olunan kişisel özelliklerinin etkisi yadsınamaz bir gerçektir (Tayfun, 2008: 4). Bu bağlamda, çalışılan örgüte verilen değerin en üst noktası olan örgütsel bağlılığı etkileyen kişisel faktörler, yaş, cinsiyet, eğitim düzeyi, çalışma süresi ve medeni durum olarak sınıflandırılabilir.

2.7.1.1. Yaş

Örgütsel bağlılığa etki eden faktörlerden biri olan yaş değişkeninin bağlılıkla doğrudan ilişkili olduğu araştırmalar sonucu ortaya çıkmıştır. Araştırmalar, çalışanın yaşın artması ile bağlılık arasında doğru orantı olduğunu göstermektedir. Kuşaklar arası farktan kaynaklanan Y Kuşağının X kuşağına göre daha az bağlılık gösterdikleri ortaya konulmuştur. Bunların işi bırakma eğilimlerinin daha yüksek düzeyde olduğunu ileri sürmek mümkündür (Sökmen, 2000: 51). Yaşı ilerlemiş çalışan, iş imkanlarının daha az olduğu düşüncesiyle ve iş bırakmanın maliyetinin işe devam etmenin maliyetinden daha fazla olduğunu bildiği için işinde devam etmeyi tercih eder (Rowden,2000:5). Yaşlı çalışanların genç çalışanlardan daha fazla bağlılık göstermesinin nedenlerini Balay (2000: 41) şu şekilde sıralamıştır:

- Bir çalışan örgütte ne kadar uzun süre kalırsa bu durum kariyerine ulaşmasını o denli kolaylaştırır. Kariyer basamaklarını daha hızlı ve sağlıklı atlamasına imkan verir.
- Yaşlı çalışanlar yaşları itibariyle riske girmekten korkarlar. Ellerindeki iş de kaybetme endişesiyle bulundukları işte devam etmeyi tercih ederler.
- Yaşlı çalışanların iş tatminleri, bulunduğu ortamdan memnuniyetleri genç çalışanlara göre daha fazladır. Çünkü tecrübeleri kendilerine daha fazla güvenmelerine neden olur.
- Sonuç olarak ileri yaşlılardaki çalışanların, genç çalışanlara göre daha yüksek örgütsel bağlılık davranışı gösterdiği söylenebilir (Samadov, 2006: 95).

2.7.1.2. Cinsiyet

Eren (2008: 268), yapılan araştırmalarda kadınların erkeklere göre işlerine daha az bağlı olduklarının saptandığını; iş yaşamının, daha çok ev işlerine yatkın olan kadınlara ağır gelmesi nedeniyle kadınlarda işe gelmeme ve işi terk etme olgularına daha sık rastlandığını belirtmektedir.

Nitekim İnce ve Gül de 2005 yılında yaptığı araştırmasında aynı düşüncüyü savunmaktadır. Ayrıca kadın çalışanların iş yaşamında karşılaştıkları engellerin onların motivasyonlarına olumlu katkı sağladığı, daha fazla emek ve çaba harcamaları onların bağlılıklarını artırmaya neden olduğu görüşündedir.

2.7.1.3. Eğitim Düzeyi

Eğitim düzeyi yükseldikçe, iş hayatına ve işe yüklenen anlam artmakta ve beklentiler yükselmektedir. Bireyler en kısa yoldan iş sahibi olmak, para kazanmaya başlamak yerine daha uzun yıllar eğitim alıp maddi-manevi zorluklar yaşarlar. Daha uzun süre eğitim alıp zaman ve paradan fedakarlık ederler. Bu fedakarlık neticesi olarak daha nitelikli işlerde, daha iyi çalışma koşullarında çalışmak isterler. Daha yüksek ücret talep ederler.

Ayrıca eğitim düzeyi yüksek kişiler için iş hayatı, sadece para kazanma aracı değil, toplumda yüksek bir statü ve saygın bir iş sahibi olma, sosyal ilişkileri geliştirme gibi olanaklar sağlayan bir araç olarak görülmektedir (Çakır, 2001: 111). Bu bağlamda kişiler sorumluluk alma inisiyatif kullanma gibi özgüvenlerini artıran kararlar vereceklerdir (Eren,1993: 68)

Araştırmalar sonucu eğitilmiş işgörenlerin bağlılık düzeyleri üzerinde negatif bir eğilim gösterdiği yönündedir (Sığı, 2007: 265).

2.7.1.4. Çalışma Süresi

İş görenin örgütte çalışma süresi arttıkça, örgüte bağlılığı artmaktadır. Bireyin örgütte çalışma süresinin artması bir anlamda o bireyin örgüte yatırımının artmasıdır. Zaman içerisinde bireyin bu yatırımının karşılığı olarak elde ettiği faydalar artabilir. Emekli aylıkları, tatil imkânları ve diğer pek çok faktör, çalışanların örgüt içinde kalmalarını sağlayan önemli etmenlerdendir (Özkaya vd., 2006: 80).

Ayrıca çalışmaya başlanılan ilk yıl bireyin güvenlik ihtiyacı ve beklentilerinin karşılanıp karşılanmayacağı konusunda kafasında soru işaretleri olmaktadır. Örgütteki ikinci ve dördüncü yıllar arasında birey statüsünü geliştirmeye çaba göstermekte ve başarısızlık korkusu duymaktadır. Beşinci yıldan sonra olgunluk aşaması gelmekte ve bağlılık yüksek olmaktadır (Yavuz, 2009: 56).

2.7.2. Örgütsel Faktörler

Örgütsel bağlılığı etkileyen örgütsel faktörler; örgütün büyüklüğü ve yapısı, ücret sistemi, örgütsel ödüller, yönetim biçimi ve yönetime katılma olanakları, takım çalışması başlıkları altında incelenmektedir.

2.7.2.1. Örgütün Büyüklüğü ve Yapısı

Örgütlerde çalışan kişi sayısı arttıkça yani örgütler büyüdükçe bürokratik eğilimler de artmaktadır. Hiyerarşik yapının anlaşılır olması, iş pozisyonlarındaki açıklık ve bürokrasinin en aza indirildiği örgütlerde örgütün işleyişi netlik kazandığından bireyler işine ve örgüte vakıf olacaklardır. Örgütün büyüklüğüne rağmen bu durum çalışanların bağlılık derecesini artıracaktır (Koçel 1995: 131).

Hiyerarşik yapının belirsiz olduğu, yetki devrinin yapılmadığı, iş pozisyonlarının netlik kazanmadığı örgütlerde ise; örgüt büyüklüğü arttıkça bireylerin karar alma mekanizmalarına katılmaları daha zor olacağından, çalışanlar örgütsel amaçları daha az benimseyecek ve onlarla özdeşleşmede sıkıntılar yaşayacaktır. Böyle bir durumda çalışanın örgüte bağlılığı zayıflayacaktır (Bakan, 2011: 175).

2.7.2.2. Örgütsel Ödüller

İşletmelerin çalışanlarına sergilemiş olduğu performanstan dolayı verdikleri teşvik edici ödüllerdir.

Örgütsel ödüller çalışanlar ile örgüt arasındaki en önemli sözleşme konusudur (Chew ve Chan, 2008: 507).

Çalışanların çalıştıkları örgütten bekleyebilecekleri ödüller üç kategoride toplanmıştır. Bunlar dışsal, içsel ve sosyal ödüllerdir.

- Dışsal ödüller maaş, ikramiye prim gibi somut maddi ödüllerdir.

- İçsel ödüller, işgörenin iş çevresi sayesinde edindiği psikolojik gelişme, iş deneyimi gibi maddi olmayan unsurları içerir.
- Sosyal ödüller, iş arkadaşlarıyla iyi ilişkiler gibi bireyler arası pozitif ilişkilerdir. Yapılan çalışmalar her üç ödüllendirme kategorisinin de örgütsel bağlılığı etkilediği sonucuna ulaşmıştır (Bakan, 2011: 140).

Maddi olmayan ödüller olarak nitelendirilen ödüller aşağıda sıralanmaktadır:

- Örgütün sağladığı başarının çalışanlarla paylaşılması,
- Örgütsel amaçlarda katılımın sağlanması ve teşvik edilmesi,
- Ödüllerin çalışanlar açısından güdüleyici olması,
- Aynı iş kolunda faaliyet gösteren diğer işletmelerle eşitlik ve adil olması,
- Bütün çalışanlara aynı şekilde uygulanıyor olması

Örgütün çalışanlara sunduğu ödüller çalışanların örgütsel destek algılarını etkilemektedir. Yukarıda maddeler halinde sunulan maddi olmayan ödüller ile ücret, takdir, terfi gibi maddi ödüller karşılığında bireyler örgüte girerler. Örgütte bu beklentilerine cevap bulabilirlerse çalışmaya devam ederler. Aynı şekilde örgütün de çalışanlardan beklentileri vardır.

Örgütün hedeflerini gerçekleştirme, etkin ve verimli çalışma gibi. Yani örgüt ve çalışan arasında karşılıklı bir değişim söz konusudur. Bu değişim ilişkisi sürdüğü müddetçe çalışanda örgüte bağlılık gösterir ve işinden ayrılmayı düşünmez (İnce ve Gül, 2005: 79).

2.7.2.3. Yönetim Biçimi ve Katılım Olanakları

Üst kademe çalışanlar tarafından gerçekleştirilen yönetim olgusunun bağlılık üzerindeki etkisi yadsınamaz bir gerçektir. Yöneticiler bu noktada yönetim tarzını iyi seçmelidir.

Çalışanları motive eden, örgütün başarısının bir ekip çalışması sonucu olduğunu çalışanlara hissettiren, çalışanların önünü açan bir yönetici olmalıdır. Motive edici davranışlar sergilemesi, çalışanlarını yaptıkları olumlu davranışlardan dolayı takdir etmesi bağlılığı artıran önemli unsurlardan biridir. Hatayla karşılaşınca kendini suçlamalı, övgüyü ise paylaşmalıdır (Adair, 2004: 171).

Ayrıca izlenen strateji ve uygulanan politikaların da bağlılık olgusuna etkisi son derece önemlidir. Çalışanların fikir ve düşüncelerini kolaylıkla ifade edebildiği, gerektiğinde yönetime katılabildiği, çalışanın önünün açıldığı, katılımcı, demokratik ve çalışan odaklı bir yönetim tarzı seçilmelidir (Demirel, 2009: 120).

2.7.2.4. Takım Çalışması

Takım önceden belirlenmiş hedeflere ulaşmak için bir araya gelmiş, birbirine bağımlı ve birlikte hareket eden iki veya daha fazla kişiden oluşan topluluktur.

Birlikte hareket etme dürtüsüyle becerilerin gelişmesine olanak sağlayan, karar verme yetisini geliştiren, iş tatmininde etkili olan, verimi ve etkin çalışmaya olanak sağlayan takım çalışması, kalitenin yükseltilmesinde, işgören devamsızlık oranının azalmasında, işte ayrılma niyetindeki oranın düşmesinde son derece önem arz etmektedir.

Ayrıca takım çalışması, duygusal gereksinimleri desteklediği gibi, işgörenlerin sosyalleşmelerine de yardımcı olmaktadır.

2.8. ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞIN SONUÇLARI

Örgütsel bağlılığın örgütsel bağlılığın sonuçları aşağıda ayrıntılı olarak açıklanmaktadır.

2.8.1. Performans-Örgütsel Bağlılık

Gümüştekin'e göre performans, bireyin özelliklerini ve yeteneklerini işletme başarısındaki etkisi olarak değerlendirilmektedir. İşletmelerin amaçlarına ulaşması, etkin ve verimli çalışması adına çalışanların performanslarının örgüt için taşıdığı önem açıktır (Gümüştekin ve Öztemiz, 2005: 280). İşgörenin performansını belirleyen değişkenler şunlardır: Yetenek, işe duyulan ilgi, işin sağladığı gelişme ve ilerleme olanakları, iyi tanımlanmış hedefler, faaliyetlerine ilişkin geri besleme, başarının ödüllendirilmesi, başarısızlığın cezalandırılması, işin yapılması için gerekli kaynaklara ulaşabilme yetkisi vb. Adı geçen değişkenler çalışanlar üzerinde olumlu etki bırakıyorsa işgörenin performansı yüksek olacaktır. Bu durum doğrudan bağlılığı beraberinde getirecektir.

2.8.2. Devamsızlık-Örgütsel Bağlılık

Devamsızlık, çalışanlar tarafından sergilenen olumsuz bir davranıştır. Diğer çalışanların davranışlarını olumsuz etkilediği gibi işletmeyi de etkin ve verimsiz kılmaktadır. Örgütler için maliyet unsuru oluşturan bu davranış şeklinde çalışanlar, bilinçli veya kasıtlı hareket ederler. Bazen çalışanın ruhsal durumu, bazen işletmenin uyguladığı politikalar, bazen devamsızlığın bir kültür haline gelmesi, bazen de demografik özellikler bu davranışa neden olmaktadır (Demirel, 2009: 124).

Yapılan araştırmalara göre, örgütsel bağlılık arttıkça devamsızlık azalacaktır (Şahin, 2011: 26).

2.8.3. İşe Geç Gelme-Örgütsel Bağlılık

İşe geç gelme, işgörenin işinin başında bulunması gerekli olan saatlerden daha geç işine ulaşması olarak ifade edilebilmektedir (Çelik Keleş, 2006: 9). İşe geç gelme, işgörenin çalışma grubu ve işletmenin kontrol politikalarından da kaynaklanmaktadır. Çalışanın işine geç gelmesi durumunda örgüt bir yaptırım uygulamıyorsa bu durum bir alışkanlık haline dönüşmekte ve diğer çalışanlara da sirayet etmektedir. Ayrıca çalışan bulunduğu örgütten memnun değilse ve iş ortamında tatmin sağlamıyorsa bağlılığı az olacaktır (Şahin, 2011: 27-29).

Yapılan çalışmalar örgütsel bağlılık ile işe geç gelme davranışı arasında anlamlı bir ilişki olduğunu göstermektedir. Örgütsel bağlılığı güçlü olan bireyler işe zamanında gelme gibi örgüt değerleriyle bağdaşan davranışlar sergilemektedirler (Bakan, 2011: 241). Yine yapılan araştırmalarda bağlılıkla işe geç kalma arasında negatif yönlü çok güçlü bir ilişki olduğu bulunmuştur (İnce ve Gül, 2005: 96).

2.8.4. İşgücü Devir Hızı ve İşten Ayrılma Niyeti-Örgütsel Bağlılık

Bağlılık duygusu güçlü olan bireylerin işten ayrılma niyeti ve işten ayrılma sıklığı daha düşük olmaktadır (İbicioğlu, 2000: 19).

Araştırmaların bazılarının sonuçları örgüte bağlılık ile iş gücü devri arasında istatistiksel olarak önemli derecede ilişki olduğunu ortaya koymuştur (Yavuz ve Tokmak, 2009: 23). Yapılan araştırmalarda, işten ayrılma niyetinin, düşük örgütsel bağlılığın ve işin çeşitli yönlerine ilişkin doyumsuzluğun bir sonucu olarak ortaya çıktığı ve örgütsel

bağlılığın yüksek olmasının işten ayrılma niyetini azalttığı saptanmıştır (Sabuncuoğlu, 2007: 617).

2.8.5. Stres-Örgütsel Bağlılık

Yapılan çalışmalar örgütsel bağlılığı yüksek olan çalışanlarda, örgütsel bağlılığın kişiye güven ve ait olma duygusu verdiğini, bu duyguların stresin olumsuz etkisini azalttığını belirtmişlerdir (Altınbaş, 2008: 19). Tam aksi durumda birey işini sevmiyorsa, örgüte ve işine adapte olamamışsa strese girecektir. Stres örgütsel bağlılığın oluşumunu engelleyecektir.

2.8.6. İş Tatmini-Örgütsel Bağlılık

Örgütsel bağlılıkta iş tatmini oluşmadan örgütsel bağlılığın gerçekleşemeyeceği, bağlılık kavramının uzun süren ve devamlılık gerektiren bir yapıya sahip olduğu görülmektedir.

İş tatminin de ise iş ve işin özelliklerine göre değişen kısa süreli bir uyum sürecine ihtiyaç vardır (Bozkurt, 2007: 89). Çünkü bireyin, yeni girdiği işine alışması, işini öğrenmesi ve işinden ve ortamından memnun olması için uzun bir zaman dilimine ihtiyaç olmayabilir. Zira iş doyumu yüksek olan, işinde tatmin olan bireylerin örgütsel bağlılığı da yüksek olmaktadır.

2.9. ÖRGÜTSEL SOSYALLEŞME VE ÖRGÜTSEL BAĞLILIK İLİŞKİSİ

Örgütler çalışanlarının sadakatine ve bağlılığına önem veren oluşumlardır. Çalıştığı örgütün menfaatlerini her şeyin üstünde tutan adanmış kişiler, örgüt için daha çok çalışmayı istemekte ve örgüt adına daha çok strese katlanmaktadırlar. Yüksek düzeyde örgütsel bağlılığa sahip bireyler örgütün ayrılmaz bir parçası olarak görülüyorsa, böylesi bir bağlılığın geliştirilmesi her örgütsel sosyalleşme olgusunun vazgeçilmez bir unsurudur.

İşgörenlerin örgütün varlığını bilmesi, örgüte girişi, örgüte bağlılık duyması ya da örgütten ayrılması gibi çeşitli süreçlerin her biri önem arzeden konulardır. Bu alanlardaki örgütsel teorilerin ve literatüre katkı sağlayan araştırmaların çoğu, birey

açısından; örgütün keşfedilişi-örgüte giriş-sosyalleşme-örgüte bağlanma ya da örgütten ayrılma şeklindeki bir süreç modelinin varlığında birleşmişlerdir.

Bu açıdan örgütsel sosyalleşmenin örgütsel bağlılığın oluşumunda etkisi kaçınılmazdır. Örgüte yeni gelen çalışanların, örgüt içinde karşılaşacakları çeşitli durumlarda nasıl davranacakları hakkında bilgi veren örgütsel normların, değerlerin aktarılması sosyalleşmenin odak noktasıdır. Bu bağlamda sosyalleşme, değerleri, tutumları ve bakış açılarını içeren örgüt kültürünün kavranmasına yardımcı olan bir olgudur (Nazir, 2008: 41). Sosyalleşme uygulamaları ve örgüt kültürü üzerine yoğunlaşılmasıyla, örgütsel bağlılığın artırılmasında en çok başarının sağlanabileceği tezi savunulmaktadır. Kwantes'e göre; bireyleri örgütle bütünleştirmeye odaklanan sosyalleşme uygulamaları, din, ana dil gibi önceden var olan sosyal kategorilerin ötesinde çalışan ağlarına yoğunlaşarak, örgüt içindeki özel bir topluluğa aidiyet duygusuyla bağlanan çalışanlardan çok, daha önemli bir varlık olarak örgüte aitlik duyan çalışanlar yaratabilir (Kwantes, 39).

Örgüte giriş aşamasından, örgüte bağlılık duyma aşamasına kadar geçen süreç üzerinde yoğunlaşan çalışmalar, bireyin birkaç iş fırsatının bulunduğu ortamı keşfettiği, bunlardan birini tercih ederek örgüte girdiği ve örgütün etkilediği ve etkilendiği bazı sosyalleşme taktiklerini benimseyerek ve motivasyon, başarı, iş tatmini ve örgüte bağlılıkla sonuçlanan periyodik bir sürecin varlığını kabul etmektedirler (Stumpf ve Hartman, 309). Örgütsel bağlılık ve örgütsel sosyalleşme ilişkisini inceleyen araştırmalar genellikle örgütsel bağlılığın ancak, örgütsel sosyalleşmeyle birlikte gelişebileceği ve örgütsel sosyalleşmenin bağlılık üzerinde önemli etkisi olduğu görüşündedirler.

