



**T.C.
HATAY MUSTAFA KEMAL ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANA BİLİM DALI**

**ÖRGÜTSEL SOSYALLEŞMENİN İŞTEN
AYRILMA NİYETİNE ETKİSİNDE ÖRGÜTSEL
BAĞLILIK VE ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIĞIN
ARACILIK ROLÜ:
HAVACILIK SEKTÖRÜNDE BİR ARAŞTIRMA**

DOKTORA TEZİ

**Hazırlayan
Harun YILMAZ**

**Tez Danışmanı
Doç. Dr. Metin REYHANOĞLU**

Hatay-2020



**T.C.
HATAY MUSTAFA KEMAL ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANA BİLİM DALI**

**ÖRGÜTSEL SOSYALLEŞMENİN İŞTEN
AYRILMA NİYETİNE ETKİSİNDE ÖRGÜTSEL
BAĞLILIK VE ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIĞIN
ARACILIK ROLÜ:
HAVACILIK SEKTÖRÜNDE BİR ARAŞTIRMA**

DOKTORA TEZİ

**Hazırlayan
Harun YILMAZ**

**Tez Danışmanı
Doç. Dr. Metin REYHANOĞLU**

Hatay-2020

ONAY

HARUN YILMAZ tarafından hazırlanan “**ÖRGÜTSEL SOSYALLEŞMENİN İŞTEN AYRILMA NİYETİNE ETKİSİNDE ÖRGÜTSEL BAĞLILIK VE ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIĞIN ARACILIK ROLÜ: HAVACILIK SEKTÖRÜNDE BİR ARAŞTIRMA**” adlı bu çalışma jüri tarafından lisansüstü öğretim yönetmeliğinin ilgili maddelerine göre değerlendirilip oybirliği / oyçokluğu ile **İŞLETME ANA BİLİM DALINDA DOKTORA TEZİ** olarak kabul edilmiştir.

29/ 07 /2020

Jüri Üyeleri	İmza
Doç. Dr. Metin REYHANOĞLU (Tez Danışmanı/ Başkan)	
Prof. Dr. Muharrem GÜNEŞ (Üye)	
Dr. Öğr. Üyesi Özden AKIN (Üye)	
Doç. Dr. Fatma Pervin BİLİR (Üye)	
Dr. Öğr. Üyesi Fatih ÖZDEMİR (Üye)	

Harun YILMAZ tarafından hazırlanan “**Örgütsel Sosyalleşmenin İşten Ayrılma Niyetine Etkisinde Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Vatandaşlığın Aracılık Rolü: Havacılık Sektöründe Bir Araştırma**” adlı tez çalışmasının yukarıda imzaları bulunan jüri üyelerince kabul edildiğini onaylarım.

Doç. Dr. Mustafa Onur KAN
Enstitü Müdürü

TÜRKİYE CUMHURİYETİ
HATAY MUSTAFA KEMAL ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜNE

Bu belge ile bu tezde yer alan bilgilerin tamamının akademik kurallara ve etik ilkelerine uygun olarak toplanıp sunulduğunu beyan ederim. Söz konusu kural ve ilkelerin gereği olarak tezde yararlandığım eserlerin tamamına uygun bir şekilde atıfta bulunarak kaynak gösterdiğimi ayrıca beyan ederim. (29/07/2020)

Harun YILMAZ

ÖNSÖZ

Örgütleri hedeflerine ulaştırmada en önemli faktör olan bireylerin örgüte bağlılığının sağlanması ile işten ayrılma niyetlerinin azaltılması daha çok önem kazanmaktadır. Bireyi, örgüte uyumlu hale getirecek ve bireyi örgüte bağlayacak yeni uygulamalardan bir tanesi örgütsel sosyalleşmedir. Örgütte yer alan bireylerin belirsizlik yaşamadan, örgütün tarihi, norm ve değerleri, hedefleri, politikayı ve örgüt dilini benimseyip diğer bireyler ile arasındaki etkileşimi sağlayan örgütsel sosyalleşme, bireyin örgüte bağlılığını sağlayarak işten ayrılma niyetini azaltabilmektedir. Dünyada ve özellikle Türkiye’de yeni olan örgütsel sosyalleşme, tüm araştırmacılara farklı sektörlerde çalışılması gerektiğini ortaya koymuştur.

Gerek ders gerekse tez döneminde akademik anlamda büyük destek veren, tüm tez sürecinde katkı sağlayıp üzerimde emeği çok olan kıymetli hocam, tez danışmanım Doç. Dr. Metin REYHANOĞLU’na ve Jüri Üyelerine,

Doktora öğrenimim boyunca desteklerini esirgemeyen İskenderun Teknik Üniversitesi Havacılık ve Uzay Bilimleri Fakültesi Havacılık Yönetimi Bölüm Başkanı Doç. Dr. Nuriye GÜREŞ, Arş. Gör. Seda ARSLAN, Arş. Gör. Cemal DURMUŞÇELEBİ ile öğretim elemanları arkadaşlarım ve idari personelimize,

Eskişehir Teknik Üniversitesi Havacılık ve Uzay Bilimleri Fakültesi’nden Dr. Öğr. Üyesi Savaş S. ATEŞ’e, Öğr. Gör. Eser GEMİCİ’ye,

Eğitim hayatım süresince büyük sabır gösteren ve her zaman yanımda olan desteğini ve sevgisini esirgemeyen eşim Emel YILMAZ ile beni bu günlere getiren aileme çok teşekkür ederim.

Hatay-2020

Harun YILMAZ

ÖRGÜTSEL SOSYALLEŞMENİN İŞTEN AYRILMA NİYETİNE ETKİSİNDE ÖRGÜTSEL BAĞLILIK VE ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIĞIN ARACILIK ROLÜ: HAVACILIK SEKTÖRÜNDE BİR ARAŞTIRMA

Harun YILMAZ

İşletme Anabilim Dalı, Doktora Tezi, 2020

Danışman: Doç. Dr. Metin REYHANOĞLU

ÖZET

İşe alım ve iş geliştirme süreçlerinde, bireylerin, işten ayrılma niyetlerinin azaltılması ve örgüte bağlı kalarak örgütün gelişimine gönüllü katkılar sunması beklenmektedir. Örgüte yeni katılan bireylerin, belirsizlik ortamından kurtarılıp bireyler arasındaki etkileşim hızlandırılarak bireyin örgüte uyumu sağlanabilmektedir. Bu çalışmanın amacı, örgütsel sosyalleşmenin işten ayrılma niyeti üzerine etkisi ve bu etkide örgütsel bağlılık ve örgütsel vatandaşlığı aracılığının tespit edilmesidir. Demografik değişkenlerin kavramlar üzerinde etkisi ve bir farklılık olup olmadığı da incelenmiştir. Kavramların ve demografik değişkenlerin bu ilişkilerdeki etkileşimleri de incelenmiştir.

Araştırmanın evreni Türk sivil havacılık sektöründe yer alan kamu ve özel işletmelerde görev yapan uçuş ve yer personelinin oluşmaktadır. Amaca bağlı olarak oluşturulan model, yapısal eşitlik modeli ile test edilmiş, aracılık analizi Baron ve Kenny'nin (1986) modeliyle yapılmıştır.

Araştırmanın sonuçlarına göre, örgütsel sosyalleşmenin örgütsel bağlılık ve örgütsel vatandaşlık üzerindeki etkisi pozitif anlamlı çıkmakla beraber işten ayrılma niyeti üzerinde negatif etkisi tespit edilememiştir. Buna karşın örgütsel sosyalleşmenin işten ayrılma niyeti üzerinde örgütsel bağlılığın aracılık etkisi olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Yapılan etkileşim analizi sonucuna göre uçuş personelinde örgütsel sosyalleşmenin örgütsel bağlılığa ve örgütsel vatandaşlığa etkisinin yer personeline göre daha hızlı artmakta olduğu görülmüştür.

ANAHTAR KELİMELER

Örgütsel Sosyalleşme, Örgütsel Bağlılık, Örgütsel Vatandaşlık, İşten Ayrılma Niyeti

**THE MEDIATION ROLE OF ORGANIZATIONAL COMMITMENT AND
ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP IN THE EFFECT OF
ORGANIZATIONAL SOCIALIZATION ON INTENTION OF LEAVE: A
RESEACH IN THE AVIATION INDUSTRY**

Harun YILMAZ

Department of Business Administration, Ph.D. Dissertation, 2020

Supervisor: Assoc. Prof. Dr. Metin REYHANOĞLU

ABSTRACT

In recruitment and job development processes, individuals should voluntarily contribute to the development of the organization by reducing their intention to leave and loyalty to the organization. Individuals who are newcomer in the organization must be freed from uncertainty. Therefore, the interaction between the employees is accelerated and the compliance of the individual with the organization can be achieved. The aim of this study is to determine the mediation role of organizational commitment and organizational citizenship in the effect of organizational socialization on intention to leave. The effects of demographic variables on the concepts and whether there is a difference or not were also examined. Interactions of concepts and demographic variables in these relationships were also examined.

The population of the research consists of flight and ground personnel working in public and private enterprises in the Turkish civil aviation industry. The model formed according to the purpose was tested with the structural equation model, and the mediation analysis was made with Baron and Kenny's (1986) model.

According to the results of the model, although the effect of organizational socialization on organizational commitment and organizational citizenship is positively significant, no negative effect on the intention to leave has been identified. It is concluded that organizational commitment has a mediating effect between organizational socialization and intention to leave. In addition, according to the results of the interaction analysis, it was observed that the effect of organizational socialization of flight personnel on organizational commitment and organizational citizenship is increasing faster than ground personnel.

KEY WORDS

Organizational Socialization, Organizational Commitment, Organizational
Citizenship, Intention to Leave

İÇİNDEKİLER

ÖZET.....	I
ABSTRACT	II
TABLolar LİSTESİ.....	VIII
ŞEKİLLER LİSTESİ.....	X
GRAFİKLER LİSTESİ.....	XI
KISALTMALAR	XII
GİRİŞ	1

BİRİNCİ BÖLÜM

ÖRGÜTSEL SOSYALLEŞME

1.1. ÖRGÜTSEL SOSYALLEŞME KAVRAMI	4
1.1.1. Örgütsel Sosyalleşme Kavramı ile Birey-Örgüt Uyumu İlişkisi	7
1.1.2. Süreç Olarak Örgütsel Sosyalleşme	8
1.1.3. Yeni Gelen Birey Açısından Örgütsel Sosyalleşme.....	12
1.2. ÖRGÜTSEL SOSYALLEŞMENİN AMACI VE ÖNEMİ	14
1.2.1. Örgütsel Sosyalleşmenin Birey Açısından Önemi.....	15
1.2.2. Örgütsel Sosyalleşmenin Örgüt Açısından Önemi.....	17
1.3. ÖRGÜTSEL SOSYALLEŞME TEORİLERİ.....	18
1.3.1. Sosyal Mübadele Teorisi	20
1.3.2. Belirsizliği Azaltma Teorisi.....	22
1.3.3. Sosyal Bilişsel Teori.....	23
1.3.4. Öz-Yeterlik Teorisi.....	24
1.3.5. İhtiyaçlar Hiyerarşisi Teorisi	25
1.3.6. Sosyal Öğrenme Teorisi	25
1.3.7. Sosyal Kimlik Teorisi.....	26
1.3.8. Ait olma İhtiyacı Teorisi.....	29
1.4. ÖRGÜTSEL SOSYALLEŞME BOYUTLARI	30
1.4.1. Chao vd.'nin (1994) Örgütsel Sosyalleşme Boyutları.....	30
1.4.1.1. Performans Yeterliliği.....	30

1.4.1.2. İş Arkadaşları	31
1.4.1.3. Politika	31
1.4.1.4. Dil	32
1.4.1.5. Örgütsel Amaç ve Değerler.....	32
1.4.1.6. Örgütün Tarihi.....	33
1.4.2. Taormina'nın (1997) Örgütsel Sosyalleşme Boyutları.....	33
1.4.2.1. Eğitim.....	34
1.4.2.2. Anlayış	35
1.4.2.3. İş arkadaşı Desteği.....	36
1.4.2.4. Geleceğe Yönelik Beklentiler	36
1.5. ÖRGÜTSEL SOSYALLEŞME AŞAMALARI.....	38
1.5.1. Ön-Erişim Aşaması	40
1.5.2. Karşılaşma Aşaması	41
1.5.3. Başkalaşım Aşaması.....	42
1.6. ÖRGÜTSEL SOSYALLEŞME STRATEJİ VE TAKTİKLERİ	44
1.6.1. Kolektif ve Bireysel Sosyalleşme	47
1.6.2. Biçimsel ve Biçimsel Olmayan Sosyalleşme.....	48
1.6.3. Ardışık ve Tesadüfi Sosyalleşme	49
1.6.4. Durağan ve Değişken Sosyalleşme	49
1.6.5. Sıralı ve Ayırıcı Sosyalleşme.....	50
1.6.6. Yeniden İnşa Etme ve Yoksun Bırakılma	50
1.7. ÖRGÜTSEL SOSYALLEŞMENİN SONUÇLARI.....	52

İKİNCİ BÖLÜM

ÖRGÜTSEL BAĞLILIK, ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞI VE İŞTEN AYRILMA NİYETİ

2.1. ÖRGÜTSEL BAĞLILIK KAVRAMI	57
2.1.1. Örgütsel Bağlılığın Boyutları.....	59
2.1.1.1. Devam Bağlılığı.....	59
2.1.1.2. Normatif Bağlılık.....	60
2.1.1.3. Duygusal Bağlılık	61
2.1.2. Örgütsel Bağlılığa İlişkin Yaklaşımlar	63
2.1.3. Örgütsel Bağlılığı Etkileyen Faktörler	65
2.1.3.1. Bireysel Faktörler	66

2.1.3.2. Örgütsel Faktörler.....	66
2.1.3.3. Örgüt Dışı Faktörler.....	67
2.1.4. Örgütsel Bağlılığın Sonuçları	67
2.2. ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞI	68
2.2.1. Örgütsel Vatandaşlık Davranışın Boyutları.....	70
2.2.1.1. Özgecilik	71
2.2.1.2. Vicdanlılık.....	71
2.2.1.3. Sportmenlik	72
2.2.1.4. Nezaket.....	72
2.2.1.5. Örgütsel Erdem veya Sivil Erdem.....	72
2.2.1.6. Örgütsel Davranışta Diğer Boyut Ayrırımları	73
2.2.2. Örgütsel Vatandaşlık Davranışlarına Etki Eden Faktörler	74
2.2.2.1. İş Tatmini	74
2.2.2.2. Adalet Algısı.....	74
2.2.2.3. Örgütsel Bağlılık.....	75
2.2.2.4. Lider Desteğı	75
2.2.2.5. Örgütsel Ortam	75
2.2.3. Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Sonuçları.....	76
2.3. İŞTEN AYRILMA NİYETİ	77
2.3.1. İşten Ayrılma Niyeti Tanımı ve Teorik Çerçevesi.....	78
2.3.1.1. Çift Faktör Teorisi	79
2.3.1.2. Sosyal Mübadele Teorisi.....	79
2.3.1.3. Eşitlik Teorisi	80
2.3.1.4. İnsan Sermayesi Teorisi.....	80
2.3.1.5. İşe Gömülmüşlük Teorisi.....	81
2.3.2. İşten Ayrılma Niyetini Etkileyen Faktörler	82
2.3.2.1. Bireysel faktörler	83
2.3.2.2. Örgütsel Faktörler.....	84
2.3.2.3. Örgüt Dışı Faktörler.....	88

2.3.3. İşten Ayrılmanın Sonuçları.....	89
2.3.3.1. İşten Ayrılmanın Örgütsel Sonuçları.....	89
2.3.3.2. İşten Ayrılmanın İşgören Açısından Sonuçları	91
2.3.4. İşten Ayrılma Niyetinin Önlenmesi	92

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

ÖRGÜTSEL SOSYALLEŞME, ÖRGÜTSEL BAĞLILIK, ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK İLE İŞTEN AYRILMA NİYETİ ARASINDAKİ İLİŞKİLER VE HİPOTEZ GELİŞTİRME

3.1. ÖRGÜTSEL SOSYALLEŞME İLE ÖRGÜTSEL BAĞLILIK İLİŞKİSİ.....	96
3.2. ÖRGÜTSEL SOSYALLEŞME İLE ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK İLİŞKİSİ99	
3.3. ÖRGÜTSEL SOSYALLEŞME İLE İŞTEN AYRILMA NİYETİ İLİŞKİSİ101	
3.4. ÖRGÜTSEL BAĞLILIK İLE ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK İLİŞKİSİ....	104
3.5. ÖRGÜTSEL BAĞLILIK İLE İŞTEN AYRILMA NİYETİ İLİŞKİSİ.....	106
3.6. ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK İLE İŞTEN AYRILMA NİYETİ İLİŞKİSİ109	
3.7. ÖRGÜTSEL SOSYALLEŞME İLE İŞTEN AYRILMA NİYETİ ARASINDAKİ İLİŞKİDE ÖRGÜTSEL BAĞLILIK VE ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIĞIN ARACILIK ROLÜ	110

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

ÇALIŞMANIN TÜRK SİVİL HAVACILIK SEKTÖRÜNDE ARAŞTIRILMASI

4.1. ARAŞTIRMANIN AMACI.....	113
4.2. ARAŞTIRMANIN ÖNEMİ.....	114
4.3. ARAŞTIRMA MODELİ	115
4.4. ARAŞTIRMA YÖNTEMİ.....	116
4.4.1. Araştırmanın Evreni ve Örneklem	116
4.4.2. Veri Toplama Yöntemi.....	119
4.4.2.1. Örgütsel Sosyalleşme.....	120
4.4.2.2. Örgütsel Bağlılık.....	120
4.4.2.3. Örgütsel Vatandaşlık.....	121
4.4.2.4. İşten Ayrılma Niyeti	121
4.4.3. Veri Analiz Yöntemleri	122
4.4.4. Araştırmanın Kısıtları.....	123

4.4.5. Geçerlilik ve Güvenirlik	124
4.4.5.1. Açıklayıcı Faktör Analizi	125
4.4.5.2. Doğrulayıcı Faktör Analizi	127
4.4.5.3. Geçerlilik ve Güvenirlik Değerleri	132
4.5. BULGULAR	134
4.5.1. Çalışanların Demografik Özelliklerine Ait Verilerin Değerlendirilmesi	134
4.5.2. Farklılık Analizleri	136
4.5.2.1. <i>t</i> testi	136
4.5.2.2. <i>F</i> testi	138
4.5.3. Korelasyon Analizi	145
4.5.4. Yapısal Eşitlik Modellemesi	147
4.5.5. Aracılık Analizleri	149
4.5.6. Etkileşim Analizi	152
TARTIŞMA VE SONUÇ	161
TARTIŞMA	161
SONUÇ	169
KAYNAKÇA	174
EKLER	199
EK-1 ANKET	199
EK 2: ETİK KOMİSYONU DEĞERLENDİRMESİ	203
EK 3: YAPISAL EŞİTLİK MODELİ İSTATİSTİK SONUÇLARI	204

TABLÖLAR LİSTESİ

Tablo 1. Sosyalleşme Taktiklerinin Sınıflandırılması	47
Tablo 2. Örgütsel Sosyalleşmenin Sonuçları	55
Tablo 3. Ciro ve Personel Sayısı	117
Tablo 4. Açımlayıcı Faktör Analizi	125
Tablo 5. Açımlayıcı Faktör Analizi Sonuçları	126
Tablo 6. Geçerlilik ve Güvenirlik Değerleri	133
Tablo 7. Demografik Değişkenlerle İlgili Frekans Bilgileri	134
Tablo 8. Sektör, Kamu-Özel Alan ve Yer-Uçuş Personel Dağılımlar	135
Tablo 9. Tanımlayıcı İstatistikler.....	135
Tablo 10. Demografik Değişkenler İtibariyle Kavramlarla İlgili t Testi Sonuçları	136
Tablo 11. İşletmedeki Toplam Süre ile İlgili F Testi Sonuçları.....	138
Tablo 12. Toplam Çalışma Süresi ile İlgili F Testi Sonuçları.....	139
Tablo 13. Meslekler ile İlgili F Testi Sonuçları	140
Tablo 14. Sektörel Değişkeni ile İlgili F Testi Sonuçları	141
Tablo 15. Eğitim Seviyesi Değişkeni ile İlgili F Testi Sonuçları.....	143
Tablo 16. Yaş Değişkeni ile İlgili F Testi Sonuçları	144
Tablo 17. Değişkenlere Ait Korelasyon Analiz Tablosu	145
Tablo 18. Değişkenler ile Demografik değişkenlere Ait Korelasyon Analiz Tablosu	146
Tablo 19. Model Regresyon ve Kovaryans Ağırlıkları.....	148
Tablo 20. Örgütsel Bağlılığın Aracılık Etkisi İçin Sobel Testi	151
Tablo 21. Örgütsel Vatandaşlığın Aracılık Etkisi İçin Sobel Testi	151
Tablo 22. Hipotezlerin Kabul veya Ret Durumları	152
Tablo 23. Etkileşim Analizi İstatistikleri	154
Tablo 24. Birinci Düzey DFA Birinci Deneme Regresyon ve Kovaryans Ağırlıkları	204
Tablo 25. Birinci Düzey DFA İkinci Deneme Regresyon ve Kovaryans Ağırlıkları	206
Tablo 26. İkinci Düzey DFA Birinci Deneme Regresyon ve Kovaryans Ağırlıkları	209

Tablo 27. İkinci Düzey DFA İkinci Deneme Regresyon ve Kovaryans Ağırlıkları	211
Tablo 28. Model Regresyon ve Kovaryans Ağırlıkları.....	213
Tablo 29. Örgütsel Sosyalleşmenin İşten Ayrılma Niyetine Etkisi Modeli Regresyon ve Kovaryans Ağırlıkları.....	215
Tablo 30. Örgütsel Bağlılık Aracılık Modeli Regresyon ve Kovaryans Ağırlıkları	216
Tablo 31. Örgütsel Vatandaşlık Aracılık Modeli Regresyon ve Kovaryans Ağırlıkları	217



ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1. Örgütsel Sosyalleşmenin Çok Düzeyli Süreç Modeli.....	11
Şekil 2. Örgütsel Sosyalleşmenin Dört boyutu.....	34
Şekil 3. Örgütsel Sosyalleşme Süreci	39
Şekil 4. Sosyalleşme Süreci Aşamaları.....	39
Şekil 5. Örgütsel Bağlılığın Gelişimi ve Boyutları.....	64
Şekil 6. Örgütsel Bağlılığın Öncülleri ve Sonuçları	66
Şekil 7. Araştırma Modeli	116
Şekil 8. Birinci Düzey DFA Birinci Deneme.....	128
Şekil 9. Birinci Düzey DFA İkinci Deneme	129
Şekil 10. İkinci Düzey DFA Birinci Deneme.....	131
Şekil 11. İkinci Düzey DFA İkinci Deneme	132
Şekil 12. Yapısal Eşitlik Modeli.....	148
Şekil 13. Örgütsel Sosyalleşme ile İşten Ayrılma Niyeti İlişkisi.....	150
Şekil 14. Örgütsel Sosyalleşme ile İşten Ayrılma Niyeti İlişkisinde Örgütsel Bağlılığın Aracılık Etkisi	150
Şekil 15. Örgütsel Sosyalleşme ile İşten Ayrılma Niyeti İlişkisinde Örgütsel Vatandaşlığın Aracılık Etkisi	151

GRAFİKLER LİSTESİ

Grafik 1. Örgütsel Sosyalleşmenin Örgütsel Vatandaşlığa Etkisinde Medeni Durumun Rolü	155
Grafik 2. Örgütsel Sosyalleşmenin Örgütsel Vatandaşlığa Etkisinde Eğitim Seviyesinin Rolü	156
Grafik 3. Örgütsel Sosyalleşmenin Örgütsel Vatandaşlığa Etkisinde Sektör Değişkeninin Rolü	156
Grafik 4. Örgütsel Sosyalleşmenin Örgütsel Bağlılığa Etkisinde Sektör Değişkeninin Rolü	157
Grafik 5. Örgütsel Sosyalleşmenin Örgütsel Vatandaşlığa Etkisinde Personel Değişkeninin Rolü	157
Grafik 6. Örgütsel Sosyalleşmenin Örgütsel Bağlılığa Etkisinde Personel Değişkeninin Rolü	158
Grafik 7. Örgütsel Sosyalleşmenin İşten Ayrılma Niyeti üzerindeki Etkisinde Sektör Değişkeninin Rolü	116
Grafik 8. Örgütsel Sosyalleşmenin İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkisinde Örgütsel Vatandaşlığın Rolü	128
Grafik 9. Örgütsel Sosyalleşmenin İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkisinde Örgütsel Bağlılığın Rolü	159

KISALTMALAR

AFA	Açımlayıcı Faktör Analizi
ANOVA	Varyans Analizi
AVE	Ortalama Açıklanan Varyans
B	Standardize Olmayan Beta Katsayısı
Bknz.	Bakınız
CFI	Karşılaştırmalı Uyum İndisi
CR	Bileşik Güvenirlilik
<i>df</i>	Serbestlik Derecesi
DFA	Doğrulayıcı Faktör Analizi
DHMI	Devlet Hava Meydanları İşletmesi
EGITIM	Cevaplayıcının Eğitim Seviyesi
<i>F</i>	<i>F</i> Test İstatistiği
GFI	İyi Uyum İndisi
H	Hipotez
IAN	İşten Ayrılma Niyeti
IBM SPSS	IBM Sosyal Bilimler İçin İstatistik Paket Programı
KMO	Kaiser-Meyer-Olkin
KURUMCAL	Cevaplayıcının Kurumdaki Kariyer Süresi (ay olarak)
MESKLEK	Cevaplayıcının Çalıştığı Kurumdaki Mesleği
MYK	Mesleki Yeterlik Kurumu
N	Ana Kütle/Evren
n	Örnek Kütle
OB	Örgütsel Bağlılık
OBD	Duygusal Bağlılık (Örgütsel Bağlılık Boyutu)
OBDN	Devam ve Normatif Bağlılık (Örgütsel Bağlılık Boyutu)
OS	Örgütsel Sosyalleşme
OSA	Amaçlar (Örgütsel Sosyalleşme Boyutu)

OSCS	Çalışanlar ve Sportmenlik (Örgütsel Sosyalleşme Boyutu)
OSP	Performans (Örgütsel Sosyalleşme Boyutu)
OSPD	Politika ve Dil (Örgütsel Sosyalleşme Boyutu)
OST	Tarihçe (Örgütsel Sosyalleşme Boyutu)
OV	Örgütsel Vatandaşlık
OVE	Erdem (Örgütsel Vatandaşlık Boyutu)
OVON	Özgecilik ve Nezaket (Örgütsel Vatandaşlık Boyutu)
OVV	Vicdanilik (Örgütsel Vatandaşlık Boyutu)
<i>p</i>	Anlamlılık Düzeyi
<i>r</i>	Korelasyon Analizinde Tahmini Değer
RMR	Hataların Ortalama Karelerinin Karekökü
RMSEA	Yaklaşık Hata Kareler Ortalamasının Karekökü
<i>s</i>	Standart Sapma
SE B	Standardize Olmayan Beta Katsayısının Standart Hatası
SE	Standart Hata
SEKTÖR	Havacılık alt sektörleri
SHGM	Sivil Havacılık Genel Müdürlüğü
<i>t</i>	<i>t</i> Test İstatistiği
THY	Türk Hava Yolları
TOPLAMCAL	Cevaplayıcının Çalışma Hayatındaki Kariyer Süresi (ay olarak)
$\bar{x}$	Ortalama
YAS	Cevaplayıcının Yaşı
YEM	Yapısal Eşitlik Modeli
<i>z</i>	<i>z</i> Test İstatistiği
β	Standardize Beta Katsayısı
$\chi^2(\text{CMIN})/\text{df}$	Ki-Kare İyi Uyum İndisi

GİRİŞ

Günümüzde örgütlerin hayatta kalmaları ve sürdürülebilir bir büyüme sağlayabilmeleri hiç şüphe yok ki sahip olduğu ve olacağı insan kaynağına bağlıdır. Örgütlerin bu temel amaçlara ulaşabilmesinde, nitelikli personelin istihdamı, uyumu ve eğitiminin yanında bu personelin örgütte kalması da önemli rol oynamaktadır. Örgütler her zaman mesleğine ve örgütüne bağlı, örgütüne katma değeri yüksek olacak bireyleri istihdam etme ve elinde tutmayı arzu ederler. Çünkü örgütten ayrılmayı düşünen veya bu eylemi gerçekleştiren birey örgüte katma değer sağlayamaz. Örgütten ayrılma, örgüt açısından olumsuz sonuçlar doğurabilir. Bu olumsuz sonuçlardan bir tanesi bireyin işe alımı ve iş geliştirme süreçlerine yönelik yapılan maddi harcamaların örgütün katlandığı bir gider teşkil etmesidir. Ayrıca yerine alınacak birey için katlanılan maliyetler de örgüt için ilave giderler oluşturmaktadır. Bunun haricinde yetişmiş personelden elde edilecek verimden de yoksun kalma ihtimalinin ortaya çıkması kaçınılmazdır.

Örgütler, örgütten ayrılmaların sebeplerini belirlemek ve örgütten ayrılmadan kaynaklı sorunlar ile mücadele etmek zorundadır. Örgütten ayrılma sebepleri arasında bireysel ve örgütsel unsurlar bulunmaktadır. Örgütte sunulan ücret, sosyal haklar, terfi ve fiziki ortamdan kaynaklı memnuniyet düzeyi ile örgüt içinde bireyler arasındaki uyum ve etkileşim de örgütten ayrılma niyetini olumlu veya olumsuz etkileyebilmektedir. Bu bağlamda bireyin örgütten ayrılmasını önleyici uygulamalar ve yaklaşımlara ihtiyaç duyulmaktadır. Bunların başında yeni konulardan bir tanesi olan örgütsel sosyalleşme gelmektedir. Örgütsel sosyalleşme, örgüte yeni katılan bireylerin yaşayabileceği belirsizlikten kaynaklı kaygı, endişe ve stres duygularını azaltarak bireyin örgüt ile uyumunu sağlamaktadır. Aslında bu süreçteki temel konu bireyin örgütü, örgütün de bireyi yakından tanımasıdır. Tanıma süreci hızlı bir şekilde gerçekleştiğinde örgütsel sosyalleşmenin uygulanması da hız kazanmaktadır.

Örgütsel sosyalleşmeyi başarılı bir şekilde uygulayan örgütlerde birey, verimi ve etkileşimi yüksek bir düzeyde performans gösterebilmektedir. Bunların haricinde

örgüt açısından birçok olumlu sonuçları bulunmaktadır. Bireyin örgütte kalmasına, örgüte bağlı olmasına ve örgüte katma değer sağlayacak görev tanımında yer almayan görevleri de yerine getirmesini sağlamaktadır. Bir örgüt içerisinde sosyalleşen bireylerin örgüte bağlılıklarının artması ve örgütsel vatandaşlık davranışı sergilemesi ve bunun sonucunda işten ayrılma niyetinin azaltılması arzu edilen sonuçlardandır. Çalışmanın temel amacı bu değişkenler arasında bir ilişki olup olmadığının ortaya çıkarılmasıdır. Çünkü ilişkinin yönü ve derecesi de önem arz etmektedir. Örgütsel sosyalleşmenin bireylerin işten ayrılma niyetlerine etkisinin ölçülmesi ve bu ilişkide örgütsel bağlılık ve örgütsel vatandaşlığın aracılık rollerinin belirlenmesi tezin amacını oluşturmaktadır.

Belirlenen bu amaçlara ulaşılması amacıyla konuyla ilgili alan yazın çalışmasına yer verilmiş olup çalışmada saha araştırması yapılmıştır. Saha araştırmasında geçerliliği kanıtlanmış ölçeklerden oluşan anket uygulaması yapılmıştır. Saha araştırması olarak Türk sivil havacılık sektörü seçilmiştir. Türkiye’deki havacılık sektöründe kamuda ve özel işletmelerde görev yapan uçuş ve yer personeli araştırmanın evrenini oluşturmaktadır. Havacılık sektörünün araştırma uygulama alanı seçilmesindeki en önemli faktör, havacılık sektörünün varlığının şüphesiz nitelikli beşeri sermayesi ile doğru orantılı ve havacılık sektöründeki işgücü devir hızının yüksek olmasıdır. İşgücü devir hızının yüksek olması hem örgüt açısından hem de birey açısından olumsuz sonuçlar doğurabilmektedir.

Türk havacılık sektöründe farklı alt faaliyet alanlarında işe başlama ve işten ayrılma oranı büyük rakamlara ulaşabilmektedir. Bu yüzden personelin işten ayrılma niyetini azaltacak, personelin verimini ve performansını arttıracak örgütsel sosyalleşme, örgütsel bağlılık ve örgütsel vatandaşlık uygulamalarının önemi bu çalışmada vurgulanmıştır. Böyle bir çalışma Türk havacılık sektöründe ilk kez yapılacağı için sektörün geneline örnek teşkil edecektir. Araştırma havacılık sektöründen toplanan verilerin analiz edilmesi ile geliştirilen hipotezlerin geçerlilikleri ortaya konulmaya çalışılmıştır. Toplanan verilerin analizinde, farklılık testleri, korelasyon analizi, faktör analizi, yapısal eşitlik modeli ve etkileşim analizleri kullanılmıştır. Çalışmada hipotez ve modelin testi için Yapısal Eşitlik Modeli (YEM) kullanılmıştır. Aracılık için Baron ve Kenny’nin 1986) modeli tercih edilmiştir.

Çalışmanın birinci bölümünde örgütsel sosyalleşme konusu ele alınmıştır. Örgütsel sosyalleşme kavramı, tanımı, amacı ve önemi hakkında detaylı bilgi verilmiştir. Örgütsel sosyalleşmenin hangi teorilere dayandırıldığı bu bölümde ele alınan diğer konu başlıklarından bir tanesidir. Örgütsel sosyalleşme kavramı bir süreç halinde işlevselleştirildiğinden dolayı boyutları, aşamaları ve kullanılan strateji ve taktiklerden de bahsedilmiştir. Son olarak örgütsel sosyalleşme sürecinin uygulanması ile olumlu, uygulanmaması neticesinde ise karşılaşılan olumsuz sonuçlara değinilmiştir.

Çalışmanın ikinci bölümünde örgütsel sosyalleşmenin sonuçları arasında yer alan örgütsel bağlılık, örgütsel vatandaşlık ve işten ayrılma niyeti kavramları hakkında bilgi verilmiştir. Örgütsel bağlılık kavramı, örgütsel bağlılığa ilişkin yaklaşımlar, örgütsel bağlılığı etkileyen faktörler ile örgütsel bağlılığın sonuçlarına yer verilmiştir. Örgütsel vatandaşlık davranışı kavramı, boyutları, etki eden faktörler ile sonuçları incelenmiştir. Son olarak işten ayrılma niyeti kavramı detaylı ele alınmıştır. İşten ayrılma niyeti kavramı, teorik çerçevesi, etkileyen faktörler, işten ayrılmanın sonuçları ile bu niyetin önlenmesi incelenmiştir.

Çalışmanın üçüncü bölümünde çalışmanın hipotezlerinin oluşturulması amacıyla örgütsel sosyalleşme, örgütsel bağlılık, örgütsel vatandaşlık ve işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkiler incelenmiştir. Bu bağlamda alan yazında bu ilişkilerin yer aldığı çalışmalara yer verilmiştir.

Çalışmanın dördüncü bölümünde ise saha araştırması hakkında bilgi verilmiştir. Araştırmanın amacı ve önemine değinilerek araştırmanın yöntemi ve modeli oluşturulmuştur. Daha sonra araştırmada elde edilen bulgular analiz edilerek üçüncü bölümünde oluşturulan hipotezlerin kabul veya ret durumu hakkında bilgi verilmiştir.

Son bölümde ise tartışma ve sonuca yer verilmiştir. Araştırmada elde edilen sonuçlar ile alan yazında yer alan çalışmalardaki sonuçlar karşılaştırılarak önerilerde bulunulmuştur.

BİRİNCİ BÖLÜM

ÖRGÜTSEL SOSYALLEŞME

Çalışmanın birinci bölümünde tezin amacında ve modelde belirtilen araştırmanın bağımsız değişkenini oluşturan örgütsel sosyalleşme kavramının tanımı, örgütsel sosyalleşmeye neden ihtiyaç duyulduğu, amacı, önemi, ilgili teoriler, boyutları, aşamaları ve strateji ve taktikler ile ilgili alan yazında yer alan çalışmalar incelenerek elde edilen bilgiler yer almaktadır.

1.1. ÖRGÜTSEL SOSYALLEŞME KAVRAMI

İnsan ihtiyaçlarını karşılamak üzere mal veya hizmet üreten örgütler (Koçel, 2015: 75) günümüzde teknolojiye gün geçtikçe daha fazla önem vermektedir. Bir örgütün girdilerini çıktılara transfer etme yolu olarak tanımlanan teknolojiye birçok teknik araç bulunmaktadır (Robbins ve Judge, 2012: 505). Girdilerin çıktılara çevirmeye yarayan teknik araçlar; teknolojik donanım gibi fiziksel araçlar ile çeşitli modeller, programlar, kavramlar gibi fikirseller araçlardan oluşmaktadır (Koçel, 2015: 339). Ancak rekabette üstünlük elde etmek ve hayatta kalabilmek için teknoloji yeterli olmamakta olup farklı unsurlara da ihtiyaç duyulmaktadır. Bu yüzden örgütlerin rekabeti önemsemesi ve buna uygun önlemler alması gerekmektedir. Çünkü rekabetin artması ve küreselleşmenin genişlemesi ile birlikte örgüt çevresinden temin ettiği dış kaynak kullanımı örgütün küçülmesine ve dolayısıyla işten çıkarmalara sebep olmaktadır (Reyhanoğlu ve Akın, 2016: 443). Amaçlara ulaşmak ve sürdürülebilir bir büyüme yakalamak için insan kaynaklarına da yatırım yapılması elzemdir. Örgüt kuramlarının çoğu için insanlar, örgütün amaçları için kullanılan araçlar olarak değerlendirilmektedir (Sargut ve Özen, 2015: 405). Doğru elemanı tespit etmek, istihdam etmek ve onu kaybetmemek amacıyla, örgütler farklı uygulamalar ve yeni yönetim teknikleri kullanabilmektedir.

Rekabetin gittikçe şiddetlendiği günümüzde, etkin bir hizmet sunarak müşterilerin istek ve ihtiyaçlarını karşılamada önemli bir etken olan insan kaynağı örgütlerin odak noktası olmuştur. Yetenekli, kalifiyeli, yetkin ve eğitilmiş bireyler, başarıyı belirlemede önemli bir rol oynamaktadır (Küçükönel ve Korul, 2002: 68).

Fayol'e göre bir örgütteki faaliyetler teknik, ticari, finansal, muhasebe, güvenlik ve yönetim olmak üzere 6 unsurdan oluşmaktadır (Koçel, 2015: 245). Bu faaliyetlerin tamamında insan unsuru her zaman ön planda olmuştur. Çünkü sosyal bir varlık olan insanın yönetilmesi de güç kaynaklardan bir tanesidir. Üsdiken ve Lebleci'ye (2001'den aktaran Sargut ve Özen, 2015: 14) göre, örgüt kuramı, idari köken, sosyolojik köken ve psikolojik köken olmak üzere üç temel kökten beslenerek oluşmuş bir çalışma alanıdır. Bu üç kökende de görüldüğü gibi, insanın, örgütü oluşturan en önemli unsurlardan biri olduğu anlaşılmaktadır. Burada birey örgütün odak noktası olarak ele alınmıştır.

Günümüzde örgütler amaçlarına ulaşmak için değişime ayak uydurmak zorunda kalmışlardır. Değişime karşı direnç gösterilmesi örgütün sürdürülebilir rekabet edememesine sebep olabilir. Özellikle iç ve dış çevredeki gelişmeleri takip edip yeni teknoloji ve süreçleri örgüt bünyesinde uygulayan örgütler başarılı olabilmektedir. Koçel (2015: 785-786) örgütlerde yaşanan bu değişimin, birey ile örgüt arasındaki biçimsel, psikolojik ve sosyal ilişkileri etkilediğini ifade etmiştir. Bu ilişkilerin olmak üzere üç yönü bulunmaktadır. Biçimsel yön; işgörenin örgütte, örgüt ile kendisi arasındaki ilişkiyi ve kariyerini ilgilendiren konuları kapsamaktadır. Psikolojik yön; bireyin hissettiği ve örgüte bağlı ve örgütle özdeşleşmiş hale getiren ilişkileri ele alır. Sosyal yön ise bireyin örgüt kültürü ve değer yapıları arasındaki ilişkileri ifade etmektedir.

Özellikle teknolojinin yoğun olarak kullanıldığı ve katma değer büyük olduğu örgütlerde personelin istihdam edilmesinden sonra, oryantasyonu, eğitimi ve örgüte kazandırılarak örgütün tam bir üyesi haline getirilmesi arzulanmaktadır. Örgüt üyeleri arasındaki ilişki ve etkileşim, örgütün başarısını olumlu veya olumsuz yönde etkilemektedir. Bu nedenle insan kaynağına yatırım yapılması bir zorunluluk haline gelmiştir. Yapılan bu yatırımlar örgüt açısından önemli bir maliyet unsuru teşkil etmektedir. Örgüt açısından maliyet oluşturacak bir diğer unsur ise bireylerin örgütten ayrılmalarıdır. Bireyin görevinde istenilen seviyeye ulaşması ve

performansının yüksek olması için sağlanan imkânlar ve katlanılan harcamalar sonrasında bireyin örgütten ayrılması ve yerine başka birinin örgüte katılması ilave maliyetler oluşturmaktadır. Bu yüzden örgütler işten ayrılma niyeti taşıyan işgörenlerini ve işten ayrılma nedenlerini tespit ederek buna uygun önlemler almaktadır.

Örgütlerde, işinden memnun, örgütsel bağlılığı yüksek, iş stresi az ve performansı yüksek işgörenlerin varlığı, örgütün etkinlik ve verimliliğini doğrudan etkilediğinden (Zincirkıran, Çelik, Ceylan ve Emhan, 2015: 60) dolayı başarılı işgörenlerin elde tutulmasının zor ve hayati önem taşımaya başladığı vurgulanmaktadır (Mustafayeva, 2007: 79). Başarılı işgörenleri örgütte tutacak veya işten ayrılma niyetini azaltacak uygulama ve yaklaşımlardan bir tanesi örgütsel sosyalleşmedir.

Örgütsel sosyalleşme, bir bireyin bir örgütteki belirli bir role göre öğrenme içeriği ve süreci ile ilgili olup (Chao, O'Leary-Kelly, Wolf, Klein ve Gardner, 1994: 730) örgüt içinde yeni veya değiştirilmiş bir role uyum sağlayan bireyin öğrenimini tanımlar (s. 731). Bir kişinin, belirli bir sosyal grubun veya toplumun kural ve kaidelerini öğrenme ve kabul etme süreci olan örgütsel sosyalleşme, ilgili iş becerilerini edinmesi, işlevsel bir örgütsel anlayış düzeyi kazanması, iş arkadaşlarıyla destekleyici sosyal etkileşimler kazanması ve genellikle belirli bir örgütün tutum, davranış ve kaidelerini kabul etmesidir (Taormina, 1997: 29). van Maanen (1976, 1978), Barley (1985) ve Schein'in (1979) geliştirdiği sosyalleşme kuramında ise, sosyalleşmenin nerede gözleneceği belirtilmekte, sosyalleşmenin alacağı çeşitli kültürel formlar betimlenmekte, neden bazı durumlarda olmazken bazı durumlarda sosyalleşme olduğu açıklanabilmektedir (aktaran Balcı, 2003: 9-10). Saks ve Ashforth'a (1997: 235) göre; sosyalleşme alan yazını, betimleyici olmadığı için eleştirilmiş, görgül (ampirik) testlerden yoksun, metodolojik olarak zayıf ve yetersiz, teorik ve kavramsal olarak iyi anlaşılmadığı noktaya gelmiştir.

Örgütsel sosyalleşme, birçok farklı açıdan incelenmiş olup sosyolojik olarak örgütün yeni üye üzerindeki etkilerine ilişkin bilgilere katkıda bulunmasını psikolojik olarak da bireyler ve yöneticiler arasındaki etkileşimleri incelemek için bir çerçeve sağlamaktadır (Norton, 1995: 16).

1.1.1. Örgütsel Sosyalleşme Kavramı ile Birey-Örgüt Uyumu İlişkisi

Bir örgütün tüm üyelerinin yaşadığı bir olgu (Kwesiga ve Bell, 2004: 6) olan örgütsel sosyalleşme, yeni beceriler, bilgi, yetenekler, tutumlar, değerler ve ilişkilerdeki değişiklikleri veya bunların geliştirilmesini ve anlamlandırma çerçevelerinin geliştirilmesini içermektedir (Thomas ve Anderson, 2006: 492). Ayrıca başarılı bir şekilde çalışma gruplarına ve örgüt kültürüne dair bilgi edinme ve bunlara uyumu sağlayan örgütsel sosyalleşme (Haueter, , Macan, Therese ve Winter, 2003: 21). Bireyin örgüte tam üye olmasını sağlamaktadır. Theodorson ve Theodorson (1979), sosyalleşmeyi, bireyi ve örgütü bir bütün olarak ele almış ve bireyin grubun kültürünü ve gruptaki rolünü öğrenerek gruba bütünleşme süreci olarak tanımlamıştır (aktaran Norton, 1995: 16).

Bir örgütün hayatta kalması, kısmen de olsa sahip olduğu yeni üyelerin diğer tüm bireyler ile bütünleşebilme yeteneğine bağlıdır (Ashforth vd., 2007: 1). Bu yetenek bireyden yüksek verim almada önemli rol oynamaktadır. Bireyden yüksek verim almanın önemli noktalarından bir tanesi bireylerin örgüt ile uyumudur. Bu uyumu sağlayan unsurlardan bir tanesi de örgütün sosyalleşme düzeyidir. Bireyler, iş hayatında belirsizlik, haksızlık, tatminsizlik, stres ve aşırı iş yükü ile karşı karşıya kalmaktadır. Bu durum bireyler üzerinde düzensiz sosyal ilişkilere neden olabilmektedir. Bunların da önüne geçmek için örgüt yönetimlerinin örgütsel sosyalleşmeye önem vermeleri gerekmektedir.

Sahip olduğu değer ve inançlar ile belirlenen amaçlara ulaşmaya birey ve sosyal bir birim olan örgüte katılan yeni bireylerin yeni çevrelerini anlamlandırmayı ve anlamayı öğrendikleri yönetime örgütsel sosyalleşme adı verilmektedir (Salavati, Ahmadi, Sheikhesmaeili ve Mirzaeivd., 2011: 395). Ashford ve Taylor (1990), Fisher (1986), van Maanen (1976), van Maanen ve Schein (1979) gibi araştırmacılar ise örgütsel sosyalleşme ile bir örgütte başarılı bir şekilde yerine getirilmesi için gerekli olan yeteneklerin, değerlerin ve tutumların edinildiğini belirtmişlerdir (aktaran Von, Kehr ve Maier, 2000: 293). Bireyin sahip olduğu bu değer ve tutumlar ile örgüt kültürü arasında bir benzeşim arzulanmaktadır. Bu bağlamda geleneksel örgütsel sosyalleşme modelleri, öncelikle bireyleri örgütsel ortamlara göre uyum sağlayan uygulamalara ve mekanizmalara odaklanmaktadır.

Bir örgüt, bir örgüt şemasına yerleştirilmiş roller bütününden daha fazlası olduğundan değerler, faaliyetler ve amaçlarla ilgili önemli varsayımlar ve normların yer aldığı örgüt kültürü olarak adlandırılan bir kişiliğe sahiptir. Örgüte yeni katılan bireylerin bu yapıya uyum göstermeleri beklenmektedir. Örgütte işlerin nasıl yapıldığı ve önemli olan şeylerin ne olduğunun yer aldığı örgüt kültürünü bireylerin öğrenebilmeleri için bireylere yardımcı olacak bazı ipuçları verilmektedir (Louis, 1980: 231). Bu ipuçları örgütsel sosyalleşmede kullanılan önemli unsurlardır.

Örgütler, örgüt kültürüne, örgütün hedef ve amaçlarına uygun bir bireyi istihdam ettiklerinde, kişi-örgüt uyumunun sağlanması açısından önemli bir adım atmış olacaktırlar (Adıgüzel ve Kayadibi, 2015: 94). Bu yüzden sürekli tartışılan birey-örgüt uyumu konusu, örgütün ilgisini çeken ve seçilen kişilerin karakterlerinin, örgütün kendi değerleri ve örgüt düzeyi ile uyumlu olmamasıdır (Robbins ve Judge, 2012: 152).

Nelson ve Quick'e (1991) göre ise, örgütsel sosyalleşme, yeni gelenlerin örgüt ile uyumunda ve örgütteki büyüme ve ilerleme derecelerini artırmada önemli bir rol oynayabilecek yönetici, iş arkadaşı ve mentor gibi sosyal destek sistemleri sağlamaktadır (aktaran Kwesiga ve Bell, 2004: 7). Bu destek sistemleri ve uyum bireyler arasında bir etkileşim olmasını sağlamaktadır. Schein (1985), grup üyeleri ile çevresindeki unsurlar arasındaki etkileşimin sonucu olarak örgüt kültürünün meydana geldiğini belirtmiştir (aktaran Norton, 1995: 18).

1.1.2. Süreç Olarak Örgütsel Sosyalleşme

Örgütsel sosyalleşme belirli bir zaman diliminde uygulanabildiği için tanımlarda süreç olarak değerlendirilmiştir. Bu süreçte; örgütsel değerler, hedefler ve kültür; çalışma grubu değerleri, normlar ve ilişkiler; iş görevleri, gerekli beceri ve bilgi; özeleştirici ve güdüleri tanımlamakla ilgili bireysel değişim gibi içerikler bulunmaktadır.

Örgütsel sosyalleşme, bireylerin örgüt içindeki yeni veya değişen bir rol için gereken bilgi, beceri, tutum, beklentiler ve davranışları öğrenmesi ve bunlara uyum sağlaması sürecidir. Yeni gelenlerin örgütün tam bir üyesi olması için gerekli tutum ve davranış geliştirdiği öğrenme sürecinin yanında (Çavuş, 2012: 362) örgüt dışından örgüte katılan bireylerin etkin üyelere dönüştürülme (Feldman, 1981: 309) ve ayrıca

örgütün tutum, davranış ve kaidelerini kabul etme süreci olarak tanımlanmıştır (Taormina, 1997: 29). van Maanen ve Shein (1979: 212) ise örgütsel sosyalleşme sürecinin kültürel bir perspektifin yani iş dünyasının belirli bir alanındaki deneyimlerini yorumlama perspektifini öğrenmeyi gerektirdiğini vurgulamıştır. (aktaran Ashforth ve Saks, 1996: 149). Chao vd. (1994) çalışmalarında örgütsel sosyalleşme, “iş öğrenme” anlamına gelen genel bir tanımdan “bir bireyin bir örgütün üyesi olmak ve örgütsel bir rol üstlenmek için gerekli olan toplumsal bilgi, beklenen davranışlar, yetenekler ve değerleri takdir ettiği süreç” olarak tanımlanmıştır (Chao vd., 1994: 731). Schein (1988) ise örgütsel sosyalleşme sürecinin okulda başladığını savunarak örgütü okula benzetmiştir. Öğretilenin içeriğini öğrenmenin ötesinde, öğrencinin, eğitimin değerini kabul etmesi, hile yapmadan öğrenmeye çalışması, fakültenin otoritesini kabul edip öğrenci rolüne uygun davranması, sınıfta kaba ve profesöre karşı saygısız olmaması gerektiğini vurgulamıştır (Schein, 1988: 4). Porter, Lawler ve Hackman, (1974) da örgütü bir okul olarak değerlendirerek, sosyalleşme sürecinin, o örgütün değerlerini kabul etmeyi veya reddetmeyi seçtiği için yeni yöneticinin başarısı için önemli olduğunu düşünmektedir (aktaran Norton, 1995: 3).

Bireyin örgütün bir parçası olmasına, yeni işe uyum sağlamasına ve örgütsel tam üyeliğe odaklanan sosyalleşme süreci, dışarıdan biri olmaktan çıkıp içeriden biri olma statüsüne geçiş yolu ve değişim sürecidir (Balci, 2003: 12 ve Huiyuan, Zhong ve Xiaofei, 2020: 2). Louis (1980), bir bireyin örgütsel rol sahibi olması ve bir örgütün üyesi olarak sürece katılması için gerekli olan değerleri, yetenekleri, beklenen davranışları ve sosyal bilgiyi öğrenme ve takdir etme sürecini örgütsel sosyalleşme olarak tanımlamıştır (Louis, 1980: 229). Örgütsel sosyalleşme sürecinin en önemli parçası motivasyondur. Çünkü bireyler gruptaki diğer bireyler ile etkileşim kurmak için enerji harcamaya hazırdır. Etkileşim sürecinde bireyler, bir davranış biçimi belirler, kendi simge ve işaretleri ile başkalarının simge ve işaretlerini tanıyıp analiz eder (Norton, 1995: 18).

Örgütsel sosyalleşme, örgütsel üyenin başarılı bir şekilde yeni işlere, rollere, çalışma gruplarına ve örgüt kültürüne dair bilgi edinmesine ve bunlara uyum sağlamasına yardımcı olmaktadır (Haueter vd., 2003: 21). Çünkü örgütle daha iyi uyum sergileyen bireylerin daha iyi performans göstermesinden dolayı örgütler, bu

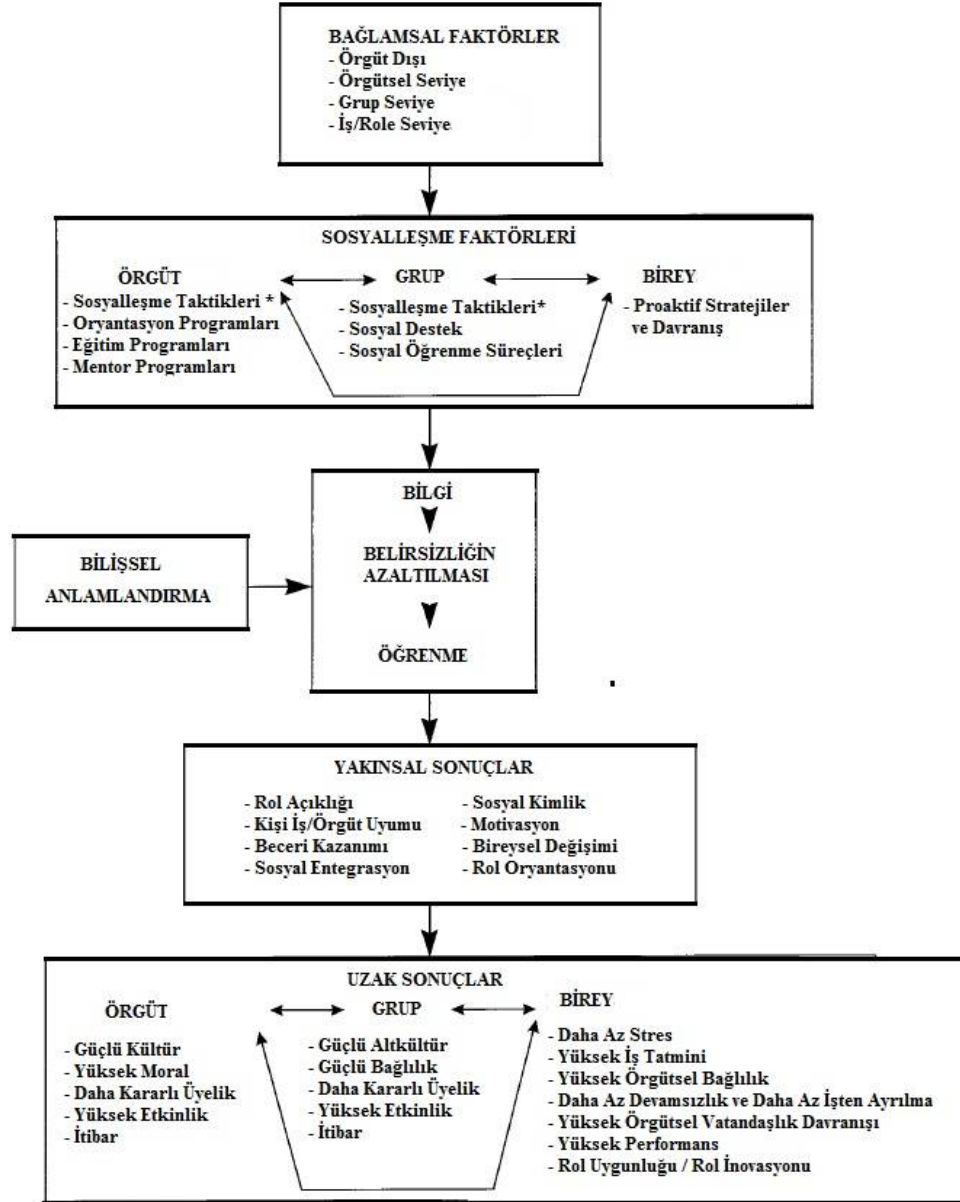
uyumun devam edebilmesi amacıyla sahip olduğu bütün kaynakları kullanmaktadır (Balcı, 2003: 33).

Saks ve Ashforth'un (1997) geliştirdiği modele göre daha bütünleşmiş bir örgütsel sosyalleşme geliştirmek için çeşitli teorileri, kavramları, modelleri ve araştırma bulgularını bir araya getirmeye çalışılmıştır. Odak noktası örgütsel sosyalleşmenin öncelikle bir öğrenme süreci olduğunu gösteren modelin diğer bileşenleri bilgi-öğrenmenin öncülleri ile bilgi-öğrenmeden etkilenen yakın zamandaki (proksimal) ve uzak zamandaki (distal) sonuçlardır (Saks ve Ashforth, 1997: 238).

Örgütsel ve grup sosyalleşme faktörlerinin bireysel farklılık değişkenlerini etkilemesi ve bireysel farklılıkların yeni gelen proaktif stratejileri ve davranışları etkilediği görölmektedir. Bireysel farklılıkların bilişsel anlamlandırma ile bilgi edinme ve öğrenmeyi doğrudan etkilediği tahmin edilmektedir. Bireysel farklılıkların sosyalleşme faktörlerinin bilgi ve öğrenme üzerindeki etkilerini ve bilgi ve öğrenmenin yakın zamandaki sonuçlar üzerindeki etkilerini hafifleteceği tahmin edilmektedir. Modelde aslında tasvir edilemeyecek kadar çok potansiyel geri besleme döngüsü vardır. Örneğin, yeni gelen bireyin performansının zayıf olması bir örgütün resmi bir mentorluk programı başlatmasına neden olabilmektedir. Grup düzeyinde güçlü uyum, istenmeyen kurumsal düzeyde sosyalleşme çabaları birey üzerinde etki oluşturabilir. Belirgin bir kurumsal itibar, örgütü belirli türdeki potansiyel işe alımlar için daha fazla veya daha az çekici hale getirebilir ve sonuçta örgüt içindeki çeşitli bireysel farklılıklara neden olabilir.

Saks ve Ashforth'un (1997) geliştirdiği modele göre (şekil 1); örgütsel olmayan alanda çeşitli bağlamsal değişkenler (ulusal kültür, yasalar ve yönetmelikler), örgütsel (strateji ve yapı), grup (büyüklük ve demografik çeşitlilik) ve iş / rol (iş tasarımı ve fiziksel ayırım) analiz düzeyleri, sosyalleşme faktörlerini etkilemektedir. Örgütsel sosyalleşme faktörleri sosyalleşme taktikleri, uyum programları, eğitim programları ve mentorluk programlarını içerir (Saks ve Ashforth, 1997: 238-239).

Şekil 1.
Örgütsel Sosyalleşmenin Çok Düzeyli Süreç Modeli



* Model, bireyselleştirilmiş olmaktan ziyade kurumsallaşmış sosyalleşme taktiklerini varsayar.

** Göreceli ağırlık grubun ve örgütün değerlerine bağlıdır.

Kaynak: Saks ve Ashforth'un (1997:238) çalışmasından yararlanılmıştır.

Örgütsel sosyalleşme süreci sonunda yakın ve uzak zamanda elde edilecek sonuçlar da ele alınmıştır. Yakın zamanda örgütsel düzeyde daha güçlü kültür, daha yüksek moral ve uyum, daha istikrarlı üyelik, daha yüksek etkinlik ve itibar ile bireysel düzeyde daha düşük stres, daha az devamsızlık ve işten ayrılma, daha yüksek iş tatmini, örgütsel bağlılık, örgütsel vatandaşlık davranışları, performans, grubun ve örgütün değerlerine bağlı olarak, rol uygunluğu ve rol yeniliği gibi

sonuçlar ortaya çıkabilmektedir. Modelde yer alan çift yönlü oklar, örgütsel, grup ve bireysel seviyeler arasındaki karşılıklı etkileri göstermektedir.

1.1.3. Yeni Gelen Birey Açısından Örgütsel Sosyalleşme

Örgüte yeni katılan bireyler genellikle bir belirsizlik durumu yaşamaktadırlar. Bu belirsizlik kaygı ve stresin oluşmasına sebep olabilmektedir. Yeni gelen bireyin bu olumsuz duygulardan hızlı bir şekilde uzaklaşması örgüte uyumunu da hızlandırabilmektedir. Bu durumların yaşanmaması veya en az düzeyde yaşanması amacıyla uygulanan yaklaşımlardan bir tanesi örgütsel sosyalleşmedir.

Yeni gelenler, yeni bağlam ve iş ortamındaki belirli rolleri ile ilgili bir dizi beklentiyle bir örgüte girerler. Yeni gelenlerin karşılaştığı daha kritik sorunlardan biri, örgüt hakkındaki beklenti ve rollerinin, örgütsel yaşamın gerçekliğiyle eşleşmediğinde ortaya çıkması olup karşılanmayan rol beklentileri yeni gelenlerin “gerçeklik şoku” yaşamalarına neden olacağı tahmin edilmektedir (Major, Steve, Kozlowski, Chao ve Gardner, 1995: 418).

Yeni bir örgütsel rolü olan herhangi bir birey, yeni bir mesleğe veya başka bir mesleki sınırı geçtikten sonra da birey ve yöneticiler sosyalleşme sürecine dâhil olmaktadır (Norton, 1995: 1-2). Louis’e (1980) göre yeni gelenlerin yeni ortamlarını anlamlandırmak için bilgi edinmesi gerektiği (Von vd., 2000: 293) örgütsel sosyalleşme, yeni gelenin, “diğerlerinin gördüğü gibi görebilmek için” algılarını değiştirdiği bir süreçtir. Anderson, Riddle ve Martin’e (1999) göre bu süreçte ayrıca yeni gelen birey örgütün faaliyet örüntüsünün bir parçası haline gelebilmektedir (aktaran Ashforth, Sluss ve Harrison, 2007: 1).

Taormina (1997), örgütsel sosyalleşmede, bireyin, işteki becerilerini sağlamlaştırdığı, örgütsel anlayışı geliştirdiği, deneyimli örgüt üyelerinden faydalı sosyal etkileşimler elde ettiği ve örgütün normlarını ve değerlerini benimsediğini ifade etmiştir (Çalık, 2003: 165). Bu düzeye ulaşabilmek açısından örgütsel sosyalleşmede deneyim önemli bir unsurdur. Örgütsel sosyalleşme uygulamalarında yeni gelen bireylere daha çok önem verildiğinden dolayı, Louis’in (1980) çalışmasında, yeni gelen birey, aktif bir problem çözücü olarak örgütsel sosyalleşme sürecinin merkezine yerleştirilmiştir.

Yeni gelen bireylerin uygun rol davranışının kazanması, iş beceri ve yeteneklerinin gelişimi ve çalışma grubunun norm ve değerlerine uyum sağlaması açısından sosyalleşme önemli bir faktördür (Feldman, 1981: 309). Yeni gelen bireylerin daha önceki iş deneyiminin gerçekçi beklentilere yol açtığı ve ayrıca kişinin örgüte uyumu ve performansla olumlu ilişkili olduğu düşünüldüğünden dolayı yeni örgüt üyelerinin sosyalleşmesinin daha açık ve kapsamlı olması gerekmektedir. Örgüte katılacak bireyin seçimi ve değerlendirilmesinden sonra örgütsel standart ve normların uygulanması amacıyla bireylerin öğrenme ve örgüte uyarlanma olarak tanımlanan (Tutar, 2013: 145) örgütsel sosyalleşmenin başarılı ve etkin olabilmesi için van Maanen (1975) önceden var olan tutum, değer ve davranışlardan vazgeçmeye odaklanırken, Caplow (1964) yeni benlik imgelerinin ve katılımlarının kazanılmasını, Schein (1968) ise örgütsel amaç ve kuralların öğrenilmesini vurgulamıştır (aktaran Feldman, 1981: 309).

Örgüte yeni katılan bireyin örgüte hızlı bir şekilde uyum göstermesi ve tam bir üye olması beklense de bu sürece yönelik tepkiler de kaçınılmaz olmaktadır. Yeni üye örgütün kalıcı bir parçası olmaya başladığında, sosyalleşme sürecine verdiği tepkiler de belirginleşmiş olmaktadır. Sosyalleşme çerçevesinde, sosyalleşmeye verilecek olası tepkiler koruyucu, içerik yenilikçi ve rol yenilikçi olduğu varsayılmaktadır. Koruyucu tepki, genellikle yeni üyenin önceki kalıtsal geçmişinin devam etmesini savunması sonucunda verdiği en kolay ve en uygun tepkidir. İçerik yeniliği ise örgüte katılan yeni bireyin örgütsel rol hakkında rahatsız edici veya endişeli hissetmesi durumunda değişiklikler getirmeye çalışmasıdır. Rol yeniliği ise, yeni üyenin, rolle ilişkili büyük kavramları reddetmeye ve yeniden tanımlayarak önceden var olduğu rolle ilişkili stratejileri değil, aynı zamanda rolün davranışını ve performansını yönlendiren normları da reddetmesidir (Norton 1995: 23). Örgüte yeni gelen bireyler rol yapma ve rol alma süreçlerinden biri olarak tanımlanan rol müzakere sürecine girerler. Yöneticiler yeni gelenlere bir rol sunar ve yeni gelen kişi, önerilen rolü kabul ederek, reddederek veya gözden geçirerek bir tepki verir. Benzer bir süreç yeni gelen ve çalışma grubu arasında da gerçekleşmektedir (Major vd., 1995: 421).

Sosyalleşme sadece örgüte yeni gelen bireyler için değil, aynı zamanda mevcut örgüt üyeleri için de önemli olduğundan iş veya işyerinde yapılan değişiklik durumunda örgüt üyeleri arasında yeniden sosyalleşme ihtiyacı ortaya çıkmaktadır.

Bu değişiklikler terfi, transfer veya yeniden atamalar gibi resmi değişiklikler olabilir veya resmi bir iş unvanındaki küçük değişiklikler olabilir. Resmi pozisyonlarındaki bireyler açısından çalışma prosedürleri veya örgütsel amaç ve değerler yeni öğrenme ve role uyum ihtiyacını tetikleyebilir. Dolayısıyla örgütsel sosyalleşme, örgütsel davranış ve kariyer gelişiminin yaygın bir yönü olabilir (Chao vd., 1994: 742).

1.2. ÖRGÜTSEL SOSYALLEŞMENİN AMACI VE ÖNEMİ

Sosyalleşmenin yapısı önceki dönemlere göre değişerek birçok avantajı da beraberinde getirmiştir. İnsanlar günümüzün gelişen teknolojisi ile birbirleriyle her zamankinden daha fazla bağlantı kurabilmektedir. Bunun farkına varan akıllı örgütler enerji, zaman ve maliyetlerini sosyal süreçler için kullanmaktadır. Bireyin örgütsel bir rol üstlenmek ve örgütsel üye olarak katılmak için gerekli olan değerleri, yetenekleri, beklenen davranışları ve sosyal bilgileri takdir etme süreci olarak tanımlanan örgütsel sosyalleşmenin (Louis, 1980: 229) önemi gün geçtikçe artmaktadır. Örgüte yeni katılan, yeni bir bölüme geçen, yeni terfi alan, yeni yönetici olan bireyin, yeni örgüte ve yeni görevine uyum sağlayabilmesi için sosyalleşmeye ihtiyaç duyulmaktadır.

Örgütsel sosyalleşme, örgütsel işlevlerde; rol görevlerini bağımlı olarak gerçekleştirme, örgütte kalma ve rol gereklerinin ötesinde örgütsel amaçları başarmak gibi amaçlara odaklanmıştır. Ayrıca içsel iş doyumu ve işe katılma çıktılarını da kapsamaktadır (Balcı, 2003: 83).

Örgüt bünyesine katılan veya birim değiştiren bireylerin hızlı bir şekilde örgüte veya ilgili birime uyum sağlaması hem örgüt açısından hem de kişi açısından arzu edilen bir gelişmedir. Sağlanan bu uyum ile Schein'nin (1983) ifade ettiği gibi örgütsel sosyalleşmenin temel işlevi olan örgüte adanma, sadakat ve bağlılık amacına ulaşılacaktır (aktaran Balcı, 2003: 10). Ancak bu amaca ulaşmak kolay ve hızlı olamayacaktır. Bauer'e (1998) göre, örgütsel sosyalleşme araştırmasının pratik amacı, bireylerin örgütlerde daha hızlı ve etkili bir şekilde sosyalleşmelerine yardımcı olacak yollar bulmaktır (aktaran Thomas ve Anderson, 2006: 506). Oluşturulan bu yollar ile geliştirilen örgütsel sosyalleşme, bireyin iş becerileri ve

işlevsel bir örgütsel anlayış düzeyi elde etmesine, iş arkadaşlarıyla destekleyici sosyal etkileşimler gerçekleştirmesine olanak tanımaktadır (Taormina, 1997: 29).

Örgütsel sosyalleşmenin bir amacı da bireyin işteki etkililiğini ve verimliliğini arttırarak bireyin örgüte katkısının fazla olmasını sağlamanın haricinde aşağıdaki amaçları da kapsamaktadır (Kartal, 2003: 35);

- Örgütte, alanında uzman olan kişilerin yeni gelen bireylere tanıtılmasını sağlamak,
- Örgüte yeni katılan bireylerin örgütteki deneyimli bireyler ile örgüt, grup ve bireysel işler hakkında bilgi alabilmeleri için bireyler arası sağlıklı ilişkiler kurulmasını sağlamak,
- Örgüt bünyesinde kullanılan teknik terimler, örgütsel jargon ve kısaltmaları içeren ortak bir dilin öğrenilmesini sağlamak,
- Örgütün gelenek ve görenekleri, adetleri, özel günleri ile hikâyelerini kapsayan örgüt tarihinin öğrenilmesini sağlamak,
- İşin gereklerini yerine getirebilmesi için kullanacağı araçların, başarı değerlendirme kriterlerinin, yeteneklerin ve bilgilerin öğrenilmesini sağlamaktır.

Bunların sağlanması için bireyin örgütteki rolünün belirgin, role ilişkin beceri ve yeteneklerin yanında performansını arttıracak motivasyona sahip olması gerekmektedir (Kartal, 2003: 36).

1.2.1. Örgütsel Sosyalleşmenin Birey Açısından Önemi

Örgütsel sosyalleşmenin bireye yönelik faydaları bulunduğu için birey için önemli bir konu olma özelliğini taşımaktadır. Bu faydalardan bir tanesi örgüte yeni katılan bireyin belirsizlik yaşamaması veya belirsizlik düzeyinin düşük olmasının sağlanmasıdır. Ayrıca örgütsel sosyalleşme ile birey örgütünü, örgüte giriş aşamasından önce tanıyabilmekte ve sonraki süreçlerde başarılı bir performans gösterebilmektedir. Bireyin veriminin ve performansının artması ile birlikte örgüte bağlılık düzeyi ve örgütte kalma isteği de artacaktır. Örgütsel sosyalleşme, yeni gelenlerin performans kriterlerinin ne olduğunu bilmesi ve değerli bir katkı yaptığını hissetmesinin yanı sıra iş arkadaşlarının da aynı algıya sahip olmasını sağlamak için önemlidir (Thomas ve Anderson, 2006: 493). Bu da örgüt içinde bireyler arasındaki uyumu meydana getirmektedir. Yaşanan sosyalleşmenin derecesi veya türü, yeni

gelenin mevcut rolü değiştirmeye birey yenilikçi bir rol üstleneceği dereceyi, yeni gelen kişinin işin gerekliliklerini basitçe öğrenmesi ya da örgütten ayrılması için yeni bir rol üstlenmeye çalışacak yenilikçi bir rol üstlenmesini etkileyecektir (Kwesiga ve Bell, 2004: 6). van Maanen ve Schein (1979) ise bir rolün, belirli bir örgütte belirli bir pozisyonda bulunan bir kişiden beklenen davranışlar kümesi olduğunu açıklar (aktaran Norton, 1995: 22). Örgütsel olarak tanımlanmış bir rolün bilgi tabanı, strateji ve misyon olan üç özelliği ve buna eşlik eden normlar birbiriyle iç içe geçmiştir. Bir birey sosyalleşme sürecinden geçerken, tanımlanmış bir örüntüye göre tepki vermesi de muhtemeldir (Norton, 1995: 22).

Feldman’a (1981) göre, örgütsel sosyalleşme; uygun rol davranışlarının kazanılması, iş beceri ve yeteneklerinin geliştirilmesi ve çalışma grubunun norm ve değerlerine uyumu sağlama açısından önemlidir (aktaran Balcı, 2003: 82). Taormina (2009) da bireyin örgüt kültürüne ve diğer bireyler ile başarılı bir uyum oluşturmasına yardımcı olmasından dolayı örgütsel sosyalleşmenin önemine vurgu yapmaktadır. Bu süreç yoluyla, bireyler, daha iyi bir örgüt üyesi olabilmek için örgüt kültürüne, çalışma gruplarına, üstlendiği rollerine ve yeni işine adapte olabilmek için gerekli bilgiye sahip olacaktır (Salavati vd., 2011: 397). Örgütsel sosyalleşme süreçlerinde yeni gelenlerin düşük beklentilerinin karşılanmasının daha yüksek beklentilerin karşılanmasından daha mümkün olduğu ve bu beklentilerin karşılanmasının memnuniyete yol açtığı görölmüştür (Louis, 1980: 227). Gerçekçilik, beklentilerin doğruluğunu ve uygunluğunu gerektirmesine rağmen, genellikle beklenti düzeyi ile ters bir işlevsellik olduğu ortaya çıkmıştır. Düşük beklentiler, yüksek beklentilerden daha gerçekçi olarak kabul edilir (Louis, 1980: 228).

Bireysel amaçlarına ulaşma girişimlerinden dolayı bireyler, örgütsel sosyalleşmenin merkezinde bulunup aktif rol almaktadır. Örgütsel sosyalleşmenin temel özelliklerinden bir tanesi de proaktif olmasıdır. Proaktifliğin birincil yöntemi olan bilgi arama ve edinmenin farklı bağlamsal alanlara ilişkin bilgilerinin yanı sıra daha yüksek memnuniyet, bağlılık ve uyum ve daha düşük işten ayrılma niyetleri ve stresi ile ilişkili olduğunu bulmuştur (Saks ve Ashforth, 1997: 246). Ayrıca başarılı bir sosyalleşme ile birey örgüte ve işine yüksek düzeyde bağlı ve örgütü ile uyumlu iken başarısız bir sosyalleşme bireyin işten ayrılmasına neden olabilecektir. Bu da sosyalleşme sürecinin birey açısından önemini ortaya koymaktadır (Balcı, 2003: 12).

Örgütsel sosyalleşme sırasında bireysel farklılıkların rolde önemli olup kişilik özellikleri, öz-yeterlik, proaktif kişilik ve dışadönüklük ile deneyime açıklık gibi özelliklerin, yeni gelenlerin sosyalleşmesini etkilemektedir. Ayrıca görev uzmanlığı, rol netliği, sosyal bütünleşme ve politik bilgi gibi olumlu sonuçlarla ilişkili olduğu ve daha yüksek düzeyde proaktif sosyalleşme davranışı (geri bildirim ve ilişki kurma) ile ilişkili olduğu görülmüştür (Thomas ve Anderson, 2006: 495).

Yeni gelenler, bireysel, grup ve örgütsel performans kriterlerine katkıda bulunmak üzere örgüte katıldıklarından dolayı örgütsel sosyalleşme, yeni gelenlerin örgüt içinde hız kazanmalarına ve katkıda bulunmalarına, hızlı ve kalıcı etkileri nedeniyle kritik öneme sahiptir (Thomas ve Anderson, 2006: 493). Sosyalleşme deneyimi yeni gelen ve yöneticiler için aynı olmasa da gelecekteki yönetici olacak bireylerin işe daha iyi hazırlanmasına yardımcı olabilecek ortak temalar bulunabilir (Norton, 1995: 207).

1.2.2. Örgütsel Sosyalleşmenin Örgüt Açısından Önemi

Örgütsel sosyalleşmenin örgüte yönelik faydaları bulunduğundan örgüt için de önem taşımaktadır. Örgüt içinde sosyalleşmenin artması birkaç fayda sağlayacaktır. Bunların başında bilgi paylaşımı gelmektedir. Sosyalleşme sırasında, bireyler genellikle gözden kaçırılabilir projelerle ilgili güncel bilgileri paylaşırlar. Sosyal aktivite, bireylere politikalarda veya projelerde değişiklikler konusunda farklı bakış açıları sağlar. Sosyalleşme, ayrıca yeni gelenlerin de sosyalleşmesini, ekip çalışmasının teşvik edilmesini ve güçlü ittifaklar oluşturulmasını da sağlamaktadır.

Örgütler, yeni gelenlerin örgütsel değerleri ve davranış normlarını öğrenmelerine yardımcı olmak için sosyalleşme uygulamaları kullanmaktadır (Kwesiga ve Bell, 2004: 6). Ancak, yeni gelenlerin örgütlerinde nasıl çalışacaklarını, örgütün değerlerini, normlarını, kaynaklarını ve politikasını öğrenmeleri gerekir (Thomas ve Anderson, 2006: 493). Yeni örgüt üyeleri arasında artan hayal kırıklığı örgütsel giriş yaklaşımlarındaki yetersizlikleri ortaya koymaktadır. Mevcut örgütsel giriş uygulamalarının yeni üyelerin örgüte geçişini yeterince kolaylaştırmadığına dair endişeler artmaktadır (Louis, 1980: 226).

Yeni gelenler ve örgüt için arzu edilen etkili örgütsel sosyalleşme, yeni gelenlerin refahını ve performansını teşvik eder ve örgütün işe alım ve eğitim

maliyetlerini düşürmektedir (Huiyuan vd., 2020: 1). Bu sürecin başarılı olmaması durumunda yaşanacak yüksek düzeyde işten ayrılmanın örgüte maliyeti de yüksek olabilmektedir (Balcı, 2003: 12).

Özel sektör firmalarında örgütsel sosyalleşme üzerine yirmi yıldan fazla yapılan araştırmalarda, örgütsel sosyalleşmenin, örgütsel bağlılığı, iş doyumunu, kişi-örgüt ve kişi-kişi uyumunu, rol açıklığını, işe gömülmüslüğünü, görev ustalığını, birey örgütlenmesini değer uyumunu ve örgüt kültürünün benimsenmesini olumlu etkilediğini bireylerin örgütten veya işten ayrılma niyetlerini azaltabileceği (Ashforth vd., 2007; Bauer, Morrison ve Callister 1998; Chatman 1991; Jones 1986; Kim, Cable ve Kim 2005; Saks ve Ashforth, 1997a) vurgulanmıştır (aktaran Hatmaker, 2015: 1147). Bireyden yüksek verim alınmasında önemli rol oynanan birey-örgüt uyumunu sağlayan örgütsel sosyalleşme, olumlu sonuçlar elde etmek için beklentilerin karşılanması açısından da önemlidir (Thomas ve Anderson, 2006: 493). Örgütün personeline vermiş olduğu değer arttıkça bireyin memnuniyetinin, örgütüne bağlılığının, performansının artacağı ve böylelikle örgütten ayrılma niyetinin de azalacağı öngörülmüştür. Öngörülen bu sonuçlara da ulaşılmasında örgütsel sosyalleşme uygulamalarının katkısı olduğundan dolayı örgütsel sosyalleşme örgüt için bir değer niteliği taşımaktadır. Bireyler, iş hayatında stres ve bazen aşırı iş yükü ile karşı karşıya kaldıklarından dolayı düzensiz sosyal ilişkiler yaşayabilmektedir. Bunların önlenmesi için örgütlerin örgütsel sosyalleşmeye önem vermeleri gerekmektedir.

1.3. ÖRGÜTSEL SOSYALLEŞME TEORİLERİ

Örgütsel sosyalleşme, bireyin hem örgütsel hem de bireysel ihtiyaçlara uygun bir örgütsel rol üstlenmesini sağlayan bir öğrenme ve uyum süreci olarak tanımlanmaktadır. Daresh (1987b), esasen üyelerin grubun normlarını nasıl benimsemeyi seçtiklerine bakan bu tanımların ötesinde, sosyalleşme, yeni bir çalışma ortamının birey üzerinde talepte bulunma şekli açısından incelemiştir (aktaran Norton, 1995: 16).

Bireyin, bir örgütte yeni veya değişen bir rol üstlenmesi durumunda ortaya çıkan dinamik bir süreç olan örgütsel sosyalleşme süreci, birçok kavram ile

ilişkilendirilmektedir. Örgütsel sosyalleşme araştırmalarında iş tatmini, rol oryantasyonu (Aguilera vd., 2006) rol çatışması, rol belirsizliği, işten ayrılma niyeti (King vd., 2005, Yang, 2008) iş performansı (Fogarty, 2000) işyerinde adalet (Warthon, Potter ve Parry, 2004) tükenmişlik (Liang ve Hsiesh, 2008) ve örgütsel vatandaşlık (Salavati vd. 2011) üzerindeki farklılaşan etkilerinin incelendiği görülmektedir (aktaran Araza, Aslan ve Bulut, 2013: 5567-5570). Belirsizlik azaltma teorisi, aidiyet ihtiyacı, sosyal değişim teorisi ve sosyal kimlik teorisi, örgütsel sosyalleşmenin teorik temelleri olarak sunulmaktadır. Bu arka plana göre, örgütsel sosyalleşmenin temel bileşenleri -süreçleri, içeriği ve sonuçları- gözden geçirilmektedir.

Sosyalleşmeyi kolaylaştırmak için kullanılan örgütsel ve bireysel taktiklerin yanı sıra öğrenilenlerin belirli içeriğine de vurgu yapılmaktadır. Yapılan araştırmalarda oluşturulan örgütsel sosyalleşme modelleri, mevcut boşlukları ele alarak gelecekteki araştırmalara yönelik bir taslak sunmaktadır. Özellikle, örgütlerin, sosyalleşme sürecinden neler öğrendiklerini anlamak için bireysel ve örgütsel perspektiflere yönelik çalışmalar yapılmaktadır.

Örgütsel sosyalleşme alan yazında yapılan birçok araştırma ve çalışmada çeşitli teorilere dayandırıldığı görülsede en sorunlu ve eleştirilen yönlerinden bir tanesi, sosyalleşmenin temel kavramlarını ve süreçlerini birleştiren tutarlı bir teorinin olmamasıdır (Thomas ve Anderson, 2006: 498). Örgüte yeni katılan veya farklı bir birime geçen bireyin örgütün beklediği tutumu sergilemesi, davranış göstermesi ve bunları öğrenmesi süreci olan örgütsel sosyalleşme, insanın sosyal yönünü ve diğer insanlar ile olan iletişimi ve etkileşimi ile ilgili kural ve kaideleri savunan birçok teori ile ilişkilendirilebilmektedir (Tutar, 2013: 145).

Birey, grup ve örgüt kavramlarını bünyesinde barındıran ve birbirleriyle iletişim, etkileşim ve pozitif ilişkinin söz konusu olduğu örgütsel sosyalleşme kavramı birçok teori ile ilişkilendirilmektedir. Sosyalleşme teorisindeki ilerlemeler, sosyalleşme içerik alanları ile bunların öncülleri ve sonuçları arasındaki farklı ilişkiler anlaşılabilir (Chao vd.,1994: 742). Feldman (1989), Morrison ve Hock (1986) ve van Maanen (1976; 1984) sosyalleşme teorisinin temel ilkeleri kapsamında, bunu bir bireyin tüm kariyerini kaplayan yaşam boyu bir süreç olarak tanımlamaktadırlar (aktaran Chao vd., 1994: 731). van Maanen ve Schein (1979),

herhangi bir örgütsel sosyalleşme teorisinin, teorik olarak sağlıklı olabilmesi için üç temel ilkeye uygun olması gerektiğini belirtmiştir (aktaran Chao vd., 1994: 740). İlk olarak, örgütsel sosyalleşmenin en belirgin yönlerini gözlemlemek için örgütün neresi ile ilgileneceğinin bilinmesi, ikincisi örgütsel sosyalleşmenin çeşitli kültürel biçimleri tanımlaması ve son olarak sosyalleşmenin bireysel veya kolektif sonuçlara yol açması vurgulanmıştır (Chao vd., 1994: 740). Örgüt içinde iş değişikliği yapmayan bireyler için, sosyalleşme boyutlarına verilen tepkilerde küçük farklılıklar olması işyerinde oluşan sürekli bir eğitim ve sosyalleşme sürecinin var olduğunu göstermektedir. Sosyalleşme sürecinin bireyin içinde olgunlaşması ile devam etmesi, sosyalleşme teorisi hipotezine görgül bir destek sağlamakta ve sosyalleşmenin bireyin kariyerinin tüm aşamalarında gerçekleştiğini göstermiştir (Chao vd., 1994: 740).

Geleneksel sosyalleşme teorisi, yeni gelenleri özümsemek için kullanılan normatif aşamalara ve örgütsel stratejilere odaklanmıştır (Major vd., 1995: 428). Yeni gelenin sosyalleşmesi, hem örgütün (van Maanen ve Schein, 1979) hem de bireyin (Ashford ve Black, 1996) gösterdiği eylemler, yeni gelenlerin yeni rolleri ve örgüt hakkında bilgi edinmelerini ve iş arkadaşları ile iyi ilişki kurmalarını sağlar ve yeni gelenlerin yüksek iş performansı, refah, iş tatmini, örgütsel bağlılık, performans, daha az ayrılma niyeti ve daha düşük iş gücü devir hızını elde etmesini veya bunların iyileştirmesini sağlar (aktaran Thomas vd., 2019: 1).

1.3.1. Sosyal Mübadele Teorisi

Örgütsel sosyalleşmenin ilişkilendirildiği teorilerden bir tanesi sosyal mübadele teorisidir. Sosyal mübadele, bir bütün olarak gruplar arasındaki ilişkilerdeki değişikliklere, bu değişikliklerdeki beklentilere, korkulara ya da arzulara, onları teşvik etmeye ya da önlemeye yönelik eylemlere veya bu eylemlerde bulunma niyetlerine ve planlarına bağlıdır (Tajfel, 1974: 78). Sosyal davranışı bir mal alışverişi olarak düşünmek, teorisinin dört organı olan davranışsal psikoloji, ekonomi, etki dinamikleri ve küçük grupların yapısı hakkında önermeleri arasındaki ilişkileri açıklığa kavuşturabilir (Homans, 1958: 597).

Mübadele teorisi, insan biliminin en gelişmiş, en yetenekli ve entelektüel olarak soyutlanmış olan sosyolojiyi ekonomiye yakınlıktır. Sosyal davranış, maddi malların veya saygınlık sembolleri gibi maddi olmayan metaların alışveriştir.

Başkalarına çok şey veren kişiler onlardan çok şey almaya çalışırlar ve başkalarından çok şey alan insanlar onlara çok şey verme baskısı altındadır. Bu etki süreci, değiş-tokuştaki dengeye göre kararlı bir şekilde devam etme eğilimindedir. Mübadelede olan bir kişi için verdiği şey onun için bir maliyet olarak düşünebilir. Aldığı şeyin bir ödül olabileceği ve davranışının kâr olarak daha az değiştiği, yani daha az maliyet ödediği, maksimum seviyeye çıktığı düşüncesine de sahip olabilmektedir. Sadece kendisi için maksimum değil, ancak grubundaki hiç kimsenin kendisinden daha fazla kar elde etmediğini görmeye çalışır. Verdiği şeyin ve elde ettiklerinin maliyeti ve değeri, verdikleri ve aldıkları miktara göre değişir (Homans, 1958: 606).

Psikolojik durumdan ziyade ekonomik olarak ele alan Homans'ın (1958) mübadele kuramı, kişinin davranışının ya ödül elde etmek ya da cezalandırılmaktan sakınma olarak vurgulanmaktadır. Homans, bireylerin maliyeti (ceza) minimum seviyeye çekmek ve kârı (ödül) maksimize etmek için eyleme geçilmesi gerektiğini iddia eder (Polama, 1996: 59). Homans mübadele sürecini beş önerme ile açıklamaktadır. Başarı (success), uyaran (stimulus), değer (value) ve yoksunluk-doyumluluk (deprivation-satiation) ve saldırganlık-onaylama (aggression-approval) önermeleridir (Polama, 1996: 61).

Mübadele kuramında, bir yönetici ile birey arasındaki ilişkilerin bireysel olduğu ve her bireyin ilişkiden elde edebileceği göreceli faydaya bağlı olduğu vurgulanır. Bireylerin bu süreçte ödülleri tam olarak maksimize etmeleri gerekmez, sadece biraz fayda elde etmeleri yeterlidir. Ortaya çıkan kazanç, uygun bir program veya oda tahsisi gibi işyerinde başkaları tarafından kabul edilen hedeflere doğru ilerlemeyi yansıtırsa fayda olarak kabul edilir (Norton, 1995: 19).

Örgütsel sosyalleşme yeni gelenin rolü ile ilgili iki yapı oluşturmaktadır. Sosyalleşme sırasında yeni gelenler ve örgütteki mevcut üyeler arasında gelişen ilişkinin doğasını gösteren lider üye mübadelesi ve takım üyesi mübadelesi yaşanmaktadır. Lider üye mübadelesi, yeni gelen ve yöneticisi arasındaki ilişkinin, takım üyesi mübadelesi ise yeni gelen ve çalışma grubu üyeleri arasındaki ilişkinin oluşmasında yararlı olabilecek paralel bir yapıdır. Lider üye mübadelesinde, yeni gelen kişinin yöneticiye olan güveni, yöneticinin yeni gelen kişiyi savunması ve yeni gelen ile yönetici arasındaki karşılıklı anlayış derecesini göstermektedir. Takım üyesi mübadelesinde ise iş arkadaşları arasında birbirlerine yardım sağlama istekliliği ve

karşılıklı anlayış derecesi gibi konular yer almaktadır. Bunlar yeni gelen ve sosyalleşme araçları arasındaki rol geliştirme ilişkilerinin kalitesini etkilemektedir (Major vd., 1995: 421-422).

Örgütsel sosyalleşme uygulamalarında da örgüt içinde bireyler arası etkileşim ile karşılıklı fayda söz konusudur. Birey, örgütü beklenenden daha kısa sürede tanıyarak beklentilerinin karşılanması konusunda bilgi sahibi olmaktadır. Aynı şekilde örgütün de bireyin kişiliğini ve özelliklerine göre uygun roller verilmesi ile örgüt genelinde bir uyumun oluşmasına katkıda bulunmaktadır. Kişiler arası uyum sağlanır ise karşılıklı yardımlaşma sayesinde bireysel performanslarının gelişmesi de sağlanmış olacaktır. Böylelikle örgütün performansı, başarısı ve verimi artmış olmaktadır.

1.3.2. Belirsizliği Azaltma Teorisi

Örgüte yeni katılan veya yeni bir birime geçen bireylerin en sık yaşadığı problemlerden bir tanesi örgütü, birimi (grubu) ve bireyleri tanımamasıdır. Bu yüzden örgüte yeni gelen bireyler belirsizlik ve yabancılık yaşadıklarından dolayı başarısızlığa uğradıkları hissine kapılırlar. van Maanen ve Schein (1979) ve Louis (1980), belirsizliğin azaltılmasının örgüte yeni gelenlerin ana hedefi olduğunu iddia etmişlerdir (aktaran Jones, 1986: 274). Bunda dolayı, yeni karşılaşılan durum ve şartlarda bireylerin amaçlarını gözden geçirmeleri, kendilerini ve tarzlarını değiştirmeleri gerekebilir (Balcı, 2003: 21) Yeni gelen bireyler, diğer örgüt üyeleri gibi, çalışma ortamının daha öngörülebilir, anlaşılabilir ve nihayetinde kontrol edilebilir hale geleceği şekilde belirsizliklerini azaltmaya motive olurlar (Saks ve Ashforth, 1997: 236).

İnsanlar, iş arkadaşlarının (ortaklarının) eylemlerinden ve niyetlerinden emin olmadığında ve bireyler kendilerinden ne beklendiğinden ve başkalarının kendilerine nasıl tepki vereceğinden emin olmadığından etkileşim akışı bozulur ve böylece belirsizlik oluşur. Koordineli bir iletişim ve etkileşimin devam etmesini sağlamak için insanların geçmiş, şimdiki ve gelecekteki eylemleri hakkındaki karşılıklı belirsizlikleri azaltmaları gerekmektedir (Berger, 1986: 35). Belirsizlik azaltma teorisi sadece başlangıçtaki etkileşim olaylarını açıklamak için kullanılmamış, aynı zamanda kültürlerarası etkileşimleri (Gudykunst vd., 1985) ve örgütsel sosyalleşmenin boyutlarını incelemek için bir araç olarak kullanılmış ve kullanılan

bu iletişim ve etkileşim sayesinde belirsizlik azalacak ve sosyal sistemler değişime uyum sağlayabilmekte ve uzun süre kullanılabilir (aktaran Berger, 1986: 37).

Bireylerin yaşadıkları endişe, kaygı ve stresin artmasına sebep veren belirsizliği azaltmak için kurallar ve kontrol mekanizmaları kullanılmaktadır (Robbins ve Judge, 2012: 153). Bu mekanizmalardan bir tanesi de örgütsel sosyalleşme taktik ve stratejileridir. Sosyalleşme araştırmalarını yönlendiren en yaygın teorik çerçeve belirsizlik azaltma teorisi olmuştur (Saks ve Ashforth, 1997: 236). Belirsizlik azaltma teorisinde, yeni gelenlerin çalışma ortamını daha öngörülebilir hale getiren öğrenme, bilgi arama, içerik öğrenme ve anlamlandırma yaklaşımlarının tümü, örgütü ve örgütteki rollerini anlamaya gelen yeni gelenlere odaklanır (Thomas ve Anderson, 2006: 498). Yeni gelenler arasındaki ilk etkileşimlerdeki belirsizliğin yaygınlığı, ilk etkileşim ritüelleri gibi sosyal mekanizmaların neden geliştiğini açıklayabilir. Bu tür ritüeller, bireylerin bilişsel belirsizliğin yüksek olduğu durumlarda etkileşime girmesini mümkün kılar. Yüksek belirsizlik düzeyleri nedeniyle başka biriyle koordineli bir etkileşim kurulmaması, ilişkinin kapatılmasının temel nedeni olabilir. Belirsizliğin azaltılmasının hem olumlu hem de olumsuz sonuçlar doğurabilecektir (Berger, 1986: 36).

Örgütsel sosyalleşme sürecinde iş arkadaşları ve yöneticiler tarafından sunulan bilgiler, yeni gelenlerin çatışmaları ve belirsizlikleri çözmelerine ve kaygıyı azaltmalarına yardımcı olabilir (Huiyuan vd., 2020: 2). Sosyalleşme programları, yüksek belirsizlik ve kaygı düzeylerini azaltarak yeni gelenlerin bu konudaki uyumunu etkilemektedir. Belirsizlik azaldıkça, yeni gelenler görevlerini yerine getirme konusunda daha becerikli, işlerinden daha memnun ve örgütte kalma olasılıkları artmaktadır (Saks ve Ashforth, 1997: 236).

1.3.3. Sosyal Bilişsel Teori

Örgütsel sosyalleşme sürecinin ilişkilendirildiği bir diğer teori sosyal bilişsel teoridir. Çünkü örgütsel sosyalleşme faktörleri, sosyal bilişsel kuramda tartışılan sosyal öğrenme süreçlerini (örneğin, gözlem, öğretim, pekiştirme ve müzakere) içermektedir (Saks ve Ashforth, 1997: 239-240). Sosyal bilişsel teoriye göre, insan davranışı; psikososyal işlevsellik, bilişsel ve bireysel faktörlerdeki nedenlerle açıklanabilir ve çevresel olaylar birbirleriyle çift yönlü olarak etkileşir ve birbirlerini etkiler (Saks ve Ashforth, 1997: 237). Sosyal bilişsel teorisinin özellikle örgütsel

işlevsellik ile ilgili olduğu kabul edilmiştir. Ayrıca temsili öğrenme, ustalık modellemesi, hedef sistemleri, öz-yeterlik inançları, özdenetim mekanizmaları da çok önemlidir (Saks ve Ashforth, 1997: 237). Sosyal bilişsel teoriyi kullanarak yapılan araştırmalar, öğrenme deneyimleri bunun önemli bir parçası olan öncül ve artan öz-yeterlik sonuçlarını araştırmıştır (Thomas ve Anderson, 2006: 498).

1.3.4. Öz-Yeterlik Teorisi

Örgütsel sosyalleşmenin uygulanabilmesi için bireyin de bazı özellik ve niteliklere sahip olması gerekmektedir. Bireyin diğer bireyler ile uyumu, üstlendiği rol ve davranışlarını başarılı bir şekilde yerine getirebilmesi için kendine ait bazı yetenekleri olmalıdır. Bandura (1997) öz-yeterlik kavramını; “kişilerin verilen görevleri gerçekleştirmek için gerekli olan eylemleri örgütleme ve yerine getirme konusundaki kapasitelerine olan inançları” olarak tanımlamıştır (aktaran Bolat, 2011: 256). Öz-yeterlik teorisi, öz-yeterlik algılarını (ustalık deneyimi, vekâleten tecrübe, sözlü ikna, fizyolojik ve duygusal durumlar) etkileyen bilgi kaynaklarının yanı sıra kişinin davranışı ve psikolojisi üzerindeki etkilerini tanımlar.

Sosyalleşme ve eğitim alan yazınına bütünleştirmek için de kullanılan (Saks ve Ashforth, 1997: 237) öz-yeterlik teorisinde bireyin kendi yeterliliklerine güven duyması gerekmektedir (aktaran Bolat, 2011: 256). Bu durum sosyal öğrenmenin temel dayanağını göstermektedir. Bireyin belirlenen görevini başarılı bir şekilde yapabilme derecesine ilişkin inancını tanımlayan öz-yeterlik seviyesi ne kadar yüksek ise başarıya ilişkin yeteneğe güven o kadar yüksek olabilmektedir (Robbins ve Judge, 2012: 217).

Örgütsel sosyalleşme sürecinde bireyin ve örgütün beklentileri bulunmaktadır. Normatif bir perspektiften bakıldığında, bu beklentiler çoğu zaman karşılanmamaktadır. Bu nedenle, beklentiler alan yazını, karşılanan ve karşılanmayan beklentilerin etkileri üzerine yoğunlaşmış olup karşılanan beklentilerin örgütsel bağlılık (Tannenbaum, Mathieu, Salas ve Cannon- Bowers, 1991; Wanous, Polonya, Premack ve Davis, 1992), iş tatmini (Greenhaus, Seidel ve Marinis, 1983; Wanous vd., 1992), öz-yeterlik (Tannenbaum vd., 1991), iş performansı (Wanous vd., 1992) ve motivasyon (Tannenbaum vd., 1991) ile ilişkili olduğu vurgulanmıştır (aktaran Major vd., 1995: 418). Bu ilişki örgütsel sosyalleşme ile öz-yeterlik teorisi arasındaki ilişkiyi göstermektedir.

1.3.5. İhtiyaçlar Hiyerarşisi Teorisi

Örgütsel sosyalleşme, insanlar arasındaki sosyal davranışları ele alarak ve örgütsel üyeliğe odaklandığından dolayı, örgüte yeni katılan bireyden beklenen tutum, davranış ve bunların öğrenmesi süreci ile bireyin sosyal yönünü ve diğer bireyler ile olan iletişiminin güçlenmesini sağlar. Bireyin örgüte uyum sağlayabilmesi için diğer bireyler ile iletişim ve etkileşim kurma ihtiyacının yanında örgütü, grubu ve iş arkadaşlarını tanıma, örgütün tarihini, normlarını, rol ve davranışları öğrenme ihtiyacı da duyulmaktadır. Bundan dolayı örgütsel sosyalleşme sürecinde oluşan bu ihtiyaçlar Maslow'un temel ihtiyaçlar teorisi ile de ilişkilendirilebilir.

Abraham Maslow'un motivasyon teorileri adı verilen insanoğlunun temel ihtiyaçları arasında insanın sosyal yanı ön plana çıkmıştır. Bu teoriye göre insan diğer insanlar ile ilişki kurma, arkadaşlık etme ve bağlanma ihtiyacı duymaktadır. Douglas McGregor'un Y Teorisine göre Maslow'un yüksek düzeyli ihtiyaçların kişileri yönlendirdiğini varsaydığından dolayı; katılımcı karar verme, sorumluluk, yetenekleri zorlayıcı görevler ve grup içi iyi ilişkilerin bireyin motivasyonunu yükselteceğini öne sürmektedir (Robbins ve Judge, 2012: 207).

McClelland'ın ihtiyaçlar hiyerarşisi teorisinde de insanın diğerleri ile yakın samimi ilişkiler kurma güdüsüne sahip olduğu "ilişki ihtiyacı" vurgulandığından dolayı insanın sosyal yanı öne çıkarılmıştır (Robbins ve Judge, 2012: 210). Bu ilişkilerin pozitif yönlü ilişkiler olması gerektiği de insanın yetkinliklerini geliştirmektedir.

1.3.6. Sosyal Öğrenme Teorisi

Örgütsel sosyalleşme sürecinin odak noktasını öğrenme oluşturmaktadır. Chao vd. (1994) ile Ostroff ve Kozlowski (1992), yeni gelenlerin gerçekte ne öğrendiklerine ve içselleştirdiklerine odaklanarak örgütsel sosyalleşmeyi bir öğrenme süreci olarak incelemiştir (aktaran Chao vd., 1994). Bu çalışmalar eşzamanlı olarak: içerik alanını veya öğrenmenin boyutlarını tanımlama, öğrenmeyi etkileyen sosyalleşme süreçler ile müdahaleler, öğrenme ve sosyalleşme sonuçları arasındaki ilişki olmak üzere üç ana temaya odaklanmıştır (Saks ve Ashforth, 1997: 248). Bu

bağlamda örgütsel sosyalleşmenin sosyal öğrenme teorisi ile de ilişkilendirilebileceği söylenebilir.

Yalnızca örgütün bakış açısından veya grubun bakış açısından herhangi bir yeni üyenin öğrenmesi gereken bu değerlerin, normların ve davranış kalıplarının öğrenilmesini içerir. Bu öğrenme üyeliğin fiyatı olarak tanımlanır (Schein, 1988: 3). Bireyler doğrudan deneyim ile öğrenebileceği gibi diğerlerini izleyerek ya da onların hangi sonuçlarla karşılaştığını başkalarından dinleyerek de öğrenebilir. Doğrudan deneyim ya da izleme yolu ile öğrenme sosyal öğrenme teorisi olarak adlandırılmaktadır (Robbins ve Judge, 2012: 221).

Sosyal öğrenme kuramı, bilişsel, davranışsal ve çevresel faktörler arasında karşılıklı etkileşimi öngörmektedir. Örgütsel sosyalleşme, sosyal öğrenme sürecidir ve kabul edilir rolleri öğrenmeyi ifade eder (Balcı, 2003: 41). Sosyalleşmeye temel olan “takdir” süreçlerini anlamaya başlamak için, diğer alanlardaki ilgili çalışmaların incelenmesi gerekmektedir. Örneğin, Weiss (1978) örgütsel sosyalleşmede değerlerin kazanılmasını açıklamak için sosyal öğrenme kuramından kavramlar uygulamışken diğer öğrenme paradigmaları (Gagne, 1965; Bruner, 1973) sosyalleşmede bilgi edinme süreçlerini açıklamaya yardımcı olabilir (aktaran Louis, 1980: 233).

1.3.7. Sosyal Kimlik Teorisi

Henri Tajfel ve John Turner tarafından 1970’lerin ortalarında geliştirilen sosyal kimlik kuramında, bireyin bir sosyal gruba üyeliği hakkındaki bilgisinden ve bu üyeliğe bağlı duygusallıktan kaynaklanan (aktaran Tajfel, 1974: 69) grup üyeliğini, süreçlerini ve gruplararası ilişkileri ele almaktadır (Demirtaş, 2003: 123).

Bir örgüte giriş aşamasında gerçekleştirilen seçim sürecinde, başvuru sahiplerinin kimliklerinin mevcut örgütsel kimlik algıları ile eşleştirildiği, böylece uyum derecesinin değerlendirileceği iddia edilmektedir. Belirli bir uyumsuzluk seviyesine ulaşıldığında, bir iş teklifi reddedilebilir veya işten ayrılma niyeti ile sonuçlanabilir. Uyum ve niyetler arasındaki bu ilişki, işgücü çevresi ve kişi benlik algısı tarafından denetlenmektedir. Seçim sürecinden önce adayların deneyimlerine, sosyal kimliklerin teorik merkeziliği, öznel etkileşimci varsayımlar, kimliklerin öne çıkmasındaki değişiklikler, çoklu örgütsel kimliklerin potansiyel varlığı, eşleştirme

sürecini tetikleyen psikolojik değişiklikler ve önerilen uyum-çıkış ilişkisinin moderatörlerine atfedilen önem ortaya çıkmıştır (Herriot, 2004: 75).

Sosyal-psikolojik bir bakış açısı sunan sosyal kimlik teorisine göre, insanlar kendilerini ve diğerlerini örgütsel üyelik, dini üyelik, cinsiyet ve yaş grubu gibi çeşitli sosyal kategorilere ayırma eğilimindedirler. Bireyin kısmen benlik saygısını arttırmak için sosyal kategorilerle özdeşleştiği savunulmaktadır. Sosyal kimlik teorisi, gruplararası çatışmanın, grupların var olduğu gerçeğinden kaynaklandığını ve böylece gruplararası uyum konusunda oldukça kötümser bir görüş sağlayabileceğini göstermektedir (Ashforth ve Mael, 1989: 31). Birey, her zaman, bir grubun üyesi olarak kalma eğilimindedir ve grup, bireyin sosyal kimliğe yeterince olumlu katkıda bulunmaması durumunda, yeni gruplara üye olma eğilimi gösterdiği varsayılabilir (Tajfel, 1974: 78).

Örgüte yeni gelen kişinin, seçim sürecinde kendi benliklerinin bir parçası olarak yanlarında getirdikleri bir kimlik repertuarına sahip olacağı ileri sürülmektedir. Bu repertuarda, yetenekleri ve zayıf yönleri, kişilik özellikleri, ilgi alanları gibi bireysel özellikler, insanların sosyal kategorilerine üyeliklerine ilişkin inançları, etnik kökenleri, cinsiyetleri, meslekleri, aileleri, uyrukları, dinleri, sosyoekonomik sınıfları veya siyasi ilişkileri (Tajfel ve Turner, 1979) gibi sosyal özellikler bulunmaktadır (Herriot, 2004: 76).

Sosyal kimlikler, bir kişinin sosyal bir kategoriye üye olduğunu iddia edebilir. Sosyal kimlikler de belirsizliğin azaltılması ihtiyacını karşılar, kimin kim olduğunu, neye inanması gerektiğini ve nasıl davranması gerektiğini netleştirir. Dolayısıyla, bireyler kimliklerinin tehdit edildiğini veya aşağılandığını hissedersen, benlik saygısının azaldığını ve belirsizliğin oluştuğunu düşünerek hareket geçmek isterler (Herriot, 2004: 76).

Sosyal kimlik kuramına göre, bireyler, birey olarak değil, belirli bir sosyal grubun üyesi olarak davranırlar (Demirtaş, 2003: 129). Sosyal kimlik teorisini kullanan Ashforth ve Mael (1989), sosyalleşme üzerine yapılan araştırmaların, örgütlerde sosyal kimliğin durumsal tanımlar olarak ortaya çıktığını ve kendi yaptığı tanımların sembolik etkileşimlerle ortaya çıktığını ve ayrıca insanların başkalarının tepkilerini yorumlayarak kendi tanımlarını geliştirdiklerini ileri sürmüştür (Nord, 2001: 7305).

Uygulayıcılar, örgütün sosyalleşme sürecinde baskın olduğu görüşünü geniş ölçüde paylaşmakta ve bireyleri aktif olarak sadece yetenekler ve beceriler söz konusu olduğunda tanımaktadır (Von vd., 2000: 299). Von vd. (2000: 288), motivasyon ve irade kavramlarının örgütsel sosyalleşme ve mesleki gelişim ile ilgili araştırmalara dâhil edilmesinin önemine vurgu yapmışlardır. Tajfel'e (1982: 2) göre, sosyal kimlik, "bireyin benlik algısının, bir sosyal gruba ya da gruplara üyeliğine ilişkin bilgisinden ve bu üyeliğe yüklediği değerden ve duygusal anlamlılıktan kaynaklanan parçası olup bireysel kimlikten çok sosyal kimlik kavramı üzerinde durur" (aktaran Demirtaş, 2003: 130).

Bireysel kimlikler ve iş algıları arasındaki uyumsuzluk, bireyin örgüte katılmaları durumunda, zayıf (kötü) bir iş uyumu yaşamalarına yol açacaktır. Sosyal kimlikler ile örgütsel kimliğin algılanması arasındaki uyumsuzluk, zayıf bir örgüt uyumu olduğunu gösterir. Sosyal kimlik teorisi, örgütsel kimliğin anlaşılır bir tanımını sağlar. Sosyal bir kimlik olarak, örgüt, genellikle bir dizi davranış normlarıyla (örgüt kültürü) ilişkilendirilmektedir. Bireyin kendi kimliklerini örgütsel kimlikle eşleştirmesinden dolayı kararlar daha karmaşık ve daha uzun sürmektedir (Herriot, 2004: 77).

Bireylerin, seçim süreci öncesinde ve sırasında örgütsel kimlik hakkındaki algılarını geliştirmeleri önerilmektedir. Bunu, örgütün deneyimlerini, kendi sosyal ve bireysel kimlikleri açısından yorumlayarak yaparlar (Herriot, 2004: 77). Alan yazında örgütsel kimlik ile örgütsel sosyalleşme arasında bir ilişki olduğu görülmektedir. Örgütsel kimlik rasyonel gelişmenin temel bir süreci olarak benzerlik duyguları, aidiyet ve üyeliği kapsayan bir ürün olarak sosyalleşme süreci ile bütünleyici bir ilişki içindedir. Örgütsel kimlik hem bir süreç hem de bir üründür ki ürün yönü daha ağır basmaktadır. Sosyalleşmenin bir ürünü olarak kabul edilmektedir (Balcı, 2003: 35).

Breaugh ve Starke'e (2000) göre, arkadaşlar ve akrabalar, örgütün geçmiş deneyimi, tanıtım materyalleri veya örgütün imaj ve itibarı gibi çeşitli bilgi kaynakları, bireyin örgütten önce örgüt hakkındaki algılarını zaten etkilemiş olacaktır (aktaran Herriot, 2004: 77). Bireysel veya örgütsel kimlik algılarında değişiklik olması durumunda uyum derecesinde farklılıklar olması muhtemeldir. Özellikle, işten ayrılma veya bir iş teklifini reddetme niyetiyle sonuçlanan bir tutarsızlık

seviyesine ulaşılabilir (Herriot, 2004: 78). Sosyal kimlik, bireyler tarafından gözlemlenen, öngörülen, korkulan, arzulanan veya hazırlanan sosyal değişime müdahale eden bir nedensel mekanizma ve bu değişikliklerin grup içi davranışları ve tutumları üzerindeki etkileri olarak anlaşılmaktadır (Tajfel, 1974: 76).

Kuşkusuz, örgüte başladıktan sonra, bireyler kişi-örgüt uyumu, meslek-iş uyumu ve önemli ölçüde talep-arz uyumu arasında ayrım yapar. Örgüte uyum, bireyler tarafından örgütsel kimlik, vatandaşlık davranışı ve işten ayrılma niyeti ile ilgili olarak algılanır (Herriot, 2004: 80). Bunlar da örgütsel sosyalleşme sonuçları arasında yer almaktadır.

1.3.8. Ait olma İhtiyacı Teorisi

Örgütlerde arzu edilen bir diğer unsur ise bireylerin kendilerini örgüte ait hissetmelerini sağlamaktır. Örgütsel sosyalleşme sürecinde de amaç bireyin örgütün tam bir üyesi yapmak olduğu için aidiyet düzeyi yüksek olmalıdır. Aidiyet düzeyi yüksek olan bireylerin örgüte bağlılıkları artacak ve dolayısıyla örgütten ayrılma niyetleri azalacaktır. Bu yüzden bireyler sürekli bir ilişkisel bağ içinde sık sık kaçınılmaz etkileşimlere ihtiyaç duymaktadır. Örgütte aidiyetin sağlanması amacıyla iletişim, etkileşim ve sosyalleşme eylemleri uygulanabilir.

Aidiyet hipotezine göre, insanlar çoğu durumda kolayca sosyal bağlar kurar ve mevcut bağların dağılmasına karşı direnir. Aidiyetin duygusal kalıplar ve bilişsel süreçler üzerinde güçlü etkileri olduğu görülmektedir. Bağlanma eksikliği sağlık, uyum ve refah üzerindeki çeşitli olumsuz etkilerle ilişkilidir. Ait olma ihtiyacının, temel bir insan motivasyonu olduğu ve insanın kişilerarası davranışı ile ilgili mevcut alan yazının büyük bir bölümünü anlamak ve bütünleştirmek için önemlidir. Daha doğrusu, aidiyet, insanların en azından minimum miktarda kalıcı, pozitif ve anlamlı ilişki kurmak ve sürdürmek için yaygın bir güce sahiptir. Aidiyet eksikliği ciddi yoksunluk oluşturabilir ve çeşitli hastalıklara neden olabilir (Baumeister ve Leary, 1995: 497). Ait olma ihtiyacının iki yönü bulunmaktadır. Bunlardan bir tanesi insanların aynı kişiyle sık sık etkileşime ihtiyaç duymasıdır. Diğer yön ise insanların istikrarlı ve kalıcı bir bağlılık istemeleridir. İnsanlar görünüşte olumsuz koşullarda bile sosyal bağları kolayca oluşturduklarından dolayı ait olma ihtiyacı, çok çeşitli davranışları etkilemekte ve bazı faktörlerin veya güdülerin bir ürünü olduğunu göstermektedir (Baumeister ve Leary, 1995: 520).

1.4. ÖRGÜTSEL SOSYALLEŞME BOYUTLARI

Bu çalışmanın uygulama bölümünde Chao vd.'nin (1994) çalışmasında yer alan “performans yeterliliği, insan, politika, dil, örgütsel amaç ve değerler ve örgüt tarih”ten oluşan altı boyutu ele alınmıştır. Chao vd. (1994), Taormina'nın (1994) yeniden kavramlaştırılmasıyla sosyalleşmenin farklı boyutları ortaya çıkmıştır. Taormina (1994) yaklaşımında, sosyalleşmenin dört boyutu; eğitim, anlayış, iş arkadaşı desteği, gelecek görünüşü şeklinde tanımlanmıştır (aktaran Salavati vd., 2011: 398).

1.4.1. Chao vd.'nin (1994) Örgütsel Sosyalleşme Boyutları

Örgütsel sosyalleşmenin içerik kategorilerini kapsayan altı boyut aşağıdaki şekliyle ele alınmıştır (Chao vd., 1994: 731).

1.4.1.1. Performans Yeterliliği

Performans, bir mal ya da hizmet üretimine ya da yönetim görevlerine katkıda bulunan görev ve sorumlulukları yerine getirilmesidir (Robbins ve Judge, 2012: 565). Örgütsel sosyalleşmenin çoğu tanımı, bireyin işe ile ilgili görevleri ne ölçüde öğrendiği hakkında bir tartışma içermektedir. Fisher (1986), gerekli iş görevini yapmayı öğrenmenin açıkça sosyalleşmenin kritik bir parçası olduğunu ileri sürmüş olup Feldman (1981), birey ne kadar motive olursa olsun, yeterli iş becerisi olmadan başarı şansının çok az olduğunu belirterek açıkça bir performans boyutu ortaya koymuştur (aktaran Chao vd., 1994: 731). İş için gerekli olan görev ve bilgi, beceri ve yetenekleri içeren performans yeterliliği örgütsel sosyalleşmenin ilk boyutudur (Saks ve Ashforth, 1997: 249). Bu, işi yetkin bir şekilde gerçekleştirmek için gerekli olan özel becerilerini ve bilgisini öğrenmektedir (Çavuş, 2012: 362). İş performansı aynı zamanda doğrudan örgütsel sosyalleşmeyle ilişkili olmayan konularla ilgili olmasına rağmen, neyin öğrenilmesi gerektiğinin belirlenmesi ve bireyin gerekli bilgi, beceri ve yetenekleri ne kadar iyi yönettiği sosyalleşme sürecinden doğrudan etkilenebilmektedir (Chao vd., 1994: 731).

1.4.1.2. İş Arkadaşları

Sosyalleşme, örgütteki üyelerle başarılı ve tatmin edici iş ilişkileri kurma, iş grubu ve iş hakkında doğru kişilerden bilgi edinme ile gerçekleşir (Chao vd., 1994: 731). Başarılı çalışma ilişkilerine ilişkin kişi etki alanı oluşturulur (Saks ve Ashforth, 1997: 249). Ayrıca örgütte kabul edilebilir sosyal dinamiklerin öğrenilmesini içerir (Çavuş, 2012: 362). Fisher (1986), örgüt, çalışma grubu ve iş hakkında bilgi edinecek doğru kişiyi veya kişileri bulmanın sosyalleşmede çok önemli bir rol oynadığını öne sürmüştür (aktaran Chao vd., 1994: 731). Meslektaşlar, denetmenler, mentörler gibi insanlar, yeni gelenleri örgüte doğru biçimsel sosyalleştirme görevleri vardır. Kıdemli bireyler kolayca sosyalleştirici olabilir. Meslektaşlardan üstün beceri ve bilgi sahibi olanlar sosyalleştirici olabilir (Balcı, 2003: 23). Örgütsel sosyalleşmede önemli bir etken olan ekip çalışmasındaki iş arkadaşları bireyin performansını ve örgütsel bağlılığı geliştirmenin ve artırmanın bir başka yoludur (Sirin, Bilir ve Karademir., 2013: 69). Kişilik özellikleri, grup dinamikleri ve iş dışı çıkarların benzerliği, iş etkileşimleri ve yapısal olarak tanımlanmış örgütsel ilişkiler, bireyin sosyal beceri ve davranışlarının diğer örgütsel üyeler tarafından ne kadar iyi kabul edileceğini etkilemektedir (Chao vd., 1994: 732).

1.4.1.3. Politika

Örgütsel politikalar, bireyin örgüt içindeki biçimsel veya biçimsel olmayan iş ilişkileri ve güç yapıları hakkında bilgi edinme başarısı ile ilgili olup (Chao vd., 1994: 732) çalışma grubu ve örgüt hakkındaki bilgileri kapsamaktadır (Çavuş, 2012: 362). Örgütlerde politik davranış, bireyin biçimsel rolünün bir parçası olmasa da onu etkileyen veya etkilemeye çalışan faaliyetlerden oluşup politik yeteneğe sahip olanlar, gücünü etkin bir şekilde kullanabilmektedir (Robbins ve Judge, 2012: 430-431). Louis (1980) ve Pfeffer (1981) etkili öğrenme, yeni iş veya örgüte uyumun, bireylerin diğerlerinden daha bilgili ve güçlü olduğunun farkındalığının artması ile daha verimli hale gelebileceğini vurgulamış olup Fisher (1986) da örgütsel sosyalleşmenin, grubun kültüründe çalışmayı ve politik davranışlarla baş etmeyi öğrenmeyi içerdiğini ifade etmiştir (aktaran Chao vd., 1994: 732).

1.4.1.4. Dil

Bu boyut, bireyin mesleğin teknik dili hakkındaki bilgisini ve aynı zamanda örgüte özgü kısaltma, argo ve jargon bilgisini açıklar (Chao vd., 1994: 732). Ayrıca örgüte özgü dil alanını da kapsamaktadır (Saks ve Ashforth, 1997: 249). Semboller, sembolik etkileşimin kalbidir. Semboller, insanların birbirleriyle olan etkileşim şeklini kararlaştırırlar. Bir sembol bir başka bireyin tecrübesinde bir anlama cevap verdiğinde ve bu anlamı bir başkasına söylediğinde, buna dil adı verilir. Semboller bireysel bir söz, kelime ya da kelimeler dizisi olabilir. Bir jest (gesture) belli bir anlamı olan sembollerin bir kombinasyonu olarak görülebilir. Selamlama bir jest olarak birinin jestine (el-kol hareketi ile anlatma) bir tepkidir. Jestlerin konuşması, bir bireyin bir başkası ile karşılıklı etkileşime giren her iki taraf için aynı anlamı taşıyorsa önemlidir. Bir jest, onu alanın algısında bir değişme oluşturuyor ise etkilidir. Sembollerin yorumlanması; konuşanın yorumlaması ve konuşanın, dinleyenin onları yorumladığını düşünmesi şeklinde olur. Etkileşim, anlamların yorum sürecinden doğan sosyal ürünlerdir (Balcı, 2003: 101). Manning'e (1970) göre dil, başkalarından gelen bilgileri anlamak ve diğer örgüt üyeleriyle etkili bir şekilde iletişim kurmak için örgüte özgü bir dil hakkında temel bilgiye ihtiyaç duyan örgüt üyesine yardımcı olan bir argümandır (aktaran Chao vd., 1994: 732).

1.4.1.5. Örgütsel Amaç ve Değerler

Schein (1968) sosyalleşmenin örgütün bütünlüğünü koruyan kuralların veya ilkelerin anlaşılmasını içerdiğini ileri sürmüş olup çoğu sosyalleşme tanımında yer alan ve örgütün bütünlüğünü sağlayan ve somutlaşan bu boyut, belirli örgütsel amaç ve değerlerin öğrenilmesidir (aktaran Chao vd., 1994: 732). Örgütsel amaç ve değerler, hem kurumun resmi ilkelerini hem de yazılı olmayan kuralların anlaşılmasına zemin hazırlamakta, örgütün misyonu ve araçlarını da açıklamakta (Saks ve Ashforth, 1997: 249) ve işten ayrılma niyetini ve kariyer etkinliğini etkilemektedir. Birey, kurumun bütünlüğünü koruyan hedefleri ve değerleri anlarsa, o zaman o daha iyi bir şekilde uyum sağlayacaktır (Çavuş, 2012: 362). Fisher'a (1986) göre, örgütsel amaç ve değerlerin öğrenilmesi, aynı zamanda güçlü pozisyonlarda olan üyelerin benimsediği yazılı olmayan, biçimsel olmayan, sözlü olarak bildirilmeyen amaç ve değerleri de kapsamaktadır (Chao vd., 1994: 732). Örgüte ait değerler; hikâyeler, semboller, roller ve dil, kültür öğeleridir. Ayrıca bir

örgütün lider ve gelenekler değerlerin kaynağı olup ideallerin istenilmesi hakkındaki temel varsayımlardır (Balcı, 2003: 103). Değerleri örgütle iyi uyuşması durumunda, bireylerin performansı ve tatmini büyük ihtimalle yüksek olacaktır (Robbins ve Judge, 2012: 156).

1.4.1.6. Örgütün Tarihi

Ritti ve Funkhouser (1987), örgütün gelenek, görenek, efsane (gizem), ritüel ve kültürünün yeni üyelere iletilerek örgütsel üyeliğin oluşması ve sürdürülmesinin sağlandığını ifade etmiştir (aktaran Chao vd., 1994: 732) Örgütsel tarih, örgüt kültürünü yansıtır. Bunların arasında kurucuların ve liderlerin bireysel geçmişleri de yer alır (Çavuş, 2012: 362). Tarih etki alanı, örgütün tamamına yayılarak yeni gelenlere detaylı anlatılması gereken bir boyuttur (Saks ve Ashforth, 1997: 249). Belirli örgüt üyelerinin bireysel geçmişleri hakkında bilgi sahibi olmanın yanı sıra örgüt tarihinin bilinmesi, bireyin belirli etkileşimler ve durumlarda ne tür davranışların uygun veya uygunsuz olduğunu öğrenmesine yardımcı olabilir (Chao vd., 1994: 732).

Sosyalleşme sürecinde yer alan tarih, sosyal şartlar, gelenekler, dil ve ahlaki sorumluluklar gibi örgütsel değerler ve amaçlara ulaşılmasıyla, birey örgütsel görevini başkaları ile paylaşmakta ve başkalarına daha yakınlaştırmaktadır. Bu bağlamda bireylerin örgütsel vatandaşlık davranışları, işbirliğine sevk eden bireysel ve örgütsel amaçlara ulaşmada onları motive etmede ve güncellemektedir. Bu yüzden uygun sosyalleşme, bireylere iş arkadaşları ve yöneticileri (patronları) ile daha iyi iletişim kurmada yardımcı olmaktadır (Salavati vd., 2011: 405-406).

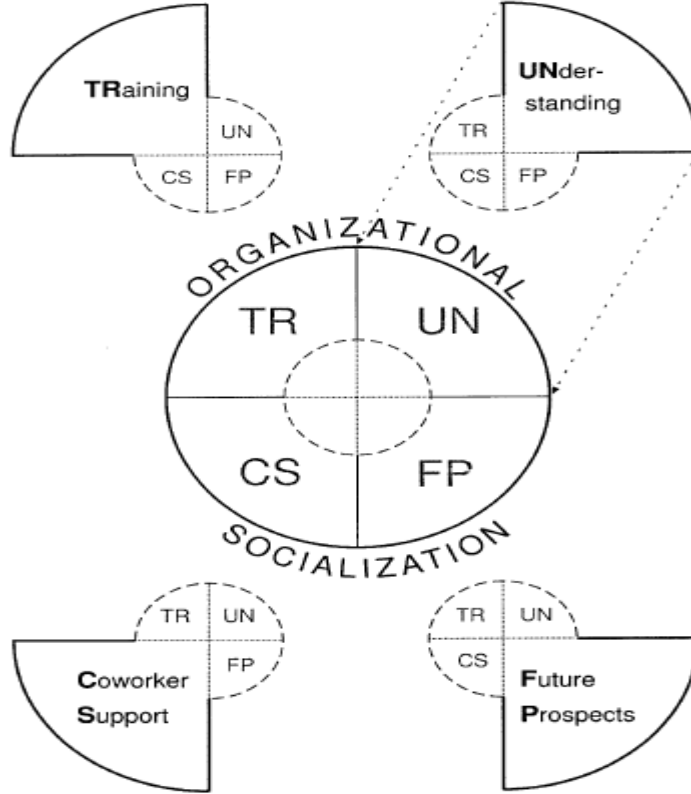
1.4.2. Taormina'nın (1997) Örgütsel Sosyalleşme Boyutları

Örgütsel sosyalleşme, bireyler ve örgütleri arasında, bireylerin sosyalleşme algıları sürecini etkileyebileceği şekilde etkileşimli bir süreç olarak görülmektedir. İşyerinde bireyin sosyalleşme algılarını etkilemek için dört sosyo-psikolojik faktör teorikleştirilmiştir (Taormina, 1994: 133). Bunlar; eğitim (training), anlayış (understanding), iş arkadaşı desteği (coworker support) ve geleceğe yönelik beklentilerdir (future prospects) (Taormina, 1997: 30).

Şekil 2'de gösterilen modelde, her biri diğerleriyle örtüşen ve bütünsel bir sentezlenmiş sürece uygun dört boyut gösterilmektedir. İnsanların adlarını öğrenmek

anlayış boyutunda, insanlarla etkileşim ise iş arkadaşı desteği boyutunda yer alır ve böylece boyutlar arasında etkileşim gerçekleşir (Taormina, 1997: 30).

Şekil 2.
Örgütsel Sosyalleşmenin Dört boyutu



TR: Training-Eğitim UN: Understanding-Anlayış CS: Coworker Support-İş Arkadaşı Desteği FP: Future Prospects-Geleceğe Yönelik Beklentiler

Kaynak: Taormina, 1997: 30.

Şekil 2'deki modelde yer alan boyutların içerik ve süreçten oluştuğu görülmektedir. Bir örgütün politik yapısının anlaşılması gereken bir içerik alanı olması ve o örgütün politik faaliyetlerine katılımın, zaman içinde meydana gelen bir süreç olması buna bir örnek olarak gösterilebilir. Ayrıca, dört sürecin tamamının sürekli olarak gerçekleştiği ileri sürülse de, bunların farklı bireyler için değişen seviyelerde ve miktarlarda meydana geldiği ve seviyelerin ve miktarların zaman içinde değişeceği belirtilmektedir. Taormina'ya (1997) göre oluşturulan bu dört boyut aşağıdaki gibi açıklanabilir.

1.4.2.1. Eğitim

Kişinin belirli bir işi yapmak için gerekli olan herhangi bir işlevsel beceri veya yeteneği edinme eylemi, süreci veya yöntemi olarak tanımlanır (Taormina, 1997: 31). İş ile ilgili beceri ve yeteneklerin geliştirilmesi, yeni işgörenlerin

sosyalleşmesinde önemli bir araç olan eğitim, örgütsel normların öğretilmesinin ve tüm örgütsel konular hakkındaki bilgileri açığa çıkararak kişi-örgüt arasındaki uyumun sağlanması konusunda önemlidir (Çalık, 2003: 174). Yeni üye eğitim dönemine girdiğinde, giyim, isim, saçları, unvanları ve diğer kendini tanımlayan argüman kaybı ile eski benliği, sembolik olarak yok edilir. Bunlar, üniformalar, yeni isimler ve eğitildiği yeni rolle uyumlu diğer kendini tanımlayan argümanlar ile değiştirilir (Schein, 1988: 4). Biçimsel ve planlı sosyalleşme ilkelerinin en önemlilerinden biri olan (Tutar, 2013: 146) eğitim faaliyeti ile daha yüksek bir örgütsel bağlılık oluşmakta, örgütten ayrılma niyeti azalmakta ve daha iyi performans gösterilmektedir (Çalık, 2003: 174).

Örgütsel sosyalleşme sürecinde, eğitimin miktarı ve derecesinin, iş doyumu, işe adanmışlık, işten ayrılma niyeti, baş etme yeteneği ve çeşitli iş performansı ile manidar bir ilişki içinde olduğunu göstermiştir (Balcı, 2003: 51). Eğitim, örgütsel sosyalleşme programlarında yeni gelenlerin uyumunu hızlandırabilmekte olmasından dolayı merkezi bir öneme sahiptir. Bir örgüte girdikten sonra, mesleki faaliyetler bireyin örgütsel sosyalleşmesinin gidişatını yönlendirir. Özellikle, örgütsel eğitim çabaları, bireyin uygun tutum ve davranış değişikliklerini ve dolayısıyla gelişimine katkıda bulunmayı amaçlamaktadır (Von vd., 2000: 296). Feldman'a (1989) göre, yeni gelen için ana sosyalleşme süreci haline gelmiş olup sosyalleşmeyle eşanlamlı olan eğitim programı, bireylerin yeni iş ortamlarını anlama ve buna uyum sağlamalarında önemli bir rol oynamaktadır (aktaran Saks ve Ashforth, 1997: 244). Eğitim boyutu örgüte ilk girişte minimum seviyede olup çok kısa zamanda maksimum seviyeye ulaşır ve sonrasında örgütten ayrılana kadar azalarak devam eder (Taormina, 1997: 33).

1.4.2.2. Anlayış

Bir şeyin doğası, önemi veya açıklaması hakkında net bir fikre sahip kavramların uygulama gücü veya yeteneği olarak tanımlanan anlayış örgütsel sosyalleşme kapsamında özellikle bir bireyin işi, örgütü, bireyleri ve kültürü hakkında ne ölçüde bilgi sahibi olabileceğini ve uygulayabildiğini ifade eder (Taormina, 1997: 34). Bireyin, örgütün işleyişinin ve kendisinin örgüt içindeki rolünü ne kadar iyi anladığını ölçmektedir (Tutar, 2013: 146). Anlayış boyutu örgüte

ilk girişte minimum seviyede başlar yavaş bir yükseliş göstererek örgütten ayrılana kadar artarak devam eder (Taormina, 1997: 36).

1.4.2.3. İş arkadaşı Desteği

İş arkadaşı desteği, kaygıyı, korkuyu veya şüpheyi hafifletmek amacıyla örgütteki diğer bireyler tarafından maddi bir bedel alınmadan sağlanan duygusal, manevi veya araçsal dayanak olarak tanımlanır (Taormina, 1997: 37). Bireyin toplumsal ihtiyaçlarının karşılanmasında önemli bir kaynak olan iş grubunun, örgüt genelinde bireyin tutum ve davranışlarının oluşmasında önemli etkisi vardır (Balcı, 2003: 17). İş arkadaşı desteği boyutu örgüte ilk girişte minimum seviyede olup hızlı bir şekilde yükselir ancak belli bir seviyede aynı düzeyde örgütten ayrılana kadar devam eder (Taormina, 1997: 40). Deneyimli bir iş arkadaşı ile kurulan dost ve samimi ilişkiler, sosyal bir etkinlik veya bir iş seyahati gibi uygulamalar örgüt içinde sosyal etkileşimi, örgüte karşı bağlılığı ve arkadaş ilişkilerinin olumlu olmasını ve dolayısıyla kişi-örgüt uyumunu sağlamaktadır. Ayrıca deneyimli üyelerin örgüt ile onun tarihi ve kültürel bilgilerin örgüte yeni gelen bireylere aktarılması ile yeni gelenlerin sosyalleşmesi hızlandırılmaktadır. Bu şekilde gerçekleşen iş arkadaşı desteği bireyin üstlendiği rolde daha başarılı olmasını sağlamaktadır (Gencer, 2018: 55).

1.4.2.4. Geleceğe Yönelik Beklentiler

Geleceğe yönelik beklentiler, bir bireyin kendi örgütü içinde ödüllendirici bir kariyere sahip olmasını ne ölçüde beklediği olarak tanımlanır (Taormina, 1997: 40). Bireyin örgüte ilişkin uzun vadeli bakış açısını ifade eder (Tutar, 2013: 146). Geleceğe yönelik beklenti boyutu örgüte ilk girişte maksimum seviyede olup bireyin bireysel özellikleri ve performansına göre örgütten ayrılana kadar farklı eğilimler gösterebilir (Taormina, 1997: 43).

Chao vd.'nin (1994) oluşturduğu 6 boyutun hepsi Taormina'nın modelindeki boyutların her biri ile uyumludur. Performans yeterliliği boyutu eğitim boyutunun bir parçasıdır. Dil, amaç ve değerler, tarih ve politika ise anlayış boyutunda ele alınmaktadır. İnsanlar boyutu ise iş arkadaşı desteği boyutuyla eş değerdir. Bu dört boyutun bir etki alanı olduğu ve her etki alanının diğerleriyle sürekli ve eşzamanlı olarak çalıştığı ayrıca her birinin diğerleriyle örtüşen ve bütünsel bir sentezlenmiş

sürece uyum sağladığı öngörülmektedir. Örgütsel sosyalleşmenin bileşenleri olarak boyutların bir modeli ve bunların birbirleriyle olan ilişkisi bulunmaktadır (Taormina, 1997: 30).

1.4.3. Diğer Örgütsel Sosyalleşme Boyutları

Yeni gelenlerin sosyalleşmek için öğrenmeleri gereken bilgilere odaklanan bir takım örgütsel sosyalleşme modellerden bir tanesi de Ostroff ve Kozlowski'nin (1992) geliştirdiği görev, rol, grup süreçleri (sosyal) ve örgütlenmeyi içeren dört boyutlu kurumsal sosyalleşme olmuştur. Ayrıca Thomas ve Anderson (1998) da rol, sosyal, kişilerarası kaynaklar ve örgütsel bilgileri içeren dört boyutlu bir örgütsel sosyalleşme modeli daha geliştirmiştir. En son eklenen ise Haueter vd.'nin (2003) üç boyuttan oluşan yeni gelen sosyalleşme çalışması; örgüt, grup ve görevden oluşmaktadır (Thomas ve Anderson, 2006: 497).

Örgütsel sosyalleşme süreci, bireylerin örgüt kültürüne ilişkin tecrübelerinin araştırılması ile daha iyi anlaşılabilir. Bu bağlamda Wright (1990), örgütsel sosyalleşme sürecinde; sosyalleşmenin karakteristikleri, sosyalleşme aşamaları, sosyalleşme içeriği ve sosyalleşme uygulamalarından oluşan dört boyut saptamıştır (aktaran Balcı, 2003: 88). Sosyalleşme içeriği, sosyalleşme sırasında öğrenilenlere (Chao vd., 1994) veya örgütteki yeni gelen kişiye neyin aktarıldığını ifade etmektedir (Louis, 1980). Alan yazında görev, grup, örgütsel ve bireysel olmak üzere dört içerik kategorisi tanımlanmıştır. Sosyalleşme içeriği tartışmalarında yazarlar arasında ortaklıklar bulunmasına rağmen, vurgularına göre farklılık göstermekte veya belirli içerik kategorilerine odaklanmaktadır. Örneğin, Louis (1990) ile tutarlı, Feldman (1981) ve Schein (1980) ile benzer şekilde Fisher (1986) dört içerik kategorisi belirlemiştir: (1) örgütsel değerler, hedefler ve kültür, (2) çalışma grubu değerleri, normlar ve arkadaşlıklar, (3) işin nasıl yapılacağı, ihtiyaç duyulan beceri ve bilgiye ve (4) kimlik, bireysel imaj ve güdülerle ilgili bireysel değişim olarak ifade edilmiştir (aktaran Anakwe ve Greenhaus, 1999: 317).

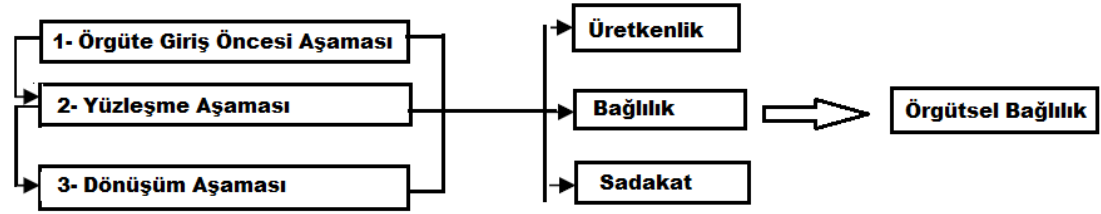
1.5. ÖRGÜTSEL SOSYALLEŞME AŞAMALARI

En basit şekilde sosyal rollerin öğrenilmesi olarak tanımlanan (Merton, Reader ve Kendall, 1977) sosyalleşme süreci genellikle bireyin belirli bir pozisyona gelmeden önce gerçekleşen beklenen sosyalleşme ile başlar ve kariyeri boyunca (Greenfield, 1985c; van Maanen ve Schein, 1979) devam eder (aktaran Norton, 1995: 2). Örgütsel sosyalleşme, ipuçlarını öğrenme, doktrine etme ve eğitime, bir örgütte ya da bazı alt birimlerinde neyin önemli olduğunu öğretme sürecidir. Bu süreç okulda başlar ve mezun olduktan sonraki ilk iş deneyiminde bir örgüte girdiğinde tekrar ve belki de en dramatik şekilde gerçekleşir. Örgüt içinde bir birimden diğerine geçtiğinde veya terfi ettiğinde tekrar ortaya çıkar. Bir örgütten ayrılıp başka bir örgüte girdiğinde tekrar meydana gelir. Eğitime tekrar başlaması durumunda okulda veya okuldan sonra örgüte döndüğünde devam eder (Schein, 1988: 2).

Birey açısından öğrenme, örgüt açısından ise öğretme süreci olarak tanımlanan örgütsel sosyalleşme, bireylerin, işin içeriği, örgüt tarihi, politikaları, örgüt kültürü ve dilini kısacası örgüt hakkında bilgi elde etme süreci anlamına gelmektedir. Bir anda gerçekleşmeyen örgütsel sosyalleşme sürecinin belli aşamaları bulunmaktadır. Örgütsel sosyalleşme, örgütte işin nasıl yapılacağını öğrenmenin yanında örgüt için uygun davranışın gösterilmesine önem verdiğiinden oryantasyona benzemektedir (Tutar, 2013: 145).

Örgütsel sosyalleşmenin yeni gelen bireyin örgüte katıldığı ilk aşamalarda kritik bir rol oynadığı, örgüt ve bireyler üzerinde bir etki oluşturduğunu gözlemleyen birçok araştırma bulunmaktadır (Salavati vd., 2011: 396). Maier ve Rappensperger'e (1999) göre, bireylerin karşı karşıya kaldığı örgütsel sosyalleşme aşamaları, bir örgüte üyelikten önceki süreyi, bir örgüte ilk entegrasyonu ve müteakip yatay veya dikey ilerlemeyi içerir (aktaran Von vd., 2000: 293).

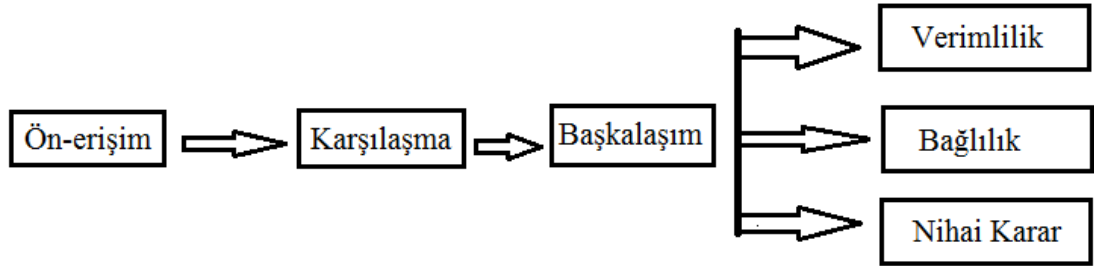
Şekil 3.
Örgütsel Sosyalleşme Süreci



Kaynak: Salavati vd., 2011: 397

1990'lardan bu yana, merkezinde öğrenmenin yer aldığı ve yeni gelenin ne kadar sosyalleştiğini ortaya koyan önemli bir fikir birliği olan (Thomas ve Anderson, 2006: 497) örgütsel sosyalleşme sürecini Maanen ve Schein (1979) Şekil 3'de de görüldüğü gibi giriş öncesi aşaması, yüzleşme (karşılaşma) aşaması ve dönüşüm (başkalaşım) aşaması şeklinde üç aşamada incelemişlerdir (aktaran Salavati vd., 2011: 397). Feldman'ın (1976) önerdiği modelde de (Porter vd., 1975; van Maanen, 1975) üç aşamalı bu sosyalleşme süreci yer almaktadır (aktaran Robbins ve Judge, 2012: 528). Şekil 3'de de gösterilen bu üç aşama, örgütsel amaca ulaşmada bireysel bağlılık, üretkenlik ve performans üzerinde önemli etkiye sahip aşamalardır (Salavati vd., 2011: 397).

Şekil 4.
Sosyalleşme Süreci Aşamaları



Kaynak: Robbins ve Judge, 2012: 528.

Robbins ve Judge (2012), Şekil 4'te görüldüğü gibi, yeni gelenlerin örgüte ve örgüt kültürüne uyumunu sağlayan örgütsel sosyalleşmedeki üç aşama sonucunda verimlilik, bağlılık ve nihai karar alma yetisi kazanıldığını savunmuşlardır (Robbins ve Judge, 2012: 528). Bahsedilen bu 3 aşamanın başarılı olması, bireyin örgütü sahiplenmesi ve arzu edilen sosyalleşmenin gerçekleşeceği anlamına gelmektedir.

Örgütteki bireyler, bilgi, geri bildirim, rol modelleri, sosyal ilişkiler ve destek sağlamanın yanı sıra daha geniş ağlara ve işle ilgili diğer kaynaklara erişim sağlayarak yeni gelenlerin uyum sağlamasına yardımcı olur. Bu nedenle, yeni gelenlerin örgütteki mevcut çalışanları (iş arkadaşı, amirler) işyeri uyum

programlarından daha yararlı bilgi ve destek kaynakları bulması şaşırtıcı değildir (Thomas ve Anderson, 2006: 495).

1.5.1. Ön-Erişim Aşaması

Ön-erişim (ön-sosyalleşme, giriş öncesi, seçim) aşamasında, potansiyel bir örgüt üyesinin katılmadan önce örgüt hakkında öğrendiği her şeyden oluşan giriş öncesi aşama ile başlar. Bu ilk aşama, yeni bir üye bir örgüte katılmadan önce gerçekleşen tüm öğrenmeyi kapsayan öngörülen sosyalleşmedir (Feldman, 1981: 310). Bu aşamada verilen eğitim genel konuları içermekte olup çoğunlukla sağlık ve emniyet, istihdam koşulları, örgüt tarihi ve yapısı, özel eğitim hükümleri ve insan kaynakları yönetimi politikaları ve prosedürleri ile ilgilidir (Saks ve Ashforth, 1997: 245).

Salavati vd.'ne (2011) göre öngörülen sosyalleşme, kalıcı sosyalleşme ve rol yönetim sosyalleşmesi aşamaları olarak ele alınmıştır (Salavati vd., 2011: 397). Uluslararası alanda yapılan çalışmalar örgüte giriş öncesi sosyalleşmeye odaklanmakta veya girdikten sonra katılacak olan çalışma grubunun sosyalleşmesine dikkat etmektedir (Thomas ve Anderson, 2006: 494). İşverenler ve mülakatı yapan kişiler doğru kişiyi (işe uygun) seçmeye çalışırken daha önceden ortak değerlere sahip olanların tespit edilmesine dikkat etmektedir (Balcı, 2003: 19). Çünkü etkili bir seçme işlemi, bireyin örgüte uyumunu sağlayarak sosyalleşme sürecinde oluşan maliyetleri düşürmektedir (Gencer, 2018: 54). Örgüt, giriş öncesi bu aşamayı, işi yeterli bir şekilde yerine getirebilecek bireyleri işe almaktan ziyade, örgütün kültürüne iyi uyum sağlayacak bireyleri seçmek için kullanılan seçim süreci, örgüte aday hakkında bilgi vermenin yanında adaya da örgüt hakkında bilgi verir. Örgüte yeni katılacak birey, bireysel değerlerinin örgütün değerleriyle uyuşmaması durumunda seçim süreci aşamasında örgüte girmekten vazgeçebilir.

Merton (1957) ve Wanous'a (1977) göre, öngörülen sosyalleşme aşamasında örgüte yeni gelen bireyler, hala örgüt dışındaki bireyler olarak bilinmekle birlikte, girmek üzere oldukları örgütteki deneyimlerini merak edip örgüt ve iş hakkında gerçekçi veya gerçekçi olmayan beklenti geliştirirler (aktaran Louis, 1980: 230). Bu beklentilerin haricinde, iş ve örgüte ilişkin bir takım değerler ve tutumlar ile geldiği açıkça kabul edilmektedir. Örgüte yeni giren birey, gelecekteki işinde neleri başarılabilceği hakkında daha fazla bilgiyi (Tutar, 2013: 145) aile ve arkadaşlar

yoluyla edinerek rolünün ne olacağına dair örgüt ve iş hakkında anlamlandırma yapmaktadır (Balcı, 2003: 84).

Feldman'ın (1981) modeline göre örgütsel sosyalleşmenin öngörülen bu ilk aşaması; örgüt ve iş ile ilgili gerçekçilik ile beceri, yetenek, ihtiyaç ve değerlerin uyumundan oluşmaktadır (Feldman, 1981: 310). Örgüte yeni gelenin, tanıdık olmadığı bir sosyal alanda yaşama olasılığı çok yüksek olan “gerçeklik şoku” Hughes'un (1958'den aktaran Balcı, 2003: 71) yeni gelenlerin alışılmadık örgütsel ortamlara girerken sıkça karşılaştıkları şeyleri karakterize etmek için kullandıkları ifadedir. Zaman ve mekân, giriş anında sorun teşkil edebileceğinden belirli bir zamanda, örgütün fiziksel ve sosyal çevresinin tamamı değiştirilebilmektedir (Louis, 1980: 230).

Ön-erişim aşamasında birey ve örgütün değerlerinin benzeşmesi durumunda bireyin örgüte uyumu hızlanarak bireyin iş memnuniyetinde artış ve işten ayrılma niyetinde azalma veya bu niyetin ortadan kaldırılması sağlanabilir.

1.5.2. Karşılaşma Aşaması

İşi kabul eden yeni bireyin geçeceği bir diğer aşama olan uyum, yüzleşme veya yerleştirme aşaması olarak da bilinen karşılaşma aşamasında yeni bireyin beklentileri ile işin gerçekliği kıyaslanarak yeni işin gerçekliği, yeni bireyin beklediğinden farklıysa, yeni bireyi mevcut kültüre yönlendirmek ve örgüt kültürünü anlamasına yardımcı olmak için örgüte ait hikâyeler, ritüeller, semboller ve dil gibi sosyalleşme yöntemleri kullanılır. Porter vd. (1975) ve van Maanen'a (1975) göre, yeni üyenin, örgütün gerçekte neye benzediğini ve bazı değerler, beceriler ve tutumların başlangıçta değişebileceği karşılaşma aşaması, dönüşüm (değişim, başkalaşma, kazanım, edinme) aşamasından önce olduğu, ancak aşamalar arasında bir miktar süreklilik ve örtüşme olduğu varsayılmaktadır (aktaran Feldman, 1981: 310).

Örgüte yeni gelen bireyin iş, iş arkadaşları, yönetim ve genel anlamda örgüt ile ilgili beklentilerinin gerçeklerle aynı olmayabileceği olasılığıyla yüz yüze gelebilmektedir. Louis'e (1980) göre, birey artık işe başlamıştır, dışarıdan biri olmaktan çıkıp yeni gelen konumuna girmiştir. Bu aşamada örgüte yeni katılan bireyin bir önceki aşamadaki beklenti ve tahminleri, yeni iş tecrübeleri gerçeği ile

karşılaştırılır. Beklenenler ile yaşananlar farklı ise, gerçeklik şoku yaşanır (Balcı, 2003: 72). Bireyin bu farklılıklarla baş edebilmesi ve yeni ortamın ipuçlarını öğrenmesi, 6 ile 10 ay kadar sürebilmektedir (Louis, 1980: 231). Bu sürede, örgütlerde öğrenme, bireyler arasında ilişki, görev için gereken beceri ve örgüte iyi uyum için hedefler belirlenmektedir (Tutar, 2013: 145). Çalışmaya başlayan birey, yeni işiyle ilgili ipuçlarını ve rolleri öğrenmektedir (Balcı, 2003: 84). İpuçlarının öğrenilmesi örgüt kültüründe gerekli olduğundan kültürler ve örgütler arasında ve hatta aynı örgüt içindeki roller arasında farklılık gösterir (Louis, 1980: 230). Feldman'ın (1981) modelinde yer alan karşılaşma sırasında, dış-yaşam ve gruplararası rol çatışmalarının yönetimi, rol tanımı, göreve başlama ve gruba giriş seçenekleri bulunmaktadır (Feldman, 1981: 310). Yeni gelen acemi birey gerekli değerleri ve normları hangi süreçlerle öğreniyor sorusunun cevabı kısmen önceki sosyalleşme derecesine bağlıdır. Yeni üye, katıldığı örgütün norm ve değerlerini doğru bir şekilde tahmin edebilmelidir. Çünkü sosyalleşme süreci, sadece bu norm ve değerlerin çeşitli iletişim kanalları aracılığıyla yeniden doğrulanmasını ve ayrıca örgütteki önemli kişiler, amir, eğitmen ve gayri resmi koçların doğrudan talimatlarını içermektedir (Schein, 1988: 4). Yeni gelenler bu süreçte, kendilerini amirlerinin davranışları, değerleri, tutumları ve duyguları hakkında doğru ve kendinden emin tahminlerde bulunmak istemektedir (Saks ve Ashforth, 1997: 242).

Karşılaşma döneminde yaşanan deneyimler, bireyin örgüte uzun vadeli uyum sağlaması konusunda kritik öneme sahip olduğundan dolayı, sosyalleşme sırasında, özellikle karşılaşma aşamasında, yeni gelen kişinin rolle ilgili yetenekleri belirlenir, başkalarının beklentileri iletilir, müzakere edilir ve motivasyonu arttırmak amacıyla teşvikler ve yaptırımlar açıklığa kavuşturulur (Louis, 1980: 231). Örgüt tarafından verilen destek neticesinde uygun davranış gösteren birey, örgütteki iş sürecini kavrayıp örgüte uyum sağlamaya çalıştığında iş arkadaşları ile dostça ilişkiler kurar ve böylece örgüt içinden biri olarak algılanmaya başlar. Bu aşamada örgüte bağlılığı artmış olduğundan, örgüt amaç ve değerleri ile rolüne tutunmasını sağlar (Gencer, 2018: 55).

1.5.3. Başkalaşım Aşaması

Son olarak karşılaşılabilecek olan başkalaşım (dönüşüm, değişim, kazanım) aşamasında, yeni bireyin karşılaşılan sorunları çözmesi ve bazı değişimlerden

geçmesi beklenir. Böylece yeni gelenlerin sahip olduğu farklılık ve bakış açıları ortadan kalkar ve yerini standart ve öngörülebilir davranışlar alır. Mesleki sosyalleşmeden farklı olan örgütsel sosyalleşme, belirli bir örgütte belirli bir rol için gerekli temel davranışları öğretir (Norton, 1995: 4). Yeni bireyin değiştiği ve işe, çalışma grubuna ve örgüte uyum sağladığı sosyalleşme sürecinde işlerin yapılabilmesi amacıyla örgüt kültürü ile uyumlu tutum, değer ve davranışlar sergilenmektedir (Tutar, 2013: 145). Başarılı dönüşüm, yeni bireyin üretkenliği ve örgüte bağlılığı üzerinde olumlu bir etkiye sahip olmalı ve örgütten veya işten ayrılma eğilimini azaltmalıdır. Porter vd.'ne (1975) göre bu aşamada nispeten uzun süreli değişikliklerin gerçekleşerek yeni işe alınan bireyler, işleri için gerekli becerilere hâkim olur, yeni rollerini başarıyla yerine getirir ve çalışma gruplarının değer ve normlarında tatmin edici bir düzen gerçekleşir (aktaran Feldman, 1981: 310). Birey örgüt dışından biri olmaktan çıkıp örgütten biri olmayı başarması ile diğer üyelerle daha tutarlı yeni bir benlik imajı geliştirebilir (Balcı, 2003: 85). Feldman (1981) da oluşturduğu modelin değişim ve kazanım alt boyutunda; rol taleplerinin çözümü, görev uzmanlığı ile grup normlarına ve değerlerine uyum değişkenleri bulunmakta olduğunu vurgulamaktadır (Feldman, 1981: 310). Schein'e (1971) göre, yeni gelen birey, çıkarılma riskinden kaçınmak için yapılması gereken temel veya önemli rol davranışlarını tanımlamak için örgütsel değerleri anlamalıdır (aktaran Louis, 1980: 231).