Daha öncede belirttiğimiz gibi, Buchanan, yöneticilerin örgütsel bağlılığının oluşumunda örgütsel sosyalleşmenin rolünü araştırmış ve örgütsel sosyalleşmeye ilişkin üç aşamalı bir model geliştirmiştir. Buchanan bu modelini örgütte geçirilen yılları baz alarak ortaya koymuştur.

Ona göre; örgüte girilen birinci yılı, ilk aşamadır. İkinci ve üçüncü aşamalar sırasıyla ikinci yıldan dördüncü yıla ve beşinci yıldan sonrasına olarak nitelendirilmiştir. Bu aşamalarda yaşanan deneyimler şu şekildedir: (Buchanan II, 535-537)

İlk yıl, temel eğitimin alındığı ve kabul sürecinin yaşandığı dönemdir. Örgütsel etki açısından değerlendirildiğinde yöneticilik kariyerindeki en kritik yıldır. Yöneticilik

kariyerinde ilerlemeye yeni karar vermiş ve bu kariyerin gerçekçiliğinin kendi duygularıyla uyumlu olup olmadığını sorgulayan genç insanlardan oluşur. Bu kariyer aşamasında bireyin endişe ettiği husus, örgüt tarafından tanınma ve kabul edilme hususudur. Bu tür insanlar yeni çevrenin taleplerini öğrenme ve bu taleplere uyum sağladıklarını gösterme çabası içindedirler. Bu açıdan çalışanlar, örgüte karşı davranışları şekillendirmesi muhtemel deneyim türlerini geliştirirler. En etkili deneyimler öncelikle çalışanı kendinden beklenenlere uyduran deneyimlerdir.

Örgütün kendinden beklentilerini yerine getirmek için sahip olduğu yetenekleri konusundaki hafif endişesi olan bireylerin gurup içersinde kendisine rehberlik edebilecek ve güven verebilecek diğer kişilere katılması ve onlarla özdeşleşmesi için kişiyi teşvik eder. Referans olabilecek bu gurubun oluşturulması son derece önemli bir deneyimdir. Rehberlik ve güven, saygı ve bağlılık konusundaki ihtiyaçlara cevap veren bu tür gruplar, örgüte karşı bireyin davranışları üzerinde kalıcı bir etki gösterirler.

Diğer bir deneyim iş içeriği, ayrıcalıklar gibi somut konularla ilgilidir. Belirli deneyimler arasında büyük önem taşıyan deneyimlerden biri de ilk görevin kalitesidir. B.rey örgütün temel amaçlarını kavrar, değerlerini benimserse ancak o zaman örgütle özdeşleşir. Bu aşamayı sadakat uyuşmazlıkları olarak kavramlaştırmak mümkündür.

Son bir deneyim kategorisinin de ilk-yıl yöneticileri için önemlidir. Çünkü birçok çalışan bir yandan yeni çevreyi öğrenmek ve bu çevreye ayak uydurmakla durumunda olduklarından yeni çevreye kuşku ve güvensizlikle yaklaşacaklardır. Bu yüzden, çoğunun başlangıçtaki endişesi örgütün kendileri üzerinde egemenlik kurup, bireyselliklerini ortadan kaldırmaya çalışıp çalışmadığını anlamak olmaktadır.

Modeldeki ikinci aşama performans aşaması olarak adlandırılabilir. Başarı ve beraberinde gelen kabul görme arzusu, deneyimlerin bağlılık üzerinde etkili olabileceği izlenimini oluşturmaktadır. Bu deneyimlerden en etkili, işe yeni başlayan yöneticinin kendi sorumluluklarını yerine getirerek örgüte katkıda bulunduğunu hissetmesidir. Örgütlerine önemli katkılar yarattığına inan ve bu katkılarının takdir edildiğini düşünen yöneticiler, bağlılık geliştirme eğilimindedirler. Bu şekilde düşünen yöneticiler örgütün başarısı üzerinde doğrudan ya da dolaylı etkilerinin olduğunu düşünürler. Ücret artışları, daha yüksek primler, terfiler ve sosyal etkinliklere davet gibi farklı şeyler örgüt içerisinde artan bir saygınlığın ifadesidir.

İkinci aşamadaki yöneticilerin farklı bir özelliği de, önemli başarılar elde etmeden önce, kariyer tercihlerinin doğru olup olmadığıdır. Bu yüzden, çalışanın mesleki yönden kendine bakış açısını destekleyecek deneyimler örgüte bağlılığının artmasında etkili olabilir. Bir diğer etkili deneyim başarısızlık korkusudur. Muhtemel bir başarısızlık endişesi kişinin işinde daha canlı olmasına neden olur. Böylesi bir korkunun sonucunda başarı ortaya çıkar ise bu durum bağlılığı pekiştirebilir. Ayrıca örgütlerinde bu tarz bir bağlılığın başarılı yöneticilerden beklendiğinin anlaşılması, bu tür bir davranış sergileme yönünde motive unsuru teşkil eder.

Örgütsel üyeliğin beşinci yılı, sosyalleşmenin sonuç aşamasıdır. Bu aşamada örgütse davranışlar gelişme aşamasından olgunlaşma aşamasına geçer. Beklentilerinin karşılığını bulan, örgüte uyum sağlamış, sağlam duruşlu kişilerin oluşturduğu aşamadır. Ancak bu, bu zaman boyunca bağlılık davranışının etkilenmeyeceği anlamına gelmez. Burada anlatılan, yöneticileri etkilemek için ortaya konan örgütsel çabaların bu noktada yeni davranışlar şekillendirmekten çok, var olan davranışların muhafazasını ya da değiştirilmesini içermesidir.

Üçüncü aşama, kariyer yaşamının çoğunu içermekte ve bu da bu dönemde oluşan deneyimlerin bağlılık üzerinde etkisi oldukça azalmaktadır. Bu aşamadaki deneyim örgütsel güvenilirlik olarak nitelendirilmektedir. Örneğin, yıllar boyunca bağlılığın büyümesini teşvik etmiş; ilgi çekici işler, kişisel önemi belirten işaretler, çalışma arkadaşları ile kurulan ilişkileri ödüllendirme gibi tüm unsurlar gibi... Diğer taraftan, örgütten bireye doğru istikrarlı bir şekilde yönelen teşvikleri engelleyen deneyimlerin bağlılık olgusunu zayıflatmaktadır. Tablo 2.2. her üç aşama için olası deneyimleri özetlemektedir.

Tablo 2.2: Örgütsel Sosyalleşme Aşamalarında Yaşanması Olası Deneyimlerin Özeti

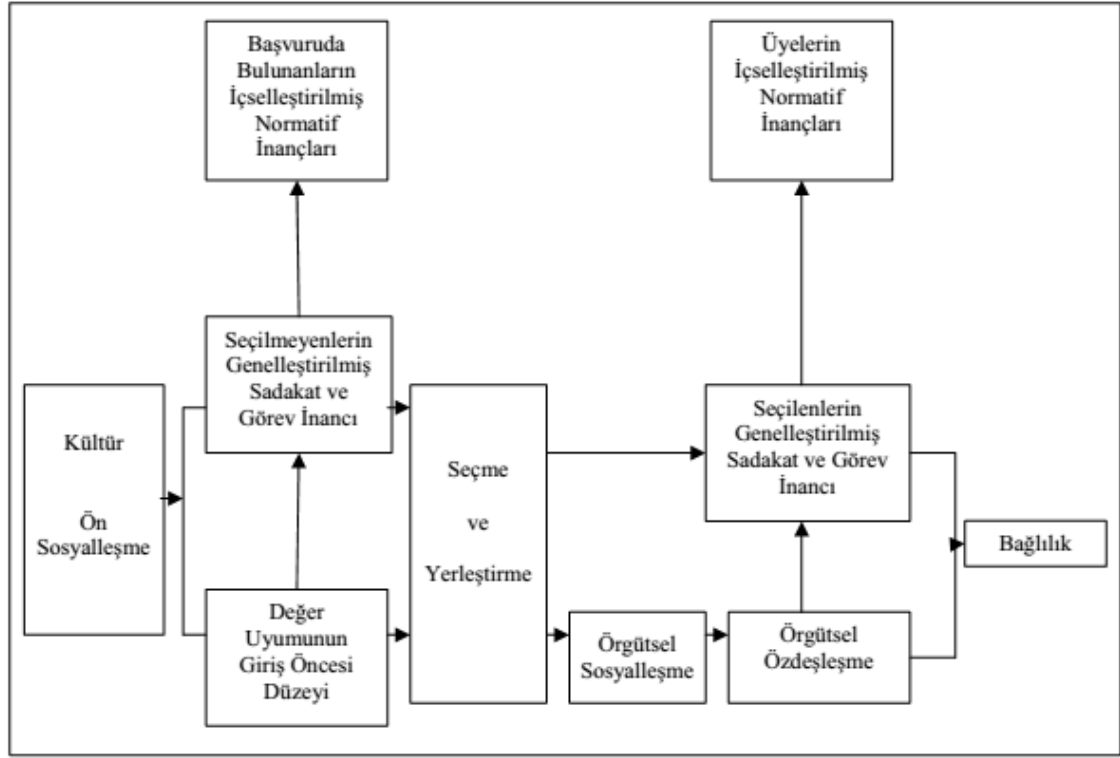
Aşamalar	Deneyim
1. Aşama	Rol açıklığı Grupla uyum Örgüte karşı grup davranışları Beklentileri gerçekleştirme Gerçeklik şoku İlk yıldaki iş mücadelesi Bağlılık uyumsuzlukları
2. Aşama	Kişisel önem Kendine bakış açısının desteklenmesi Başarısızlık korkusu Örgütsel bağlılık normları İşe bağlılık normları
3. Aşama	Örgütsel güvenilirlik

Kaynak: Buchanan 1974: II, 538.

Buchanan'dan başka Louis, Posner ve Powell gibi araştırmacılar çalışmalarında, örgütsel bağlılığın; işbaşında eğitimler, iş dışında eğitimler, kıdemli iş arkadaşları, yöneticiler ve iş seyahatleri gibi sosyalleşme yardımları ile önemli bir şekilde ilişkili olduğunu ortaya koymuşlardır.

Wiener'a göre, örgütsel bağlılığa yol açan süreçler ve olaylar Şekil 3'teki gibi özetlenmiştir. Bağlılığın mevcut belirleyicilerinden ilki genelleştirilmiş sadakat ve saygı iken, ikincisi örgütsel özdeşleşmedir. Özdeşleşme; seçme ve sosyalleşme uygulamalarının etkisinde iken, sadakat ve saygı; seçme uygulamalarından etkilenmektedir. Yani örgütsel bağlılık hem kişisel yatkınlıktan hem de örgütsel müdahalelerden etkilenmektedir (Wiener, 422) .

Şekil 2.5: Örgütsel Bağlılığa Yol Açan Süreç ve Olayların Sıralı Şekli

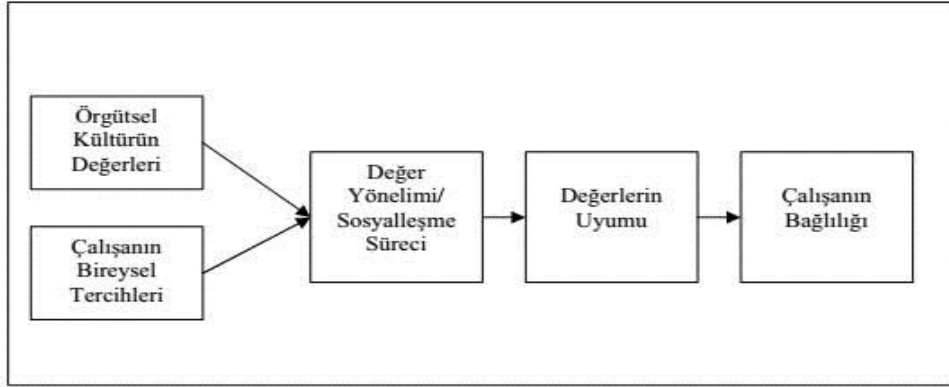


Kaynak: Wiener, 1982: 422

Caldwel, Chatman ve O'Reilly de Wiener'la benzer şekilde bireyin örgüte bağlılığının örgüte giriş süreci (seçme) ve örgütün değerlerini ve örgütte işlerin nasıl yürüdüğünü çalışana öğretmek için sosyalleşme sürecinin etkili olduğu görüşünü benimsemişler ve bu doğrultusunda gerçekleştirdikleri araştırmalarında seçme ve sosyalleşme uygulamaları ile bağlılık arasında pozitif yönlü bir ilişki bulunduğunu ortaya koymuşlardır.

Nazir bankalarda gerçekleştirdiği ve örgütsel sosyalleşme ile örgütsel bağlılığı konu alan çalışmasında, özellikle kamu sektöründeki bankalarda, güçlü bir örgütsel bağlılık elde etmek isteyen örgütlerin, sosyalleşme uygulamalarına önem vermeleri gerektiğini görüşünü savunmuştur. Nazir'in örgütsel bağlılığın oluşumuna ilişkin aşağıdaki gibi bir şekil ortaya koymuştur.

Şekil 2.6: Örgütsel Bağlılık Modeli



Kaynak: Nazir, 2005: 41.

Bireyler, örgüte, geniş toplumsal durumlar içinde daha önceden kazanmış oldukları deneyim, kişisel değerleri örgüt değerleriyle kültür ve ilk sosyalleşme yaşantılarıyla birlikte gelmektedirler. Örgüt bu adaylar içinden kişisel değerleri örgüt değerleriyle örtüşen adayları seçmektedir. Örgütün değerleri ile kendi değerlerini örtüşüren birey, örgütün tüm stratejilerini benimser ve bağlılık geliştirir (Balay: 113).

Örgütsel sosyalleşme ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiyi inceleyen araştırmalar, daha önce de bahsedildiği gibi başarılı bir örgütsel sosyalleşme sürecinin çalışanın içinde bulunduğu örgüte ilişkin olumlu bir bağlılık yaklaşımı geliştireceğini kabul etmektedirler. Örgütsel sosyalleşme süreci kendi özellikleri bağlamında değerlendirildiğinde, örgütsel bağlılık bu sürecin bir çıktısı olarak değerlendirilebilir.

Örgütsel sosyalleşme; çalışanın, örgütün amaç ve değerlerine, kültürüne, tarihine ve örgütü o örgüt yapan pek çok özelliğine uygun olarak şekillendiği ve örgütün bir parçası haline geldiği bir süreçtir. Gerek kendi çabalarıyla gerekse örgütün katkılarıyla başarılı bir sosyalleşme süreci yaşayan bir çalışanın, üyesi olduğu örgüte ilişkin olumlu yönde bağlılık geliştirebilir. Ön görülen böylesi bir ilişkinin teorik açıdan incelenebilmesi için bu çalışmanın bir sonraki bölümünde, örgütsel sosyalleşmenin örgütsel bağlılığa etkisinin ne denli olduğu üzerinde durulacak ve bir alan araştırmasına yer verilecektir.



ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

UYGULAMA ÖĞÜTSEL SOSYALLEŞMENİN ÖRGÜTSEL BAĞLILIK ÜZERİNDEKİ ETKİSİ

3.1. ARAŞTIRMANIN AMACI VE ÖNEMİ

Bu araştırmanın amacı, örgütsel sosyalleşmenin, örgütsel bağlılığı açıklamada etkili bir değişken olup olmadığının, örgütsel sosyalleşme ve örgütsel bağlılık arasında ne tür bir ilişkinin olduğunun ve bu ilişkinin şiddetinin ortaya konmasıdır.

Literatürümüzde, örgütsel bağlılık konusunun 1950'lerden beri araştırıldığı ancak örgütsel sosyalleşme konusunda yapılan araştırmaların oldukça sınırlı olduğu dikkatimizi çekmektedir. Bu bakımdan ilgili araştırmamızda bu iki önemli kavramın bir arada incelenmesinin literatüre katkı sağlaması amaçlanmıştır.

3.2. ARAŞTIRMANIN VARSAYIMLARI VE SINIRLILIKLARI

Bu çalışmada amacına uygun olarak; örgütsel sosyalleşme ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkilerinin belirlemesine yönelik hazırlanan anketin, Kütahya'nın Simav ilçesinde kaymakamlığa bağlı çalışan 240 kamu görevlisiyle yüz yüze iletişim kurulmuş ve cevaplayıcıların soruları doğru algıladığı ve doğru cevap verdiği varsayılmıştır.

Ölçüm aracıdaki soruların kamu çalışanlarının örgütsel sosyalleşme ve örgütsel bağlılık düzeylerini betimleyici nitelikte oldukları varsayılmaktadır. Daha önceden de bilimsel araştırmalarda kullanılan ölçüm araçları kullanılmış ve güvenilirlik düzeyleri ve geçerlilik düzeyleri incelenmiştir. Tüm bunlara ek olarak, araştırma için seçilen örneklemin evreni temsil ettiği kabul edilmiştir.

Araştırmanın sınırlılıkları:

Birincisi, anket tekniğinin içeriğiyle ilgilidir. Yani çalışanların anket sorularına verdiği cevaplar öznel niteliktedir. Oysa değerlendirmenin objektif olabilmesi için yönetici görüşleri de dikkate alınmalıydı. Ayrıca çalışanların performanslarının da ölçülmesi daha objektif sonuçlar açısından önemli idi.

İkinci sınırlılık; bu çalışmanın boylamsal nitelikte olmamasıdır. Örgütsel sosyalleşme ve bağlılık uzun vadeli bir süreç olduğu için zaman içerisinde nasıl oluştuğu ve değiştiğinin incelenmesi gerekir. Bu bağlamda daha güvenilir sonuç almak için birden fazla uygulama yapılmalıdır.

Üçüncü sınırlılık ise örneklemin sadece küçük bir ilçede kamu hizmeti veren birimlerden oluşmasıdır. Gerçek fikir sahibi olabilme adına bu araştırmanın il hatta bölge bazında yapılması gerekmektedir.

3.3. ARAŞTIRMA HİPOTEZLERİNİN OLUŞTURULMASI

H₁: Çalışanların medeni durumlarına göre örgütsel sosyalleşme ve örgütsel bağlılık faktörlerine bakışta farklılık vardır.

H₂: Çalışanların cinsiyetine göre örgütsel sosyalleşme ve örgütsel bağlılık faktörlerine bakışta farklılık vardır.

H₃: Çalışanların yaşlarına göre örgütsel sosyalleşme ve örgütsel bağlılık faktörlerine bakışta farklılık vardır.

H₄: Çalışanların eğitim durumuna göre örgütsel sosyalleşme ve örgütsel bağlılık faktörlerine bakışta farklılık vardır.

H₅: Çalışanların çalışma sürelerine göre örgütsel sosyalleşme ve örgütsel bağlılık faktörlerine bakışta farklılık vardır.

H₆: Örgütsel sosyalleşme ve örgütsel bağlılık alt faktörleri arasında ilişki vardır.

H_{6a}: Örgütsel sosyalleşme alt faktörlerinden rol açıklığı ile örgütsel bağlılık alt faktörlerinden içselleştirme arasında anlamlı ilişki vardır

H_{6b}: Örgütsel sosyalleşme alt faktörlerinden rol açıklığı ile örgütsel bağlılık alt faktörlerinden uyum arasında anlamlı ilişki vardır.

H_{6c}: Örgütsel sosyalleşme alt faktörlerinden rol açıklığı ile örgütsel bağlılık alt faktörlerinden özdeşleşme arasında anlamlı ilişki vardır.

H_{6d}: Örgütsel sosyalleşme alt faktörlerinden örgütsel amaç ve değerler ile örgütsel bağlılık alt faktörlerinden içselleştirme arasında anlamlı ilişki vardır

H_{6e}: Örgütsel sosyalleşme alt faktörlerinden örgütsel amaç ve değerler ile örgütsel bağlılık alt faktörlerinden uyum arasında anlamlı ilişki vardır.

H_{6f}: Örgütsel sosyalleşme alt faktörlerinden örgütsel amaç ve değerler ile örgütsel bağlılık alt faktörlerinden özdeşleşme arasında anlamlı ilişki vardır.