Bu aşamada sosyalleşme sürecini kolaylaştırmak için bilgi arayışı içine giren yeni bireylerin gerekli mesleki bilgi ve beceriyi kazanmaları için örgütlerin uyguladığı yetiştirme programlarının amacı, bireylerin iş ile ilgili beceri ve davranışlarını en uygun şekilde yapmalarına yardımcı olmaktır (Gencer, 2018: 55). Yeni gelenlerin ilk deneyimlerini kazandıkları bir süreç olan yetiştirme programları sosyalleşme sürecinin büyük bölümünü oluşturmaktadır (Balcı, 2003: 18). Örgütün inanç ve değerlerini bireylere kazandırmak amacıyla bir dizi yetiştirme programı düzenlenmektedir. Bunlar, bireylerin uyumu etkinlikleri, yönetimi geliştirme atölye çalışmaları ve bölüm toplantıları şeklindedir (Balcı, 2003: 19).

Ön-erişim, karşılaşma ve başkalaşım olmak üzere üç aşamadan oluşan sosyalleşme süreci işe yeni başlayan bireylerin iş verimlilikleri, örgütün amaç ve hedeflerine bağlılıkları ve örgütte kalıp kalmama konusunda verecekleri nihai karar üzerinde etkisi bulunmaktadır. Bunlar arasında özellikle başarılı başkalaşım, yeni

bireylerin verimliliği ve örgüte bağlılığı ve örgütten ayrılma eğilimini azaltmada pozitif bir etkiye sahiptir (Robbins ve Judge, 2012: 530).

Literatürde örgütsel sosyalleşme aşamaları farklı bir şekilde incelenmiştir. Bu üç aşamayı güçlendirecek sınama-yanılma ve çıraklık dönemi gibi uygulamalar da örgütsel sosyalleşme sürecine dâhil edilmiştir (Gencer, 2018; Balcı, 2003).

Örgüte başladıktan sonra birey, tesadüfen veya plansız bir şekilde farklı davranışlar göstermektedir. Böylelikle öğrenme aşaması da başlamış olacaktır. Bu aşamada sınama-yanılma yolu ile öğrenme teknikleri uygulanır. Sınama - yanılma yoluyla öğrenme, zaman, emek ve üretim kaybına neden olabileceğinden dolayı pahalı bir öğrenme yöntemidir. Sınama – yanılma yoluyla öğrenme yöntemi doğru bir şekilde uygulanırsa en az maliyetle örgütsel sosyalleşme gerçekleşir (Gencer, 2018: 56). Deneme ve yanılma olarak da bilinen bu aşama yeni gelenin sosyalleşmesinin tamamen şansa bırakılması olarak da varsayılmaktadır (Balcı, 2003: 20).

Çıraklık aşamasında ise, yeni gelen bireye örgüt değerleri ve normları anlatıldığı için tercih edilen bir model olup bireye uygulayarak öğrenme imkânı tanır. Bilgi ve beceri kazanımı için yeni gelenin yetiştirilmesinden ve ayrıca örgütün ilke ve değerlerinin öğrenilmesinden örgütün deneyimli üyeleri sorumlu tutulmaktadır. (Kartal, 2003: 110). Çıraklık aşamasında başarısız olan bireylerin örgüt ile ilişkisi sonlandırıldığından (Balcı, 2003: 19) deneyimli bireyin rol model olabilmesi bu sürecin başarılı olmasında etkindir. Deneyimli birey kendi alanına hâkim ve başarılı bir sosyalleşme geçirdiyse yeni bireyin sosyalleşmesi de kolay olabilir (Gencer, 2018: 56).

1.6. ÖRGÜTSEL SOSYALLEŞME STRATEJİ VE TAKTİKLERİ

Örgütün bütün bireylerinden beklediği uygun tutum ve davranışlarda belli bir standarda ulaşma süreci olan (Tutar, 2013: 145) örgütsel sosyalleşmenin yeni gelenlerin sağlığı ve refahı üzerinde etkileri olabileceği öne sürülmüştür. Çoğu çalışma sosyalleşmeyi kişilerarası bir bakış açısıyla incelerken, bunun çeşitli taktikler üzerine de kurulduğu savunulmaktadır (Kwesiga ve Bell, 2004: 7).

Bireyle örgütü bütünleştiren sosyalleşme strateji ve taktikleri düzey, biçim ve zamana göre değişim göstermekte (Balcı, 2003: 13) ve kitle iletişim araçları, örgütün kendisi ve yeni gelenlere yönelik oryantasyon programı, gerçekçi iş ön incelemesi, beceri kazandırıcı yetiştirme stratejileri örgüte yeni gelen bireylerin sosyalleşmelerini kolaylaştırmaktadır (Balcı, 2003: 23). van Maanen ve Schein (1979) sosyalleşme taktiklerinin yapısal bir analizini oluşturmuş ve her birinin katılımcıların tepkileri üzerindeki etkilerini izlemiş ve örgütsel sosyalleşme uygulamalarının işe alınacak üye türünü şekillendirmeye yardımcı olduğunu vurgulamıştır (aktaran Louis, 1980: 233). van Maanen ve Schein'in (1979) sosyalleşme taktikleri tipolojisi, örgütsel sosyalleşme süreçlerinin yapısı ve sonuçları hakkında birbiriyle ilişkili bir dizi teorik önerme içerdiğinden dolayı alan yazında en yaygın bilinenlerden bir tanesidir (aktaran Saks ve Ashforth, 1997: 235). Jones (1986) ve diğer sosyalleşme araştırmacıları (Allen ve Meyer, 1990), sosyalleşme taktiklerinin bireysel uyum için özellikle önemli olduğunu ve daha kurumsallaşmış bir sosyalleşme stratejisinin; yeni gelenlere örgütün beklentilerini, tarihini, normlarını ve değerlerini veya kültürünü öğretmek veya tanıtmak için tasarlanmış resmi bir oryantasyon programının varlığının yeni üyelerin arkadaş edinme ve daha gayri resmi etkileşimler arama olasılığını artıracığını göstermektedir (aktaran Anakwe ve Greenhaus, 1999: 319).

Bir bireyin yeni bir işyerinde göreve başlamasıyla başlayan sosyalleşme sürecinde örgütsel ve bireysel strateji ve taktikler uygulanmaya başlar (Balcı, Baltacı, Fidan, Cereci ve Acar, 2012: 50). Sosyalleşme taktikleri “bireylerin bir rolden diğerine geçiş deneyimlerinin örgütlerde başkaları tarafından yapılandırılma biçimleri” olarak tanımlanmaktadır (Anakwe ve Greenhaus, 1999: 318). Yeni gelen bireylerin tecrübelerinin, örgütün diğer üyeleri tarafından benimsenmesini sağlayan örgütsel sosyalleşme taktikleri, yenilikçi veya koruyucu olma özelliğine sahiptir (Balcı, 2003: 16).

Sosyalleşme deneyimlerinin bireysel ve rol sonuçlarını etkilediğini gösteren kanıtlar olmasına rağmen, sosyalleşme süreçlerine ilişkin birkaç görgül çalışma, belirli sosyalleşme taktiklerinin yeni gelenlerin örgüte olan uyumlarını nasıl etkilediği sorusunu açıkça ele almıştır (Gareth, 1986: 262). Bilgi arayan yeni gelen bireyler, sürekli olarak olumlu sosyalleşme sonuçlarını öngörmektedir. Bu nedenle örgütler, yeni gelen bireyleri mevcut ve izin verilen çeşitli bilgi arama stratejileri hakkında bilgilendirerek yeni ortamlarına uyum sağlamak için uygun stratejileri

kullanmaya teşvik etmektedir (Thomas ve Anderson, 2006: 508). Yeni gelen bireylerin giriş aşamasında yaşadığı belirsizlik ve endişeleri azaltma amacıyla geliştirilen (Tutar, 2013: 145) örgütsel uyumun oluşmasına yönelik olan ve van Maanen ve Schein (1979) tarafından geliştirilen örgütsel sosyalleşme taktikleri altı sınıftan oluşmaktadır. van Maanen ve Schein'e (1979) göre, örgütsel karar vericiler, yeni gelenlerde kullanılacak sosyalleşme taktikleri hakkında seçimler yapar (aktaran Saks ve Ashforth, 1997: 236). Bu kararlar ister işlevsel, ekonomik, teknik, geleneksel veya tamamen keyfi gerekçelere dayanıyor olsun, hem yeni gelenler hem de örgütsel sosyalleşme yöntemlerinin seçiminden etkilenmektedir.

Örgütsel alan yazın, sosyalleşme taktiklerinin evrensel olduğunu ve herhangi bir iş veya örgütte uygulanabilir olduğunu göstermektedir (Kwesiga ve Bell, 2004: 7). Bu taktikler, bireylerin örgütlerdeki iş rolleri hakkında öğrendiklerinin genellikle onu nasıl öğrendiklerinin doğrudan bir sonucu olduğunu ve örgütlerin yeni gelenleri etkilemek için kullanılmıştır (Thomas ve Anderson, 2006: 494). van Maanen ve Schein (1979), yeni gelenlerin nasıl öğrendiklerine odaklanan ve örgüt tarafından yeni gelenlerin sosyalleşme deneyimlerini yapılandırmak için kullanılabilecek altı çift kutuplu taktiğin, yeni gelenlerin nihayetinde benimsedikleri rol oryantasyonlarını ve daha sonra örgüte uyumlarını etkilediğini iddia etmişlerdir (aktaran Saks ve Ashforth, 1997: 236) Bunlar genellikle kurumsallaştırılmış ve bireyselleştirilmiş sosyalleşme taktikleri olarak da ele alınmaktadır (Thomas ve Anderson, 2006: 494; Ergun ve Taşgit, 2011: 100). Sürecin bir tarafında bulunan kurumsallaşmış taktikler, örgüt tarafından sosyalleşme içeriğini yeni gelenlere iletmek için tasarlanmış sistematik ve/veya planlanmış bir dizi aktivitelerden oluşmaktadır. Ashforth ve Saks (1996), kurumsallaşmış sosyalleşme taktiklerinin rol belirsizliği, rol çatışması ve işten ayrılma niyetleri ile negatif, iş memnuniyeti, örgütsel bağlılık, iş arkadaşı ve yöneticiye güven (Baker ve Feldman, (1990) konuları ile olumlu ilişkili olduğunu ifade etmiştir (aktaran Ashforth ve Saks, 1996: 154). Sürecin diğer tarafında bulunan bireyselleştirilmiş taktikler, yeni gelenlerin sosyalleşme içeriğini elde etmesini sağlar (Anakwe ve Greenhaus, 1999: 318).

Tablo 1.
Sosyalleşme Taktiklerinin Sınıflandırılması

	Kurumsallaşmış	Bireyselleşmiş
Bağlam	Kolektif	Bireysel
	Biçimsel	Biçimsel olmayan
İçerik	Ardışık	Tesadüfi
	Durağan	Değişken
Sosyal Yönler	Sıralı	Ayırıcı
	Yeniden İnşa Etme	Yoksun Bırakılma

Kaynak: Jones, 1986: 253.

Jones (1986), Tablo 1’de görüldüğü gibi örgütsel sosyalleşme taktiklerini, rol davranışlarını benimseyerek, örgüte uyum sağlamaya daha yatkın olan kurumsallaşmış taktikler ile kendisine verilen ve var olanı sorgulayarak, yenilikçi rol oryantasyonları üretip, yeni yaklaşımlara açık olan bireyselleşmiş taktikler (Araza vd., 2013: 5564) olmak üzere iki ana sınıfta incelemiştir (Jones, 1986: 263). Bunlar, kendisine verilen ve var olan Bu taktiklerin birbiri ile kıyaslanabilmesi açısından aynı başlık altında aşağıdaki gibi incelenmiştir.

1.6.1. Kolektif ve Bireysel Sosyalleşme

İlk iki tür taktik olan kolektif ve bireysel sosyalleşme taktikleri, örgütlerin yeni gelenlere bilgi sağlaması bakımından farklılık göstermekte olup farklı rol yönelimleri üretmek için kullanılmaktadır (Jones, 1986: 264). Bu stratejiler, örgüte yeni gelenlerin gruplar halinde mi yoksa bireysel olarak mı sosyalleştiği ile ilgilidir (Saks ve Ashforth, 1997: 236). Kolektif taktiklerle, yeni gelen bireyler var olan şartlara uygun tepkiler vermek için tasarlanmış ortak öğrenme deneyimlerinden geçer (Jones, 1986: 264). Kolektif taktikler ile yeni gelen bireylere işe uygun beceriler önerilirken bireysel taktikler, bireylerin farklı görevlerde yetişmelerini ve değişik rollerde gelişmelerini sağlar (Kartal, 2003: 113). Kolektif taktikler, bireyleri gruplar halinde eğitime ve yönlendirmeye dâhil ederken, bireysel taktikler ise yeni gelen bireylerin gelişimi açısından sosyalleşme uzmanları yardımıyla öğrenilen deneyimleri kapsar (Tutar, 2013: 145). Kolektif sosyalleşme taktiği, grubun yeni üyelerinin aldığı ve onları ortak bir deneyimler dizisi yapma taktiği anlamına da gelmektedir (Norton, 1995: 25).

Kolektif sosyalleşmede yeni yöneticiler birlikte etkinliklere katılırlar. Kolektif ve oldukça yapılaşmış etkinlikler, bağlılığı ve iş doyumunu artırmakta, ancak yenilikçiliği ve değişimi bastırmaktadır (Balcı, 2003: 13). van Maanen ve Schein, (1979) kolektif taktiklerin, yeni gelenlerin statükoyu ve görevlerin ya da

rollerin temel gereksinimlerini pasif olarak kabul eden koruyucu rol yönelimleri oluşturmaktadır (aktaran Jones, 1986: 264). Buna karşılık bireysel sosyalleşme taktikleri, tek başlarına tamamlamaları gereken etkinliklerdir. Bireysel sosyalleşme uygulamaları, her yeni gelene, heterojen tepkilerine izin veren benzersiz bir öğrenme deneyimi sunmaktadır (Jones, 1986: 264). Bireysel sosyalleşme taktiği, bir dizi benzersiz deneyimle yeni üyeleri tek başına ve izole bir şekilde sosyalleştirme sürecini ifade eder (Norton, 1995: 25). Üst düzeyde rol çatışmasına ve belirsizliğe yol açan ve yenileşmeyi güçlendiren bireysel taktikler yeni işgörelere, yeni gelenlere farklı tepkiler geliştirme ve rollere yönelik yenilikçi uyum sağlama fırsatları sunarak (Jones, 1986: 264) rollerini uygulama metotlarını ve görevlerini değiştirebilmektedirler (Araza vd., 2013: 5563).

1.6.2. Biçimsel ve Biçimsel Olmayan Sosyalleşme

Sosyalleşme taktiklerinin ikinci kategorisi, yeni gelenlere sunulan bilgi bağlamında ele alındığında birinci kategori olan kolektif ve bireysel taktikler ile yakından ilgilidir (Jones, 1986: 264). Biçimsel taktikler ile rollerin sorumluluklarını öğrenen yeni gelenler diğer örgüt üyelerinden ayrılır. Biçimsel olmayan taktikler ile yeni gelenler çalışma gruplarının bir parçası haline gelir ve öğrenme gerçekleşir. Yeni gelenlerin sosyalleşme sırasında örgütteki diğer bireylerden farklı olup olmadığı ile ilgili (Saks ve Ashforth, 1997: 236) olan bu strateji bilgi sağlamaya yöneliktir. Örgütteki biçimsel stratejiler sayesinde, bireyler kendi sorumluluk alanlarını biçimsel olmayan stratejiler yolu ile de iş alanını öğrenerek iş gruplarının bir parçası olur. Böylece bireylerin örgütün norm, değer ve tutumlara uyumlu olması ile bireyin oryantasyonu sağlanabilir (Kartal, 2003: 113).

Biçimsel sosyalleşme taktiğinde, bireylere kurumsal anlamda tasarlanmış bir eğitim-gelişim programı uygulanır (Ergün ve Taşgıt, 2011: 99). Biçimsel sosyalleşme, spesifik norm ve beklentileri kazandırmak üzere desenlenir; üstler tarafından belli amaçları başarmak üzere kullanılırlar. İlk atanan yöneticilerin, atanmış bir mentörle çalışmasının dezavantajı, geleneksel ve yenilikçi olmayan davranışı güçlendirmektedir (Balci, 2003: 14). Örgüte yeni katılan bireyin örgüte tam üyeliğini sağlayacak sosyalleşme sürecinde rotasyonun birçok faydası bulunmaktadır. Performansı ve verimi düşmüş bireylere, farklı bir iş vererek monotonluktan kurtulması ve yeni beceriler kazanmasının sağlanmasının haricinde

örgütteki diğer bireylerle tanıştırlarak bireyin örgüt içerisindeki sosyal çevresi genişletilebilir (Dağcı, 2017: 59-60). Biçimsel sosyalleşme, yeni gelen bireyi başlangıç deneyiminden geçerken gruptan biraz ayırır ve yeni üyeleri belirli bir rolün yanı sıra bu rolle ilişkili “doğru” tutumlar üstlenmeye hazırlar. Biçimsel olmayan sosyalleşme süreçlerinde ise yeni üye grubun daha deneyimli diğer üyelerinden ayırmayarak, yeni grup üyelerinin kendi sosyalleşme faktörlerini seçmesini sağlar. Biçimsel olmayan sosyalleşme sürecinde yapılan hatalar iş başında meydana geldiğinden dolayı daha maliyetli olduğu düşünülmektedir (Norton, 1995: 25).

1.6.3. Ardışık ve Tesadüfi Sosyalleşme

Bu taktikler, sosyalleşme yoluyla yeni gelen bireylere verilen bilgilerin içeriğiyle ilgilidir. Ardışık (düzenli) taktikler ile yeni gelen bireylere örgütte yaşadıkları faaliyetler, roller veya deneyimler hakkında seri bir şekilde açık bilgi verilerek (Jones, 1986: 264) örgütün değer, norm ve tutumlarını tamamen öğrenmeleri ve böylece yeni gelen bireylerin örgütten biri olmaları sağlanır. Bu süreçte birey, bazı bilgileri tesadüfen öğrendiğinden tesadüfi sosyalleşme de gerçekleşmiş olur (Kartal, 2003: 113). Sosyalleşme amacıyla gerçekleştirilecek uygulama adımlarından oluşan (Ergün ve Taşgit, 2011: 99) ardışık sosyalleşme taktikleri yeni üyeler arasında daha güçlü bir bağlılık oluşturmaktadır (Balcı, 2003: 15). van Maanen ve Schein (1979) ardışık taktiklerin rol uygunluğuna yol açacağını iddia etmektedir (aktaran Jones, 1986: 265). Tesadüfi taktiklerde, bilgi rastgele sunulmakta olup bireyin örgütteki geleceği ve rolü (Tutar, 2013: 145) ile ilgili bilgilerin eksik olması durumunda belirsizlik düzeyleri artış gösterebilir (Jones, 1986: 264).

1.6.4. Durağan ve Değişken Sosyalleşme

Örgütsel sosyalleşme yoluyla yeni gelenlere verilen bilgilerin içeriğiyle ilgili olan diğer taktikler durağan (sabit) ve değişken taktiklerdir. Durağan ve değişken taktikler örgüte yeni katılmış bireylerin örgüt içinde bir işten başka birisine geçişi sırasında, aşamaların doğru bir zamanda yapılmasını öngörür (Tutar, 2013: 145). Çünkü durağan taktikler, süreçlerdeki her aşamayı tamamlama ve sosyalleşme için atılacak adımlara (Ergün ve Taşgit, 2011: 99) ilişkin zaman çizelgeleri hakkında kesin bilgi sağlar (Jones, 1986: 264). Durağan sosyalleşme stratejileri, gelişime olanak sağlamanın yanında bireyin, örgüte yeni başladığı ve gelecekteki konumunu

açıkça görebildiği takdirde, örgüte olan uyumunu arttıracaktır (Kartal, 2003: 113). Değişken sosyalleşme taktikleri, bir süreç tesadüfi olduğunda yeni gelenlerin öğrenme sürecinde belirli bir aşamaya ulaşılması gereken zaman hakkında bilgi vermez (Jones, 1986: 264). Değişkenlik korkuya neden olduğundan dolayı değişken stratejiler, bireyi sürekli gözlem altında tutarak, bireyin örgüte ve işe uyumuna veya uyumsuzluğuna neden olabilir. Ayrıca bu stratejiler, bireyin geleceğinin belirlenmesinde ve gelişimlerinde etkin ve önemli rol oynadıklarından örgüt ve birey açısından önem taşımaktadır (Kartal, 2003: 113). Ancak yeni gelenlerin örgütsel gelecekleri ile ilgili bilgileri eksik oldukları için belirsizlik düzeylerini artırabilir (Jones, 1986: 264).

1.6.5. Sıralı ve Ayırıcı Sosyalleşme

Bu iki taktik birbirleriyle yakın ilişki içindedir. Sıralı (seri, sistematik) taktiklerde, deneyimli örgüt üyeleri yeni örgüt üyeleri için rol model olarak hareket ederek (Jones, 1986: 265) yeni bir rolü üstlenmiş olurlar (Kartal, 2003: 114). Böylelikle mentörler, yöneticiler veya deneyimli örgüt üyeleri sosyalleşme sürecine katılmış olur (Tutar, 2013: 145). Bauer ve Erdoğan (2012), Bauer vd. (2007), Saks vd. (2007) araştırmalarında, sıralı taktiklerin örgütsel bağlılığı, iş tatmini ve iş performansını güçlendirdiğini ve işten ayrılma niyetini azalttığını iddia etmektedir (aktaran Lu ve Tjosvold, 2013: 246). Sıralı sosyalleşme taktikleri, gelişim adımlarına ilişkin kilit adımlar serisi oluşturmaktadır (Ergün ve Taşgit, 2011: 99). Ancak ayırıcı sosyalleşme taktik süreçlerinde başka veya önceki rol görevleri olmadığından yeni gelenler kendi durum tanımlarını geliştirerek (Jones, 1986: 265) bireysel farklılıklarını ortaya koyabilmektedir (Kartal, 2003: 114). Bu nedenle, rastgele süreçlerin aktif ve yenilikçi rol yönelimleri ile sonuçlanması muhtemeldir.

1.6.6. Yeniden İnşa Etme ve Yoksun Bırakılma

Bu taktik ve stratejiler, yeni gelenlerin deneyimli örgüt üyelerinden örgüte girdikten sonra olumlu veya olumsuz sosyal destek alma derecesi ile ilgili olduğundan dolayı bu iki kategori sosyalleşme sürecinin sosyal veya kişilerarası yönlerini yansıtmaktadır (Jones, 1986: 265). Yeniden inşa etme (atama) taktiklerinde işgörenlerin örgütsel süreçlere daha erken dâhil olmasını sağlamak amacıyla, bireyleri önceki sosyalleşme deneyimlerinden uzaklaştırmaya yönelik çalışmalar yapılır (Tutar, 2013: 145). Deneyimli örgüt üyelerinin yeni gelenlere olumlu sosyal

destek sağladığı taktiklerdir (Lu ve Tjosvold, 2013: 246). Yeniden inşa etme sosyalleşme taktikleri, örgüte yeni katılan bireylere yönelik, bir değer algısı, tutum ve davranış oluşturmaya içermektedir (Ergün ve Taşgıt, 2011: 99). Bauer ve Erdoğan, (2012) insanların kendi yetkinliklerine olan inançlarını pekiştiren atama taktiği, yenilikçi rol yönelimleri ile sonuçlanmaktadır (aktaran Lu ve Tjosvold:2013,246). Bireylerin iş tecrübelerinden yoksun bırakılmaları (tasfiye etme, geliştirmeye yönelik) ve yaşadıkları negatif sosyal deneyimler, rollerine uyum göstermelerini zorlaştırmaktadır (Kartal, 2003: 114). van Maanen ve Schein (1979), örgütlerin yeni gelen bireyleri istediği biçimlere dönüştürmek için bu tür taktikleri kullandığından dolayı yoksun bırakma taktiğinin koruyucu tepkilerle sonuçlandığını iddia etmiştir (aktaran Jones, 1986: 265).

Sosyalleşme taktikleri ile bireysel sonuçlar arasındaki ilişki de tutarlı bir sonuç örüntüsü göstermektedir. Sosyalleşme biçimi ne kadar kurumsallaşırsa, iş doyumu ve bağlılığı o kadar fazla olur ve işten ayrılma niyeti o kadar düşük olur (Jones, 1986: 272).

Jones (1986), her biri süreklilik olarak kavramsallaştırılan altı sosyalleşme taktiğine ilişkin ortak öğrenme deneyimlerinin sağlanması, eğitim programları, yapılandırılmış kariyer gelişimi, kariyer ilerlemesi için zaman çizelgeleri, rol modellerinin sağlanması ve deneyimli örgüt üyelerinden destek alınması gibi kazanımlardan bahsetmiştir (Anakwe ve Greenhaus, 1999: 318). Sosyalleştirmede kullanılan strateji ve taktikler örgüte bağlıdır ve türüne göre değişim göstermektedir. (Balcı, 2003: 16). Sosyalleşmenin bireysel strateji ve taktikleri olan anlamlandırma, rol oluşturma ve diğerlerinden bilgi alma taktikleri, yeni gelenleri statükoya meydan okumaya ve rollerine yönelik kendi yaklaşımlarını geliştirmeye teşvik eder (Saks ve Ashforth, 1997: 236).

Mignerey, Rubin, Gorden (1995) ve Baker (1995), sosyalleşme taktiklerinin, yeni gelenlerin yüksek belirsizlik seviyelerini azaltmak için ihtiyaç duydukları bilgi ve geribildirimlerin kullanılabilirliğini etkilediğini ve rol belirginliğinin sosyalleşme taktiklerinin önemli bir gizli faktörü olduğunu vurgulamışlardır (aktaran Saks ve Ashforth, 1997: 237). van Maanen ve Schein (1979), sosyalleşme yöntemlerinin sosyalleşme sonuçlarından bir tanesi olan rol yönelimini nasıl etkilediğine dair geliştirdikleri teoriğe göre, yeni gelenler rollerine farklı tepki verirler, çünkü örgütler

tarafından kullanılan sosyalleşme taktikleri yeni gelenlerin aldığı bilgileri şekillendirir (aktaran Gareth, 1986: 263). Strateji ve taktikler, bireye olumlu iş deneyimi kazandırmanın yanında gerçekçi beklentiler ile birlikte olumlu sosyalleşmeye yardımcı olmaktadır (Balcı, 2003: 16).

Sosyalleşme tekniklerinin başarısının, her zaman örgütün kontrolü altında olmayan iki motivasyon ve yeni üyeyi esir tutabilme derecesi faktörlerine bağlıdır. Motivasyonu yüksekse, her türlü rahatsız edici sosyalleşme deneyimine tahammül eder. Motivasyonu düşükse, rahatsız edici işe başlama törenlerine katlanmak yerine örgütten ayrılmaya karar verebilir. Eğer ayrılırsa, sosyalleşme süreci açıkça başarısız oldu demektir. Motivasyonu belli ki burada bir unsur, ama kişi başka güçleri kullanan başka örgütleri de bulduğu unutulmamalıdır (Schein, 1988: 6-7).

1.7. ÖRGÜTSEL SOSYALLEŞMENİN SONUÇLARI

Örgütlerin sosyalleşme alan yazında birey, grup, örgüt ve iş açısından birçok olumlu sonucunun olduğu vurgulanmaktadır. Bu sonuçlar, yeni bireyin önceki deneyimleri, bireyin örgüte ait değerler ve normlarla çatışır halde olması, bireyin kişilikleri gibi faktörlerden etkilenebildiğinden (Araza vd., 2013: 5558) dolayı birey örgüt uyumunun önemi ortaya çıkmaktadır. İş hayatının ilk on sekiz ayında gönüllü işten ayrılmalar ilk kariyer işlerinde üniversite mezunları arasında artış göstermekte olup yeni işe alımlar arasında yaşanan hayal kırıklığı ile ilgili durum raporları örgütlerin personel bölümlerine bildirilmektedir (Louis, 1980: 226). Örgütte örgütsel sosyalleşme düzeyinin artması örgütün daha sosyal bir yapıya dönüşmesini sağlayacaktır. Sosyalleşme düzeyi yüksek olan bir örgütte bireylerin de sosyalleşme düzeyleri yüksek olacaktır.

Örgütsel sosyalleşme, bireylerin örgüt içindeki sosyal yaşama katılmaları için gerekli olan tutum, inanç, değer ve becerileri elde etmeleri sürecidir. Tierney'e (1997) göre sosyalleşme, örgütte yaşamak için bilinmesi gereken şey ya da şeylerdir (aktaran Balcı, 2003: 68). Örgütsel sosyalleşme, yeni rol ve görevlerin etkin bir şekilde yerine getirilmesi için bireyin yetenekleri ile örgütsel inançları, değerleri, tutumları, sembolleri ve yetenekleri uyumlu hale getirir (Ergün ve Taşgıt, 2011: 102).

Örgütsel sosyalleşmeye yeni gelen bireyler tarafından farklı tepkiler verilmektedir. Bütün değerleri ve normları reddeden isyancı birey, yalnızca temel değerleri ve normları kabul eden diğerlerini reddeden “yaratıcı bireycilik” ve tüm değerleri ve normları kabul eden “uygunluk” olarak adlandırılan tepkiler ortaya çıkmaktadır. İsyancı kişi ya örgütten çıkarılır ya da enerjilerini hedeflerini yenmeye çevirir. Uyumlu birey yaratıcılığını kaldırır ve böylece örgütü steril bir bürokrasi biçimine doğru hareket ettirir (Schein, 1988: 13).

Örgütsel sosyalleşme, hem bireyler hem de örgütler için önemli bir husustur. Bunun nedenleri; örgütte, sosyalleşmenin ihmal edilmesi, yeni işe alımları önemli ölçüde olumsuz etkilediğinden yeni gelenlerin yüksek beklentilerinin karşılanmadığı ve yüksek işten ayrılma niyeti düzeyi de dâhil olmak üzere zayıf tutumlar ve olumsuz davranışlar görülebilmektedir (Thomas ve Anderson, 2006: 493).

İyi bir sosyalleşmeye sahip olan bireyler, örgüte daha fazla bağlı, işlerinden daha fazla memnun olurlar ve örgüte uyum sağlamayı öğrenmeyen diğer bireylerden daha fazla çaba gösterirler (Çavuş, 2012: 362). Sosyalleşenlerin sosyalleşme sürecinden duygusal destek göreceği psikolojik kazanım ile örgütte yükselmelerine yardımcı olacak kariyer kazanımı elde etmesinin yanında (Balcı, 2003: 24) işe bağlılık ve performans çıktıları ile daha etkili sosyalleşmenin örgüt açısından daha büyük bağlılık ve daha iyi performans sağlayacağı varsayılmaktadır (Balcı, 2003: 2). Ayrıca kaygı belirsizliğinin azaltılması, iş doyumunun artması ve işten ayrılma eğiliminin azalması şeklinde de sonuçlara ulaşılmaktadır (Ergün ve Taşgit, 2011: 98).

Sonuçlar, yeni başlayanların erken örgüt deneyimleri sırasında deneyimli örgüt üyelerinin ve amirlerinin bulunmasının etkili sosyalleşme ve uzun vadeli kariyer başarılarına katkıda bulunacağını göstermektedir (Anakwe ve Greenhaus, 1999: 327). Örgütsel sosyalleşmede yeni gelenler, rasyonel varlıklar olarak görülmektedir. Louis’e (1980) göre, yeni üyelerin işten ayrılma öncüllerinin, yeni gelenlerin beklentileri ile ilişkili olduğunu belirtmiştir (Louis, 1980: 227). Yeni gelenlerin tanıdık olmadıkları mesleki ortamlarda, yeni işleri ve örgütleri ile ilgili önceden biçimlenmiş bilinçli beklentileri vardır. Bunlar karşılanırsa iş doyumunu oluşturur, karşılanmaz ise gönüllü olarak ayrılma gerçekleşir (Balcı, 2003: 71). van Maanen ve Schein’e (1979: 28) göre örgütsel sosyalleşmede, belirli beklentiler

karşılanırsa veya aşılsa, bireye belirli örgütsel haklar ve ödüller verilirken beklentiler karşılanmazsa, bazı düzeltici eylemler ve cezalar uygulanmaktadır. Bir örgütte, yeni gelenlerin yenilikçi yeteneklerini geliştirebilecek veya yavaşlatabilecek özel sosyalleşme biçimleri vardır. Örgütler ve örgüt üyeleri elindeki bilgilerle, yeni gelenlerin davranışsal sonuçlarını etkileyebilir, belirsizliği arttırabilir ve bireylerin örgütten ayrılma niyetlerini arttırabilir (Kwesiga ve Bell, 2004: 7).

Örgütsel sosyalleşmenin uygulanması ile birlikte örgütte rol atamalarını güvenilir biçimde yürütmek, örgütte kalmak ve örgütsel hedeflere ulaşmak için kendiliğinden yenilik yapmak ve işbirliği yapmak gibi davranışsal sonuçlar ortaya çıkmıştır (Feldman, 1981: 310). Ayrıca genel memnuniyet, iş motivasyonu ve işe katılım veya devam gibi de duygusal sonuçlara ulaşılabilir. Hartley'ye (1992) göre sosyalleşmenin ürünleri olarak güdülenme, adanmışlık, iş doyumu, karşılıklı etki, işe katılma, işten ayrılma, iklim, sınırlılıkları kabule isteklilik gösterme ve özdeşleşme sayılabilir (aktaran Balcı, 2003: 11). Sosyalleşme biçimi ne kadar kurumsallaşırsa, iş doyumu ve bağlılığı o kadar fazla ifade edilir ve işten ayrılma niyeti o kadar düşük olur (Gareth, 1986: 272).

Örgütsel sosyalleşme ile ilgilenen araştırmacılar ve insan kaynakları yönetimi uygulayıcıları için devam eden bir sorun, bu sürecin başarısını yansıtacak uygun sonuçların tanımlanmasıdır. Gerçekten de, “başarılı sosyalleşme”nin gerçekte ne anlama geldiği, bu sonuçları ölçmek için hangi değişkenlerin uygun olduğuna dair kararları etkileyerek yeni gelenler, örgütler ve kültürler arasında farklılık göstermesi muhtemeldir. Çoğunlukla, örgütsel sosyalleşme sonuçları, daha fazla iş tatmini ve örgütsel bağlılık, azalmış kaygı, stres ve daha az ayrılma niyeti de dâhil olmak üzere bireysel düzeyde ve uzun zamanda elde edilecek sonuçlar olmuştur (Thomas ve Anderson, 2006: 497). Bunlardan, işten ayrılma niyeti muhtemelen örgüt için en önemli olanıdır, çünkü olası düşük performans ve çalışan maliyetlerinin geçici sonuçları kadar, yeni bireylerin işe alınması, seçilmesi ve sosyalleştirilmesi için tekrarlanan harcamalar yapılmaktadır. Bir takımında veya rolde, tutum ve refahtan ziyade, sosyalleşmeyi kısa zamanda elde edilecek bireysel düzeydeki sonuçlar etkilemektedir. Bu yakın sonuçlar çeşitli bilgi türlerini yeni gelenin öğrenmesi gibi görev ustalığını, rol netliğini, sosyal bütünleşmeyi ve performansı içerir (Thomas ve Anderson, 2006: 498).

İnsan kaynakları alan yazında, işten ayrılma veya bireyin işten ayrılma niyeti, bir bireyin işyerinde kalmak veya işyerinden ayrılmak istediği bir davranışla ilişkilidir. Bu örgütsel sosyalleşme süreci, işten ayrılma niyetiyle ilişkili olan örgütsel bağlılık ve iş tatmini ile ilgili bir performans yönetimi konusudur. Bireylerin performansı ve örgütsel istikrar üzerinde şaşırtıcı bir etkiye sahiptir. Bu eylem gönüllü olabilir veya istemsiz olabilir ve birçok neden çoklu iş gibi fırsatlar, finansal durum, iş memnuniyetsizliği, küreselleşme vb. davranışlara veya işten ayrılma niyetine yol açabilir (Vazifehdust ve Khosrozadeh, 2014: 277).

Örgütsel sosyalleşmenin birey ve örgüt açısından birçok faydası bulunmaktadır (Yüksel, 1997: 129):

- Yeni gelen bireyin kısa sürede görevini öğrenmesini sağlar.
- Beklenen standartlara sahip olarak maliyetlerinin düşürülmesini sağlar.
- Yeni gelen bireydeki endişe, kaygı ve gerginliğin azalmasını sağlayarak işteki başarısızlık korkusunu önler.
- Yeni gelen bireyin kendisini istenmeyen, ihtiyaç duyulmayan, sevilmeyen biri gibi hissetmesini engelleyerek işten ayrılma niyetini azaltır.
- Yeni gelen bireyin, ihtiyaç duyduğu bilgileri yöneticisine veya iş arkadaşlarına sorarak yaşanan zaman kaybını önlemiş olur.
- Yeni gelen birey açısından gerçek beklentilerin, olumlu tutumların ve iş tatmininin oluşmasını sağlar.

Tablo 2.
Örgütsel Sosyalleşmenin Sonuçları

Başarılı Örgütsel Sosyalleşme Sonuçları	Başarısız Örgütsel Sosyalleşme Sonuçları
İş Tatmini	İş Tatminsizliği
Rol Belirginliği	Rol Belirsizliği ve Rol Çatışması
Yüksek Motivasyon	Düşük Motivasyon
Örgüt Kültürünün Anlaşılması	Örgüt Kültürünün Anlaşılmaması
Yüksek İşe Sarılma	Düşük İşe Sarılma
Örgüte Bağlılık	Örgüte Bağlılığın Azalması
İşe Devam Etme	Devamsızlık veya İşten Ayrılma
Yüksek Performans ve Verim	Düşük Performans ve Verim
Değerlerin Benimsenmesi	Değerlerin Kabul Edilmemesi

Kaynak: Özçelik, 2008: 50.

Alan yazında örgütsel sosyalleşmenin başarılı bir şekilde uygulandığında elde edilecek olumlu sonuçlar ile başarısız bir şekilde uygulanması sonucunda

karşılaşılabilecek olumsuz sonuçlar Tablo 2’de gösterilmiştir (Özçelik, 2008: 50). Hellriegel vd.’nin (1998) çalışmasına göre örgütsel sosyalleşmenin birey ve örgüt üzerinde olumlu ve olumsuz sonuçları ile karşılaşılmaktadır (aktaran Özçelik, 2008: 50). Başarılı örgütsel sosyalleşmenin birey üzerinde iş tatmini, yüksek motivasyon, örgüte bağlılık, işe devam etme ve yüksek performans gibi kazanımlar oluşturmaktadır. Başarısız örgütsel sosyalleşme uygulaması sonucunda ise iş tatminsizliği, düşük motivasyon, devamsızlık, işten ayrılma ve düşük performans gibi olumsuz sonuçlar doğurabilmektedir. Ayrıca örgüte yeni gelen bireyler, yeni rollerine ve kültüre uyum sağlamakta başarısız olur, olağandışı davranış kalıpları sergileyebilir ve otoriteye karşı direnme gösterebilirler (Çalık, 2003: 12-13).

Başarısız örgütsel sosyalleşmenin olduğu veya örgütsel sosyalleşmenin uygulanmadığı örgütlerde yasa dışı olay ve davranışların başarılı örgütsel sosyalleşmenin uygulandığı örgütlere göre daha fazla olacağı varsayılabilir. Örgütsel sosyalleşmenin uygulanmadığı örgütlerdeki bireyler bir takım yasa dışı eylem veya girişimde bulunabilir. Sonuç olarak da bu durum örgüte ve örgütün büyümesine/gelişimine zarar verebilir. Bu anlamda örgütsel sosyalleşmenin, zararlı davranışları önleyici bir özelliğinin de olduğunu söylemek yanlış olmayacaktır.

Sosyalleşme sürecinin planlanan süreden daha önce gerçekleşmesi avantaj gibi görünse de bireyde endişeye neden olabilir. Bu yüzden sosyalleşme süreci verimli ve etkin bir şekilde uygulanmalıdır. Bu sayede bireyin verimli ve başarılı bir performans göstererek örgüt kültürüne ve değişikliklere uyum sağlayabilir (Kartal, 2003: 8). Bireyin örgüte uyumu, yeni gelenin örgütün tam bir üyesi olduğunda gerçekleşir. Sosyalleşme modellerinde, uyum bir aşamadan çok bir durum olarak da ele alındığından, bir rol üstlenme durumu söz konusu olur (Louis, 1980: 231).

İKİNCİ BÖLÜM

ÖRGÜTSEL BAĞLILIK, ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞI VE İŞTEN AYRILMA NİYETİ

Çalışmanın bu bölümünde araştırmanın diğer değişkenlerini oluşturan örgütsel bağlılık, örgütsel vatandaşlık ve işten ayrılma niyeti konuları incelenmiştir.

2.1. ÖRGÜTSEL BAĞLILIK KAVRAMI

Örgütsel bağlılık kavramı, 1950’li yıllara dayanmaktadır. Araştırmaların ilk başladığı dönemlerde yöneticilerin temel kaygısı bireylerin işbirliği ve örgütte kalmaya devam etmeleriydi. Her iki amaç da bireyler ve örgütler arasındaki ilişkileri belirleyen önemli etkenlerdir. Örgütsel bağlılık kavramı, bireylerin örgüte olan bağlılığının yoğunluğunu ve istikrarını anlama çabası olarak büyük ilgi görmüştür (Eisenberger, Fasolo ve Davis-LaMastro, 1990: 51). Yıllar içinde örgütsel sadakat ve bağlılığın maddi ve maddi olmayan ödüllerle değiştirildiği psikolojik ve sosyal bir yapı geliştirilmiştir (Bar-Haim, 2019: 1). Örgütsel bağlılık insan davranışını anlamak için temel bir kavramdır. Bir bireyin belirli bir örgütle özdeşleşmesinin ve onunla ilişkinin göreceli gücünü örgütsel bağlılık kavramı ile açıklamak mümkündür (Delegach, Kark, Katz-Navon ve Dijk, 2017: 724).

Wiener (1982) bağlılığı “örgütsel amaç ve çıkarları karşılayacak şekilde içselleştirilmiş normatif baskıların toplamı” olarak tanımlamış ve bireylerin yalnızca “doğru” ve ahlaki bir şey olduğuna inandıkları için davranış sergilediğini ileri sürmüştür (aktaran Allen ve Meyer, 1990: 3). Örgütsel bağlılık, bir bireyin örgütle olan ilişkisini ve katılımını ifade eder (Asrar-ul-Haq, Kuchinke ve Iqbal, 2017: 2356). Örgütsel bağlılık, bireyler ve örgütleri arasında güçlü bir duygusal bileşenle yakından ilişkili bir “bağlılık” olarak tanımlanmaktadır (Delegach vd., 2017: 726). Örgütsel bağlılık kavramı örgüt psikolojisinde geniş çapta incelenmiş bir kavram

olmuştur. Kişilerin bağlılık ve sadakatleri örgütler açısından önemlidir. Örgütlerin, ihtiyaçları doğrultusunda örgüt hedeflerini gerçekleştirebilecek bireylerin uygun işlere yerleştirilmesi ve daha sonrasında örgütte kalması amaçlanmaktadır (Reichers, 1985: 466).

İlgili alan yazında örgütsel bağlılığın tanımı konusunda fikir birliği olmadığı ve alanda çeşitli araştırmacılar tarafından örgütsel bağlılığın farklı tanımları yapıldığı görülmekte olup O'Reilly ve Chatman (1986) örgütsel bağlılığı, bireyin örgüte duyduğu psikolojik bağlılık, Allen ve Meyer (1993) “bireylerin örgütle ilişkilerini tanımlayan ve örgütte kalma kararlarına atıfta bulunan psikolojik bir durum” başka bir tanıma göre de örgütsel bağlılık, bireyin çalıştığı örgütle özdeşleşmesi ve buna olan bağlılığı olarak ifade edilmektedir (aktaran Sirin vd., 2013: 65). Bu tanımların haricinde de aşağıda verilen birçok farklı tanımın olduğu görülmektedir (Tekne, 2019: 146):

- Bir kavram ve anlayış biçimi olan bağlılık toplum genelinde oluşabilen, toplumsal içgüdüye dayalı, duygusal bir anlatım şeklidir.
- Örgüte karşı hissedilen özdeşleşme, bütünleşme ve uyumu kapsayan bir kavram olup örgütün bir parçası olmasını sağlar.
- Örgüte katılımda meydana gelen güç ve örgüte karşı sergilenen tutum ve davranışlardır.
- Örgütün başarısını ve ilerlemesini sağlamak için, düşüncelerini açıklayarak çaba göstermeleri ve örgüt değerlerine karşı bireyde oluşan güçlü inanç isteğidir.
- Örgütün amaç ve değerlerini kabul eden, örgütün üyesi olabilmek için güçlü bir arzu duyma hissini ortaya çıkaran, örgüt içi iletişimi güçlendiren psikolojik bir olgudur.
- Örgütün amaçlarını ve değerlerini kendi bünyesinde içselleştirerek, daha fazla çalışmaya gönüllü olmaktır.
- İşgörenin örgüte psikolojik bağlılığını ifade eden sadakat, işe bağlılık, özveri, kendini örgüte adama gibi örgüt değerlerine olan inancın bütünü ve örgüte aktif bir şekilde bağlılığı ifade etmektedir.
- İşgörenin örgüt çıkarlarını bireysel çıkarlarından önde tutarak örgütün amaç ve değerlerini hedef alır.

- Bir örgüte karşı oluşan bağlılık hissi karşılığında yerine getirilmesi zorunlu yükümlülüğü ifade etmektedir.
- İşgören-örgüt arasındaki uyumun ortaya çıkardığı örgüte ve işe değer katan, pozitif etkileri gerçekleştirir.

2.1.1. Örgütsel Bağlılığın Boyutları

Dünya savaşı sonrası işyerlerinin insan kaynaklarının yönetiminde savaş sonrası gençlerinin devamsızlık, gecikme ve işten ayrılma niyeti gibi örgütsel davranışlar örgütün orta ve üst düzey yöneticileri için endişe verici hale gelmiştir (Bar-Haim, 2019: 51). İşletmeler hayatta kalabilmek ve sürdürülebilir bir büyüme gerçekleştirmek için bireylerin işten ayrılmalarını önlemeyi amaçlar. Bu amaca ulaşmak için önemli bir kavram olan örgütsel bağlılık kavramı, 1956 yılında Whyte tarafından ele alınmıştır (aktaran Tekne 2019: 145).

Günümüze kadar birçok araştırmacı örgütsel verimliliğin nasıl geliştirilebileceği üzerine çalışmalar yapmış ve örgütsel bağlılığın boyutlarını ortaya koymuşlardır (San-Martin, Jimenez, Torrico ve Ibarra, 2020: 3207).

Meyer ve Allen (1987) tarafından geliştirilen bağlılık modelinde, üç yaklaşım sırasıyla devam, normatif ve duygusal bağlılık olarak sınıflandırılmıştır (Allen ve Meyer, 1990: 3). Her ne kadar bu yaklaşımlar ortak olsa da, işten ayrılma niyeti olasılığını azaltan birey ve örgüt arasındaki bağlantının doğasının farklı olduğu açıktır. Bu noktada güçlü duygusal bağlılığa sahip bireyler istedikleri için örgüt içerisinde kalırken, güçlü devam bağlılığına sahip bireyler örgüt içerisinde ihtiyaç duydukları için kalmakta olup güçlü normatif bağlılığa sahip bireyler ise örgüt içerisinde kalmaları gerektiğini düşündükleri için kalmaktadır. Bireylerin bu psikolojik durumların her birini farklı derecelerde deneyimleme fırsatı bulunduğundan duygusal, normatif ve devam bağlılığı tutumsal bağlılık türlerinden ziyade en iyi ayırt edilebilir bileşenler olarak görülmektedirler (Allen ve Meyer 1990: 3-4).

2.1.1.1. Devam Bağlılığı

Örgütsel bağlılığın ilk boyutu olan devam bağlılığı bazı hesaplamalara ve zorunluluğa dayanan örgütsel bağlılığın devam bileşeninin iki faktör temelinde geliştiği görülmektedir: Bireylerin yaptığı yatırımların büyüklüğü ve sayısı ile

algılanan seçeneklerin eksikliğidir (Allen ve Meyer, 1990:4). Bu yaklaşım çerçevesinde araştırmanın odağı, bireyin faydacı nedenlerle işyerinde kalma veya işten ayrılma kararı üzerine olmasıdır. Buna göre, bir birey, “batık maliyetler” (örneğin, yan ödemeler, yaş veya görev süresi fonksiyonu olarak maaş) nedeniyle işyerine bağlı kalır ve ayrılması çok masraflıdır.

Örgütsel bağlılığın alt boyutları olan üst düzey bir yapı olduğu (Ahmad, Ahmad, Islam ve Kaleem, 2020: 235) ve bu alt boyutlardan biri olan devam bağlılığı birey ile örgüt arasındaki ilişkiyi karakterize eden psikolojik bir durum olarak ortaya konulmakta olup örgütten ayrılmayla ilgili maliyetlerin tanınmasını yansıtmaktadır (Meyer ve Allen, 1991: 71). Çünkü buradaki bağlılık bireyin örgütte devam etme ya da etmeme niyetinin sonuçlarına ilişkin bir bağlılık olarak karşımıza çıkmaktadır. Diğer yandan devam bağlılığının, bireylerin örgüte yaptıkları yatırımların sayısına, büyüklüğüne (emeklilik katkı payı gibi) ve istihdam alternatifleri olduğunu düşündükleri derecenin bir fonksiyonuna bağlı olarak geliştiği ifade edilmektedir (Allen ve Meyer, 1993: 50). Diğer bir deyişle, bireyin herhangi bir alternatif olmaması nedeniyle, örgütte kalmayı tercih etmesidir. Bunun yanı sıra devam bağlılığı güçlü olan birey, yukarıda da bahsi geçen yatırımlarının elinden gideceği ve tüm bunların zaman kaybı ile birlikte kendisine maliyetli olacağı gibi nedenlerle örgütte kalması gerektiğine inanmaktadır. Çünkü zayıf duygusal ve normatif bağlılığa sahip bireylerin alternatiflerin eksikliği nedeniyle güçlü bir devam bağlılığına sahip oldukları belirtilmektedir (Sayğan, 2011: 222). Kısacası birey örgütten ayrılma ile ilişkili tüm maliyetlerin farkında olup kendisi için daha iyi ve daha uygun bir alternatif bulmadığı sürece örgüt içerisinde kalmayı sürdürecektir (Meyer ve Allen, 1997: 309).

2.1.1.2. Normatif Bağlılık

Örgütsel bağlılığın ikinci boyut olan normatif bağlılık, bireyin örgüte girmeden önceki (ailesel / kültürel sosyalleşme) ve girdikten sonrasında (örgütsel sosyalleşme) (Wiener, 1982) sahip olduğu deneyimlerinden etkilenmektedir (Allen ve Meyer, 1990: 4). İkinci boyut ahlaki-normatif bir yaklaşım olduğundan bir birey işyerinde kalmanın ahlaki yükümlülüklerini hisseder. Bu yükümlülük bireyin örgütün hedeflerini, değerlerini ve normlarını desteklemesinden kaynaklanmaktadır.

Normatif bağıllık en sorunlu, çoğu zaman göz ardı edilen ve en az anlaşılan yapı olarak ortaya konulmaktadır (Ojeme ve Robson, 2020: 1160). Daha sonra, Wiener (1982), örgütsel bağıllığın bireylerin örgüte karşı sorumluluk duygusundan kaynaklandığına ve aile eğitimi, okul eğitimi ve toplumdaki belirli grupların normlarına göre kademeli olarak içselleştirildiğine dikkat çektiği görülmektedir (Wiener, 1982: 423). Bu noktada Meyer ve Allen (1984) örgütsel üyelerin ahlak ve sorumluluk duygusunu vurgulayan örgütsel bağıllığın üçüncü faktörü olan '*normatif bağıllık*' faktörünü eklemiştir (aktaran Allen ve Meyer, 1990: 4-5). Normatif bağıllık, bir kişinin ahlaki açıdan örgüt içinde çalışmak zorunda olduğuna inandığı durumdur. Normatif bağıllıkta bireyler üzerinde, işyerlerine karşı yükümlülük ve yüksek sadakat duygusu görülmektedir (Ahmad vd., 2020: 235). Örgütte kalma, istek, ihtiyaç ve zorunluluk gibi kavramlar çerçevesinde örgüte karşı bir yükümlülük hissi olarak tanımlanan normatif bağıllık (Bergman, 2006: 645), daha önceleri Wiener'in (1982) örgüte sadakat ile ilgili normların içselleştirilmesine yönelik çalışmasındaki tanıma dayanırken daha sonra sadakatle ilgili sosyal baskılar olmaksızın örgütte kalmakla ilişkilendirilmiştir (aktaran Allen ve Meyer, 1996: 263-264). Sonuç olarak tüm bu tanımların karşısında, normatif bağıllığın temel doğasının bireyin yükümlülük duygusu olduğu ve bireyin yükümlülük duygusu nedeniyle örgüte olan bağı şeklinde ifade edilmektedir (Bergman, 2006: 647).

2.1.1.3. Duygusal Bağıllık

Üçüncü boyut olan ve örgütsel bağıllıkta en yaygın yaklaşım olarak kullanılan duygusal bağıllık, bireyin kendini güçlü bir şekilde örgüte adadığı, örgütle özdeşleştiği, örgütle ilgilendiği ve örgütün üyesi olarak kalmayı benimsediği bir yaklaşım (Allen ve Meyer, 1990: 2) ayrıca örgüte psikolojik ya da duygusal olarak bağlanması, tanımlanması ve katılımı olarak tanımlanmaktadır (Meyer ve Allen, 1997: 11). Kanter (1968) 'duygusal bağıllığı' bir bireyin bir gruba duygusal olarak bağlanması ve ayrıca Buchanan (1974) örgütün amaç ve değerlerini benimseyerek örgüte etkin bir şekilde bağlı olması olarak tanımlamıştır (aktaran Allen ve Meyer, 1990: 2).

Duygusal bağıllık, bireylerin örgüt ile ilişkilerine dair anlayışlarını ifade eder (Mowday, Streers ve Porter, 1979: 225). Meyer ve Allen'a (1991: 62) göre, örgüte

bağlı bireyler, örgütün vizyonu ve değerlerine inanırlar, orada kalmak isterler ve ona katkıda bulunmak isterler.

Meyer ve Allen (1991: 69-70), duygusal bağlılığın, bireysel özellikler, yapısal özellikler, işle ilgili özellikleri, iş deneyimi, yaş, cinsiyet, kadro ve eğitim gibi demografik özelliklerin örgütsel bağlantı ile ilişkili olduğu, bireyin görev süresi ile duygusal bağlılığı arasındaki pozitif ilişkinin bireyin kadro durumuna ve iş kalitesine bağlı farklılıklardan kaynaklanıyor olabileceği ifade edilmektedir. Duygusal bağlılık, örgüte olumlu duygusal bağlılık, devam taahhüdü, örgütten ayrılma ile ilişkili algılanan yüksek maliyetleri ifade eder ve normatif bağlılık, örgütle birlikte olmak için ahlaki yükümlülük duygusu anlamına gelir. Duygusal bağlılığın katılım, performans, örgütsel vatandaşlık davranışı, stres ve iş-aile çatışması sonuçları ile güçlü ve olumlu bir şekilde ilişkili olduğunu belirtmektedir (Asrar-ul-Haq vd., 2017: 2356). Bunlarla birlikte güçlü duygusal bağlılığa sahip bireylerin işlerinde, zayıf duygusal bağlılığa sahip bireylerden daha çok çalıştıkları ve verimli oldukları ve yüksek duygusal bağlılıkla örgütün merkezine bağlı şekilde kendilerine yeterli düzeyde katkı sağladığını düşünerek örgütün politikalarını hızlı bir şekilde kabullendikleri aktarılmaktadır. Bu noktada, örgüte karşı güçlü bir güvene sahip bireylerin duygusal bağlılıklarının da güçlü olduğu belirtilmektedir (Meyer ve Allen, 1997: 11-44). Çünkü örgütsel güvenilirlik, yeni fikirlere açıklık, eşitlik, rol ve amaç netliği bireylerin işyerinde kendilerini rahat hissetmeleri bunun yanı sıra zorlu bir iş veya hedeflerin zorluğu sırasında karara katılım sağlayan bireylerin örgüt içinde kendilerini yetkin hissetmeleri gibi durumlar bireylerin psikolojik ihtiyaçlarını karşılamaktadır (Allen ve Meyer, 1990: 4-15). Sonuç olarak duygusal bağlılık bir bireyin belirli bir örgütle özdeşleşmesinin ve bu örgüte katılımının gücü olarak tanımlanmaktadır (Pieper, Greenwald ve Schlachter, 2018: 1163).

Daha sonraki yıllarda örgütsel bağlılık örgütsel kariyer, örgütsel normlar, özdeşleşme, ahlaki, işe bağlılık, işe katılım, yan bahisler ve diğer ilgili kavramlarla ilişkilendirilmiştir (Zainudin, Othman, Hassan, Fadzil ve Ramdzan, 2018: 69). Örgütsel bağlılık kavramı, araştırmaları yapan bilim insanları tarafından farklı yorumlara uğramıştır.

2.1.2. Örgütsel Bağlılığa İlişkin Yaklaşımlar

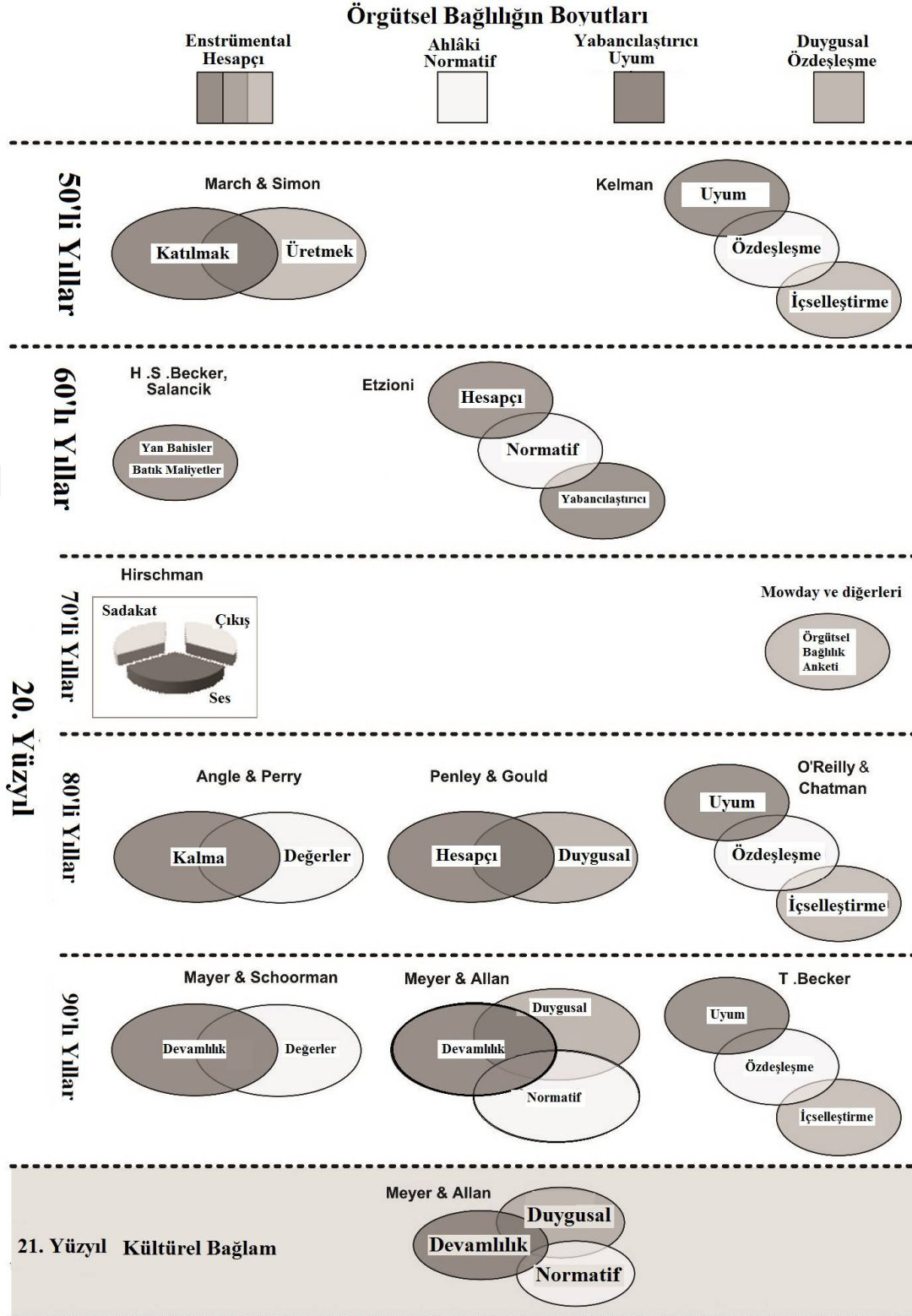
Örgütsel bağlılık kavramsal çalışmaları 1950'lerden sonra konuyla ilgili yıllar içerisinde farklı metodolojik yaklaşımlar benimsenmiştir. Konu ile ilgili farklı araştırmalar yapılmıştır. Örgütsel bağlılık çalışmaları sonucunda kavramın en iyi nasıl kavramsallaştırılacağı ve ölçülebileceğine dair genel bir uzlaşıya varılamamıştır (Jehanzeb ve Mohanty, 2019: 452).

Örgütsel bağlılığın “öncüllerini” ve “sonuçlarını” belirlemek için giderek artan sayıda çalışma yapılmasına rağmen araştırmaların çoğu kesitsel olmuştur (Buchanan, 1974; Mowday vd., 1982;). Bağlılığın geliştirilmesi aşamalı bir süreç olduğundan, Mowday vd. (1982), bu sürecin zaman içinde nasıl ortaya çıktığını belirlemek için daha detaylı araştırmalar gerektiğini önermiştir (aktaran Meyer ve Allen, 1987: 199).

Şekil 5’de örgütsel bağlılık ve boyutlarının tarihsel süreçte göstermiş olduğu değişim ve gelişimi yer almaktadır. Araştırmalar örgütsel bağlılıkla ilgili davranış ve tutumlar olarak ayırım yapsalar da bağlılık sadece bireyin örgüte karşı ilişkisini belirleyen bir birden fazla tutumu içerir.

Örgütsel bağlılık ve özellikle duygusal yönü, bireylerin her zaman kendi çıkarlarına uygun olmayan davranışlarda bulunmalarına neden olabilir ve çatışan güçler karşısındaki eylemler boyunca devam edebilir. Dolayısıyla bağlılığın bireylerin performansı, işten ayrılma niyeti ve iş tatmini gibi örgütsel sonuçlar üzerinde çok önemli bir etkisi vardır. Oysa bireylerin davranışsal yaklaşımı, bireylerin belirli bir örgütte bağlılık sürecini ve bu bireylerin bu süreçle nasıl başa çıktıklarını ifade eder (Devece, Palacios-Marqués ve Alguacil, 2016: 1860). Bu nedenle, bağlılık biçimlerinin kavramsallaştırılmasını kabul etmeye ve geliştirmeye ihtiyaç duyulduğundan, bireyler açısından meslek, amir, hizmet sağlayıcısı, örgütsel değişim ve çalışma grubu gibi faktörler önemlidir (Delegach vd., 2017: 727).

Şekil 5.
Örgütsel Bağlılığın Gelişimi ve Boyutları



Kaynak: Bar-Haim'in (2019: 6) çalışmasından yararlanılmıştır.

Becker'a (1960) göre örgütsel bağlılık, yan bahisler ile ilişkilidir. Bunun anlamı bireylerin dolaylı yollardan çıkarları doğrultusunda örgüte bağlılığıdır (aktaran Bar-Haim, 2019: 2). Başka bir deyişle bireylerin davranışsal bağlılık

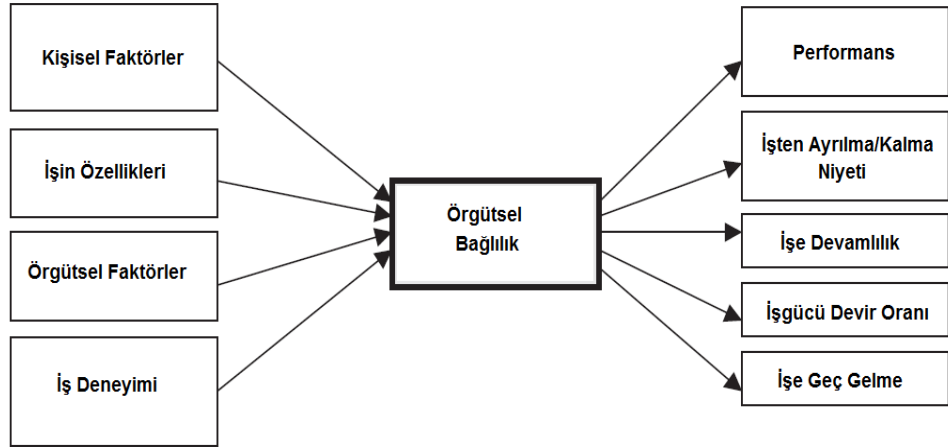
düzeylerinin kişinin işi kaybetme korkusuyla düşündüğü davranış özelliklerine devam bağlılığına dayandırarak sergileme eğilimidir (Tekne, 2019: 206). Ayrıca Becker (1960) bireylerin davranışsal bağlılık ile tutarlı davranışlar arasında ilişki olduğunu savunmaktadır (aktaran Bar-Haim, 2019: 2). Tutarlı davranışlar amaca giden yolda bir araç olarak kullanılmaktadır. Kişi doğrudan hedefe yönelik davranış sergilemek yerine etraftan dolaşarak hedeflerin ulaşır. Bu anlamda yan bahis ile ifade edilmek istenen bir davranış ile kazanılmış sonuçları konu ile ilgisi olmayan çıkarların etkilenmesi durumudur (Aksoy ve Yılmaz, 2016: 10).

Örgütsel bağlılıktaki ilk araştırmalar, insan kaynakları yönetimi uygulamaları, vatandaşlık davranışı, liderlik veya işten ayrılma niyetleri gibi konulara odaklanmıştır (Spanuth ve Wald, 2017: 129). Süreklilik bileşeni, bireylerin örgütten ayrılmakla ilişkilendirdikleri maliyetlere bağlılığı ifade eder. Son olarak, normatif bileşen, bireylerin örgütte kalma yükümlülüğü duygularını ifade eder (Meyer ve Allen, 1991: 62).

2.1.3. Örgütsel Bağlılığı Etkileyen Faktörler

Örgütler gün geçtikçe yoğun bir rekabet ortamına doğru sürüklenmektedir. Hayatta kalmak ve sürdürebilir bir büyüme yakalayabilmeleri için en önemli kaynağı olan insan kaynağını çok iyi yönetmek zorundadır. Örgütsel bağlılık düzeyi yüksek olan bireyler örgüte ve örgütün değerlerine sahip çıkarak örgüte önemli katkılar sağlamaktadır. Şekil 6'da bireysel faktörler, işin özellikleri, örgütsel faktörler ve iş deneyiminden oluşan örgütsel bağlılığı etkileyen faktörler ile performans, işten ayrılma/kalma niyeti, işe devamlılık, işgücü devir oranı ve işe geç gelme gibi örgütsel bağlılığın sonuçları gösterilmiştir (Suliman, 2002:172).

Şekil 6.
Örgütsel Bağlılığın Öncülleri ve Sonuçları



Kaynak: Suliman, 2002: 172.

2.1.3.1. Bireysel Faktörler

Bireyin örgütsel bağlılığını etkileyen bireysel faktörler arasında; psikolojik sözleşme, bireysel özellikler ve iş beklentilerinden oluşmaktadır (Yüceler, 2009: 450). Bu etkenler, işten beklentileri, yazılı olmayan örgüt ve birey arasındaki karşılıklı beklenti ve bireyin cinsiyet, medeni durum, yaş, pozisyon, eğitim ve ırk-toplumsal kültürden oluşan kişilik özelliklerinden oluşur. Yaş ve kıdem, örgüte karşı bağlılığın derecesini pozitif yönde, eğitim düzeyinin artması ise bağlılığın derecesini negatif yönde etkilemektedir. Toplam çalışma süresi az olanlarda yaş, eğitim, medeni durum gibi bireysel faktörler örgütsel bağlılığı daha çok etkilerken, toplam çalışma süresi fazla olanlarda örgütsel faktörler örgütsel bağlılığı daha çok etkilemektedir (Esmer ve Yüksel, 2017: 262).

2.1.3.2. Örgütsel Faktörler

Örgütsel bağlılık, hem birey hem örgüt hem de yönetici açısından önemli bir unsurdur. İşletme hedeflerinin gerçekleştirilmesinde örgütsel bağlılık kritik önem taşır. Bu nedenle bütün örgütler bireylerin bağlılık düzeyini arttırmak için çaba içerisindedir (Zainudin vd., 2018: 69).

Örgütsel faktörler, örgüt kültürü, adalet, iklim, güven, insan kaynakları yönetimi uygulamaları, ödül, ceza, takım çalışması, rol belirsizliği ve rol çatışması olarak ifade edilmektedir (Esmer ve Yüksel, 2017: 262). Ayrıca nezaket biçimi yönetim tarzı, örgütsel adalet gibi faktörler de örgütsel bağlılığı etkilemektedir (Yüceler, 2009: 450).

Örgütsel bağlılığı örgüt genelinde sergilenen davranışlar ve örgüt yapısı da etkileyebilmektedir. Sağlıklı bir örgüt yapısına sahip örgütlerde örgüte bağlılık oluşabilmektedir. Ayrıca sadık bireyler, yüksek moral düzeyi, örgüt içi ve dışı sürekli açık iletişim kanalları, artan verimlilik göstergelerinin bulunması gibi olumlu sonuçlar ortaya çıkabilmektedir (Reyhanoğlu ve Akın, 2016: 449-450). Bunun aksine bazı davranışlar da örgütsel bağlılığı negatif yönde etkileyebilmektedir. Örgütlerde bireyin örgüte karşı geliştirdiği negatif tutumlar olarak tanımlanan örgütsel sinizm, bireyin örgütsel bağlılığında bir azalmaya yol açabilmektedir (Reyhanoğlu ve Yılmaz, 2017: 300).

2.1.3.3. Örgüt Dışı Faktörler

Bireyin örgütteki bağlılığını etkileyen üçüncü faktör örgüt dışında yaşanan ve örgütün dış çevresinde yer alan unsurlardır. İstihdam, ekonomi, ulaştırma, eğitim, turizm, sağlık vb. sektörlerin mevcut ve gelecekteki durumu ve yaşanan toplumsal olaylar örgütsel bağlılığı etkileyebilmektedir (Esmer ve Yüksel, 2017: 262). Profesyonellik, yeni iş bulma olanakları, işsizlik oranı, gibi faktörler de bireyin örgütsel bağlılık düzeyini etkileyebilmektedir (Yüceler, 2009: 450). Birey örgüt dış çevresindeki bu faktörlerden etkilenecek örgütten ayrılabilir veya örgütüne daha fazla bağlılık gösterebilir.

2.1.4. Örgütsel Bağlılığın Sonuçları

Örgütsel bağlılığın sonuçlarıyla ilgili araştırmalar öncelikle işten ayrılma niyetine odaklanmış ve çoğu çalışmada (Angle ve Perry, 1981; Arnold ve Feldman, 1982; Clegg, 1983; Ferris ve Aranya 1983; Horn, Katerberg, ve Hulin, 1979; O'Reilly ve Caldwell, 1981; Porter, Crampon, ve Smith, 1976; Porter vd., 1974; Steers, 1977) tahmin edildiği gibi ters yönlü bir ilişki olduğu rapor edilmiştir (aktaran Meyer ve Allen, 1987: 202).

Örgütsel bağlılığa sahip olan birey, örgütün amaç ve beklentileriyle bütünleşerek, beklentilere ve emirlere gönülden uyumlu davranmaktadır (Hanaysha, 2016: 290). Örgütsel bağlılık arzu edilen davranış, işten ayrılma niyeti, performans, örgütsel etkinlik ve verimlilik, motivasyon, işe devam ve iş doyumu gibi farklı kavramlar ile iç içe olduğundan dolayı önemini arttırmıştır (Tekne, 2019: 154-157). Ayrıca devamsızlık, stres, işe geç kalma gibi sonuçlar da örgütsel bağlılık düzeyi ile ilişkilendirilmiştir (Yüceler, 2009: 450).

Örgütsel bağlılık derecesi yüksek bireylerin örgütün temel değerlerine inançları ve yöneticilerden gelen talimatlara duyarlılıkları farklılıklar taşımaktadır. Bağlılık gösteren bireyler sadakat ve özveri duygusuyla hareket ederler. Ayrıca bağlılık gösteren bireylerin gösterdikleri çaba beklenen çabanın üzerindedir. İşletmeler ve bireyler arasında, bütünleşme sağlanırsa bireylerin örgütsel bağlılıkları, iş tatminleri ve katkıları artmaktadır (Pradhan, Jena ve Kumari, 2016: 11; Delegach vd., 2017: 724).

Birey ve örgüt açısından büyük önem taşıyan örgütsel bağlılık, örgüt iklimi, kararlara katılım, sorumluluk alma ve terfi imkânlarına sahip olabilme gibi faktörlerden etkilenmektedir (Masud ve Daud, 2019: 218). Örgütlerde yüksek performansını elde etmek için örgütsel performansı etkileyen faktörleri tanımlamak gerekir. Bu bağlamda çalışmalar, örgütsel performans üzerinde etkili olabilecek faktörler arasında şirketin örgütsel kültürü ve bireyin örgütsel bağlılığı olduğunu ortaya koymaktadır (Nikpour, 2017: 66).

Bireylerin örgütsel bağlılık düzeylerinin yüksek olması sadece işten ayrılma niyetinin azalmasına değil, aynı zamanda kalanların da örgütsel hedefler için çalışmaya istekli olduklarını göstermektedir (Meyer ve Allen, 1987: 202). Bu yüzden örgütsel bağlılık düzeyinin yüksek olması amacıyla örgütsel faaliyetlerin gerçekleştirilmesi gün geçtikçe önem kazanmaktadır.

2.2. ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞI

Örgütte her bir bireyin iş tanımlarında yer alan ve örgütün amaçlarına uygun olarak belirlenmiş görevleri bulunmaktadır. Bireyler kendilerinden beklenen bu görevleri zamanında ve doğru bir şekilde yapmak zorundadır. Örgütün gelişimine katkı sağlayacak bu zorunlu görevlerin yanında gönüllü davranışlara da ihtiyaç duyulmaktadır. Bu gönüllü davranışlar hem birey hem de örgüt açısından faydalar sağlayabilmektedir. Bireysel faydalardan bir tanesi de işten ayrılma niyetinin azaltılmasında önemli bir rol oynamaktadır.

Örgütün resmi ödül sisteminde yer almayan örgütün etkinliğini artırmaya yardımcı olan, gönüllülüğe dayalı bireysel davranış (Organ, 1998: 4) olan örgütsel vatandaşlık davranışı, iş yerinde performansı oluşturan davranışlardan bir tanesidir

(aktaran Robbins ve Judge, 2012: 565). Dennis Organ (1983'ten aktaran Organ, 1998) ilk olarak "Örgütsel Vatandaşlık Davranışı" terimini kullanmıştır. Chester Barnard'ın "işbirliği yapma isteği" kavramı ve Daniel Katz'ın (Katz, 1964; Katz ve Kahn, 1966; 1978) güvenilir rol performansı ile "yenilikçi ve kendiliğinden ortaya çıkan davranışlar" ayrımından yararlanan Organ (1988), örgütsel vatandaşlık davranışlarını "isteğe bağlı, resmi ödül sistemi tarafından doğrudan veya açıkça tanınmayan ve örgütün etkin işleyişini teşvik eden bireysel davranış" olarak tanımlamıştır (aktaran Podsakoff, MacKenzie, Paine ve Bachrach, 2000: 513). Morrison (1994), örgütsel vatandaşlık davranışını, ekstra rol davranışı olarak tanımlamış olup Thomas ve Anderson (2006), ekstra rol performansının haricinde, örgütsel vatandaşlık davranışının önceki sosyalleşme araştırmalarında deneysel olarak test edilmediğine de dikkat çekmiştir (aktaran Salavati vd., 2011: 396). Bu ilk tanımlarında, örgütsel vatandaşlık davranışının, örgütün resmi ödül sistemleri tarafından ne doğrudan ne de açıkça ödüllendirilen ve isteğe bağlı eylemler olduğu ileri sürülmüştür (Salavati vd., 2011: 398).

Barnard'ın (1938) çalışmasından elli yıl sonra, örgütsel vatandaşlık davranışı, Bateman ve Organ'ın (1983) görgül araştırmalarının ve daha sonra Organ'ın (1988) yönetim bilimi alan yazına kazandırdığı çalışmalarının odağı haline gelmiş (aktaran Argentero, Cortese ve Ferretti, 2008: 62) ve resmi olarak belirlenmiş roller dışındaki davranışlardır (Karaman ve Aylan, 2012: 36). Organ'a (1998) göre, örgütsel vatandaşlık davranışı, resmi görev tanımında olmayan ve yapılmaması halinde herhangi bir yaptırımla karşılaşılmayan (aktaran Koçel, 2015: 530) ödül sisteminde doğrudan yer almayan ve örgütün etkinliğini artırmaya yardımcı olan gönüllüğe dayalı davranış olduğundan dolayı örgüt fonksiyonları etkili bir şekilde yerine getirilmektedir. Örgütsel vatandaşlık davranışı, örgütsel davranış ve psikoloji uygulamalarında en çok çalışılan konulardan biri haline hızlı bir şekilde gelmiştir (Salavati vd., 2011: 398).

Bireyin, örgüt içi yardımlaşma, kararları destekleme, örgüt dışında örgütü destekleme, bir sorunu çözmek için çaba sarf etmek, ilgilileri uyarma, dikkatini çekme, fiilen çözmeye uğraşma gibi (Koçel, 2015: 531) bireyin, grubun veya örgütün yararına ortaya konan gönüllü davranışlardır. Örgütsel vatandaşlık, ekstra rol davranışları, sosyal örgüt davranışları, pro-sosyal davranışlar, iyi asker sendromu, örgütsel sportmenlik veya sivil örgütsel davranışlar gibi değişik isimlerle ifade edilir

(Tutar, 2013: 280). Örgütün biçimsel rol davranışları içinde tanımlanmayan ve örgütün işleyişine katkısı olan ve işgörenler tarafından gönüllü olarak sergilenen davranışlardır. Örgütsel vatandaşlık davranışları, örgütsel yapıya fayda sağlayacak aktif katılım gerektirmekte olup örgütsel yapıya zarar vermemelidir.

Örgütsel vatandaşlık davranışlarının arkasında ne bir yasal düzenleme, ne bir ödül, ne terfi, ne de kişi lehine herhangi bir tedbir vardır. Aksine fazladan davranışlar sadece, kişinin iyi niyetine, özverisine ve örgütsel sadakatine bağlı olarak ortaya çıkar (Tutar, 2013: 280). Örgütsel vatandaşlık davranışı, talep edilmediği halde diğerlerine yardımda bulunmak, örgütsel hedefleri desteklemek, iş arkadaşlarına saygılı davranmak, yapıcı önerilerde bulunmak ve işyeri hakkında olumlu şeyler söylemek gibi örgütün psikolojik çevresine katkıda bulunan eylemlerdir (Robbins ve Judge, 2012: 565).

Organ (1997), örgütsel vatandaşlık davranışı yapısını, görev performansını destekleyen sosyal ve psikolojik kapsamın genişletilmesi ve yenilenmesine yardımcı olacak şekilde dizayn edilen eylemler olarak yeniden tanımlamıştır (aktaran Salavati vd., 2011: 398). Resmi iş tanımında yer almamasına rağmen örgütün etkin işleyişine katkıda bulunan ve isteğe bağlı bir davranış biçimi olan örgütsel vatandaşlık davranışı; talep edilmediği halde diğerlerine yardımda bulunmak, örgütsel hedefleri desteklemek, iş arkadaşlarına saygılı davranmak, yapıcı önerilerde bulunmak ve işyeri hakkında olumlu şeyler söylemek gibi örgütün psikolojik çevresine katkıda bulunan eylemler olarak tanımlamıştır (Robbins ve Judge 2012: 565).

Bireylerin örgüt yararına olan aksiyonları örgütün verimine ve etkili performansına katkı sağladığı için başarılı örgütlerde örgütsel vatandaşlık davranışı sergileyen beklenilenden daha fazla performans ortaya koyan personele ihtiyaç duyulmaktadır (Salavati vd., 2011: 396).

2.2.1. Örgütsel Vatandaşlık Davranışın Boyutları

Örgütsel vatandaşlık davranışı kendi içinde birden fazla boyutta incelendiğinden (Podsakoff vd., 2000: 518-524) bu yapının boyutlar açısından fikir birliği olmadığını ortaya koymaktadır. Aralarında çok fazla örtüşme bulunan boyutlar; özgecilik (altruism, diğerkâmlık, diğerlerini düşünme, yardımseverlik), vicdanlılık (conscientiousness), sportmenlik (sportmanship), nezaket (courtesy), ve

örgütsel erdem (örgütsel katılım, örgütün gelişimine destek verme, civic virtue) olup aşağıda detaylı bir şekilde ele alınmıştır.

2.2.1.1. Özgecilik

Podsakoff vd. (2000), özgecilik davranışı için “yardım etme” kavramını kullanmıştır. Bu alanda birey Borman ve Motowidlo (1993; 1997); George ve Brief (1992); George ve Jones (1997); Graham (1989); Organ (1988; 1990a; 1990b); Smith vd. (1983); van Scotter ve Motowidlo (1996); Williams ve Anderson (1991) gibi araştırmacılar tarafından önemli bir vatandaşlık davranışı biçimi olarak tanımlandığını dile getiren Podsakoff vd. (aktaran 2000: 516), kavramsal olarak, yardım davranışını, gönüllü olarak başkalarına yardım etmeyi veya işle ilgili sorunların ortaya çıkmasını önlemeyi içerdiğini vurgulamıştır. Burada dikkat edilmesi gereken bireylerin örgütten veya örgütteki diğer bireylerden herhangi bir ödül beklemezsizin örgütteki diğer işgörenlerin karşılaştığı sorunlarda yardımcı olmasıdır (Tutar, 2013: 280). Ayrıca örgüte yeni gelen bireyin örgütü tanımasına, ağır iş yükü olan iş arkadaşına, ekipmanı kullanmasına, sunumların hazırlanmasına veya bir bilgisayar programını anlaması yardımcı olmak gibi durumlar da bu boyut altında yer almaktadır (Özyer ve Orhan, 2012: 183).

2.2.1.2. Vicdanlılık

Podsakoff vd. (2000) tarafından bireysel girişim (individual initiative) olarak da adlandırılan vicdanlılık davranışı, bir kişinin görevini en iyi şekilde yaparak örgütün performansını iyileştirmek, çaba göstermeye devam etmek, ekstra sorumluluklar üstlenmek için gönüllü olmak ve örgütteki diğer kişileri de aynı şeyi yapmaya teşvik etmek için tasarlanmış gönüllü yaratıcılık ve yenilik eylemleri anlamına gelmektedir (Podsakoff vd., 2000: 524). Yüksek görev bilinci olan örgüt üyeleri örgütün işleyişine gönüllü olarak katkıda bulunacak davranış sergilemektedir (Tutar, 2013: 280). Bu davranışlara örnek olarak, mesaiye vaktinden önce gelme ve vaktinden sonra mesaiden ayrılma; mola, toplantı ve randevulara riayet etme; görevlerini kısa sürede tamamlama; kaynakları israf etmeden verimli kullanma ve koruma; yapıcı önerilerde bulunma gibi davranışlar verilebilir (Özyer ve Orhan, 2012: 183).

2.2.1.3. Sportmenlik

Alan yazında az ilgi gören vatandaşlık davranışı biçimi olan sportmenlik davranışını, Organ (1990b), karşılaşılan rahatsızlıkları ve işten kaynaklı sorunları şikâyet etmeden tolere etme istekliliği olarak tanımlamıştır (aktaran Podsakoff vd., 2000: 517). Sportmenlik davranışları, işler yolunda gitmese bile olumlu tutum sergilemek ve önerilerinin destek görmemesine rağmen rahatsız olmamaktır.

Örgütün itibarı, imajıyla ilgili bir boyuttur. Örgütte işgörenlerin örgüt içerisindeki sinerjik atmosferi koruma çabalarıdır. Oluşabilecek olumsuz durumlardan, istenmeyen gerginliklerden kaçınma ve çok şikâyetçi olmak yerine bireylerin hoşgörülü şekilde davranışlar sergileyerek yüksek örgütsel itibar ve olumlu örgütsel imaj oluşturma çabalarıdır (Tutar, 2013: 281). Organ'a (1988) göre, hoşgörüye dayalı bir davranış olan sportmenlik, örgüt içinde gerginlik oluşturabilecek olumsuz davranışlardan kaçınmalarını anlamına gelir (aktaran Özyer ve Orhan, 2012: 183). Bireyin içinde yer aldığı grubun iyiliği için bireysel çıkarlarından vazgeçmeye istekli olma ve grubun fikirlerini reddetmeme davranışı olan sportmenlik, grubun moralini artırabilir ve böylece bireylerin işten ayrılma niyetini azaltmaya yardımcı olabilir (Podsakoff vd., 2000: 517-550).

2.2.1.4. Nezaket

Nezaket, başkalarını etkileyecek eylemlerde bulunmadan önce insanlara nazik davranarak, işi planlayın birine önceden bildirimde bulunarak herhangi birinin yaşayacağı bir sorunu önlemesine yardımcı olan tüm öngörülen hareketleri içermektedir (Podsakoff vd., 2000: 518). Bireylerin örgütteki diğer işgörenlerin işlerini olumsuz şekilde etkileyecek tutum ve davranışlardan uzak durma duyarlılığını gösterme ve aynı zamanda örgütsel davranış düzleminde hareket etmektedir (Tutar, 2013: 281). Örgütteki üyeler arasında yaşanan sorunları önleme özelliğine sahip olan nezaket davranışı, örgüt üyesinin kararlara katılımı durumunda örgüt üyeleri ile çatışmadan uzak durma anlamına gelir (Özyer ve Orhan, 2012: 183).

2.2.1.5. Örgütsel Erdem veya Sivil Erdem

İşgörenlerin şahsi çıkarlardan uzak yüksek örgüt sadakati ve bağlılığı ile örgütsel bütünleşmeyi ifade eder. Bireylerin özverili şekilde örgütsel fırsat ve

çıkarları gözeterek örgütün sosyal anlamda işlevlerini destekleme davranışlarını içerir (Tutar, 2013: 281).

Bir bütün olarak örgüte makro düzeyde bir ilgiyi veya bağlılığı temsil eden sivil erdem, tehditler ve fırsatlar için ortamı izlemek ve büyük maliyetlere mal olsa da örgüt çıkarlarını gözetmektir. Düzenlenen toplantılara, politika tartışmalarına katılma, örgütün hangi stratejiyi izlemesi gerektiği konusunda görüşünü ifade etme, sektörde örgütü etkileyebilecek değişikliklere ayak uydurma, yangın tehlikelerini veya şüpheli faaliyetleri bildirme, kapıları kilitleme gibi yönetime aktif olarak katılma istekliliğiyle gösterilen bir davranışlardır (Podsakoff vd., 2000: 525).

2.2.1.6. Örgütsel Davranışta Diğer Boyut Ayrımları

Graham (1989) da vatandaşlık davranışını üç boyut altında ele almıştır; örgütsel itaat, örgütsel sadakat ve örgütsel katılım (aktaran Salavati vd., 2011: 399).

Örgütsel İtaat: Arzu edilen ve gerekli olan davranışlar olarak tanımlanmıştır. Bu davranışlar makul düzenlemeler ve ihtiyaçlar içinde kabul edilebilmektedir. Bunlar, örgütsel kaynaklar açısından sorumlulukların yerine getirilmesi, işlerin tamamen yapılması, örgütsel düzenlemelere saygı duymak gibi davranışlardır.

Örgütsel Sadakat: Podsakoff vd.'ne (2000) göre, örgütsel sadakat, olumsuz koşullarda bile örgüte bağlılığı devam ettirmeyi, dış tehditlere karşı örgütü savunmayı ve korumayı ve dışarıdakilere (yabancılara) örgütü tanıtmayı gerektirmektedir. Örgütsel sadakat, sadık destek (hevesli destek), örgütü korumak, örgütsel amaçları onaylamak, desteklemek ve savunmadan oluşmaktadır.

Örgütsel Katılım: Bu kavram, bireylerin güncel örgütsel konulardan haberdar olması, fikir ve görüşlerini paylaşmasını ve örgütteki toplantılara katılımı temsil etmektedir.

Örgütsel vatandaşlık davranışının örgüte önemli katkıları olacaktır. Bunların başında örgütün verimli insan gücüne sahip olması ve örgütün rekabet avantajı elde etmesini sağlaması gelmektedir.

Podsakoff vd. (2000), yukarıda belirtilen beş boyuta bireysel gelişim ve örgütsel sadakat boyutlarını da eklemiştir. Katz'ın (1964) çalışmalarına dayanarak, George ve Brief (1992) kendini geliştirmeyi vatandaşlık davranışının önemli bir boyutu olarak ele almış ve bireylerin bilgi, beceri ve yeteneklerini geliştirmek için

sergilediği gönüllü davranışlar anlamına geldiğini ifade etmiştir (aktaran Podsakoff vd., 2000: 525). Bireysel gelişim davranışları olarak, örgüte yaptığı katkıları genişletmek için yeni beceriler öğrenmek, alandaki ve bölgedeki en son gelişmeleri takip ederek ileri eğitim kursları aramak ve bunlardan yararlanmak gibi davranışlardır. Örgütsel sadakat, iyi niyetin yayılması, örgütsel hedeflerin desteklenmesi, örgütün tanıtımının yapılması, örgütün dış tehditlere karşı koruması ve olumsuz koşullarda bile örgüte bağlılıkta bulunmayı gerektirir (Podsakoff vd., 2000: 525).

2.2.2. Örgütsel Vatandaşlık Davranışlarına Etki Eden Faktörler

Örgütsel vatandaşlık davranışını olumlu veya olumsuz yönde etkileyen birçok faktör bulunmaktadır. Bunların başında bireyin niteliği, örgütün yapısı ve özellikleri ile yöneticinin tarzı gelmektedir (Çimen, 2016: 3). Alan yazında yer alan çalışmalar incelendiğinde iş tatmini, adalet algısı, örgütsel bağlılık, lider desteği, bireysel özellikler ve örgütsel ortam faktörlerinin örgütsel vatandaşlık davranışlarını anlamlı ve olumlu yönde etkilediği görülmektedir.

2.2.2.1. İş Tatmini

Örgütteki bireylerin görevleri ile ilgili olumlu veya olumsuz tutumlara sahip olabilmektedir. İş hakkında olumlu duygulara sahip olan bireyin iş tatmini yüksek, işi hakkında olumsuz duygulara sahip bireyin iş tatmini düşük olur (Robbins ve Judge, 2012: 76). Eğer gösterilen tutum olumluysa işten tatmin; olumsuz ise işten tatminsizlik söz konusudur. Alan yazında örgütsel vatandaşlık davranışları ile iş tatmini arasındaki ilişkiyi inceleyen birçok araştırma bulunmaktadır. Son zamanlarda yapılan çalışmalarda iş tatmininin alt kırımlarıyla da birlikte incelendiğinde örgütsel vatandaşlıkla ilişkili olduğu görülmüştür.

2.2.2.2. Adalet Algısı

Örgütte yöneticilerin adaletli olma durumunu tanımlamak için kullanılan örgütsel adalet; bireylerin görev dağılımı, mesai saatlerine riayet etme, yetki verilmesi, ücret düzeyi ve ödül dağıtımını gibi değişkenlere yönelik, yönetsel kararları değerlendirme sürecidir. Örgütsel adalet, örgütsel vatandaşlık davranışının önemli öncülü olarak belirtilmekte ve lider üye ilişkileri ile vatandaşlık davranışı arasındaki ilişkide ara değişken olduğu kabul edilmektedir (Uysal, Sarier ve Çilek, 2019: 185).

Greenberg (1987), örgütsel adalet algısını, adil davranıldığına dair inanç düzeyi olarak ifade etmekte olup bu algının işgören seçimi, performans değerlendirme, ödüllendirme, maaş veya diğer çıkarlar yoluyla şekillendiğini vurgulamıştır (aktaran Şahin ve Kavas, 2016: 120). Bu algılamalar, negatif yönde olursa bireylerin örgütsel bağlılık düzeyi ve performanslarının azalır ve ayrıca oluşan adaletsizliğe karşı yöneticilerine ve iş arkadaşlarına olumsuz davranışlar sergileyebilmektedir (Çimen, 2016: 3).

2.2.2.3. Örgütsel Bağlılık

Corser (1998) bireylerin örgütün amaç ve hedeflerine kuvvetli bir inanç duygusuyla örgütün değer sistemi ile bütünleşmeyi içerecek şekilde karmaşık bir sadakat duygusu şeklinde tanımlar (aktaran Bolat ve Bolat, 2008: 76). Alan yazın incelendiğinde bu kavramın çok geniş açılımlarının olduğu ve tanımlanmasının zor bir kavram olduğu araştırmacılar tarafından çalışmalarda irdelenmiştir. Fakat genel anlamda bu kavram iş görenlerin örgüt hedef ve amaçlarına bağlı olarak örgütteki varlıklarını sürdürme istekleridir.

2.2.2.4. Lider Desteği

Liderin destekleyici davranışları, örgütsel vatandaşlık davranışlarını arttırdığından dolayı vatandaşlık davranışı liderin performans beklentilerinin ayrılmaz bir parçasıdır ve yüksek performans beklentileri örgütsel vatandaşlık davranışını artırabilir. Örgütler için gerekli ve önemli olan liderlik özellikleri ve davranışları, örgütsel vatandaşlık davranışının geliştirilmesini sağlar (Kuruşcu ve Aydoğan, 2018: 173). Ancak zararlı liderlik davranışlarından da kaçınmak gerekmektedir. Bunlardan bir tanesi olan toksik liderlik, bireylerde antipati hissine sebep olduğundan örgütsel bağlılık ve sadakati azaltır ve bireylerin işyerine isteyerek gelmelerini engeller ve kendini örgüte ait hissetmeme durumunu oluşturacağından (Reyhanoğlu ve Akın, 2016: 452) dolayı örgütsel vatandaşlık davranışın sergilenmesini de engellemiş olacaktır.

2.2.2.5. Örgütsel Ortam

Örgütsel vatandaşlık davranışını olumlu veya olumsuz yönde etkileyen birçok faktörlerden bir tanesi de örgütsel ortamdır. Örgütte sağlanan imkân ve olanaklar ile işten memnuniyetin ve doyumun sağlanması, bireyler ile diğer örgüt üyeleri arasında

kuralların eşit uygulanması, performansa ve işe göre adil ücret ödenmesi, sosyal imkânlardan eşit şekilde yararlanması gibi adalet algılamaları örgütsel vatandaşlık davranışını etkilemektedir (Çimen, 2016: 3). Örgüt kültürü de bireysel, toplumsal ve güç mesafesi boyutları açısından örgütsel vatandaşlık davranışı üzerinde etkili olabilmektedir (Kuruşcu ve Aydoğan, 2018: 173).

2.2.3. Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Sonuçları

Örgütsel vatandaşlık davranışının hem örgüt hem de birey açısından faydalı sonuçları olduğu söylenebilir. Bu yüzden örgütsel vatandaşlık davranışı, günümüz yoğun rekabet ortamında müşteri istek ve ihtiyaçlarının tatmin edilmesiyle bireysel, örgütsel ve toplumsal çıktılar açısından nicelik ve nitelik olarak artış sağlayacaktır (Şanal, 2013: 536). Örgütün amaçlarına ulaşmasını sağlamada yardımcı olacak bu davranışlar birey ile örgüt arasındaki uyumun ve güvenin güçlenmesine katkıda bulunur. Örgütsel vatandaşlık davranışı sergileyen bireylerin bulunduğu örgütler, diğer örgütlere göre daha üstün performans göstermektedir (Robbins ve Judge, 2012: 27). Organ (1988), motivasyonel bir yönü olduğunun farkına vardığı örgütsel vatandaşlık davranışlarını gizli davranışlar olarak tanımlamış ve bir sözleşmeyle dayatılmasalar veya resmi ödül sistemi tarafından açıkça tanınmasalar bile örgütün verimliliğini desteklediğini belirtmiştir (aktaran Argentero vd., 2008: 62).

Örgütün resmi ödül sistemi ile doğrudan ilişkili olmayan bireysel ve gönüllü davranış olan örgütsel vatandaşlık davranışı, örgütün verimli ve etkili olmasına katkıda bulunmaktadır. Bu yüzden başarılı örgütler, beklenenden daha fazla performans sağlayan ve mesleki görevlerinden daha fazlasını yapacak personele ihtiyaç duymaktadır. Örgütsel vatandaşlık davranışları, bireylerin rol gerekliliklerinin ötesinde ve daha fazla isteklilik gösteren eylemler olarak tanımlanmaktadır. Kurallara uyulmasına, kuralların benimsenmesine ve bilgi, beceri ve yeteneklerin geliştirilmesine (Kuruşcu ve Aydoğan, 2018: 174) katkı sağladığı için örgütsel vatandaşlık davranışının gelişmesi örgüt açısından çok önemlidir (Salavati vd., 2011: 396).

Açık genel niyetleri olan örgütteki bireylerin zorunluluk içermeyen, gönüllü, doğal ve olumlu davranışları olarak tanımlanan örgütsel vatandaşlık davranışının bireye, gruplara, yönetime ve örgüte faydalı olabilecek olumlu davranışlar içerdiğini göstermektedir (Salavati vd., 2011: 398). Geçmiş yıllarda yapılan araştırmaların

büyük bir bölümü, örgütsel vatandaşlık davranışının bireysel, grup ve örgütsel verimlilik üzerine önemli katkılar sağladığını göstermiştir (Salavati vd., 2011: 405). Podsakoff ve MacKenzie'e (1994) göre, örgütsel vatandaşlık davranışı örgüt ve birey açısından doğrudan ve dolaylı pek çok olumlu etkisi bulunmakta ve iş doyumunu artırarak örgütün genel anlamdaki performansını arttırmaktadır (aktaran Demiröz, 2014: 30).

Örgütlerde belirlenen amaçlara göre gerçekleşen davranışlar, görev performansı, bağlamsal performans ve örgütsel vatandaşlık performansı olarak tanımlanmış olup bağlamsal ve örgütsel vatandaşlık performansının iş performansının belirleyicileri olduğunu öne sürülmüştür (Sirin vd., 2013: 66). Dolayısıyla örgütsel vatandaşlık davranışı iş performansına olumlu etki etmektedir.

Sonuç olarak, örgütsel vatandaşlık davranışının değişkenler üzerindeki etkileri incelendiğinde; örgüt başarısının sadece kârlılık ve büyüme gibi finansal verilere değil, aynı zamanda müşteri kriterleri (müşteri memnuniyeti, müşteriye elde tutma, marka değeri gibi), iş süreçleri (iyi uygulamalar, yenilikçilik) ve çalışan kriterlerini (çalışan memnuniyeti, çalışanların işten ayrılma/elde tutma ve işe katılım) içerdiği örgütün değer zincirine bağlı olduğu ve örgütsel vatandaşlık davranışının bu değer zinciri üzerinde daha güçlü etkileri olduğu görülmektedir (Podsakoff vd., 2000: 557).

2.3. İŞTEN AYRILMA NİYETİ

Günümüzde küreselleşmenin artmasıyla birlikte, örgütler ciddi bir rekabetle karşı karşıya kalmıştır. Çünkü rekabetin artması ve küreselleşmenin genişlemesi ile birlikte örgüt çevresinden temin ettiği dış kaynak kullanımı örgütün küçülmesine ve dolayısıyla işten çıkarmalara sebep olmaktadır (Reyhanoğlu ve Akın, 2016: 443). Dolayısıyla örgütlerin sürdürülebilir rekabet avantajı elde edebilmesi ve kâra geçebilmesi, çok daha önemli hale gelmiştir. İşletmelerin söz konusu bu avantajı sağlayabilmesi ve kâr amacına ulaşabilmesi için ise, nitelikli insan kaynağına gereken önemi vermesi gerekmektedir (Yüksel ve Yüksel, 2014: 599; Yenihan, Öner ve Çiftçiyıldız, 2014: 40; Seyrek ve İnal, 2017: 64; Altay ve Turunç, 2018: 193). Nitelikli işgücünün elde tutulabilmesi ile örgütler; örgütsel hedeflere ve kesintisiz,

standart ürün ve hizmet sunumuna daha kolay erişebilecektir (Bolat, Bolat, Seymen ve Katı, 2017: 163). Ancak bireyler farklı sebeplerle çalıştıkları örgütten ayrılma niyeti içerisinde girebilmektedir (Dalmış, 2018: 56). İşten ayrılma niyetinde olan bireylere yönelik örgütlerin gerekli önlemleri alması gerekmektedir (Yüksel ve Yüksel, 2014: 599; Seyrek ve İnal, 2017: 64). Aksi durumda bireylerin işten ayrılma niyeti, işten ayrılma davranışına dönüşebilecektir (Dalmış, 2018: 57) ve bu durum örgütler için istenmeyen bir konu olarak değerlendirilmektedir (Erdirençelebi ve Ertürk, 2018: 603). Çünkü örgüte optimum fayda sağlayan bireylerin örgütte tutulmaması durumunda, ciddi maliyetle karşı karşıya kalınmasına neden olabilecektir (Altay ve Turunç, 2018: 204).

2.3.1. İşten Ayrılma Niyeti Tanımı ve Teorik Çerçevesi

İşten ayrılma niyetinin örgütler açısından önemli olması nedeniyle, bu konu sıklıkla araştırılmıştır (Yıldırım, Erul ve Kelebek, 2014: 37). Dolayısıyla işten ayrılma ile ilgili farklı tanımlamalar mevcuttur. Örneğin Rusbult, Farrell, Rogers ve Mainous'a (1988: 601) göre işten ayrılma niyeti; "işgörenlerin çalışmış oldukları örgütün iş koşullarından dolayı memnun olmamaları durumunda, gösterdiği aktif ve yıkıcı eylemlerdir". Kim, Tam, Kim ve Rhee (2017: 309), gönüllü işten ayrılma sürecine ilişkin nihai bilişsel karar verme sürecini işten ayrılma niyeti olarak tanımlamıştır. İşten ayrılma niyeti; davranışın kendisi, davranışa yönlendiren hedef, davranışın uygulanacağı koşulsal bağlam ve davranışın oluşacağı zamanın zihinsel değerlendirilmesine dayanır (aktaran Akın ve Reyhanoğlu, 2018: 316).

Bir başka tanıma göre işten ayrılma niyeti; bireylerin bir iş ya da örgütü bırakma planıdır (Lee ve Chelladurai, 2018: 399). Bu tanımlamalardan hareketle işten ayrılma niyeti için; planlı (Seyrek ve İnal, 2017: 64), bilinçli (Yüksel ve Yüksel, 2014: 562) ve sürekli (Uslu ve Aktaş, 2017: 143) bir eylem olduğu ifade edilebilir. İşten ayrılma niyetinin davranışa dönüşebilmesi için, birbirini takip eden aşamalardan geçmesi gerekmektedir (Duran, 2019: 21). Bu aşamalar; düşünme, planlama ve işten ayrılmayı arzulama olarak sıralanmaktadır (Dalmış, 2018: 55). Dolayısıyla işten ayrılma niyetinde bilişsel ve eylemsel bir bağ söz konusudur (Sökmen ve Şimşek, 2017: 611).

Bazı çalışmalara göre; işten ayrılma niyeti, işgörenlerin işten ayrılma davranışının önemli bir göstergesi iken (Tett ve Meyer, 1993: 259; Lu ve Gursoy,

2016: 212; Kim vd., 2017: 309); alan yazında tam tersi bulgular da mevcuttur (Cohen, Blake ve Goodman, 2016: 241). İşten ayrılma niyetinde bireyler kimi durumlarda başka iş olanakları mevcut olduğu için bu niyette olabileceği gibi, kimi durumlarda ise, iş olanağı bulunmamasına rağmen işi doğrudan bırakma eylemini gerçekleştirebilmektedir (Yıldırım vd., 2014: 37). Diğer bir ifade ile işten ayrılma niyeti isteyerek ya da istemeyerek oluşabilmektedir (Duran, 2019: 20).

İlgili alan yazın incelendiğinde, işten ayrılma niyetinin temelinde bazı teoriler yer almaktadır. Bu teorilerden bazıları; çift faktör teorisi, sosyal mübadele teorisi, eşitlik teorisi, insan sermayesi teorisi, işe gömülmüşlük teorisidir (Yılmaz, 2018: 48).

2.3.1.1. Çift Faktör Teorisi

Tatmin–tatminsizlik teorisi olarak da bilinmektedir (Alkiş ve Öztürk, 2009: 216). Motivasyon teorilerinden birisi olup, Herzberg tarafından 1966 yılında önerilmiştir (Yılmaz, 2018: 48). Çift faktör teorisine göre; işgörenlerin motivasyonunda iki faktör bulunmaktadır. Bunlardan ilki; hijyen faktörleridir ve işin çevresi ile alakalıdır. Örneğin; çalışma koşulları, işgören ilişkileri, maaş ve iş güvenliği hijyen faktörlerindendir. İkinci faktör ise, motive edici faktörlerdir ve bu faktör işi içeriği ile alakalıdır. Örneğin; işin ilgi çekici olması, zor olması, bağımsız iş yapabilme, işe katılım, kişinin yeteneklerini kullanma fırsatı ile ilgilidir (Gürbüz, 2011: 403-404). Teoride işgörenlerin işiyle ilgili tatmin ya da tatminsizlik yaşaması, bu faktörlere bağlıdır (Alkiş ve Öztürk, 2009: 216). Teori kapsamında tanımlanan motive edici faktörler, iş tatminine katkı sağlarken; hijyen faktörleri, iş tatminsizliğine neden olmaktadır (Yılmaz, 2018: 48-49). Çift faktör teorisine göre; işgören tatminine yardımcı olan faktörler (motive edici), herhangi bir sebeple azalır, işgörenlerde işten ayrılma niyeti ortaya çıkabilecektir (Yılmaz, 2018: 49).

2.3.1.2. Sosyal Mübadele Teorisi

Sosyoloji ve sosyal psikoloji alanlarında en temel teorilerden biridir. Teori; Homans (1958), Gouldner (1960), Blau (1960) ve Emerson’ın (1962) çalışmalarına dayanmakta olup teorinin bakış açısı; sosyal anlamda gerçekleşen etkileşimlerin fayda-maliyet yaklaşımına göre oluştuğu yönündedir (aktaran Bolat, Bolat ve Seymen, 2009: 219). Diğer bir ifadeyle, insanlar kendi aralarında geliştirdiği ilişkileri değerlendirirken, elde edeceğine inandığı fayda ve bu faydanın karşılığında

katlanması gereken maliyete göre kıyaslama yaparak değerlendirir (Okumuş ve Öztürk, 2014: 13-14). Bu teori; örgüt davranışını (Malik, Abbas, Kiyani ve Waheed, 2011: 1905) ve bireylerde örgüte karşı olumlu tutum yaratmada temel teşkil etmektedir (Ko ve Hur, 2014: 177). Diğer bir ifadeyle, sosyal mübadele teorisi işgören-örgüt ilişkinin kalitesi ile alakalı olup, işten ayrılma niyeti de işgören-örgüt ilişkisinin başarısızlığını ifade etmektedir (Yılmaz, 2018: 49). Eğer örgütler iş görenlerine uygun bir çalışma ortamı, kendini geliştirme fırsatı ve para, iş güvenliği, duygusal destek (Yılmaz, 2018: 49) gibi erişmek istediği faydaları sunarsa, işgörenlerde örgüte karşı olumlu tutum sergileyecektir (Malik vd., 2011: 1905-1906). Bu olumlu karşılıklı mübadele neticesinde hem örgütler hem de işgörenler fayda elde edebilecektir (Ko ve Hur, 2014: 177). Böyle bir durumda işgören örgütte çalışma konusunda kendini zorunlu hisseder ve işten ayrılma niyeti ortadan kalkar (Malik vd., 2011: 1905-1906; Yılmaz, 2018: 49).

2.3.1.3. Eşitlik Teorisi

Adams tarafından 1965 yılında geliştirilmiş olup, motivasyon araştırmalarında sıklıkla kullanılmıştır (aktaran Griffeth ve Gaertner, 2001: 1017). Bu teoriye göre bireyler kendi girdi – çıktı oranını, benzer konumdaki başka bireylerin girdi – çıktı oranıyla kıyaslamaktadır. Bunun neticesinde kıyaslama yapan kişi, oranlar arasında denklik algılıyorsa eşitlik, algılamıyorsa eşitsizlik ortaya çıkmaktadır (Tanrikulu, 2014: 133). Eşitlik teorisinde işgörenler eşitsizlik algılıyorsa, eşitliği sağlamak ve bunu ortadan kaldırmak için harekete geçmektedir (Yılmaz, 2018: 50). Bu kapsamda işgören, düşük performans, memnuniyetsizlik gibi davranışlar sergilediği gibi (Griffeth ve Gaertner, 2001: 1017), işten ayrılmaya daha meyilli olduğu da görülmüştür (Geurts, Schaufeli ve Rutte, 1999: 254; DeConinck ve Bachmann, 2007: 134).

2.3.1.4. İnsan Sermayesi Teorisi

Becker tarafından 1962 yılında geliştirilmiştir (aktaran Yılmaz, 2018: 50). Teoriye göre insan sermayesi; okuldan edinilen bilgi ve beceriler, okul dışında kurumlardan alınan eğitim ile hayatın yaşanması esnasında elde edilen yeteneklerin bütünüdür (Aktan, Tunç ve Yay, 2017: 82). İşgörenlerin örgüt içerisindeki konumunu, yıllar içinde edindiği bilgi, yetenek ve nitelikler belirlemektedir (Tunç, 1998: 85). Çünkü genellikle mesleki deneyimi fazla olanlar, diğer bir ifadeyle insan

sermayesi fazla olan işgörenler, problem çözme ve görevi başarı ile tamamlama konusunda daha başarılıdır (Wei, 2015: 740). Dolayısıyla bu kişiler daha iyi konumda istihdam edilebilecektir. İnsan sermayesi, sadece kişinin kendisine değil, ayrıca ona yatırım yapan örgüte de, insan sermayesinin işletme fonksiyonlarına dâhil edilmesi ile birlikte katma değer sunarak fayda sağlamaktadır (Aktan vd., 2017: 86). Dolayısıyla örgütler, elde edecekleri katma değeri hesaba katarak, işgören niteliklerine yatırım yapmaktadır (Yılmaz, 2018: 50). İnsan sermayesi teorisine göre; işgörenlerin eğitimi varsa, daha fazla iş opsiyonu olacak, bu durumda da işini değiştirme fırsatını daha çok elde edebilecektir. Dolayısıyla örgütlerin insan sermayesi yüksek bu kişileri elde tutması oldukça kritiktir, çünkü bu özelliklere sahip işgörenlerin işten ayrılma niyeti daha yüksek olabilecektir (Wei, 2015: 741-742).

2.3.1.5. İşe Gömülmüşlük Teorisi

Mitchell vd. tarafından 2001 yılında alan yazına kazandırılan (aktaran Yılmaz, 2018: 50) işe gömülü olma kavramını Ping ve Xi (2013), işgören devir hızı modeliyle ilişkilendirirken diğer araştırmacılar işe gömülü olma kavramı ile işten ayrılma niyeti (Mitchell vd., 2001b; Allen, 2006; Ramesh ve Gelfand, 2010; Harris vd., 2011; Jiang vd., 2012) ve işten ayrılma davranışı (Mitchell vd., 2001b; Lee vd., 2004; Crossley vd., 2007; Tanova ve Holtom, 2008; Harris vd., 2011; Jiang vd., 2012; Karatepe ve Ngeche, 2012) arasındaki ilişkinin belirlenmesine yönelik araştırmalar yapmıştır (aktaran Akın ve Reyhanoğlu, 2018: 314). Teori işgörenlerin çalıştığı örgütte çalışmaya devam etmesine etki eden unsurları geniş bir perspektifte psikolojik, bireysel, profesyonel (Zhao vd., 2013: 2) – ve pozitif bir bakış açısı ile ele almaktadır (Dedeoğlu, Özdevecioğlu ve Oflazer, 2016: 136). Buna göre işe gömülmüşlük, işgören ile örgütü birbirine bağlayan sosyal bir ağıdır (Zhao vd. , 2013: 2). Teorinin geliştiricileri de işe gömülmüşlüğü, yapılan işle alakalı diğer işgören ve gruplarla bağlantı, işgören–iş uyumu ve işin bırakılması neticesinde katlanılması gereken fedakârlıklar olarak kavramsallaştırmıştır (Takawira, Coetzee ve Schreuder, 2014: 2-3). İşe gömülmüşlük, işgörenin örgütte kalıcı olması ile alakalıdır (Cho ve Son, 2012: 103). Diğer bir ifadeyle teori, işgörenlerin diğer örgütlere gitmesini engellemek yerine, mevcut örgütte kalmasına odaklanır (Takawira vd., 2014: 3). İşgörenin işle ilgili bağlantı sayısı ve niteliği fazla ve iş ile uyumu yüksekse, işe gömülmüşlük seviyesi de yüksektir (Takawira vd., 2014: 2). Benzer şekilde eğer işgören, örgütten ayrılması durumunda birçok kayıp ile karşılaşacağını düşünürse, bu

işgörenin işe gömülmüşlüğü yüksek olabilecektir. Böyle bir durumda işgören, örgüte sadık kalabilecek, iş performansı yükselebilecek ve dolayısıyla işten ayrılması zorlaşabilecektir (Akgündüz ve Sanlı, 2017: 119). Teoriye göre, işgörenlerin örgüte yönelik işe gömülme yaşayabilmesi; bireysel değerler, beklentiler, örgüt kültürü ve iklimi, dini inançlar (Yılmaz, 2018: 51) ve faaliyet gösterilen sektördeki diğer iş fırsatları (Akgündüz, Güzel ve Harman, 2016: 351) gibi farklı parametrelere bağlı olabilmektedir. İşgören gömülmüşlüğüne artırılması neticesinde, işgörenin iş tatmini, motivasyonu ve örgütsel bağlılığı yüksek olduğundan işten ayrılma niyeti azalabilecek (Akgündüz vd., 2016: 351); ancak gömülmüşlük düzeyi düşükse, işten ayrılma niyeti ile beraber, ilerleyen zamanlarda işten ayrılma davranışı gerçekleşebilecektir (Takawira vd., 2014: 2).

2.3.2. İşten Ayrılma Niyetini Etkileyen Faktörler

Girişte de bahsedildiği gibi, işgörenlerin işten ayrılma niyetine sahip olması, örgütler için istenen bir durum değildir. Örgüt ile işgörenlerin karşılıklı beklentilerinin birbiri ile uyumlu olmaması durumunda, işten ayrılma niyeti ortaya çıkabilecektir (Yıldırım vd., 2014: 37). Bu kapsamda beşeri sermaye olarak adlandırılan işgücünün korunması konusunda örgütler bazı endişeler yaşayabilmektedir (Bajraktari, 2020: 60). Dolayısıyla yöneticiler tarafından özellikle nitelikli işgücünün işten ayrılma niyetini etkileyen faktörleri tespit etmesi son derece önemlidir (Zincirkıran vd., 2015: 61). Ayrıca söz konusu faktörlerin belirlenmesi ile örgütler, gelecekte söz konusu niyetleri önceden tahmin ederek, gerekli düzenlemeleri örgüte adapte edebilecektir (Gül, Oktay ve Gökçe, 2008: 3; Kim vd., 2017: 309). İşten ayrılma niyetini etkileyen faktörlerin tespit edilmesi ile söz konusu niyetler, davranışa dönüşmeden engellenebilecek ve işgörenlerin performans ve örgütsel bağlılıkları artabilecektir (Duran, 2019: 21). Böylece örgütler de rekabetçi avantaj elde edebilecektir (Yenihan vd., 2014: 40-41).

Niyeti etkileyen faktörlerin varlığına yönelik herhangi bir tespit ve düzenleme yapılmaması durumunda, süreç işleyecek ve işten ayrılma niyeti, işten ayrılma davranışına dönüşebilecektir (Tanrıverdi, Koçaslan ve Taştan, 2018: 116). Alan yazında bireylerin işten ayrılma niyetini etkileyen farklı faktörler bulunduğuna yönelik ifadeler yer almakta (Sökmen ve Şimşek, 2017: 611; Dalmış, 2018: 57) ve söz konusu faktörler konusunda görüş birliğine varılamadığı düşünülmektedir (Bolat

vd., 2017: 164). Buna göre işten ayrılma niyetine; iş-aile çatışması, iş tatmini, örgütsel bağlılık, örgütsel adalet, tükenmişlik, iş yükü, lider desteği, yeni iş fırsatları (Yenihan vd., 2014: 40), görev süresi, tecrübe, eğitim (Sökmen ve Şimşek, 2017: 611), yapılan meslek (Karaca, Biçkes ve Karaduman, 2017: 979), aşırı stres (Erdirençelebi ve Ertürk, 2018: 606), kurum değerleri (Tanrıverdi vd., 2018: 116), ücret, yaş, cinsiyet, medeni durum (Dalmış, 2018: 57-58) gibi faktörler etki edebilmektedir. Bu çalışmada işten ayrılma niyetine etki eden faktörler; bireysel, örgütsel ve örgüt dışı olmak üzere üç başlıkta incelenmiştir.

2.3.2.1. Bireysel faktörler

Bir örgütte bireylerin; aile yapısı, eğitimi, deneyimi gibi özellikler, kişinin yaşam biçimini belirlediği için, işten ayrılma niyeti üzerinde etkiye sahiptir (Demir ve Tütüncü, 2010: 68). Ayrıca demografik özellikler de, işten ayrılma niyeti üzerinde etkili olabilmektedir (Dalmış, 2018: 58).

Kadın çalışanlar, iş yaşamı dışındaki sorumluluklarının fazlalığı, çalışma saatlerindeki düzensizlik, cam tavan etkisi gibi problemlere, erkeklere kıyasla daha fazla maruz kaldığı için, işten ayrılma niyeti daha yüksek olabilmektedir (Dalmış, 2018: 58). Benzer bir sonuç, Lambert (2006: 70) tarafından da bulunmuştur. Diğer bir ifade ile kadın çalışanlar, daha fazla işten ayrılma niyetine sahiptir. Turizm sektöründe yapılan bir başka çalışmada ise, erkek çalışanların işten ayrılma niyeti daha yüksek çıkmıştır (Nhema ve Mutenheri, 2016: 163).

Gençler, diğer yaş grubuna göre daha az iş doyumuna ve dolayısıyla işten ayrılma niyeti daha yüksektir (Maertz ve Campion, 2004: 576-577). İleri yaşta bulunan işgörenler, iş değiştirme riskini almamak için, işten ayrılma niyetlerinin daha düşük olduğu ifade edilebilmektedir (Dalmış, 2018: 59). Ayrıca genç işgörenlerin, daha iyi kariyer seçeneklerini bulma arayışı daha yüksek olabilmektedir (Silverberg, 2008: 34).

Medeni durum, işten ayrılma niyeti üzerinde etkisi olan bir diğer demografik özelliktir. Buna göre; bekâr çalışanların, evli olanlara kıyasla, işten ayrılma niyeti daha yüksek olabilmektedir (Duran, 2019: 21). Ancak bu konuda farklı bulgular da mevcuttur. Örneğin aile sorumluluklarından dolayı evli çalışanların, evli olmayanlara kıyasla, işten ayrılma niyeti daha yüksektir (Maertz ve Campion, 2004: 576-577).

Benzer şekilde eğitim de, bireylerin işten ayrılma niyetleri üzerinde etkiye sahiptir. Buna göre; benzer statülerde yüksek eğitim seviyesine sahip olan bireyler, düşük eğitim seviyesine sahip olanlara kıyasla, daha fazla işten ayrılma niyetine sahip olabilmektedir (Silverberg, 2008: 39). Bunun nedeni olarak, eğitim düzeyi yüksek bireylerin, daha iyi şartlarda iş bulma imkânına sahip olabilme olasılığının yüksekliğidir (Lambert, 2006). Nhema ve Mutenheri'nin (2016: 163) çalışmasında ise tam tersi bir sonuç elde edilmiştir.

Bireylerin kişilik özellikleri de, işten ayrılma niyeti üzerinde etkiye sahiptir (Bolat vd., 2017: 164). Örneğin Zimmerman'ın (2008: 309) yapmış olduğu çalışmaya göre; duygusal istikrar (emotional stability), bireylerin işten ayrılma niyetini en iyi şekilde (negatif yönde) açıklayan kişilik özelliğidir. Buna göre; duygusal istikrar düzeyi düşük olan bireyler, işinden memnun olmama ya da işini iyi yapamama gibi nedenlerden dolayı, işten ayrılma niyeti yüksektir. Yumuşak başlılık (agreeableness) özelliğine sahip bireylerin ise, işten ayrılma niyeti düşüktür (Barrick, Stewart, ve Piotrowski, 2002: 43). Dolayısıyla örgüt yöneticileri, doğru stratejilerle, doğru kişilik özellikleri ön plana çıkarılmalıdır (Bajraktari, 2020: 61). Bireylerin örgütlerinden gerçekçi olmayan beklenti içerisine girmesi de, işten ayrılma niyetini etkileyen unsurlardan sayılabilmektedir. Gerçekçi olmayan beklentiler içerisinde yer alan işgören, bir süre sonra beklentisi karşılanamadığı için, hayal kırıklığına uğrayabilecek ve işten ayrılma niyeti, hızla davranışa dönüşebilecektir (Shah, Fakhr, Ahmad ve Zaman, 2010: 169-170).

İşletmeler farklı çalışma sürelerinde personeline benzer teşvikler sunsa bile, işgörenlerin işte kalma niyeti farklı olabilmektedir (Bajraktari, 2020: 61). Araştırmalara göre; örgütlerde çalışma süresi daha fazla olan işgörenlerin, diğerlerine kıyasla işten ayrılma niyetlerinin daha düşük olduğu sonucunu saptanmıştır (Abelson, 1987: 384; Lambert, 2006: 70).

2.3.2.2. Örgütsel Faktörler

İşgörenlerin işten ayrılma niyetlerini etkileyen örgütsel faktörler, örgüt ile işgören arasındaki karşılıklı ve daha çok olumsuz unsurların etkileşimden kaynaklanabilmekte olup çoğunlukla örgütler tarafından engellenebilmektedir (Duran, 2019: 21; Dalmış, 2018: 60; Bolat vd., 2017: 164).

Birey, çalıştıkları örgüt ile ne kadar fazla bağ kurarsa, iş tatmini de o denli fazla olacaktır (Gül vd., 2008: 3; Dalmış, 2018: 60). Dolayısıyla işten ayrılma niyeti üzerinde yüksek düzeyde etkiye sahip olan örgütsel faktör, iş tatminidir (Kim, 2007: 335). Yaş, cinsiyet, kişilik gibi bireysel; işin niteliği, ücret, çalışma koşulları gibi örgütsel faktörlerden (Özaydın ve Özdemir, 2014: 254) etkilenen iş tatmini, söz konusu bu faktörlerden bazılarının ortaya çıkması durumunda, bu durumdan olumlu ya da olumsuz yönde etkilenebilmektedir (Yüksel ve Yüksel, 2014: 560). Olumsuz yönde etki edecek farklı faktör ya da faktörlerin bir araya gelmesi neticesinde iş tatminsizliği oluşacaktır. Böyle bir durumda işgörenler işe karşı isteksiz olabilecek (Duran, 2019: 21), verimliliği düşebilecek (Dalmış, 2018: 60) ve bunun neticesinde işten ayrılma niyeti ortaya çıkabilecektir (Ali, 2008: 239; San Park ve Kim, 2009: 32; Applebaum, Fowler, Fiedler, Osinubi ve Robson, 2010: 323; Zopiatis, Constanti ve Theocharous, 2014: 129).

İşgören işten ayrılma niyeti üzerinde etkili olan örgütsel faktörlerden biri de iş stresidir (Duran, 2019: 22). Örgütten kendisine gelen istekleri karşılama noktasında sorun yaşayan (Yenihan vd., 2014) ve bu nedenle baskı altında hisseden (Dalmış, 2018: 60) işgören, belli bir zaman diliminden sonra, söz konusu stres nedeniyle işten ayrılma niyeti içerisine girebilmektedir (Yıldırım vd., 2014: 38). Alan yazında, özellikle iş stresi ile işten ayrılma niyeti arasında pozitif yönlü bir ilişki olduğu görülmüştür (Lambert, 2006: 70; Mosadeghrad, 2013a: 169; Ferdian, Luturlean, Zhafira ve Izumi, 2020: 31; Yukongdi ve Shrestha, 2020: 88). Diğer bir ifadeyle, iş stresi arttıkça, işten ayrılma niyeti de artacaktır.

İş stresine ve dolayısıyla işten ayrılma niyetine neden olan unsurlardan biri de, işgörenlere yüklenen aşırı iş yüküdür (Çelik ve Çıra, 2013: 11). İşgörenler iş yükünün artması durumunda, iş tatmini bundan olumsuz etkilenecek ve özellikle iş stresi yoluyla, işten ayrılma niyeti artacaktır (Sheraz, Wajid, Sajid, Qureshi ve Rizwan, 2014: 204; Pradana ve Salehudin, 2015: 108; Altay ve Turunç, 2018: 196). İşgörenlerin aşırı stresle başa çıkmaya çalışması, belli bir süre sonra tükenmişlik duygusu yaşamasına ve bunun sonucu olarak da işten ayrılma niyetinin artmasına neden olacaktır (Yenihan vd., 2014: 41; Han, Bonn ve Cho, 2016: 99; Lu ve Gursoy, 2016: 211; Labrague vd., 2017: 109).

Ücret işten ayrılma niyeti üzerinde etkiye sahip olan faktörlerden bir diğeridir (Ling, Fang ve Fu, 2005: 65; Karaca vd., 2017: 978; Seyrek ve İnal, 2017: 65). Özellikle ücret, işgörenlerin hayatını idame ettirebilmesi ve iş dışı hedeflerini gerçekleştirebilmesine ciddi katkıları olması sebebi ile işten ayrılma niyetinin en önemli belirleyicilerinden sayılabilmektedir (Dalmış, 2018: 60; Duran, 2019: 22). Ücret konusunda tatmin olamamış işgören, böyle durumda, alternatif iş imkânlarını kullanmak isteyecektir (Zopiatis vd., 2014: 132). Benzer şekilde, ödül ve ceza sistemleri de, işten ayrılma niyeti üzerinde etkiye sahiptir (Ling vd., 2005: 65). Herhangi bir başarı ya da başarısızlıkta, doğru işleyen bir ödül ve ceza sisteminin olmaması, işgörenlerin motivasyonu ve algıladığı adaletin derecesi azalarak, işten ayrılma eğiliminin artmasına neden olabilecektir (Zhang, 2016: 87). İşgörenler, beklentileri dahilinde iyi seviyede ücret ve ödüllendirme sisteminin yanı sıra, kendilerine örgütleri tarafından kariyer geliştirme fırsatını da sunmasını beklemektedir (Altay ve Turunç, 2018: 205). Kendini geliştirmek ve daha iyi konumda olmak isteyen işgörenler, bu fırsatı ele geçirememesi durumunda, geleceği ile endişe duyabilecektir (Zhang, 2016: 87). Bu durum neticesinde de, işten ayrılma niyeti ortaya çıkabilecektir (Kang, 2012: 155).

Her örgütün kendine has bir kültürü mevcuttur. Söz konusu farklı kültürlerin çeşidi de, işten ayrılma niyetini etkileyebilmektedir (Zhang, 2016: 86). Örneğin Niguse'nin (2019: 82) çalışmasına göre; bürokratik örgüt kültürüne sahip örgütlerde, bireylerin işten ayrılma niyeti oldukça yüksektir. Yazar bu kültür çeşidi yerine, destekleyici örgüt kültürünün benimsenerek; iş tatmini ve dolayısıyla örgütsel bağlılığı yüksek bireylerin olacağını tavsiye etmiştir. Örgüt kültürü ile işten ayrılma niyeti arasında ilişki olduğu sonucuna ulaşan bir diğer çalışma ise San Park ve Kim'dir (2009: 20). Ayrıca örgüte yeni katılmış ve örgüt kültürüne yabancı işgörenlerin, mevcut kültüre adapte olması biraz zaman alabilmektedir.

Örgüt içerisindeki lider konumundaki kişilerin ve örgütsel desteğin, işten ayrılma niyeti üzerinde etkisi bulunmaktadır (Altay ve Turunç, 2018: 205). Örneğin Dawley, Houghton ve Bucklew'in (2010: 238) çalışmasına göre; işgörelere verilen örgütsel destek, işgörenin işten ayrılma niyetinin ortadan kalkmasına neden olmaktadır. Örgütsel destek konusunda, Cho, Johanson ve Guchait (2009: 374) de benzer bir sonuca ulaşmıştır. Daha önce de belirtildiği gibi, örgütlerdeki liderler de işten ayrılma niyeti üzerinde etkiye sahiptir. Maaitah'ın (2018: 24) çalışması,

dönüşümsel ve etkileşimsel liderlerin, bireylerin işten ayrılma niyetini azalttığını göstermektedir. Malezyalı akademik personelin işten ayrılma niyetini araştıran Long, Thean, Ismail ve Jusoh (2012: 575) de, liderlik biçimleri ile işten ayrılma niyeti arasında negatif yönlü korelasyon tespit etmiştir.

Örgütlerin çalışma ortamlarının önemli bir yönü olan ve işgörenlerin örgüt içerisindeki uygulamaları ne derece adaletli algıladığının derecesi olarak tanımlanan örgütsel adalet (Lambert, 2006: 64), işten ayrılma niyeti ile negatif yönlü bir ilişkiye sahiptir (Lambert, 2006: 70; Ali ve Jan, 2012). Örgütsel uygulamalar esnasında adaletli olunması ve en önemlisi işgörenler tarafından söz konusu uygulamaların adaletli algılanması, işgören performans ve verimliliğini arttıracaktır, ayrıca işten ayrılma niyetini ortadan kaldıracaktır (Hussain ve Xian, 2019: 113). Aksi durumda, adaletsiz algılanması yaşayan işgören, iş güvencesini de düşük olarak algılayacak ve işten ayrılma niyeti artacaktır (Duran, 2019: 22).

İşgörenler arasındaki iletişim de, işten ayrılma niyetini etkileyen örgütsel unsurlar arasında yer almaktadır (Lambert, 2006: 70). Örgüt içerisindeki bireylerin birbiri ile etkileşim içerisinde olması kaçınılmazdır. Ancak söz konusu bu etkileşimin kalitesi, istenilen düzeyde değilse, işgörenler kendilerini o örgüte ait hissedemeyecek ve dolayısıyla işten ayrılma niyeti artabilecektir (Bolat vd., 2017: 165; Altay ve Turunç, 2018: 200). Çünkü karmaşık ve çözüme kavuşturulamayan iş ilişkileri, işgörenlerin bu sorunu çözmek için daha fazla enerji harcamasına (Zhang, 2016: 87) ve dolayısıyla daha fazla iş stresi yaşamasına neden olabilecektir (Hussain ve Xian, 2019: 112). Söz konusu etkileşim başka problemlerin ortaya çıkmasına zemin hazırlayabilecektir. Örneğin örgütlerde, bazı işgörenlerin işten ayrılma niyetinin olması, diğerlerinin de bu eğilimi göstermesine neden olabilecektir (Duran, 2019: 22).

İşgörenlerin örgütte kendini güvende hissetmesi de, işten ayrılma niyetini etkileyebilmektedir (Bolat vd., 2017: 165). Bu noktada, çalışılan örgütün büyük ve kurumsal olması, işgörenlerin çalıştığı örgüt ile gurur duymasına ve bu gurur duygusunun iş tatminine olumlu bir şekilde yansımaya katkı sağlayabilmektedir. Çünkü işgörenler böyle bir örgütün bir parçası olması durumunda, daha fazla fırsat elde edebileceğine inanmakta ve dolayısıyla işten ayrılma niyeti azalabilmektedir (Zhang, 2016: 86).

Karar verme yetkisi, özerklik, işgörenlerin örgütsel kararlarda ve yaptığı işte bir katılımda bulunduğunu algılaması olarak tanımlanmaktadır (Lambert, 2006: 64). Diğer bir ifade ile bireylerin işini yaparken, örgüt kaynaklarını kullanması konusunda kendini cesaretli hissetmesidir (Seyrek ve İnal, 2017: 65). Buna göre; işgörenin karar verme - özerklik algısı ile işten ayrılma niyeti arasında negatif yönlü bir ilişki söz konusudur (Lambert, 2006: 64 - 70).

Örgütteki bir işin gerçekleştirilme çeşitliliği olarak tanımlanan iş çeşitliliği (bazı işle yapılırken tekrarlayan bir performans gerektirirken, bazı işlerin gerçekleştirilmesinde sürekli bir farklılık söz konusu olabilmektedir), işten ayrılma niyeti ile ters korelasyona sahiptir (Lambert, 2006: 70).

İşgörenlerin çalışma ortamlarının belirsiz ve iyi niyetli yapılsa da değişimin sürekli olması, onların çalışma ortamlarına uyum konusunda bazı sorunlarla karşılaşmasına ve dolayısıyla, işten ayrılma niyetinin artmasına neden olabilmektedir (Babalola, Stouten ve Euwema, 2016: 311).

2.3.2.3. Örgüt Dışı Faktörler

İşten ayrılma niyeti üzerinde etkisi olan bir diğer faktör, örgüt dışı faktörlerdir. Çevresel faktörler olarak da adlandırılan bu faktörler; üzerinde örgütlerin tasarruflarının bulunmadığı, onlar tarafından engellenemeyen unsurlardır (Dalmış, 2018).

Örgüt dışı faktörlerden biri, alternatif iş potansiyelleridir. Buna göre örgütlerde işgörenler, özellikle aranan niteliklere sahip olması durumunda, başka örgütler tarafından daha iyi pozisyonlarda iş teklifi edilmesi durumunda, işten ayrılma niyeti artabilecektir (Arnold ve Feldman, 1982: 350; Seyrek ve İnal, 2017: 65; Bajraktari, 2020: 63). Özellikle talebin sezonluk olduğu havayolu taşımacılığı, turizm gibi endüstrilerde, talebin yüksek olduğu dönemlerde, kalifiye işgörelere daha iyi şartlarda çalışma imkânı sunulması durumunda, işgörenlerin işten ayrılma niyetleri de artabilecektir (Duran, 2019: 22).

İşten ayrılma niyetini etkileyen bir diğer örgüt dışı faktör, teknolojik düzenlemeler veya gelişmelerdir (Karaca vd., 2017: 978; Dalmış, 2018: 62; Duran, 2019: 22). Mahlasela ve Chinyamurindi (2020: 1), Güney Afrika'da kamu çalışanlarının işten ayrılma niyetinin, teknoloji ile ilgili faktörlerden etkilenip

etkilenmediğini araştırmıştır. Araştırma sonuçlarına göre; teknoloji temelli iş özerkliği yaşayan kamu çalışanları, işten ayrılma niyetinde olmamaktadır. Aynı araştırmaya göre ayrıca, teknoloji temelli iş yükünün artması ve yine teknoloji temelli iş faaliyetlerinin izlenmesi esnasında kişilerin özellikle gizliliklerinin ihlal edileceğini düşünmesi, işten ayrılma niyetini etkilemektedir.

Sosyo-ekonomik faktörler de, işten ayrılma niyetini etkileyebilmektedir. Buna göre; toplumun ekonomik kalkınma düzeyi, işgücü piyasasının durumu, mevcut istihdam sistemleri, kamu – özel sektör ayrımı, yaşam kalite ve maliyeti, bireylerin işten ayrılma niyetini ciddi olarak etkileyebilmektedir. Buna göre; örgütün faaliyet gösterdiği ülkede, ekonomik kalkınma ve istihdam oranlarının yüksek, nitelikli işgören sayısının da az olması, işten ayrılma niyetinin oluşmasına neden olabilecektir. Ayrıca daha kaliteli yaşam sürdürmek isteyen işgörenlerin işten ayrılma niyeti, diğerlerine göre daha fazla olabilecektir (Zhang, 2016: 87). Bu kapsamda ülkelerin ekonomik durumlarının iyi ya da kötü olması, işgörenlerin örgüte bağlılığını ve dolayısıyla işten ayrılma niyetini etkilemektedir (Bajraktari, 2020: 63).

Dalmış'a (2018: 63) göre; yasal düzenlemeler de işten ayrılma niyetini etkileyebilmektedir. Buna göre; çalıştığı örgütten ve yaptığı işten tatmin dolayısıyla işten ayrılma niyeti bulunmayan bir işgören; emeklilik, ikramiye, maaş gibi konularda yasal bazı düzenlemelerin yapılması neticesinde, bundan olumsuz yönde etkilenebileceğini düşünürse, işten ayrılma niyeti artabilecektir.

2.3.3. İşten Ayrılmanın Sonuçları

İşgörenlerin işten ayrılma niyeti içerisinde bulunması, örgütler ve işgörenler açısından bazı sonuçları olacaktır (Çiftçi, Meriç ve Meriç, 2015). Aşağıdaki bölümlerde öncelikle işten ayrılmanın örgütsel, daha sonra da işgörenler açısından sonuçları irdelenmiştir.

2.3.3.1. İşten Ayrılmanın Örgütsel Sonuçları

Örgütte yaşanan problemlerden dolayı, işgörenlerde meydana gelen işten ayrılma niyeti, eğer problemler çözülmez ve sorunlar devam ederse, belli bir zaman sonra eyleme dönüşebilecektir. Diğer bir ifade ile işten ayrılma niyeti, personel devir hızının artmasına neden olmaktadır. İşgören devir hızının yüksek olması da, örgüt açısından istenen bir durum değildir (Zincirkıran vd., 2015: 61).

İşgören devir hızının ve dolayısıyla işten ayrılmanın artması ile beraber, örgütün beşeri sermayesi olan (Babalola vd., 2016: 311), nitelikli işgücünün de örgütten ayrılma durumu söz konusu olabilecektir (Erdirençelebi ve Ertürk, 2018: 606; Özçelikçi, 2020: 50). Böyle bir durumda, vasıflı işgücü kurumsal bilgi, beceri ve deneyimler ile beraber rakiplere geçiş yapacak ve dolayısıyla da sürdürülebilir rekabetçi avantajını kaybetmesine neden olacaktır (Altay ve Turunç, 2018: 193-204). Bu durum örtük bilginin de ortadan kaybolmasına neden olacaktır (Terzi, 2020: 28). Örtük bilgi; başka örgütler tarafından kolay kolay taklit edilemeyen ve etkin kullanıldığı takdirde inovasyonun artmasına yardımcı olan stratejik bir unsurdur (Fayganoğlu, 2018: 1064). Örtük bilgi, sosyalleşme yoluyla, aktarılmaktadır. Buna en güzel örnek, usta – çırak ilişkisi verilebilmektedir (Terzi, 2020: 28).

İşletme içerisinde bilgili, deneyimli ve vasıflı personelin ayrılması ile beraber, örgütsel etkinlik de azalacak (Zincirkıran vd., 2015: 61; Babalola vd., 2016: 311) ve yapılan işler aksayacaktır (Çiftçi vd., 2015: 998). Bu durumda örgütsel amaçlardan sapma meydana gelebilecek (Altay ve Turunç, 2018: 193), örgütün faaliyet gösterdiği pazarda, örgüt ile ilgili kötü bir imaj oluşabilecek ve liderin yönetim tarzı sorgulanabilecektir (Bajraktari, 2020: 65).

İşten ayrılma niyetinin eyleme dönüşmesi ile beraber örgütler, üç tür maliyete katlanmak durumunda kalmaktadır. Bunlar; işten ayrılma neticesinde oluşan maliyetler, yeni işgören bulma maliyeti ve yeni işgörenlerin eğitim maliyetleridir. İşten ayrılan işgörene ödenen tazminat, işten ayrılma neticesinde oluşan maliyetlere örnek olarak gösterilebilir (Dalmış, 2018: 62). İşten ayrılan işgörenin yerine benzer özelliklere sahip yeni personel arayışı içerisinde girmektedir (Babalola vd., 2016: 311). Bunun için ciddi bir arayışa giren örgüt, süreç içerisinde, uygun kişiyi bulma ve işe başlatma maliyeti ile karşı karşıya kalmaktadır (Altay ve Turunç, 2018: 204; Erdirençelebi ve Ertürk, 2018: 606). İşe yeni alınan işgörenin, istenilen nitelik ve deneyime sahip olabilmesi için, belli bir eğitime tabi tutulması gerekmektedir. Bu da eğitim maliyetlerinin ortaya çıkmasına neden olacaktır (Özçelikçi, 2020: 50).

Örgüt içerisinde meydana gelen işten ayrılmalar ile beraber ayrıca, mevcut işgörenlerin iş yükünde artışlar meydana gelebilecektir. Çünkü işten ayrılan kişinin yerine yeni bir işgören gelene kadar, örgüt faaliyetleri devam etmek durumundadır. Bu durum, iş planlamasının da zora girmesine neden olabilmektedir (Dalmış, 2018:

63). Bu durumda işgörenlerin iş performansının azalmasına neden olabilecektir (Zincirkıran vd., 2015: 61). Ayrıca eğer işten ayrılan işgören, diğerleri tarafından sevilen biri ise, işgörenler üzüntü yaşayabilecek ve yeni gelecek işgörenle benzer bir sosyalleşme gerçekleşip gerçekleşmeyeceği konusunda endişe duyabilecektir (Erdirençelebi ve Ertürk, 2018: 606; Özçelikçi, 2020: 50).

Örgüt içerisinde, işten ayrılma niyetine sahip olan işgörenler; örgütün amaçlarına ulaşma konusunda yeteri kadar çabalamıyor, bunun yanı sıra diğer işgörenlerin motivasyonunu bozucu hareketlerde bulunuyorsa, o zaman bu işgörenin işten ayrılması örgüt için olumlu bir sonuç oluşturacaktır. Bu işgörenin yerine gelecek olan işgören, şartlar uygun olursa, daha verimli, daha yenilikçi ve diğer işgörenlerle daha ortak hareket eden biri olabilir. Böyle bir durumda örgüt ve diğer işgörenler, dezavantajlı durumu, avantajlarına çevirebilecektir (Yılmaz ve Bayır; 2018: 2509; Bajraktari, 2020: 65).

2.3.3.2. İşten Ayrılmanın İşgören Açısından Sonuçları

İşten ayrılmanın örgüt açısından sonuçları olacağı gibi, işgörenler açısından da bazı sonuçları olacaktır. Örgüt içerisinde beklentileri karşılanamayan işgören, bir ya da daha fazla istenmeyen faktörün bir araya gelmesi neticesinde, işten ayrılma eğilimi sergileyecektir. Böyle bir durumda iş görende moral bozukluğu, üretkenliğin azalması, yıpranma ve işe devamsızlık gibi problemler ortaya çıkacaktır (Li, Kim, ve Zhao, 2017: 193). Gönüllü ya da gönülsüz bir şekilde işten ayrılan işgören; eski örgütünde sahip olduğu pozisyondan daha düşük seviyede ve daha az maaşa çalışmak zorunda kalabilecektir (Bolat vd., 2017: 164). Bu durumda gelir düzensizliği ve bunun negatif getirisi olarak da, psikolojik ve ailevi sorunlar yaşama ihtimali söz konusudur (Çiftçi vd., 2015: 998). Tüm bunların yanı sıra, işgörenlerin işten ayrılması neticesinde, bulunduğu işe ve örgüte, dolayısıyla da yeni bir örgüt kültürüne adapte olma, yeni eğitimlere katılma ve bunun neticesinde de para ve zaman maliyetine katlanma gibi istenmeyen durumlarla karşılaşılabilir (Avcu ve Küçükusta, 2009: 37).

Ancak Erdirençelebi ve Ertürk'e (2018: 606) göre eğer işgören, çalıştığı örgütten, daha iyi şartlar olduğu için ayrılıyorsa, bu durum onlar için olumlu bir sonuç olarak değerlendirilebilmektedir. Çünkü önceki işinde yaşadığı problemler ortadan kalkacağı için, yeni işinde iş tatmini ve verimliliği artabilecektir. Ayrıca bu

yeni işinde eğer niteliklerini kullanabilirse, bu durum özel hayatına da olumlu yönde katkı sağlayabilecektir (Boymul ve Özeltürkay Yaşa, 2017: 94).

2.3.4. İşten Ayrılma Niyetinin Önlenmesi

İşten ayrılma niyeti bir süreçtir. Mevcut çalışma şart ve ortamında yer alan istenmeyen durumların ortaya çıkması ile beraber işgören öncelikle, çalıştığı pozisyona yönelik memnuniyet durumunu değerlendirir. Eğer memnuniyet düzeyi istenilen seviyede değilse, o zaman alternatif iş imkânlarının varlığını ve kendisine uygunluğunu değerlendiren işgören, üçüncü aşamada işten ayrılma istek ve niyetini gösterir. Bu aşamada örgüt, işgörenin durumunu tespit edip, gerekli önlemleri almazsa, işgören örgütten ve işinden ayrılma eylemini gerçekleştirmektedir (Terzi, 2020: 9). Bu kapsamda örgütler işten ayrılma sürecinin başlangıç, gelişme ve sonuç aşamalarını titizlikle incelemeli, ilk aşamayı tetikleyen faktör ya da faktörlerin neler olduğunu tespit etmelidir (Yıldırım vd., 2014: 37; Altay ve Turunç, 2018: 193). Çünkü işten ayrılma niyeti, önceki bölümlerde bahsedildiği gibi, hem işgören hem de örgütler için çoğunlukla olumsuz sonuçlar oluşturan (Özçelikçi, 2020: 47). Bu nedenle, işten ayrılma niyeti için istenmeyen, kaçınılması ve önlem alınması gereken bir kavram olduğu söylenebilir. Yüksek maliyetler – işten ayrılmadan kaynaklı kayıp maliyet, yıllık toplam bütçenin % 5’i kadar (Uslu ve Aktaş, 2017: 141) – ve çetin rekabet koşulları altında faaliyetlerini sürdüren örgütler; amaçlarına ulaşabilmek adına, işten ayrılma niyetini azaltacak stratejiler geliştirmek durumundadır (Altay ve Turunç, 2018: 193). Söz konusu bu stratejileri benimseyip uygulayan örgütler, işten ayrılma niyetini, davranışa dönüşmeden önlemiş olacaktır (Çiftçi vd., 2015: 998).

İşgörenlerin işten ayrılma niyetini önlemek için öncelikle; onların istek, ihtiyaç, beklentilerinin öğrenilmesi gerekmektedir. Ayrıca örgütler gibi, bireylerin de çalışma hayatı ile ilgili başarmak istediği amaçlar vardır. Dolayısıyla başarılı bir örgüt, özellikle nitelikli işgörenini elde tutmak ve onlardan maksimum düzeyde yararlanmak istiyorsa, işgörenlerin istek, ihtiyaç ve beklentilerini tespit etmek ve gidermek durumundadır (Bolat vd., 2017: 158).

İşgörenlerin işten ayrılma niyetini önleyebilecek bir diğer yaklaşım ortak amaca yönelmedir (Özçelikçi, 2020: 48; Terzi, 2020: 10). Daha önceki bölümlerde de bahsedildiği üzere, işgören ve örgütün amaçlarının birbirinden farklı olması, işten ayrılma niyetini artıran bir unsurdur (Altay ve Turunç, 2018: 204). Çünkü birey

böyle bir durumda kendisini örgüt ile bir bütün hissedemeyecektir. Birey – örgüt uyumunun sağlanabilmesi ile işgörenlerin örgüte yönelik aidiyetleri de artmış olacaktır (Kılıç ve Yener, 2015: 161).

İşgörenlerin işe severek gitmesi, yaptığı işi zevk alarak yapması (Altay ve Turunç, 2018: 193), onların hangi unsurlardan motive olduğunu tespit edilip yönetilmesi, işten ayrılma niyetinin azaltılması için son derece önemlidir (Özçelikçi, 2020: 49; Terzi, 2020: 10). Çünkü işgören motive olursa, işten ayrılma niyeti de azalabilecektir (Dysvik ve Kuvaas, 2010: 622). Bu kapsamda, etkili insan kaynakları yönetimi uygulamaları ile motive olan işgörenler, iş tatmine erişecek ve dolayısıyla da işten ayrılma eğilimi ortadan kalkabilecektir (Bonenberger, Aikins, Akweongo ve Wyss, 2014: 1).

Örgütler belli dönemlerde, işten ayrılma niyetinde olan veya işten ayrılan bireylerinden geribildirim almalıdır (Özçelikçi, 2020: 48). Özellikle ücrete dayalı olarak işten ayrılma niyeti söz konusu ise, bu konu ile ilgili daha fazla ilgilenilmelidir. Çünkü işten ayrılma niyeti üzerinde ücretin etkisi oldukça yüksektir (Ling vd., 2005: 65) ve işgörenler varsa daha iyi iş fırsatlarını kollayarak, işten ayrılma niyetini, davranışa dönüştürebilecektir (Zopiatis vd., 2014: 132). Bu kapsamda hangi gelir grubundaki bireylerin yoğunlukla işten ayrılma niyetinde olduğu tespit edilmelidir. Böylece soruna uygun çözüm yolları (ücrette iyileştirme, prim verme gibi) bulunabilir (Özçelikçi, 2020: 48).

Örgütlerin işten ayrılma niyetinin azaltılmasına yardımcı olacak bir diğer uygulaması, işgörelere eğitim, kendini geliştirme fırsatı sunmasıdır (Yıldırım vd., 2014: 37; Terzi, 2020: 10). Örgütte kendini geliştirme ve ilerleme şansı bulan birey, işini tek seferde ve doğru yapma konusunda daha istekli olabilecektir (Özçelikçi, 2020: 49). Kariyerine sıkı sıkıya bağlı olan işgörenler, çalıştığı örgütte kendisine yetersiz seviyede kariyer geliştirme fırsatı sunuluyorsa, işten ayrılma niyetinde olacaktır (Chang, 1999: 1260). Ancak kendilerine kariyer fırsatı sunulan işgörenlerin örgütsel bağlılığı daha yüksek (DeConinck ve Bachmann, 1994: 87), işten ayrılma niyetleri ise daha düşük olabilecektir (Bigliardi, Petroni ve Ivo, 2005: 424). Bu kapsamda adil bir ödül ve ceza sisteminin varlığı da, işten ayrılma niyetinin engellenmesi sürecinde katkı sağlayabilecektir (Ling vd., 2005: 65; Özçelikçi, 2020: 49; Terzi, 2020: 10).

Bir örgüt içerisinde üst yönetim ile çalışanlar arasında açık iletişim ortamının kurulması ve katılımcı bir yönetim anlayışının benimsenmesi, hem örgüt hem de işgörenler açısından olumlu ve istenen bir durumdur. Çünkü böyle bir ortamda, işgörenler örgüte bağlı ve işlerinden tatmin olmuştur. İşten ayrılma niyetinde değildir (Özçelikçi, 2020: 49; Terzi, 2020: 10). Dolayısıyla örgütler işten ayrılma niyetinin getirdiği zararlardan muaf olabilecektir. Bu durum alan yazında farklı çalışmalarla desteklenmiştir. Örneğin, örgütlerde destekleyici iletişimi ortamı varsa, algılanan stres vasıtasıyla, işgörenlerdeki tükenmişlik ve işten ayrılma niyeti azalacaktır. İşle ilgili iletişim ise, tükenmişlik ve işten ayrılma niyeti üzerinde doğrudan etkiye sahiptir (Kim ve Lee, 2014: 364). Örgütteki liderlerin entelektüel zekânın yanı sıra, duygusal zekâlarının da yüksek olması, örgüt kültürünün olumlu bir şekilde oluşmasına ve dolayısıyla işten ayrılma niyetinin azalmasına yardımcı olabilecektir (Mohammad, Chai, Aun ve Migin, 2014: 211). Lloyd, Boer, Keller ve Voelpel'in (2015: 509) çalışmasına göre; örgüt içerisinde yöneticileri ile konuşabildiğini, karşı tarafın da kendini dinlediğini algılayan işgörenlerin; örgütsel bağlılık ve vatandaşlık seviyesi yüksek, işten ayrılma niyeti ise düşüktür. Crandall ve Parnell'in (1994: 197) çalışmasına göre de; örgütlerin katılımcı yönetim anlayışına eğilimli olması, işten ayrılma niyetinin en önemli açıklayıcısıdır. Diğer bir ifadeyle, örgüt ne kadar katılımcı bir şekilde yönetiliyorsa, bireylerin işten ayrılma niyetleri o derece azalabilecektir. Benzer bir sonuca Angermeier, Dunford, Boss ve Boss (2009: 134) tarafından da ulaşılmıştır. Maaaitah'ın (2018: 24) çalışması, dönüşümsel ve etkileşimsel liderlerin, bireylerin işten ayrılma niyetini azalttığını göstermektedir. Malezyalı akademik personelin işten ayrılma niyetini araştıran Long vd. (2012: 575) de, liderlik biçimleri ile işten ayrılma niyeti arasında negatif yönlü korelasyon tespit etmiştir.

Örgüt içerisindeki pozisyonlarda, yeteneklerine uygun bireyler istihdam edilmesi de, işten ayrılma niyetini önlenmesine yardımcı olan adımlardandır (Özçelikçi, 2020: 49; Terzi, 2020: 10). İşgörenlerin, yeteneklerine uygun ve doğru pozisyonda istihdam edilmesi, diğer bir ifadeyle işgören - iş uyumu yani bir anlamda işgören özellikleri ile işte gerçekleştirilen görevler arasındaki ilişki (Covella, 2017: 57); onların örgütsel aidiyetlerini yükselterek, iş tatmine ulaşmasına yardımcı olacak (Kılıç ve Yener, 2015: 161) ve bu durum da işten ayrılma niyeti azalacaktır (Covella, 2017: 156).

Yukarıda bahsedilen tüm bu önlemlerin alınması, diğer bir ifade ile çalışma hayatının kalitesinin (yaptığı iş, çalışma koşulları, adil ücret, kariyer geliştirme fırsatı, karar verme sürecine katılım, iş-aile dengesi, örgütsel ve kişilerarası ilişkiler vb.) artması ve işgörenlerin bundan memnun olması neticesinde, işgörenlerde iş tatmini ve dolayısıyla örgütsel bağlılık da sağlanarak, işten ayrılma niyeti önlenmiş olacaktır (Mosadeghrad, 2013b: 47).



ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

ÖRGÜTSEL SOSYALLEŞME, ÖRGÜTSEL BAĞLILIK, ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK İLE İŞTEN AYRILMA NİYETİ ARASINDAKİ İLİŞKİLER VE HİPOTEZ GELİŞTİRME

Bu bölümde araştırmada kullanılacak olan değişkenler arasındaki ilişkiler incelenmiştir. Alan yazında yer alan çalışmalar ışığında örgütsel sosyalleşme, örgütsel bağlılık, örgütsel vatandaşlık ve işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkiler irdelenerek çalışmanın hipotezleri geliştirilmiştir.