H_{6g}: Örgütsel sosyalleşme alt faktörlerinden görevde uzmanlaşma ile örgütsel bağlılık alt faktörlerinden içselleştirme arasında anlamlı ilişki vardır

H_{6h}: Örgütsel sosyalleşme alt faktörlerinden görevde uzmanlaşma ile örgütsel bağlılık alt faktörlerinden uyum arasında anlamlı ilişki vardır.

H_{6i}: Örgütsel sosyalleşme alt faktörlerinden görevde uzmanlaşma ile örgütsel bağlılık alt faktörlerinden özdeşleşme arasında anlamlı ilişki vardır.

H_{6i}: Örgütsel sosyalleşme alt faktörlerinden bütünleşme ile örgütsel bağlılık alt faktörlerinden içselleştirme arasında anlamlı ilişki vardır

H_{6j}: Örgütsel sosyalleşme alt faktörlerinden bütünleşme ile örgütsel bağlılık alt faktörlerinden uyum arasında anlamlı ilişki vardır.

H_{6k}: Örgütsel sosyalleşme alt faktörlerinden bütünleşme ile örgütsel bağlılık alt faktörlerinden özdeşleşme arasında anlamlı ilişki vardır.

H₇: Örgütsel sosyalleşme örgütsel bağlılık üzerinde etkilidir.

H_{7a}: Örgütsel sosyalleşme alt faktörlerinden rol açıklığının örgütsel bağlılık üzerinde etkisi vardır.

H_{7b}: Örgütsel sosyalleşme alt faktörlerinden örgütsel amaç ve değerlerin örgütsel bağlılık üzerinde etkisi vardır.

H_{7c}: Örgütsel sosyalleşme alt faktörlerinden uzmanlaşmanın örgütsel bağlılık üzerinde etkisi vardır.

H_{7d}: Örgütsel sosyalleşme alt faktörlerinden bütünleşmenin örgütsel bağlılık üzerinde etkisi vardır.

3.4. ARAŞTIRMA YÖNTEMİ

Yapılan araştırmanın bu bölümünde araştırmada kullanılan yöntemler üzerinde durulacaktır.

3.4.1. Veri Toplama Araçları

Simav Kaymakamlığı çalışanlarının sosyalleşmelerin in bağlılıkları üzerinde ne denli etkili olduğu ve bu etkinin derecesini ortaya koyabilmek adına yapılan araştırmada anket yöntemi kullanılmıştır. Üç bölümden oluşan anket soruları çalışanların görüşlerini doğru olarak ifade etmeleri açısından yeterli görülmüştür.

Anketin birinci bölümünde kaymakamlık çalışanlarına ait demografik değişkenler ile ilgili sorular sorulmuştur.

Anketin ikinci ve üçüncü bölümünde ise çalışanlara örgütsel sosyalleşme ve örgütsel bağlılık düzeylerini sorgulama adına çeşitli sorular yöneltilmiştir.

Çalışanların örgütsel sosyalleşme düzeylerini saptamak için, Taormina (1994, 2004) tarafından hazırlanan ve Zonana (2011) tarafından Türkçeye uyarlanan “Örgütsel Sosyalleşme Envanteri”nden yararlanmıştır.

Çalışanların örgütsel bağlılıklarını ölçmek amacıyla Allen ve Meyer (1990) tarafından geliştirilen “Üç Bileşenli Örgütsel Bağlılık Ölçeği” kullanılmıştır. Ölçekte örgütsel bağlılığın üç boyutunu içeren toplam 17 ifadeden oluşan sorular yer almaktadır.

Anket formunda demografik sorular hariç, diğer tüm sorularda 5’li Likert Ölçeği kullanılmıştır. Bu sorulara;

- (1) Kesinlikle katılmıyorum
- (2) Katılmıyorum
- (3) Kararsızım
- (4) Katılıyorum
- (5) Kesinlikle katılıyorum şeklinde cevaplar verilmiştir.

3.4.2. Araştırmanın Ana Kütlesi ve Örneklemi

Araştırmanın ana kütlesini, Kütahya ili Simav ilçesi kaymakamlığına bağlı çalışanlardan oluşmaktadır.

Araştırmanın örneklemi araştırmanın ana kütlesi içerisinde tesadüfi örnekleme yöntemi ile seçilen 240 çalışandan oluşmaktadır.

3.4.3. Verilerin Analizi

Verilerin analizi, SPSS 21.0.1 kullanılarak yapılmıştır. Analizlerde; demografik özelliklere ilişkin sonuçların elde edilmesi için tanımlayıcı istatistiklerden frekans ve yüzde dağılımları, hipotezlerin test edilmesi için araştırmada kullanılan ölçekte yer alan örgütsel sosyalleşme ve örgütsel bağlılık ölçeklerinin güvenilirlik analizi Cronbach's Alpha ile yapılmış, ölçeklere ait faktörleri belirlemek için açıklayıcı faktör analizi kullanılmıştır. Hipotezlerin test edilmesinde Pearson korelasyon, örgütsel sosyalleşme alt boyutunun örgütsel bağlılığa etkisini test etmek için basit ve çoklu regresyon analizi, varyans (Anova) analizi, Tukey çoklu karşılaştırma testi, korelasyon analizi gibi analizler kullanılmıştır.

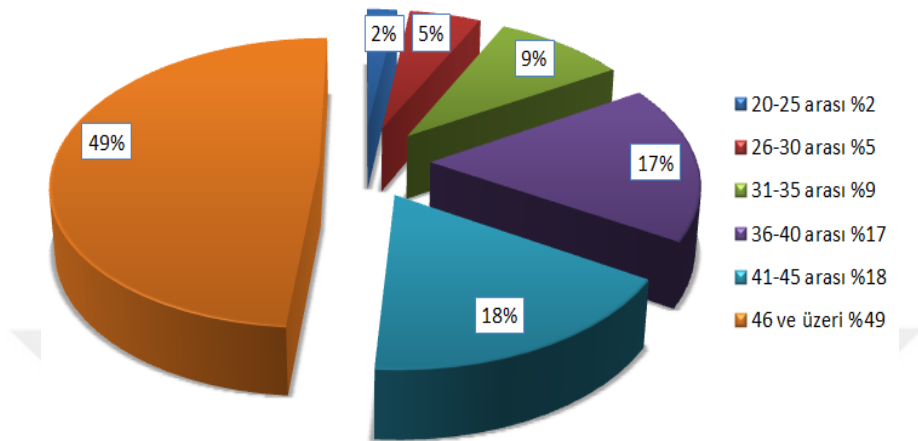
3.4.4. Araştırma Ölçeğinin Geçerliliği ve Güvenilirliği

Ölçeklerin güvenilirliğine ait Cronbach' s Alpha değerleri örgütsel sosyalleşme ölçeğinin 0,927; örgütsel bağlılık ölçeğinin alpha değeri ise 0,734 olarak tespit edilmiş bu sonuçlara göre ölçeklerin güvenilir seviyede olduğu sonucuna varılmıştır. Örgütsel sosyalleşme ölçeğinin KMO değeri 0,931, örgütsel bağlılık ölçeğinin KMO değeri 0,844 olarak tespit edilmiş bu değerlerde örneklem büyüklüğünün faktör analizi için kabul edilebilir yeterlilikte olduğunu göstermektedir. Her bir ölçeğin ait varyans değerlerinin sosyal bilimler için kabul edilebilir % 50 değerinin üzerindedir. Örgütsel sosyalleşme ölçeğinin açıklanan varyansı %62,198; örgütsel bağlılık ölçeğinin açıklanan varyans değeri %54,166' dır.

3.5. BULGULAR

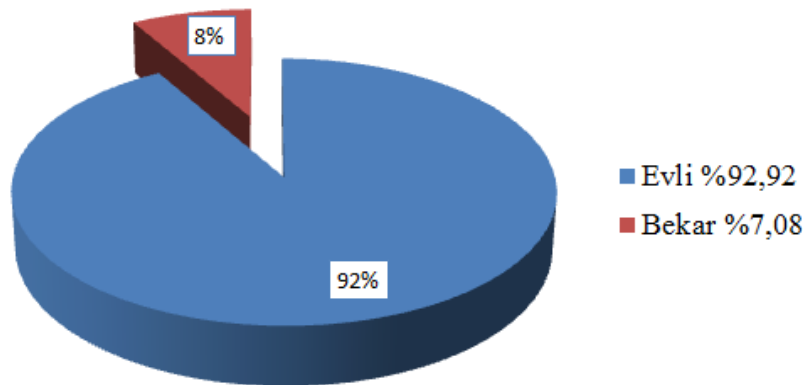
3.5.1. Demografik Bulgular

Şekil 3.1: Araştırmaya Katılanların Yaş Dağılımı



Araştırmaya katılanların %49'u 46 ve üzeri, %18'i 41-45 arası, %17'si 36-40 arası, %9'u 31-35 arası, %5'i 26-30 arası ve %2'si 20-25 yaş arasında olan kişilerdir. Grafikteki verilere göre araştırmaya katılanların büyük bir çoğunluğu 46 yaş ve üzerinde olan kişilerdir.

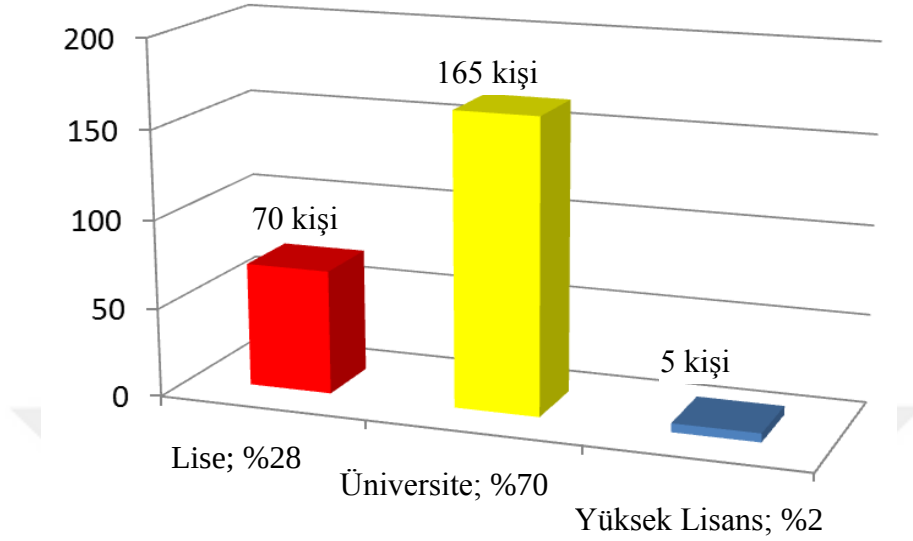
Şekil 3.2: Araştırmaya Katılanların Medeni Durum Dağılımı



Araştırmaya katılanların medeni durumlarına göre dağılımı incelendiğinde katılımcıların %92,92 sinin evli, %7,08'inin bekar olan kişiler olduğu görülmektedir.

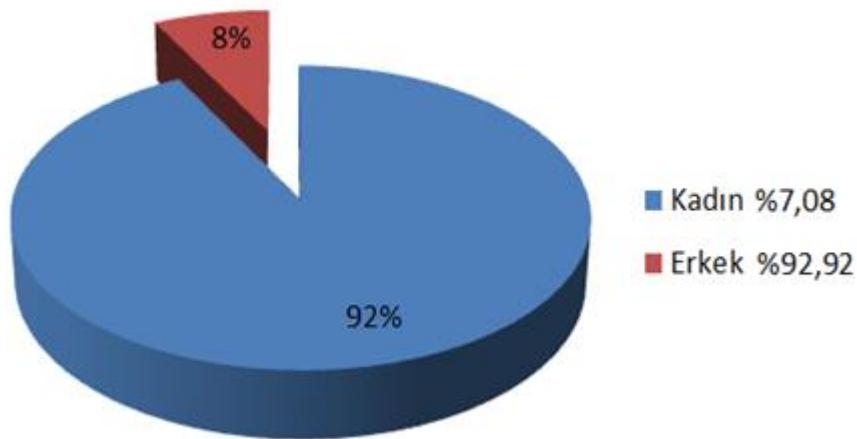
Araştırmaya katılanların medeni durumlarına göre dağılımı incelendiğinde katılımcıların %92,92'sinin evli, %7,08'inin bekar olan kişiler olduğu görülmektedir.

Şekil 3.3: Araştırmaya Katılanların Eğitim Durumu



Araştırmaya katılanların eğitim durumuna göre dağılımına bakıldığında katılımcılardan 165 kişi (%70) üniversite mezunu, 70 kişi (%28) lise mezunu sadece 5 kişi (%2) yüksek lisans mezunu olan kişilerdir. Katılımcılar eğitim seviyesine göre değerlendirildiğinde katılımcıların eğitim seviyesinin yüksek olduğu görülmektedir.

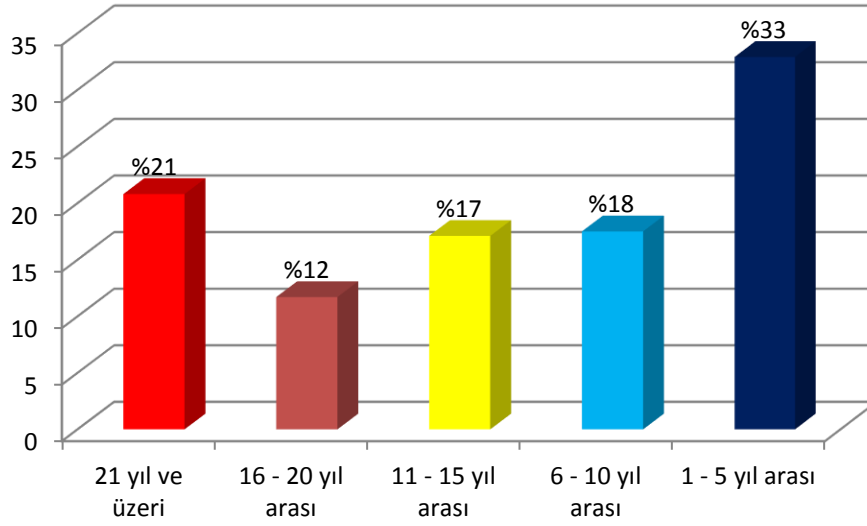
Şekil 3.4: Araştırmaya Katılanların Cinsiyet Dağılımı



Araştırmaya katılan çalışanlar cinsiyetleri bakımından değerlendirildiğinde, ankete katılan çalışanların çoğunluğunun erkeklerden oluştuğu görülmektedir. Şekilde

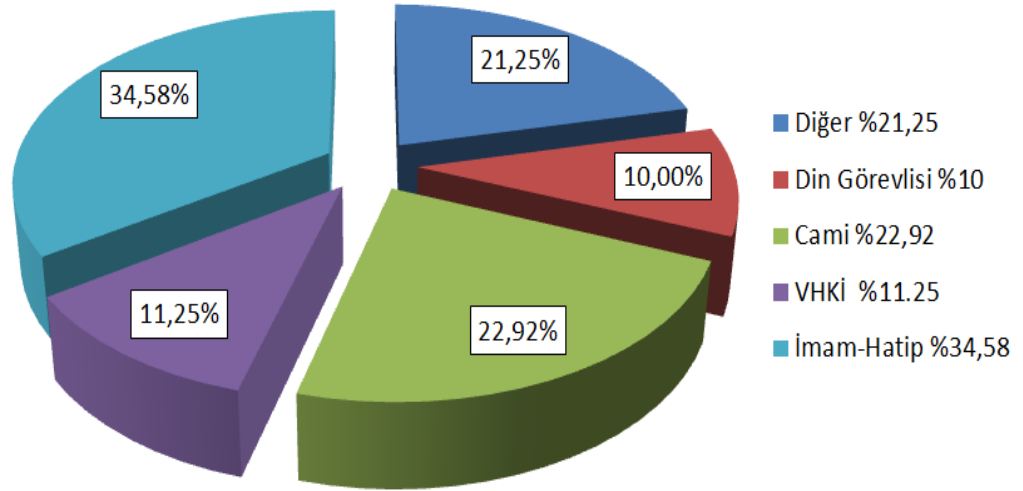
görüldüğü gibi ankete katılanların %91'i(218kişi) erkek çalışan, %9'u(22kişi) kadın çalışandan oluşmaktadır.

Şekil 3.5: Araştırmaya Katılanların İşyerinde Çalışma Süresi



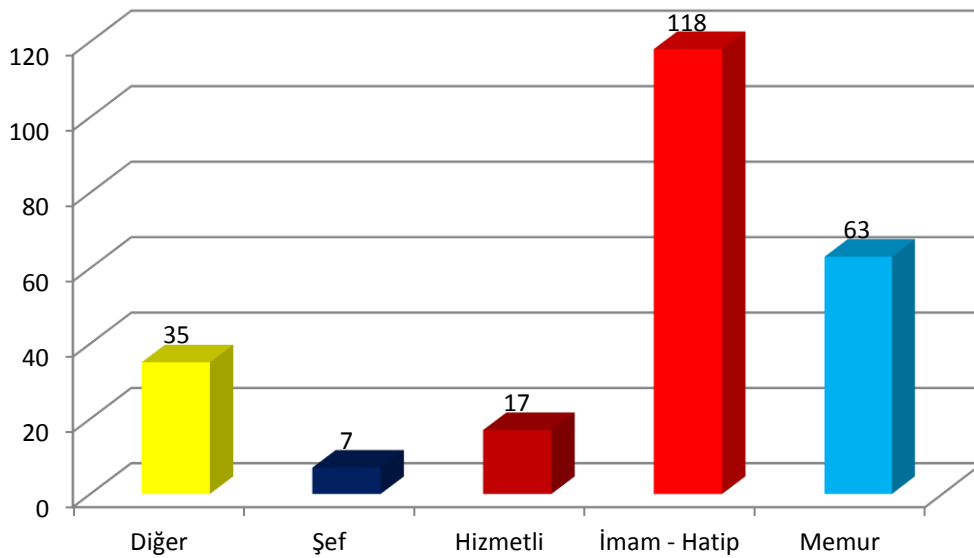
Araştırmaya katılanların %33'ü 1-5 yıl arası şu anda çalıştıkları kurumda çalışmakta olduğunu belirtmiştir. Katılımcıların %21'inin 21 yıl ve üzeri bir süredir, %18'inin 6-10 yıl arası, %17'sinin 11-15 yıl arası ve %12'sininde 16-20 yıl arası bir süredir şu anda çalıştıkları kurumda çalışan kişiler olduğu anlaşılmaktadır. Grafikte yer alan verilere göre katılımcıların kıdem sürelerinin yüksek olduğu dolayısı ile verecekleri bilgilere göre kurumları hakkında karar vermenin kabul edilebilir bir göstergesi olarak değerlendirilebilir.

Şekil 3.6: Araştırmaya Katılanların Görev Yapılan Departman



Araştırmaya katılanların çalıştıkları departmana göre dağılımları incelendiğinde %34,5'inin imam hatip, %22,9'unun cami görevlisi, %11,25'inin VHKİ, %10'unun din görevlisi ve %21,25'inin diğer departmanlardaki kişiler oldukları anlaşılmaktadır. Araştırmaya katılanların büyük bir çoğunluğunun imam-hatip departmanında çalışanlar olduğu, ayrıca kendilerini cami görevlisi olarak niteleyenlerin bir kısmının da imam-hatip olduğu dikkate alınırsa katılımcıların büyük bir çoğunluğu imam-hatip olan kişilerdir.

Şekil 3.7: Araştırmaya Katılanların İş Yeriindeki Pozisyonu



Araştırmaya katılanların kurumlarındaki pozisyonlarına dağılımları incelendiğinde 118 kişinin (%49) imam-hatip, 63 kişinin (%26) memur, 17 kişinin (%7) hizmetli, 7 kişinin (%3) şef ve 35 kişinin (%15) diğer pozisyonda olan kişiler olduğu anlaşılmaktadır. Bu sonuçlar yukarıdaki grafikte yer alan çalışılan departmana ait sonuçlarla karşılaştırıldığında katılımcıların çoğunluğunun imam-hatip olduğu, yukardaki grafikte kendilerini cami görevlisi olarak nitelendiren kişilerin büyük çoğunluğunun imam-hatip olduğu sonucuna varılabilir.