3.1. ÖRGÜTSEL SOSYALLEŞME İLE ÖRGÜTSEL BAĞLILIK İLİŞKİSİ

Örgütsel sosyalleşmenin diğer sosyalleşme uygulamalarından farkı bireye örgütteki rolüne göre temel davranışları öğretmesidir (Norton, 1995: 4) Bu açıdan örgütsel sosyalleşme, birçok kavram ile ilişkilendirilmektedir. Bu kavramlardan bir tanesi örgütsel bağlılıktır. Çünkü örgütler performansları ve başarısı yüksek üyelerinin örgütsel bağlılık düzeylerinin yüksek olmasını arzulayarak örgütte kalmalarını sağlamaktadır. Örgütün rekabet avantajını sürdürülebilir hale getirebilmesi ve hayatta kalabilmesi açısından örgütsel bağlılık kavramı önem taşıdığından dolayı örgütsel sosyalleşme araştırmalarında, örgütsel bağlılık (Blau, 1988, Buchanan, 1974, Allen ve Meyer, 1990), üzerindeki farklılaşan etkilerinin incelendiği görülmektedir (aktaran Araza vd., 2013: 5567-5570). Böylece örgütsel sosyalleşme ile örgütsel bağlılık kavramları arasındaki ilişkiyi inceleyen birçok araştırma yapılmıştır. Baker (1989), Allen ve Meyer (1990), Baker (1992), Baker ve Feldman (1990) ile Mignerey vd.'nin (1995) yapmış oldukları çalışmalarda örgütsel sosyalleşme ile örgütsel bağlılık arasında pozitif yönde ve olumlu ilişki bulmuşlardır (aktaran Ashforth ve Saks, 1996: 154).

Örgütsel sosyalleşme ile örgütsel bağlılık kavramlarının alt boyutları arasında da anlamlı ilişkiler oluşabilmektedir. Wiener (1982), örgütsel bağlılık boyutlarından normatif bağlılığın, bireyin örgüte girmeden önceki ailesel ve kültürel sosyalleşme ve örgüte girdikten sonra örgütsel sosyalleşme deneyimlerinden etkileneceğini belirtmiştir (Allen ve Meyer, 1990: 4). Çünkü bu tür bağlılık, örgüte girişten önce ve sonra sosyalleşmenin bir sonucu olarak gelişebilmektedir. Ancak özellikle örgüte girişten önce meydana gelen etkilerin nasıl ölçülebileceği belirsiz olup örgüte giriş öncesi sosyalleşmenin potansiyel bir kaynağı, aile veya bireyin hayatındaki önemli kişiler tarafından belirlenmektedir.

Sosyalleşme çok sayıda değişkeni etkilediğinden hem işgören hem de örgüt açısından önem verilmesi gereken bir süreç (Erdoğan ve Dönmez, 2019: 292) olduğu için örgüt ve birey açısından olumlu ve olumsuz sonuçlara etki etmektedir. Saks ve Ashforth (1997) sosyalleşme alan yazınında; sosyalleşmenin bir uyum süreci olarak görüldüğünü ve rol belirsizliği, algılanan uygunluk, örgütsel bağlılık, iş performansı ve bırakma niyetleri gibi sonuçlar ile ilişkili olduğunu vurgulamıştır (aktaran Fu, Hsu, Shaffer ve Ren, 2017: 183). Örgütsel sosyalleşme yeni gelenlerin sadece bağlılık biçimlerini ve bağlılık davranışını etkilemekle kalmaz, aynı zamanda yeni gelenlerin işteki rol uyumunu da etkileyebilir (Kwesiga ve Bell, 2004: 7).

Örgütsel sosyalleşme ile örgütsel bağlılık arasında anlamlı bir ilişki olduğu varsayılmaktadır. Çünkü etkili sosyalleşmenin, kişi-iş ve kişi-örgüt uyumunu, iş tatmini, örgütsel bağlılığı, kalış niyetlerini ve bireylerin performansını arttırmak gibi kalıcı ve olumlu etkileri olabilir (Haueter vd., 2003: 21). Örgütsel sosyalleşme ve örgütsel bağlılık arasında saha çalışmaları incelenmiş ve iki değişken arasında pozitif olumlu bir ilişkinin olduğu görülmüştür.

Haueter vd. (2003: 18) batı üniversitelerinde görev yapan 492 lisans ve yüksek lisans öğrencisine yönelik yapılan araştırmada, yapısal eşitlik modeli yöntemleri sonuçlarına göre, örgütsel sosyalleşme, grup sosyalleşme ve iş/görev sosyalleşmesinin örgütsel bağlılıkla pozitif olumlu ilişkide olduğu anlaşılmıştır.

Schein (1988) örgütsel sosyalleşme uygulamalarının bireyin örgüte bağlılığını sağladığını bir örnek ile açıklamıştır. Yeni işe başlayan bir örgüt üyesinin, ilk birkaç ay boyunca, örgüt hakkındaki üst düzey üyeler ve işler hakkında daha fazla bilgi edinmesi için öğle yemeği toplantılarına sıklıkla davet edildiğini ifade etmiştir.

Kendisine harcanan zamandan ötürü çok gurur duyan bu birey örgütün hedef ve değerlerini öğrenmek için çok çalışmış ve örgüte son derece bağlı hale gelmiştir. İşin öğrenilmemesi ya da şirketten ayrılma düşüncesinde kendini suçlu hissedeceğini belirtmiştir (Schein, 1988: 10).

Örgütsel sosyalleşmenin örgütsel bağlılığa olan etkisinin oransal büyüklüğü de önem verilen bir durumdur. Buna örnek olarak Özçelik'in (2008) 1978 yılından bu yana mühendislik ve müşavirlik alanında faaliyet gösteren bir firmanın genel müdürlüğünde görevli 175 çalışan üzerine yaptığı araştırma gösterilebilir. Yapılan regresyon analizi sonuçlarına göre çalışanların örgütsel bağlılık düzeyindeki değişimin % 68'inin örgütsel sosyalleşme değişkeni tarafından açıklandığı ve modelin anlamlı olduğu sonucuna varılmıştır (Özçelik, 2008: 109).

Ordu ilinde yer alan ilköğretim okullarında görev yapan 408 öğretmene yönelik yapılan araştırmaya göre örgütsel sosyalleşmenin alt boyutları ile örgütsel bağlılığın uyum boyutu arasında orta düzeyde ve anlamlı bir ilişki olduğu sonucuna ulaşılmıştır (Özkan, 2005: 160).

Demirel, Derin ve Çakınberk'in (2013: 688) Malatya'da Eğitim ve Sağlık sektöründe faaliyette bulunan özel hizmet örgüt çalışanlarından 236 kişiye yönelik yapmış olduğu çalışmada, örgütsel bağlılığın, hem kültürel/ailesel hem de örgütsel sosyalleşme sürecinin sonucu gelişmekte olup normların, ahlaki sorumluluğun bir yansıması olduğu vurgulanmıştır.

Andur'un 2014 (s. 92) yılında Manisa ilinin Merkez ilçesi ile Akhisar, Alaşehir, Gördes, Saruhanlı ve Turgutlu ilçelerindeki resmi ilköğretim okullarında çalışan 730 öğretmen üzerine yapılan araştırma sonucuna göre öğretmenlerin örgütsel sosyalleşmeleri ile örgütsel bağlılıkları arasındaki ilişki incelendiğinde, örgütsel sosyalleşme düzeyinde meydana gelen artışa karşılık örgütsel bağlılık ve tüm alt boyutlarında da artış olduğu görülmüştür.

Örgüt faaliyetlerindeki en önemli konu çalışanların örgütlerine bağlılığıdır. Örgütsel bağlılık düzeyi yüksek olan çalışanların yer aldığı bir örgüt içinde sosyal mekanizmaya önem verilmektedir. Bu noktadan hareketle, araştırmanın birinci hipotezi şu şekilde oluşturulmuştur:

H₁: Örgütsel sosyalleşme, örgütsel bağlılığı pozitif yönde etkiler.

3.2. ÖRGÜTSEL SOSYALLEŞME İLE ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK İLİŞKİSİ

Örgütsel sosyalleşmenin ilişkilendirildiği bir diğer kavram örgütsel vatandaşlık davranışı olmuştur. Örgütsel sosyalleşme araştırmalarında örgütsel vatandaşlık (Salavati vd. 2011) üzerindeki farklılaşan etkilerinin incelendiği görülmektedir (aktaran Araza vd., 2013: 5567-5570).

Taormina'ya (1997) göre, örgütsel sosyalleşme sürecinde; birey, örgütteki becerileri ile ilgili konuları güvence altına almakta, deneyimli bireylerden destekleyici sosyal etkileşimler sağlamakta, örgüt normlarını ve yollarını benimsemektedir (aktaran Çalık, 2003: 165).

Örgütsel sosyalleşmede yeni işe başlayan bireye örgütün tüm değerleri öğretilirken, örgütsel vatandaşlık davranışında da iş tanımında olmasa bile yeni işe başlayan iş arkadaşına yardım etme vardır ve bu davranışlar örgütün verimliliğini artırmaktadır (Balcı vd., 2012: 53). Bireylerin örgütsel sosyalleşme ve örgütsel vatandaşlık davranışları arasında pozitif önemli bir ilişki olduğunu göstermektedir. Efektif sosyalleşme, örgütsel vatandaşlık davranışı gibi kişi-iş uyumu ve kişi örgüt uyumunu arttıran, kalıcı ve pozitif etkilere sahiptir (Salavati vd., 2011: 396). Yapılan araştırmalar örgütsel sosyalleşmenin tüm boyutlarının, örgütsel vatandaşlık davranışı ile pozitif ve önemli bir ilişkisi olduğunu göstermektedir. Birçok deneysel çalışma da, sosyalleşmenin, örgüt ile yeni üye arasında uyum sağlamasına yardımcı olduğunu anlaşılmıştır (Çavuş, 2012: 365).

Örgütsel sosyalleşme ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkinin yeterli sayıda çalışmada ölçülmesine rağmen, örgütsel bağlılıkla kıyaslandığında örgütsel sosyalleşme ve örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişkinin araştırılması sınırlı durumdadır. Bodoh'in (2012'den aktaran Özdemir ve Ergun, 2015: 441) araştırmasına göre, sosyalleşme içeriği örgütsel vatandaşlık davranışının önemli bir yordayıcısı olduğu anlaşılmıştır.

Örgütsel vatandaşlık davranışları, örgütün sosyal mekanizmasının işleyişini kolaylaştırıp, bireyler arasında karşılıklı bağımlılıklardan kaynaklanan sorunlarla mücadele edilmesini sağladığından (Şanal, 2013: 530) dolayı örgütsel sosyalleşme süreci ile ilişkilendirilebilmektedir. Çünkü örgütsel sosyalleşmenin alt boyutları olan

amaç ve değerler, örgütün tarihi, dil, bireysel ve örgütsel amaçlara ulaşmak için örgütsel vatandaşlık davranışını gösteren bireyleri motive eden örgütsel değerler ve amaçların içselleştirilmesini ve ortak bir anlayışı teşvik etmektedir (Salavati vd., 2011: 401). Bireylerin örgütsel gelenek ve dilini anlamalarına katkıda bulunan örgütsel sosyalleşme çalışanların yöneticileri ve iş arkadaşları ile daha iyi iletişim kurmasına yardımcı olup yöneticilerin gerçek performans kriterlerini, iş arkadaşlarının ekstra rol performans normlarını ve örgütsel vatandaşlık davranışı sınırlarının öğrenilmesini sağlamaktadır (Salavati vd., 2011: 401).

Salavati'nin (2011) 142 personel üzerinde yapmış olduğu araştırma sonucuna göre örgütsel sosyalleşme ile örgütsel vatandaşlık arasında önemli bir ilişki olduğu anlaşılmıştır (Salavati vd. 2011: 406). Bu çalışmada, örgütsel sosyalleşmenin örgütsel vatandaşlık davranışı üzerinde doğrudan ve ilişkili bir etkisi olduğu görülmüştür. Uygun sosyalleşmenin, bireylerin iş arkadaşları ve yöneticileri ile daha iyi iletişim kurmalarına yardımcı olduğu diğer bir sonuçtur.

Özdemir ve Ergun'un (2015) İstanbul'daki 202 beyaz yakalı çalışan üzerinde yapılan çalışmada çalışmanın bulguları örgütsel sosyalleşmenin tüm boyutları ile örgütsel vatandaşlık davranışının tüm boyutları arasında çok önemli bir ilişki olduğunu göstermektedir. Ayrıca kişi-çevre uyumu, örgütsel sosyalleşme ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişkinin şiddetini arttırmakta olduğu vurgulanmıştır (Özdemir ve Ergun, 2015: 436-441).

Osmaniye ilinde toplamda 27 ilk ve ortaokullarda görevli 185 öğretmene yönelik yapılan araştırma sonucuna göre, örgütsel sosyalleşme boyutlarının örgütsel vatandaşlık davranışı ile pozitif yönde önemli bir ilişki olduğu sonucuna ulaşılmıştır (Çavuş, 2012: 366).

Örgütsel sosyalleşme, örgütsel vatandaşlık davranışını aracı değişkenler ile de pozitif etkileyebilmektedir. Bu aracı değişkenlerden bir tanesi de örgütsel özdeşleşmedir. Ankara'da görev yapan 580 ilköğretim okul müdürüne yönelik yapılan çalışmada, örgütsel sosyalleşme, örgütsel özdeşleşme ve örgütsel vatandaşlık arasında anlamlı sonuçlar bulunmuştur. Örgütsel sosyalleşme düzeyi yükseldikçe örgütsel özdeşleşme düzeyi ve dolayısıyla örgütsel vatandaşlık düzeyi de yükseleceği sonucuna ulaşılmıştır (Balcı vd., 2012: 65).

Çin’de faaliyet gösteren kamuya ait 7 ileri teknoloji üretim örgütlerinde görev yapan 390 çalışana yönelik yapılan araştırmada, örgütsel sosyalleşme boyutları olan tarih, dil, amaç ve değerlerin örgütsel vatandaşlık davranışı ve örgütsel özdeşleşme üzerinde pozitif etkiye sahip olduğu sonucuna ulaşılmıştır (Ge, Su ve Zhou, 2010: 175).

114 yeni gelen bireye yönelik yapılan araştırmadan elde edilen sonuçlara dayanarak, yeni gelenlerin yardım etme davranışının, görev uzmanlığı ve sosyal entegrasyonun aracılık etkisi ile yeni gelenlerin uzun vadede elde edeceği sonuçları (örneğin örgütsel bağlılık) olumlu etkilediğini göstermektedir (Huiyuan vd., 2020: 1). Bu çalışma bir bireyin davranışının sosyalleşmesini nasıl etkileyebileceğini göstermektedir. Bulgular, yeni gelenlerin iş performanslarının artırılması ve sosyal entegrasyonlarının sağlanması amacıyla yeni gelenlere yardımcı olma davranışının olumlu sonuçlar doğurduğunu ve sosyalleşmenin öncüllerinin anlaşılmasına katkı sağladığı göstermektedir (Huiyuan vd., 2020: 2).

Yapılan açıklamalar ve araştırma sonuçlarına dayanarak, araştırmanın ikinci hipotezi şu şekilde kurulmaktadır.

H₂: Örgütsel sosyalleşme, örgütsel vatandaşlığı pozitif yönde etkiler.

3.3. ÖRGÜTSEL SOSYALLEŞME İLE İŞTEN AYRILMA NİYETİ İLİŞKİSİ

Alan yazın incelendiğinde örgütsel sosyalleşmenin örgütte birçok olumsuz duygu ve davranışın azalmasına etkisi olduğu görülmektedir. Bu olumsuz duygu ve davranışlardan bir tanesi de işten ayrılma niyetidir. Özellikle işinden memnun olmayan veya işinden tatmin olmayan bireylerde işten ayrılma niyeti yüksek düzeyde olabilmektedir. Bu yüzden örgütsel sosyalleşme ile işten ayrılma niyeti kavramları arasında bir ilişki olduğu görülmektedir.

Örgütler için hayati önem taşıyan ve örgüt üyesinin işinden ve örgütten ayrılma niyetinin azaltılması veya önlenmesi birçok araştırmaya konu olmuştur. Örgütsel sosyalleşme araştırmalarında işten ayrılma niyeti (King vd., 2005; Yang, 2008) üzerindeki farklılaşan etkilerinin incelendiği görülmektedir (aktaran Araza vd.,

2013: 5567-5570). Ayrıca örgütsel bağlılığın işten ayrılma niyetini etkilediği gibi (Cohen ve Velez-Hecht, 2010: 539) örgütsel sosyalleşmenin örgütsel ve bireysel açıdan birçok çıktıları olmakla beraber bireysel anlamda işten ayrılma niyeti üzerine etkileri olduğu çoğu araştırmacı tarafından test edilmiştir (Ge vd., 2010: 167).

Ashforth ve Saks'ın (1996) yapmış olduğu çalışma sonuçlarına göre, örgütsel sosyalleşmenin kurumsallaştırılmış ve bireyselleştirilmiş taktiklerinin işi bırakma niyetleri ile negatif bir ilişkide olduğu ve ayrılma niyetini azalttığı görülmektedir (Ashforth ve Saks, 1996: 149).

Demirtaş ve Akdoğan'a (2014) göre, ücret, terfi ve işyerinin fiziki koşulları, gibi örgütsel nedenlerden dolayı bireyler işten ayrılabilir (aktaran Zincirkıran vd., 2015: 61). Ancak doğru ve faydalı yönetim yaklaşımları ile işten ayrılmaların azalacağı öngörülmektedir. Özellikle başarılı bir örgütsel sosyalleşme uygulaması ile örgüte yüksek düzeyde bağlılık ve işte kalma istek ve hakkı sağlanmaktadır. Bu nedenle sosyalleşme düzeyi yüksek olan işgörenin, işine ilişkin olumlu düşünceleri artacağından ve örgütünü daha fazla benimseyeceğinden işten ayrılma eğilimi düşecektir. Böylelikle örgütsel sosyalleşme, iş gücü devir hızını azaltmakta olup, işgörenlerin uyumunu, motivasyonunu, katılımını ve iş memnuniyetini arttırmaktadır (Yıldırım, 2014: 54). Ancak örgütte oluşan politik sosyalleşmenin işten ayrılma niyeti üzerine negatif yerine pozitif bir etki oluşturduğu sonucuna da bazı çalışmalarda ulaşıldığının bilinmesi gerekmektedir (Xu, Liu ve Wang, 2008: 585).

Örgütsel sosyalleşme, yeni işe başlayan bireyin istenmeyen, ihtiyaç duyulmayan, sevilmeyen biri gibi hissetmesi gibi olumsuz duyguların önlenmesini sağlayarak (Yüksel, 1997: 129) işten ayrılma niyetinin azalmasına yardımcı olabilmektedir. Bu olumsuz duyguların oluşmasını engelleyen faktörlerden bir tanesi örgüt içinde kaliteli bir iletişimin sağlanmasıdır. Örgütsel sosyalleşme örgüt içinde doğru ve kaliteli iletişim sayesinde oluşmakta ve gelişmektedir. Örgüt içi iletişimin olmaması, eksikliği veya yetersizliği örgütte belirsizlikler işten ayrılma niyeti gibi olumsuz tutumlar doğurmaktadır (Dağcı, 2017: 58).

Yeni gelen bireylerin tutum ve davranışlarını etkileyerek örgütsel uyumun sağlanmasında önemli bir rol oynayan örgütsel sosyalleşme, çalışanın stres düzeyini azaltarak performansını yükseltmekte, iş tatminini sağlamakta ve işe bağlılığını arttırarak iş gören devir hızını azaltmaktadır (Saruhan, 2017: 28).

Feldman'ın (1976) hastanede görev yapan hemşireler üzerine yapmış olduğu araştırmaya göre, örgütsel sosyalleşme programlarının çalışanların genel memnuniyet düzeyini ve sahip oldukları özerklik ve bireysel duyguları etkilediğini göstermiştir. Çünkü genel memnuniyet sürekli olarak azalan işten ayrılma niyeti ve devamsızlık ile ilgilidir ve karşılıklı etki, çalışanlar tarafından getirilen önerilerin kalitesini ve sayısını arttırabilir (Feldman, 1976: 449).

Bigliardi vd. (2005), tasarım mühendisleri üzerinde yapmış oldukları araştırmada, örgütsel sosyalleşmeye önem verilmesi ve kariyer isteklerinin yerine getirilmesi konusunda yeterli fırsat verilmesi durumunda daha düşük işten ayrılma niyeti yaşamaktadır.

Vazifehdust ve Khosrozadeh (2014) Tahran'daki sosyal güvenlik kurumunda görev yapan 155 kişiye anket uygulamıştır. Sonuçlara göre, örgütsel sosyalleşmenin örgütsel bağlılık üzerinde olumlu bir etkiye sahip olduğunu, ancak işten ayrılma niyeti üzerindeki olumsuz etkisinin olduğu belirtilmiştir (Vazifehdust ve Khosrozadeh, 2014: 277). İşten ayrılma niyeti üzerinde olumsuz bir etkiye sahip olan örgütsel sosyalleşme, işyerinde politika yapıcı ve yönetici için dikkate değer bir faktördür ve çalışanların örgütsel sosyalleşme boyutlarının güçlendirilmesiyle yöneticilerin işten ayrılma, işsizlik maliyetleri, eğitim giderlerinin ve çalışanlar üzerindeki psikolojik baskının azaltılmasını önermektedir (Vazifehdust ve Khosrozadeh, 2014: 284).

Türkiye'de perakende sektöründe faaliyet gösteren İstanbul Avrupa yakasında bulunan iki firmanın genel müdürlüklerindeki çalışan 202 kişiye yönelik yapılan araştırmada korelasyon ve regresyon analizi sonuçlarında örgütsel sosyalleşme faktörlerinden iş arkadaşları desteği ile işten ayrılma eğilimi faktörü arasında anlamlı bir ilişkinin var olduğu ortaya çıkmıştır (Yıldırım, 2014).

Afyonkarahisar'ın İhsaniye ilçesinde hizmet sunan çeşitli kamu kurumlarında görev yapan 72 çalışana yönelik yapılan araştırmaya göre; örgütsel sosyalleşme ile iş motivasyonu arasında anlamlı ve pozitif yönlü ilişki tespit edilmiştir (Tetik, 2019: 1787). Örgütsel sosyalleşme bütün çalışanları kapsayan bir süreç olduğu için sadece yeni işe girenler değil, tüm çalışanlar araştırma kapsamına alınmıştır. Örgütsel sosyalleşme ile iş motivasyonu arasında olumlu ve anlamlı bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Buna göre çalışanların örgütsel sosyalleşme düzeyi arttıkça iş

motivasyonları da artmaktadır. Aynı şekilde iş motivasyonları yüksek çalışanların örgütsel sosyalleşme düzeyleri de yüksek olmaktadır (Tetik, 2019: 1788). Motivasyon düzeyinin yüksek olduğu örgütlerde çalışanlar arası iyi ilişkiler kurulur, örgütsel bağlılık artar, örgütsel sinizm ve işten ayrılımlar azalır.

Gao'nun (2011) Çin'in güneyindeki bir şehirde faaliyet gösteren iki büyük telekomünikasyon firmasında 395 tam zamanlı çalışanına yönelik yapılan araştırmada; örgütsel sosyalleşme boyutlarının işte gösterilen özverinin arttırılmasını ve işten ayrılma niyetinin azaltılmasını sağladığı sonucuna ulaşılmıştır. Bu, çalışanlarına iyi eğitim ve oryantasyon programları sunan ve destekleyici çalışma ortamları sunan şirketlerin daha iyi iş performansı göstereceklerini ve işten ayrılma niyetini azaltabileceklerini göstermektedir (Gao, 2011: 24-25).

Örgütsel sosyalleşmenin örgütte olumsuz duyguların oluşmasını önleyip bunların olumlu duygulara dönüşmesini sağladığı için örgütsel sosyalleştirmenin işten ayrılmayı azalttığı sonucuna ulaşılmıştır. Buna dayanarak, örgütsel sosyalleşmenin işten ayrılma niyetini negatif etkilediği düşünülerek aşağıdaki hipotez geliştirilmiştir.

H₃: Örgütsel sosyalleşme işten ayrılma niyetini negatif yönde etkiler.

3.4. ÖRGÜTSEL BAĞLILIK İLE ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK İLİŞKİSİ

Örgütsel bağlılık düzeyinin yüksek olduğu bir örgütte birçok olumlu sonuçlar ile karşılaşılabilir. Bunlardan bir tanesi, örgütsel bağlılık derecesi yüksek olan çalışanların sergilediği örgütsel vatandaşlık davranışdır. Örgütsel vatandaşlık davranışı, bir çalışanın resmi iş rolünün bir parçası olmayan ancak yine de bir örgütün etkinliğine önemli bir katkıda bulunan isteğe bağlı davranışlar olarak tanımlanabilir. Örgütsel vatandaşlık davranışlarının iş tatmini ve örgütsel bağlılık gibi duygusal tutumlarla olumlu ilişki, görev performansı ve işten ayrılma niyeti ile farklı ilişkiler sergilemesi mümkündür (Becton, Carr, Mossholder ve Walker, 2017: 496).

Örgütsel davranış alan yazını, kendini adanmış bir çalışanın örgütsel vatandaşlık davranışı göstermeye daha yatkın olduğu birçok çalışma ile desteklenmektedir. Bireylerin iş tatminleri, örgütsel bağlılık, performans, moral ve motivasyonları ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasında yakın ilişki olduğu görülmektedir (Şanal, 2013: 535).

Örgütsel bağlılık örgüte katılımı ve üretimi destekleyerek örgütsel vatandaşlık davranışlarının artmasına yol açabilmekte olduğundan dolayı örgütsel vatandaşlık davranışları ile örgütsel bağlılık kavramları birbiriyle yakından ilişki içinde olup birbirini tamamlayan kavramlardır (Çetin, 2011: 71). Daha yüksek seviyede olumlu duygular sergileyen çalışanların, örgüte daha sosyal biçimde uyum sağladıkları ve böylelikle işe devam ve vatandaşlık davranışları sergiledikleri de görülmüştür (Çetin ve Varoğlu, 2013: 468).

Alan yazında yer alan araştırmalarda elde edilen sonuçlar incelendiğinde örgütsel bağlılık ile örgütsel vatandaşlık kavramları arasında anlamlı ilişkiler tespit edilmiştir.

1362 silahlı kuvvetler personeline yönelik yapılan bir araştırmada, takım ve örgütsel bağlılığın, örgütsel vatandaşlık davranışı ile olumlu ilişkilerinde birbirini güçlendirdiğini ve geliştirdiğini regresyon analizine göre de örgütsel vatandaşlık davranışı varsayılmış katkı ve sinerjistik çapraz geçiş etkilerini tam olarak desteklemektedir (Wombacher ve Felfe, 2017: 10).

İstanbul'da 283 otel çalışanına yönelik yapılan araştırmada, örgütsel bağlılığın, örgütsel vatandaşlık davranışı üzerindeki etkileri konusunda güçlü destek sağladığı örgütsel vatandaşlık davranışının en önemli belirleyicisinin normatif bağlılık ikinci duygusal bağlılık ve son olarak devam bağlılığı olduğu sonucuna ulaşılmıştır (Bolat ve Bolat, 2008: 75).

Kuşadası'nda dört ve beş yıldızlı otel örgütlerinde 285 kişi üzerinde yapılan araştırmaya göre, örgütsel bağlılığın alt boyutları ile örgütsel vatandaşlık davranışının alt boyutları arasında ilişki olduğu sonucuna ulaşılmıştır (Arı, 2014: 108). Dağcı'nın (2017) yılında kamu ve özel sektörde faaliyet gösteren havacılık bakım kuruluşlarında 181 uçak teknisyenine yönelik yapılan araştırmaya göre, örgütsel bağlılık ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasında orta düzeyde, pozitif

yönlü anlamlı bir ilişki olduğu ve iki değişkenin neden-sonuç ilişkileri ve etkileme düzeyleri de anlamlı olduğu sonucuna ulaşılmıştır (Dağcı, 2017: 89).

Orta Doğu Teknik Üniversitesi'nin çeşitli bölümlerinde görev yapan 128 akademisyen üzerine yapılan araştırmada, örgütsel bağlılığın örgütsel vatandaşlık davranışı üzerinde etkisi olduğu sonucuna ulaşılmıştır (Arıkan, 2011: 54).

Tekstil sektöründe farklı hiyerarşik düzeylerden 62 çalışan üzerinde gerçekleştirilen çalışmada örgütsel bağlılığın alt boyutları ile örgütsel vatandaşlık davranışının alt boyutları arasında anlamlı ilişki içinde olduğu sonucuna ulaşılmıştır (Güven, 2006: 17).

İmalat sektöründe ayakkabı üretimi yapan bir firmada çalışan 155 personel üzerine yapılan araştırmada sadakat ve erdemlilik davranışlarını göstermede duygusal bağlılığın, katılımcılık davranışlarını göstermede ise normatif bağlılığın daha anlamlı olduğu görülmektedir (Erdoğan, 2010).

Alan yazındaki bu dayanaklara göre dördüncü hipotez aşağıdaki gibi oluşturulmuştur.

H₄: Örgütsel bağlılık örgütsel vatandaşlığı pozitif yönde etkiler.

3.5. ÖRGÜTSEL BAĞLILIK İLE İŞTEN AYRILMA NİYETİ İLİŞKİSİ

Örgütler, üyelerinin örgütsel bağlılık düzeylerinin yüksek ve işten ayrılma niyetlerinin düşük olması amacıyla yönetim yaklaşımları uygulamaktadır. Çünkü örgütsel bağlılık ve işten ayrılma niyeti kavramları hem birey hem de örgüt açısından önem teşkil etmektedir.

Örgütsel bağlılık, işten ayrılma niyetine etki eden en önemli örgütsel faktörlerden biridir (Kim, 2007: 335; Bolat vd., 2017: 165; Seyrek ve İnal, 2017: 65). Bayram'a (2005: 125) göre örgütsel bağlılık "işgörenin çalıştığı örgüte karşı hissettiği bağın gücü" olup, örgüt gücünü de, işgörenlerin örgüte olan bağlılığından almaktadır. Örgütsel bağlılık, örgütün amaçlarının benimsemesi, örgütün bir üyesi olarak devam edilmesi, değişen koşullarda bile örgütte kalarak örgüt amaçları doğrultusunda çalışmaya devam edilmesi konusunda önemli etki oluşturduğundan

dolayı örgütün sürdürülebilir rekabet gücü açısından da önem taşımaktadır (Koçel, 2015: 534). İşgören bağlılık seviyesi, farklı zamanlarda, karşılaştıkları olaylar, edinilen deneyimler ve beklentiler dâhilinde, zamanla değişiklik gösterebilmektedir (Altay ve Turunç, 2018: 201). Örgütsel bağlılık seviyesi yüksek olan işgörenlerin bir örgütü bırakma olasılığı oldukça düşüktür (Seyrek ve İnal, 2017: 65). Ancak bireyler kendilerini örgüte bağlı hissetmiyorsa, bu durumda işten ayrılma niyeti artış gerçekleştirecektir. Diğer bir ifade ile örgütsel bağlılık ile işten ayrılma niyeti arasında güçlü ve negatif yönlü bir ilişki mevcuttur (Kim, 2007: 335; Aydogdu ve Asikgil, 2011: 43; Zhang, 2016: 87; Bolat vd., 2017: 165; Chan ve Ao, 2019: 206; Hussain ve Xian, 2019: 113). Çünkü tüm bağlılık kavramlarının yaygın olarak işten ayrılma niyeti ile bağlantılı olduğu ve güçlü örgütsel bağı olan bireylerin, örgütten ayrılma olasılığı en düşük olan bireyler olduğu görülmektedir (Allen ve Meyer, 1990: 1).

Yapılan araştırmalardan elde edilen sonuçlar, bireylerin işleriyle ilgili tatmin olmaları durumunda ve örgüte olan bağlılıkları yüksek olduğunda örgütte kalmak istedikleri (Mitchell vd., 2001b) şeklindedir (aktaran Akın ve Reyhanoğlu, 2018: 314). March ve Simon'un (1958) geliştirdikleri teoride, bireylerin neden işlerinden ayrılmak istediğiyle ilgili olarak iki faktör yer alır; işten duydukları tatmin ve örgütsel bağlılık düzeyidir (aktaran Akın ve Reyhanoğlu, 2018: 316). Doğru ödül sistemi ve yönetim şeklinin olduğu örgütlerde bireylerin örgütsel bağlılığı yüksek olup, bireylerin duygusal ve rasyonel açıdan örgütte kalma istekleri daha fazla olmaktadır (Dağcı, 2017: 2). Mowday vd. (1979) ile Gürbüz ve Bekmezci'nin (2012) çalışmalarına göre örgütsel bağlılık ve işten ayrılma niyeti üzerine yapılan çalışmalar incelendiğinde söz konusu değişkenler arasındaki ters yönlü ilişki sıklıkla test edilmiş ve ortaya koyulmuştur (aktaran Ayhan ve Gürbüz, 2013: 486).

İşgören ve örgütün amaçlarının uyumlu olmaması da, işten ayrılma eğilimini olumsuz yönde etkileyebilmektedir (Altay ve Turunç, 2018: 204). Duygusal bağlılık olarak da adlandırılabilir amaç uyumunun olmaması durumunda işgören, kendini örgüt ile bütünleşmiş hissedemeyeceğinden, örgütün amaçlarına ulaşması için, tam anlamıyla çaba sarf etmeyecektir. Çünkü örgüt ile amaçları uyuşmayan işgören, beklentilerinin karşılanamadığını düşünecektir (Demir, 2012: 52). Bu durumda da, işten ayrılma niyeti artabilecektir (Zhang, 2016: 86).

Saha çalışmalarında da örgütsel bağlılık ile işten ayrılma niyeti kavramları arasında anlamlı ilişkilerin yer aldığı sonuçlara ulaşılmıştır.

Wombacher ve Felfe'nin (2017) 1362 askeri personeline yönelik yapmış olduğu araştırmada, takım ve örgütsel bağlılığı yüksek son derece kararlı çalışanların, diğer çalışanlara göre önemli ölçüde daha düşük düzeyde örgüt ve ekibe yönelik işten ayrılma niyetleri gösterdiği sonucuna ulaşılmıştır (Wombacher ve Felfe, 2017: 10).

Ankara'da hastanelerde çalışan 355 hemşire ile yapılan araştırmaya göre, örgütsel bağlılıklarının işten ayrılma niyeti gibi olumsuz durumların azaltılmasına katkıda bulunduğu sonucuna ulaşılmıştır (Benligiray ve Sönmez, 2011: 30).

Demir'in (2012) havacılık sektörü yer hizmetleri alanında, 282 katılımcıya yönelik yapılan çalışmada, örgütsel bağlılık ile işten ayrılma niyeti arasında negatif yönlü güçlü bir ilişki olduğu saptanmış olup örgütsel bağlılık düzeylerinin zayıf olmasının, işten ayrılma eğiliminin artmasına yol açtığı görülmektedir (Demir, 2012: 61).

Hizmet sektöründe yapılan bir çalışmada yapılan araştırma sonucunda örgütsel bağlılık ile işten ayrılma niyeti arasında anlamlı ve negatif yönlü bir ilişkinin bulunduğu sonucu ortaya çıkmıştır (Akyüz ve Eşitti 2015: 35).

Akpınar (2013) İzmit, Kocaeli'ndeki 85 örgütteki 684 beyaz yakalı çalışana yönelik yapmış olduğu çalışmada, çalışanların yaşları arttıkça işten ayrılma niyetinin azaldığını doğal olarak da çalışanların kıdemleriyle işten ayrılma niyeti arasında negatif yönlü bir ilişki olduğu sonucuna ulaşılmıştır (Akpınar, 2013: 124).

Bireyin, örgütün amaç ve değerlerine inanması ve bu uğurda çaba sarf etmesi, örgütte kalma isteği örgütsel bağlılığın sonuçlarındandır. Yapılan bu alan yazın çalışmasına göre beşinci hipotez aşağıdaki gibidir.

H₅: Örgütsel bağlılık, işten ayrılma niyetini negatif yönde etkiler.

3.6. ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK İLE İŞTEN AYRILMA NİYETİ İLİŞKİSİ

İşten ayrılma niyetinin azaltılmasında bir diğer faktör de örgütsel vatandaşlıktır. Örgütsel vatandaşlık davranışı gittikçe daha fazla ilgi görmekte ve yapılan çalışmalar yüksek örgütsel vatandaşlık davranışının daha düşük işten ayrılma niyetini, artan üretkenliği ve örgütsel bağlılığı etkilediğini ortaya koymaktadır (Cesario ve Magalhaes, 2017: 986). Örgütsel vatandaşlık davranışının yaygınlaşması ile daha çalışılabilir bir iş ortamının oluşması örgütsel bağlılığın ve iş gücü devrinin düşük olarak gerçekleşmesini sağlamaktadır (Çimen, 2016: 3).

İşgörenlerin gönüllü olarak, güç ve yeteneğini örgüt için kullanması (Çelik ve Çıra, 2013: 11) anlamına gelen örgütsel vatandaşlık da, işten ayrılma niyeti ile negatif yönlü bir ilişkiye sahiptir (Li vd., 2017: 197). Diğer bir ifade ile örgütsel vatandaşlık davranışı yüksek olan bir işgören, çalışma ortamını cazip bulmakta ve dolayısıyla işten ayrılma fikrine kapılmamaktadır (Chughtai ve Zafar, 2006: 39).

Örgütten ayrılmayı düşünen bireylerin sergiledikleri örgütsel vatandaşlık davranışlarının azalmasına ve sapma davranışlarının artmasına yol açar. Sapma davranışı, şirket mülküne zarar vermek veya iş arkadaşlarına kaba davranmak gibi gönüllü ve normatif davranışları ihlal eden davranışları ifade eder. İşten ayrılma niyetlerinin sadece değiştirme maliyetleri açısından değil, bireyler arasında yanlış davranışları teşvik etme açısından da örgütler için sorunlu olabileceği düşünülmektedir (Mai, Ellis, Christian ve Porter, 2016: 1078).

Örgütsel vatandaşlık davranışlarının, yüksek iş tatmini ve örgüte bağlılık (Güven, 2006: 33) ile düşük işten ayrılma niyeti gibi olumlu etkileri olduğu söylenebilir (Çelik ve Çıra, 2013: 12). İş arkadaşlarına işle ilgili sorunlar konusunda yardım etmenin, çalışma grubu veya birim için daha fazla üretkenlikle sonuçlanması muhtemel olmakla birlikte, sportmenlik, çalışma grubunun moralini artırabilir ve böylece çalışanların işten ayrılma niyetini azaltmaya yardımcı olabilir (Podsakoff vd., 2000: 550).

Becton, Carr, Mossholder ve Walker (2017) yılında yapmış oldukları araştırma sonucuna göre, örgütsel vatandaşlık davranışı ile gönüllü işten ayrılma niyeti arasında negatif bir ilişki olduğu ve ayrıca örgütsel vatandaşlık davranışı

arttıkça, gönüllü işten ayrılma niyetinde bir azalma olduğunu göstermektedir (Becton vd., 2017: 502).

İmalat sektöründe ayakkabı üretimi yapan bir firmada çalışan 155 personel üzerine yapılan araştırmada işten ayrılma niyeti azaldıkça, örgütsel bağlılığın ve örgütsel vatandaşlık davranışlarının arttığını veya işten ayrılma niyeti arttıkça, örgütsel bağlılığın ve örgütsel vatandaşlık davranışlarının azaldığını ifade etmektedir (Erdoğan, 2010: 61).

Antalya'nın Kemer ilçesinde, beş yıldızlı otel ve birinci sınıf tatil köylerinde, yaz döneminde 432 kişiye yapılan araştırmada, örgütsel vatandaşlık davranışı ile işten ayrılma niyeti arasında anlamlı ve negatif bir ilişki olduğu sonucuna ulaşılmıştır (Çelik ve Çıra, 2013, 17).

Örgütsel vatandaşlık davranışının işten ayrılma niyetine etki ettiği altıncı hipotez olarak belirlenmiştir.

H₆: Örgütsel vatandaşlık, işten ayrılma niyetini negatif yönde etkiler.

3.7. ÖRGÜTSEL SOSYALLEŞME İLE İŞTEN AYRILMA NİYETİ ARASINDAKİ İLİŞKİDE ÖRGÜTSEL BAĞLILIK VE ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIĞIN ARACILIK ROLÜ

Örgütsel sosyalleşmenin işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisi ölçülürken örgütsel bağlılık ve örgütsel vatandaşlık değişkenlerinin aracılık etkisini ölçen de çok az çalışma bulunmaktadır.

Örgütsel sosyalleşme ile ilgili yapılan birçok araştırmada, sosyalleşme uygulamalarının, örgütsel bağlılık ve işten ayrılma niyeti üzerindeki farklılaşan etkilerinin incelendiği görülmektedir (Araza vd., 2013: 5566). Örgütsel sosyalleşme sürecinde örgüte uyum sağlayan bireyin, örgütsel bağlılık düzeyi arttıkça, kendini örgütle ve onun amaçlarıyla özdeşleştirir ve onun üyesi olarak kalmak ister (Robbins ve Judge, 2012: 77). Yeni gelenlerin sosyalleşme süreçlerinin farklı aşamalardaki örgütsel gerçeklik deneyimleri, bireysel değer memnuniyeti ve duyguları (Feldman, 1976), bağlılık (Buchanan, 1974) veya örgütlerde uzun ömürlülük (Katz, 1978) olarak sonuçlanmaktadır (aktaran Jones, 1986: 262).

Major vd.'nin (1995) örgüte yeni katılmış ve ortalama 4 haftalık deneyimi olan 248 çalışana yönelik yapmış olduğu araştırmada beklentilerin karşılanması ile lider ve diğer örgüt üyeleri arasındaki etkileşimin örgütsel sosyalleşmenin sonuçları olan örgütsel bağlılık, iş tatmini ve işten ayrılma niyetinin önemli yordayıcıları olduğu sonucuna ulaşılmıştır (Major vd., 1995: 418).

Tetik (2019), sosyalleşme sürecinin yeni işe giren işgörenin maliyetini düşürdüğünü, işgörenin örgütte kalmasını sağladığını ve yeni işgören örgütün bir parçası haline gelerek olumsuz duyguların oluşmasını önlediğini belirtmiştir (Tetik, 2019: 1871). Ayrıca, örgütlerine daha fazla bağlı, işlerinden daha fazla memnun ve örgüte uyum sağlamayı öğrenmeyen diğer bireylerden daha fazla çaba gösterdikleri (Çavuş, 2012: 362) örgüt içerisinde örgüt kültürünün güçlenmesine de katkıda bulunduğu görülmüştür (Tetik, 2019: 1782).

Ostroff ve Kozlowski (1992) örgütsel sosyalleşmenin bireysel düzeyde, yüksek iş tatmini, örgütsel bağlılık, işten ayrılma devir hızı ve iş performansı gibi etkilerinin olduğunu belirtmiş, Saks ve Ashfort (1997) ise örgütsel vatandaşlık davranışı gibi davranışsal çıktılara vurgu yapmaktadır (aktaran Salavati vd., 2011: 396).

Örgütlerin özellikle nitelikli ve tecrübeli bireylerini kaybetmemesi günümüz rekabet dünyasında en önemli konulardan bir tanesidir. Gerek maliyet gerekse verimlilik açısından yetişmiş insan gücü örgütün önemli kaynağıdır. Rusbult vd. (1988), yetişmiş insan gücünün işinden tatminsiz olması durumunda yıkıcı ve aktif eylemler olarak tanımladığı işten ayrılma niyetinin, örgütlere önemli ölçüde maliyetler getirdiğini (aktaran Gül vd., 2008: 3) ve eyleme dönüşmesi halinde işgücü değişim hızının yüksek olmasına ve önemli problemlerin oluşmasına sebep olabileceği (Çelik ve Çıra, 2013: 11) vurgulanmıştır. Bu yüzden işten ayrılma niyetini azaltacak kavramların örgüt genelinde uygulanması beklenmektedir.

Yapılan alan yazın taramasında, örgütsel sosyalleşme kavramının örgütsel vatandaşlık davranışı ve örgütsel bağlılık gibi birlikte ele alındığı çok sayıda kavram olduğu görülmüştür. Bütün bu değişkenler bireylerin işten ayrılma niyetini de olumlu veya olumsuz etkilemektedir (Tetik, 2019: 1780). Örgütsel bağlılık düzeyi ve örgütsel vatandaşlık davranışı düşük olan bireyler, daha fazla işten ayrılma niyetini

taşımakta olup, örgütsel gelişimi, verimliliği ve etkinliği engelleyerek bireylerin yüksek oranda işten ayrılmalarıyla sonuçlanmaktadır (Arı, 2014: 78).

Araştırma modeline bağlı olarak örgütsel bağlılık ve örgütsel vatandaşlık davranışlarının örgütsel sosyalleşmenin işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisinde birer aracı değişken olduğu görülmektedir. Bu bağlamda, örgütsel bağlılık ve örgütsel vatandaşlık için ayrı birer hipotez geliştirilmiştir.

H_{7a}: Örgütsel sosyalleşme ile işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkide örgütsel bağlılığın aracılık rolü vardır.

H_{7b}: Örgütsel sosyalleşme ile işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkide örgütsel vatandaşlığın aracılık rolü vardır.

Araştırmada ayrıca, bireylerin algıladıkları örgütsel sosyalleşme, örgütsel bağlılık, örgütsel vatandaşlık ve işten ayrılma niyetinin eğitim, yaş, medeni durum, mesleki deneyim vb. değişkenlerine göre farklılaşıp farklılaşmadığı amaçlanmıştır. Bu kapsamda demografik değişkenler modelde kontrol değişkenleri olarak kullanılmıştır. Arı'nın (2014: 108) yapmış olduğu araştırmaya göre, örgütsel vatandaşlık ile işten ayrılma niyeti arasında ilişki olmadığı ancak demografik değişkenlerin bu iki değişken üzerinde etkili olduğu tespit edilmiştir.

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

ÇALIŞMANIN TÜRK SİVİL HAVACILIK SEKTÖRÜNDE ARAŞTIRILMASI

Çalışmanın bu bölümünde, Türk sivil havacılık sektöründe görev yapan uçuş ve yer personeli üzerinde yapılan araştırma ile ilgili bilgiler verilmektedir. Araştırmanın kavramları olarak, örgütsel sosyalleşme, örgütsel bağlılık, örgütsel vatandaşlık ve işten ayrılma niyeti ele alınmış olup bu kavramlar arasındaki ilişkiye dair bir model test edilmiştir. Bu bölümde çalışmanın amacı ve önemi, kapsam ve sınırlılıkları, veri analizleri, veri toplama yöntemi ile beraber buradan elde edilen bulgulara ilişkin bilgiler yer almaktadır.

4.1. ARAŞTIRMANIN AMACI

Bu çalışmada havacılık sektöründe çalışanların algıladıkları örgütsel sosyalleşme, örgütsel bağlılık, örgütsel vatandaşlık ve işten ayrılma niyeti arasında anlamlı bir ilişki olup olmadığı amaçlanmıştır. Örgütsel sosyalleşmenin bireylerin işten ayrılma niyetlerine etkisinin ölçülmesi ve bu ilişkide örgütsel bağlılık ve örgütsel vatandaşlığın aracılık rollerinin belirlenmesi tezin amacını oluşturmaktadır. Bu amaçlara yönelik örgütsel sosyalleşme, örgütsel bağlılık, örgütsel vatandaşlık ve işten ayrılma niyeti davranışları arasındaki ilişkileri içeren bütünlükçi yeni bir model (Şekil 7) geliştirilmiştir.

Araştırmada gözetilen bir diğer amaç ise çalışanların algıladıkları örgütsel sosyalleşme, örgütsel bağlılık, örgütsel vatandaşlık ve işten ayrılma niyetinin eğitim, yaş, medeni durum, mesleki deneyim vb. değişkenlerine göre farklılaşıp farklılaşmadığını tespit etmektir. Belirlenen bu amaçlar doğrultusunda oluşturulan aşağıdaki sorulara da yanıt bulunması amaçlanmaktadır:

- Türk havacılık sektöründe görev yapan çalışanların örgütsel sosyalleşme düzey seviyesi nedir?
- Örgütsel sosyalleşme uygulamaları işten ayrılma niyetini etkilemekte midir?
- Örgütsel sosyalleşme, örgütsel bağlılık ve örgütsel vatandaşlık davranışlarını pozitif yönde etkiler mi?
- Örgütsel bağlılık ve örgütsel vatandaşlık işten ayrılma niyetini etkilemekte midir?
- Örgütsel sosyalleşmenin işten ayrılma niyetini etkilemesinde örgütsel bağlılık ve örgütsel vatandaşlığın aracılığı var mıdır?
- Örgütsel sosyalleşme, örgütsel bağlılık ve örgütsel vatandaşlık ile işten ayrılma niyeti arasında bir etkileşim bulunmakta mıdır?
- Demografik değişkenler örgütsel sosyalleşme, örgütsel bağlılık ve örgütsel vatandaşlık ile işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkide bir farklılık göstermekte midir?

Bahsedilen demografik değişkenler modelde kontrol değişkenleri olarak kullanılmıştır.

4.2. ARAŞTIRMANIN ÖNEMİ

Alan yazında örgütsel sosyalleşme ile ilgili yapılan çalışmaların yeterli seviyede olmadığı görülmektedir. Yöneticilerin çalışanların işten ayrılma niyetini önceden tespit edecek ve bunu azaltacak yöntemler uygulamaları büyük önem kazanmıştır. Bu bağlamda çalışanın işten ayrılma niyetini azaltmada örgütsel sosyalleşme, örgütsel bağlılık ve örgütsel vatandaşlık davranışlarının etkili olduğu düşünülmektedir.

Örgütsel sosyalleşme sürecindeki temel amaç, yeni ve mevcut çalışanların örgütün etkili bir üyesi haline getirmektir. Çalışanların örgütün amaç ve değerleriyle uyum sağlaması, görevde uzmanlaşması, rollerini öğrenmesi ve iş ortamında arkadaşlıklarının kalitesi, başarılı bir örgütsel sosyalleşme süreci ile sağlanacaktır. Başarılı sosyalleşme süreci ile çalışanlarda örgüte bağlılık, örgütsel vatandaşlık davranışı büyük ölçüde artacaktır. Bunun sonucunda ise çalışanın işten ayrılma niyetinde azalma olabilecektir. Örgütsel sosyalleşme, örgüt ve çalışan

açısından beraberinde getirdiği sonuçlar nedeniyle önemli bir konu olma özelliğini taşımaktadır.

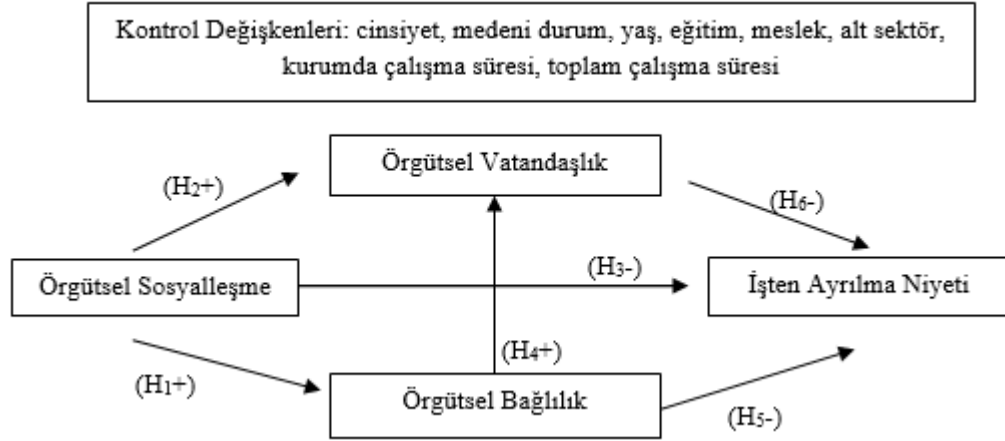
Mevcut Türkçe alan yazın incelendiğinde örgütsel sosyalleşme ile ilgili araştırmaların sınırlı olduğu görülmektedir. Özellikle rgtsel sosyalleşme ile işten ayrılma niyeti ilişkisinin ele alındığı araştırma sayısı da yeterli değildir. Türkiye'de örgütsel sosyalleşme araştırmaları belirli alanlarda yapılmış olup sektör çeşitliliği bulunmamaktadır. Türk havacılık sektöründe farklı alt faaliyet alanlarında işe başlama ve işten ayrılma oranı büyük rakamlara ulaşabilmektedir. İş gücü devir oranı yüksek olan havacılık sektöründe örgütsel sosyalleşmenin araştırılması bu çalışmanın önemli yanını oluşturmaktadır. Bu sektörde örgütsel sosyalleşmenin araştırılması faaliyet gösteren örgütlere çalışanların işten ayrılma niyetini azaltacak öneriler bu çalışma ile ortaya konmuştur. Böyle bir alışma Türk havacılık sektöründe ilk kez yapılacağı için sektörün geneline örnek teşkil edecektir.

Yapılan alan yazın araştırmasında, örgütsel sosyalleşmenin; örgütsel bağlılık, örgütsel vatandaşlık ve işten ayrılma niyeti ile olan ikili ilişkilerinin incelendiği, ancak, söz konusu değişkenler arasındaki ilişkilerin tamamını kapsayan herhangi bir çalışmaya rastlanmadığı görülmüştür. Bu araştırma alan yazındaki bu boşluğu doldurarak gelecekte yapılacak olan örgütsel sosyalleşme araştırmalarına da kaynaklık temin edebilecektir.

4.3. ARAşTIRMA MODELİ

Bu çalışmada, araştırmanın amacı çerçevesinde, örgütsel sosyalleşme, örgütsel bağlılık, örgütsel vatandaşlık ve işten ayrılma niyeti arasında anlamlı bir ilişki ile örgütsel sosyalleşmenin çalışanların işten ayrılma niyetlerine etkisinin ölçülmesinde örgütsel bağlılık ve örgütsel vatandaşlığın aracılık rollerinin belirlenmesi bütünleşik yeni bir model geliştirilmiştir. Bu kapsamda araştırma modeli şekil 7'de gösterildiği gibidir.

Şekil 7.
Araştırma Modeli



Alan yazında örgütsel sosyalleşmenin birçok örgütsel davranış kavramı ile ilişkili olduğu bilinmektedir. Bunlardan birkaçı örgütsel bağlılık, örgüt kültürü, örgütsel vatandaşlık davranışı, örgütsel güven, örgütsel adalet, örgütsel sessizlik, örgütsel özdeşleşme gibi kavramlarla ilişkisinin incelendiği görülmektedir (Tetik, 2019: 1789). Bu çalışma ile örgütsel sosyalleşme ile işten ayrılma niyeti arasındaki doğrudan ilişki ile örgütsel bağlılık ve örgütsel vatandaşlığın aracılık etkileri de incelenmiştir.

4.4. ARAŞTIRMA YÖNTEMİ

4.4.1. Araştırmanın Evreni ve Örneklem

Bu çalışma saha araştırmasına dayanmakta olup nicel araştırma yöntemi benimsenmiştir. Tezin teorik kısmında konuyla ilgili alan yazın çalışmasına yer verilmiş olup veri toplama aracı olarak yüz yüze anket tekniği kullanılmıştır. Tezin alan araştırmasının evreni, Türkiye'deki havacılık sektöründe kamuda ve özel işletmelerde görev yapan uçuş ve yer personeli oluşturmaktadır.

Havacılık sektörünün araştırma uygulama alanı seçilmesindeki en önemli faktör, havacılık sektörünün varlığının şüphesiz nitelikli beşeri sermayesi ile doğru orantılı (Dağcı, 2017: 1) ve havacılık sektöründeki işgücü devir hızının yüksek olmasıdır. Sivil Havacılık Genel Müdürlüğü'nün yapmış olduğu araştırmaya göre işgücü devir hızı oranı % 10 olarak tespit edilmiştir (SHGM, 2015: 105).

Sivil Havacılık Genel Müdürlüğü faaliyet raporuna göre 2019 yılsonu itibarıyla, Türkiye’de 2019 yılında, iç hat yolcu sayısı bir önceki yıla göre % 11,3 azalma, dış hat yolcu sayısı ise % 11,4 artış göstererek toplam yolcu sayısı 209 milyon olarak gerçekleşmiştir (SHGM, 2019: 46). Türk hava taşımacılığı sektörü, dünya ortalamalarına göre önemli bir büyüme gerçekleştirdiği için araştırmanın evreni olarak Türk sivil havacılık sektörü tercih edilmiştir. Havacılık sektörü, dinamikleri sürekli değişen, teknoloji ve emeğin yoğun olduğu, disiplin gerektiren, kuralcı, ulusal ve uluslararası standartlara bağlı bir sektördür. Dolayısıyla sektörün gelişimi, personelin bağlılığı, memnuniyeti ve performansı ile doğrudan ilişkilidir.

Tablo 3.

Ciro ve Personel Sayısı

YILLAR	Personel Sayısı	Ciro (Milyar TL)	Ciro (Milyar \$)
2003	65.000	3,06	2,20
2016	191.709	70,24	19,97
2017	196.041	91,63	24,31
2018	209.049	143,32	27,20

Kaynak: SHGM Faaliyet Raporu, 2019: 42

Sivil Havacılık Genel Müdürlüğü verilerine göre (Tablo 3) Türk sivil havacılık sektöründe 2018 yılı sonu itibarıyla 209.049 kişi çalışmaktadır (SHGM, 2019: 42). Bunlar arasında pilot, hava trafik kontrolörü, dispeçer, uçak ve uçuş teknisyeni ve hava trafik emniyeti elektronik personeli lisanslı olup diğer meslek gruplarında her hangi bir lisans gerekmemektedir. 2019 yılsonu itibarıyla toplam pilot sayısı 11269 (% 7 yabancı pilot) hava trafik kontrolörü 1759, dispeçer (uçuş harekât uzmanı - uçuş planlama ve izleme uzmanı) 4184, uçak ve uçuş teknisyeni 547 ve ATSEP (Air Traffic Safety Electronics Personnel - Hava Trafik Emniyeti Elektronik Personeli) 611 olarak gerçekleşmiştir (SHGM, 2019: 45).

Yukarıda bahsedilen lisanslı ve lisanssız personelin yetkin olabilmesi için uzun bir eğitim sürecinden geçmeleri gerekmektedir. Ayrıca işteki performansın artırılması ve emniyet açısından önemli ekipmanlar tedarik edilmektedir. Havacılık sektöründe faaliyet gösteren örgütlerin doğrudan operasyon maliyetleri arasında yer alan işgücü maliyetleri, ücret, eğitim harcamaları, sigorta giderleri, emekli maaşları ve sosyal yardım ödemeleri gibi birçok maliyeti kapsamaktadır (Battal vd., 2018: 31). Bu anlamda havacılık sektöründeki örgütler yüksek personel giderleri ile mücadele etmektedir. Personel giderleri başta olmak üzere tüm maliyet kalemleri ele alındığında en düşük maliyete sahip havayolu işletmeleri kâr marjını arttırırken güçlü

bir rekabet avantajına sahip olmaktadır (Wensveen, 2007: 187). Bu yüzden sektörde bu giderlerin en aza indirilmesi için çeşitli mekanizmalar kullanılmaktadır. Türk Hava Yolları 2019 Finansal Raporunda yer alan niteliklerine göre giderler bölümünde yer alan personel giderleri toplam giderler içinde % 16'ya ulaşarak yakıttan sonra ikinci büyük maliyet kalemi olarak görülmektedir (THY, 2019: 61). TAV Havalimanları 2019 faaliyet raporunda niteliklerine göre giderler bölümünde yer alan personel giderleri toplam giderler içinde 2019 yılında % 39'a ulaşarak en büyük gider kalemi olmuştur (TAV, 2019: 215). Faaliyet alanı yer hizmetleri olan Çelebi Hava Servisi A.O. 2019 yılı faaliyet raporunda niteliklerine göre giderler bölümünde yer alan personel giderleri toplam giderler içinde 2019 yılında % 44'e ulaşarak en büyük gider kalemi olmuştur (Çelebi Hava Servisi, 2019: 104). Gelecekte işgücü maliyetleri, işgücünün daha iyi kullanılması durumunda aşağı yönlü bir düşüş hareketi göstermeye başlayacağından örgütlerin personel giderlerini azaltma stratejiler uygulamak zorunda kalabilir.

Araştırma havacılık sektöründen toplanan verilerin analiz edilmesi ile geliştirilen hipotezlerin geçerlilikleri ortaya konulmaya çalışılmıştır. Türk sivil havacılık sektörü 2003 yılından sonra hızlı bir büyüme göstermiştir. Bu büyümeye paralel olarak sektörde çalışan sayısı da artmaktadır.

Örneklem için kolayda örneklem yöntemi ile çalışmaya katılmayı kabul eden personelden oluşturulmuştur. Çalışmanın güvenilir ve geçerli sonuçlar oluşturması için çalışmada kullanılan analizlerin yapılmasını sağlamaya yönelik yeterli örneklem sayısına ulaşmaya çalışılmıştır.

Alan yazında, faktörlerin güçlü ve belirgin olması ve değişken sayısının fazla büyük olmaması durumunda, 100 ile 200 arasındaki örneklem büyüklüğünün yeterli olduğu belirtilmektedir (Büyüköztürk, 2002, 480). Raosoft'un (2018) örneklem hesaplama formülüne göre ise 200.000 evren üzerinden % 95 güvenilirlik veya % 5 sapma değeri dikkate alınarak hesaplandığında örneklem sayısı 384 olarak tespit edilmiştir. Bu değer, evreni temsil ederek, yapısal eşitlik analizine uygun bir değer olup (Şimşek 2007: 55) hata payı ve güvenilirliğe tekabül edecek örneklem sayısıdır.

Çalışmanın güçlendirilmesi amacıyla Türk sivil havacılık sektöründe yer alan Türk Hava Yolları (THY), SunExpress Havayolları, Pegasus Havayolları, Devlet Hava Meydanları İşletmesi Genel Müdürlüğü (DHMİ), Havaş Genel Müdürlüğü,

Çelebi Hava Servisi Genel Müdürlüğü, TGS Genel Müdürlüğü işletmelerinin insan kaynakları birimine pilot çalışmada kullanılan anketler gönderilmiştir. Araştırmada gizlilik açısından örgüt isimleri belirtilmemiş ve demografik özelliklerle ilgili sınırlı sorular kullanılmıştır. Gerekli görüşmeler yapıldıktan sonra Google Forms anket oluşturma yöntemi ile anket için web ortamında bir bağlantı oluşturulmuştur. Oluşturulan bu bağlantı erişilebilen çalışanlara elektronik posta yolu ile ulaştırılmış olup ayrıca sosyal medya hesapları ve sayfalarında da duyuru şeklinde paylaşılmıştır. Toplanmış olan 593 anket (evrenin yaklaşık % 3'ü) araştırmaya dâhil edilerek istatistiki analizlere tabi tutulmuştur. Bu sayı yapısal eşitlik modellemesi analizine uygun ve evreni temsil edecek bir sayıdır.

4.4.2. Veri Toplama Yöntemi

Araştırmada veri toplama tekniği olarak kullanılan ankette demografik sorular ile birlikte örgütsel bağlılık, örgütsel sosyalleşme, örgütsel vatandaşlık ve işten ayrılma niyeti ile ilgili bölümler bulunmaktadır (Bknz. Ek1). Anketin ilk bölümünde demografik bilgileri toplamak amacıyla hazırlanan bireysel bilgi formunda, cinsiyet (kadın/erkek), medeni durum (evli/bekâr), yaş (açık uçlu), eğitim (ilk ve orta öğretim, lise, ön lisans, lisans, lisansüstü), meslek (13 farklı kategori), alt sektör (havayolu, havalimanı ve yer hizmetleri), bulunulan kurumda çalışma süresi (açık uçlu) ve toplam çalışma süresi (açık uçlu) sorulmuştur. Kurumda çalışma ve toplam çalışma süreleri ay ve yıl şeklinde sorulmuş daha sonra aya dönüştürülmüştür. Kullanılan demografik sorular çalışmanın kontrol değişkenleri olarak analiz edilmiştir.

Demografik özelliklerinin sorulduğu bölümden sonra çalışmada yer alan dört değişken ile ilgili geçerliliği kabul görmüş ölçekler kullanılmıştır. Bu ölçekler 5'li likert ölçek şeklinde tasarlanmıştır. “Kesinlikle Katılmıyorum”, “Katılmıyorum”, “Kararsızım”, “Katılıyorum”, “Kesinlikle Katılıyorum” şeklinde seçenekler belirlenmiştir.

Yerli ve yabancı alan yazında geçerliği ve güvenilirliği yüksek olan ölçekler ankette kullanılmıştır.

4.4.2.1. Örgütsel Sosyalleşme

Örgütsel sosyalleşmeyi ölçmek için Chao vd.'nin (1994) geliştirdiği, örgütün tarihçesi (5 ifade), örgütün dili (5 ifade), örgüt politikaları (6 ifade), örgüt çalışanları (6 ifade), örgütsel amaç ve hedefler (7 ifade), performans (5 ifade) olmak üzere toplan altı boyut ve 34 ifadeden oluşan Örgütsel Sosyalleşme Ölçeği (ÖSÖ) kullanılmıştır. Bu çalışmada Özçelik (2008) tarafından Türkçeleştirilen ölçek kullanılmıştır. Özçelik'in çalışmasında Cronbach Alpha değeri 0,65 olarak bulunmuştur. Özdemir ve Ergun'e (2015) ait çalışmada da örgütsel sosyalleşme ölçeği olarak Özçelik'in Türkçeleştirdiği ölçek kullanılmış ve analiz sonucunda Cronbach Alpha değeri 0,78 olarak bulunmuştur. Çavuş'un (2012) yapmış olduğu araştırmada da Chao vd.'nin (1994) yılında geliştirdiği ölçekten yararlanılmış olup örgütsel sosyalleşmeye ait Cronbach Alpha değeri 0,84 olarak bulunmuştur. Bu çalışmada örgütsel sosyalleşme ölçeğinde yer alan 34 ifade için güvenilirlik analizi sonuçlarına göre Cronbach's Alpha değeri 0,926 çıkmıştır. Bu değer örgütsel sosyalleşme ölçeğinin geçerli ve güvenilir bir araç ve verilen yanıtların tutarlı ve soruların anlaşılır olduğunu göstermektedir.

4.4.2.2. Örgütsel Bağlılık

Örgütsel bağlılığı ölçmek için oldukça fazla kullanılmış ve genel olarak kabul görmüş bir ölçek olan duygusal bağlılık (6 ifade), devam bağlılığı (6 ifade) ve normatif bağlılık (6 ifade) olmak üzere toplam üç boyut ve 18 ifadeden oluşan Meyer ve Allen'in (1991) Örgütsel Bağlılık Ölçeği (ÖBÖ) kullanılmıştır. Meyer ve Allen (1991: 79) çalışmasında alt boyutlara ait Cronbach's Alpha değer aralığı duygusal bağlılık için 0,74 ile 0,89, devam bağlılığı için 0,69 ile 0,84 ve normatif bağlılık için ise 0,69 ile 0,79 olarak belirlenmiştir. Akyüz ve Eşitti'nin (2015: 28) araştırmasında da örgütsel bağlılık ölçeği olarak, Meyer ve Allen (1984; 1997) tarafından geliştirilen ölçeği kullanmış olup bu çalışmadaki analiz sonucuna göre Alpha değeri 0,85 olarak bulunmuştur. Bu çalışmada örgütsel bağlılık ölçeğinde yer alan 18 ifade için güvenilirlik analizi sonuçlarına göre Cronbach's Alpha değeri 0,815 çıkmıştır. Bu değer verilen yanıtların tutarlı ve soruların anlaşılır olduğunu göstermektedir.

4.4.2.3. Örgütsel Vatandaşlık

Örgütsel vatandaşlık davranışını ölçmek için, Özdemir ve Ergun (2015) tarafından Türkçeleştirilmiş Podsakoff, MacKenzie, Moorman ve Fetter, (1990) tarafından hazırlanan özgecilik (4 ifade), nezaket (4 ifade), sportmenlik (4 ifade), vicdanlılık (4 ifade), sivil erdem (4 ifade) olmak üzere toplam beş boyut ve 20 ifadeden oluşan Örgütsel Vatandaşlık Davranış Ölçeği (ÖVÖ) tercih edilmiştir. Özdemir ve Ergun (2015) örgütsel vatandaşlık ölçeğinin analiz sonucu Cronbach Alpha değeri 0,76 olarak bulmuştur. Bu çalışmada örgütsel vatandaşlık ölçeğinde yer alan 20 madde için güvenilirlik analizi sonuçlarına göre Cronbach's Alpha değeri 0,907 çıkmıştır. Bu değer verilen yanıtların tutarlı ve soruların anlaşılır olduğunu göstermektedir.

4.4.2.4. İşten Ayrılma Niyeti

İşten ayrılma niyetini ölçmek için Jackson ve Turner'ün (1987) çalışmasında kullanılan ve 4 ifadeden oluşan İşten Ayrılma Niyeti Ölçeği (IANÖ) kullanılmıştır. Bu ölçek Moore'un (2000) çalışmasında da kullanılmış olup Cronbach Alpha değeri 0,92 çıkmıştır. İşten ayrılma niyeti ölçeğinde yer alan 4 madde için güvenilirlik analizi sonuçlarına göre Cronbach's Alpha değeri % 92,5 çıkmıştır. Bu değer verilen yanıtların tutarlı ve soruların anlaşılır olduğunu göstermektedir.

Örgütsel sosyalleşmede 12 ifade ve örgütsel vatandaşlıkta 4 ifade ters kodlanmıştır. Anket sorularının anlaşılabilirliğinin ve tutarlılığının ölçülmesi amacıyla öncelikle 30 çalışan üzerinde bir pilot çalışma yapılmıştır. Pilot çalışmaya katılan cevaplayıcılar, Türk sivil havacılık sektörünün yer hizmetleri alanında çalışmakta olup bunlardan 11 tanesi harekât memuru ve 19 tanesi de yolcu hizmetleri memuru olarak görev yapmaktadır. Pilot çalışmaya katılan cevaplayıcıların yaş aralığı 21 ile 32 arasında olup 2 kişi evli 28 kişi bekar durumda ve 2 kişi önlisans, 27 kişi lisans ve 1 kişi de yüksek lisans seviyesine sahiptir. Pilot çalışmada anketlere verilen cevaplara göre Cronbach's Alpha değerleri örgütsel sosyalleşme % 90, olarak örgütsel bağlılık % 86, örgütsel vatandaşlık % 90 ve işten ayrılma niyeti % 90 olarak ölçülmüştür. Sonuçlar incelendiğinde, Cronbach's Alpha değerinin 0,70'in üzerinde çıkmasından dolayı, soruların anlaşılır olduğu ve cevaplayıcıların sorulara tutarlı cevap verdiği görülmüştür. Bu sebeple pilot çalışmadan sonra anketler ve ifadelerde herhangi bir değişiklik yapılmamıştır.

4.4.3. Veri Analiz Yöntemleri

Toplanan verilerin analizinde, farklılık testleri, korelasyon analizi, faktör analizi, yapısal eşitlik modeli kapsamında aracılık analizleri ve etkileşim analizleri kullanılmıştır. Tüm istatistiksel analizler için hazır istatistik paket programları (IBM SPSS 23.0 ve AMOS 23.0) kullanılmıştır. Çalışmada hipotez ve modelin testi için Yapısal Eşitlik Modeli (YEM) kullanılmıştır. Yapısal eşitlik modeli, gözlemlenen ya da gözlemlenemeyen değişkenlerle, bunlar arasındaki neden-sonuç ilişkisini göstermektedir. Yapısal eşitlik modellerinde bir değişkenin bazı değişkenler için bağımsız değişken iken, aynı anda bazı değişkenler için de bağımlı değişken olabilmesidir (Meydan ve Şeşen, 2015: 9). Yapısal eşitlik modeli bağımlı ve bağımsız değişkenler arasındaki matematiksel ilişkilerin grafiksel olarak gösterimidir (Meydan ve Şeşen, 2015: 11).

Hipotezler test edilmeden önce istatistik programına girilen verilerin ortalamaları ve standart sapmaları hesaplanmış, normal dağılıma uygunluğu test edildikten sonra parametrik testlerin kullanılmasına karar verilmiştir. Daha sonra demografik özelliklere ait tanımlayıcı istatistikler hesaplanmış ve veriler frekans tablolarına dönüştürülmüştür. Ortalama aralığı 1,00-1,79 arası çok düşük, 1,80-2,59 düşük, 2,60-3,39 orta, 3,40-4,19 yüksek, 4,20-5,00 çok yüksek olarak belirlenmiştir (Özdamar, 2003: 32).

Örgütsel sosyalleşme, örgütsel bağlılık, örgütsel vatandaşlık ve işten ayrılma niyeti ölçeklerinin yapı geçerliliğinin sağlanıp sağlanmadığına yönelik Açıklayıcı ve Doğrulayıcı Faktör Analizleri (AFA ve DFA) yapılmıştır. Açıklama yöntemi olarak Maximum Likelihood ve dönüştürme yöntemi olarak ise Kaiser Normalizasyonlu Promax kullanılmıştır. Değişkenler arasında ilişki olup olmadığını görmek amacıyla Bartlett ki kare testi yapılmıştır (Nakip, 2013: 517-518). Faktör analizinin geçerli olabilmesi için KMO (Kaiser-Meyer-Olkin) testi sonuç değerinin % 60'ın üzerinde olması, Bartlett ki kare testinin ise istatistiksel olarak anlamlı ($p \leq 0,05$) olması gerekmektedir (Nakip, 2013: 561). Faktör matrisi tablolarında faktör yükü 0,40'ın üzerinde olanlar dikkate alınmıştır.

Anketin iç tutarlılığı her alt bölüm için hesaplanan Cronbach's Alpha katsayısı ile değerlendirilmiş, ayrıca yapı güvenirliğinin testi için ortalama açıklanan varyans (AVE) ve birleşik güvenirlik (CR) kullanılmış olup kesim noktaları olarak

AVE için 0,50 ve üstü, CR ve Alpha için 0,70 ve üstü kabul edilmiştir (Nunnally, 1978; Fornell ve Larcker, 1981). Çalışanların örgütsel sosyalleşme, örgütsel bağlılık, örgütsel vatandaşlık ve işten ayrılma niyeti alt boyutlarına ait tanımlayıcı istatistikleri hesaplanmıştır. Belirtilen kavramlar arasındaki ilişkileri tespit etmek için Şekil 8’de belirtilen Yapısal Eşitlik Modeli (YEM) geliştirilmiştir.

Bu modelin iyi uyuma yönelik skorlar için istatistik ve kesim noktaları şunlardır: ki-kare uyum testi ($\chi^2(\text{CMIN})/df \leq 3$), iyi uyum indeksi ($\text{GFI} \geq 0,85$), karşılaştırmalı uyum indeksi ($\text{CFI} \geq 0,92$), standardize ortalama hataların karekökü ($\text{SRMR} \leq 0,08$), yaklaşık hataların ortalama kareköküdür ($\text{RMSEA} \leq 0,09$) (Hair, Black, Babin, Anderson ve Tatham, 2006: 753). Aracılığın testi için model kapsamında iki ayrı aracılık modeli Baron ve Kenny’nin (1986) modeli çerçevesinde yapılmıştır. Aracılık değişkeninin tespitinde anlamlılık düzeyine ilişkin test olarak Sobel Testi (Sobel, 1982) kullanılmıştır.

4.4.4. Araştırmanın Kısıtları

Bu çalışma esnasında zaman, mekân, ülke ekonomisinin içinde bulunduğu mevcut durum gibi kısıtlar ile karşılaşmıştır. Türkiye’de, özellikle örgütsel sosyalleşme çok yeni bir konu olmasından dolayı saha çalışmalarında farklı algılar ile karşılaşmıştır. Sosyalleşme ile örgütsel sosyalleşme arasındaki farkın çalışanlar ve toplum tarafından doğru bir şekilde anlaşılması için çaba gösterilmiştir.

Bir diğer kısıt çalışanlara ulaşamamadır. Ulaştırma sektörünün bir alt sektörü olan havacılık sektörü bir taşıma alt sektörü olduğu için 7/24 faaliyetlerini sürdürmekte olan bir sektördür. Dolayısıyla çalışanların çoğu vardiyalı sistemde yer almakta olmanın yanında uluslararası uçuş veya yurtdışı görevlerde bulundukları için çalışanlara ulaşmak mekân ve zaman açısından sorun teşkil etmektedir. Bu yüzden elektronik posta, Google anket ve duyuru için sosyal medya sayfaları gibi diğer ulaşım kanalları kullanılmıştır.

2018 Aralık ayında pilot çalışma yapılmış ve bu analizler sonucunda gerekli düzenlemeler yapılarak anket yeniden oluşturulmuş ve çalışma 2019 Ocak – 2019 Ağustos arasında gerçekleştirilmiştir. Çalışmanın saha araştırmasında kullanılan ölçekler tutum ölçekleri olduğundan bu zaman aralığına karşı duyarlıdır ve bu zamanlar dışındaki durumlarda farklılıklar gösterebilir.

Çalışma sonuçlarının güvenilir sonuçların verilmesine yönelik olarak katılımcılardan kendilerini belirtecek herhangi ibare vermemeleri, sonuçların gizli tutulacağı ve sonuçların kişi bazında değil toplu şekilde sunulacağı güvencesi verilmiştir (Bknz. Ek 1). Çalışma anketinin çalışanları mağdur edecek ifadelerin olup olmadığına yönelik Mustafa Kemal Üniversitesi Etik Komisyonundan olumlu görüş alınmıştır (Bknz. Ek 2).

4.4.5. Geçerlilik ve Güvenirlik

Verilerin yatıklık ve basıklık değerlerine bakılarak verilerin normal dağılıp dağılmadığı incelenmiştir. Yatıklık ve basıklık katsayıları -1 ile +1 arasında ise verilerin dağılımı normal kabul edilmektedir (Büyüköztürk 2010: 40). Yatıklık değerleri incelendiğinde verilerin -1,994 ile 1,905 arasında olduğu görülmüştür. Basıklık değerleri incelendiğinde ise verilerin -2,004 ile 5,844 arasında değişmekte olduğu görülmekte olup bu değerlere göre verilerin normal dağılmadığı anlaşılmıştır. Normal dağılıma sahip olmayan değişkenlere bakıldığında bu değişkenlerin demografik değişkenlerden kaynaklandığı görülmüş, ölçekle ölçülmüş değişken verilerinin normal dağılmıştır.