3.5.2. Örgütsel Sosyalleşme Sorularına İlişkin Verilerine Ait Bulgular ve Değerlendirme

Araştırmada kullanılan örgütsel sosyalleşme ölçeğine uygulanan faktör analizi sonucunda örgütsel sosyalleşme; rol açıklığı, örgütsel amaç ve değerler, görevde uzmanlaşma ve bütünleşme olarak isimlendirilen dört boyuta ait sorulara verilen cevaplar incelenmiş ve her bir soru için elde edilen ortalamalar dikkate alınarak örgütsel sosyalleşme ile ilgili değerlendirme yapılmıştır.

Tablo 3.1: Rol Açıklığı ile İlgili Sorulara Ait Bulgular

	Ort.	S.s.
10.Bu kurumun amaçları neredeyse tüm çalışanlarca anlaşılmıştır.	3,70	1,21
11.Diğer çalışanlar yaptığım iş konusunda bana pek çok şekilde yardımcı olmuşlardır.	3,62	1,21
12.İş arkadaşlarım destek ve önerilerini sunmakta genellikle istekli davranırlar.	3,66	1,21
13.Çalışma arkadaşlarımdan çoğu beni, bu örgütün bir üyesi kabul etmektedir.	3,98	1,19
14.Çalışma arkadaşlarım bu kuruma uyum sağlamamda oldukça yardımcı olmuşlardır.	3,90	1,14
15.Bu kurumda diğer çalışanlar ile ilişkilerim oldukça iyidir.	4,10	1,08

Tablo 3.1’de rol açıklığı ile ilgili sorulara verilen cevapların ortalamaları (Ort.) ve standart sapmaları(S.s.) yer almaktadır. Ortalama değeri en yüksek olan ifade bordo ile en düşük ifade sarı ile gösterilmiştir.

Örgütsel sosyalleşmenin alt boyutlarından rol açıklığı ile ilgili sorulara ağırlıklı olarak “5:Tamamen katılıyorum ve 4:Kısmen Katılıyorum” cevabını verdikleri görülmüştür. Sorulara verilen cevaplardan elde edilen ortalama değerlere bakıldığında en yüksek değer“ Bu kurumda diğer çalışanlar ile ilişkilerim oldukça iyidir” şeklindeki ifadeye (Ort.4,10), en düşük değer “Diğer çalışanlar yaptığım iş konusunda bana pek çok şekilde yardımcı olmuşlardır” şeklindeki ifadeye (Ort.3,62) aittir.

Tablo 3.2: Örgütsel Amaç ve Değerler ile İlgili Sorulara Ait Bulgular

	Ort.	S.s.
1.Bu kurum,yaptığım iş konusunda bana mükemmel yetiştirme olanakları sağlamıştır	3,71	1,27
2.Bu kurum tarafından sağlanan yetiştirme programları,işimi çok iyi bir şekilde yapmamı sağlamaktadır	3,70	1,24
3.Bu kurum, çalışanların iş becerilerini geliştirmeleri için gerekli tüm olanakları sunmaktadır	3,59	1,25
4.Üstlerimin verdiği talimatlar, işimi daha iyi bir biçimde yapabilmem için önem taşımaktadır	4,04	1,23
5.Bu kurumun sağladığı işe ilişkin yetiştirme programları oldukça etkilidir	3,70	1,20

Tablo 3.2’de örgütsel amaç ve değerler ile ilgili sorulara verilen cevapların ağırlıklı olarak “5:Tamamen katılıyorum ve 4:Kısmen Katılıyorum” cevabını verdikleri görülmüştür. Bu sonuçlara göre katılımcılar örgütsel amaç ve değerlerle ilgili sorulara olumlu cevap vermişlerdir. Yani çalışanlar örgütsel amaçlar ile kendi amaçları arasında uyum olduğuna inanmaktadırlar. Sorulara verilen cevaplardan elde edilen ortalama değerlere bakıldığında en yüksek değer “Üstlerimin verdiği talimatlar, işimi daha iyi bir biçimde yapabilmem için önem taşımaktadır” şeklindeki ifadeye (Ort.4,04), en düşük değer “Bu kurum, çalışanların iş becerilerini geliştirmeleri için gerekli tüm olanakları sunmaktadır” şeklindeki ifadeye (Ort.3,59) aittir.

Tablo 3.3: Görevde Uzmanlaşma ile İlgili Sorulara Ait Bulgular

	Ort.	S.s.
16.Bu kurumda iyi bir kariyer için pek çok fırsat bulunmaktadır.	3,47	1,34
17.Bu kurumun sağladığı ödüllerden mutlu olmaktayım.	3,15	1,46
18.Bu kurumdaki yükselme olanakları neredeyse herkese açıktır.	3,48	1,44
19.Bu kurumda ne zaman terfi edeceğimi kolaylıkla öngörebilirim.	3,37	1,41

Tablo 3.3’de görevde uzmanlaşma ile ilgili sorulara verilen cevapların ağırlıklı olarak “4:Kısmen Katılıyorum ve 3:Emin Değilim” cevabını verdikleri görülmüştür. Bu sonuçlara göre katılımcılar görevde uzmanlaşma ilgili sorulara tam anlamıyla olumlu cevap vermemişlerdir. Yani çalışanlar görevde uzmanlaşma ile ilgili olarak tam anlamı ile emin değillerdir. Sorulara verilen cevaplardan elde edilen ortalama değerlere bakıldığında en yüksek değer “Bu kurumdaki yükselme olanakları neredeyse herkese açıktır” şeklindeki ifadeye (Ort.3,48), en düşük değer “Bu kurumun sağladığı ödüllerden mutlu olmaktayım” şeklindeki ifadeye (Ort.3,15) aittir.

Tablo 3.4: Bütünleşme ile İlgili Sorulara Ait Bulgular

	Ort.	S.s.
6.Bu kurumda, işlerin nasıl yürütüldüğünü çok iyi bilirim.	3,89	1,17
7.Bu kurumda görevlerimin ne olduğunu çok iyi biliyorum.	4,28	1,09
8.Bu kurumun amaçları,net bir şekilde tanımlanmıştır.	4,25	1,15
9.Bu kurumun nasıl işlediğine ilişkin iyi derecede bilgi sahibiyim.	3,93	1,06

Tablo 3.4’ de örgütsel bütünleşme ile ilgili sorulara verilen cevapların ağırlıklı olarak “5: Tamamen katılıyorum ve 4: Kısmen Katılıyorum” cevabını verdikleri

görülmüştür. Bu sonuçlara göre katılımcılar örgütsel bütünleşme ile ilgili sorulara olumlu cevap vermişlerdir. Yani çalıştıkları örgütle bütünleşme konusunda iyi olduklarına inanmaktadırlar. Sorulara verilen cevaplardan elde edilen ortalama değerlere bakıldığında en yüksek değer “Bu kurumda görevlerimin ne olduğunu çok iyi biliyorum” şeklindeki ifadeye (Ort.4,28), en düşük değer “Bu kurumda, işlerin nasıl yürütüldüğünü çok iyi bilirim” şeklindeki ifadeye (Ort.3,89) aittir.

3.5.3. Örgütsel Bağlılık Sorularına İlişkin Verilerine Ait Bulgular ve Değerlendirme

Araştırmada kullanılan örgütsel bağlılık ölçeğine uygulanan faktör analizi sonucunda örgütsel bağlılık; içselleştirme, uyum ve özdeşleşme olarak isimlendirilen üç boyuta ait sorulara verilen cevaplar incelenmiş ve her bir soru için elde edilen ortalamalar dikkate alınarak örgütsel bağlılık ile ilgili değerlendirme yapılmıştır.

Tablo 3.5: İçselleştirme ile İlgili Sorulara Ait Bulgular

	Ort.	S.s.
31.Bu kurumun problemlerini kendi problemim gibi algılıyorum.	4,10	1,23
32.Zamanımın çoğu kurumda yapılan etkinliklerle geçiyor.	3,34	1,36
33.bu kurumun çıkar ve beklentilerine uygun hareket etmeyi görev sayarım.	4,08	1,30
34.Birisi kurumu eleştirdiğinde beni eleştirmiş gibi onu savunmaya başlarım	4,19	1,21
35.Bu kurumu başkalarına anlatmaktan zevk duyarım	4,10	1,20
36.Kurumun önceliklerini kendi önceliğim gibi algıları	4,26	1,15
37.Kurumun yararı için her türlü fedakarlığı yaparım.	4,37	1,08

Tablo 3.5’ de içselleştirme ile ilgili sorulara verilen cevapların ağırlıklı olarak “5: Tamamen katılıyorum ve 4: Kısmen Katılıyorum” cevabını verdikleri görülmüştür. Bu sonuçlara göre katılımcılar içselleştirme ile ilgili sorulara olumlu cevap vermişlerdir. Yani çalıştıkları örgütte içselleştirme faaliyetlerinde iyi olduklarına inanmaktadırlar. Sorulara verilen cevaplardan elde edilen ortalama değerlere bakıldığında en yüksek değer “Kurumun yararı için her türlü fedakârlığı yaparım” şeklindeki ifadeye (Ort.4,37), en

düşük değer “Zamanımın çoğu kurumda yapılan etkinliklerle geçiyor” şeklindeki ifadeye (Ort.3,34) aittir.

Tablo 3.6: Uyum ile İlgili Sorulara Ait Bulgular

	Ort.	S.s.
21.Kurumdaki görevimi daha çok parasal kaygılarla yapıyorum.	2,40	1,45
22.Bu kurumda çalışmaklahata yaptığımı düşünüyorum.	2,00	1,43
23.Emek ve birikimlerim bu kurumda çalışmamı engelliyor.	2,00	1,37
24.Kurumumun başarısındaki çabam sadece mesai saatlerimle ilgilidir.	2,23	1,39
25.Bu kuruma uyum sağlamakta güçlük çekiyorum.	1,97	1,34
26.Bukurumunkurallarınamecbuolduğumiçinuyuyorum	2,36	1,55
27.Bu kurumda çalışma şevkim her geçen gün azalmakta	2,48	1,45
28.Kurum yönetiminin beni kuruma bağlama çabalarından rahatsızlık hissediyorum.	2,22	1,47

Tablo 3.6’ da uyum ile ilgili sorulara verilen cevapların ağırlıklı olarak “1: Tamamen katılmıyorum ve 2: Kısmen Katılmıyorum” cevabını verdikleri görülmüştür. Bu sonuçlara göre katılımcılar uyum ile ilgili sorulara olumsuz cevap vermişlerdir. Ancak sorulardaki ifadelerin olumsuz mana içerdiği dikkate alınınca aslında katılımcılar olumlu cevaplar vermişlerdir. Yani çalıştıkları örgütte uyumlarında iyi olduklarına inanmaktadırlar. Sorulara verilen cevaplardan elde edilen ortalama değerlere bakıldığında en yüksek değer “Bu kurumda çalışma şevkim her geçen gün azalmakta” şeklindeki ifadeye (Ort.2,48), en düşük değer “Bu kuruma uyum sağlamakta güçlük çekiyorum” şeklindeki ifadeye (Ort.1,97) aittir.

Tablo 3.7: Özdeşleşme ile İlgili Sorulara Ait Bulgular

	Ort.	S.s.
26.Bu kurumun çalışmak için mükemmel bir yer olduğunu düşünüyorum.	3,68	1,40
27.Kurumun üyesi olmaktan gurur duyuyorum.	4,13	1,28

Tablo 3.7’ de özdeşleşme ile ilgili sorulara verilen cevapların ağırlıklı olarak “5: Tamamen katılıyorum ve 4: Kısmen Katılıyorum” cevabını verdikleri görülmüştür. Bu sonuçlara göre katılımcılar özdeşleşme ile ilgili sorulara olumlu cevap vermişlerdir. Yani çalıştıkları örgütte özdeşleşme konusunda iyi olduklarına inanmaktadırlar. Sorulara verilen cevaplardan elde edilen ortalama değerlere bakıldığında “Kurumun üyesi olmaktan gurur duyuyorum” şeklindeki ifadeye ait ortalama değeri yüksek iken (Ort.4,13), “Bu kurumun çalışmak için mükemmel bir yer olduğunu düşünüyorum” şeklindeki ifadeye ait ortalama değeri düşük değere sahiptir (Ort.3,68).

3.5.4. Faktör Analizi

Çalışanların örgüt kültürünün benimsemelerinde örgütsel sosyalleşmelerinin, örgütsel bağlılıklarını açıklamada etkili olup olmadığının etkisini ölçmeye yönelik ölçeklerden elde edilen verilere uygulanan faktör analizi sonucunda örgütsel sosyalleşme ve örgütsel bağlılık ölçeklerine ait faktörler bulunmuştur.

Ölçeklere yönelik faktör analizi öncesinde örgütsel sosyalleşme ölçeğine ait 20 maddeden oluşan ölçeğin faktör analizine uygunluğu kontrol edilmiştir. Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) örneklem yeterliliği 0,931 ($p < .000$); örgütsel bağlılık ölçeğine ait 19 maddeden oluşan ölçeğin faktör analizine uygunluğu sonucunda KMO değeri 0,844 olarak bulunmuştur. Bu değerler ölçeklere ait verinin faktör analizine uygun olduğunu göstermektedir. Faktör analizinde temel bileşenler yöntemi ile varimax dönüştürmesine göre faktör analizi yapılmıştır.

Örgütsel sosyalleşme ölçeğinde bir ifade (20. Bu kurumun beni daha uzun yıllar istihdam etmesini bekliyorum) binişik değer aldığı, örgütsel bağlılık ölçeğinde ise değişkenlerden güvenilirliği düşüren ve düşük yükleme değerine sahip 2 madde (29. Bu kurumun başarısı için beklenenin ötesinde çaba gösteriyorum ve 30. Bu kurumun geleceğini gerçekten düşünüyorum) değerlendirme dışı bırakılmış diğer değişkenler faktör analizine dâhil edilmemiştir. Böylece özdeğeri 1’den büyük ve yüklenme değeri 0,40’ ın üzerinde olan örgütsel sosyalleşme ölçeğine ait 4 faktör ve örgütsel bağlılık ölçeğine ait 3 faktör elde edilmiştir. İki ölçeğe ait faktörlerden örgütsel sosyalleşme ölçeğine ait 4 faktör toplam varyansın %62,198; örgütsel bağlılık ölçeğine ait 3 faktör toplam varyansın %54,166’sını açıklamaktadır. Faktörlerin Cronbach Alpha ile hesaplanan güvenilirlik katsayıları 0,798 ile 0,602 arasındadır. Ölçeklerde yer alan diğer

maddelerden herhangi biri çıkarıldığında güvenilirlik katsayısı artmadığından, faktörleri oluşturan diğer ifadeler bundan sonraki analizlere dâhil edilmiştir.

Ölçeklere ait faktörün güvenilirlik değeri ve açıkladığı varyanslar ile yüklenme değerleri Tablo 3.8 ve Tablo 3.9’da ayrıntılı olarak gösterilmiştir.

Tablo 3.8: Örgütsel Sosyalleşme Ölçeği Faktör Analizi Sonuçları

	FaktörYükleri	Cronbach'sAlpha	Özdeğer	Açıklanan Varyans
Faktör1:Rol Açıklığı		0,850	8,566	42,83
12.İş arkadaşlarım destek ve önerilerini sunmakta genellikle istekli davranırlar.	0,809			
14.Çalışma arkadaşlarım bu kuruma uyum sağlamam da oldukça yardımcı olmuşlardır.	0,719			
11.Diğer çalışanlar yaptığım iş konusunda bana pek çok şekilde yardımcı olmuşlardır.	0,694			
13.Çalışma arkadaşlarımdan çoğu beni,bu örgütün bir üyesi kabul etmektedir.	0,677			
10.Bu kurumun amaçları neredeyse tüm çalışanlarca anlaşılmıştır.	0,569			
15.Bu kurumda diğer çalışanlar ile ilişkilerim oldukça iyidir.	0,556			
Faktör 2:Örgütsel Amaç ve Değerler		0,872	1,552	7,76
2.Bu kurum tarafından sağlanan yetiştirme programları,işimi çok iyi bir şekilde yapmamı sağlamaktadır	0,739			
1.Bu kurum,yaptığım iş konusunda bana mükemmel yetiştirme olanakları sağlamıştır	0,71			
3.Bu kurum,çalışanların işbecerilerini geliştirmeleri için gerekli tüm olanakları sunmaktadır	0,699			
4.Üstlerimin verdiği talimatlar,işimi daha iyi bir biçimde yapabilmem için önem taşımaktadır	0,636			
5.Bu kurumun sağladığı işe ilişkin yetiştirme programları oldukça etkilidir	0,564			
Faktör 3:Görevde Uzmanlaşma		0,796	1,308	6,54
18.Bu kurumdaki yükselme olanakları neredeyse herkese açıktır.	0,753			
19.Bu kurumda ne zaman terfi edeceğimi kolaylıkla öngörebilirim.	0,733			
17.Bu kurumun sağladığı ödüllerden mutlu oluyorum.	0,676			
16.Bu kurumda iyi bir kariyer için pek çok fırsat bulunmaktadır.	0,616			
Faktör 4: Bütünleşme		0,822	1,014	5,069
9.Bu kurumun nasıl işlediğine ilişkin iyi derecede bilgi sahibiyim.	0,668			
6.Bu kurumda,işlerin nasıl yürütüldüğünü çok iyi bilirim.	0,654			
7.Bu kurumda görevlerimin neolduğunu çok iyi biliyorum.	0,645			
8.Bu kurumun amaçları,net bir şekilde tanımlanmıştır.	0,606			
Kaiser-Meyer-Olkin-Measure of Sampling Adequacy	0,931			
Bartlett'sTest of Sphericity	X²=2378,344;Sig:0,000			
Cronbach's Alpha	0,927			
AçıklananVaryans	62,198			

Tablo 3.8'deki örgütsel sosyalleşme ölçeği faktör analizi sonuçları incelendiğinde KMO test değeri 0,931, Cronbach' s Alpha 0,927, Barlett test değeri 2378,344, $p= 0, 000$ olarak bulunmuştur. KMO test değerinin 0,60' tan büyük ve Cronbach' s Alpha 0,60' tan yüksek olması, verilerin faktör analizine uygun olduğunu göstermektedir.

Örgütsel sosyalleşme ölçeğinde yer alan 19 maddenin 4 faktör altında toplandığı görülmüştür. Araştırmada açıklayıcı faktör analiziyle belirlenen faktörler literatürle uyumlu bir şekilde rol açıklığı, örgütsel amaç ve değerler, görevde uzmanlaşma ve bütünleşme olarak isimlendirilmiştir.