3 adet anket, cevaplayıcıların tutarsız yanıtları ve ölçek maddelerine verilen yanıtların standart sapma değerlerinin 0,50'nin altında olmasından dolayı analizden çıkarılmıştır. 593 adet anket analiz edilmiş ve hiçbir kayıp veriye rastlanılmamıştır. Veriler kontrol edilmiş olup yanlış bir veri girişinin yapılmadığı görülmüştür. Katılımcıların tutarlı cevaplar vermesine yönelik ankette kendilerini ve işletmelerini niteleyecek herhangi bir isim istenmemiştir.

Cevaplayıcıların tutarlı cevap verip vermediğine ilişkin ayrıca Hermann'ın tek faktörlü faktör analizi uygulanmıştır. Cevaplayıcıların ortak varyans tutarsızlığını engellemek için dağıtılan anketlerde kendilerini ifade edecek ibare kullanılması istenmemiştir. Ortak varyans tutarsızlığının olup olmadığına ve ölçeklerin yapı geçerliği için öncelikle AFA'dan, elde edilen faktör yapısının doğruluğunu test etmek için ise DFA'dan faydalanılmıştır (Avcı, 2017: 620). Toplam açıklanan varyans 20,358 çıkmıştır. Toplam açıklanan varyans % 50'nin altında olduğundan dolayı katılımcıların tutarlı cevap verdiği varsayılmıştır. Ölçeklerin teorik olarak belirtilen boyutlar çerçevesinde ayrışıp ayrışmadığına yönelik olarak ilk önce açımlayıcı ve daha sonra doğrulayıcı faktör analizleri yapılmıştır.

4.4.5.1. Açımlayıcı Faktör Analizi

KMO 0,944, Bartlett'in Küresellik testi 27538,223, serbestlik derecesi (df) 2016 ve anlamlılığı 0,001 olduğu görülmektedir. Örgütsel sosyalleşme, örgütsel bağlılık, örgütsel vatandaşlık ve işten ayrılma niyeti ölçeklerinin yapı geçerliliğinin sağlanıp sağlanmadığına yönelik AFA yapılmıştır.

Faktör analizi sonucunda oluşan (Tablo 4) 11 faktör toplamda varyansın % 60,466'ını açıklamakta olduğu görülmektedir ki bu değerin % 50'den büyük olması beklenmektedir.

Tablo 4.
Açımlayıcı Faktör Analizi

Faktör	Başlangıç Özdeğerleri			Faktör Yüklerinin Karelerinin Toplamı			Döndürme Sonrası Faktör Yüklerinin Kareleri Toplamı
	Toplam	Varyansın Yüzdesi	Kümülatif Yüzde	Toplam	Varyansın Yüzdesi	Kümülatif Yüzde	
1-Özgecilik Nezaket	18,107	28,293	28,293	17,597	27,496	27,496	13,421
2-Çalışanlar Sportmenlik	7,713	12,052	40,345	7,100	11,094	38,590	7,062
3-Devam Normatif	5,221	8,158	48,502	4,727	7,387	45,977	9,645
4-Politika Dil	2,292	3,581	52,083	2,108	3,293	49,270	11,161
5-Amaç	1,865	2,914	54,997	1,412	2,207	51,477	13,119
6-İşten ayrılma niyeti	1,787	2,792	57,789	1,393	2,177	53,654	6,723
7-Tarihçe	1,401	2,189	59,977	1,025	1,601	55,255	7,757
8-Erdem	1,400	2,188	62,165	,900	1,406	56,661	10,232
9-Duygusal	1,242	1,940	64,105	,938	1,466	58,127	5,286
10-Vicdanlılık	1,181	1,845	65,951	,747	1,167	59,295	6,868
11-Performans	1,021	1,595	67,546	,750	1,171	60,466	9,469

Not: Açıklama yöntemi, Maksimum Likelihood, Rotasyon yöntemi Kaiser normalleştirilmeli Promax kullanılmıştır. Toplam açıklanan varyans % 60,466'dır.

Çalışmada kullanılan ölçekler; örgütsel sosyalleşme 34, örgütsel bağlılık 18, örgütsel vatandaşlık 20 ve işten ayrılma niyeti 4 ifade olmak üzere toplamda 76 ifadeden oluşmaktadır. Faktör yükleri incelendiğinde örgütsel sosyalleşme ölçeğinde yer alan dil alt boyutunda üçüncü ifade ("İşyerinde kullanılan kısaltmaları ve kısaltmaların ne anlama geldiğini genelde anlamıyorum."), politika alt boyutunda beşinci ifade ("Çalıştığım işyerindeki kişilerin eylemlerinin ardındaki nedenleri bilirim."), çalışanlar alt boyutunda üçüncü ifade ("Çalışma grubumda, "takımdan biri" olarak kolayca tanımlanabilirim.") ve beşinci ifade ("Çalıştığım işyerinde oldukça popülerim."), amaç alt boyutunda dördüncü ifade ("Çalıştığım işyerinin belirlediği değerlere her zaman inanmam."), performans alt boyutunda birinci ifade ("Henüz işimi en ince ayrıntısına kadar öğrenmedim.") faktör yükü 0,40'ın altında olduğu için analizden çıkarılmıştır.

Tablo 5.*Açımlayıcı Faktör Analizi Sonuçları*

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
OVozgecilik3	0,946										
OVozgecilik4	0,866										
OVozgecilik1	0,854										
OVozgecilik2	0,835										
OVnezaket2	0,769										
OVnezaket1	0,763										
OVnezaket3	0,727										
OVnezaket4	0,591										
OScalisanlar1		0,803									
OScalisanlar4		0,761									
OScalisanlar2		0,737									
OVsportmenlik2		0,717									
OSpolitika4		0,663									
OSdil1		0,652									
OVsportmenlik3		0,626									
OSdil2		0,591									
OSperformans4		0,555									
OSTarihce2		0,535									
OVsportmenlik4		0,504									
OSpolitika3		0,495									
OSTarihce1		0,489									
OBdevam1			0,727								
OBnormatif6			0,694								
OBdevam2			0,665								
OBduygusal5			0,655								
OBnormatif3			0,608								
OBduygusal2			0,603								
OBnormatif5			0,574								
OBnormatif4			0,541								
OBnormatif2			-0,501								
OBdevam4			0,501								
OBduygusal1			0,465								
OSpolitika2				0,866							
OSpolitika1				0,834							
OSdil5				0,766							
OSdil4				0,755							
OSpolitika6				0,510							
OSamac3					0,933						
OSamac2					0,831						
OSamac1					0,677						
OSamac7					0,666						
OSamac6					0,635						
OSamac5					0,635						
OScalisanlar6					0,537						
IAN3						-0,932					
IAN2						-0,885					
IAN4						-0,817					
IAN1						-0,665					
OSTarihce4							0,798				
OSTarihce5							0,771				
OSTarihce3							0,748				
OVERdem3								0,834			
OVERdem2								0,758			
OVERdem1								0,715			
OVERdem4								0,557			
OBduygusal6									0,800		
OBduygusal4									0,782		

OBduygusal3	0,532	
OVvicdanlilik2		0,686
OVvicdanlilik3		0,614
OVvicdanlilik1		0,560
OSperformans2		0,820
OSperformans3		0,714
OSperformans5		0,461

Not: Açıklama yöntemi, Maksimum Likelihood, Rotasyon yöntemi Kaiser normalleştirilmiş Promax kullanılmıştır. Faktör yükü 0,40'ın altındakiler gösterilmemiştir.

Örgütsel vatandaşlık ölçeğinde yer alan vicdanlılık alt boyutunda dördüncü ifade (“Kimsenin görmediği bir ortamda bile, çalıştığım kurumun kurallarına, düzenlemelerine ve prosedürlerine uyarım.”) ile sportmenlik alt boyutunda birinci ifade (“İşyerimdeki önemsiz sorunlar için şikâyet ederek vaktimi boşa harcarım.”) faktör yükleri 0,40'ın altında olduğundan faktörlerden çıkarılmıştır.

Örgütsel bağlılık ölçeğinde yer alan devam alt boyutunda üçüncü ifade (“Şu anda bu işyerinde çalışmaya devam etmem, hem istek hem de gerekliliktir.”), dördüncü ifade (“Bu işyerinden ayrılmayı düşünmek için çok az seçeneğim olduğunu düşünüyorum.”) ve beşinci ifade (“Bu işyerinden ayrılmanın az sayıdaki ciddi sonuçlarından birisi iş bulma alternatiflerimin az olmasıdır.”) normatif alt boyutunda birinci ifade (“Bu işyerinde çalışmaya devam etmem için herhangi bir zorunluluk hissetmiyorum.”) faktör yüklerinin 0,40'ın altında olmasından dolayı faktörlerden çıkarılmıştır.

Faktör yükü çıkarıldıktan sonra yeniden 64 madde faktör analizine yeniden tabi tutulduğunda faktör yükü en düşük maddenin 0,461 olduğu görülmüştür. Tablo 5’de 11 faktörün (ölçek boyutlarının) kaç maddeden oluştuğu görülmektedir. Bu maddelerin doğru faktörde toplanıp toplanmadığını test etmek için ikinci aşamada DFA’ya geçilmiştir.

4.4.5.2. Doğrulayıcı Faktör Analizi

Aşağıda doğrulayıcı faktör analizi yaparken Birincil seviye DFA ve ikincil seviye DFA yapılmıştır.

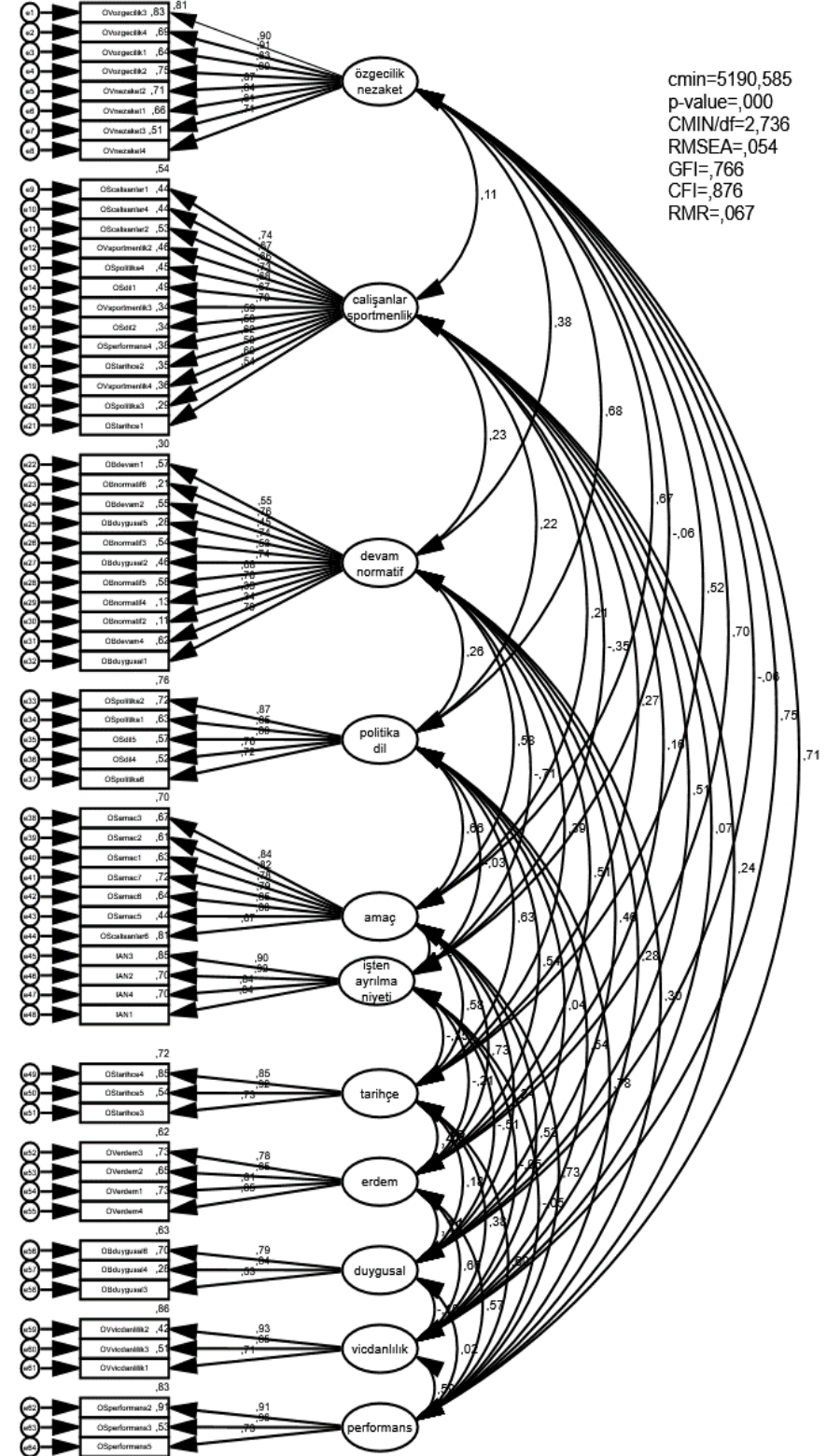
Birinci Düzey DFA

Açımlayıcı faktör analizi sonucuna göre oluşan faktörlerin ifadelerinin doğru olarak yapılanıp yapılmadığının doğrulanması için birinci düzey DFA uygulanmıştır. Pattern Matrix tablosunda yer alan faktör ve alt boyutları birinci

düzy DFA'da da aynı şekilde kullanılmıştır. Şekil 8'de (regresyon ve kovaryans ağırlıkları için Bknz. Ek 3, Tablo 24)görüldüğü üzere birinci düzey doğrulayıcı faktör analizi birinci denemede uyum indeksleri incelenmiştir.

Şekil 8.

Birinci Düzey DFA Birinci Deneme



cmin=2682,145
 p-value=,000
 CMIN/df=1,971
 RMSEA=,041
 GFI=,855
 CFI=,943
 RMR=,057

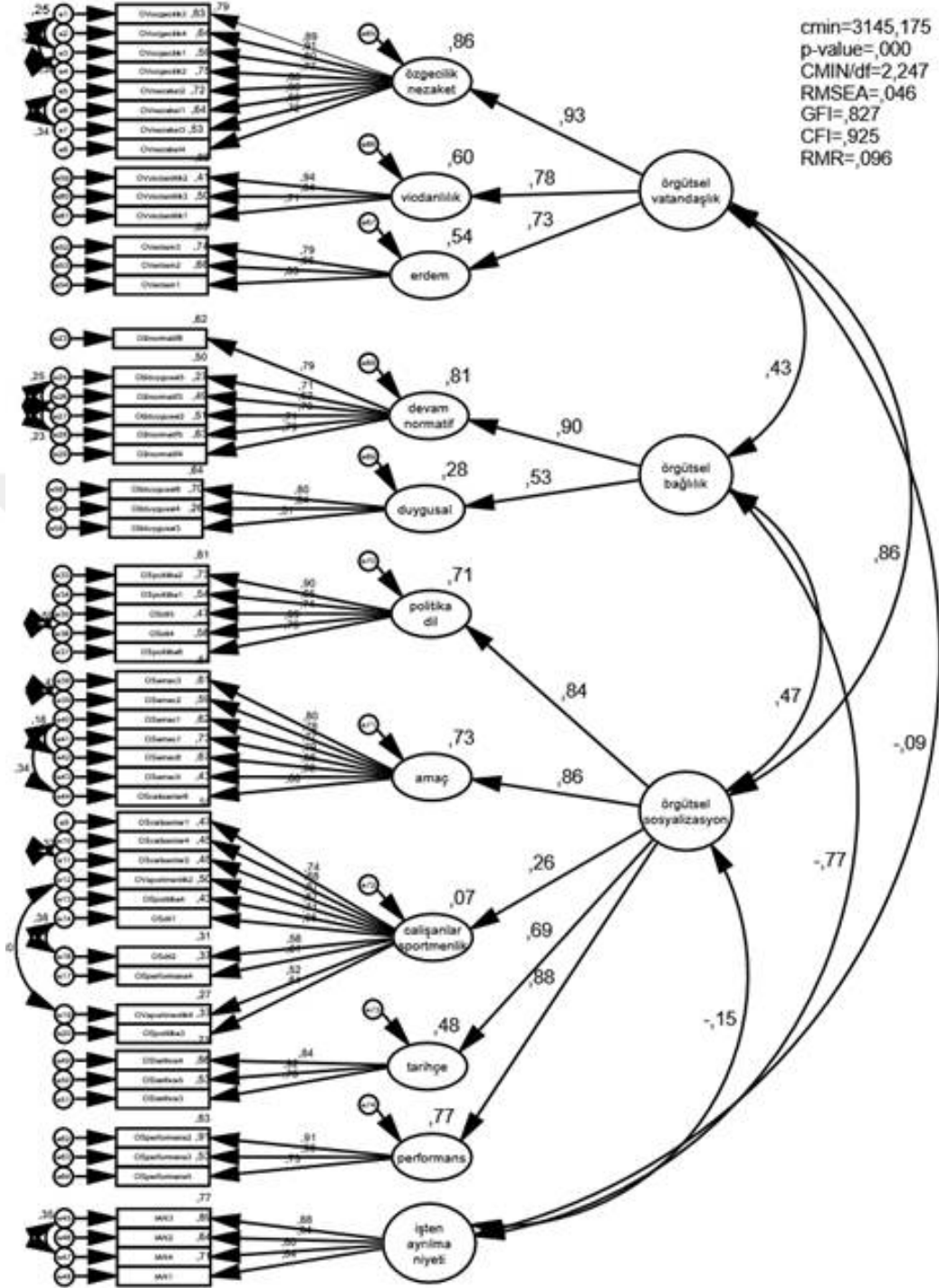
Birinci düzey doğrulayıcı faktör analizi ikinci denemede modifikasyon indeksleri incelenerek modelde modifikasyonlar yapılmıştır (Şekil 9). Bu modifikasyonlar hata terimleri temelinde oluşturulur ve modelde orijinal olarak öngörülemeyen, ancak ilgili düzenlemenin yapılmasıyla modelde kazanılacak ki-kare miktarını gösterir. Model testi sonrası önerilen modifikasyonlar tablosu incelendiğinde, elde edilen sonuçlara göre hata terimlerinin birbirlerine bağlanmasıyla modelin ki-kare değerinin önemli oranda düzeleceği görülmektedir. Ancak düzeltme yapılmadan önce değişkenler ve alt boyutları ile anlamlı olmasına dikkat edilmelidir. Birinci düzey doğrulayıcı faktör analizi ikinci denemede uyum indeksleri incelenmiştir. Birinci düzey DFA da CFI 0,943; RMSEA 0,041; GFI 0,855; RMR ise 0,057'dir. Yapılan iyileştirmelerle birlikte modelin kabul edilebilir iyi uyum değerlerinin yakalandığı görülmüştür. Bu itibarla modelin öngördüğü ikinci düzey DFA'ya geçilmiştir (regresyon ve kovaryans ağırlıkları için Bknz. Ek 3, Tablo 25).

İkinci Düzey DFA

İkinci düzey doğrulayıcı faktör analizi birinci denemede modifikasyon indeksleri incelenerek modelde modifikasyonlar yapılmıştır. İkinci düzey doğrulayıcı faktör analizi birinci denemede uyum indeksleri incelenmiştir (Şekil 10; regresyon ve kovaryans ağırlıkları için Bknz. Ek 3, Tablo 26). CFI 0,925; RMSEA 0,046; GFI 0,827; RMR 0,096 şeklinde bulunmuştur. Değerler iyi olmasına karşın faktör yüklerine bakıldığında düşük değerlere rastlanılmıştır. Örgütsel sosyalleşmeye bağlanan ikinci faktörün yükünün 0,20 olduğu görülmektedir. Ayrıca bu faktörün AVE değeri 0,50'nin altında çıkmıştır. Bu itibarla bu faktör ve göstergeleri analizden çıkarılarak yeniden ikinci düzey DFA yapılmıştır.

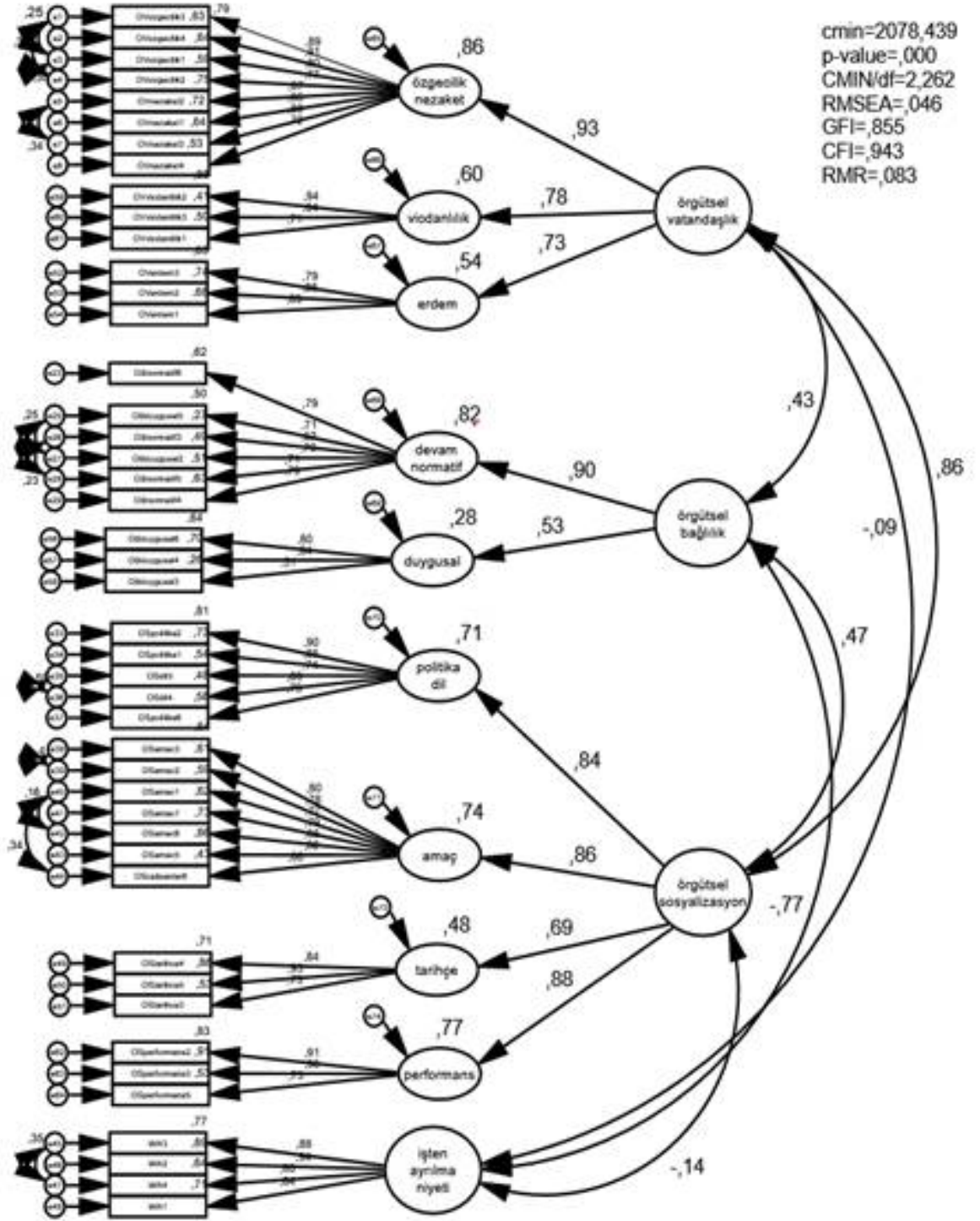
Öngörülen model kapsamında ikinci düzey doğrulayıcı faktör analizinde 1, 10 ve 8. faktörler örgütsel vatandaşlık faktöründe birleşmiştir. 3 ve 9. örgütsel bağlılık, 2,4,5,7 ve 11. faktörler örgütsel sosyalleşme faktöründe birleşmiş birinci düzeyde 6. faktör olan işten ayrılma niyeti kendi halinde bir faktör olmuştur.

Şekil 10.
İkinci Düzey DFA Birinci Deneme



İkinci düzey doğrulayıcı faktör analizi ikinci denemede uyum indeksleri Şekil 11’de görüldüğü gibi incelenmiştir (regresyon ve kovaryans ağırlıkları için Bknz. Ek 3, Tablo 27). Değerler CFI 0,943; RMSEA 0,046; GFI 0,855; RMR 0,083 şeklinde kabul edilebilir sınırdadır.

Şekil 11.
İkinci Düzey DFA İkinci Deneme



4.4.5.3. Geçerlilik ve Güvenirlik Değerleri

Değerler, belirlenen limitlerin üzerinde çıkmış olup son derece tatminkârdır (Tablo 6).

Tablo 6.
Geçerlilik ve Güvenirlik Değerleri

		Standardize tahmini değerler	AVE	CR	Alfa	Madde sayısı
Örgütsel Vatandaşlık	Özgecilik Nezaket	0,929	0,668	0,856	0,935	14
	Erdem	0,733				
	Vicdanlılık	0,776				
Örgütsel Bağlılık	Devam Normatif	0,905	0,549	0,695	0,832	9
	Duygusal	0,528				
Örgütsel Sosyalleşme	Politika Dil	0,843	0,674	0,891	0,945	18
	Amaç	0,858				
	Tarihçe	0,692				
	Performans	0,877				
İşten Ayrılma Niyeti	İşten Ayrılma Niyeti 1	0,841	0,750	0,923	0,925	4
	İşten Ayrılma Niyeti 4	0,797				
	İşten Ayrılma Niyeti 2	0,943				
	İşten Ayrılma Niyeti 3	0,876				
Özgecilik Nezaket	Özgecilik3	0,888	0,687	0,946	0,947	8
	Özgecilik4	0,913				
	Özgecilik1	0,802				
	Özgecilik2	0,77				
	Nezaket2	0,865				
	Nezaket1	0,851				
	Nezaket3	0,8				
	Nezaket4	0,725				
Devam Normatif	Normatif6	0,787	0,501	0,856	0,859	6
	Duygusal5	0,706				
	Normatif3	0,516				
	Duygusal2	0,697				
	Normatif5	0,711				
	Normatif4	0,794				
Politika Dil	Politika2	0,899	0,622	0,891	0,896	5
	Politika1	0,852				
	Dil5	0,736				
	Dil4	0,689				
	Politika6	0,748				
Amaç	Amaç3	0,803	0,613	0,917	0,921	7
	Amaç2	0,78				
	Amaç1	0,765				
	Amaç7	0,788				
	Amaç5	0,815				
	Çalışanlar6	0,659				
	Amaç6	0,857				
Tarihçe	Tarihçe4	0,844	0,700	0,874	0,868	3
	Tarihçe5	0,925				
	Tarihçe3	0,73				
Erdem	Erdem3	0,795	0,686	0,867	0,866	3
	Erdem2	0,862				
	Erdem1	0,826				
Duygusal	Duygusal6	0,797	0,533	0,767	0,757	3
	Duygusal4	0,839				
	Duygusal3	0,511				
Vicdanlılık	Vicdanlılık2	0,937	0,598	0,813	0,790	3
	Vicdanlılık3	0,641				
	Vicdanlılık1	0,711				
Performans	Performans2	0,909	0,756	0,902	0,890	3
	Performans3	0,956				
	Performans5	0,726				

Not: AVE-Ortalama Açıklayıcı Varyans ve CR-Bileşik güvenilirlik

4.5. BULGULAR

Araştırmada toplanan verilere yönelik yapılan analizler sonucunda aşağıdaki bulgulara ulaşılmıştır. Bu bağlamda Türk sivil havacılık sektöründe görev yapmakta olan birçok meslek grubuna mensup 593 kişiye geçerliliği ve güvenilirliği kabul edilmiş ölçeklerden oluşan anketler uygulanmıştır. Web, internet, mail ortamında gönderilen anketlerden geri dönüş sağlanan 593 adet olmuştur. Bunlar arasında 30 anket yüz yüze (% 5), 95 anket mail yoluyla (% 16) ve 468 anket web ortamında (% 79) yapılmış olup 3 anket, verilen yanıtların tutarsızlığından dolayı çıkartılmış olup toplam 590 adet anket analize tabi tutulmuştur.

4.5.1. Çalışanların Demografik Özelliklerine Ait Verilerin Değerlendirilmesi

Ankette yer alan katılımcıların % 79,2'sinin erkek, % 20,8'nin kadın çalışan olduğu, medeni durumları incelendiğinde % 49,3'ünün bekâr, % 50,7'sinin evli olduğu görülmektedir. Katılımcılar ağırlıklı olarak lisans (% 75,8) mezunudur. Eğitim durumları analiz edildiğinde katılımcıların % 0,2'si ilköğretim, % 4,2'si lise, % 8,1'i ön lisans ve % 11,7'si lisansüstü mezunudur (Tablo 7). Yaş değişkeni incelendiğinde; katılımcıların, ortalama olarak yaklaşık 32 ($\pm 8,067$) olduğu görülmektedir. Katılımcıların ortalama yaklaşık 6 (± 6 yıl) yıl bulundukları örgütte çalışmakta olup toplam tecrübeleri yaklaşık 9 (± 8 yıl) yıldır.

Tablo 7.
Demografik Değişkenlerle İlgili Frekans Bilgileri

Cinsiyet (%)		Medeni Durum (%)	
Kadın	Erkek	Bekâr	Evli
123 (20,8)	467 (79,2)	291 (49,3)	299 (50,7)
Eğitim Durumu (%)			
İlk ve orta öğretim	Lise	Önlisans	Lisans ve üstü
1 (0,2)	25 (4,2)	48 (8,1)	447 (75,8) ve 69 (11,7)
Yaş (yıl)			
Kurum içi tecrübe (ay)			
Kariyer (ay)			
Ort.	32,48	71,33	107,64
s.	8,067	79,077	93,185

Havacılık sektöründe görev yapanlar uçucu ve yer personeli ile kamu ve özel sektör olarak da gruplandırılmıştır. Araştırma kapsamında birçok meslek grubuna mensup çalışandan veri toplanmıştır. En fazla idari işler memuru 129, uçak teknisyeni 89, yolcu hizmetleri memuru 76 ve harekât memuru 60 çalışandan veri elde edilmiştir. Ayrıca 39 güvenlik memuru, 36 hava trafik kontrolörü, 33

dispatcher¹, 33 diğ er, 27 kabin memuru, 25 pilot, 20 apron trafik memuru², 13 kargo memuru ve 10 load master³. Diğ er grubu içinde havalimanında görev yapan acil yardım ve yangınla mücadele birimi, mühendis ve yöneticiler yer almaktadır.

Araştırmanın yapıldığı Türk sivil havacılık sektörünün 3 farklı alanından veriler toplanmıştır. Yer hizmetleri işletmelerinden 153, havayolu işletmelerinden 285 ve havalimanı işletmeleri/kurumlarında çalışan 152 kişiden elde edilen veri analiz edilmiştir (Tablo 8).

Tablo 8.
Sektör, Kamu-Özel Alan ve Yer-Uçuş Personel Dağılımlar

Sektör		Yer Personeli Uçuş Personeli		
Yer Hizmetleri	Havayolu	Havalimanı	Yer Personeli	Uçuş Personeli
153 (25,9)	285 (48,3)	152 (25,8)	528 (89,5)	62 (10,5)
Kamu Özel				
Kamu	Özel			
95 (16,1)	495 (83,9)			

Araştırma kapsamında yer alan çalışanların % 16,1'i kamu sektöründe ve % 83,9'u özel sektör çalışanlarından oluşmakta olup çalışanların % 89,5'i yer personeli ve % 10,5'i uçuş personeli olarak görev yapmaktadır. Uçuş personeli pilot, kabin memuru ve load master mesleklerine tabi olanlardan oluşmaktadır.

Tablo 9.
Tanımlayıcı İstatistikler

Ölçek	Ortalama	Standart Sapma
Örgütsel Sosyalleşme	4,0955	0,65663
Örgütsel Bağlılık	3,3815	0,80367
Örgütsel Vatandaşlık	4,1238	0,64738
İşten Ayrılma Niyeti	2,2025	1,10191

Değişkenlere ait düzeyler Tablo 9'da gösterilmiştir. Örgütsel sosyalleşme ölçeği için toplam puan ortalaması 4,10 ve standart sapma 0,66 olarak bulunmuştur. Bu nedenle örgütsel sosyalleşme ölçeğine ait ortalama değerinin 3,40-4,19 arasında olmasından dolayı çalışanların sosyalleşme düzeylerinin yüksek olduğu anlaşılmaktadır. Örgütsel bağlılık ölçeği ortalaması 3,40 ve standart sapma 0,80

¹ Sivil hava araçlarının uçuş operasyonunun ulusal ve uluslararası sivil havacılık kurallarına uygun olarak planlanması, uygulanmasının takip edilmesi, yönetimi ve kontrolünü sağlamakla sorumlu lisanslı personeldir (SHGM, 2016: 2).

² Uçakların ve hizmetlerin bir apron üzerindeki faaliyetlerini ve hareketini düzenleyen Apron Yönetim Servisi biriminde görevli memur.

³ İSG ve çevre korumaya ilişkin önlemleri alarak, kalite sistemleri çerçevesinde; uçuş işletme el kitabı gereğince kargo uçağının belirtilen kurallara göre yükleme ve boşaltma işlemlerini planlayan ve koordine eden kişidir (MYK, 2015: 8).

olarak bulunmuştur. Örgütsel bağlılık ölçeğine ait ortalama değerinin 2,60-3,39 arasında olmasından dolayı çalışanların örgüte bağlılık düzeylerinin orta düzeyde olduğu anlaşılmaktadır. Örgütsel vatandaşlık ölçeği ortalaması 4,12 ve standart sapma 0,65 olarak bulunmuştur. Örgütsel vatandaşlık ölçeğine ait ortalama 3,40-4,19 arasında olması, çalışanların vatandaşlık düzeylerinin yüksek olduğunu göstermektedir. İşten ayrılma niyeti ölçeği ortalaması 2,20 ve standart sapma 1,10 olarak bulunmuştur. İşten ayrılma niyeti ölçeğine ait ortalama değerinin 1,80-2,59 arasında olmasından dolayı çalışanların işten ayrılma niyetlerinin düşük düzeyde olduğu anlaşılmaktadır.

4.5.2. Farklılık Analizleri

Çalışmada demografik değişkenlerin örgütsel sosyalleşme, örgütsel bağlılık, örgütsel vatandaşlık ve işten ayrılma niyeti ile ilişkileri incelenmiş ve ortalamaları üzerinde farklılığa neden olabilecek herhangi bir etkilerinin olup olmadığını belirlemeye yönelik gerekli analizler yapılmıştır. Bu amaçla t testi ve ANOVA testi yapılmıştır.

4.5.2.1. t testi

Örgütsel sosyalleşme, örgütsel bağlılık, örgütsel vatandaşlık ve işten ayrılma niyeti üzerine demografik değişkenlerin farklılığa neden olabilecek herhangi bir etkisinin olup olmadığını saptamaya yönelik yapılan t testi, ortalama ve standart sapmaları özet olarak Tablo 10’da gösterilmiştir.

Tablo 10.
Demografik Değişkenler İtibariyle Kavramlarla İlgili t Testi Sonuçları

		Cinsiyet		Medeni Durum		Kamu-Özel Sektör		Yer – Uçuş Personeli	
		Erkek	Kadın	Evli	Bekâr	Kamu	Özel	Yer	Uçuş
Örgütsel Sosyalleşme	n	467	123	299	291	95	495	528	62
	$\bar{x}$	4,00	4,01	4,12	3,88	3,97	4,01	4,00	4,06
	s	0,54	0,51	0,47	0,57	0,49	0,54	0,54	0,53
	t		0,24		5,35**		-0,62		-0,82
Örgütsel Bağlılık	n	467	123	299	291	95	495	528	62
	$\bar{x}$	3,32	3,28	3,38	3,25	3,48	3,28	3,31	3,30
	s	0,59	0,63	0,55	0,63	0,62	0,59	0,59	0,67
	t		-0,61		2,62**		2,82*		0,17
Örgütsel Vatandaşlık	n	467	123	299	291	95	495	528	62
	$\bar{x}$	4,10	4,14	4,18	4,03	4,16	4,10	4,11	4,14
	s	0,57	0,55	0,48	0,64	0,51	0,58	0,56	0,66
	t		0,63		3,19**		0,98		-0,38
İşten Ayrılma Niyeti	n	467	123	299	291	95	495	528	62
	$\bar{x}$	2,17	2,31	2,02	2,38	1,96	2,24	2,23	1,94
	s	1,07	1,19	0,97	1,19	1,01	1,11	1,10	1,05
	t		1,15		-3,96**		-2,40*		2,04*

Not: *p<0,05; **p<0,01 düzeyinde anlamlıdır.

Cinsiyet, medeni durum, kamu-özel sektör, yer personeli ve uçuş personeli değişkenlerine göre yapılan t testi sonucunda cinsiyet değişkenine göre anlamlı bir farklılık bulunamamıştır. Medeni durum değişkenine göre örgütsel sosyalleşmede evli çalışanlar ($4,122 \pm 0,475$) ve bekâr çalışanlar ($3,888 \pm 0,577$) arasında istatistiki olarak anlamlı bir fark ($t=5,356$; $p \leq 0,01$) belirlenmiştir. Bu sonuca göre evli çalışanların örgütsel sosyalleşme düzeylerinin bekâr çalışanlara göre daha yüksek olduğu görülmektedir. Yine medeni durum değişkenine göre, örgütsel bağlılıkta evli çalışanlar ($3,880 \pm 0,558$) ve bekâr çalışanlar ($3,250 \pm 0,636$) arasında istatistiki olarak anlamlı bir fark ($t=2,623$; $p \leq 0,01$) belirlenmiştir. Bu sonuca göre evli çalışanların örgütsel bağlılık düzeylerinin bekâr çalışanlara göre daha yüksek olduğu görülmektedir.

Yine medeni durum değişkenine göre, örgütsel vatandaşlıkta evli çalışanlar ($4,189 \pm 0,486$) ve bekâr çalışanlar ($4,038 \pm 0,646$) arasında istatistiki olarak anlamlı bir fark ($t=3,190$; $p \leq 0,01$) belirlenmiştir. Evli çalışanların örgütsel vatandaşlık düzeylerinin bekâr çalışanlara göre daha yüksek olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Medeni durum değişkeninde işten ayrılma niyeti düzeyinde, evli çalışanlar ($2,027 \pm 0,975$) ile bekâr çalışanlar ($2,383 \pm 1,193$) arasında istatistiki olarak anlamlı bir fark ($t=-3,966$, $p \leq 0,01$) belirlenmiştir. Bu sonuca göre de evli çalışanların işten ayrılma niyeti düzeylerinin bekâr çalışanlara göre daha düşük olduğu görülmektedir.

Kamu-özel sektör değişkenine göre, örgütsel sosyalleşme ve örgütsel vatandaşlık düzeyleri arasında anlamlı bir farklılık bulunamamıştır. Kamu-özel sektör değişkeni örgütsel bağlılık düzeyinde kamu çalışanları ($3,480 \pm 0,628$) ve özel sektör çalışanları ($3,284 \pm 0,591$) arasında istatistiki olarak anlamlı bir fark ($t=2,820$; $p \leq 0,05$) belirlenmiştir. Bu sonuca göre kamuda çalışanların özel sektörde çalışanlara göre örgütsel bağlılık düzeyleri daha yüksek olduğu görülmektedir. Yine kamu-özel sektör değişkeni işten ayrılma niyeti düzeyinde kamu çalışanları ($1,969 \pm 1,019$) ve özel sektör çalışanları ($2,248 \pm 1,113$) arasında istatistikî olarak anlamlı bir fark ($t=-2,409$; $p \leq 0,05$) belirlenmiştir. Özel sektör çalışanlarının işten ayrılma niyetinin daha yüksek olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Yer personeli-uçuş personeli değişkenine göre, örgütsel sosyalleşme, örgütsel bağlılık ve örgütsel vatandaşlık düzeylerinde anlamlı bir farklılık bulunamamıştır. Yer personeli-uçuş personeli değişkeni işten ayrılma niyeti düzeyinde yer personeli

olarak çalışanlar (2,233±1,105) ve uçuş personeli olarak çalışanlar (1,944±1,050) arasında istatistiki olarak anlamlı bir fark ($t=2,041$; $p\leq 0,05$) belirlenmiştir.

4.5.2.2. F testi

Örgütsel sosyalleşme, örgütsel bağlılık, örgütsel vatandaşlık ve işten ayrılma niyeti ortalamalarının örgütteki toplam süre değişkeninin farklılığına neden olabilecek herhangi bir etkisinin olup olmadığını saptamaya yönelik yapılan Anova Analizi F testi sonuçları ile ortalama ve standart sapmaları özet olarak Tablo 11’de gösterilmiştir.

Tablo 11.

İşletmedeki Toplam Süre ile İlgili F Testi Sonuçları

	İşletmedeki Toplam Süre (ay)												F testi
	0 - 60		61-120		121-180		181-240		241- 300		301-569		
	n=373		n=90		n=58		n=42		n=19		n=6		
	$\bar{x}$	s	$\bar{x}$	s	$\bar{x}$	s	$\bar{x}$	s	$\bar{x}$	s	$\bar{x}$	s	
Örgütsel sosyalleşme	3,93	0,56	4,12	0,48	4,20	0,43	4,12	0,42	4,28	0,32	3,97	0,68	5,74**
Örgütsel bağlılık	3,26	0,63	3,28	0,58	3,40	0,44	3,61	0,48	3,65	0,56	3,44	0,31	4,49**
Örgütsel vatandaşlık	4,09	0,62	4,14	0,53	4,07	0,45	4,23	0,40	4,37	0,34	4,19	0,34	1,43
İşten ayrılma niyeti	2,32	1,17	2,23	1,05	1,92	0,82	1,73	0,72	1,79	1,11	1,95	1,04	3,69**

Not: * $p<0,05$; ** $p<0,01$ düzeyinde anlamlıdır.

Örgütsel sosyalleşme düzeyinde işletmedeki toplam süre değişkenine göre istatistikî olarak fark anlamlı ($F=5,742$; $p\leq 0,01$) bulunmuştur. Farkın nedeni için yapılan PostHoc testlerinden biri olan Scheffe testi kullanılarak yapılan analizde işletmedeki toplam süre değişkenindeki farklılıkların 0-60 ay arasında olan çalışanlar ($3,925\pm 0,564$) ile 121-180 ay arasında olan çalışanlarda ($4,205\pm 0,430$) anlamlı olduğu görülmüştür. İşletmedeki toplam çalışma süresi fazla olanların örgütsel sosyalleşme düzeylerinin yüksek olduğu görülmektedir.

Örgütsel bağlılık düzeyinde işletmedeki toplam süre değişkenine göre istatistikî olarak fark anlamlı ($F=4,497$; $p\leq 0,01$) bulunmuştur. Farkın nedeni için yapılan PostHoc testlerinden biri olan Scheffe testi kullanılarak yapılan analizde işletmedeki toplam süre değişkenindeki farklılıkların 0-60 ay arasında olan çalışanlar ($3,256\pm 0,626$) ile 181-240 ay arasında olan çalışanlarda ($3,618\pm 0,487$) anlamlı olduğu görülmüştür. İşletmedeki toplam çalışma süresi fazla olanların örgütsel bağlılık düzeylerinin yüksek olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

İşten ayrılma niyeti düzeyinde işletmedeki toplam süre değişkenine göre istatistikî olarak fark anlamlı ($F=3,690$; $p\leq 0,01$) bulunmuştur. Farkın nedeni için yapılan PostHoc testlerinden biri olan Scheffe testi kullanılarak yapılan analizde her hangi bir sonuca ulaşılamamıştır.

Örgütsel sosyalleşme, örgütsel bağlılık, örgütsel vatandaşlık ve işten ayrılma niyeti ortalamalarının toplam çalışma süresi değişkeninin farklılığa neden olabilecek herhangi bir etkisinin olup olmadığını saptamaya yönelik yapılan Anova Analizi F testi sonuçları ile ortalama ve standart sapmaları özet olarak Tablo 12’de gösterilmiştir.

Tablo 12.
Toplam Çalışma Süresi ile İlgili F Testi Sonuçları

	Toplam Çalışma Süresi (ay)												F testi
	0 - 60		61-120		121-180		181-240		241- 300		301-569		
	n=267		n=108		n=94		n=68		n=33		n=19		
	$\bar{x}$	s	$\bar{x}$	s	$\bar{x}$	s	$\bar{x}$	s	$\bar{x}$	s	$\bar{x}$	s	
Örgütsel sosyalleşme	3,87	0,58	4,06	0,50	4,09	0,48	4,11	0,42	4,24	0,36	4,28	0,52	7,38**
Örgütsel bağlılık	3,26	0,63	3,21	0,62	3,38	0,53	3,40	0,47	3,52	0,62	3,60	0,44	3,36**
Örgütsel vatandaşlık	4,05	0,65	4,16	0,55	4,08	0,51	4,14	0,39	4,30	0,38	4,39	0,41	2,51*
İşten ayrılma niyeti	2,37	1,18	2,31	1,13	1,96	0,87	1,96	0,87	1,91	1,11	1,51	0,62	5,24**

Not: * $p<0,05$; ** $p<0,01$ düzeyinde anlamlıdır.

Örgütsel sosyalleşme düzeyinde toplam çalışma süresi değişkenine göre istatistikî olarak fark anlamlı ($F=7,380$; $p\leq 0,01$) bulunmuştur. Farkın nedeni için yapılan PostHoc testlerinden biri olan Scheffe testi kullanılarak yapılan analizde toplam çalışma süresi değişkenindeki farklılıkların 0-60 ay arasında olan çalışanlar ($3,872\pm 0,584$) ile 121-180 ay arasında olan çalışanlarda ($4,095\pm 0,484$) anlamlı olduğu görülmüştür. Yine aynı şekilde toplam çalışma süresi değişkenindeki farklılıkların 0-60 ay arasında olan çalışanlar ($3,872\pm 0,584$) ile 181-240 ay arasında olan çalışanlarda ($4,119\pm 0,426$) anlamlı olduğu görülmüştür. 0-60 ay arasında olan çalışanlar ($3,872\pm 0,584$) ile 241-300 ay arasında olan çalışanlarda da ($4,247\pm 0,367$) anlamlı olduğu görülmüştür. Bu sonuçlara göre örgütsel sosyalleşme düzeyi toplam çalışma süresi fazla olanlarda daha yüksek olduğu anlaşılmaktadır.

Örgütsel bağlılık düzeyinde toplam çalışma süresi değişkenine göre istatistikî olarak fark anlamlı ($F=3,361$; $p\leq 0,01$) bulunmuştur. Farkın nedeni için yapılan PostHoc testlerinden biri olan Scheffe testi kullanılarak yapılan analizde toplam çalışma süresi değişkeninde anlamlı bir sonuca ulaşılamamıştır.

Örgütsel vatandaşlık düzeyinde toplam çalışma süresi değişkenine göre istatistikî olarak fark anlamlı ($F=2,51930$ anket yüz yüze (% 5), 95 anket mail yoluyla (% 16) ve 468 anket web ortamında (%79) yapılmış olup $p \leq 0,05$) bulunmuştur. Farkın nedeni için yapılan PostHoc testlerinden biri olan Scheffe testi kullanılarak yapılan analizde toplam çalışma süresi değişkeninde anlamlı bir sonuca ulaşılamamıştır.

İşten ayrılma niyeti düzeyinde toplam çalışma süresi değişkenine göre istatistikî olarak fark anlamlı ($F=5,240$; $p \leq 0,01$) bulunmuştur. Farkın nedeni için yapılan PostHoc testlerinden biri olan Scheffe testi kullanılarak yapılan analizde toplam çalışma süresi değişkeninde 0-60 ay arasında olan çalışanlar ($2,379 \pm 1,188$) ile 301-569 ay arasında olan çalışanlarda ($1,513 \pm 0,621$) anlamlı olduğu görülmüştür. Toplam çalışma süresi fazla olanların işten ayrılma niyetinin toplam çalışma süresi az olanlara göre daha az olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Tablo 13.
Meslekler ile İlgili F Testi Sonuçları

Meslekler		Örgütsel Sosyalleşme	Örgütsel Bağlılık	Örgütsel Vatandaşlık	İşten Ayrılma Niyeti
Apron Trafik Memuru (n=20)	$\bar{x}$	3,92	3,42	4,17	2,00
	S	0,73	0,68	0,83	0,98
Kabin Memuru (n=27)	$\bar{x}$	4,17	3,54	4,38	1,77
	S	0,50	0,71	0,57	1,10
Hava Trafik Kontrolörü (n=36)	$\bar{x}$	3,99	3,37	4,09	2,16
	S	0,47	0,71	0,44	1,19
Harekât Memuru (n=60)	$\bar{x}$	3,81	3,05	4,03	2,79
	S	0,60	0,53	0,64	1,01
Dispatcher (n=33)	$\bar{x}$	4,17	3,42	4,15	1,91
	S	0,57	0,42	0,62	0,89
Yolcu (Misafir) Hizmetleri Memuru (n=76)	$\bar{x}$	3,86	3,15	4,12	2,63
	S	0,59	0,65	0,66	1,39
İdari İşler Memuru (n=129)	$\bar{x}$	4,08	3,43	4,09	2,07
	S	0,47	0,53	0,54	0,95
Pilot (n=25)	$\bar{x}$	3,80	2,94	3,81	2,27
	S	0,55	0,51	0,70	1,04
Uçak Teknisyeni (n=89)	$\bar{x}$	4,03	3,15	4,05	2,33
	S	0,47	0,52	0,45	1,09
Kargo Memuru (n=13)	$\bar{x}$	3,89	3,59	4,10	1,73
	S	0,55	0,48	0,58	1,09
Güvenlik Memuru (n=39)	$\bar{x}$	3,98	3,61	4,21	1,76
	S	0,35	0,49	0,33	0,83
Load Master (n=10)	$\bar{x}$	4,38	3,53	4,31	1,57
	S	0,22	0,57	0,43	0,71
Diğer (n=33)	$\bar{x}$	4,18	3,47	4,22	1,90
	S	0,64	0,66	0,60	0,89
F testi		2,95**	5,49**	1,62	4,75**

Not: * $p < 0,05$; ** $p < 0,01$ düzeyinde anlamlıdır.

Örgütsel sosyalleşme, örgütsel bağlılık, örgütsel vatandaşlık ve işten ayrılma niyeti ortalamalarının meslekler değişkeninin farklılığına neden olabilecek herhangi bir

etkisinin olup olmadığını saptamaya yönelik yapılan Anova Analizi F testi sonuçları ile ortalama ve standart sapmaları özet olarak Tablo 13’de gösterilmiştir.

Örgütsel bağlılık düzeyinde meslekler değişkenine göre istatistikî olarak fark anlamlı ($F=5,493$; $p\leq 0,01$) bulunmuştur. Farkın nedeni için yapılan PostHoc testlerinden biri olan Scheffe testi kullanılarak yapılan analizde meslek değişkenindeki farklılıkların harekât memuru ($3,054\pm 0,532$) ile güvenlik memuru ($3,611\pm 0,493$) arasında anlamlı olduğu görülmüştür. Bu sonuca göre güvenlik memurlarının örgütsel bağlılık düzeylerinin harekât memurlarının örgütsel bağlılık düzeylerine göre daha yüksek olduğu görülmüştür.

Örgütsel sosyalleşme düzeyinde meslekler değişkenine göre istatistiki olarak fark anlamlı bulunamamıştır. Ancak örgütsel sosyalleşme düzeyi en yüksek olan meslek gruplarının Load Master 4,38, diğer grubunda yer alan 4,18, dispeçer 4,17 ve kabin memurları 4,17 olduğu görülmektedir. Örgütsel vatandaşlık düzeyinde de meslekler değişkenine göre istatistiki olarak fark anlamlı çıkmamıştır. Örgütsel vatandaşlık düzeyi en yüksek olan meslek grupları ise kabin memuru 4,38, load master 4,31 ve diğer grubunda yer alanlar 4,22 olmuştur.

İşten ayrılma niyeti düzeyinde meslekler değişkenine göre istatistikî olarak fark anlamlı ($F=4,754$; $p\leq 0,01$) bulunmuştur. Farkın nedeni için yapılan PostHoc testlerinden biri olan Scheffe testi kullanılarak yapılan analizde meslek değişkenindeki farklılıkların harekât memuru ($2,791\pm 1,016$) ile güvenlik memuru ($1,769\pm 0,836$) arasında anlamlı olduğu görülmüştür. Bu sonuca göre harekât memurlarının işten ayrılma niyeti düzeylerinin güvenlik memurlarının işten ayrılma niyeti düzeylerine göre daha yüksek olduğu görülmüştür.

Tablo 14.
Sektörel Değişkeni ile İlgili F Testi Sonuçları

Değişkenler	Alt Sektörler						F testi
	Yer Hizmetleri		Havayolu		Havalimanı		
	n=153		n=285		n=152		
	$\bar{x}$	S	$\bar{x}$	S	$\bar{x}$	S	
Örgütsel Sosyalleşme	<u>3,84</u>	0,60	<u>4,07</u>	0,49	<u>4,03</u>	0,52	10,23**
Örgütsel Bağlılık	<u>3,13</u>	0,61	<u>3,31</u>	0,56	<u>3,50</u>	0,60	15,30**
Örgütsel Vatandaşlık	4,02	0,69	4,13	0,52	4,17	0,53	2,75
İşten Ayrılma Niyeti	<u>2,61</u>	1,23	<u>2,10</u>	1,03	<u>1,96</u>	0,97	15,91**

Not: * $p<0,05$; ** $p<0,01$ düzeyinde anlamlıdır.

Örgütsel sosyalleşme, örgütsel bağlılık, örgütsel vatandaşlık ve işten ayrılma niyeti ortalamalarının sektörel değişkenin farklılığına neden olabilecek herhangi bir etkisinin olup olmadığını saptamaya yönelik yapılan Anova Analizi F testi sonuçları ile ortalama ve standart sapmaları özet olarak Tablo 14’de gösterilmiştir.

Örgütsel sosyalleşme düzeyinde sektörel değişkene göre istatistikî olarak fark anlamlı ($F=10,231$; $p\leq 0,01$) bulunmuştur. Farkın nedeni için yapılan PostHoc testlerinden biri olan Scheffe testi kullanılarak yapılan analizde sektörel değişkenindeki farklılıkların yer hizmetleri çalışanları ($3,841\pm 0,607$) ile havayolu çalışanları ($4,078\pm 0,492$) arasında anlamlı olduğu görülmüştür. Bu sonuca göre havayolu çalışanlarının yer hizmetleri çalışanlarına göre örgütsel sosyalleşme düzeylerinin daha yüksek olduğu görülmüştür. Yine sektörel değişkenindeki farklılıkların yer hizmetleri çalışanları ($3,841\pm 0,607$) ile havalimanı çalışanları ($4,038\pm 0,521$) arasında anlamlı olduğu görülmüştür. Bu sonuca göre yer hizmetleri çalışanlarının havalimanı çalışanlarına göre örgütsel sosyalleşme düzeylerinin daha düşük olduğu görülmüştür.

Örgütsel bağlılık düzeyinde sektörel değişkene göre istatistikî olarak fark anlamlı ($F=15,301$; $p\leq 0,01$) bulunmuştur. Farkın nedeni için yapılan PostHoc testlerinden biri olan Scheffe testi kullanılarak yapılan analizde sektörel değişkenindeki farklılıkların yer hizmetleri çalışanları ($3,133\pm 0,617$) ile havayolu çalışanları ($3,313\pm 0,560$) arasında anlamlı olduğu görülmüştür. Bu sonuca göre havayolu çalışanlarının yer hizmetleri çalışanlarına göre örgütsel bağlılık düzeylerinin daha yüksek olduğu görülmüştür. Yine sektörel değişkenindeki farklılıkların yer hizmetleri çalışanları ($3,133\pm 0,617$) ile havalimanı çalışanları ($3,504\pm 0,604$) arasında anlamlı olduğu görülmüştür. Bu sonuca göre yer hizmetleri çalışanlarının havalimanı çalışanlarına göre örgütsel bağlılık düzeylerinin daha düşük olduğu görülmüştür. Sektörel değişkenindeki farklılıkların havayolu çalışanları ($3,313\pm 0,560$) ile havalimanı çalışanları ($3,504\pm 0,604$) arasında anlamlı olduğu görülmüştür. Bu sonuca göre havayolu çalışanlarının havalimanı çalışanlarına göre örgütsel bağlılık düzeylerinin daha düşük olduğu görülmüştür.

Örgütsel vatandaşlık düzeyinde sektörel değişkene göre istatistikî olarak fark anlamlı bulunmamıştır. Ancak havalimanı (4,17) ve havayolu (4,13) çalışanlarının

örgütsel vatandaşlık düzeylerinin yer hizmetleri (4,02) çalışanlarına göre daha yüksek olduğu görülmektedir.

İşten ayrılma niyeti düzeyinde sektörel değişkene göre istatistikî olarak fark anlamlı ($F=15,919$; $p \leq 0,01$) bulunmuştur. Farkın nedeni için yapılan PostHoc testlerinden biri olan Scheffe testi kullanılarak yapılan analizde sektörel değişkenindeki farklılıkların yer hizmetleri çalışanları ($2,613 \pm 1,231$) ile havayolu çalışanları ($2,109 \pm 1,037$) arasında anlamlı olduğu görülmüştür. Bu sonuca göre yer hizmetleri çalışanlarının, havayolu çalışanlarına göre işten ayrılma niyeti düzeylerinin daha yüksek olduğu görülmüştür. Yine sektörel değişkenindeki farklılıkların yer hizmetleri çalışanları ($2,613 \pm 1,231$) ile havalimanı çalışanları ($1,965 \pm 0,971$) arasında anlamlı olduğu görülmüştür. Bu sonuca göre yer hizmetleri çalışanlarının, havalimanı çalışanlarına göre işten ayrılma niyeti düzeylerinin daha yüksek olduğu görülmüştür.

Örgütsel sosyalleşme, örgütsel bağlılık, örgütsel vatandaşlık ve işten ayrılma niyeti ortalamalarının eğitim seviyesi değişkenin farklılığına neden olabilecek herhangi bir etkisinin olup olmadığını saptamaya yönelik yapılan Anova Analizi F testi sonuçları ile ortalama ve standart sapmaları özet olarak Tablo 15’de gösterilmiştir.

Tablo 15.
Eğitim Seviyesi Değişkeni ile İlgili F Testi Sonuçları

	Eğitim Seviyesi						Lisansüstü		F testi
	Lise ve Öncesi		Önlisans		Lisans				
	n=26		n=48		n=447		n=69		
	$\bar{x}$	S	$\bar{x}$	S	$\bar{x}$	S	$\bar{x}$	S	
Örgütsel Sosyalleşme	4,08	0,62	3,85	0,60	4,00	0,53	4,07	0,48	1,72
Örgütsel Bağlılık	3,55	0,61	3,36	0,65	3,32	0,58	3,11	0,62	4,27**
Örgütsel Vatandaşlık	4,33	0,54	4,01	0,73	4,11	0,55	4,09	0,55	1,78
İşten Ayrılma Niyeti	1,83	1,11	1,95	1,14	2,21	1,09	2,44	1,08	2,93*

Not: * $p < 0,05$; ** $p < 0,01$ düzeyinde anlamlıdır.

Örgütsel sosyalleşme düzeyinde eğitim seviyesi değişkenine göre istatistikî olarak fark anlamlı ($F=1,726$; $p > 0,05$) bulunamamıştır.

Örgütsel bağlılık düzeyinde eğitim seviyesi değişkenine göre istatistikî olarak fark anlamlı ($F=4,272$; $p \leq 0,01$) bulunmuştur. Farkın nedeni için yapılan PostHoc testlerinden biri olan Scheffe testi kullanılarak yapılan analizde eğitim seviyesi değişkenindeki farklılıkların lise ve öncesi eğitim seviyesine sahip çalışanlar ($3,558 \pm 0,617$) ile lisansüstü eğitim seviyesine sahip çalışanları ($3,113 \pm 0,622$) arasında anlamlı olduğu görülmüştür. Bu sonuca göre lisansüstü eğitim seviyesine

sahip çalışanların, lise ve öncesi eğitim seviyesine sahip çalışanlara göre örgütsel bağlılık düzeylerinin daha yüksek olduğu görülmüştür.

Örgütsel vatandaşlık düzeyinde eğitim seviyesi değişkenine göre istatistikî olarak fark anlamlı ($F=1,78$; $p>0,05$) bulunamamıştır.

İşten ayrılma niyeti düzeyinde eğitim seviyesi değişkenine göre istatistikî olarak fark anlamlı ($F=2,938$; $p\leq 0,05$) bulunmuş ancak farkın nedeni için yapılan PostHoc testlerinden biri olan Scheffe testi kullanılarak yapılan analizde eğitim seviyesi değişkeninde farklılığa ulaşılamamıştır.

Örgütsel sosyalleşme, örgütsel bağlılık, örgütsel vatandaşlık ve işten ayrılma niyeti ortalamalarının yaş değişkeninin farklılığa neden olabilecek herhangi bir etkisinin olup olmadığını saptamaya yönelik yapılan Anova Analizi F testi sonuçları ile ortalama ve standart sapmaları özet olarak Tablo 16’da gösterilmiştir.

Tablo 16.
Yaş Değişkeni ile İlgili F Testi Sonuçları

	Yaş								F testi
	20 - 30 Arası		31 - 40 Arası		41 - 50 Arası		51 -59 Arası		
	n=293		n=192		n=93		n=12		
	$\bar{x}$	s	$\bar{x}$	s	$\bar{x}$	s	$\bar{x}$	s	
Örgütsel Sosyalleşme	<u>3,90</u>	0,58	<u>4,07</u>	0,48	<u>4,16</u>	0,46	4,15	0,45	8,13**
Örgütsel Bağlılık	<u>3,25</u>	0,62	3,30	0,58	<u>3,48</u>	0,54	3,52	0,35	3,96**
Örgütsel Vatandaşlık	4,07	0,64	4,09	0,50	4,24	0,45	4,28	0,37	2,47
İşten Ayrılma Niyeti	<u>2,37</u>	1,18	2,15	1,01	<u>1,82</u>	0,91	1,68	0,81	7,16**

Not: * $p<0,05$; ** $p<0,01$ düzeyinde anlamlıdır.

Örgütsel sosyalleşme düzeyinde yaş değişkene göre istatistikî olarak fark anlamlı ($F=8,136$, $p\leq 0,01$) bulunmuştur. Farkın nedeni için yapılan PostHoc testlerinden biri olan Scheffe testi kullanılarak yapılan analizde yaş değişkenindeki farklılıkların 20-30 yaş arasındaki çalışanlar ($3,902\pm 0,580$) ile 31-40 yaş arasındaki çalışanlar ($4,078\pm 0,484$) arasında anlamlı olduğu görülmüştür. Bu sonuca göre 20-30 yaş arasındaki çalışanların 31-40 yaş arasındaki çalışanlara göre örgütsel sosyalleşme düzeylerinin daha düşük olduğu görülmüştür. Yine yaş değişkenindeki farklılıkların 20-30 yaş arasındaki çalışanlar ($3,902\pm 0,580$) ile 41-50 yaş arasındaki çalışanlar ($4,168\pm 0,462$) arasında anlamlı olduğu görülmüştür. Bu sonuca göre 20-30 yaş arasındaki çalışanların 41-50 yaş arasındaki çalışanlara göre örgütsel sosyalleşme düzeylerinin daha düşük olduğu görülmüştür. Yaş arttıkça örgütsel sosyalleşme düzeyinin arttığı sonuca da ulaşılabilmektedir.

Örgütsel bağlılık düzeyinde yaş değişkene göre istatistikî olarak fark anlamlı ($F=3,960$, $p\leq 0,01$) bulunmuştur. Farkın nedeni için yapılan PostHoc testlerinden biri olan Scheffe testi kullanılarak yapılan analizde yaş değişkenindeki farklılıkların 20-30 yaş arasındaki çalışanlar ($3,258\pm 0,627$) ile 41-50 yaş arasındaki çalışanlar ($3,486\pm 0,543$) arasında anlamlı olduğu görülmüştür. Bu sonuca göre 20-30 yaş arasındaki çalışanların 41-50 yaş arasındaki çalışanlara göre örgütsel bağlılık düzeylerinin daha düşük olduğu görülmüştür. Yaş arttıkça örgütsel bağlılık düzeyinin arttığı sonuca da ulaşılabilmektedir.

İşten ayrılma niyeti düzeyinde yaş değişkene göre istatistikî olarak fark anlamlı ($F=7,166$, $p\leq 0,01$) bulunmuştur. Farkın nedeni için yapılan PostHoc testlerinden biri olan Scheffe testi kullanılarak yapılan analizde yaş değişkenindeki farklılıkların 20-30 yaş arasındaki çalışanlar ($2,373\pm 1,185$) ile 41-50 yaş arasındaki çalışanlar ($1,825\pm 0,917$) arasında anlamlı olduğu görülmüştür. Bu sonuca göre 20-30 yaş arasındaki çalışanların 41-50 yaş arasındaki çalışanlara göre işten ayrılma niyeti düzeylerinin daha yüksek olduğu görülmüştür. Yaş arttıkça işten ayrılma niyetinin azaldığı sonucuna ulaşılabilmektedir.

4.5.3. Korelasyon Analizi

Bu çalışmada örgütsel sosyalleşme, örgütsel bağlılık, örgütsel vatandaşlık ve işten ayrılma niyeti değişkenleri arasında bir ilişki olup olmadığını ve ilişki var ise bunun yönü ve şiddeti hakkında bilgi edinmek için Pearson Korelasyon analizi yapılmış ve Tablo 17’de yapılan değişkenlere ilişkin veriler gösterilmektedir.

Tablo 17.
Değişkenlere Ait Korelasyon Analiz Tablosu

	Örgütsel Sosyalleşme	Örgütsel Vatandaşlık	Örgütsel Bağlılık	İşten Ayrılma Niyeti
Örgütsel Sosyalleşme	1	0,76**	0,36**	-0,16**
Örgütsel Vatandaşlık	0,76**	1	0,28**	-0,094*
Örgütsel Bağlılık	0,36**	0,28**	1	-0,64**
İşten Ayrılma Niyeti	-0,16**	-0,09*	-0,64**	1

Not: ** Korelasyon 0,01 ve * 0,05 düzeyinde anlamlıdır (iki yönlü).

Örgütsel sosyalleşme ile işten ayrılma niyeti arasında düşük düzeyde, negatif yönlü ve anlamlı bir ilişki görülmektedir ($r = -0,166$; $p\leq 0,01$) Örgütsel sosyalleşme ile örgütsel vatandaşlık arasında yüksek düzeyde, pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki olduğu görülmektedir ($r = 0,764$; $p\leq 0,01$). Örgütsel sosyalleşme ile örgütsel bağlılık arasında orta düzeyde, pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki vardır ($r = 0,361$; $p\leq 0,01$).

Örgütsel vatandaşlık ile işten ayrılma niyeti arasında düşük düzeyde, negatif yönlü ve anlamlı bir ilişki vardır ($r = -0,094$; $p \leq 0,05$) Örgütsel vatandaşlık ile örgütsel bağlılık arasında düşük düzeyde, pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki vardır ($r = 0,288$; $p \leq 0,01$). Örgütsel bağlılık ile işten ayrılma niyeti arasında orta düzeyde, negatif yönlü ve anlamlı bir ilişki bulunmaktadır ($r = -0,645$; $p \leq 0,01$).

Ayrıca örgütsel sosyalleşme, örgütsel bağlılık, örgütsel vatandaşlık ve işten ayrılma niyeti ile yaş, toplam çalışma süresi ve işletmedeki toplam çalışma süresi değişkenleri arasında bir ilişki olup olmadığını ve ilişki var ise bunun yönü ve şiddeti hakkında bilgi edinmek için Pearson Korelasyon analizi yapılmış ve Tablo 18’de yapılan değişkenlere ilişkin veriler gösterilmektedir.

Tablo 18.
Değişkenler ile Demografik değişkenlere Ait Korelasyon Analiz Tablosu

	Yaş	Toplam Çalışma Süresi	İşletmedeki Toplam Süre
Örgütsel Sosyalleşme	0,19**	0,22**	0,17**
Örgütsel Bağlılık	0,13**	0,15**	0,17**
Örgütsel Vatandaşlık	0,09*	0,11**	0,08*
İşten Ayrılma Niyeti	-0,18**	-0,18**	-0,16**

Not: ** Korelasyon 0,01 ve * 0,05 düzeyinde anlamlıdır (iki yönlü).

Örgütsel sosyalleşme ile yaş değişkeni arasında düşük düzeyde, pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki görülmektedir ($r = 0,192$; $p \leq 0,01$). Örgütsel sosyalleşme ile toplam çalışma süresi arasında düşük düzeyde, pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki olduğu görülmektedir ($r = 0,228$; $p \leq 0,01$). Örgütsel sosyalleşme ile işletmedeki toplam süre arasında düşük düzeyde, pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki vardır ($r = 0,178$; $p \leq 0,01$).

Örgütsel bağlılık ile yaş değişkeni arasında düşük düzeyde, pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki görülmektedir ($r = 0,133$; $p \leq 0,01$). Örgütsel bağlılık ile toplam çalışma süresi arasında düşük düzeyde, pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki olduğu görülmektedir ($r = 0,150$; $p \leq 0,01$). Örgütsel bağlılık ile işletmedeki toplam süre arasında düşük düzeyde, pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki vardır ($r = 0,177$; $p \leq 0,01$).

Örgütsel vatandaşlık ile yaş değişkeni arasında düşük düzeyde, pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki görülmektedir ($r = 0,099$; $p \leq 0,05$). Örgütsel vatandaşlık ile toplam çalışma süresi arasında düşük düzeyde, pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki olduğu görülmektedir ($r = 0,119$; $p \leq 0,01$). Örgütsel vatandaşlık ile işletmedeki

toplam süre arasında düşük düzeyde, pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki vardır ($r = 0,084$; $p \leq 0,05$).

İşten ayrılma niyeti ile yaş değişkeni arasında düşük düzeyde, negatif yönlü ve anlamlı bir ilişki görülmektedir ($r = -0,186$; $p \leq 0,01$). İşten ayrılma niyeti ile eğitim arasında düşük düzeyde, pozitif ve anlamlı bir ilişki görülmektedir ($r = 0,121$; $p \leq 0,01$). İşten ayrılma niyeti ile toplam çalışma süresi arasında düşük düzeyde, negatif yönlü ve anlamlı bir ilişki olduğu görülmektedir ($r = -0,187$; $p \leq 0,01$). İşten ayrılma niyeti ile işletmedeki toplam süre arasında düşük düzeyde, negatif yönlü ve anlamlı bir ilişki vardır ($r = -0,164$; $p \leq 0,01$).

4.5.4. Yapısal Eşitlik Modellemesi

Öngörülen model çerçevesinde kavramlar arasında yollar çizilmiştir. Ayrıca kontrol değişkenleri de eklenmiştir. Yapılan YEM analizinde öncelikle kontrol değişkenlerinden başlanmak kaydıyla anlamsız yollar silinmiştir.

Modelin kurgulanan yapıya uygun olup olmadığını görmek için metin çıktılarından modele ait uyum değerlerine bakılmıştır. Buradaki uyum değerleri, modelin yeterli uyum sağladığını göstermektedir. CMIN/df değeri 2,199; RMSEA 0,045 GFI 0,848; CFI 0,936'dır. RMR değeri 0,167 olup 0,08'den büyük olduğu için uyum konusunda sorun oluşturmakta olmasına rağmen standardize edilmiş SRMR değeri 0,076 bulunması kabul edilebilir olduğunu gösterir.

Model üzerinde yer alan tüm yolların değerleri görülmektedir (Şekil 12). Görülen değerler direk etkileri gösteren standardize edilmiş beta değerleridir. Bunlar; örgütsel sosyalleşme örgütsel bağlılığı ($\beta = 0,466$; $p \leq 0,01$) ve örgütsel vatandaşlığı ($\beta = 0,869$; $p \leq 0,01$) pozitif ve anlamlı bir şekilde etkilemektedir. İşten ayrılma niyeti örgütsel bağlılık tarafından ($\beta = -0,853$, $p \leq 0,01$) negatif ve istatistiki olarak anlamlı bir şekilde etkilenirken ve örgütsel vatandaşlık tarafından ($\beta = 0,287$; $p \leq 0,01$) pozitif ve anlamlı bir şekilde etkilenmektedir (Şekil 12 ve Tablo 24). Açıklama güçlerine bakıldığında örgütsel sosyalleşme örgütsel vatandaşlığı 0,77; örgütsel bağlılığı 0,22 oranında açıklamaktadır. İşten ayrılma niyeti ise 0,64 oranında açıklamaktadır. Demografik değişkenlerden sektör ($\beta = -0,08$, $p \leq 0,01$); eğitim ($\beta = 0,10$, $p \leq 0,01$) ve yaş ($\beta = -0,08$, $p \leq 0,01$) işten ayrılma niyetine etkisini anlamlı bir şekilde etkilemektedir. Meslek ($\beta = -0,09$, $p \leq 0,01$) ve eğitim ($\beta = -0,10$, $p \leq 0,01$) örgütsel

4.5.5. Aracılık Analizleri

Modelde yer alan örgütsel sosyalleşme ile işten ayrılma değişkenleri arasındaki örgütsel bağlılık ve örgütsel vatandaşlık değişkenlerinin aracı olup olmadığı yönünde aracılık analizleri yapılmıştır. Baron ve Kenny (1986) modelinde yer alan adımlar çerçevesinde bağımsız değişken, aracı değişken ve bağımlı değişken aralarındaki etkiler incelenmiştir. Aracılığın anlamını açıklığa kavuşturmak için, nedensel zinciri gösteren bir model olarak yol diyagramı oluşturulmuştur (Baron ve Kenny, 1986:1176). Bunlar;

1. Bağımsız değişkenin, aracı değişken üzerinde bir etkisi olmalıdır.

2. Bağımsız değişkenin, bağımlı değişken üzerinde bir etkisi olmalıdır.

3. Aracı değişken açısından değerlendirildiğinde, ikinci adımda, bağımsız değişkenle bağımlı değişken arasında anlamlı olmayan ilişki ortaya çıkarsa tam aracılık etkisinden; bağımsız değişken ile bağımlı değişken arasındaki ilişkide azalma olursa kısmi aracılık etkisinden söz edilebilir (Koç, Kaya, Özbek ve Akkılıç, 2014: 6). Baron ve Kenny'nin (1986) modelini uygulamak için model örgütsel sosyalleşmenin işten ayrılma niyetine etkisinde örgütsel bağlılığın aracılığı ve örgütsel sosyalleşmenin işten ayrılma niyetine etkisinde örgütsel vatandaşlığın aracılığı şeklinde iki ayrı model oluşturulmuştur.

Birinci adım göre, örgütsel sosyalleşmenin örgütsel bağlılık üzerinde anlamlı bir etkinin bulunmakta ($\beta=0,47$; $p\leq 0,01$) ve açıklama gücünün de ($R^2 = 0,22$) olduğu görülmektedir. Aynı şekilde örgütsel sosyalleşmenin örgütsel vatandaşlık üzerinde anlamlı bir etki bulunmaktadır ($\beta=0,87$; $p\leq 0,01$) ve açıklama gücünün de ($R^2 = 0,77$) olduğu görülmekte olduğundan birinci şart sağlanmış olmaktadır.

İkinci adıma göre, örgütsel sosyalleşmenin işten ayrılma niyeti üzerine etkisinde negatif ($\beta = -0,11$; $p\leq 0,05$) anlamlı bir ilişki olduğu ancak açıklama gücünün çok düşük olduğu ($R^2 = 0,09$) görülmektedir (Şekil 13; regresyon ve kovaryans ağırlıkları için Bknz. EK 3, Tablo 29).

Üçüncü adımda ise, örgütsel sosyalleşmenin işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisinde örgütsel bağlılığın etkisinin anlamlı ve yüksek olduğu görülmektedir (Şekil 14; regresyon ve kovaryans ağırlıkları için Bknz. EK 3, Tablo 30). Doğrudan etkinin pozitif olarak 0,31'e yükseldiği ve açıklama gücünün de yükseldiği ($R^2 = 0,72$) görülmektedir. Örgütsel sosyalleşmenin işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisinde

Tablo 22.*Hipotezlerin Kabul veya Ret Durumları*

No	Hipotez	Analiz Yöntemi	Kabul/Ret Durumu
H ₁	Örgütsel sosyalleşme örgütsel bağlılığı pozitif etkiler.	YEM modeli	Kabul
H ₂	Örgütsel sosyalleşme örgütsel vatandaşlığı pozitif etkiler.	YEM modeli	Kabul
H ₃	Örgütsel sosyalleşme işten ayrılma niyetini negatif etkiler.	YEM modeli	Ret
H ₄	Örgütsel bağlılık örgütsel vatandaşlığı pozitif etkiler.	YEM modeli	Ret
H ₅	Örgütsel bağlılık işten ayrılma niyetini negatif etkiler.	YEM modeli	Kabul
H ₆	Örgütsel vatandaşlık işten ayrılma niyetini negatif etkiler.*	YEM modeli	Ret
H _{7a}	Örgütsel sosyalleşme ile işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkide örgütsel bağlılığın aracılık rolü vardır.	YEM modeli ve Sobel testi	Kısmi Kabul
H _{7b}	Örgütsel sosyalleşme ile işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkide örgütsel vatandaşlığın aracılık etkisi vardır.	YEM modeli ve Sobel testi	Ret

Not: * Hipotez negatif belirlenmiş olduğu halde sonuç pozitif çıkması nedeniyle hipotez sonucu ret edilmiştir.