Tablo 3.9: Örgütsel Bağlılık Ölçeği Faktör Analizi Sonuçları

	FaktörYükleri	Cronbach'sAlpha	Özdeğer	Açıklanan Varyans
Faktör 1: İçselleştirme		0,863	4,884	28,729
36.Kurumun önceliklerini kendi önceliğimmiş gibi algıları	0,831			
37.Kurumun yararı için her türlü fedakarlığı yaparım.	0,821			
35.Bu kurumu başkalarına anlatmaktan zevk duyarım	0,809			
34.Birisi kurumu eleştirdiğinde beni eleştirmiş gibi onu savunmaya başlarım	0,787			
33.bu kurumun çıkar ve beklentilerine uygun hareket etmeyi görev sayarım.	0,72			
31.Bu kurumun problemlerini kendi problemim gibi algılıyorum.	0,677			
32.Zamanımın çoğu kurumda yapılan etkinliklerle geçiyor.	0,477			
Faktör 2: Uyum		0,658	3,25	19,118
23.Emek ve birikimlerim bu kurumda çalışmamı engelliyor.	0,754			
28.Kurum yönetiminin beni kuruma bağlama çabalarından rahatsızlık hissediyorum.	0,721			
22.Bu kurumda çalışmakla hata yaptığımı düşünüyorum.	0,719			
25.Bu kuruma uyum sağlamakta güçlük çekiyorum.	0,683			
26.Bu kurumun kurallarına mecbur olduğum için uyuyorum	0,617			
24.Kurumumun başarısındaki çabam sadece mesai saatlerimle ilgilidir.	0,617			
27.Bu kurumda çalışma şevkim her geçen gün azalmakta	0,612			
21.Kurumdaki görevimi daha çok parasal kaygılarla yapıyorum.	0,604			
Faktör 3: Özdeşleşme		0,552	1,074	6,318
26.Bu kurumun çalışmak için mükemmel bir yer olduğunu düşünüyorum.	0,802			
27.Kurumun üyesi olmaktan gurur duyuyorum.	0,761			
Kaiser-Meyer-Olkin-Measure of Sampling Adequacy	0,844			
Bartlett'sTest of Sphericity	X²=1548,734;Sig:0,000			
Cronbach'sAlpha	0,734			
AçıklananVaryans	54,166			

Tablo 3.9'daki örgütsel sosyalleşme ölçeği faktör analizi sonuçları

Tablo incelendiğinde KMO test değeri 0,844, Cronbach' s Alpha 0,734, Barlett test değeri 1548,734, p= 0, 000 olarak bulunmuştur. KMO test değerinin 0,60' tan büyük

ve Cronbach' s Alpha 0,60' tan yüksek olması, verilerin faktör analizine uygun olduğunu göstermektedir.

3.5.5. Hipotezlerin Test Edilmesi

Hipotezlerin test edilmesinde demografik özelliklere göre örgütsel sosyalleşme ve örgütsel bağlılık ölçeklerine ait alt boyutlara bakışta farklılıklara yönelik hipotezleri test etmek için demografik değişkenler olan yaş, medeni durum, cinsiyet, çalışma süresi ve eğitim durumu değişkenlerine göre farklılaşıp farklılaşmadıkları araştırılmıştır. Cinsiyet ve medeni durum değişkeninin katılımcılar tarafından verilen cevaplar üzerindeki etkisini test etmek için t- testi analizi yapılmıştır. Yaş, çalışma süresi ve eğitim durumu değişkenlerinin verilen cevaplar üzerindeki etkisini test etmek amacıyla tek faktörlü varyans analizi (ANOVA) yapılmıştır. Alt boyutlar arasındaki ilişkileri ölçmek için korelasyon, basit ve çoklu regresyon analizi kullanılmıştır.

Tablo 3.10: Medeni Durum Değişkenine Göre Örgütsel Sosyalleşme ve Örgütsel Bağlılık Faktörlerine Bakışın Karşılaştırılması

	Medeni durum	N	Ort.	S.s.	t	P
Rol Açıklığı	Evli	223	3,82	0,89	-0,701	0,492
	Bekar	17	3,97	0,87		
Örgütsel Amaç ve Değerler	Evli	223	3,75	1,02	0,102	0,92
	Bekar	17	3,73	0,85		
Görevde Uzmanlaşma	Evli	223	3,38	1,11	0,381	0,708
	Bekar	17	3,26	1,21		
Bütünleşme	Evli	223	4,07	0,92	-1,32	0,201
	Bekar	17	4,29	0,64		
İçselleştirme	Evli	223	4,09	0,90	1,51	0,148
	Bekar	17	3,73	0,95		
Uyum	Evli	223	2,57	0,76	-0,789	0,44
	Bekar	17	2,71	0,70		
Özdeşleşme	Evli	223	2,41	1,25	-0,392	0,699
	Bekar	17	2,53	1,18		

Medeni durum değişkenine göre örgütsel sosyalleşme ve örgütsel bağlılık faktörlerine bakışta farklılık olup olmadığı test edilmiş ve test sonuçları doğrultusunda

Tablo 3.4 oluşturulmuştur. Tablo 3.10’da görüldüğü üzere P değerleri, kritik P değeri olan 0,05’den büyüktür. Bu sonuçlara göre 0,05 anlamlılık düzeyinde katılımcıların örgütsel sosyalleşme ve örgütsel bağlılık faktörlerine bakışları medeni durumlarına göre anlamlı bir farklılık göstermemektedir. Yani H1 Hipotezi reddedilmiştir.

Tablo 3.11: Cinsiyet Değişkenine Göre Örgütsel Sosyalleşme ve Örgütsel Bağlılık Faktörlerine Bakışın Karşılaştırılması

	Cinsiyetiniz	N	Ort.	S.S.	T	P
Rol Açıklığı	Kadın	22	3,92	0,94	0,537	0,592
	Erkek	218	3,82	0,89		
Örgütsel Amaç ve Değerler	Kadın	22	3,65	0,96	-0,466	0,642
	Erkek	218	3,76	1,01		
Görevde Uzmanlaşma	Kadın	22	3,07	1,27	-1,346	0,18
	Erkek	218	3,40	1,09		
Bütünleşme	Kadın	22	4,15	0,93	0,316	0,752
	Erkek	218	4,08	0,90		
İçselleştirme	Kadın	22	4,04	0,65	-0,138	0,891
	Erkek	218	4,07	0,93		
Uyum	Kadın	22	2,65	0,65	0,462	0,644
	Erkek	218	2,57	0,77		
Özdeşleşme	Kadın	22	2,50	1,12	0,312	0,756
	Erkek	218	2,41	1,26		

Cinsiyet değişkenine göre örgütsel sosyalleşme ve örgütsel bağlılık faktörlerine bakışta farklılık olup olmadığı test edilmiş ve test sonuçları doğrultusunda Tablo 3.11 oluşturulmuştur. Tablo 3.11’de görüldüğü üzere P değerleri, kritik P değeri olan 0,05’den büyüktür. Bu sonuçlara göre 0,05 anlamlılık düzeyinde katılımcıların örgütsel sosyalleşme ve örgütsel bağlılık faktörlerine bakışları katılımcıların cinsiyetlerine göre anlamlı bir farklılık göstermemektedir. Bu bağlamda H2 hipotezi reddedilmiştir.

Tablo 3.12: Yaş Değişkenine Göre Örgütsel Sosyalleşme ve Örgütsel Bağlılık Faktörlerine Bakışın Karşılaştırılması

		N	Ort.	S.S.	F	Sig.
Rol Açıklığı	20-25arası	5	4,27	0,42	0,476	0,794
	26-30arası	12	3,83	0,87		
	31-35arası	22	3,77	0,89		
	36-40arası	42	3,85	0,90		
	41-45arası	42	3,94	0,71		
	46 ve üzeri	117	3,77	0,96		
Örgütsel Amaç ve Değerler	20-25arası	5	4,20	0,79	0,275	0,927
	26-30arası	12	3,72	0,76		
	31-35arası	22	3,65	0,87		
	36-40arası	42	3,80	0,97		
	41-45arası	42	3,76	0,87		
	46 ve üzeri	117	3,73	1,12		
Görevde Uzmanlaşma	20-25arası	5	4,10	0,96	0,804	0,548
	26-30arası	12	2,96	1,04		
	31-35arası	22	3,42	1,21		
	36-40arası	42	3,37	1,24		
	41-45arası	42	3,31	1,04		
	46veüzeri	117	3,40	1,09		
Bütünleşme	20-25arası	5	4,20	0,87	0,774	0,569
	26-30arası	12	4,25	0,54		
	31-35arası	22	4,25	0,72		
	36-40arası	42	4,16	0,91		
	41-45arası	42	4,20	0,74		
	46 ve üzeri	117	3,97	1,01		
İçselleştirme	20-25arası	5	3,46	1,29	1,601	0,161
	26-30arası	12	4,04	0,82		
	31-35arası	22	4,22	0,64		
	36-40arası	42	4,14	0,77		
	41-45arası	42	4,30	0,62		
	46 ve üzeri	117	3,95	1,04		
Uyum	20-25arası	5	2,68	1,23	0,792	0,556
	26-30arası	12	2,26	0,39		
	31-35arası	22	2,73	0,79		
	36-40arası	42	2,63	0,60		
	41-45arası	42	2,64	0,65		
	46 ve üzeri	117	2,53	0,84		
Özdeşleşme	20-25arası	5	2,50	1,27	0,862	0,507
	26-30arası	12	2,46	0,81		
	31-35arası	22	2,82	1,33		
	36-40arası	42	2,43	1,18		
	41-45arası	42	2,57	1,36		
	46 ve üzeri	117	2,28	1,25		
	Total	240	2,42	1,25		

Araştırmaya katılan personelin örgütsel sosyalleşme ve örgütsel bağlılık faktörlerine bakışta anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan anova analizi sonucunda yaş değişkenine göre faktörlere bakışa ait ortalamalar

arasındaki fark statiksel açıdan anlamlı bulunmamıştır. ($p>0,05$). Bu sonuçlara göre araştırmaya katılan personelin örgütsel sosyalleşme ve örgütsel bağlılık faktörlerine bakışları arasında anlamlı bir farklılık yoktur. Dolayısıyla H3 hipotezi reddedilmiştir.

Tablo 3.13: Eğitim Durumu Değişkenine Göre Örgütsel Sosyalleşme ve Örgütsel Bağlılık Faktörlerine Bakışın Karşılaştırılması

		N	Ort.	S.S.	F	Sig.
Rol Açıklığı	Lise	70	3,95	0,87	1,024	0,361
	Üniversite	165	3,78	0,90		
	Yüksek Lisans	5	3,73	0,69		
Örgütsel Amaç ve Değerler	Lise	70	3,72	1,10	0,048	0,953
	Üniversite	165	3,76	0,98		
	Yüksek Lisans	5	3,72	0,23		
Görevde Uzmanlaşma	Lise	70	3,68	1,09	5,171	0,006
	Üniversite	165	3,27	1,10		
	Yüksek Lisans	5	2,50	0,88		
Bütünleşme	Lise	70	4,09	0,93	1,18	0,309
	Üniversite	165	4,07	0,90		
	Yüksek Lisans	5	4,70	0,45		
İçselleştirme	Lise	70	3,99	1,00	0,73	0,483
	Üniversite	165	4,08	0,87		
	Yüksek Lisans	5	4,46	0,77		
Uyum	Lise	70	2,86	0,86	7,235	0,001
	Üniversite	165	2,47	0,69		
	Yüksek Lisans	5	2,28	0,34		
Özdeşleşme	Lise	70	2,64	1,38	1,563	0,212
	Üniversite	165	2,34	1,19		
	Yüksek Lisans	5	2,10	1,08		
	Total	240	2,42	1,25		

Araştırmaya katılan personelin eğitim durumuna göre örgütsel sosyalleşme ve örgütsel bağlılık faktörlerine bakışta anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan anova analizi sonucunda örgütsel bağlılık faktörlerinden uyum faktörüne bakışa ait p değeri ($p=0,001<0,05$) istatistiksel olarak anlamlı olduğu sonucuna varılmıştır. Tukey testi sonucunda, eğitim durumuna göre görevde uzmanlaşmaya bakıştaki farklılık lise ve üniversite mezunlarından kaynaklanmaktadır.

Tablo 3.13’de ki diğer sonuçlara göre araştırmaya katılan personelin eğitim durumuna göre örgütsel sosyalleşme ve örgütsel bağlılık faktörlerine bakışta anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan anova analizi sonucunda

diğer alt faktörlere ait hesaplanan p değerleri incelendiğinde bütün p değerlerinin 0,05’den büyük olduğu görülmektedir. Yani 0,05 anlamlılık düzeyinde $p>0,05$ olduğu için eğitim durumuna göre katılımcıların görüşleri arasındaki fark anlamlı değildir. Sonuç olarak H4 hipotezi reddedilmiştir.

Tablo 3.14: Çalışma Süresi Değişkenine Göre Örgütsel Sosyalleşme ve Örgütsel Bağlılık Faktörlerine Bakışın Karşılaştırılması

		N	Ort.	S.S.	F	Sig.
Rol Açıklığı	1-5yıl	79	3,92	0,93	0,904	0,462
	6-10yıl arası	42	3,81	0,88		
	11-15yıl arası	41	3,85	0,99		
	16-20yıl arası	28	3,91	0,69		
	21 yıl ve üzeri	50	3,63	0,83		
Örgütsel Amaç ve Değerler	1-5yıl arası	79	3,83	1,00	0,571	0,684
	6-10yıl arası	42	3,78	1,03		
	11-15yıl arası	41	3,73	1,05		
	16-20yıl arası	28	3,84	0,89		
	21 yıl ve üzeri	50	3,57	1,03		
Görevde Uzmanlaşma	1-5yıl arası	79	3,51	1,11	0,799	0,527
	6-10yıl arası	42	3,36	1,26		
	11-15yıl arası	41	3,20	1,23		
	16-20yıl arası	28	3,49	0,88		
	21 yıl ve üzeri	50	3,24	1,00		
Bütünleşme	1-5yıl arası	79	4,07	0,87	0,478	0,752
	6-10yıl arası	42	4,10	0,89		
	11-15yıl arası	41	4,24	0,99		
	16-20yıl arası	28	4,13	0,78		
	21 yıl ve üzeri	50	3,98	0,98		
İçselleştirme Uyum	1-5 yıl arası	79	4,13	0,81	2,654	0,034
	1-5yıl arası	79	2,68	0,80		
	6-10yıl arası	42	2,38	0,52		
	11-15yıl arası	41	2,36	0,63		
	16-20 yıl arası	28	2,61	0,72		
	21 yıl ve üzeri	50	2,75	0,90		
Özdeşleşme	1-5yıl arası	79	2,44	1,30	0,762	0,551
	6-10 yıl arası	42	2,17	0,99		
	11-15yıl arası	41	2,54	1,29		
	16-20yıl arası	28	2,64	1,23		
	21 yıl ve üzeri	50	2,38	1,35		
	Total	240	2,42	1,25		

Araştırmaya katılan personelin örgütsel sosyalleşme örgütsel bağlılık faktörlerine bakışta anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan anova analizi sonucunda çalışma süresi değişkenine göre faktörlere bakışa ait ortalamalar arasındaki fark statiksel açıdan anlamlı bulunmamıştır. ($p>0,05$). Bu

sonuçlara göre araştırmaya katılan personelin çalışma sürelerine göre örgütsel sosyalleşme ve örgütsel bağlılık faktörlerine bakışları arasında anlamlı bir farklılık yoktur. Bu bağlamda H5 hipotezi reddedilmiştir.

Tablo 3.15: Örgütsel Sosyalleşme ve Örgütsel Bağlılık Faktörleri Arasındaki İlişki

		Rol Açıklığı	Örgütsel Amaç ve Değerler	Görevde Uzmanlaşma	Bütünleşme	İçselleştirme	Uyum	Özdeşleşme
Rol Açıklığı	R	1						
	P							
Örgütsel Amaç ve Değerler	R	,669**	1					111111111111
	P	0,000						
Görevde Uzmanlaşma	R	,532**	,590**	1				
	P	0,000	0,000					
Bütünleşme	R	,608**	,672**	,427**	1			
	P	0,000	0,000	0,000				
İçselleştirme	R	,353**	,427**	,322**	,422**	1		
	P	0,000	0,000	0,000	0,000			
Uyum	R	-0,017	0,053	,131*	0,013	0,03	1	
	P	0,788	0,415	0,043	0,838	0,640		
Özdeşleşme	R	-,147*	-0,121	-0,123	-0,073	-0,069	,513**	1
	P	0,023	0,062	0,058	0,257	0,290	0,000	

** .Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

* .Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

Örgütsel sosyalleşme ve örgütsel bağlılık ölçeklerine ait faktörler arasındaki ilişkilere yönelik korelasyon analizi sonuçlarına göre; örgütsel sosyalleşme alt boyutlarından rol açıklığı ile içselleştirme arasında 0,01 anlamlılık düzeyinde pozitif yönlü nispeten zayıf ilişki ($r=0,353$) bulunmuştur. Bulunan p değeri 0,05'ten küçük olduğundan “H_{6a}: Örgütsel sosyalleşme alt faktörlerinden rol açıklığı ile örgütsel bağlılık alt faktörlerinden içselleştirme arasında anlamlı ilişki vardır” hipotezi kabul edilmiştir.

Korelasyon analizi sonuçlarına göre örgütsel sosyalleşme alt boyutlarından rol açıklığı ile uyum arasında negatif yönlü nispeten çok zayıf ilişki ($r=-0,017$) bulunmuştur. Bulunan p değeri 0,05'ten büyük olduğundan “H_{6b}: Örgütsel sosyalleşme alt

faktörlerinden rol açıklığı ile örgütsel bağlılık alt faktörlerinden uyum arasında anlamlı ilişki vardır.” hipotezi red edilmiştir.

Örgütsel sosyalleşme ve örgütsel bağlılık ölçeklerine ait faktörler arasındaki ilişkilere yönelik korelasyon analizi sonuçlarına göre; örgütsel sosyalleşme alt boyutlarından rol açıklığı ile özdeşleşme arasında 0,01 anlamlılık düzeyinde negatif yönlü nispeten çok zayıf ilişki ($r=-0,147$) bulunmuştur. Bulunan p değeri 0,05’ten küçük olduğundan “H_{6c}: Örgütsel sosyalleşme alt faktörlerinden rol açıklığı ile örgütsel bağlılık alt faktörlerinden özdeşleşme arasında anlamlı ilişki vardır.” hipotezi kabul edilmiştir.

Örgütsel sosyalleşme ve örgütsel bağlılık ölçeklerine ait faktörler arasındaki ilişkilere yönelik korelasyon analizi sonuçlarına göre; örgütsel sosyalleşme alt boyutlarından örgütsel amaç ve değerler ile içselleştirme arasında 0,01 anlamlılık düzeyinde pozitif yönlü çok az zayıf ilişki ($r=0,427$) bulunmuştur. Bulunan p değeri 0,05’ten küçük olduğundan “H_{6d}: Örgütsel sosyalleşme alt faktörlerinden örgütsel amaç ve değerler ile örgütsel bağlılık alt faktörlerinden içselleştirme arasında anlamlı ilişki vardır” hipotezi kabul edilmiştir.

Korelasyon analizi sonuçlarına göre örgütsel sosyalleşme alt boyutlarından örgütsel amaç ve değerler ile uyum arasında pozitif yönlü nispeten çok zayıf ilişki ($r=0,415$) bulunmuştur. Bulunan p değeri 0,05’ten büyük olduğundan “H_{6e}: Örgütsel sosyalleşme alt faktörlerinden örgütsel amaç ve değerler ile örgütsel bağlılık alt faktörlerinden uyum arasında anlamlı ilişki vardır.” hipotezi red edilmiştir.

Örgütsel sosyalleşme ve örgütsel bağlılık ölçeklerine ait faktörler arasındaki ilişkilere yönelik korelasyon analizi sonuçlarına göre; örgütsel sosyalleşme alt boyutlarından örgütsel amaç ve değerler ile özdeşleşme arasında 0,01 anlamlılık düzeyinde negatif yönlü nispeten çok zayıf ilişki ($r=-0,121$) bulunmuştur. Bulunan p değeri 0,05’ten büyük olduğundan “H_{6f}: Örgütsel sosyalleşme alt faktörlerinden örgütsel amaç ve değerler ile örgütsel bağlılık alt faktörlerinden özdeşleşme arasında anlamlı ilişki vardır.” hipotezi red edilmiştir.

Örgütsel sosyalleşme ve örgütsel bağlılık ölçeklerine ait faktörler arasındaki ilişkilere yönelik korelasyon analizi sonuçlarına göre; örgütsel sosyalleşme alt boyutlarından görevde uzmanlaşma ile içselleştirme arasında 0,01 anlamlılık düzeyinde pozitif yönlü nispeten az zayıf ilişki ($r=0,322$) bulunmuştur. Bulunan p değeri 0,05’ten

küçük olduğundan “H_{6g}: Örgütsel sosyalleşme alt faktörlerinden görevde uzmanlaşma ile örgütsel bağlılık alt faktörlerinden içselleştirme arasında anlamlı ilişki vardır” hipotezi kabul edilmiştir.