4.5.6. Etkileşim Analizi

Örgütsel davranış ile ilgili yapılan çalışmalarda değişkenler arasında ilişki ve üzerindeki etki olup olmadığı araştırılmakta ve analiz edilmektedir. İlişki ve etki bulunmasa da çalışmayı güçlendiren etkileşim analizleri yapılmıştır. Bağımlı ve bağımsız değişkenler ile demografik değişkenler arasında var olan farklı bir ilişkiyi gösteren etkileşim analizleri yapılmaktadır.

Örgütlerde genellikle örgüt üyesi ile örgüt arasında sürekli bir etkileşim söz konusudur. Birkaç kişiyle sık ve iyi etkileşimlere ihtiyaç vardır ve bu etkileşimler, birbirlerinin refahı için istikrarlı ve kalıcı bir duygusal çerçevede gerçekleşmelidir. Sık temas olmadan ilişki de tatmin edici olmayacaktır (Baumeister ve Leary, 1995: 497). Bu yüzden örgütsel sosyalleşme ile ilgili yapılan araştırmalarda, bireysel farklılıkların zaman içinde sosyalleşme dinamikleri içerisinde nasıl bir rol oynadığını düşünen ve sosyalleşme üzerinde daha fazla etkileşimci yaklaşımlara ihtiyaç bulunduğu vurgulanmaktadır (Ashforth vd., 2007: 41). Örgütsel sosyalleşme, yeni bir

üyenin girdiği toplumun, örgütün veya grubun değer sistemini, normları ve gerekli davranış kalıplarını öğrenme sürecini ifade etmekte olup yeni üyeler arasındaki etkileşime odaklanmıştır (Schein, 1988: 3).

Özellikle yeni gelen bireyin örgüt ve iş arkadaşları ile uyumunu etkileyen örgütsel sosyalleşme taktikleri ile birlikte, yeni gelenin sosyalleşmesinin nasıl sağlanacağını anlaşılmaması için kişi-durum etkileşimini ortaya koymuştur (Salavati vd., 2011: 397). Ayrıca, Katz'a (1980) göre, yeni gelenler sosyal etkileşimler yoluyla örgütsel gerçeklik ve rol kimliklerinin durumsal tanımlarını inşa etmeye çalışabilmektedir (aktaran Saks ve Ashforth, 1997: 237). Hart (1993), örgütsel sosyalleşme üzerinde çalışırken bireyler arasındaki etkileşimi “temel analiz birimi” olarak tanımlar (aktaran Norton, 1995: 17). Bir değişim ve iletişim döngüsünde diğerlerini etkileyen bir kişinin açık eylemleri, gizli planları ve fiziksel varlığı olan etkileşim yöntemleri veya türleri, temel sosyalleşme olaylarını açıklamak için bir çerçeve sağlamaktadır (Norton, 1995: 17). Schein'in (1985) önerdiği sosyalleşme etkileşim modelinde, örgüt kültürü, grup üyeleri arasındaki, grupla çevredeki elemanlar arasındaki etkileşimin bir ürünüdür (aktaran Balcı, 2003: 87).

Etkileşim, örgüte yeni katılan bireylerin, sosyal etkileşimler ve iletişim kanalları gibi çeşitli yollarla sağlanan bilgiler sayesinde üstleri ve akranları arasında oluşan belirsizliğin azalmasını sağlar (Saks ve Ashforth, 1997: 236). Birbirinden hoşlanan bireyler karşılıklı belirsizliklerini azaltır; birbirinden hoşlanmayanlar etkileşimden kaçınır ve böylece karşılıklı belirsizliklerini azaltmazlar. Berger, cilt rengi, yaş veya fiziksel çekicilik gibi gözlemlenebilir özelliklere ilk duyuşsal tepkinin daha fazla belirsizlik azaltma girişimini ilerletebileceğini veya engelleyebileceğini öne sürmüştür. Belirsizliğin azaltılması, elbette etkileşimin gerçekten ilerlediğini ve duygusal tepkilerde daha fazla değişikliğe yol açabildiğini göstermektedir (Berger, 1986: 36).

Daniel Soper'in (2019) geliştirmiş olduğu etkileşim programı özellikle etkileşim grafiklerini çizmek ve etkileşim istatistiklerini analiz etmek için tasarlanmış Windows yazılım programıdır. Soper'in (2019) geliştirdiği etkileşim programı ile iki değişkenli, kategorik veya sürekli değişkenler kullanılarak kolayca etkileşim grafikleri oluşturulabilmektedir. Örgütsel sosyalleşmenin başarılı bir şekilde uygulanmasında etkileşimin önemli rol oynadığı vurgulanmıştır. Bu yüzden

bu çalışmada da değişkenler arasında etkileşim analizi yapılmıştır. Çalışmanın bu bölümünde tezin amacı olmasa da çalışmanın daha anlamlı yorumlanması için Soper'in (2019) geliştirdiği etkileşim program kullanılarak bağımsız, bağımlı ve aracı değişkenlerin kontrol değişkenleri ile olan etkileşimi analiz edilmiştir. Analiz sonuçları Tablo 23'de gösterilmiş olup değişkenler arasında anlamlı çıkan ilişkiler Grafik 1 ile Grafik 9 arasında detaylı ele alınmıştır.

Tablo 23.
Etkileşim Analizi İstatistikleri

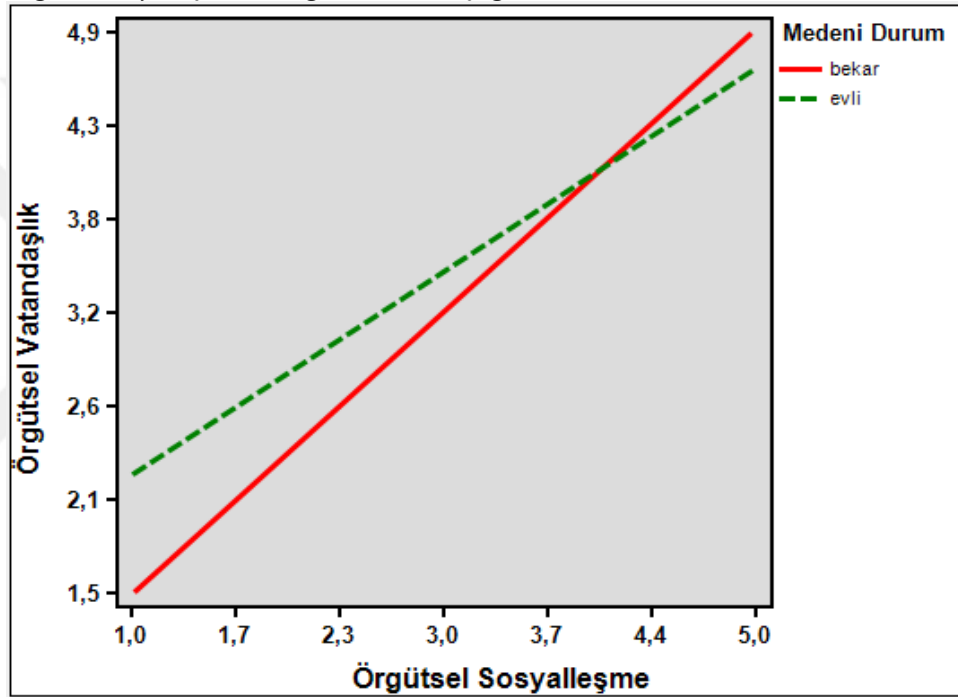
Model	Değişkenler	B	Std. Hata	t	Model Özeti
OSxMD→OV	Sabit	1,60	0,17	9,50***	R=0,77
	OS	0,62	0,04	15,46***	R ² =0,60
	Aylak değişken 1	-0,97	0,22	-4,44***	Düzenlenmiş R ² =0,60
	Etkileşim terimi 1	0,24	0,05	-1,99***	F=291,75*** Etki büyüklüğü (f ²)=1,493
OSxED→OV	Sabit	0,83	0,13	6,53***	R=0,79
	OS	0,80	0,03	26,23***	R ² =0,63
	Aylak değişken 1	3,40	0,45	7,51***	Düzenlenmiş R ² =0,62
	Etkileşim terimi 1	-0,74	0,11	-6,95***	F=139,78*** Etki büyüklüğü (f ²)=1,68
OSxSK→OV	Sabit	0,54	0,17	3,13***	R=0,78
	OS	0,89	0,04	21,08***	R ² =0,61
	Aylak değişken 2	1,29	0,28	4,68***	Düzenlenmiş R ² =0,61
	Etkileşim terimi 2	-0,32	0,07	-4,75***	F=178,98*** Etki büyüklüğü (f ²)=1,17
OSxSK→OB	Sabit	2,12	0,31	6,78***	R=0,40
	OB	0,27	0,08	3,47***	R ² =0,16
	Aylak değişken 1	-1,04	0,44	-2,36**	Düzenlenmiş R ² =0,16
	Etkileşim terimi 1	0,30	0,11	2,82***	F=22,56*** Etki büyüklüğü (f ²)=0,19
OSxPS→OV	Sabit	1,11	0,12	9,64***	R=0,77
	OS	0,74	0,03	26,34***	R ² =0,59
	Aylak değişken 1	-0,65	0,34	-1,95*	Düzenlenmiş R ² =0,59
	Etkileşim terimi 1	0,16	0,08	1,98*	F=277,80*** Etki büyüklüğü (f ²)=1,42
OSxPS→OB	Sabit	1,70	0,21	8,20***	R=0,37
	OS	0,41	0,05	8,17***	R ² =0,14
	Aylak değişken 1	-1,11	0,60	-1,84	Düzenlenmiş R ² =0,13
	Etkileşim terimi 1	0,28	0,15	1,90*	F=30,74*** Etki büyüklüğü (f ²)=0,16
OSxSK→IAN	Sabit	2,60	0,45	5,83***	R=0,30
	OS	0,002	0,11	0,02	R ² =0,09
	Aylak değişken 1	1,30	0,63	2,06*	Düzenlenmiş R ² =0,08
	Etkileşim terimi 1	-0,44	0,16	-2,86***	F=11,37*** Etki büyüklüğü (f ²)=0,10
OSxOV→IAN	Sabit	0,40	0,67	0,60	R=0,26
	OS	0,50	0,21	2,33*	R ² =0,07
	OV	0,94	0,20	4,67***	Düzenlenmiş R ² =0,06
	Etkileşim terimi	-0,24	0,05	-4,71***	F=13,67*** Etki büyüklüğü (f ²)=0,07
OSxOB→IAN	Sabit	2,02	0,29	6,84***	R=0,55
	OS	0,20	0,08	2,71***	R ² =0,30
	OB	1,36	0,54	2,51**	Düzenlenmiş R ² =0,30
	Etkileşim terimi	-0,61	0,13	-4,69***	F=84,86*** Etki büyüklüğü (f ²)=0,44

Not: ***p<0,001; **p<0,01; *p<0,05. OS=örgütsel sosyalleşme; OB=örgütsel bağlılık; OV=örgütsel vatandaşlık; IAN=işten ayrılma niyeti; MD=medeni durum; ED=eğitim durumu; SK=sektör; PS=personel.

Ulaştırma sektörünün bir alt dalı olan havacılık sektörü emek yoğun bir sektördür. Vardiyalı bir çalışma sisteminin uygulandığı hava taşımacılığı sektöründe medeni durumu açısından bekâr ve evli çalışanlar bulunmaktadır. Bekâr çalışanlara göre evli çalışanların vardiyalı sistemde çalışması sosyal düzen açısından daha dezavantajlı bir durum teşkil etmektedir. Bekâr çalışanlar sektörde daha dayanıklı olabilmektedir. Medeni durum incelendiğinde bekâr çalışanlardaki örgütsel sosyalleşmenin örgütsel vatandaşlığa olumlu etkisi daha yüksek olduğu Grafik 1’de gösterilmiştir.

Grafik 1.

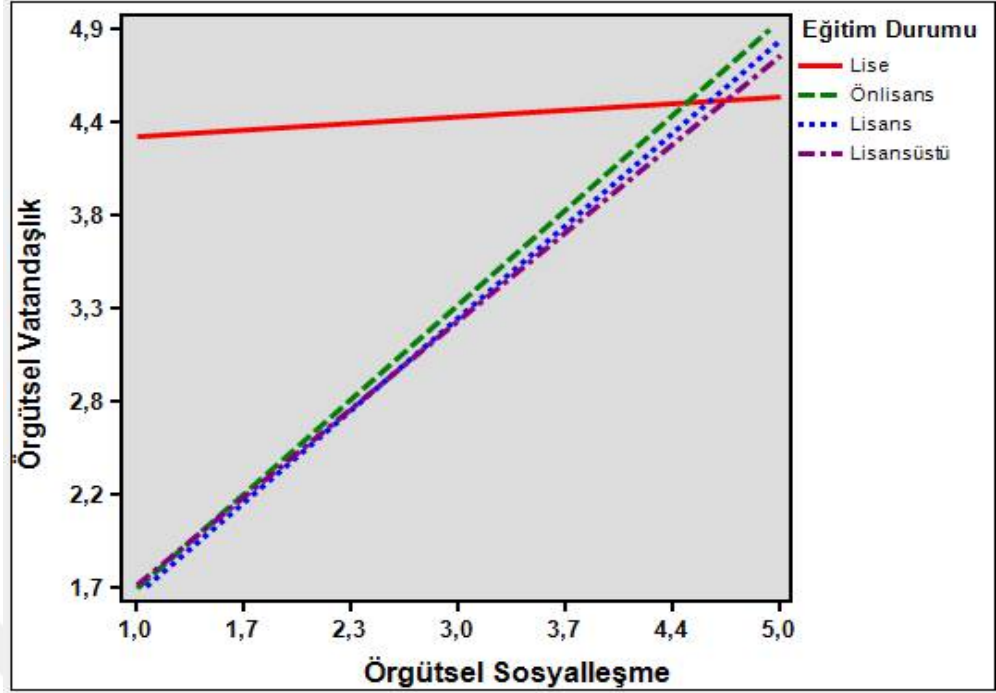
Örgütsel Sosyalleşmenin Örgütsel Vatandaşlığa Etkisinde Medeni Durumun Rolü



Havacılık sektörü, eğitim seviyesinin yüksek olduğu sektörlerden bir tanesidir. Eğitim seviyesinin yüksek olması çalışanların bilinçli olduğunun bir göstergesidir. Lise mezunu çalışanlarda örgütsel sosyalleşmenin örgütsel vatandaşlığa olumlu etkisi diğer eğitim seviyelerine göre artış göstermediği Grafik 2’de gösterilmiştir. Bu açıdan eğitim seviyesi yüksek bireylerin istihdam edilmesi örgütsel sosyalleşmenin örgütte uygulanabilmesini de sağlayabilmektedir.

Grafik 2.

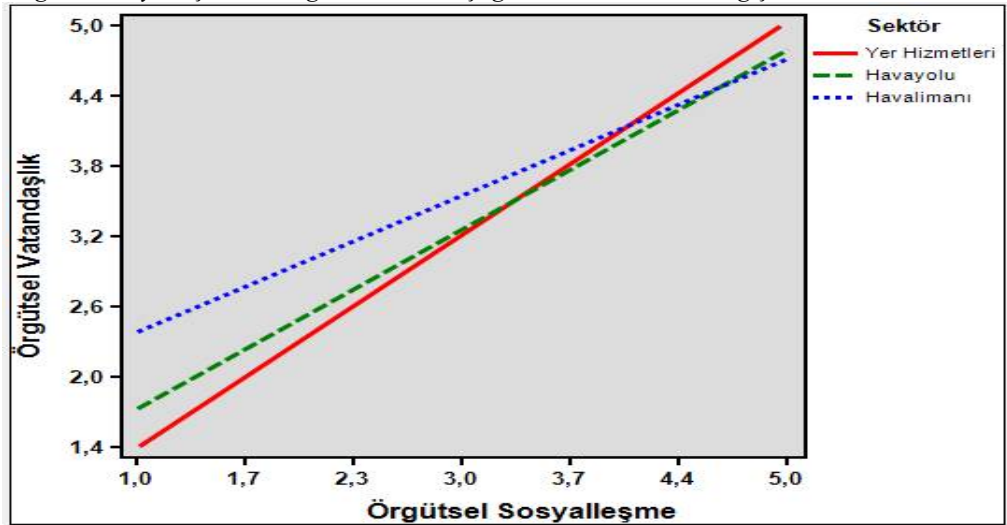
Örgütsel Sosyalleşmenin Örgütsel Vatandaşlığa Etkisinde Eğitim Seviyesinin Rolü



Yer hizmetleri işletmelerinde çalışan bireylerin örgütsel sosyalleşme düzeyleri arttıkça örgütsel vatandaşlığa olumlu etkisi havayolu ve havalimanı işletmelerinde çalışan bireylere göre daha fazla ve ayrıca havayolu işletmelerinde çalışan bireylerin örgütsel sosyalleşme düzeylerinin artışının örgütsel vatandaşlığa olumlu etkisi havalimanı işletmelerinde çalışan bireylere göre daha fazla artış olduğu Grafik 3’de gösterilmiştir.

Grafik 3.

Örgütsel Sosyalleşmenin Örgütsel Vatandaşlığa Etkisinde Sektör Değişkeninin Rolü

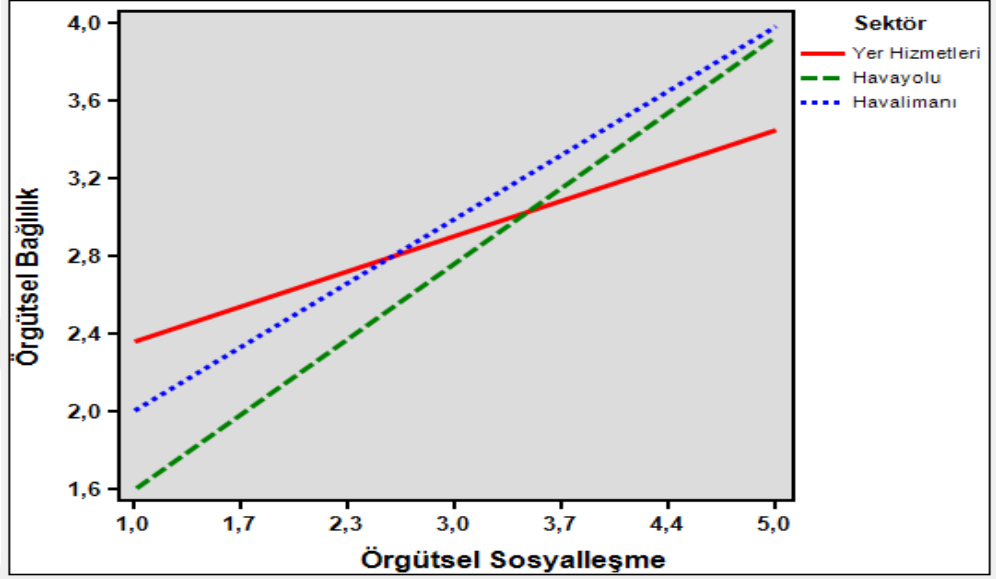


Havacılık sektörünün alt faaliyet alanları olan yer hizmetleri, havayolu işletmeciliği ve havalimanı işletmeciliğidir. Yer hizmetleri faaliyet alanında çalışan işgörenler yoğun mesai, az dinlenme ve düşük ücret almaktadır. Bu açıdan iş tatmini

(memnuniyet) daha az olan bir alandır. Bu durum işgörenlerin örgütteki davranışlarına da etki etmektedir. Yer hizmetleri işletmelerinde çalışan bireylerin örgütsel sosyalleşme düzeylerinin örgütsel bağlılığa olumlu etkisi havayolu ve havalimanı işletmelerinde çalışan bireylere göre daha az artmakta olduğu Grafik 4’de gösterilmiştir.

Grafik 4.

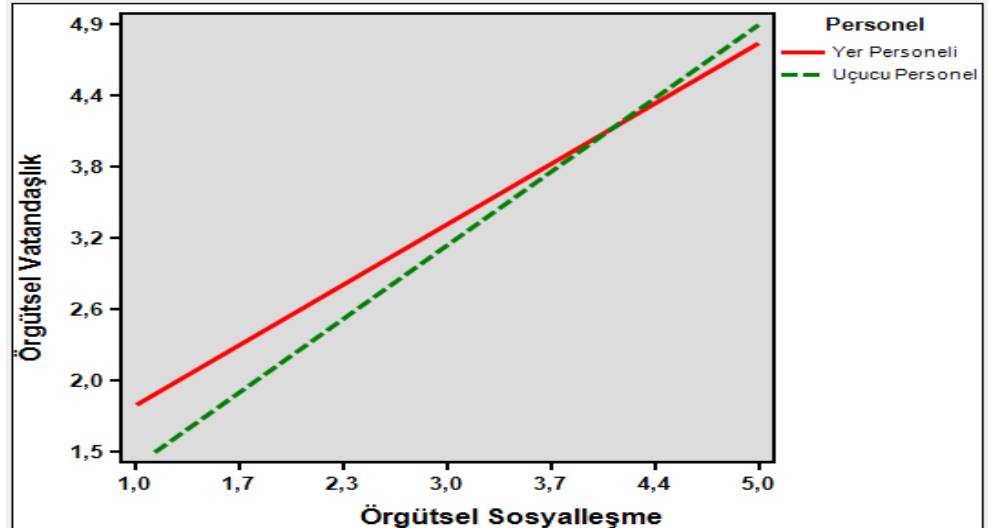
Örgütsel Sosyalleşmenin Örgütsel Bağlılığa Etkisinde Sektör Değişkenin Rolü



Havacılık sektöründe pilot, kabin memuru ve load master uçuş personeli olarak nitelendirilir ve gelir ve diğer sosyal haklar açısından hava taşımacılığı sektörünün en avantajlı meslekleridir. Uçuş personelinde örgütsel sosyalleşmenin örgütsel vatandaşlığa etkisi yer personeline göre daha hızlı artmakta olduğu Grafik 5’de gösterilmiştir.

Grafik 5.

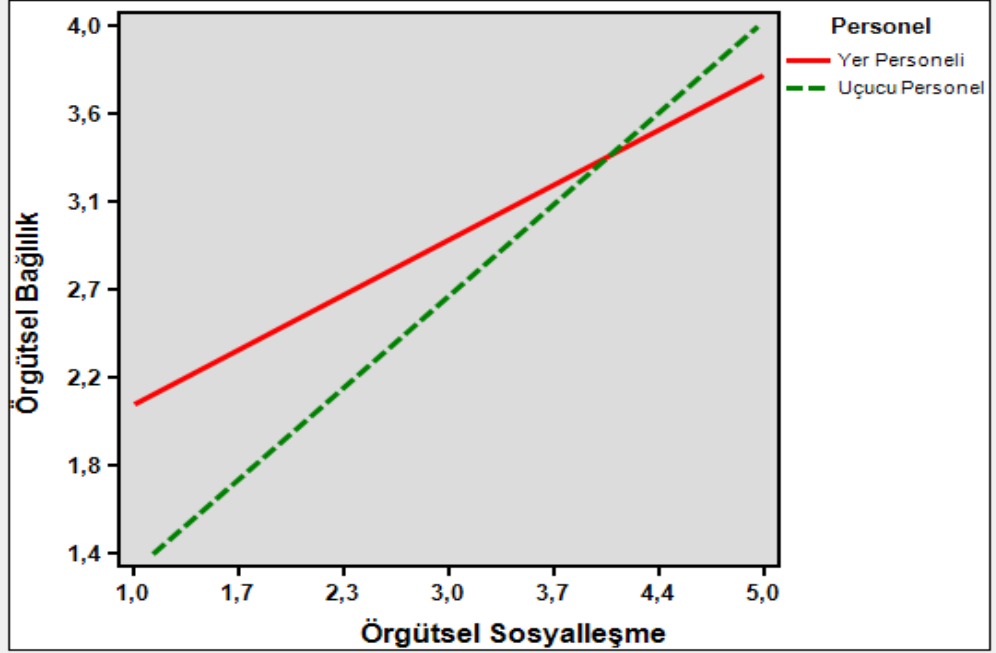
Örgütsel Sosyalleşmenin Örgütsel Vatandaşlığa Etkisinde Personel Değişkeninin Rolü



Grafik 5'deki benzer durum, aynı şekilde Grafik 6'da da görülmektedir. Uçuş personeline, örgütsel sosyalleşmenin örgütsel bağlılığa etkisi yer personeline göre daha hızlı artmaktadır.

Grafik 6.

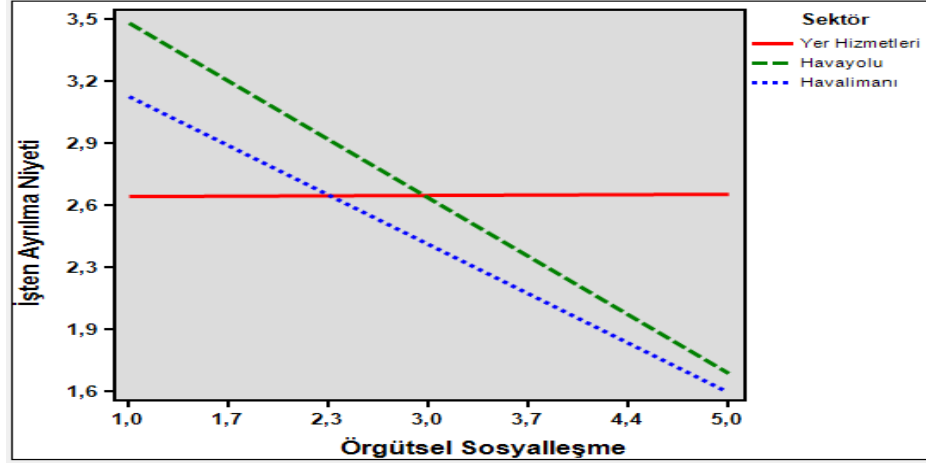
Örgütsel Sosyalleşmenin Örgütsel Bağlılığa Etkisinde Personel Değişkeninin Rolü



Daha önce de belirtildiği gibi havacılık sektörünün gelir seviyesi açısından en düşük olan faaliyet alanı yer hizmetleridir. Ayrıca yer hizmetleri alanında çalışan işgörenlerde, yoğun bir çalışma temposu, fazla mesai, stres, bedensel ve ruhsal rahatsızlıklar gibi olumsuzluklar çok fazla yaşanmaktadır. Bu olumsuzluklardan dolayı işgörenlerin işten ayrılma niyeti her zaman yüksek seviyededir. Bundan dolayı yer hizmetleri işletmelerinde çalışan bireylerin örgütsel sosyalleşme düzeylerinin işten ayrılma niyetine etkisi havayolu ve havalimanı işletmelerinde çalışan bireylere göre neredeyse hiç azalmadığı Grafik 7'de gösterilmiştir.

Grafik 7.

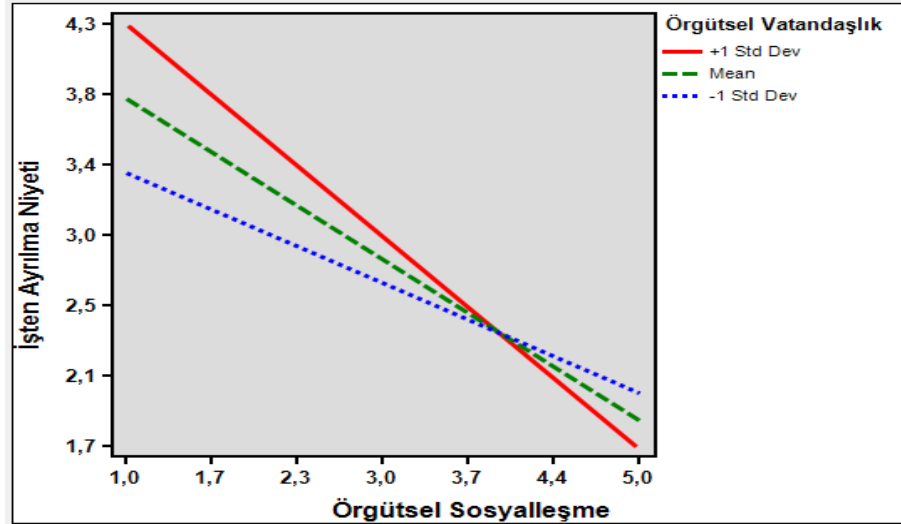
Örgütsel Sosyalleşmenin İşten Ayrılma Niyeti üzerindeki Etkisinde Sektör Değişkenin Rolü



Örgütsel sosyalleşmenin işten ayrılma niyetine olan etkisinde örgütsel vatandaşlık ortalaması yüksek olanların düşük olanlara göre daha hızlı bir şekilde azalmaktadır. Bu itibarla örgütsel vatandaşlık düzeyi yüksek olanların düşük olanlara göre sosyalleşme ile birlikte çalışanların işten ayrılma niyetini azaltmaktadır. Daha önceki analizlerde örgütsel sosyalleşmenin işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisinin çok düşük olduğu anlaşılsa da örgütsel vatandaşlık önemli bir moderatör rolü oynamaktadır. Bu durum Grafik 8’de gösterilmiştir.

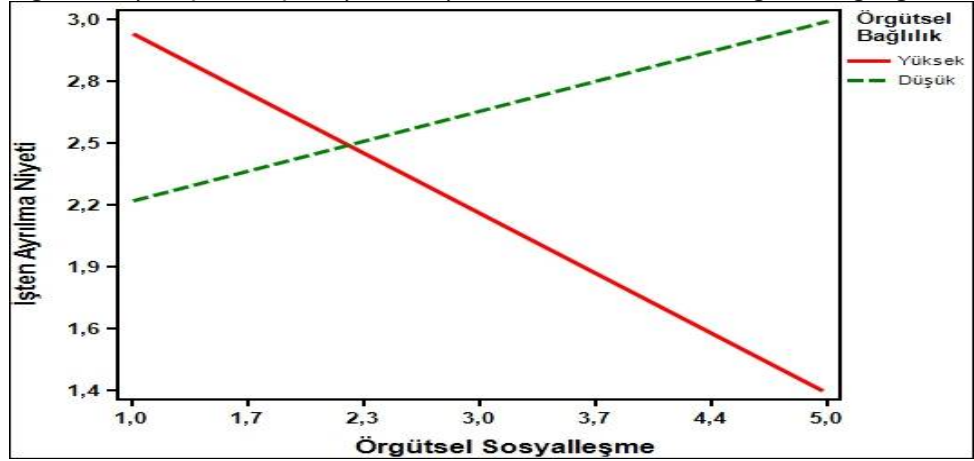
Grafik 8.

Örgütsel Sosyalleşmenin İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkisinde Örgütsel Vatandaşlığın Rolü



Grafik 9.

Örgütsel Sosyalleşmenin İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkisinde Örgütsel Bağlılığın Rolü



Örgütsel sosyalleşme ve örgütsel bağlılığın işten ayrılma niyeti üzerine etkisi bulunmaktadır. Örgütsel bağlılık düzeyi yüksek olan işgörenlerin örgütsel sosyalleşme düzeyleri arttıkça işten ayrılma niyetlerinin düşmekte ve ayrıca örgütsel bağlılık düzeyi düşük işgörenlerin örgütsel sosyalleşme düzeyleri arttıkça işten ayrılma niyetlerinin yükselmekte olduğu Grafik 9’da gösterilmiştir.

TARTIŞMA VE SONUÇ

Bu bölümde, araştırma bulgularına dayalı olarak elde edilen sonuçlar alan yazındaki diğer sonuçlarla karşılaştırılarak tartışılmış ve bunlarla ilgili değerlendirmeler yapılmıştır. Daha sonra bu değerlendirmeler ışığında bundan sonra yapılacak akademik çalışmalar ve örgüt çalışanları ile yöneticiler için çeşitli öneriler geliştirilmiş ve bunlara yer verilmiştir.

TARTIŞMA

Bu çalışmada örgütsel sosyalleşme, örgütsel bağlılık ve örgütsel vatandaşlık ilişkisinin işten ayrılma niyeti üzerine etkisi ile bu ilişkide bir aracılık rolünün olup olmadığı incelenmiştir. Araştırmada veri toplamak amacıyla anket tekniğinden yararlanılmıştır.

Araştırma Türk sivil havacılık sektöründe kamu ve özel işletmelerde görev yapan uçuş ve yer personeline uygulanmıştır. Bu çalışmada katılımcıların örgütsel sosyalleşme düzeylerini ölçmek için Chao vd.'nin (1994) geliştirdiği Örgütsel Sosyalleşme Ölçeği; örgütsel bağlılık düzeylerini ölçmek amacıyla Meyer ve Allen'in (1991) geliştirdiği Örgütsel Bağlılık Ölçeği; örgütsel vatandaşlık düzeyini ölçmek için Podsakoff vd.,'nin (1990) geliştirdiği Örgütsel Vatandaşlık Davranış Ölçeği; işten ayrılma niyetlerini ölçmek için Jackson ve Turner (1987) tarafından geliştirilen İşten Ayrılma Niyeti Ölçeği kullanılmıştır.

Yapılan YEM analizi sonuçlarına göre, örgütsel sosyalleşmenin örgütsel bağlılık ve örgütsel vatandaşlığı pozitif yönde etkilediği ve arttırdığı, örgütsel bağlılığın ve örgütsel vatandaşlığın işten ayrılma niyetini negatif yönde etkilediği ve azalttığı bulgular arasındadır. Model kapsamında örgütsel sosyalleşmenin işten ayrılma niyeti üzerinde doğrudan etkisi olmaması sonucuna ulaşılmasına rağmen,

aracılık için model iki parçaya bölünmüş ve örgütsel bağlılığın bu etki üzerinde kısmi aracılık rolü olduğu görülmüştür. Örgütsel sosyalleşme ve örgütsel bağlılık düzeyleri yüksek olan bireylerin işten ayrılma niyetlerinin azaldığı sonucuna ulaşılmıştır. Çalışmanın iddia ettiği bir diğer etki örgütsel vatandaşlığın, örgütsel sosyalleşmenin işten ayrılma niyeti üzerine etkisinde aracılık rolü olduğuna dair bulgular tespit edilememiştir.

Tüm bunların yanında demografik değişkenlerin bulgular üzerindeki etkisi incelendiğinden; katılımcıların medeni durum değişkenine göre evli çalışanlar, bekâr çalışanlara göre daha fazla örgütsel sosyalleşme davranışları göstermekte ve örgütsel bağlılıkları artmaktadır. Yine medeni durum değişkenine göre, evli çalışanlar, bekâr çalışanlara göre daha fazla örgütsel vatandaşlık davranışı sergilemektedir. Ayrıca evli çalışanların işten ayrılma niyeti bekâr çalışanlara göre daha düşüktür.

Tüm sektörlerde olduğu gibi havacılık sektöründe de kamuda çalışanların özel sektörde çalışanlara göre örgütsel bağlılık düzeylerinin daha yüksek olduğu görüldüğünden dolayı özel sektör çalışanlarının işten ayrılma niyetinin daha yüksek olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Diğer kontrol değişkenlerinin etkileri incelendiğinde; işletmedeki toplam çalışma süresi fazla olanların örgütsel sosyalleşme düzeylerinin yüksek ve örgütlerinde daha bağlı oldukları görülmektedir. Toplam çalışma süresi fazla olanların örgütsel sosyalleşme düzeyleri yüksek olurken işten ayrılma niyetinin daha az olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Araştırmaya katılımcılardan güvenlik memurlarının örgütsel bağlılık düzeylerinin yüksek ve işten ayrılma niyetlerinin daha düşük olduğu görülmüştür. Yer hizmetlerinde görev yapan harekât memurlarının işten ayrılma niyetlerinin yüksek olduğu görülmüştür. Yer hizmetleri faaliyetini gerçekleştiren işletmelerin diğer hizmet işletmelerine göre daha yoğun ve dikkat gerektiren iş unsurlarına sahip olması, işgörenlerin belirli bir süre sonra örgütsel destek olanaklarının da yetersiz kalmasıyla başka arayışlara girmesinden dolayı örgütsel bağlılık düzeyini arttıracak çalışmalar yapılmalıdır (Demir, 2012: 61).

Havayolu ve havalimanı faaliyet alanında görev yapan çalışanların örgütsel sosyalleşme düzeylerinin daha yüksek olduğu yer hizmeti faaliyet alanında görev yapanların örgütsel sosyalleşme düzeyleri daha düşük olduğu görülmüştür. Havayolu ve havalimanı faaliyet alanında çalışanlar daha fazla örgütlerine bağlılık davranışı göstermektedir.

Araştırmanın en iddialı sonuçlarından bir tanesi de yer hizmetleri çalışanlarının havacılık sektöründe görev yapan tüm çalışanlara göre işten ayrılma niyetinin daha yüksek olduğu görülmektedir.

Eğitim seviyesi yüksek olan bireyler örgütlerine daha fazla bağlı olmaktadır. Yaş arttıkça örgütsel sosyalleşme ve örgütsel bağlılık düzeyinin arttığı, işten ayrılma niyetinin de azaldığı sonucuna ulaşılabilmektedir. İleri yaştaki çalışanların örgütler için önemi de ortaya çıkmaktadır. Çünkü yaşı ilerlemiş çalışanlar, iş ortamına; deneyim, yargı, yüksek etik duygusu ve kaliteden taviz vermemek gibi birçok olumlu özellik kattığına inanılır (Robbins ve Judge, 2012: 44).

Sosyo-demografik değişkenlerin örgütsel sosyalleşme üzerindeki muhtemel etkisine rağmen (Colella, 1994; Jackson, Stone ve Alvarez, 1993) bu konuda çok az çalışma yapılmıştır (aktaran Thomas ve Anderson, 2006: 496). Kirchmeyer (1995) cinsiyet, yaş, eğitim ve yaşam tarzındaki farklılıkların daha düşük iş zorluğu ile ilişkili olduğunu ve yaş, eğitim ve yaşam tarzının da daha düşük iş grubu uyumuyla ilişkili olduğunu bulmuştur (aktaran Thomas ve Anderson, 2006: 496). Jackson vd. (1993) yeni gelenlerin demografik farklılığının ekip üyeleri üzerinde (veya daha geniş bir ifadeyle diğer göze çarpan örgüt üyelerine) sosyal bütünleşmeyi engelleyeceğini öne sürmüştür. Etkili sosyalleşmeyi bozan şey, kişinin cinsiyet, ırk, etnik köken ya da kendi başına yaşı kadar değil, kişinin (başkaları ve kendisi tarafından) diğerlerinden farklı olarak algılanma ölçüsüdür (Saks ve Ashforth, 1997: 253). Örgütsel sosyalleşmenin hızı ve etkinliği çalışan sadakatini, bağlılığını, üretkenliğini ve işten ayrılma niyetini belirlediğinden dolayı örgütlerin istikrarı ve etkinliği, yeni üyeleri sosyalleştirme yeteneklerine bağlıdır (Schein, 1988: 2).

Örgütsel sosyalleşme ile işten ayrılma niyeti arasında düşük düzeyde negatif yönlü ve anlamlı bir ilişki bulunmasına rağmen örgütsel sosyalleşmenin işten ayrılma niyetini negatif yönde etkilediği sonucuna ulaşılamamıştır. Alan yazında da benzer sonuçlara ulaşmak mümkündür. Yıldırım'ın (2014: 117) perakende sektöründe yapmış olduğu araştırma sonucuna göre, örgütsel sosyalleşme düzeyleri ile işten ayrılma eğilimi arasındaki ilişkiyi belirlemek üzere yapılan regresyon analizinin istatistiksel olarak anlamlı bulunamamıştır. İki değişken arasında yapılan çalışma ve örgütsel sosyalleşme uygulamalarının yeterli sayıda olmamasından dolayı yüksek düzeyde anlamlı ilişki bulgusu elde edilememektedir.

Örgütsel sosyalleşme ile işten ayrılma niyeti arasında doğrudan ilişki düşük olmasına ve model kapsamında anlamsız olmasına rağmen örgütsel bağlılık aracılık rolü ile bir etkileşim meydana gelebilmektedir. Chao vd. (1994) sosyalleşme sürecinin öğrenme üzerindeki etkilerini inceleyerek mevcut çalışanlar, iş değiştirenler ve örgüt değiştirenlerle karşılaştırılmış olup önemli farklılıklar bulmuşlardır. Alt boyutlar açısından, örgütsel hedefler ve değerlerin, kariyer etkinliği ve örgütsel iş gücü devir hızı ile güçlü bir şekilde ilişkili olduğu sonucuna ulaşmıştır (Saks ve Ashforth, 1997: 249).

Örgütsel sosyalleşme ile örgütsel bağlılık arasında orta düzeyde pozitif yönlü anlamlı bir ilişki yönü tespit edilmesinin yanında örgütsel sosyalleşmenin örgütsel bağlılığı pozitif yönde etkilediği sonucuna ulaşılmıştır. Alan yazında örgütsel bağlılık, örgütsel sosyalleşmenin başarılı bir şekilde uygulanması ile elde edilen sonuçlardan bir tanesi olduğu görülebilmektedir. Allen ve Meyer'a (1990: 4) göre, örgütsel sosyalleşme ile ilgili olarak, örgütün sadakatini beklediğine inanmaya yönlendirilen çalışanların büyük olasılıkla güçlü normatif bağlılığa sahip olacağı ifade edilmiştir. Sirin vd.'nin (2013: 69) yapmış olduğu araştırma sonucunda, yöneticilerin öncelikle düşük olan duygusal bağlılığı geliştirmek için çalışanları örgütte tutan faktörlerden bir tanesinin, yeni çalışanların örgüte uyum sağlamaları ve onları örgütün bir parçası hissettirmeye çalışmalarını sağlayan örgütsel sosyalleşme süreci olduğunu vurgulamıştır.

Örgütsel sosyalleşme ile örgütsel vatandaşlık arasında yüksek düzeyde pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki bulunmuş olup örgütsel sosyalleşme ile örgütsel vatandaşlığı olumlu etkilediği sonucuna ulaşılmıştır. Benzer sonuca ulaşılan çalışmalar alan yazında bulunmaktadır. Çavuş'un (2012) yaptığı çalışmada, örgütsel sosyalleşmenin örgütsel vatandaşlık davranışı ile önemli ve pozitif ilişkili olduğu sonucuna ulaşılmıştır (Çavuş, 2012: 365). Yasin ve Ergün'un (2015), yapmış olduğu çalışmada, dil boyutu hariç tüm örgütsel sosyalleşme boyutlarının örgütsel vatandaşlık davranışı boyutları üzerinde etkili olduğu anlaşılmıştır (aktaran Özdemir ve Ergün, 2015: 149). Demirci'nin (2018: 128) yapmış olduğu çalışmanın üçüncü uygulama sonucu oluşan katılımcıların örgütsel sosyalleşme ve örgütsel vatandaşlık davranışı tutumları arasında anlamlı bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Alan yazında örgütsel sosyalleşme bireyin örgüte hızlı bir şekilde uyumunu gerçekleştirdiğinden

örgüte uyumun, çalışanlar tarafından örgütsel vatandaşlık davranışı ile ilgili olduğu algılanmakta (Herriot, 2004: 80) olup örgütsel sosyalleşmenin sonuçlarından bir tanesi örgütsel vatandaşlık davranışlarıdır.

Örgütsel bağlılık ile örgütsel vatandaşlık arasında düşük düzeyde, pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki bulunmasına rağmen oluşturulan model kapsamında örgütsel bağlılığın örgütsel vatandaşlığı pozitif etkiler sonucuna ulaşılamamıştır. Alan yazında örgütsel bağlılığın örgütsel vatandaşlık üzerinde etkisi ile ilgili birçok çalışma bulunmaktadır. Örgüte bağlılık ve örgütsel vatandaşlık davranışları arasında anlamlı bir ilişkinin daha fazla olduğu gösterilmektedir (Güven, 2006: 61). Scholl (1981) ve Wiener (1982), örgütsel bağlılık ve örgütsel vatandaşlık davranışı arasında ilişki olduğunu gösteren çalışmalar hakkında modeller geliştirmiştir (aktaran Arıkan, 2011: 54). Dağcı'nın (2017) kamu ve özel sektörde faaliyet gösteren havacılık bakım kuruluşlarında çalışan uçak teknisyenine yönelik araştırmada, örgütsel bağlılık ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasında orta düzeyde, pozitif yönlü anlamlı bir ilişki olduğu sonuçlarına ulaşılmıştır. Dolayısıyla çalışanların örgütsel vatandaşlık davranışı sergileme düzeylerinin bir kısmının örgütsel bağlılıktan kaynaklandığı görülmektedir.

Örgütsel bağlılık ile işten ayrılma niyeti arasında orta düzeyde, negatif yönlü ve anlamlı bir ilişki bulunmasının yanında örgütsel bağlılığın, işten ayrılma niyetini negatif yönde etkilediği sonucuna ulaşılmıştır. Alan yazınında örgütsel bağlılık ve işten ayrılma niyeti ilişkisini ölçen yeterli sayıda çalışma bulunmaktadır. Örgütsel bağlılığın üç boyut yaklaşımı ile işten ayrılma niyeti arasında negatif bir ilişki olduğu görülmüştür (Allen ve Meyer, 1990: 15). Bu çalışmalarda bağlılık kavramının istatistiki olarak önemli olduğu ve işgücü devir oranı ve devamsızlık (Robbins ve Judge, 2012: 77) kavramları ile negatif ilişkiye sahip olduğu vurgulanmıştır (aktaran Akın ve Reyhanoğlu 2018: 314). Örgütsel bağlılık; performans, devamsızlık, işe geç gelme, stres ve işten ayrılma niyeti gibi davranışlarla ilgili birçok araştırma yapılmıştır (Dağcı, 2017: 23). Demir'in (2012: 61) havacılık sektörü yer hizmetleri alanında, yapmış olduğu çalışmada, örgütsel bağlılık faktörleri ile işten ayrılma eğilimi arasında negatif yönlü güçlü bir ilişki olduğu saptamış ve örgütsel bağlılık faktörlerinin zayıf olması durumunda işten ayrılma eğiliminin artmasına yol açtığı sonucuna ulaşılmıştır. Örgütsel bağlılık düzeyi arttıkça, çalışan örgütün amaçlarını

benimser, koşullar değişse bile çalıştığı örgütte kalarak örgüt amaçları doğrultusunda çalışmaya devam etmektedir.

Örgütsel vatandaşlık ile işten ayrılma niyeti arasında düşük düzeyde negatif yönlü ve anlamlı bir ilişki bulunmasının yanında örgütsel vatandaşlığın işte ayrılma niyetini negatif etkilediği sonucuna ulaşılmıştır. Alan yazında benzer sonuçlara ulaşılmıştır. Wang, Lee ve Wu'nun (2017) yapmış olduğu çalışma sonucunda, işten ayrılma niyeti ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasında negatif bir ilişki olduğu bulgusuna ulaşılmıştır (Wang vd., 2017: 1137). Chen vd. (1998) ve MacKenzie vd.'nin (1998) yapmış olduğu son araştırmalarda örgütsel vatandaşlık davranışının işten ayrılma niyeti ile negatif yönlü bir ilişkide olduğu görülmektedir (aktaran Podsakoff vd., 2000: 553). Örgütsel vatandaşlık davranışı, örgüt içinde daha çalışılabilir bir iş ortamı oluşmakta olup örgütsel bağlılığının artmasını ve iş gücü devrinin düşük olarak gerçekleşmesini sağlamaktadır (Çimen, 2016: 3). İmalat sektöründe ayakkabı üretimi yapan bir firmada yapılan araştırmada işten ayrılma niyeti azaldıkça, örgütsel vatandaşlık davranışlarının arttığını veya işten ayrılma niyeti arttıkça, örgütsel vatandaşlık davranışlarının azaldığı sonucuna ulaşılmıştır (Erdoğan, 2010: 61).

Örgütsel sosyalleşmenin işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkide örgütsel bağlılığın aracılık rolünün olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Buna karşın örgütsel sosyalleşmenin işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkide örgütsel vatandaşlığın aracılık etkisinin olduğu sonucuna ulaşılamamıştır.

Örgütsel sosyalleşme ile örgütsel vatandaşlık arasında medeni durumun bir moderatör etkisi olduğu yapılan etkileşim analizi sonucunda görülmüştür. Bekâr çalışanlar sektörün zor çalışma koşulları (vardiya, gece, gündüz, yaz, kış vb.) karşısında daha dayanıklı olabilmektedir. Medeni durum incelendiğinde bekâr çalışanlardaki örgütsel sosyalleşmenin örgütsel vatandaşlığa olumlu etkisi daha yüksek olduğu görülmüştür.

Örgütsel sosyalleşme ile örgütsel vatandaşlık arasında eğitim seviyesinin moderatör etkisi olduğu etkileşim analizi ile ortaya çıkmıştır. Eğitim seviyesi yüksek olması çalışanların bilinçli olduğunun bir göstergesi olduğundan lise mezunu çalışanlarda örgütsel sosyalleşmenin örgütsel vatandaşlığa olumlu etkisi diğer eğitim seviyelerine göre artış göstermediği sonucuna ulaşılmıştır.

Örgütsel sosyalleşme ile örgütsel vatandaşlık arasında alt sektör değişkeninin moderatör etkisi olduğu etkileşim analizi ile ortaya çıkmıştır. Yer hizmetleri işletmelerinde çalışan bireylerin örgütsel sosyalleşme düzeylerindeki artışın örgütsel vatandaşlığa olumlu etkisi havayolu ve havalimanı işletmelerinde çalışan bireylere göre daha fazla ve ayrıca havayolu işletmelerinde çalışan bireylerin örgütsel sosyalleşme düzeylerinin artışının örgütsel vatandaşlığa olumlu etkisi havalimanı işletmelerinde çalışan bireylere göre daha fazla artış olduğu görülmüştür. Yer hizmetleri çalışanları diğer birim çalışanlarına göre daha fazla iletişim ve etkileşim halindedir.

Örgütsel sosyalleşme ile örgütsel bağlılık arasında alt sektör değişkeninin moderatör etkisi olduğu etkileşim analizi ile ortaya çıkmıştır. Yer hizmetleri işletmelerinde çalışan bireylerin örgütsel sosyalleşme düzeylerinin örgütsel bağlılığa olumlu etkisi havayolu ve havalimanı işletmelerinde çalışan bireylere göre daha az artmakta olduğu görülmektedir. Bunun en önemli nedenleri, çalışanların yoğun ve düzensiz mesai yapması, dinlenme sürelerinin az olması ve düşük ücret almalarıdır. Bu açıdan iş tatmini düzeyi yer hizmetleri alanında daha düşüktür. Bu durum işgörenlerin örgüte bağlılıklarını olumsuz etkilemektedir.

Örgütsel sosyalleşme ile örgütsel vatandaşlık ve örgütsel bağlılık arasında uçuş ve yer personeli değişkenlerinin moderatör etkisi olduğu etkileşim analizi ile ortaya çıkmıştır. Havacılık sektöründe pilot, kabin memuru ve load master uçuş personeli olarak nitelendirilir ve gelir ve diğer sosyal haklar açısından hava taşımacılığı sektörünün en avantajlı meslekler olduğundan dolayı uçuş personeline örgütsel sosyalleşmenin örgütsel vatandaşlığa ve örgütsel bağlılığa etkisi yer personeline göre daha hızlı artmakta olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Örgütsel sosyalleşme ile işten ayrılma niyeti arasında alt sektör değişkeninin moderatör etkisi olduğu etkileşim analizi ile ortaya çıkmıştır. Yer hizmetleri işletmelerinde çalışan bireylerin örgütsel sosyalleşme düzeylerinin işten ayrılma niyetine etkisi havayolu ve havalimanı işletmelerinde çalışan bireylere göre nerdeyse hiç azalmadığı görülmektedir. Daha önce de belirtildiği gibi en önemli neden gelir seviyesinin düşük, yoğun bir çalışma temposu, fazla mesai, stres, bedensel ve ruhsal rahatsızlıklar gibi olumsuzluklar çok fazla yaşanmasıdır. Bu olumsuzluklardan dolayı işgörenlerin işten ayrılma niyeti her zaman yüksek seviyededir.

Örgütsel sosyalleşme ile işten ayrılma niyeti arasında örgütsel vatandaşlığın moderatör etkisi olduğu etkileşim analizi ile ortaya çıkmıştır. Örgütsel vatandaşlık düzeyi yüksek olanların düşük olanlara göre sosyalleşme ile birlikte çalışanların işten ayrılma niyeti azalmaktadır. Daha önceki analizlerde örgütsel sosyalleşmenin işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisinin çok düşük olduğu anlaşılsa da örgütsel vatandaşlıkla beraber işten ayrılma niyetini daha fazla azalttığı görülmüştür.

Örgütsel sosyalleşme ile işten ayrılma niyeti arasında örgütsel bağlılığın moderatör etkisi olduğu etkileşim analizi ile ortaya çıkmıştır. Örgütsel bağlılık düzeyi yüksek olan işgörenlerin örgütsel sosyalleşme düzeyleri arttıkça işten ayrılma niyetlerinin düşmekte ve ayrıca örgütsel bağlılık düzeyi düşük işgörenlerin örgütsel sosyalleşme düzeyleri arttıkça işten ayrılma niyetlerinin yükselmekte olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

SONUÇ

Bu çalışmada Türk sivil havacılık sektöründe kamu kurumlarında ve özel işletmelerde yer ve uçuş personeli olarak görev yapan çalışanlarının örgütsel sosyalleşme, örgütsel bağlılık ve örgütsel vatandaşlık ilişkisinin işten ayrılma niyeti üzerindeki etkileri araştırılmıştır.

Örgütsel sosyalleşme ile işten ayrılma niyeti arasında düşük düzeyde, negatif yönlü ve anlamlı bir ilişki görülmekte iken örgütsel sosyalleşme ile örgütsel vatandaşlık arasında yüksek düzeyde, pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki olduğu görülmektedir. Örgütsel sosyalleşme ile örgütsel bağlılık arasında orta düzeyde, pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki ortaya çıkmıştır. Örgütsel vatandaşlık ile işten ayrılma niyeti arasında düşük düzeyde, negatif yönlü ve anlamlı bir ilişki varken örgütsel vatandaşlık ile örgütsel bağlılık arasında düşük düzeyde, pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki bulunmuştur. Örgütsel bağlılık ile işten ayrılma niyeti arasında orta düzeyde, negatif yönlü ve anlamlı bir ilişki bulunmaktadır.

Örgütsel sosyalleşme ile işten ayrılma niyeti arasında negatif anlamlı ve düşük bir ilişki olmasına rağmen kontrol ve aracı değişkenler ile etkisinin değiştiği sonucuna ulaşılmıştır. Örgütsel sosyalleşme düzeyi artan çalışanların örgüte ait olma hissiyatlarının da arttığı ve örgütün tam bir üyesi olma yolunda bir etkisinden söz edilebilir. Araştırmanın en dikkat çekici sonuçlarından bir tanesi de yer hizmetleri çalışanlarının havacılık sektöründe görev yapan tüm çalışanlara göre işten ayrılma niyetinin daha yüksek olduğu görülmesidir.

Yapısal eşitlilik modellemesinde yer alan örgütsel sosyalleşme ile işten ayrılma değişkenleri arasındaki örgütsel bağlılık ve örgütsel vatandaşlık değişkenlerinin aracı olup olmadığı yönünde aracılık analizleri yapılmıştır. Yapılan analiz ve test sonucunda örgütsel sosyalleşmenin işten ayrılma niyeti üzerinde örgütsel bağlılığın kısmi aracılık etkisi görülmesine rağmen örgütsel vatandaşlığın bir aracılık etkisi gözlemlenememiştir.

Örgütler hayatta kalabilme, varlıklarını sürdürebilme, büyüme ve rakipleri ile rekabet edebilme adına yetişmiş personele sürekli ihtiyaç duymaktadır. İşyeri çalışma koşulları, ücret, sosyal haklar ve benzeri imkânlar çalışanları her zaman memnun veya tatmin etmeyebilmektedir. Bu açıdan örgütler, çalışanlarının işe

devamlılığını sağlayacak, yüksek verim/performans elde edecek, rakipleri ile rekabet edebilecek, personel giderlerini ve artan maliyetleri azaltacak, yetişmiş personeli örgütün tam bir üyesi yapacak ve işten ayrılma niyetini azaltacak yönetsel yaklaşımlara ihtiyaç duymaktadır. Çünkü özellikle gönüllü işten ayrılma niyeti bireysel ve örgütsel performans kaybı, düşük personel morali ve artan örgütsel maliyetlere sebep olabilmektedir (Shareef ve Atan, 2018:587).

Teknolojinin çok hızlı gelişme gösterdiği günümüzde örgütlerin hayatta kalabilmek ve rekabette üstünlük sağlayabilmek için ihtiyaç duydukları en önemli unsur olan çalışanların göstermiş olduğu örgütsel davranışların detaylı analizleri çok önemli hale gelmiştir. Özellikle örgütteki yeni çalışanların örgüt ile uyumlarının sağlanması ile yeni göreve çalışanlar ve eski çalışanlar üzerinde örgütsel bağlılık ve örgütsel vatandaşlık özelliklerinin oluşturulması hiç kuşku yok ki işten ayrılma niyetlerini azaltacaktır. Bu bağlamda örgütsel sosyalleşme, örgütsel bağlılık, örgütsel vatandaşlık ve işten ayrılma niyeti kavramları da büyük önem taşımakta ve üstünde durulması gereken kavramlar arasında yer almaktadır.

Örgütte yaşanan personel devir hızı ne kadar yüksek olursa alınan verim de o kadar düşük olmaktadır. Bu durumda örgütlerin bunu önlemek için de tedbirler alması kaçınılmaz hale gelmektedir. Bu yüzden örgütsel sosyalleşme sürecindeki hız ve etkililik, bireylerin bağlılık ve işgücü devrinin düzeyinin belirlenmesinde önemli rol oynamaktadır. Örgütsel sosyalleşme sürecindeki hız ve etkililik, bireylerin bağlılık ve işgücü devrinin düzeyinin belirlenmesinde önemli rol oynamaktadır (Balcı, 2003: 4). Bireyin örgüte uyumu, başarısı ve iş doyumunun örgütsel sosyalleşme sürecinin işlevleri olarak belirlenmiştir. Başarılı bir sosyalleşme süreci, işe bağlılığı, başarıyı ve uyumu arttıracakken başarısız bir sosyalleşme süreci ise, onun işten ayrılmasına neden olabilecektir. İşverenler, çalışanlarının sosyalleşme düzeylerindeki eksikliklerini belirleyebilir ve bu sonuçlara göre oryantasyon programlarını düzenleyebilirler. Böylece örgütler, örgütsel sosyalleşme uygulamaları ile personel istihdamı ve işgücü devrinden kaynaklanan maliyetlerini düşürebilir (Özdemir ve Ergun, 2015: 441). Örgütsel sosyalleşme sürecinde örgüte yeni katılan bireyin örgütün tam teşekküllü üyesi olması ile yeni üyenin yeni değerleri, tutumları ve normları kimliğine dâhil ederek örgütün bir parçası olurlar (Schein, 1988: 12).

Stres faktörleri (rol belirsizliği ve rol çatışması), duygusal tepkiler ve iş tutumları (iş tatmini ve örgütsel bağlılık) ve davranışsal niyetler (vazgeçme niyetleri) dâhil olmak üzere geleneksel sosyalleşme sonuçları bulunmaktadır (Saks ve Ashforth, 1997: 261). Bireyleri güdüleyici özellikteki destek faktörleri örgütsel düzeyde bağlılığın oluşmasında olumlu katkılar yaparken buna bağlı olarak işten ayrılma eğilimi de azalmaktadır (Demir, 2012: 61). Etkili sosyalleşme, örgütün sosyalleşme programlarının başarısı ve yeni gelenin tüm sosyalleşme süreci boyunca başarısının değerlendirildiği kriterler olarak tanımlanmaktadır. Örgüt, yeni gelen kişiye yeni işin becerilerini ve yeni gelen kişinin davranışını yönlendirecek ve yeni gelen kişinin performansını artıracak norm ve değerler ile örgüt kültürünü öğretir (Anakwe ve Greenhaus, 1999: 316). Örgütsel sosyalleşmede, bireyler örgütleri ile tanımlanmaya başladıkça, onun hedeflerine inandıkça işlerine daha çok katılmakta, onun bir parçası olması ile birlikte (Balcı, 2003: 28) iş beklentilerinin karşılanmasını sağlayarak işten ayrılmanın azaltılması amaçlanmaktadır (Louis, 1980: 228). Örgütsel sosyalleşme rekabette üstün olma yolunda etkisi olan bir uygulamadır. Yeni yöneticilerin başarılı bir performans gösterebilmeleri yöneticinin mesleki sosyalleşmesinden geçmektedir. Örgütsel sosyalleşme performans, iş arkadaşları, örgüt tarihi, örgütün amaç ve hedefleri, değer ve normları ve örgüt içinde kullanılan gerek mesleki gerekse örgüt dili tüm bireylere öğretildiğinde örgütsel sosyalleşme tamamlanmış olur.

Araştırma Türk havacılık sektöründe ilk defa yapılmıştır. Havacılık sektörünün araştırmanın saha çalışması için seçilme sebebi de yetişmiş personel kaybının önüne geçilmesi amacıyla yeterli uygulamaların olmamasıdır. Havacılık iş planlarının istenilen emniyet ve güvenlik düzeyinde yürütülebilmesinde, sürece katılan insan faktörünün tecrübesi ve işgörenlerin rol fazlası davranışlarının etkisi büyüktür (Dağcı, 2017: 2). Havacılık sektöründeki rekabet, insan ihtiyacının ve isteklerinin artması, küresel ekonomilerdeki gelişme, dünya genelindeki liberalleşme ve pazara giriş koşullarının kolaylaştırılmasından dolayı artış göstermektedir. Bu yoğun rekabet ortamında havacılık işletmeleri örgütsel değere sahip olan iyi eğitilmiş veya nitelikli personelini kaybetmek istemezler. Ancak, güvensiz çalışma ortamları, iş tatminsizliği ve çeşitli çalışma stresleri nedeniyle personelin işten ayrılma niyeti diğer profesyonellerin işten ayrılma niyetinden daha yüksek olabilmektedir. Deneyimli ve yetkin bir personelin bir havacılık işletmesinden ayrılması, havacılık

işletmesinin personelin değerli hizmet bilgisini ve uzmanlığını kaybetmesi ve havacılık işletmesinin, istihdam edeceği yeni personelin işe alım, seçim, eğitim ve iş başında eğitim masraflarıyla karşı karşıya kalması anlamına gelmektedir. Bu yüzden, personelin işten ayrılması önemli ve gerçekçi bir konu haline gelmiş olup hava taşımacılığı sektörü alan yazınında da yerini almıştır.

Türk sivil havacılık sektörünün son yıllarda hızlı büyüme göstermesinde katkısı olan yetişmiş insan kaynağı büyük öneme sahip olduğundan dolayı sektör genelinde çalışanların yasal ve sosyal haklarına çok dikkat edilmektedir. Yoğun bir eğitim sürecinden geçen çalışanların işyerine bağlı kalması ve işten ayrılma niyetinin azaltılması amacıyla örgütsel sosyalleşmenin uygulanması, örgüte önemli kazanımlar sağlayacaktır. Özellikle yetişmiş personel için katlanılan maliyetler ile işgörenin işten ayrılmaması sonucunda yeni işgörenlerin eğitim maliyetine katlanılmayarak maddi anlamda kazanım oluşacak. Ayrıca çalışanların iş tatmini ve performanslarının yüksek olmasından dolayı, uçuş ve yer operasyonlarının emniyetli ve verimli olması sağlanacaktır.

Havacılık sektöründe yoğun iş temposu, düşük gelir seviyesi, fazla mesai, stres, bedensel ve ruhsal rahatsızlıklar gibi olumsuzlukların çok fazla yaşandığı yer hizmetleri alanında çalışanların bireysel performanslarının ve örgüte bağlılıklarının artırılması ile işten ayrılma niyetinin azaltılması havayolu ve havalimanı alanlarında çalışan bireylere göre daha zor olduğu görülmektedir. Yer hizmetleri faaliyeti sunan örgütlerin yöneticilerine, bu durumun değiştirilmesi için farklı çözümler üretmeleri ve yeni yönetim yaklaşımlarından yararlanmaları önerilmektedir.

Örgütsel sosyalleşme kavramının toplum üzerinde de olumlu etkileri olduğu görülmektedir. Schein (1988), Porter, Lawler ve Hackman (1974) gibi bazı araştırmacılar üniversite eğitimi döneminde sosyalleşmenin başladığını iddia etmektedir. Aslında insanoğlunun dünyaya gelişi ile öncelikle aile hayatında daha sonra iş hayatında sosyalleşme uygulamaları başlamaktadır. Aileler dünyaya yeni gelen çocuklarının aileye uyumlu bir birey olmasını sağlayarak ailenin tam bir üyesi olması çabası içerisindeyler. Bu amaçla aynı örgütsel sosyalleşme aşamalarında kullanılan strateji ve taktiklerden yararlanırlar. Bu yüzden örgütsel sosyalleşme kavramının birey ve örgüt kadar toplum açısından da önemli olduğunu vurgulanması gerekmektedir.

Örgütsel sosyalleşme örgütler için bir örgütsel imaj meydana getirdiğinden örgüt açısından bir değer niteliği taşımaktadır. Örgütsel sosyalleşmeyi uygulayan örgütün çalışanına karşı şeffaf ve adil olduğu görülebilmektedir. Ayrıca örgütün çalışanına yatırım yaptığı ve kendisine değer verdiğini gösterdiğinden çalışanın örgüte olan güvenini arttırarak iş tatmini sağlayabilmekte ve işten ayrılma niyetini azaltabilmektedir. Bu süreç istihdam edeceği bireylerin seçiminden örgütün tam bir üyesi olmasına kadar devam etmektedir.

Örgütsel sosyalleşme, örgüte yeni başlayan veya yeni terfi alan bireylerin ilk zamanlarda belirsizlikten dolayı yaşadıkları endişe, kaygı ve stresin azalmasını veya ortadan kaldırılmasını sağlayacaktır. Örgütsel sosyalleşmenin başarılı bir şekilde uygulandığı örgütlerde bireyler örgütün tarihi, dilini, norm ve değerleri ile hedeflerini, örgüt politikasını ve iş arkadaşlarını iyi tanıyıp iş ve örgüt ile uyumunu sağlayabilecektir. Örgütsel sosyalleşme doğru ve etkili bir şekilde uygulandığı takdirde örgüt genelinde örgütsel adalet, personel güçlendirme ve örgütsel güven gibi olumlu davranışların artacağı, örgütsel sinizm ve örgütsel sessizlik gibi olumsuz davranışların azalacağı düşünülmektedir. Örgütsel sosyalleşme, birey ile örgüt arasında yüksek düzeyde etkileşim oluşturacağından dolayı güçlü bir güven oluşmasını veya var olan güvenin güçlenmesi sağlayabilmektedir. Etkili sosyalleşme, iş tatminini, örgütsel bağlılığı, kalış niyetlerini ve çalışan performansının arttırılması gibi kalıcı ve olumlu etkiler oluşturarak örgütün belirlenen hedeflere ulaşmasında önemli bir güç haline gelecektir.

Yöneticilerin örgütsel sosyalleşmenin örgüt genelinde uygulanması noktasında bilinçli ve eğitilmiş olmasının yanında tüm kariyerleri boyunca örgütsel sosyalleşmeden vazgeçmemeleri önerilmektedir. Bu sayede örgüt içi çalışan – yönetici veya çalışanlar arası etkin iletişim ve koordinasyon sağlanabilmektedir. Örgütsel sosyalleşme ile ast-üst ve diğer çalışanlar arasındaki uyum, güven, memnuniyet ve mutluluk düzeylerinin yüksek olması sağlanabilmektedir.

Dolayısıyla halen çok yeni bir konu olan örgütsel sosyalleşme ile diğer örgütsel davranış kavramları arasındaki ilişki ve etkileşimin incelenmesi önemli bir araştırma konusu özelliği taşımaktadır.

KAYNAKÇA

- Abelson, M.A. (1987). Examination of avoidable and unavoidable turnover. *Journal of Applied psychology*, 72(3), 382-386.
- Adıgüzel, O. ve Kayadibi, K. (2015). Kişi-örgüt uyumu sürecinde entelektüel sermayenin iş doyumunu ve örgütsel çekicilik üzerine etkisi: Bir üniversite hastanesi örneği. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 7(4), 92-122.
- Ahmad, R., Ahmad, S., Islam, T. ve Kaleem, A. (2020). The nexus of corporate social responsibility (CSR), affective commitment and organisational citizenship behaviour in academia. *Employee Relations: The International Journal*, 42(1), 232-247.
- Akgunduz, Y. ve Sanli, S.C. (2017). The effect of employee advocacy and perceived organizational support on job embeddedness and turnover intention in hotels. *Journal of Hospitality and Tourism Management*, 31(2017), 118-125.
- Akgündüz, Y., Güzel, T. ve Harman, S. (2016). Yöneticiye güven ve dağıtımsal adalet çalışanların işe gömülmüşlüğüne nasıl etkiler? *Ege Akademik Bakış*, 16(2), 351-362.
- Akın, Ö. ve Reyhanoğlu, M. (2018). İşe gömülü olma ölçeklerinin geçerlilik ve güvenilirliğinin Türkiye’de test edilmesi. *Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 2018(33), 313-327.
- Akpınar, A.T. (2013). Çalışanların iş bulma kanallarına göre profilini tespit etmeye yönelik bir araştırma. 21. *Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı* (ss. 116-125), Kütahya, 30 Mayıs-1 Haziran 2013, Nobel Akademik Yayıncılık.
- Aksoy, A. ve Yılmaz, O. (2016). Örgütsel bağlılıkta yan bahisler yaklaşımı: işgörenlerin demografik özellikleri ile yan bahisler arasındaki farklılığı belirlemeye yönelik bir araştırma. *International Journal of Academic Value Studies*, 2(6), 73-83.
- Aktan, C.C., Tunç, M. ve Yay, S. (2017). İnsan sermayesi ve sosyal sermaye arasındaki ilişki ve tamamlayıcılık rolü üzerine. *Ekonomi Bilimleri Dergisi*, 9(1), 81-103.
- Akyüz, B. ve Eşitti, B. (2015). Hizmet işletmelerinde örgütsel bağlılığın işperformansı ve işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisi: Çanakkale

- örnekleminde bir araştırma. *Bartın Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi*, 6(11), 23-39.
- Ali, N. (2008). Factors affecting overall job satisfaction and turnover intention. *Journal of Managerial Sciences*, 2(2), 239-252.
- Ali, N. ve Jan, S. (2012). Relationship between organizational justice and organizational commitment and turnover intentions amongst medical representatives of pharmaceuticals companies of Pakistan. *Journal of Managerial Sciences*, 21. *Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi* 6(2), 201-212.
- Alkış, H. ve Öztürk, Y. (2009). Otel işletmelerinde motivasyon faktörleri üzerine bir araştırma. *Electronic Journal of Social Sciences*, 8(28), 212-236.
- Allen, N. ve Meyer, J.P. (1990). The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization. *Journal of Occupational Psychology*, 63(1), 1-18.
- Allen, N. J. ve Meyer, J.P. (1993). Organizational commitment: evidence of career stage effects?. *Journal of business research*, 26(1), 49-61.
- Allen, N.J. ve Meyer, J.P. (1996). Affective, continuance, and normative commitment to the organization: An examination of construct validity. *Journal of vocational behavior*, 49(3), 252-276.
- Altay, M. ve Turunç, Ö. (2018). İş yükü, çalışma yaşam kalitesi ve işten ayrılma niyeti ilişkisi: lider – üye etkileşiminin ve örgütsel bağlılığın aracılık rolü. *Kafkas Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 9(17), 191-229.
- Anakwe, U.P. ve Greenhaus, J.H. (1999). Effective socialization of employees: a socialization content perspective. *Journal of Managerial Issues*, 11(3), 315-329.
- Andur, A. (2014). İlköğretim okulu öğretmenlerinin örgütsel sosyalleşme ve örgütsel bağlılığa ilişkin algılarının bazı değişkenler açısından incelenmesi (Manisa ili örneği). *Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi*, İzmir: Ege Üniversitesi.
- Angermeier, I., Dunford, B.B., Boss, A.D. ve Boss, R.W. (2009). The impact of participative management perceptions on customer service, medical errors, burnout, and turnover intentions. *Journal of Healthcare Management*, 54(2), 127-141.

- Applebaum, D., Fowler, S., Fiedler, N., Osinubi, O. ve Robson, M. (2010). The impact of environmental factors on nursing stress, job satisfaction, and turnover intention. *The Journal of nursing administration*, 40 (2010), 323 - 328.
- Araza, A., Aslan, G. ve Bulut, Ç. (2013). Örgütsel sosyalleşme: bir literatür taraması. *Journal of Yasar University*. 8(32) 5556-5582
- Argentero, P., Cortese, C.G. ve Ferretti, M.S. (2008). An evaluation of organizational citizenship behavior: Psychometric characteristics of the Italian version of Podsakoff et al.'s scale. *Testing, Psychometrics, Methodology*, 15(2), 61-75.
- Arı, G. (2014). Örgütsel bağlılık, örgütsel vatandaşlık davranışı ve işten ayrılma niyeti arasındaki ilişki: 4 ve 5 yıldızlı otel uygulaması. *Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi*, Aydın: Adnan Menderes Üniversitesi.
- Arıkan, E. (2011). The relationship between organizational citizenship behavior, organizational culture, and organizational commitment. *Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi*, Ankara: ODTÜ.
- Arnold, H. J. ve Feldman, D.C. (1982). A multivariate analysis of the determinants of job turnover. *Journal of applied psychology*, 67(3), 350-360.
- Ashforth, B.E. ve Mael, F. (1989). Social identity theory and the organization. *Academy of Management Review*, 14(1), 20-39.
- Ashforth, B.E., Sluss, D.M. ve Harrison, S.H. (2007). Socialization in organizational contexts. G.P. Hodgkinson ve J.K. Ford (Eds.), *International Review of Industrial and Organizational Psychology* (ss. 1-70), Vol. 22, International Edition: John Wiley & Sons.
- Ashforth, B.E. ve Saks, A.M. (1996). Socialization tactics: Longitudinal effects on newcomer adjustment. *Academy of Management Journal*, 39(1), 149-178.
- Asrar-ul-Haq, M., Kuchinke, K. ve Iqbal, A. (2017). The relationship between corporate social responsibility, job satisfaction, and organizational commitment: Case of Pakistani higher education. *Journal of Cleaner Production*, 142(4), 2352-2363.
- Avcı, N. ve Küçükusta, D. (2009). Konaklama İşletmelerinde Örgütsel Öğrenme, Örgütsel Bağlılık ve İşten Ayrılma Eğilimi Arasındaki İlişki. *Anatolia: Turizm Arastirmalari Dergisi*, 20(1), 34-44.
- Avcı, S. (2017). Eğitimde öğretmenler için yeni bir kalıpyargılar ölçeği'nin geçerlik ve güvenirlik çalışması. *Yükseköğretim ve Bilim Dergisi*, 7(3), 617-626.

- Aydogdu, S. ve Asikgil, B. (2011). An empirical study of the relationship among job satisfaction, organizational commitment and turnover intention. *International Review of Management And Marketing*, 1(3), 43-53.
- Ayhan, Ö. ve Gürbüz, S. (2013). Algılanan örgütsel politikanın çalışanların işten ayrılma niyetine etkisinde duygusal bağlılığın rolü: kamu ve özel sektör çalışanları üzerinde bir araştırma. *21. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı* (ss. 485-489), Kütahya, 30 Mayıs-01 Haziran 2013, Ankara: Nobel Akademik Yayıncılık.
- Babalola, M.T., Stouten, J. ve Euwema, M. (2016). Frequent change and turnover intention: The moderating role of ethical leadership. *Journal of Business Ethics*, 134(2), 311-322.
- Bajraktari, A. (2020). The impact of perceived ethical leadership style and work motivation on job performance and intention to quit: A research on public higher education institutions in Kosovo. *Yayınlanmamış Doktora Tezi*, Niğde: Ömer Halis Demir Üniversitesi.
- Balcı, A. (2003). *Örgütsel sosyalleşme kuram strateji ve taktikler* (2. Baskı). Ankara: Pegem Yayıncılık.
- Balcı, A., Baltacı, A., Fidan, T., Cereci, C. ve Acar, U. (2012). Örgütsel sosyalleşmenin, örgütsel özdeşleşme ve örgütsel vatandaşlıkla ilişkisi: İlköğretim okulu yöneticileri üzerinde bir araştırma. *Eğitim Bilimleri Araştırmaları Dergisi*, 2(2), 47-74.
- Bar-Haim, A. (2019). A Chronicle of the Concept of Organizational Commitment. A. Bar-Haim (Ed.), *Organizational Commitment The Case of Unrewarded Behavior* (ss. 1-7), International Edition: World Scientific Publishing.
- Baron, R. M. ve Kenny, D.A. (1986). The Moderator-Mediator variable distinction in social psychological research: conceptual, strategic, and statistical considerations. *Journal of Personality and Social Psychology*, 51(6), 1173-1182.
- Barrick, M.R., Stewart, G.L. ve Piotrowski, M. (2002). Personality and job performance: Test of the mediating effects of motivation among sales representatives. *Journal of Applied Psychology*, 87(1), 43-51.
- Battal, Ü., Kiracı, K., Küçükönel, H., Erdoğan, D., Durmaz, V., Yalçınkaya, A., Ergün, N. ve Sarılğan, A.E. (2018). *Hava taşımacılığı yönetimi*. Eskişehir: Nisan Kitabevi.