Korelasyon analizi sonuçlarına göre örgütsel sosyalleşme alt boyutlarından görevde uzmanlaşma ile uyum arasında pozitif yönlü nispeten zayıf ilişki ($r=0,131$) bulunmuştur. Bulunan p değeri 0,05’ten küçük olduğundan “H_{6h}: Örgütsel sosyalleşme alt faktörlerinden görevde uzmanlaşma ile örgütsel bağlılık alt faktörlerinden uyum arasında anlamlı ilişki vardır.” hipotezi kabul edilmiştir.

Örgütsel sosyalleşme ve örgütsel bağlılık ölçeklerine ait faktörler arasındaki ilişkilere yönelik korelasyon analizi sonuçlarına göre; örgütsel sosyalleşme alt boyutlarından görevde uzmanlaşma ile özdeşleşme arasında 0,01 anlamlılık düzeyinde negatif yönlü çok zayıf ilişki ($r=-0,058$) bulunmuştur. Bulunan p değeri 0,05’ten büyük olduğundan “H_{6i}: Örgütsel sosyalleşme alt faktörlerinden görevde uzmanlaşma ile örgütsel bağlılık alt faktörlerinden özdeşleşme arasında anlamlı ilişki vardır.” hipotezi red edilmiştir.

Örgütsel sosyalleşme ve örgütsel bağlılık ölçeklerine ait faktörler arasındaki ilişkilere yönelik korelasyon analizi sonuçlarına göre; örgütsel sosyalleşme alt boyutlarından bütünleşme ile içselleştirme arasında 0,01 anlamlılık düzeyinde pozitif yönlü çok az zayıf ilişki ($r=0,422$) bulunmuştur. Bulunan p değeri 0,05’ten küçük olduğundan “H_{6j}: Örgütsel sosyalleşme alt faktörlerinden bütünleşme ile örgütsel bağlılık alt faktörlerinden içselleştirme arasında anlamlı ilişki vardır” hipotezi kabul edilmiştir.

Korelasyon analizi sonuçlarına göre örgütsel sosyalleşme alt boyutlarından bütünleşme ile uyum arasında pozitif yönlü çok zayıf ilişki ($r=0,013$) bulunmuştur. Bulunan p değeri 0,05’ten büyük olduğundan “H_{6j}: Örgütsel sosyalleşme alt faktörlerinden bütünleşme ile örgütsel bağlılık alt faktörlerinden uyum arasında anlamlı ilişki vardır.” hipotezi red edilmiştir.

Örgütsel sosyalleşme ve örgütsel bağlılık ölçeklerine ait faktörler arasındaki ilişkilere yönelik korelasyon analizi sonuçlarına göre; örgütsel sosyalleşme alt boyutlarından görevde uzmanlaşma ile özdeşleşme arasında 0,01 anlamlılık düzeyinde negatif yönlü çok zayıf ilişki ($r=-0,073$) bulunmuştur. Bulunan p değeri 0,05’ten büyük

olduğundan “H_{6k}: Örgütsel sosyalleşme alt faktörlerinden bütünleşme ile örgütsel bağlılık alt faktörlerinden özdeşleşme arasında anlamlı ilişki vardır.” hipotezi red edilmiştir.

Tablo 3.16: Örgütsel Sosyalleşme ve Örgütsel Bağlılık Regresyon Tablosu

R=0,393 R kare: 0,154 F=43,393 Anlamlılık düzeyi =0,000			
Bağımsız Değişkenler	B Katsayısı	T Değeri	P Değeri
Sabit	2,233	13,680	,000
ÖrgütselSosyalleşme	,279	6,587	,000

Bağımlı Değişken: Örgütsel Bağlılık

Araştırmanın amacına göre çalışanların örgütsel sosyalleşmelerinin örgütsel bağlılıklarına etkisini test etmek için örgütsel sosyalleşmelerinin örgütsel bağlılık ölçeklerinde yer alan sorular örgütsel sosyalleşmelerinin örgütsel bağlılık başlığı altında toplanarak bağımlı ve bağımsız değişkenler elde edilmiştir.

Tablo 3.16 incelendiğinde bağımlı değişkendeki değişimin ne kadarının bağımsız değişken tarafından açıklandığını gösteren R_{kare} değerinin 0,154 olduğu yani çalışanların örgütsel bağlılıklarındaki değişimin %15'inin örgütsel sosyalleşme değişkeni tarafından açıklanmaktadır. Ayrıca F değerinin (F = 43,393, p<0,05) istatistiksel açıdan anlamlı olduğu yani bağımsız değişkenin bağımlı değişkendeki değişimi belirlediği ve modelin kullanılmasının uygun olduğu anlaşılmaktadır.

Tablo incelendiğinde bağımsız değişken olan örgütsel sosyalleşmenin katsayısına ait t değerine ait anlamlılık seviyesinin 0,05'den küçük olduğu ve örgütsel sosyalleşmenin örgütsel bağlılığa pozitif yönlü etkisinin olduğu ve örgütsel bağlılığı arttırdığı söylenebilir (t=6,587; p=0,000<0,005). Bu sonuçlara göre “H₇: Örgütsel sosyalleşme örgütsel bağlılık üzerinde etkilidir” hipotezi kabul edilir.

Tablo 3.17: Örgütsel Sosyalleşme Alt Faktörleri ve Örgütsel Bağlılık Regresyon Tablosu

R=0,405Rkare:0,164F=11,524Anlamlılıkdüzeyi=0,000			
BağımsızDeğişkenler	βKatsayısı	TDeğeri	pDeğeri
Sabit	2,301	13,453	0,000
RolAçıklığı	-0,042	-0,76	0,448
ÖrgütselAmaçveDeğerler	0,092	1,697	0,091
GörevdeUzmanlaşma	0,093	2,412	0,017
Bütünleşme	0,119	2,251	0,025

Bağımlı Değişken: Örgütsel Bağlılık

Araştırmanın amacına göre örgütsel sosyalleşme alt faktörleri örgütsel bağlılığa etkisini incelediğimizde bağımlı değişkendeki değişimin ne kadarının bağımsız değişken tarafından açıklandığını gösteren R_{kare} değerinin 0,164 olduğu yani çalışanların örgütsel bağlılıklarındaki değişimin %16'sının örgütsel sosyalleşme alt boyutları tarafından açıklanmaktadır. Ayrıca F değerinin ($F = 11,524$, $p < 0,05$) istatistiksel açıdan anlamlı olduğu yani bağımsız değişkenlerin bağımlı değişkendeki değişimi belirlediği ve modelin kullanılmasının uygun olduğu anlaşılmaktadır.

Tablo 3.17 incelendiğinde bağımsız değişkenlerden; görevde uzmanlaşma ve bütünleşme ait t değerinin anlamlılık seviyesinin 0,05'den küçük olduğu ve bu değişkenlerin modelin açıklayıcılık özelliğine anlamlı katkı sağladığı söylenebilir. Modelde yer alan diğer iki değişken olan rol açıklığı ve örgütsel amaç ve değerlerin modele anlamlı katkısının olmadığı ayrıca rol açıklığı değişkenin katsayısının (-0,042) negatif yönlü olduğu ve bunun da rol açıklığı değişkeni ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkinin ters yönlü olduğu söylenebilir Bu sonuçlara göre “H7_c: Örgütsel sosyalleşme alt faktörlerinden uzmanlaşmanın örgütsel bağlılık üzerinde etkisi vardır ve H7_d: Örgütsel sosyalleşme alt faktörlerinden bütünleşmenin örgütsel bağlılık üzerinde etkisi vardır.” alt hipotezleri kabul edilir. “H7_a: Örgütsel sosyalleşme alt faktörlerinden rol açıklığının örgütsel bağlılık üzerinde etkisi vardır ve H7_b: Örgütsel sosyalleşme alt faktörlerinden örgütsel amaç ve değerlerin örgütsel bağlılık üzerinde etkisi vardır.” Alt hipotezleri red edilir.

3.6. DEĞERLENDİRME

Örgütsel sosyalleşme ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiyi açıklamak amacıyla yapılan bu çalışmada, kavramların literatürde nasıl tanımlandığına yönelik bir teorik yapı oluşturulmuştur.

Örgüte ait değer ve normların öğrenildiği ve bunların aktarılması süreci olarak ifade edilen örgütsel sosyalleşme yolu ile örgüt üyelerinin grubu öğrenmesi, gruba ait değer ve normları daha iyi kavraması amaçlanır. Yani örgütsel sosyalleşme sayesinde işletme çalışanlarının örgütün etkin bir üyesi olması, buna bağlı olarak çalışanların işe uyumu ve işteki başarısı artacaktır. Çünkü örgütsel sosyalleşme ile örgüte yeni katılanlar örgüte ait norm, değer ve davranışları öğrenerek üyesi olduğu örgütün faaliyetlerine yönelik yeteneklerini geliştirmektedir.

Çalışanların üyesi olduğu örgüte yönelik hissettiği bağlılığın gücü olarak ifade edilen örgütsel bağlılık, çalışanların işlerindeki performanslarının artırılması buna bağlı olarak örgüt içerisindeki başarının da artırılması olarak ifade edilmektedir. Bu nedenle işletmeler için örgütsel bağlılığın sağlanması örgütsel yaşam için vazgeçilmez bir unsurdur. Örgütlerin amaçlarına ulaşabilmesi için işini seven, becerikli, işi için gerekli bilgilere sahip ve işine iyi motive olmuş elemanlara ihtiyaç duyulmaktadır. Çünkü örgütsel bağlılığı yüksek olan çalışanların olduğu örgütlerde işe geç gelme, işten ayrılma, işini sevmeme ya da devamsızlık yapma gibi istenmeyen durumlar ortaya ya hiç çıkmayacak ya da çok az çıkacaktır.

Literatürde yer alan çalışmalara göre örgütsel sosyalleşmenin yaşandığı işletmelerde çalışanların işe bağlılığı, memnuniyet, çalışanların performanslarının yüksekliği ve örgütsel sadakatlerinin yüksek olduğu bilinmektedir. Bu tür örgütlerde çalışanların örgütün bir parçası olmak için çok istekli oldukları bu isteklerini gerçekleştirmek için pek çok çaba harcadıkları bunun için de çok fedakârlıklar yaptıkları bilinmektedir. Bu bağlamda Yusuf Aliyyev tarafından yapılan örgütsel sosyalleşmenin örgütsel özdeşleşmede ne denli etkili olduğu gözler önüne serilmektedir (Aliyyev, 2014:135)

Bu noktada örgütsel sosyalleşme ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişki önemli hale gelmektedir. Bu nedenle örgütsel sosyalleşmenin örgütsel bağlılığa nasıl bir etki yaptığının tespit edilmesinin hem literatüre hem de örgütlere büyük avantajlar

sağlayacaktır. Örgütsel sosyalleşmenin örgütsel bağlılığa etkisini ya da bu iki olgu arasındaki ilişkiyi ortaya koymak için anket yöntemiyle verilerin elde edildiği bu çalışma yapılmıştır.

Araştırmada kullanılan ölçeklerle elde edilen verilere uygulanan faktör analizi sonucunda örgütsel sosyalleşmenin, rol açıklığı, örgütsel amaç ve hedefler, görevde uzmanlaşma ve bütünleşme faktörlerinden oluştuğu, örgütsel bağlılığın ise içselleştirme, uyum ve özdeşleşme faktörlerinden oluştuğu tespit edilmiştir.

Araştırmaya katılan personelin verdiği cevaplardan katılımcıların büyük bir çoğunluğunun erkekler olduğu, bu kişilerin büyük bir çoğunluğunun da evli olduğu ve yaklaşık %466'sın 40 yaş üzerinde olan kişiler olduğu tespit edilmiştir. Katılımcıların eğitim durumuna göre; %68,8'i üniversite mezunu olan kişilerden oluştuğu, %29,2'si lise mezunu ve %2,1'i lisansüstü mezunu olan, çalışma sürelerine göre; %32,9'u 1 – 5 yıl arası, %20,8'i 21 ve üzeri, %17,5'i 6 – 10 yıl arası, %17,1'i 11 – 15 yıl arası ve 11,7'si de 16 – 20 yıl arası şu anki işyerinde çalıştıkları tespit edilmiştir.

Örgütsel sosyalleşmenin örgütsel bağlılık üzerindeki etkisinin analizinde katılımcıların, medeni durum, cinsiyet, yaş, eğitim durumu ve çalışma süresi gibi demografik özelliklerine göre farklılık gösterip göstermediği yani bu değişkenlerin örgütsel sosyalleşme ve örgütsel bağlılık üzerinde etkisinin test edilmesi amacıyla yapılan analizler sonucunda medeni durum, cinsiyet, yaş ve çalışma süresine göre anlamlı bir farklılık göstermediği, eğitim durumuna göre örgütsel sosyalleşme faktörlerinden görevde uzmanlaşma faktörüne bakışta ve örgütsel bağlılık faktörlerinden uyum faktörüne bakışta farklılıkların olduğu, eğitim durumuna göre diğer faktörlere bakışta da farklılık olmadığı tespit edilmiştir. Yapılan analizler sonucu eğitim durumundaki farklılığın lise mezunları ile üniversite mezunları arasındaki farktan kaynaklandığı, üniversite mezunlarının sosyalleşme ve bağlılık puan ortalamalarının lise mezunlarına göre daha yüksek olduğu görülmüştür. Bu sonuçlara göre eğitim durumu arttıkça görevde uzmanlaşma ve örgüte uyum sağlamanın arttığı söylenebilir.

Araştırmada elde edilen veriler ışığında, örgütsel sosyalleşme ve örgütsel bağlılık ölçeklerine ait faktörler arasındaki ilişkilere yönelik analizler sonucunda, örgütsel sosyalleşme alt boyutlarından rol açıklığı ile örgütsel bağlılık faktörlerinden içselleştirme arasında pozitif yönlü ve anlamlı ilişkinin, özdeşleşme ile negatif yönlü ve anlamlı

ilişkinin olduğu, uyum arasında negatif yönlü bir ilişkinin olduğu ancak bu ilişkinin anlamlı olmadığı tespit edilmiştir. Bu sonuçlara göre çalışanların rol açıklığı artıkça bireyin o role gelmesinin arkadaşları ve ya diğer çalışanlar tarafından destekleneceğini buna bağlı olarak çalışanın örgütsel bağlılığının içselleştirme düzeyinin artacağı söylenebilir. Ancak özdeşleşme ile olan negatif yönlü ilişki bireylerin kendilerinden dolayı oluşacak rol açıklığından dolayı örgüte bağlılığının azalacağı, rol açıklığının artmasına bağlı olarak örgütsel özdeşleşmenin düşeceği sonucuna ulaşılmıştır.

Araştırmada elde edilen veriler ışığında, örgütsel sosyalleşme ve örgütsel bağlılık ölçeklerine ait faktörler arasındaki ilişkilere yönelik analizler sonucunda, örgütsel sosyalleşme alt boyutlarından örgütsel amaç ve değerler ile örgütsel bağlılık faktörlerinden içselleştirme arasında pozitif yönlü ve anlamlı ilişkinin olduğu, özdeşleşme ile negatif yönlü ilişkinin, uyum ile pozitif yönlü olduğu ancak bu iki değişkenle ilgili ilişkilerin anlamlı olmadığı tespit edilmiştir. Bu sonuçlara göre çalışanların örgütsel amaç ve değerlerin artması çalışanın örgütsel bağlılığının içselleştirme düzeyini artıracığı söylenebilir. Örgütsel amaç ve değerlere ait ifadeler incelendiğinde aslında örgütsel amaçlara yönelik yapılan bu çalışmalar bireyin kendi yetişmesini ve örgütte yükselmesini sağlayacak olanaklar sunmaktadır. Buna bağlı olarak örgütsel amaç ve değerlere yönelik faaliyetler arttıkça bireyin örgütle ilgili içselleştirme derecesi de artacaktır.

Araştırmada elde edilen veriler ışığında, örgütsel sosyalleşme ve örgütsel bağlılık ölçeklerine ait faktörler arasındaki ilişkilere yönelik analizler sonucunda, örgütsel sosyalleşme alt boyutlarından görevde uzmanlaşma ile örgütsel bağlılık faktörlerinden içselleştirme arasında pozitif yönlü ve anlamlı ilişkinin olduğu tespit edilmiştir. Benzer şekilde örgütsel bağlılık ile uyum arasında pozitif yönlü ve anlamlı ilişkinin olduğu tespit edilmiştir. Bu sonuç Memduhoğlu (2008)'in çalışmasında ulaştığı sonucu doğrular niteliktedir. Memduhoğlu çalışmasında tam uyum ve tam isyanın yaratıcı olmayı öldürdüğü ve kişinin proaktif olası gerektiği sonucuna ulaşmıştır. Dolayısı ile görevde uzmanlaşan çalışanın proaktif davranış göstereceği buna bağlı olarak örgüte uyum sağlamanın yollarını bulacağını söyleyebiliriz. Görevde uzmanlaşma ile özdeşleşme arasında negatif yönlü bir ilişkinin olduğu ancak bu ilişkinin anlamlı olmadığı tespit edilmiştir.

Ayrıca Özkan tarafından yapılan öğretmenlerin örgütsel sosyalleşmelerinin örgütsel bağlılıkları üzerinde ne denli bir etkiye sahip olduğunu ortaya koyan araştırmada benzer sonuçlara ulaştığı görülmektedir. Sosyalleşme alt boyutlarından rol açıklığının artmasının uyum bağlılığını azalttığı, bütünleşme düzeyinin artmasının ise uyum bağlılığını azaltacağı sonucuna ulaşılmıştır (Özkan, 2005: 112).

Araştırmada elde edilen veriler ışığında, örgütsel sosyalleşme ve örgütsel bağlılık ölçeklerine ait faktörler arasındaki ilişkilere yönelik analizler sonucunda, örgütsel sosyalleşme alt boyutlarından bütünleşme ile örgütsel bağlılık faktörlerinden içselleştirme arasında pozitif yönlü ve anlamlı ilişkinin olduğu, uyum ile pozitif yönlü ve anlamlı ilişkinin olduğu, özdeşleşme arasında negatif yönlü bir ilişkinin olduğu ancak bu ilişkinin anlamlı olmadığı tespit edilmiştir. Bu sonuçlara göre personelin örgütsel bütünleşme derecesi arttıkça içselleştirme derecesinin de artacağı söylenebilir.

Araştırmanın amacına göre çalışanların örgütsel sosyalleşmelerinin örgütsel bağlılıkları üzerinde etkisinin olup olmadığını test etmek amacıyla yapılan analiz sonucunda örgütsel sosyalleşmenin örgütsel bağlılığa pozitif yönlü etkisinin olduğu ve örgütsel bağlılığı arttırdığı tespit edilmiştir. Elde edilen bu sonuç Sökmen(2007: 97), Sökmen ve Tarakçıoğlu (2008: 105) tarafından Ankara’da faaliyet gösteren 4 ve 5 yıldızlı otel işletmelerinde yaptığı çalışma sonuçları ile benzerlik göstermektedir. Yani çalışanların örgütsel sosyalleşmelerinin artması örgüte bağlılığını artırmaktadır.

SONUÇ VE ÖNERİLER

Örgüte ait değer ve normların gerek örgüt üzerindeki etkisi gerekse örgüte yeni katılacaklara bu değer ve normların aktarılması süreci olarak ifade edilen örgütsel sosyalleşme yolu ile örgüt üyelerinin grubu öğrenmesini, gruba ait değer ve normları daha iyi kavramasını böylelikle örgüt içerisinde sosyal yapının oluşturulup korunmasını sağlayacaktır. Yani örgütsel sosyalleşme sayesinde işletme çalışanlarının örgütün etkin bir üyesi olması, buna bağlı olarak çalışanların işe uyumu ve işteki başarısı artacaktır. Çünkü örgütsel sosyalleşme ile örgüte yeni katılanlar örgüte ait norm, değer ve davranışları öğrenerek üyesi olduğu örgütün faaliyetlerine yönelik yeteneklerini geliştirmektedir.

Çalışanların üyesi olduğu örgüte yönelik hissettiği bağlılığın gücü olarak ifade edilen örgütsel bağlılık, çalışanların işlerindeki performanslarının artırılması buna bağlı olarak örgüt içerisinde ki başarının da artırılmasına olumlu etkileri olduğu kabul edilmektedir. Bu nedenle işletmeler için örgütsel bağlılığın sağlanması örgütsel yaşam için vazgeçilmez bir unsur olarak kabul edilmektedir. Örgütlerin amaçlarına ulaşabilmesi için işini seven, becerikli, işi için gerekli bilgilere sahip ve işine iyi motive olmuş elemanlara ihtiyaç duymaktadırlar. Çünkü örgütsel bağlılığı yüksek olan çalışanların olduğu örgütlerde işe geç gelme, işten ayrılma, işini sevmeme ya da devamsızlık yapma gibi istenmeyen durumlar ortaya ya hiç çıkmayacak ya da çok az çıkacaktır.

Literatürde yer alan çalışmalara göre örgütsel sosyalleşmenin yaşandığı işletmelerde çalışanların işe bağlılığı, memnuniyet, çalışan performansın yüksekliği ve örgütsel sadakatin yüksek olduğu bilinmektedir. Bu tür örgütlerde çalışanların örgütün bir parçası olmak için çok istekli oldukları bu isteklerini gerçekleştirmek için pek çok çaba harcadıkları bunun için de çok fedakârlıklar yaptıkları bilinmektedir.

Bu noktada örgütsel sosyalleşme ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişki önemli hale gelmektedir. Bu nedenle örgütsel sosyalleşmenin örgütsel bağlılığa nasıl bir etki yaptığının tespit edilmesinin hem literatüre hem de örgütlere büyük avantajlar sağlayacaktır. Bu açıdan örgütsel sosyalleşmenin örgütsel bağlılığa etkisini ya da bu iki olgu arasındaki ilişkiyi ortaya koymak için anket yöntemiyle verilerin elde edildiği bu çalışma yapılmıştır.

Örgütsel bağlılık, örgütler arasında yüksek rekabetin yaşandığı günümüzde, nitelikli işgücünün elde tutulması açısından son derece önem taşımaktadır. Kendisine bağlı çalışanlara sahip bir örgütün; işgücü kaybı, verimsizlik, ise geç gelme, işten ayrılma niyeti, devamsızlık gibi örgüt açısından hayati önem taşıyan konularda daha az sorun yaşayacağı düşünülmektedir.

Her iki konunun da gerek çalışan gerekse örgüt açısından taşıdığı önemi göz önünde bulundurarak, örgütsel sosyalleşmenin, örgütsel bağlılığın oluşumunda etkili olup olmadığını bu çalışmada incelenmiştir.

Çalışmanın ilk bölümünde; genel olarak sosyalleşme sürecine ve ayrıntılı olarak örgütsel sosyalleşmeye yer verilmiştir. Bu doğrultuda; sosyalleşme ve örgütsel sosyalleşme süreci, örgütsel sosyalleşmenin özellikleri, önemi, örgütsel sosyalleşmenin içeriği, örgütsel sosyalleşme uygulamaları ve örgütsel sosyalleşmenin sonuçları üzerinde durulmuştur.

Çalışmanın ikinci bölümünde, örgütsel bağlılık konusu tüm ayrıntılarıyla irdelenmiş ve örgütsel sosyalleşme ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişki incelenmiştir.

Çalışmanın son bölümünde ise; örgütsel sosyalleşmenin örgütsel bağlılık üzerindeki etkisini ölçmeye yönelik bir Simav Kaymakamlığı çalışanlarına yönelik bir alan araştırması yapılmıştır.

Literatürde örgütsel sosyalleşme ve örgütsel bağlılık arasında olumlu bir ilişkinin olduğu görülmektedir. Ayrıca bağlılığın oluşabilmesi için bireylerin mutlaka sosyalleşmesi gereklidir.

Sonuç olarak, başarılı bir sosyalleşmenin nihayi sonucu örgütüne bağlı bireylerin olmasıdır. Bu bağlamda örgütler bağlılığı artırma etkin ve verimli çalışma adına aşağıda belirtilen stratejileri izleyebilir:

- Bu çalışmada ise; örgütsel bağlılığın sadece sosyalleşme olgusuyla gerçekleşmeyeceği bunun bir dereceye kadar etkili olduğu dikkati çekmektedir. Bu yüzden insan kaynakları departmanı faaliyetlerini yaparken bunu dikkate almak zorundadır. Örgüt; yeni çalışan işe başladığı andan itibaren işin ne kadar önemli olduğunu iş ile ilgili beklentilerini açıkça ifade etmelidir. Bu durumda

işgören yapacağı işin önemini kavrarasa işini sever ve başarılı olma adına gayret eder.

- Örgütler, işgörenine kendi bünyelerinde çalıştıkları her kademe eğitim programı düzenlemelidir. Bu durum yeni çalışan için işe uyum sürecinin hızlanması anlamını taşıırken, eski çalışan için kariyer fırsatı demektir. Kendine emek harcadığını gören çalışan daha yüksek performans sergileyecektir.
- Örgütler, değerlendirme sistemlerinde şeffaf, adil ve ölçülebilir standartlarda bir başarı değerlendirilmesi yapmalıdır. İşgören yönetimin hakkaniyetinde emin olursa işine daha çok özen gösterir. Dolayısıyla iş tatmini artar. Bu durum o işi benimsemesi, işe ve işyerine bağlanma anlamına gelir.
- Örgütler, çalışanların örgütsel bağlılığını artırabilmek için örgüt yönetiminin çalışanlar arası sosyal etkileşimleri ve dayanışmayı artırması, birlikteliği kurması ve teşvik etmesi, güçlü bir takım çalışması yapması gerekir. Çünkü yetenekli ve becerikli işgören çalışma arkadaşları ve çalıştığı kurumla bütünleşir. Bu durum örgütsel bağlılığın artmasında önemli bir etkidir.

Gelecekte yapılacak araştırmalara ışık tutması açısından bu araştırmanın sonuçları; çalışanların örgütleriyle sosyalleşmesinin örgütsel bağlılık sonucunu doğurduğu için hem birey hem de örgüt açısından amaçlara ulaşmayı kolaylaştırdığı için bu konunun araştırılması önem arz etmektedir.

Çalışanların anket sorularına verdiği cevaplar öznel niteliktedir. Oysa değerlendirmenin objektif olabilmesi için yönetici görüşleri de dikkate alınmalıdır. Ayrıca çalışanların performanslarının da ölçülmesi daha objektif sonuçlar açısından önemlidir.

Yeni çalışmalara örnek olması açısından bu çalışmanın boylamsal nitelikte olmaması dikkat çekicidir. Örgütsel sosyalleşme ve bağlılık uzun vadeli bir süreç olduğu için zaman içerisinde nasıl oluştuğu ve değiştiğinin incelenmesi gerekir. Bu bağlamda daha güvenilir sonuç almak için birden fazla uygulama yapılmalıdır.

Son olarak örneklemin sadece küçük bir ilçede kamu hizmeti veren birimlerden oluşması genelleme yapma adına yetersiz sonuçlar doğurmaktadır. Gerçek fikir sahibi olabilmek için gelecekte yapılan araştırmaların örnekleminin daha geniş çerçevede il hatta bölge bazında yapılması gerekmektedir.

Ayrıca çeşitli kültürlerden, mesleklerden ve iş sektörlerinden gelen çalışanların birarada araştırılması literatüre şüphesiz büyük katkı sağlayacaktır.





EKLER

Ek1: Anket Formu**ANKET HAKKINDA**

Bu anketi uygulama amacımız; bilimsel bir araştırma içindir. Araştırmaya katkılarınızdan dolayı ÇOK TEŞEKKÜR
EDERİZ.

EmineYİĞİT

Dumlupınar Üniversitesi İşletme Ana Bilim Dalı
Yönetim Organizasyon Bilim Dalı
Yüksek Lisans Tezi

1.Kaç yaşındasınız?
20-250 26-30 O 31-35 O 36-40 O 41-45 O 46veüstü O

2.Medeni durumunuz?
Evli O Bekar O

3.Cinsiyetiniz Nedir?
Kadın O Erkek O

4.Şu anda ki işyerinizde ne kadar süredir çalışmaktasınız?
1-5 yıl O 6-10 yıl O 11-15yıl O 16-20 yıl O 21 yıl ve üstü O

5.Şu andaki iş yerinizde pozisyonunuz nedir?
.....(Açıklayınız)

6.Eğitim durumunuz nedir?
Lise O Üniversite O Master O Doktora O

7.GörevYaptığınız departman/bölüm nedir? (Açıklayınız)
.....

Aşağıdaki sorular çeşitli yargıları içermektedir. (Sizi en iyi yansıtan) sayıyı işaretleyiniz?

1.Kesinlikle katılmıyorum 2.Kısmen katılmıyorum 3.Emin değilim 4.Kısmen katılıyorum
5.Tamamen katılıyorum

1.Bu kurum, yaptığım iş konusunda bana mükemmel yetiştirme olanakları sağlamıştır	1	2	3	4	5
2.Bu kurum tarafından sağlanan yetiştirme programları, işimi çok iyi bir şekilde yapmamı sağlamaktadır	1	2	3	4	5
3.Bu kurum, çalışanların iş becerilerini geliştirmeleri için gerekli tüm olanakları sunmaktadır	1	2	3	4	5
4.Üstlerimin verdiği talimatlar,işimi daha iyi bir biçimde yapabilmem için önem taşımaktadır	1	2	3	4	5
5.Bu kurumun sağladığı işe ilişkin yetiştirme programları oldukça etkilidir	1	2	3	4	5
6.Bu kurumda, işlerin nasıl yürütüldüğünü çok iyi bilirim.	1	2	3	4	5
7.Bu kurumda görevlerimin ne olduğunu çok iyi biliyorum.	1	2	3	4	5
8.Bu kurumun amaçları, net bir şekilde tanımlanmıştır.	1	2	3	4	5
9.Bu kurumun nasıl işlediğine ilişkin iyi derecede bilgi sahibiyim.	1	2	3	4	5
10.Bu kurumun amaçları neredeyse tüm çalışanlarca anlaşılmıştır.	1	2	3	4	5
11.Diğer çalışanlar yaptığım iş konusunda bana pek çok şekilde yardımcı olmuşlardır.	1	2	3	4	5
12.İş arkadaşlarım destek ve önerilerini sunmakta genellikle istekli davranırlar.	1	2	3	4	5
13.Çalışma arkadaşlarımdan çoğu beni, bu örgütün bir üyesi kabul etmektedir.	1	2	3	4	5
14.Çalışma arkadaşlarımdan bu kuruma uyum sağlamamda oldukça yardımcı olmuşlardır.	1	2	3	4	5
15.Bu kurumda diğer çalışanlar ile ilişkilerim oldukça iyidir.	1	2	3	4	5
16.Bu kurumda iyi bir kariyer için pek çok fırsat bulunmaktadır.	1	2	3	4	5
17.Bu kurumun sağladığı ödüllerden mutlu oluyorum.	1	2	3	4	5
18.Bu kurumdaki yükselme olanakları neredeyse herkese açıktır.	1	2	3	4	5
19.Bu kurumda ne zaman terfi edeceğimi kolaylıkla öngörebilirim.	1	2	3	4	5
20.Bu kurumun beni daha uzun yıllar istihdam etmesini bekliyorum.	1	2	3	4	5
21.Kurumdaki görevimi daha çok parasal kaygılarla yapıyorum.	1	2	3	4	5
22.Bu kurumda çalışmakla hata yaptığımı düşünüyorum.	1	2	3	4	5
23.Emek ve birikimlerim bu kurumda çalışmamı engelliyor.	1	2	3	4	5
24.Kurumumun başarısındaki çabam sadece mesai saatlerimle ilgilidir.	1	2	3	4	5
25.Bu kuruma uyum sağlamakta güçlük çekiyorum.	1	2	3	4	5
26.Bu kurumun çalışmak için mükemmel bir yer olduğunu düşünüyorum.	1	2	3	4	5
27.Kurumun üyesi olmaktan gurur duyuyorum.	1	2	3	4	5

26.Bu kurumun kurallarına mecbur olduğum için uyuyorum	1	2	3	4	5
27.Bu kurumda çalışma şevkim her geçen gün azalmakta	1	2	3	4	5
28.Kurum yönetiminin beni kuruma bağlama çabalarından rahatsızlık hissediyorum.	1	2	3	4	5
29.Bu kurumun başarısı için beklenenin ötesinde çaba gösteriyorum.	1	2	3	4	5
30.Bu kurumun geleceğini gerçekten düşünüyorum.	1	2	3	4	5
31.Bu kurumun problemlerini kendi problemim gibi algılıyorum.	1	2	3	4	5
32.Zamanımın çoğu kurumda yapılan etkinliklerle geçiyor.	1	2	3	4	5
33.bu kurumun çıkar ve beklentilerine uygun hareket etmeyi görev sayarım.	1	2	3	4	5
34.Birisi kurumu eleştirdiğinde beni eleştirmiş gibi onu savunmaya başlarım	1	2	3	4	5
35.Bu kurumu başkalarına anlatmaktan zevk duyarım	1	2	3	4	5
36.Kurumun önceliklerini kendi önceliğimmiş gibi algılarıım	1	2	3	4	5
37.Kurumun yararı için her türlü fedakarlığı yaparım.	1	2	3	4	5

KAYNAKÇA

- ALLEN, Natalie J., and MEYER, John. P., (1990b), “The Measurement and Antecedents of Affective, Continuance and Normative Commitment to the Organization”, **Journal of Occupational Psychology**, 63, pp.1-18.
- ALLEN, Natalie. J. and MEYER, John. P., (1990a), “Organizational Socialization Tactics: A Longitudinal Analysis of Link Between Newcomers' Commitment and Role Orientation”, **The Academy of Management Journal**, 33 (4), pp.847-858.
- ARGON, Türkan, (2011), “İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin Örgütsel Sosyalleşme Düzeylerinin Çeşitli Değişkenler Açısından Değerlendirilmesi”, **e-Journal of New World Sciences Academy Education Sciences**, 6(1), ss.197-207.
- AYYILDIZ, Tuğrul, (2011), “Toplumsallaşma Süreçleri Açısından Örgütsel Turistik Toplumsallaşma: Kuşadası’ndaki Konaklama İşletmeleri Örneği”, Yayınlanmamış Doktora Tezi, **Adnan Menderes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü**, Aydın.
- BAUER, Tayla N. and GREEN, Stephen G., (1998), “Testing the Combined Effects of Newcomer Information Seeking and Manager Behavior on Socialization”, **Journal of Applied Psychology**, 83(1), pp.72-83.
- BAUER, Tayla N. and TAYLOR, M. S., (2001), “A Globalized Conceptualization of Organizational Socialization”. In N. Anderson, D. S. Ones, H. K. Sinangil, & C. Viswesvaran (Eds.), **International Handbook of Industrial, Work, and Organizational Psychology** (1.ed., pp.,409-423), Sage Press, New York.
- BAUER, Tayla. N., MORRISON, Edward W. and CALLISTER, Richardo R., (1998), “Organizational Socialization: A Review and Directions for Future Research”, G.R. Ferris Ed.). **Research in Personnel and Human Resource Management**, 16.Baskı: 149-214. Greenwich, CT: JAI Press.
- BAYSAL, Ayşe Can ve PAKSOY, Mahmut, (1999). “Mesleğe ve Örgüte Bağlılığın Çok Yönlü İncelenmesinde Meyer Allen Modeli,” **İ.Ü. İşletme Fakültesi Dergisi**, 28, s:715.
- BİNGÖL, Dursun, (2010), **İnsan Kaynakları Yönetimi**, 7. Baskı, Beta Yayınları, İstanbul.

- BOLAT, Oya İ., BOLAT, Tamer ve SEYMEN, Oya A., (2009), “Güçlendirici Lider Davranışları ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Arasındaki İlişkinin Sosyal Mübadele Kuramından Hareketle İncelenmesi”, **Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, 12(21), ss.215-239.
- BOZKURT, Serdar, (2010), “Çalışanların Örgütsel Sosyalizasyon ve Kariyer Çapalarına Yönelik Algılamaları Arasındaki İlişkinin İncelenmesi ve Banka Çalışanlarına Yönelik Bir Araştırma”, **Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, 35, ss.77-97.
- BOZKURT, Veysel, (2005), **Değişen Dünyada Sosyoloji: Temeller, Kavramlar, Kuramlar**, 3. Basım, Aktüel Yayınları, İstanbul.
- BUCHANAN, Bruce II., (1974), “Building Organizational Commitment: The Socialization of Managersin Work Organizations”, **Administrative Science Quarterly**, 19(4), pp.533-546.
- CAN, Halil, AKGÜN, Ali.(2001), **Kamu ve Özel Kesimde İnsan Kaynakları Yönetimi**, Siyasal Kitabevi, Ankara.
- CELEP, Cevat, DOYURAN, Şöheyda, SARIDEDE, Ufuk ve DEĞİRMENCİ, Tuğba, (2004), “Eğitim Örgütlerinde Çok Boyutlu İş Etiği ve Örgütsel Adanmışlık”, **8. Ulusal Eğitim Bilimleri Kurultayı**, İnönü Üniversitesi Eğitim Fakültesi, Malatya.
- CHAO, Georgia T., O'LEARY-KELLY, Anne M., WOLF, Samantha, KLEİN, Howard, J. and GARDNER, Philip D., (1994), “Organizational Socialization: Its Content and Consequences”, **Journal of Applied Psychology**, 79(5), pp.730-743.
- COGSWELL, Betty E., (1968), “Some Structural Properties Influencing Socialization”, **Administrative Science Quarterly**, 13, pp.417-440.
- COHEN, Jajob and COHEN, Patricia, (1983), **Applied Multiple Regression/Correlation Analayses for The Behavioral Sciences**, Hillsdale, NJ: Erlbaum.

- COOPER-THOMAS, Helena and ANDERSON, N., (2002), “New Comerad Justment: The Relation Ship Between Organizational Socialization Tactics, Information Acquisition and Attitudes”, **Journal of Occupational and Organizational Psychology**, 75, pp.423-437.
- COOPER-THOMAS, Helena and ANDERSON, N., (2005), “Organizational Socialization: Afield Studyin to Socialization Successandrate”, **International Journal of Selection and Assessment**, 13(2), pp.116-128.
- COOPER-THOMAS, Helena and ANDERSON, N., (2006), “Organizational Socialization: A New the Oretical Model and Recommendations for Future Researc Hand HRM Practices in Organizations”, **Journal of Managerial Psychology**, 21(5), pp.492-516.
- ÇALIK, Temel, (2003), “İşgörenlerin Örgüte Uyumu (Örgütsel Sosyalizasyon)”, **Türk Eğitim Bilimleri Dergisi**, 1(2), ss.1-17.
- ÇELİK, Veysel, (1998), “Alan Dışından Gelen Sınıf Öğretmenlerinin Örgütsel Sosyalizasyonu”, **Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi**, 4(2), ss.191-208.
- ÇÖL Güner ve ARDIÇ, Kadir, (2008) “Sosyal Yapısal Özelliklerin Bağlılık Üzerine Etkileri”, **Atatürk Üniversitesi, İ.İ.B.F. Dergisi**, Cilt 22, Sayı 2, ss.157-174.
- DAĞDEVİREN GÖZEN, Emine, (2007), “İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılık Sigorta Şirketleri Üzerine Bir Uygulama”, Yüksek Lisans Tezi, **Atılım Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü**, Ankara.
- DEMİRCAN, Nigar ve CEYLAN, Adnan, (2003), “Örgütsel Güven Kavramı: Nedenleri ve Sonuçları”, **Celal Bayar Üniversitesi İ.İ.B.F. Yönetim ve Ekonomi**, 2, ss.139-150
- DEMİREL, Yavuz, (2011), “Örgütsel İletişim ile Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Arasındaki İlişki Üzerine Bir Araştırma”, **Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, Cilt: 20, Sayı: 2, ss.33-48.
- DOĞAN, Selen ve KILIÇ, Selçuk, (2007) “Örgütsel Bağlılığın Sağlanmasında Personel Güçlendirmenin Yeri Ve Önemi”, **Erciyes Üniversitesi iktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, sayı 29, Temmuz-Aralık, s.42.

- DONAVAN, D. Todd, XIANG, Fang, BENDAPUDİ, Neeli and SINGH, Surenda N., (2004), “Applying interactional psychology to salesforce management: A socialization illustration”, **Qualitative Market Research: An International Journal**, 7(2), pp.139-152.
- ELCİ, Dilek, (2008), “İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin Örgütsel Sosyalleşme Düzeylerinin İncelenmesi” Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, **Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü**, Konya. Yayınlanmamış Doktora Tezi.
- EREN, Erol, (2002), **Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi**, Beta A.Ş., İstanbul.
- EREN, Veysel, (2008), “Üç Bağlılık Ekseninde Örgütsel Bağlılık”, **Doğuş Üniversitesi Dergisi**, ss. 210-219.
- ERGÜN, Ercan ve TAŞGİT, Y. Emre, (2011), “Örgütsel Sosyalleşme Taktiklerinin Sosyalleşme Çıktıları Üzerindeki Etkisine Yönelik Bir Araştırma”, **Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**, 31, ss.97-112.
- ETZIONI, Amitai, (1975), **A Comparative Analysis of Complex Organizations on Power, in Volvement, and Their Correlates**, The Free Pr, NewYork.
- FEIJ, Jan A., WHITELY, W. T., PEIRO, J. M. and TARIS, T. W., (1995), “The Developmentof Career-Enhancing Strategies and Content Innovation: A Longitudinal Study of New Workers”, **Journal of Vocational Behavior**, 46, pp.231-256.
- FELDMAN, Daniel Charles, (2009), “A Contingency Theory Of Socialization”, Electronic Version, **Administrative Science Quarterly**, Vol: 21.
- FIRAT, Ömer, (2010), “Aile Şirketlerinde Örgütsel Sosyalleşme ve Örgüt Kültürünün Öneminin Analizi: Eczacıbaşı ve Hacı Bekir’in Karşılaştırması”, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, **Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü**, Ankara.
- FİLTAD, Cathrine, (2011), “Organizational Commitment Through Organizational Socialization Tactics”, **Journal of Work place Learning**, 23(6), pp.376-390.

- GREENBERG, Jerald, (1990), "Looking Fair Versus Being Fair: Managing Impressions of Organizational Justice", In Cumming L.L. & Staw B.M (Eds), **Research in Organizational Behavior**, 12, pp.111-157.
- GRİFFİN, Andrea E. C., COLELLA, Alan. and GOPARAJU, Srikant, (2000). "Newcomer and Organizational Socialization Tactics: An Interactionist Perspective", **Human Resource Management Review**, 10(4), pp.453-474.
- GRİFFİN, Andrea E. C., COLELLA, Alan, and GOPARAJU, Srikant., (2000), "Newcomer and Organizational Socialization Tactics: An Interactionist Perspective", **Human Resource Management Review**, 10(4), pp.453-474.
- GRUMAN, Jami., A., SAKS, Alan, M. and ZWEİG, David I., (2006), "Organizational Socialization Tactics and Newcomer Proactive Behaviors: An Integrative Study", **Journal of Vocational Behavior**, 69, pp.90-104.
- GÜÇLÜ, Nezahat, (2004), "Öğretmenlik Mesleğine Başlarken Yeni Öğretmenlerin Örgütsel Sosyalleşmeleri", Şule Erçetin (Ed.), **İlk Günden Baş Öğretmenliğe** (ss.17-39) Asil Dağıtım, Ankara.
- GÜLBAHÇE, Arzu, (2007), "Mesleki Olgunluk Düzeyleri Farklı Olan Öğrencilerin Sosyal Karşılaştırma ve Benlik İmgelerinin İncelenmesi", Yayınlanmamış Doktora Tezi, **Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü**, Erzurum.
- HART, Adward W., (1991), "Leader Succession and Socialization: Asynthesis", **Review of Educational Research**, 61(4), pp.451-474.
- İNCE, Mehmet ve GÜL, Hasan (2005), **Yönetinde Yeni Bir Paradigma Örgütsel Bağlılık**, Çizgi Kitabevi.
- İSHAKOĞLU, Gülem, (1998), "Örgüt-Birey Uyumunun Sağlanmasında Personel Seçimi ve Sosyalleşmenin Önemi", Yayınlanmamış Doktora Tezi, **Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü**, İzmir.
- JABLİN, Frederic, M., (1984), "Assimilating New Members in to Organizations", In R.N. Bostrom (Ed.), **Communication Year Book**, (8.ed., pp.594-626). Beverly Hills, CA: Sage.

- JASKYTE, Kristina, (2005), “The Impact of Organizational Socialization Tactics on Role ambiguity and Role Conflict of Newlyhired Social Workers”, **Administration in Social Work**, 29(4), pp.69-87.
- JONES, Gareth R., (1986), “Socialization Tactics, Self-Efficacy, and Newcomers'ad Just Ments to Organizations”, **The Academy of Management Journal**, 29(2), pp.262-279.
- KARCIOĞLU, Fatih, (2001), “Örgüt Kültürü ve Örgüt İklimi İlişkisi”, **Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, 15 (1-2): 265-283.
- KARTAL, Sadık. **Eğitimde Orgutsel Sosyallesme**. Ankara: Maya Akademi Yayın Dağıtım Eğitim Danışmanlık, 2007.
- KELEŞ, Hatice, N. Ç., (2006), “İş Tatmininin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisine İlişkin İlaç Üretim ve Dağıtım Firmalarında Yapılan Bir Araştırma”, Basılmamış Doktora Tezi, **Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü**, Konya.
- KUŞDEMİR, Yasemin, (2005), “İlköğretim Okulu Müdürlerinin Öğretmenlerin Örgütsel Sosyalleşme Sürecinde Sosyalleştirme Stratejilerini Kullanma Becerileri (Kırıkkale İli Örneği)”, Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, **Kırıkkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü**, Kırıkkale.
- LOUIS, Merly, R., (1980), “Surprise and Sensemaking: What Newcomers Experience in Entering Unfamiliar Organizational Settings”, **Administrative Science Quarterly**, 25(2), pp.226-251
- MAJOR, D. A., KOZLOWSKI, S. W. J., CHAO, G. T. and GARDNER, P. D., (1995), “A Longitudinal Investigation of Newcomer Expectations, Early Socialization Outcomesand The Moderating Effect of Role Development Factors”, **Journal of Applied Psychology**, 80, pp.418-431.
- MASLOW, Abraham H., (1943), “Aory of Human Motivation”, **Psychological Review**, 50(4), pp.370-96.
- MEMDUHOĞLU, Hasan B., (2008), “Örgütsel Sosyalleşme ve Türk Eğitim Sisteminde Örgütsel Sosyalleşme Süreci”, **Yüzüncü Yıl Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi**, V (II), ss.137-153

- MORELAND, Richard L. and LEVINE, John M., (2006), "Socialization in Organizations and Work Groups", In J. M. Levine and R. L. Moreland, (Eds.), **Small Groups: Key Readings**, (pp.469-498), Psychology Press, New York.
- MORRISON, Elizabeth, W., (1993a), "Newcomer Information Seeking: Exploring Types, Modes, Sources, and out Comes", **Academy of Management Journal**, 36(3), pp.557-589
- MORRISON, Elizabeth, W., (1993b), "Longitudinal Study of the Effects of Information Seeking on Newcomer Socialization", **Journal of Applied Psychology**, 78(2), pp.173-183.
- MOWDAY, Richard T., STEERS, Richard, M. and PORTER, Levi. W., (1979), "The Measurement of Organizational Commitment", **Journal of Vocational Behaviour**, 14(2), pp.224-247.
- MOWDAY, Richard, T., (1979), "The Measurement of Organizational Commitment", **The Journal of Vocational Behavior**, Vol:14, pp.224-247.
- MUTDOĞAN, Kutay, (2011), "Kurumsal Sosyalleşme Taktiklerinin Birey Örgüt Uyumuna Etkileri", Yayınlanmamış Doktora Tezi, **Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü**, Ankara.
- MUTLU, Bakile (2008), "İstanbul Ortaöğretim Okullarında Okul Kültürü ve Öğretmenlerin Örgütsel Sosyalleşmeleri", Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, **Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü**, İstanbul.
- NELSON, Debra L. and QUICK, J. Campbeell., (1998), "Career development: Socialization", InJ. M. Stellman (Ed.), **Encyclopedia of Occupational Health and Safety** (II.ed., pp.34.40-34.41), Geneva: International Labour Organization.
- NELSON, Debra L. and SUTTON, C. D., (1991), "The Relationship Between Newcomer Expectations of Job Stressors and Adjustment to The New Job", **Work and Stress**, 5, pp.241-251.
- NELSON, Debra. and QUICK, J. Campbeell, (1995), **Organizational Behaviour: Foundations, Realities and Chauenges**, West Publisrng, U.S.A.

- O'REILLY, Charles A. and CHATMAN, Jennifer, (1986), "Organizational Commitment and Psychological Attachment: The Effects of Compliance, Identification, and Internalization on Prosocial Behavior", **Journal of Applied Psychology**, 71(3), pp.492-499.
- O'SULLIVAN, Frederic, (1997), "Learning Organizations-Reengineering Schools for Life Long Learning", **School Leadership and Management**, 17(2), pp.217-229.
- OSTROFF, Cheri and KOZLOWSKI, Steve W. J., (1992), "Organizational Socialization as a Learning Process: The Role of Information Acquisition", **Personnel Psychology**, 45(4), pp.849-874.
- ÖZÇELİK, Firuzan, (2008), "Örgütsel Sosyalleşmenin Örgütsel Bağlılığa Etkisi: Bir Uygulama", Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, **Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü**, İstanbul.
- ÖZDEVECİOĞLU, Mahmut, (2003), "Algılanan Örgütsel Destek ile Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkilerin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma", **Dokuz Eylül Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi**, Cilt:18, Sayı:2, ss.113-130.
- ÖZKALP, Ender, KIREL, Çiğdem, SUNGUR, Mehmet Z. ve CENGİZ, Adnan A., (2006), "Örgütsel Toplumsallaşma Sürecinde Mentorluk ve Mentor'un Yeri ve Önemi: Anadolu Üniversitesi Araştırma Görevlileri Üzerine Bir İnceleme", **Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**, 6(2), ss.55-70.
- ÖZLER, Derya E., (2010), "Örgütlerde Sinizm Güvensizlikle Mi Bulaşır?", **Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi**, Cilt:2, Sayı:2, ss.47-57.
- ÖZTÜRK, Namık K. ve COŞKUN, B., (2000), "Kamu Yönetiminde Yeniden Yapılandırma ve Kamu Hizmetlerinde Kalite: Etkisel Bir Bakış", **Türk İdare Dergisi**, 72, s.426.
- PORTER, Lyman W. and LAWLER, Edward E., (1968), **Managerial Attitudes and Performance**, Homewood, IL: Richard D. Irwin.
- PORTER, Lyman W., LAWLER, Edward E. and HACKMAN J. Richards, (1981), **Behavior in Organizations (International Student Edition)**, Mc Graw-Hill, New York.

- PORTER, Lyman W., STEERS, Richards M., MOWDAY, Richards T. and BOULIAN, Paul, (1974), "Organizational Commitment, Job Satisfaction, and Turn Overamong Psychiatric Technicians", **Journal of Applied Psychology**, 59 (5), pp.603-609.
- REICHERS, Arnan E., (1987), "An Interactionist Perspective on Newcomer Socializationrates", **The Academy of Management Review**, 12 (2), pp.278-287.
- ROBBINS, Stephen P. and JUDGE, Timothy A., (2012), **Örgütsel Davranış**, Çev: İnci Erdem, Nobel Akademik Yayıncılık, Ankara.
- SABUNCUOĞLU, Zeyyat, (1984), **Çalışma Psikolojisi**, Uludağ Üniversitesi İ.İ.B.F. Yayınları, 2.Baskı. Bursa.
- SAKS, Ann M. and ASHFORTH, Bernard E., (1997), "Organizational Socialization: Making Sense of the Past and Present a Saprologue for the Future", **Journal of Vocational Behavior**, 51, pp.234-279.
- SAKS, Ann M., UGGERSLEV K .L. and FASSİNA, Nail E., (2007), "Socialization Tactics and Newcomer Adjustment: Ameta-Analytic Review and Test of a Model". **Journal of Vocational Behavior**, 70, pp.413-446.
- SCHEİN, Edgar H., (1968), "Organizational Socialization and the Profession of Management", **Industrial Management Review**, 9(2), pp.1-10.
- SCHEİN, Edgar H., (1978), **Career Dynamics: Matching Individual And Organization Al Needs**, Reading, MA: Addison-Wesley.
- SELÇUK, Mehmet H., (2010), "İlköğretim İkinci Kademe Öğrenci Velilerinin Beden Eğitimi Dersinin Sosyalleşmeye Etkilerine İlişkin Görüşlerinin İncelenmesi", Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, **İnönü Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü**, Malatya.
- SİĞRI, Ünsal, (2007), "İş Görenlerin Örgütsel Bağlılıklarının Meyer ve Allen Tipolojisiyle Analizi: Kamu ve Özel Sektörde Karşılaştırmalı Bir Araştırma" **Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**, Cilt/Vol.:7- Sayı/No: 2 : 261-278 Eskişehir.

- SÖKMEN, Alptekin ve TARAKÇIOĞLU, Serdar (2008), “Otel İşletmelerinde Örgütsel Sosyalleşme Düzeyi Boyutlarının Ölçülmesine Yönelik Bir Araştırma”, **Balıkesir Üniversitesi Yönetim ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi**, 9, ss.37-52.
- SWIDLER, Ann, (1986), “Culture in Action: Symbols and Strategies”, **American Sociological Review**, 51, pp.273-286.
- TAJFEL, Henry and TURNER, Jach C., (1985), “The Social Identity Theory of Intergroup Behavior”, S. Worchel and W.G. Austin (Ed.), **Psychology of Intergroup Relations**, 2.Baskı: 7-24. Chicago: Nelson-Hall.
- TAJFEL, Henry and TURNER, Jennifer C., (1979), “An Integrative Theory of Intergroup Conflict”, In W. G. Austin and S. Worchel, (Eds.), **The Social Psychology of Intergroup Relations** (pp.33-47), Monterey, CA:Brooks/Cole.
- TAJFEL, Henry, (1974), “Social Identity and Intergroup Behaviour”, **Social Science Information**, 13(2), pp.65-93.
- TAJFEL, Henry, (1978), “Intergroup Behaviour: II. Group Perspectives”, In H. Tajfel, & C. Fraser (Eds.), **Introducing Social Psychology**, (pp.423-445), Harmondsworth, UK: Penguin.
- TAJFEL, Henry, (1981), “Social Psychology of Intergroup Relations”, **Annual Review of Psychology**, 33, pp.1-39.
- TAORMINA, Robert J., (1994), “The Organizational Socialization Inventory”, **International Journal of Selection and Assessment**, 2, pp.133-145.
- TAORMINA, Robert J., (2004), “Convergent validation of two Measures of Organizational Socialization”, **International Journal of Human Resource Management**, 15(1), pp.76-94.
- UYGUÇ, Nermin ve ÇİMRİN, Dilek, (2004). “Çalışanlarının Örgüte Bağlılıklarını ve İşten Ayrılma Niyetlerini Etkileyen Faktörler”, **D.E.Ü. İ.İ.B.F.Dergisi**, Cilt:19, Sayı:1, 91-99.

- VAN MAANEN, John, (1976), "Breaking-in: Socialization to work", In R. Dubin (Ed.), **Hand Book of Work, Organization, and Society** (pp.67-130). Chicago: Rand-McNally.
- VAN MAANEN, John, (1978), "People Processing: Strategies of Organizational Socialization", **Organizational Dynamics**, 7(1), pp.18-36.
- WANBERG, Connie R. and KAMMEYER-MUELLER, John D., (2000), "Predictors and Outcomes of Proactivity in The Socialization Process", **Journal of Applied Psychology**, 83, No:3, pp.245-259.
- WANOUS, John P., (1980), **Organization Entry: Recruitment, Selection and Socialization of New Comers**, Reading, MA: Addison-Wesley.
- WIENER, Yoash and VARDI, Y., (1980), "Relationship Between Job Organisation and Commitments and Work Outcomes-An Integrative Approach", **Organisational Behaviour and Human Performance**, 26, pp.81-96
- WILLIAMS, Bernard, (1985), **Ethic and The Limits of Philosophy**, Usa, Library of Congress Cataloging in Publication Data.
- WOO, Henry Y., (2006), "Identification and Validation of New Employees' Organizational Socialization Dimensions within a Large Bank in Korea", Yayınlanmamış Doktora Tezi, **Minneapolis, Saint Paul: The University of Minnesota**.
- YALÇIN, Azmi ve İPLİK, Fatma Nur, (2005), "Beş Yıldızlı Otellerde Çalışanların Demografik Özellikleri İle Örgütsel Bağlılıkları Arasındaki İlişkiyi Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma: Adana İli Örneği", **Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**, 14, Adana
- ZONANA, Murat., (2011), "İş Stresinin İşgörenlerin Örgütsel Sosyalleşme Düzeylerine Etkileri ve Bir Araştırma", Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, **Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü**, İstanbul.

Elektronik Kaynaklar:

- VAN MAANEN, J. and SCHEIN, E. H., (1979), "**Greenwich**", <http://dspace.mit.edu/bitstream/handle/1721.1/1934/?sequence=1>, (10.08.2016).

DİZİN

- A-**
adalet, 46, 54
- B-**
bağlılık, v, 1, 10, 13, 34, 36, 37, 39, 40, 42, 44, 45, 47, 48, 50, 51, 52, 53, 54, 55, 56, 57, 58, 59, 60, 61, 62, 63, 64, 65, 68, 69, 70, 71, 72, 73, 74, 75, 77, 78, 79, 81, 89, 91, 95, 96, 97, 98, 100, 101, 102, 103, 104, 105, 106, 107, 108, 109, 110, 111
beklentiler, 25, 30, 32, 64
- D-**
danışman, 25
devam bağlılığı, 48
- G-**
güven, 31, 62, 69, 71
- İ-**
iş eğitimi, 25
itaat, 42
- K-**
kişilik, 9, 15, 21
- M-**
mesleki, 72
motivasyon, 37, 43, 70
- N-**
normatif bağlılık, 54
- Ö-**
örgüt kültürü, v, 1, 5, 6, 7, 8, 22, 25, 26, 36, 48, 70, 91
örgütsel sosyalleşme, v, 1, 2, 5, 6, 7, 18, 21, 27, 32, 69, 70, 74, 75, 77, 78, 80, 81, 86, 91, 93, 94, 95, 96, 97, 98, 100, 101, 102, 103, 104, 105, 106, 107, 108, 109, 110
özdeşleşme, 10, 31, 78, 79, 89, 91, 101, 102, 106, 107, 108
- R-**
roller, 30
- S-**
sadakat, 5, 31, 32, 39, 42, 45, 71, 73
Sosyalleşme, v, xi, xii, 4, 7, 8, 9, 10, 13, 14, 15, 16, 17, 18, 25, 31, 32, 33, 34, 35, 36, 70, 73, 80, 86, 92, 95, 96, 97, 98, 99, 103, 104, 116, 119, 121, 122, 125, 126
sosyalleşme süreci, 2, 6, 8, 10, 12, 14, 18, 25, 26, 31, 32, 33, 34, 36, 74, 75, 110
stres, 27, 31, 32
- T-**
Tükenmişlik, 81
- Z-**
zaman, 6, 8, 10, 11, 13, 16, 32, 35, 39, 44, 53, 56, 71, 72, 77, 88, 92, 111, 114
Zeka, 81