- Baumeister, R.F. ve Leary, M.R. (1995). The need to belong: desire for interpersonal attachments as a fundamental. *Human Motivation Psychological Bulletin*, 117(3), 497-529.
- Bayram, L. (2005). Yönetimde yeni bir paradigma: Örgütsel bağlılık. *Sayıştay Dergisi*, 59, 125-139.
- Becton, J.B., Carr, J.C., Mossholder, K.W. ve Walker, H.J. (2017). Differential effects of task performance, organizational citizenship behavior, and job complexity on voluntary turnover. *Journal of Business and Psychology*, 32(4), 495-508.
- Benligiray, S. ve Sönmez, H. (2011). Hemşirelerin mesleki bağlılıkları ile diğer bağlılık formları arasındaki ilişki: örgüte bağlılık, işe bağlılık ve aileye bağlılık. *Hacettepe Üniversitesi Sağlık Bilimleri Fakültesi Hemşirelik Dergisi*, 18(1), 28 – 40.
- Berger, C.R. (1986). Uncertain outcome values in predicted relationships uncertainty reduction theory then and now. *Human Communication Research*, 13(1), 34-38.
- Bergman, M.E. (2006). The relationship between affective and normative commitment: review and research agenda. *The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior*, 27(5), 645-663.
- Bigliardi, B., Petroni, A. ve Ivo, D. (2005). Organizational socialization, career aspirations and turnover intentions among design engineers. *Leadership & Organization Development Journal*, 26(6), 424-441.
- Bolat, O.İ. ve Bolat, T. (2008). Otel işletmelerinde örgütsel bağlılık ve örgütsel vatandaşlık davranışı ilişkisi. *Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 11(19), 75-94.
- Bolat, O.İ. (2011). Öz yeterlilik ve tükenmişlik ilişkisi: Lider-üye etkileşiminin aracılık etkisi. *Ege Akademik Bakış*, 11(2), , 255-266
- Bolat, O.İ., Bolat, T. ve Seymen, O.A. (2009). Güçlendirici lider davranışları ve örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişkinin sosyal mübadele kuramından hareketle incelenmesi. *Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 12(21), 215-239.

- Bolat, T., Bolat, O.İ., Seymen, O. ve Katı, Y. (2017). Otellerde nepotizm (akraba kayırmacılığı) ve işten ayrılma niyeti ilişkisi: Kariyer düzleşmesinin aracılık etkisi. *Manas Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 6(3), 157-180.
- Bonenberger, M., Aikins, M., Akweongo, P. ve Wyss, K. (2014). The effects of health worker motivation and job satisfaction on turnover intention in Ghana: A cross-sectional study. *Human Resources for Health*, 12(1), 12-43.
- Boymul, E. ve Özeltürkay Yaşa, E. (2017). İş tatmini ve örgütsel bağlılığın tükenmişlik sendromu üzerindeki etkisi: bir sanayii kuruluşunda uygulama. *Journal of Yaşar University*, 12(46), 93-102.
- Buchanan, B. (1974). Building organizational commitment: the socialization of managers in work organizations. *Administrative Science Quarterly*, 19(4), 533-546.
- Büyüköztürk, Ş. (2002). Faktör analizi: temel kavramlar ve ölçek geliştirmede kullanımı. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi*, 8(4), 470-483.
- Büyüköztürk, Ş. (2010). *Sosyal bilimler için veri analizi el kitabı: İstatistik, araştırma deseni, SPSS uygulamaları ve yorum*. Ankara: Pegem Akademi Yayıncılık.
- Cesairo, F. ve Mahalhes, S. (2017). Human resources management, citizenship behavior, and turnover intention in the Portuguese public administration. *International Journal of Public Administration*, 40(11), 979-988.
- Chan, S.H.J. ve Ao, C.T.D. (2019). The mediating effects of job satisfaction and organizational commitment on turnover intention, in the relationships between pay satisfaction and work-family conflict of casino employees. *Journal of Quality Assurance in Hospitality & Tourism*, 20(2), 206-229.
- Chang, E. (1999). Career commitment as a complex moderator of organizational commitment and turnover intention. *Human relations*, 52(10), 1257-1278.
- Chao, G.T., Anne, M. Kelly, O., Wolf, S., Howard J.K. ve Gardner, P.D. (1994). Organizational socialization: Its content and consequences. *Journal of Applied Psychology*, 79(5), 730-743.
- Cho, D.W. ve Son, J.M. (2012). Job embeddedness and turnover intentions: an empirical investigation of construction IT industries. *International Journal of Advanced Science and Technology*, 40(2012), 101-110.

- Cho, S., Johanson, M.M. ve Guchait, P. (2009). Employees intent to leave: A comparison of determinants of intent to leave versus intent to stay. *International Journal of Hospitality Management*, 28(3), 374-381.
- Chughtai, A.A. ve Zafar S. (2006). Antecedents and consequences of organizational commitment among Pakistani university teachers. *Applied Human Resource Management Research*, 11(1), 39-64.
- Cohen, A. ve Veled-Hecht, A. (2010). The relationship between organizational socialization and commitment in the workplace among employees in long-term nursing care facilities. *Personnel Review*, 39(5), 537-556.
- Cohen, G., Blake, R.S. ve Goodman, D. (2016). Does turnover intention matter? Evaluating the usefulness of turnover intention rate as a predictor of actual turnover rate. *Review of Public Personnel Administration*, 36(3), 240-263.
- Covella, G.A. (2017). Person-job fit and person-organization fit influence on turnover intention: A mixed model approach, *Yayınlanmamış Doktora Tezi*, Kaliforniya, ABD: International Trident University.
- Crandall, W. R. ve Parnell, J.A. (1994). On the relationship between propensity for participative management and intentions to leave: re-opening the case for participation. *The Mid-Atlantic Journal of Business*, 30(2), 197-209.
- Çalık, T. (2003). İşgörenlerin örgüte uyumu (örgütsel sosyalizasyon). *Türk Eğitim Bilimleri Dergisi*, 1(2), 163-178.
- Çavuş, M.F. (2012). Socialization and organizational citizenship behavior among Turkish primary and secondary school teachers. *Work*, 43(3), 361-368.
- Çelebi Hava Servisi (2019) *Faaliyet Raporu*. <http://celebiyatirimci.com/files/faaliyetraporlari/fr2019.pdf> (Erişim Tarihi 16.06.2020)
- Çelik, M. ve Çıra, A. (2013). Örgütsel vatandaşlık davranışının iş performansı ve işten ayrılma niyeti üzerine etkisinde aşırı iş yükünün aracılık rolü. *Ege Akademik Bakış*, 13(1), 11-20.
- Çetin, F. (2011). Örgütsel vatandaşlık davranışlarının açıklanmasında örgütsel bağlılık, iş tatmini, kişilik ve örgüt kültürünün rolü. *Yayınlanmamış Doktora Tezi*, Ankara: Ankara Üniversitesi.
- Çetin, F. ve Varoğlu, A. (2013). Psikolojik sermayenin algılanan performansa ve işten ayrılma niyetine etkilerinde iş tatmini ve cinsiyetin rolü. *21. Ulusal*

- Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı* (ss. 468-471), Kütahya, 30 Mayıs-01 Haziran 2013, Ankara: Nobel Akademik Yayıncılık.
- Çiftçi, D.Ö., Meriç, E. ve Meriç, A. (2015). Örgütsel sessizlik, tükenmişlik ve işten ayrılma niyeti ilişkisi: Ordu ili özel eğitim ve rehabilitasyon merkezlerinde bir uygulama. *The Journal of International Social Research*, 8(41), 996-1007.
- Çimen, M. (2016). Yönetimde yeni yaklaşımlar: Örgütsel vatandaşlık davranışı. *Acıbadem Üniversitesi Sağlık Bilimleri Dergisi*, 1, 1-5.
- Dağcı, O. (2017). Havacılık sektöründe örgütsel bağlılık, iş tatmini ve örgütsel vatandaşlık davranışı: hava aracı bakım teknisyenleri üzerine bir araştırma. *Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi*, Ankara: Türk Hava Kurumu Üniversitesi.
- Dalmış, A.B. (2018). Örgütsel bağlılığın işten ayrılma niyeti ve iş karşıtı davranışlar üzerine etkisi: Havacılık sektöründe bir araştırma. *Yayınlanmamış Doktora Tezi*, Ankara: Türk Hava Kurumu Üniversitesi.
- Dawley, D., Houghton, J.D. ve Bucklew, N.S. (2010). Perceived organizational support and turnover intention: The mediating effects of personal sacrifice and job fit. *The Journal of Social Psychology*, 150(3), 238-257.
- DeConinck, J.B. ve Bachmann, D.P. (1994). Organizational commitment and turnover intentions of marketing managers. *Journal of Applied Business Research*, 10(3), 87-95.
- DeConinck, J. ve Bachmann, D. (2007). The impact of equity sensitivity and pay fairness on marketing managers' job satisfaction, organizational commitment and turnover intentions. *Marketing Management Journal*, 17(2), 134-141.
- Dedeoğlu, T., Özdevecioğlu, M. ve Oflazer, S. (2016). Örgütlerde işe gömülmüşlüğü (job embeddedness) çalışanların iş ve yaşam kalitesi üzerindeki etkisi: iyimserliğin rolü. *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 2016(47), 135-146.
- Delegach, M., Kark, R., Katz-Navon, T. ve Dijk, D.V. (2017). A focus on commitment: the roles of transformational and transactional leadership and self-regulatory focus in fostering organizational and safety commitment. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 26(5), 724-470.

- Demir, M. (2012). Örgütsel destek, örgütsel bağlılık ve işten ayrılma eğilimi ilişkisi: Havalimanı yer hizmetleri işletmelerine yönelik bir araştırma. *İş, Güç Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*, 14(1), 47-64.
- Demir, M. ve Tütüncü, Ö. (2010). Ağırlama işletmelerinde örgütsel sapma ile işten ayrılma eğilimi arasındaki ilişki. *Anatolia: Turizm Araştırmaları Dergisi*, 21(1), 64-74.
- Demirci, U. (2018). Örgütsel sosyalleşme ve örgütsel vatandaşlık davranışı ilişkisine eğitimin etkisi. *Yayınlanmamış Doktora Tezi*, Eskişehir: Anadolu Üniversitesi.
- Demirel, E., Derin, N. ve Çakınberk, A.K. (2013). Etik liderlik ve normatif bağlılık arasındaki ilişkinin sosyal mübadele kuramından hareketle incelenmesi 21. *Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı* (ss. 686-693), Kütahya, 30 Mayıs-01 Haziran, Ankara: Nobel Akademik Yayıncılık.
- Demiröz, S. (2014). Öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık davranışları, örgütsel imaj algıları ve öğrencilerin başarıları arasındaki ilişki. *Yayınlanmamış Doktora Tezi*, Ankara: Hacettepe Üniversitesi.
- Demirtaş, H.A. (2003). Sosyal kimlik kuramı temel kavram varsayımlar. *Ankara Üniversitesi İletişim Araştırmaları Dergisi*, 1(1),123-144.
- Devece, C., Palacios-Marqués, D. ve Alguacil, M.P. (2016). Organizational commitment and its effects on organizational citizenship behavior in a high-unemployment environment. *Journal of Business Research*, 65(5), 1857-1861.
- DHMI (2019) Apron yönetim servisi. *Havalimanları işletme hizmetleri yönergesi*. <https://www.dhmi.gov.tr/Lists/KanunveYonetmelikler/Attachments/67/DHMI%20Havalimanlar%C4%B1%20%C4%B0%C5%9Fletme%20Hizmetleri%20Y%C3%B6nergesi.pdf>
- Duran, A. (2019). Kurumsallaşma düzeyi ile iş tatmini, açıkça konuşma isteği ve işten ayrılma niyeti arasındaki ilişki: Otel çalışanları üzerinde bir araştırma. *Yayınlanmamış Doktora Tezi*, Mersin: Mersin Üniversitesi.
- Dysvik, A. ve Kuvaas, B. (2010). Exploring the relative and combined influence of mastery-approach goals and work intrinsic motivation on employee turnover intention. *Personnel review*, 39(5), 622-638.

- Eisenberger, R., Fasolo, P. ve Davis-LaMastro, V. (1990). Perceived organizational support and employee diligence, commitment, and innovation. *American Psychological Association*, 75(1), 51-59.
- Erdirençelebi, M. ve Ertürk, E. (2018). Çalışanların örgütsel yalnızlık algısının iş tatmini ve işten ayrılma niyeti üzerine etkileri. *Gaziantep University Journal of Social Sciences*, 17(2), 603-617.
- Erdoğan, İ. (2010). Örgütsel bağlılığın örgütsel vatandaşlık davranışı üzerindeki etkisi. *Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi*, İstanbul: Marmara Üniversitesi.
- Erdoğan, U. ve Dönmez, B. (2019). Öğretmenlerin örgütsel sosyalleşme düzeylerini belirlemeye yönelik bir ölçek geliştirme alışması. *İnönü Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 20(1), 288-302.
- Ergün, E. ve Taşııt Y.E. (2011). Örgütsel sosyalleşme taktiklerinin sosyalleşme ıktıları üzerindeki etkisine yönelik bir araştırma. *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, (31), 97-112.
- Esmer, Y. ve Yüksel M. (2017). İş yaşamında örgütsel bağlılık: Teorik bir çerçeve. *Akademik Bakış Dergisi*, 2017(62), 258-272.
- Fayganoğlu, P. (2019). Örtük bilgi ve örtük bilgi paylaşımının örgütler için yenilikçilik ve hayatta kalma açısından önemi. *Journal of International Social Research*, 12(63), 1068-1074.
- Feldman, D.C. (1976). A contingency theory of socialization. *Administrative Science Quarterly*, 21(3), 433-452.
- Feldman, D.C. (1981). The multiple socialization of organization members. *Academy of Management Review*, 6(2), 309-318.
- Ferdian, A., Lutarlean, B.S., Zhafira, K.D. ve Izumi, N.K. (2020). The impact of work stress on turnover intention in Indonesia: Is there a mediation from employee' job satisfaction? *Journal of Management and Marketing Review*, 5(1) 31-40.
- Fornell, C. ve Larcker, F.D. (1981). Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error. *Journal of Marketing Research*, 18(1), 39-50.
- Fu, C.K, Hsu, Y., Shaffer, M.A. ve Ren, H. (2017). A longitudinal investigation of self-initiated expatriate organizational socialization. *Personnel Review*, 46(2), 182-204.

- Gao, J. (2011). A Model of organizational socialization and turnover intention. *International Journal of E-Business Development*, 1(1), 22-25.
- Gareth R.J. (1986). Socialization tactics, self-efficacy, and newcomers' adjustments to organizations. *The Academy of Management Journal*, 29(2), 262-279.
- Ge, J., Su, X. ve Zhou, Y. (2010). Organizational socialization, organizational identification and organizational citizenship behavior an empirical research of Chinese high-tech manufacturing enterprises. *Nankai Business Review International*, 1(2), 166-179.
- Gencer, M. (2018). Güç merkezi oluşturma oyunlarının örgütsel sessizlik ve örgütsel sosyalleşmeye etkisi. *Yayınlanmamış Doktora Tezi*, Denizli: Pamukkale Üniversitesi.
- Geurts, S.A., Schaufeli, W.B. ve Rutte, C.G. (1999). Absenteeism, turnover intention and inequity in the employment relationship. *Work & Stress*, 13(3), 253-267.
- Griffeth, R.W. ve Gaertner, S. (2001). A role for equity theory in the turnover process: an empirical test1. *Journal of Applied Social Psychology*, 31(5), 1017-1037.
- Gül, H., Oktay, E. ve Gökçe, H. (2008). İş tatmini, stres, örgütsel bağlılık, işten ayrılma niyeti ve performans arasındaki ilişkiler: Sağlık sektöründe bir uygulama. *Akademik Bakış*, 15(11), 1-11.
- Gürbüz, S. (2011). Stratejik insan kaynakları yönetiminin örgütsel bağlılığa ve iş tatminine etkisi: İnsan kaynakları yöneticileri üzerinde bir araştırma. *Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 15(2), 397-418.
- Güven, M. (2006). Örgütsel bağlılık ve örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişki. *Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi*, İstanbul: Marmara Üniversitesi.
- Hair, J.F., Black, W.C., Babin, B.J., Anderson, R.E. ve Tatham, R.L. (2006). *Multivariate data analysis* (6th Edition). New Jersey: Pearson Prentice Hall.
- Han, S.J., Bonn, M.A. ve Cho, M. (2016). The relationship between customer incivility, restaurant frontline service employee burnout and turnover intention. *International Journal of Hospitality Management*, 52, 97-106.
- Hanaysha, J. (2016). Testing the effects of employee engagement, work environment, and organizational learning on organizational commitment. *Social and Behavioral Sciences*, 229, 289-297.

- Hatmaker, D.M. (2015). Bringing networks in a model of organizational socialization in the public sector. *Public Management Review*, 17(8), 1146–1164
- Haueter, J., Macan A., Therese, H. ve Winter, J. (2003). Measurement of newcomer socialization: Construct validation of a multidimensional scale. *Journal of Vocational Behavior*, 63(1), 20-39.
- Herriot, P. (2004). Social identities and applicant reactions. *International Journal of Selection and Assessment*, 12(1-2), 75-83.
- Homans, G.C. (1958). Social behavior as exchange. *American Journal of Sociology*, 63(6), 597-606.
- Huiyuan, J. Zhong, R. ve Xiaofei, X. (2020). Helping others makes me fit better: effects of helping behavior by newcomers and coworker-attributed motives on newcomers' adjustment. *Journal of Business and Psychology*. 1-16.
- Hussain, S. ve Xian, S.H. (2019). Factors affecting employees' turnover intention in construction companies in Klang, Selangor. *Knowledge Enriching Engaging Empowering Social Sciences*, 108-131.
- Jackson, S.E. ve Turner, J.A. (1987). Correlates of burnout among public service lawyer. *Journal of Occupational Behavior*, 8(4), 339-350.
- Jehanzeb, K. ve Mohanty, J. (2019). The mediating role of organizational commitment between organizational justice and organizational citizenship behavior: Power distance as moderator. *Personnel Review*, 49(2), 445-468.
- Jones, G.R. (1986). Socialization tactics, self-efficacy, and newcomers' adjustments to organizations. *The Academy of Management Journal*, 29(2), 262-279.
- Kang, K.N. (2012). Factors influencing turnover intention of nurses in small-medium sized hospitals. *Journal of Korean Academy of Nursing Administration*, 18(2), 155-165.
- Karaca, M., Bıçkes, D.M. ve Karaduman, G. (2017). Medya yöneticilerinin iş tatmin düzeylerinin işten ayrılma niyetleri üzerindeki etkisi: Malatya örneği. *Gümüşhane Üniversitesi İletişim Fakültesi Elektronik Dergisi*, 5(2), 969-990.
- Karaman, A. ve Aylan, S. (2012). Örgütsel vatandaşlık. *Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 2(1), 35–48.
- Kartal, S. (2003). İlköğretim okulu yönetici ve öğretmenlerinin örgütsel sosyalleşme düzeyleri. *Yayınlanmamış Doktora Tezi*, Ankara: Ankara Üniversitesi.

- Kılıç, K.C. ve Yener, D. (2015). Birey-örgüt ve birey-iş uyumunun çalışanların iş tutumlarına etkisi: Adana ilinde bankacılık sektöründe çalışanlar üzerine bir araştırma. *Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 24(1), 161-174.
- Kim, M.R. (2007). Influential factors on turnover intention of nurses; the affect of nurse's organizational commitment and career commitment to turnover intention. *Journal of Korean Academy of Nursing Administration*, 13(3), 335-344.
- Kim, S.H. ve Lee, M.A. (2014). Effects of emotional labor and communication competence on turnover intention in nurses. *Journal of Korean Academy of Nursing Administration*, 20(3), 332-341.
- Kim, S., Tam, L., Kim, J.N. ve Rhee, Y. (2017). Determinants of employee turnover intention. *Corporate Communications: An International Journal*, 22(3), 308-328.
- Ko, J. ve Hur, S. (2014). The impacts of employee benefits, procedural justice, and managerial trustworthiness on work attitudes: Integrated understanding based on social exchange theory. *Public Administration Review*, 74(2), 176-187.
- Koç, F., Kaya, N., Özbek, V. ve Akkılıç, M.E. (2014). Algılanan fiyat ile tüketici güveni arasında algılanan hizmet kalitesinin aracı etkisi: Bankacılık ve gsm sektörlerinin karşılaştırılmasına yönelik bir araştırma. *Pazarlama ve Pazarlama Araştırmaları Dergisi*, 2014(13), 1-26.
- Koçel, T. (2015). *İşletme Yöneticiliği* (16. Baskı). İstanbul: BETA Yayıncılık.
- Kuruşcu, M. ve Aydoğan, S. (2018). Liderlik tarzı ile örgütsel vatandaşlık davranışı ilişkisi: bir özel eğitim kurumunda uygulama. *Savunma Bilimleri Dergisi*, 17(2), 168-206.
- Küçükönel, H. ve Korul, V. (2002). Havayolu işletmelerinde insan kaynakları yönetimi. *Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, IV(2), 67-90.
- Kwesiga, E. ve Bell, M.P. (2004). Back to organizational socialization: building a case for the advancement of women in organizations. *Equal Opportunities International*, 23(7/8), 3-20.
- Labrague, L.J., McEnroe-Petitte, D.M., Gloe, D., Tsaras, K., Arteche, D.L. ve Maldia, F. (2017). Organizational politics, nurses' stress, burnout levels,

- turnover intention and job satisfaction. *International Nursing Review*, 64(1), 109-116.
- Lambert, E.G. (2006). I want to leave: A test of a model of turnover intent among correctional staff. *Applied Psychology in Criminal Justice*, 2(1), 57-83.
- Lee, Y. H. ve Chelladurai, P. (2018). Emotional intelligence, emotional labor, coach burnout, job satisfaction, and turnover intention in sport leadership. *European Sport Management Quarterly*, 18(4), 393-412.
- Li, J.J., Kim, W.G. ve Zhao, X.R. (2017). Multilevel model of management support and casino employee turnover intention. *Tourism Management*, 59, 193-204.
- Ling, W.Q., Fang, L.L. ve Fu, Y.Q. (2005). The study on the effecting factors and the accommodating factors of Chinese enterprise employees' turnover intention. *Journal of Xiangtan University, Philosophy and Social Sciences Edition* 4, 65-69.
- Lloyd, K.J., Boer, D., Keller, J.W. ve Voelpel, S. (2015). Is my boss really listening to me? The impact of perceived supervisor listening on emotional exhaustion, turnover intention, and organizational citizenship behavior. *Journal of Business Ethics*, 130(3), 509-524.
- Long, C.S., Thean, L.Y., Ismail, W.K.W. ve Jusoh, A. (2012). Leadership styles and employees' turnover intention: Exploratory study of academic staff in a Malaysian College. *World Applied Sciences Journal*, 19(4), 575-581.
- Louis, M.R. (1980). Surprise and sense making: what newcomers experience in entering unfamiliar organizational settings. *Administrative Science Quarterly*, 25, 226-251.
- Lu, A.C.C. ve Gursoy, D. (2016). Impact of job burnout on satisfaction and turnover intention: Do generational differences matter? *Journal of Hospitality & Tourism Research*, 40(2), 210-235.
- Lu, S.C. ve Tjosvold, D. (2013). Socialization tactics: Antecedents for goal interdependence and newcomer adjustment and retention. *Journal of Vocational Behavior*, 83(3), 245-254.
- Maaitah, A.M. (2018). The role of leadership style on turnover intention. *International Review of Management and Marketing*, 8(5), 24-29.

- Maertz Jr, C.P. ve Campion, M.A. (2004). Profiles in quitting: Integrating process and content turnover theory. *Academy of Management journal*, 47(4), 566-582.
- Mahlasela, S. ve Chinyamurindi, W.T. (2020). Technology-related factors and their influence on turnover intentions: A case of government employees in South Africa. *The Electronic Journal of Information Systems in Developing Countries*, 86(3), 1-11.
- Mai, K.M., Ellis, A.P.J., Christian J.S ve Porter, C.O.H. (2016). Examining the effects of turnover intentions on organizational citizenship behaviors and deviance behaviors: A Psychological Contract Approach. *Journal of Applied Psychology American Psychological Association*, 101(8), 1067–1081.
- Major, D.A. Steve, W.J., Kozlowski, S.W.J, Chao, G.T. ve Gardner, P.D. (1995). A longitudinal investigation of newcomer expectations, early socialization outcomes, and the moderating effects of role development factors. *Journal of Applied Psychology*, 80(3), 418-431
- Malik, O.F., Abbas, Q., Kiyani, T.M. ve Waheed, A. (2011). Perceived investment in employee development and turnover intention: A social exchange perspective. *African Journal of Business Management*, 5(5), 1904-1914.
- Masud, H., ve Daud, W.N. (2019). Human resource management practices and organizational commitment: research methods, issues, and future directions. *Review of Integrative Business and Economics Research*, 8(1), 217-236.
- Meyer, J. P. ve Allen, N.J. (1987). A longitudinal analysis of the early development and consequences of organizational commitment. *Canadian Journal of Behavioural Science*, 19(2), 199–215.
- Meyer, J.P. ve Allen, N.J. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, 1(1), 61-89.
- Meyer, J.P. ve Allen, N.J. (1997). *Commitment in the workplace: Theory, research, and application*. International Edition: Sage.
- Meydan, C.H. ve Şeşen, H. (2015). *Yapısal eşitlik modellemesi amos uygulamaları* (2. Baskı). Ankara: Detay Yayıncılık.
- Mohammad, F.N., Chai, L.T., Aun, L.K. ve Migin, M.W. (2014). Emotional intelligence and turnover intention. *International Journal of Academic Research*, 6(4), 211-220.

- Moore, J.E. (2000). One road to turnover: An examination of work exhaustion in technology professionals. *MIS Quarterly*, 24(1), 141-168.
- Mosadeghrad, A.M. (2013a). Occupational stress and turnover intention: Implications for nursing management. *International Journal of Health Policy and Management*, 1(2), 169-176.
- Mosadeghrad, A.M. (2013b). Quality of working life and turnover intentions: Implications for nursing management. *International Journal of Research in Nursing*, 4(2), 47-54.
- Mowday, R.T., Steers, R. M. ve Porter, L. W. (1979). The measurement of organizational commitment. *Journal of Vocational Behavior*, 14(2), 224-247.
- Mowday, R.T., Porter, R.W. and Steers, R.M. (1982). Employee-organization linkages, the psychology of commitment, absenteeism and turnover, *Academic Press*, New York.
- Mustafayeva, L. (2007). Sosyal sorumluluk ile örgütsel vatandaşlık davranışları ve örgütsel özdeşleşme arasındaki ilişkiye yönelik bir araştırma. *Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi*, Kütahya: Dumlupınar Üniversitesi.
- MYK (2015). *Ulusal Meslek Standartları*. Mesleki Yeterlik Kurumu. <https://www.myk.gov.tr/index.php/tr/ulusal-meslek-standard-ana> (Erişim tarihi: 13.04.2020)
- Nakip, M. (2013). *Pazarlamada Araştırma Teknikleri*. Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Nhema, N. ve Mutenheri, E. (2016). Factors that influence the turnover intentions of employees in the tourism sector in Zimbabwe. *International Journal of Management Sciences and Business Research*, 5(12), 158-165.
- Niguse, G.T. (2019). The effects of organizational culture on turnover intention: The mediating role of job satisfaction, a case of Oromia Forest and Wild Life Enterprise. *African Journal of Business Management*, 13(2), 82-89.
- Nikpour, A. (2017). The impact of organizational culture on organizational performance: the mediating role of employee's organizational commitment. *International Journal of Organizational Leadership*, 65(72), 65-72.
- Nord, W.R. (2001). Individual identities in organizations. N.J. Smelser ve P.B. Bates (Eds.), *International Encyclopedia of the Social & Behavioral Sciences*. Oxford, UK: Elsevier.

- Norton, S.M. (1995). The socialization of beginning principals in Louisiana: Organizational constraints on innovation. *Dissertations and Theses*, Louisiana State University, USA.
- Nunnally, C.J. (1978). *Psychometric methods*. New York: McGraw Hill.
- Ojeme, M. ve Robson, J. (2020). Revisiting the mediating effect of normative commitment in B2B bank relationships in Nigeria. *International Journal of Bank Marketing*, 38(5),1159-1175.
- Okumuş, A. ve Öztürk, S. (2014). Sosyal mübadele teorisi. M.İ. Yağcı ve S. Çabuk (Eds), *Pazarlama Teorileri* (ss. 13-33), İstanbul: Medicat Kitapları.
- Organ, D.W. (1998). *Organizational citizenship behavior: The good soldier syndrome*. Lexington: Lexington Books.
- Ostroff, C. ve Kozlowski, S.W. (1992). Do organizational socialization tactics influence newcomer embeddedness and turnover? *Personnel Psychology*, 45, 849-874.
- Özaydın, M.M. ve Özdemir, Ö. (2014). Çalışanların bireysel özelliklerinin iş tatmini üzerindeki etkileri: Bir kamu bankası örneği. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 6(1), 251-281.
- Özçelik, F. (2008). Örgütsel sosyalleşmenin örgütsel bağlılığa etkisi: Bir uygulama. *Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi*, İstanbul: Marmara Üniversitesi.
- Özçelikçi, N. (2020). Otantik liderliğin iş performansı ve işten ayrılma niyetleri üzerine etkisinde duygusal emeğin rolü. *Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi*, Mersin: Toros Üniversitesi.
- Özdemir, Y. ve Ergun, S. (2015). The relationship between organizational socialization and organizational citizenship behavior: The mediating role of person-environment fit. *11th International Strategic Management Conference, Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 207(20), 432–443.
- Özkan, Y. (2005). Örgütsel sosyalleşme sürecinin öğretmenlerin örgüte bağlılıklarına etkisi (Ordu İli Örneği). *Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi*, Ankara: Gazi Üniversitesi.
- Özyer, K. ve Orhan, U. (2012). Demografik özelliklerin örgütsel vatandaşlık davranışının alt boyutları ile ilişkisi: Bankacılık sektöründe bir uygulama. *Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 27(1), 181-204.

- Pieper, J.R., Greenwald, J. M. ve Schlachter, S. D. (2018). Motivating employee referrals: The interactive effects of the referral bonus, perceived risk in referring, and affective commitment. *Human Resource Management*, 57(5), 1159-1174.
- Podsakoff, P.M., MacKenzie, S.B., Moorman, R. ve Fetter, R. (1990). The impact of transformational leader behaviors on employee trust, satisfaction, and organizational citizenship behaviors. *Leadership Quarterly*, 1(2), 107-142.
- Podsakoff, P.M., MacKenzie, S.B., Paine, J.B. ve Bachrach, D.G. (2000). Organizational citizenship behaviors: a critical review of the theoretical and empirical literature and suggestions for future research. *Journal of Management*, 26(3), 513–563.
- Polama, M.M. (1996). *Çağdaş Sosyoloji Kuramları* (Çev. H. Erbaş). İstanbul: Gündoğan Yayınları.
- Pradana, A. ve Salehudin, I. (2015). Work overload and turnover intention of junior auditors in greater Jakarta, Indonesia. *The South East Asian Journal of Management*, 9(2), 108-124.
- Pradhan, R.K., Jena, L.K. ve Kumari, I.G. (2016). Effect of work–life balance on organizational citizenship behaviour: role of organizational commitment. *Global Business Review*, 17(3), 1-15.
- Raosoft (2018). *Örneklem Hesaplama Aracı*. <http://www.raosoft.com/samplesize.html?nosurvey> (Erişim Tarihi: 13.12.2018)
- Reichers, A.E. (1985). A review and reconceptualization of organizational commitment. *Academy of Management Review*, 10(3), 465-476.
- Reyhanoğlu, M. ve Akin, Ö. (2016). Toksik liderlik örgütsel sağlığı olumsuz yönde tetikler mi? *İnsan ve Toplum Bilimleri Araştırmaları Dergisi*, 5(3), 442 – 459.
- Reyhanoğlu, M. ve Yılmaz, H. (2017). Örgütsel güvenin sağlamasında sinizmin etkisi: havalimanı güvenlik memurları örneği. *Trakya Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 19(2), 297-317.
- Robbins, S.P. ve Judge, T.A. (2012). *Örgütsel davranış* (Çev. İ. Erdem; 14. Basım), İstanbul: Nobel Yayınevi.
- Rusbult, C.E., Farrell, D., Rogers, G. ve Mainous III, A.G. (1988). Impact of exchange variables on exit, voice, loyalty, and neglect: An integrative model

- of responses to declining job satisfaction. *Academy of Management Journal*, 31(3), 599-627.
- Saks, A.M. ve Ashforth, B.E. (1997). Organizational socialization: making sense of the past and present as a prologue for the future. *Journal of Vocational Behavior*, 51, 234-279.
- Salavati, A., Ahmadi, F., Sheikhesmaeili, S. ve Mirzaei, M. (2011). Effects of organizational socialization (os) on organizational citizenship behavior (OCB) *Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business*, 3(5), sayfa aralığı.
- San Park, J. ve Kim, T. H. (2009). Do types of organizational culture matter in nurse job satisfaction and turnover intention. *Leadership in Health Services*, 22(1), 20-38.
- San-Martin, S., Jimenez, N., Torrico, R. P. ve Ibarra, P. I. (2020). The determinants of teachers' continuance commitment to e-learning in higher education. *Education and Information Technologies*, 25, 3205-3224.
- Sargut, S ve Özen Ş. (2015). *Örgüt kuramları* (3. Baskı). Ankara: İmge Kitabevi Yayınları.
- Saruhan, S. (2017). Örgütsel sosyalleşmenin örgütsel özdeşleşme üzerindeki etkisi. *Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi*, Kırıkkale: Kırıkkale Üniversitesi.
- Sayğan, F.N. (2011). Relationship between affective commitment and organizational silence: A conceptual discussion. *International Journal of Social Sciences and Humanity Studies*, 3(2), 219-227.
- Schein, E.H. (1988). Organizational socialization and the profession of management. *MIT Sloan Management Review*. 30(1):53-65.
- Seyrek, İ.H. ve İnal, O. (2017). İşten ayrılma niyeti ile ilişkili faktörler: Bilgi teknolojisi çalışanları üzerine bir araştırma. *Doğu Anadolu Sosyal Bilimlerde Eğilimler Dergisi*, 1(1), 43-62.
- Shah, I.A., Fakhr, Z., Ahmad, M.S. ve Zaman, K. (2010). Measuring push, pull and personal factors affecting turnover intention: A case of university teachers in Pakistan. *Review of Economic and Business studies*, 3(1), 167-192.
- Shareef, R.A. ve Atan, T. (2018). The influence of ethical leadership on academic employees' organizational citizenship behavior and turnover intention Mediating role of intrinsic motivation. *Management Decision* 57(3), 583-605

- Sheraz, A., Wajid, M., Sajid, M., Qureshi, W.H. ve Rizwan, M. (2014). Antecedents of job stress and its impact on employee's job satisfaction and turnover intentions. *International Journal of Learning & Development*, 4(2), 204-226.
- Silverberg, S. M. (2008). Employee perceptions & voluntary turnover: A case study. *Unpublished Ph.D. Dissertation*, Alberta: University of Calgary.
- Sirin, Y., Bilir, P. ve Karademir, T. (2013). The effect of organizational commitment on job performance: The case of the Kahramanmaraş provincial directorate of youth services and sports. *International Journal of Academic Research Part B*, 5(4), 65-71.
- SHGM (2020). *Sivil Havacılık Genel Müdürlüğü Faaliyet Raporu*. <http://web.shgm.gov.tr/documents/sivilhavacilik/files/pdf/kurumsal/faaliyet/2019.pdf> (Erişim tarihi: 05.05.2020).
- SHGM (2015). *Sivil Havacılık Komisyonu Faaliyet Raporu*. [http://web.shgm.gov.tr/documents/sivilhavacilik/files/pdf/calisma_gruplari/Egitim_Calisma_Grubu_Faaliyet_Raporu_2013_2015\(1\).pdf](http://web.shgm.gov.tr/documents/sivilhavacilik/files/pdf/calisma_gruplari/Egitim_Calisma_Grubu_Faaliyet_Raporu_2013_2015(1).pdf), (Erişim tarihi: 10.01.2018).
- SHGM (2016). *SHY-UYU Yönetmeliği*. Uçuş Harekât Uzmanı Lisans Yönetmeliği <http://web.shgm.gov.tr/tr/sektorel-mevzuat/3987-yonetmelikler-22>. (Erişim Tarihi: 14.06.2020)
- Sobel, M.E. (1982). Asymptotic confidence intervals for indirect effects in structural equation models. *Sociological Methodology*, (13), 290-312.
- Soper, D. (2019). *Etkileşim analizi*. <https://www.danielsoper.com/Interaction/> (Erişim Tarihi:10.10.2019)
- Sökmen, A. ve Şimşek, T. (2017). Örgütsel bağlılık, örgütle özdeşleşme, stres ve işten ayrılma niyeti ilişkisi: Bir kamu kurumunda araştırma. *Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 18(3), 606-620.
- Spanuth, T. ve Wald, A. (2017). Understanding the antecedents of organizational commitment in the context of temporary organizations: An empirical study. *Scandinavian Journal of Management*, 33(3), 129-138.
- Suliman A.M.T. (2002). Is it really a mediating construct? The mediating role of organizational commitment in work climate-performance relationship. *Journal of Management Development*, 21(3), 170-183.

- Şahin, R. ve Kavas, E. (2016). Örgütsel adalet ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkinin belirlenmesinde öğretmenlere yönelik bir araştırma: Bayat örneği. *Süleyman Demirel Üniversitesi Vizyoner Dergisi*, 7(14), 119-140.
- Şanal, M. (2013). Örgütsel vatandaşlık davranışının işletmeler açısından önemi. *Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 22(1), 529-538.
- Şimşek, Ö.F. (2007). *Yapısal eşitlik modellemesine giriş temel ilkeler ve lisrel uygulamaları*. Ankara: Ekinoks Yayınları.
- Tajfel, H. (1974). Social identity and intergroup behaviour. *Social Science Information*, 13(2), 65-93.
- Tajfel, H. ve Turner, J.C. (1979). An integrative theory of intergroup conflict. In W. G. Austin, & S. Worchel (Eds.), *The Social Psychology of Intergroup Relations*. Monterey, CA: Brooks/Cole. 33-37.
- Takawira, N., Coetzee, M. ve Schreuder, D. (2014). Job embeddedness, work engagement and turnover intention of staff in a higher education institution: An exploratory study. *Journal of Human Resource Management*, 12(1), 1-10.
- Tanrıkulu, C. (2014). Eşitlik teorisi. M.İ. Yağcı ve S. Çabuk, *Pazarlama Teorileri* (ss. 131-146), İstanbul: Medicat Kitapları, İstanbul.
- Tanrıverdi, H., Koçaslan, G. ve Taştan, N.O. (2018). Psikolojik şiddet algısı, tükenmişlik sendromu ve işten ayrılma niyeti arasındaki ilişki: Banka çalışanları üzerinde bir araştırma. *Yönetim ve Ekonomi: Celal Bayar Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 25(1), 113-131.
- Taormina, R.J. (1994). The organizational socialization inventory. *International Journal of Selection and Assessment*, 2(3), 133-145.
- Taormina, R.J. (1997). Organizational socialization: a multi domain, continuous process model. *International Journal of Selection and Assessment*, 5(1), 29-47.
- TAV (2019). *TAV havalimanları faaliyet raporu* Niteliklerine göre giderler. https://webcmstavairports.tav.aero/files/1583924219_Faaliyet%20Raporu%20TR2019.pdf (Erişim Tarihi: 05.05.2020)
- Tekne, S. (2019). Yöneticilerin yönetim tarzlarının çalışanların iş tatmini ve örgütsel bağlılıklarına etkisi: Buna yönelik bir uygulama. *Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi*, İstanbul: İstanbul Aydın Üniversitesi.

- Terzi, M.E. (2020). Tersine mentorluk uygulamasının işten ayrılma niyetine etkisi. *Yayınlanmamış Doktora Tezi*, Ankara: Gazi Üniversitesi.
- Tetik, S. (2019). Kamu örgütlerinde örgütsel sosyalleşmenin iş motivasyonu üzerindeki etkisi: İhsaniye ilçesinde bir araştırma. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 11(3), 1779-1791.
- Tett, R.P. ve Meyer, J.P. (1993). Job satisfaction, organizational commitment, turnover intention, and turnover: Path analyses based on meta-analytic findings. *Personnel Psychology*, 46(2), 259-293.
- Thomas, H.D.C. ve Anderson, N. (1998). Changes in newcomers' psychological contracts during organizational socialization: a study of recruits entering the British Army. *Journal of Organizational Behavior*, 19(1), 745-67.
- Thomas H.C ve Anderson, N. (2006). A new theoretical model and recommendations for future research and HRM practices in organizations. *Journal of Managerial Psychology*, 21(5), 492-516.
- Thomas, H.D.C., Stadler, M., Park, J.H., Chen, J., Au, A., Tan, K.W.T., Paterson, N.J. ve Tansley, S. (2019). The newcomer understanding and integration scale: Psychometric evidence across six samples. *Journal of Business and Psychology*, 35, 435-454.
- Tunç, M. (1998). Kalkınmada insan sermayesi: İç getiri oranı yaklaşımı ve Türkiye uygulaması. *Dokuz Eylül Üniversitesi İ.İ.B.F.Dergisi*, 13(1), 83-106.
- Tutar, H. (2013). *İşletme & yönetim terimleri ansiklopedik sözlük*. Ankara: Detay Yayıncılık.
- THY (2019) *Türk Hava Yolları finansal raporu*, Niteliklerine göre giderler. [https://investor.turkishairlines.com/documents/ThyInvestorRelations/THY_31.12.2019_\(TRY\)_imzali_TR.pdf](https://investor.turkishairlines.com/documents/ThyInvestorRelations/THY_31.12.2019_(TRY)_imzali_TR.pdf) (Erişim tarihi 05.05.2020)
- Uslu, S. ve Aktaş, H. (2017). İşten ayrılma niyeti ile örgütsel sessizlik etkileşiminde iş güvencesi memnuniyeti ve iş güvencesi endeksinin aracı rolü: Özel bir hastane çalışanları üzerinde bir araştırma. *Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 12(1), 141-160.
- Uysal, Ş., Sarier Y. ve Çilek, A. (2019). Türkiye’de öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık davranışlarını etkileyen faktörler: Bir meta-analiz çalışması. *Çağdaş Yönetim Bilimleri Dergisi*, 6(2), 183- 202.

- Xu, K., Liu, M. ve Wang, Y.. (2008) The influence of employees organizational socialization on their behavioral performance. *Psychological Science*, (3), 584-587.
- van Maanen, J. ve E. H. Schein (1979). Toward of theory of organizational socialization. *Research in Organizational Behavior*, 1, 209-264.
- Vazifehdust, H. ve Khosrozadeh, S. (2014). The effect of the organizational socialization on organizational commitment and turnover intention with regard to moderate effect of career aspirations intention. *Management Science Letters*, 4, 277–286.
- Von R.L, Kehr H.M. ve Maier G.W. (2000). Motivation and volition in pursuing personal work goals in the course of organizational socialization. *Motivational Psychology of Human Development*, 287–305.
- Wang, A., Lee, B. ve Wu, S.T. (2017). The relationships among work-family conflict, turnover intention and organizational citizenship behavior in the hospitality industry of Taiwan. *International Journal of Manpower*, 38(8), 1130-1142.
- Wei, Y. C. (2015). Do employees' high in general human capital tend to have higher turnover intention? The moderating role of high-performance HR practices and PO fit. *Personnel Review*, 44(5), 739-756.
- Wensveen, J.G. (2007). *Air transportation a management perspective* (Sixth Edition), USA: Ashgate Publishing Limited.
- Wiener, Y. (1982). Commitment in organizations: A normative view. *Academy of Management Review*, 7(3), 418-428.
- Wombacher, J.C. ve Felfe, J. (2017). Dual commitment in the organization: Effects of the interplay of team and organizational commitment on employee citizenship behavior, efficacy beliefs, and turnover intentions. *Journal of Vocational Behavior*, 102(2017),1–14.
- Yenihan, B., Öner, M. ve Çiftçiyıldız, K. (2014). İş stresi ve işten ayrılma niyeti arasındaki ilişki: Otomotiv işletmesinde bir araştırma. *Çalışma İlişkileri Dergisi*, 5(1), 38-49.
- Yıldırım, M.H., Erul, E.E. ve Kelebek, P. (2014). Tükenmişlik ile işten ayrılma niyeti arasındaki ilişki banka çalışanları üzerine bir araştırma. *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, 6(1), 34-44.

- Yıldırım, S. (2014). İşgörenlerin örgütsel sosyalleşme düzeylerinin işten ayrılma eğilimleriyle ilişkisi ve bir araştırma. *Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi*, İstanbul: Marmara Üniversitesi.
- Yılmaz, M. ve Bayır, Ö. (2018). Çalışanlarda örgütsel vatandaşlık davranışı ve motivasyonun işten ayrılma niyetine ve iş tatminine etkileri üzerine bir araştırma. *Social Sciences Studies Journal*, 4(20), 2502-2523.
- Yılmaz, S.E. (2018). İş-Aile Çatışmasının, Tükenmişlik ve İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkisi: Sosyal Normların Düzenleyici Rolü. *Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi*, Niğde: Ömer Halisdemir Üniversitesi.
- Yukongdi, V. ve Shrestha, P. (2020). The influence of affective commitment, job satisfaction and job stress on turnover intention: a study of Nepalese Bank Employees. *Review of Integrative Business and Economics Research*, 9(1), 88-98.
- Yüceler, A. (2009). Örgütsel bağlılık ve örgüt iklimi ilişkisi: teorik ve uygulamalı bir çalışma. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 22, 445-458.
- Yüksel, H. ve Yüksel, M. (2014). İş doyumu ile işten ayrılma düzeyi arasındaki ilişki: ilköğretim öğretmenleri üzerinde bir uygulama. *Journal of International Social Research*, 7(32), 559-572.
- Yüksel, Ö. (1997). *İnsan Kaynakları Yönetimi* (6. Baskı). Ankara, Gazi Kitabevi.
- Zainudin, M.I., Othman, A.K., Hassan, F.H., Fadzil, A.S. ve Ramdzan, A.-A.E. (2018). Islamic working environment, organizational commitment and employee's job satisfaction and performance in service industry in Malaysia: A conceptual paper. *Advances in Business Research International Journal*, 4(1), 67-76.
- Zhang, Y. (2016). A review of employee turnover influence factor and countermeasure. *Journal of Human Resource and Sustainability Studies*, 4(2), 85-91.
- Zhao, X., Sun, T., Cao, Q., Li, C., Duan, X., Fan, L. ve Liu, Y. (2013). The impact of quality of work life on job embeddedness and affective commitment and their co-effect on turnover intention of nurses. *Journal of Clinical Nursing*, 22(5-6), 780-788.
- Zimmerman, R.D. (2008). Understanding the impact of personality traits on individuals' turnover decisions: A meta-analytic path model. *Personnel Psychology*, 61(2), 309-348.

- Zincirkıran, M., Çelik, G.M., Ceylan, A.K. ve Emhan, A. (2015). İşgörenlerin örgütsel bağlılık, işten ayrılma niyeti, iş stresi ve iş tatmininin örgütsel performans üzerindeki etkisi: Enerji sektöründe bir araştırma. *Finans Politik & Ekonomik Yorumlar Dergisi*, 52(600), 59-71.
- Zopiatis, A., Constanti, P. ve Theocharous, A. (2014). Job involvement, commitment, satisfaction and turnover: evidence. *Tourism Management*, 41, 129-140.



EKLER

EK-1 ANKET

Sayın Katılımcı,

Bu anket formu, doktora çalışması kapsamında hazırlanmıştır. Formda isminizi belirtmeniz istenmemekte olup katılım gönüllük esasına dayalıdır. Ankete vermiş olduğunuz yanıtlar sadece bilimsel bir amaca hizmet etmek üzere kullanılacak ve kesinlikle gizli kalacaktır. Saygılarımızla...

Harun YILMAZ, Doç. Dr. Metin REYHANOĞLU

Hatay Mustafa Kemal Üniversitesi, İ.İ.B.F., İşletme Bölümü

Sorularınız için: eposta: reyhanoglu@gmail.com veya harun.yilmaz@iste.edu.tr

Lütfen aşağıdaki soruları eksiksiz doldurunuz ve kutucukları (X) olarak işaretleyiniz.

⇒ Cinsiyetiniz?	() Kadın	() Erkek
⇒ Evli misiniz?	() Evet	() Hayır
⇒ Yaşınız?		
⇒ Eğitiminiz?		
	() İlkokul	() Ortaokul () Lise
	() Ön Lisans (2 yıl)	() Lisans (4 yıl) () Lisansüstü (Yüksek lisans ve doktora)
⇒ Mesleğiniz?		
	() Apron Trafik Memuru	() Kabin Memuru () Hava Trafik Kontrolörü
	() Harekat Memuru	() Dispatcher () Yolcu (Misafir) Hizmetleri Memuru
	() İdari İşler Memuru	() Pilot () Uçak Teknisyeni
	() Kargo Memuru	() Güvenlik Memuru () Load Master () Diğer.....
⇒ Çalıştığınız sektör?	() Yer Hizmetleri İşletmeciliği	() Havayolu İşletmeciliği
	() Havalimanı İşletmeciliği	() Diğer.....
⇒ İş hayatında toplam ne kadar süredir çalışıyorsunuz?	yılay	
⇒ Bulunduğunuz işletmede / kurumda ne kadar süredir çalışıyorsunuz?	yılay	

Örgütsel Sosyalleşme Anketi “Kesinlikle katılmıyorum”dan “Kesinlikle katılıyorum”a doğru sıralanmış ölçüme göre aşağıdaki ifadeleri derecelendiriniz.	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
Çalışma grubumun / bölümümün geçmişi ile ilgili <u>çok az şey</u> biliyorum.					
Çalıştığım işyerinin geleneklerine, adetlerine, törenlerine ve kutlamalarına aşina <u>değilim</u> .					
Çalıştığım işyerinin, var olan geleneklerini uzun zamandır biliyorum.					
Çalıştığım grubumun / bölümümün geçmişi hakkında bilgi verebilirim.					
Çalıştığım işyerinin geçmişini biliyorum.					
İşim ve mesleğim ile ilgili özel terim ve kelime bilgisine sahip <u>değilim</u> .					
Çalıştığım işyerinde kullanılan özel jargonu (mesleki / teknik dili) <u>bilmiyorum</u> .					
İşyerinde kullanılan kısaltmaları ve kısaltmaların ne anlama geldiğini genelde <u>anlamıyorum</u> .					
İşim ve mesleğimdeki kelimelerin ve kullanılan özel dilin anlamlarını biliyorum.					
İşim ve mesleğimdeki kısaltmaları ve kısaltmaların çoğunun ne anlama geldiğini biliyorum.					
Çalıştığım işyerindeki işlerin tam olarak nasıl yürüdüğünü bilirim.					
Çalıştığım işyerindeki en etkili insanların kim olduğunu bilirim.					
Çalıştığım işyerindeki politikaları tam olarak anlamış <u>değilim</u> .					
Alanımdaki görevlerin nasıl istenildiği gibi yapılması gerektiğinden genellikle emin <u>değilim</u> .					
Çalıştığım işyerindeki kişilerin eylemlerinin ardındaki nedenleri bilirim.					
İşyerindeki işlerin yapılmasını sağlayan en önemli kişilerin kimler olduğunu bilirim.					
İşyerimdeki çalışanlardan hiçbirini arkadaşlarım olarak <u>görmüyorum</u> .					
Çalıştığım işyerinde, diğer kişiler tarafından yürütülen etkinliklere genelde davet <u>edilmem</u> .					
Çalışma grubumda, “takımdan biri” olarak kolayca tanımlanabilirim.					
İşyerindeki çalışanların gayri resmi etkinlik ve toplantılarından <u>ayrı</u> tutulurum.					
Çalıştığım işyerinde oldukça popülerim.					
İş arkadaşlarımdan çoğunun beni benimsediklerine inanıyorum.					
Çalıştığım işyerinin iyi bir temsilcisiyim.					
Çalıştığım işyerinin amaçları ayrıca benim de amaçlarımdır.					
Çalıştığım işyeri ile iyi uyum sağladığıma inanıyorum.					
Çalıştığım işyerinin belirlediği değerlere her zaman <u>inanmam</u> .					
Çalıştığım işyerinin hedeflerini biliyorum.					
Çalıştığım işyerinin değerlerini temsil eden örnek bir çalışanımdır.					
Çalıştığım işyeri tarafından belirlenen hedefleri destekliyorum.					
Henüz işimi en ince ayrıntısına kadar <u>öğrenmedim</u> .					
İşimi etkin ve başarılı bir şekilde nasıl yerine getireceğimi bilirim.					
İşimin gerektirdiği görevleri iyi biliyorum.					
İşimi başarıyla yerine getirecek gerekli beceri ve yetenekleri tam olarak <u>geliştiremedim</u> .					
İşim için gerekli tüm görevleri biliyorum.					

Örgütsel Bağlılık Anketi “Kesinlikle katılmıyorum”dan “Kesinlikle katılıyorum”a doğru sıralanmış ölçüme göre aşağıdaki ifadeleri derecelendiriniz.	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
Kariyerimin geri kalanını bu işyerinde geçirmekten mutluluk duyarım.					
Bu işyerinin sorunlarını kendi sorunlarım gibi hissediyorum.					
Bu işyerinde kendimi “ailenin bir parçası” gibi <u>hissetmiyorum</u> .					
Bu işyerine karşı “duygusal bir bağ” <u>hissetmiyorum</u> .					
Bu işyeri benim için “çok özel” anlam taşıyor.					
Bu işyerine karşı “güçlü bir aidiyet duygusu” <u>hissetmiyorum</u> .					
İstesem bile şu an bu işyerinden ayrılmak benim için çok zor olurdu.					
Şu an bu işyerinden ayrılmaya karar vermiş olsam, hayatımın büyük bölümü alt üst olurdu.					
Şu anda bu işyerinde çalışmaya devam etmem, hem istek hem de gerekliliktir.					
Bu işyerinden ayrılmayı düşünmek için çok az seçeneğim olduğunu düşünüyorum.					
Bu işyerinden ayrılmanın az sayıdaki ciddi sonuçlarından birisi iş bulma alternatiflerimin az olmasıdır.					
Bu işyerine kendimden bu kadar çok şey adanmış / katmış olmasaydım başka bir yerde çalışmayı düşünebilirdim.					
Bu işyerinde çalışmaya devam etmem için herhangi bir zorunluluk <u>hissetmiyorum</u> .					
Bu işyerinden ayrılmak avantajlı olsa bile, şu anda ayrılmamın doğru olduğunu <u>düşünmüyorum</u> .					
Bu işyerinden şu anda ayrılırsam kendimi suçlu hissederim.					
Bu işyeri benim sadakatimi hak ediyor.					
Bu işyerinden şimdi ayrılmam, çünkü buradaki insanlara karşı sorumluluk hissediyorum.					
Bu işyerine çok şey borçluyum.					

Örgütsel Vatandaşlık Anketi “Kesinlikle katılmıyorum”dan “Kesinlikle katılıyorum”a doğru sıralanmış ölçüme göre aşağıdaki ifadeleri derecelendiriniz.	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
İş yükü ağır olan iş arkadaşlarıma işlerinde yardımcı olurum.					
Herhangi bir sebeple işinin başında bulunamayan arkadaşlarıma yerini alarak onlara yardımcı olurum.					
İş esnasında sorunla karşılaşan kişilere yardım etmek için gerekli zamanımı ayırırım.					
Aramıza yeni katılan arkadaşlara işlerine uyum sağlamaları için yardımcı olurum.					
İşimle ilgili herhangi bir karar alırken, bu karardan etkileneceğini düşündüğüm kişilerin fikirlerini alırım, onlara danışırım.					
İş arkadaşlarıma haklarını çiğnemem.					
Birlikte görev yaptığım diğer kişiler için problem yaratmamaya gayret ederim.					
İşimle ilgili önemli kararları üstümle birlikte alırım.					
İşyerimdeki önemsiz sorunlar için şikâyet ederek vaktimi boşa harcarım.					
İşyerinde küçük sorunları büyütürüm.					
Sürekli işimden ayrılmak istediğimden bahsederim.					
Her zaman işteki durumumun olumlu yönlerinden çok olumsuz yönlerini vurgulamayı tercih ederim.					
Her zaman dakik biriyimdir.					
Çay, kahve ve yemek aralarından sonra işimin başına tam vaktinde dönerim.					
İşimde belirlenmiş mola saatleri dışında ara vermem.					
Kimsenin görmediği bir ortamda bile, çalıştığım kurumun kurallarına, düzenlemelerine ve prosedürlerine uyarım.					
Kurumdaki değişimleri yakından izler ve diğerleri tarafından kabul edilmesinde aktif rol oynarım.					
Kurumun imajına olumlu katkı sağlayacak tüm faaliyetlere gönüllü olarak katılırım.					
Kurum içi toplantılarda düzenli olarak yer alırım ve tartışmalara aktif olarak katılırım.					
Kurumdaki gelişmelere rahatlıkla ayak uydururum.					

İşten Ayrılma Anketi “Kesinlikle katılmıyorum”dan “Kesinlikle katılıyorum”a doğru sıralanmış ölçüme göre aşağıdaki ifadeleri derecelendiriniz.	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
Şu anda başka bir kurumda / işletmede çalışmayı isterdim.					
Bu işyerinden ayrılmayı ciddi bir şekilde düşünüyorum.					
Bu işyerinden istifa etmeyi sık sık düşünürüm.					
İmkânım olsa, bu işyerinde bir yıl bile çalışmam.					

Anketimiz bitmiştir. Desteklerinizden dolayı teşekkür ederiz.....

EK 2: ETİK KOMİSYONU DEĞERLENDİRMESİ

Üzerinde doküman numarası bulunmayan dokümanlar kontrolsüz dokümandır.



HATAY MUSTAFA KEMAL ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL VE BEŞERİ BİLİMLER BİLİMSEL
ARAŞTIRMA VE YAYIN ETİĞİ KURULU
KARARLARI

TOPLANTI TARİHİ	TOPLANTI SAYISI	KARAR NO	SAYFA NO
08.01.2019	01	08	2/2

Üniversitemiz Sosyal ve Beşeri Bilimler Bilimsel Araştırma ve Yayın Etiği Kurulu 08.01.2019 tarihinde Başkan Prof. Dr. Seval YAVUZ başkanlığında toplanarak aşağıdaki kararları almıştır.

KARAR-8: Doç. Dr. Metin REYHANOĞLU koordinatörlüğünde Harun YILMAZ tarafından gerçekleştirilecek “Örgütsel Sosyalleşme, Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Vatandaşlık İlişkilerinin İşten Ayrılma Niyeti Üzerine Etkisi: Bir Özel Sektörde Uygulama” başlıklı tez için hazırlanan anket Yükseköğretim Kurumları Bilimsel Araştırma ve Yayın Etiği Yönergesi kapsamında değerlendirilmiş olup uygulanmasının uygun olduğuna ve durumun başvuru sahibine bildirilmesine oybirliği ile karar verildi.

İMZA Prof. Dr. Seval YAVUZ Başkan		
İMZA Prof. Dr. Mehmet ÖZBİRECİKLI Bşk Yrd.	İMZA Prof. Dr. Jale ÖZTÜRK ÜYE	GÖREVLİ Prof. Dr. Hatice PAMİR ÜYE
İMZA Prof. Dr. Melis MINISKER ÜYE	İMZA Prof. Dr. Murat TEK ÜYE	KATILMADI Prof. Dr. Tülin URAL ÜYE

Doküman No: 902-01-FR 006

İlk Yayın: 11.12.2015

Rev. Tarihi:

Rev. No: 00

Sayfa 1 / 1

EK 3: YAPISAL EŞİTLİK MODELİ İSTATİSTİK SONUÇLARI

Tablo 24.

Birinci Düzey DFA Birinci Deneme Regresyon ve Kovaryans Ağırlıkları

Regresyonlar		Standardize olmayan				β
Bağımlı	Bağımsız	B	S.E.	C.R.	p	
OVozgecilik3	OVON	1,000				0,901
OVozgecilik4	OVON	1,037	0,029	35,347	***	0,909
OVozgecilik1	OVON	0,956	0,033	28,596	***	0,830
OVozgecilik2	OVON	0,990	0,037	26,702	***	0,803
OVnezaket2	OVON	0,971	0,031	31,299	***	0,865
OVnezaket1	OVON	1,009	0,034	29,610	***	0,844
OVnezaket3	OVON	0,962	0,035	27,273	***	0,811
OVnezaket4	OVON	0,937	0,043	21,633	***	0,713
OScalisanlar1	OSCS	1,000				0,737
OScalisanlar4	OSCS	0,885	0,056	15,850	***	0,667
OScalisanlar2	OSCS	0,864	0,055	15,779	***	0,664
OVsportmenlik2	OSCS	0,975	0,056	17,471	***	0,731
OSpolitika4	OSCS	0,894	0,055	16,141	***	0,678
OSdil1	OSCS	0,950	0,060	15,956	***	0,671
OVsportmenlik3	OSCS	1,028	0,061	16,765	***	0,703
OSdil2	OSCS	0,798	0,058	13,846	***	0,586
OSperformans4	OSCS	0,796	0,058	13,678	***	0,579
OSTarihce2	OSCS	0,836	0,057	14,591	***	0,616
OVsportmenlik4	OSCS	0,856	0,061	13,971	***	0,591
OSpolitika3	OSCS	0,866	0,061	14,131	***	0,597
OSTarihce1	OSCS	0,756	0,060	12,643	***	0,537
OBdevam1	OBDN	1,000				0,551
OBnormatif6	OBDN	1,384	0,104	13,257	***	0,757
OBdevam2	OBDN	0,838	0,090	9,338	***	0,453
OBduygusal5	OBDN	1,250	0,095	13,127	***	0,744
OBnormatif3	OBDN	0,992	0,095	10,484	***	0,528
OBduygusal2	OBDN	1,137	0,087	13,048	***	0,736
OBnormatif5	OBDN	1,218	0,098	12,445	***	0,680
OBnormatif4	OBDN	1,372	0,103	13,325	***	0,764
OBnormatif2	OBDN	-0,658	0,086	-7,622	***	-0,354
OBdevam4	OBDN	0,604	0,083	7,292	***	0,336
OBduygusal1	OBDN	1,380	0,102	13,557	***	0,788
OSpolitika2	OSPD	1,000				0,872
OSpolitika1	OSPD	0,982	0,037	26,725	***	0,847
OSdil5	OSPD	0,943	0,039	24,056	***	0,796
OSdil4	OSPD	0,943	0,043	22,158	***	0,757
OSpolitika6	OSPD	0,869	0,042	20,656	***	0,723
OSamac3	OSA	1,000				0,837
OSamac2	OSA	1,053	0,043	24,296	***	0,820
OSamac1	OSA	0,874	0,039	22,462	***	0,779
OSamac7	OSA	0,950	0,041	23,090	***	0,794
OSamac6	OSA	0,941	0,037	25,530	***	0,846

OSamac5	OSA	0,939	0,040	23,320	***	0,799
OScalisanlar6	OSA	0,771	0,043	17,992	***	0,665
OStarihce4	OST	1,000				0,848
OStarihce5	OST	0,968	0,037	26,379	***	0,920
OStarihce3	OST	0,897	0,044	20,184	***	0,732
OVerdem3	OVE	1,000				0,785
OVerdem2	OVE	1,032	0,046	22,554	***	0,853
OVerdem1	OVE	0,913	0,043	21,081	***	0,807
OVerdem4	OVE	0,873	0,039	22,580	***	0,853
OBduygusal6	OBD	1,000				0,792
OBduygusal4	OBD	1,012	0,057	17,820	***	0,838
OBduygusal3	OBD	0,663	0,055	11,977	***	0,525
OVvicdanlilik2	OVV	1,000				0,930
OVvicdanlilik3	OVV	0,845	0,050	16,970	***	0,646
OVvicdanlilik1	OVV	0,860	0,045	19,304	***	0,715
OSperformans2	OSP	1,000				0,909
OSperformans3	OSP	1,007	0,026	39,069	***	0,956
OSperformans5	OSP	0,898	0,040	22,369	***	0,727
IAN1	IAN	1,065	0,038	28,310	***	0,835
IAN4	IAN	0,999	0,035	28,446	***	0,837
IAN2	IAN	1,089	0,031	34,976	***	0,920
IAN3	IAN	1,000				0,901

Kovaryanslar		Standardize olmayan				r
		B	S.E.	C.R.	p	
OVON	OSCS	0,058	0,024	2,416	0,016	0,108
OVON	OBDN	0,174	0,025	7,079	***	0,378
OVON	OSPD	0,335	0,028	12,178	***	0,676
OVON	OSA	0,343	0,029	11,997	***	0,670
OVON	IAN	-0,039	0,030	-1,304	0,192	-0,057
OVON	OST	0,314	0,031	10,001	***	0,520
OVON	OVE	0,398	0,033	11,946	***	0,705
OVON	OBD	-0,041	0,032	-1,267	0,205	-0,059
OVON	OVV	0,409	0,031	13,233	***	0,746
OVON	OSP	0,363	0,028	12,792	***	0,708
OSCS	OBDN	0,127	0,027	4,658	***	0,231
OSCS	OSPD	0,134	0,028	4,749	***	0,225
OSCS	OSA	0,126	0,029	4,412	***	0,206
OSCS	IAN	-0,287	0,040	-7,121	***	-0,350
OSCS	OST	0,193	0,035	5,504	***	0,266
OSCS	OVE	0,111	0,032	3,496	***	0,164
OSCS	OBD	0,419	0,048	8,766	***	0,511
OSCS	OVV	0,049	0,030	1,621	0,105	0,075
OSCS	OSP	0,149	0,029	5,181	***	0,242
OBDN	OSPD	0,135	0,025	5,277	***	0,264
OBDN	OSA	0,304	0,034	8,951	***	0,579
OBDN	IAN	-0,501	0,050	-9,980	***	-0,714
OBDN	OST	0,240	0,034	7,007	***	0,387
OBDN	OVE	0,297	0,036	8,237	***	0,513

OBDN	OBD	0,326	0,043	7,539	***	0,464
OBDN	OVV	0,159	0,029	5,551	***	0,282
OBDN	OSP	0,158	0,027	5,952	***	0,301
OSPD	OSA	0,374	0,032	11,631	***	0,661
OSPD	IAN	-0,021	0,034	-0,622	0,534	-0,028
OSPD	OST	0,418	0,038	11,121	***	0,626
OSPD	OVE	0,340	0,034	9,938	***	0,545
OSPD	OBD	0,030	0,036	0,832	0,405	0,040
OSPD	OVV	0,325	0,032	10,260	***	0,537
OSPD	OSP	0,442	0,033	13,256	***	0,781
OSA	IAN	-0,225	0,036	-6,184	***	-0,289
OSA	OST	0,396	0,038	10,451	***	0,575
OSA	OVE	0,469	0,040	11,805	***	0,729
OSA	OBD	0,188	0,039	4,874	***	0,241
OSA	OVV	0,326	0,033	10,004	***	0,522
OSA	OSP	0,428	0,034	12,625	***	0,733
OST	IAN	-0,142	0,042	-3,391	***	-0,154
OVE	IAN	-0,181	0,040	-4,535	***	-0,210
OBD	IAN	-0,529	0,057	-9,206	***	-0,506
OVV	IAN	-0,038	0,038	-1,001	0,317	-0,045
OSP	IAN	-0,041	0,034	-1,195	0,232	-0,053
OST	OVE	0,368	0,041	9,018	***	0,484
OST	OBD	0,164	0,045	3,610	***	0,177
OST	OVV	0,282	0,037	7,691	***	0,383
OST	OSP	0,412	0,037	10,988	***	0,597
OVE	OBD	0,094	0,042	2,239	0,025	0,109
OVE	OVV	0,413	0,039	10,720	***	0,599
OVE	OSP	0,368	0,035	10,443	***	0,570
OBD	OVV	-0,082	0,041	-2,012	0,044	-0,098
OBD	OSP	0,016	0,037	0,443	0,658	0,021
OVV	OSP	0,372	0,033	11,298	***	0,594

Tablo 25.

Birinci Düzey DFA İkinci Deneme Regresyon ve Kovaryans Ağırlıkları

Regresyonlar		Standardize olmayan				β
Bağımlı	Bağımsız	B	S.E.	C.R.	p	
OVozgecilik3	OVON	1,000				0,888
OVozgecilik4	OVON	1,059	0,031	33,960	***	0,914
OVozgecilik1	OVON	0,939	0,032	29,603	***	0,804
OVozgecilik2	OVON	0,965	0,034	28,353	***	0,771
OVnezaket2	OVON	0,986	0,033	30,000	***	0,866
OVnezaket1	OVON	1,032	0,036	28,970	***	0,851
OVnezaket3	OVON	0,963	0,038	25,664	***	0,801
OVnezaket4	OVON	0,961	0,045	21,521	***	0,721
OScalisanlar1	OSCS	1,000				0,735
OScalisanlar4	OSCS	0,897	0,059	15,339	***	0,673
OScalisanlar2	OSCS	0,864	0,057	15,049	***	0,661
OVsportmenlik2	OSCS	0,900	0,059	15,379	***	0,673
OSpolitika4	OSCS	0,936	0,058	16,175	***	0,707

OSdil1	OSCS	0,933	0,062	14,985	***	0,656
OSdil2	OSCS	0,770	0,060	12,796	***	0,563
OSperformans4	OSCS	0,840	0,060	13,924	***	0,609
OVsportmenlik4	OSCS	0,770	0,064	12,029	***	0,530
OSpolitika3	OSCS	0,899	0,064	14,130	***	0,618
OBnormatif6	OBDN	1,000				0,777
OBduygusal5	OBDN	0,835	0,048	17,235	***	0,706
OBnormatif3	OBDN	0,683	0,056	12,189	***	0,516
OBduygusal2	OBDN	0,760	0,045	17,030	***	0,699
OBnormatif5	OBDN	0,901	0,051	17,564	***	0,715
OBnormatif4	OBDN	1,011	0,051	19,957	***	0,799
OSpolitika2	OSPD	1,000				0,895
OSpolitika1	OSPD	0,964	0,034	27,995	***	0,855
OSdil5	OSPD	0,856	0,039	21,947	***	0,742
OSdil4	OSPD	0,843	0,043	19,778	***	0,695
OSpolitika6	OSPD	0,872	0,039	22,066	***	0,744
OSamac3	OSA	1,000				0,812
OSamac2	OSA	1,061	0,038	27,981	***	0,802
OSamac1	OSA	0,867	0,043	20,169	***	0,751
OSamac7	OSA	0,992	0,045	22,254	***	0,804
OSamac6	OSA	0,972	0,041	23,919	***	0,847
OSamac5	OSA	0,979	0,044	22,401	***	0,808
OScalisanlar6	OSA	0,768	0,046	16,615	***	0,642
OSTarihce4	OST	1,000				0,849
OSTarihce5	OST	0,966	0,037	26,378	***	0,919
OSTarihce3	OST	0,895	0,044	20,173	***	0,731
OVerdem3	OVE	1,000				0,792
OVerdem2	OVE	1,043	0,047	22,332	***	0,869
OVerdem1	OVE	0,921	0,044	21,132	***	0,822
OBduygusal6	OBD	1,000				0,792
OBduygusal4	OBD	1,013	0,057	17,885	***	0,839
OBduygusal3	OBD	0,660	0,055	11,940	***	0,523
OVvicdanlilik2	OVV	1,000				0,933
OVvicdanlilik3	OVV	0,840	0,050	16,914	***	0,644
OVvicdanlilik1	OVV	0,855	0,044	19,227	***	0,713
OSperformans2	OSP	1,000				0,910
OSperformans3	OSP	1,007	0,026	38,975	***	0,955
OSperformans5	OSP	0,898	0,040	22,378	***	0,727
IAN1	IAN	1,108	0,040	27,366	***	0,845
IAN4	IAN	0,982	0,032	30,442	***	0,800
IAN2	IAN	1,143	0,035	32,625	***	0,939
IAN3	IAN	1,000				0,876
Kovaryanslar		Standardize olmayan				r
		B	S.E.	C.R.	p	
OVON	OSCS	0,065	0,024	2,687	0,007	0,124
OVON	OBDN	0,248	0,033	7,624	***	0,385
OVON	OSPD	0,340	0,028	12,204	***	0,677
OVON	OSA	0,333	0,028	11,840	***	0,682

OVON	IAN	-0,035	0,029	-1,210	0,226	-0,053
OVON	OST	0,314	0,031	10,040	***	0,527
OVON	OVE	0,368	0,033	11,306	***	0,656
OVON	OBD	-0,038	0,032	-1,196	0,232	-0,056
OVON	OVV	0,404	0,031	13,153	***	0,746
OVON	OSP	0,357	0,028	12,683	***	0,707
OSCS	OBDN	0,147	0,039	3,822	***	0,189
OSCS	OSPD	0,155	0,030	5,205	***	0,255
OSCS	OSA	0,115	0,028	4,058	***	0,195
OSCS	IAN	-0,243	0,039	-6,195	***	-0,306
OSCS	OST	0,176	0,035	4,971	***	0,244
OSCS	OVE	0,111	0,033	3,367	***	0,164
OSCS	OBD	0,402	0,048	8,390	***	0,491
OSCS	OVV	0,058	0,031	1,866	0,062	0,088
OSCS	OSP	0,154	0,029	5,259	***	0,252
OBDN	OSPD	0,211	0,037	5,773	***	0,285
OBDN	OSA	0,428	0,042	10,156	***	0,592
OBDN	IAN	-0,654	0,058	-11,297	***	-0,675
OBDN	OST	0,339	0,046	7,425	***	0,385
OBDN	OVE	0,450	0,048	9,390	***	0,543
OBDN	OBD	0,476	0,057	8,319	***	0,477
OBDN	OVV	0,222	0,039	5,634	***	0,278
OBDN	OSP	0,210	0,036	5,806	***	0,281
OSPD	OSA	0,380	0,033	11,681	***	0,675
OSPD	IAN	-0,024	0,034	-0,704	0,482	-0,032
OSPD	OST	0,433	0,038	11,246	***	0,630
OSPD	OVE	0,335	0,035	9,545	***	0,518
OSPD	OBD	0,042	0,037	1,121	0,262	0,054
OSPD	OVV	0,337	0,032	10,361	***	0,539
OSPD	OSP	0,450	0,034	13,321	***	0,774
OSA	IAN	-0,210	0,035	-6,039	***	-0,286
OSA	OST	0,387	0,037	10,349	***	0,579
OSA	OVE	0,444	0,039	11,368	***	0,706
OSA	OBD	0,185	0,038	4,895	***	0,245
OSA	OVV	0,324	0,032	10,029	***	0,533
OSA	OSP	0,419	0,034	12,465	***	0,739
OST	IAN	-0,134	0,041	-3,286	0,001	-0,150
OVE	IAN	-0,180	0,040	-4,512	***	-0,213
OBD	IAN	-0,517	0,056	-9,177	***	-0,509
OVV	IAN	-0,035	0,037	-0,956	0,339	-0,043
OSP	IAN	-0,032	0,033	-0,971	0,331	-0,043
OST	OVE	0,343	0,041	8,416	***	0,447
OST	OBD	0,164	0,045	3,614	***	0,178
OST	OVV	0,283	0,037	7,696	***	0,382
OST	OSP	0,412	0,038	10,990	***	0,597
OVE	OBD	0,105	0,043	2,439	0,015	0,120
OVE	OVV	0,385	0,038	10,061	***	0,552
OVE	OSP	0,350	0,035	9,948	***	0,537

OBD	OVV	-0,081	0,041	-1,994	0,046	-0,097
OBD	OSP	0,016	0,037	0,446	0,656	0,021
OVV	OSP	0,372	0,033	11,298	***	0,593
e35	e36	0,227	0,021	10,781	***	0,582
e10	e11	0,239	0,032	7,459	***	0,388
e14	e16	0,290	0,038	7,567	***	0,375
e40	e44	0,137	0,018	7,683	***	0,358
e5	e7	0,060	0,009	6,504	***	0,335
e12	e19	0,303	0,039	7,837	***	0,390
e38	e39	0,113	0,017	6,707	***	0,363
e3	e4	0,090	0,012	7,489	***	0,375
e45	e47	0,137	0,024	5,804	***	0,343
e26	e28	0,217	0,045	4,824	***	0,228
e1	e4	0,055	0,009	5,898	***	0,308
e25	e27	0,156	0,031	4,979	***	0,251
e1	e3	0,038	0,008	4,685	***	0,244
e40	e42	0,048	0,012	3,964	***	0,187

Tablo 26.

İkinci Düzey DFA Birinci Deneme Regresyon ve Kovaryans Ağırlıkları

Regresyonlar		Standardize olmayan				β
Bağımlı	Bağımsız	B	S.E.	C.R.	p	
OVON	OV	1,000				0,929
OVV	OV	1,045	0,056	18,681	***	0,776
OVE	OV	1,020	0,067	15,312	***	0,733
OBDN	OB	1,000				0,901
OBD	OB	0,612	0,066	9,250	***	0,530
OSPD	OS	1,000				0,844
OSA	OS	0,972	0,055	17,524	***	0,857
OSCS	OS	0,331	0,059	5,584	***	0,264
OST	OS	0,965	0,065	14,763	***	0,694
OSP	OS	1,041	0,052	20,007	***	0,878
OVozgecilik3	OVON	1,000				0,888
OVozgecilik4	OVON	1,058	0,031	33,834	***	0,913
OVozgecilik1	OVON	0,937	0,032	29,545	***	0,802
OVozgecilik2	OVON	0,963	0,034	28,293	***	0,770
OVnezaket2	OVON	0,985	0,033	29,921	***	0,865
OVnezaket1	OVON	1,033	0,036	28,992	***	0,851
OVnezaket3	OVON	0,963	0,038	25,617	***	0,800
OVnezaket4	OVON	0,967	0,045	21,703	***	0,725
OScalisanlar1	OSCS	1,000				0,744
OScalisanlar4	OSCS	0,901	0,058	15,636	***	0,684
OScalisanlar2	OSCS	0,862	0,057	15,241	***	0,668
OVsportmenlik2	OSCS	0,884	0,058	15,345	***	0,669
OSpolitika4	OSCS	0,924	0,057	16,243	***	0,707
OSdil1	OSCS	0,917	0,061	14,951	***	0,653
OSdil2	OSCS	0,756	0,059	12,738	***	0,560
OSperformans4	OSCS	0,825	0,059	13,871	***	0,606
OVsportmenlik4	OSCS	0,742	0,063	11,724	***	0,517

OSpolitika3	OSCS	0,874	0,063	13,925	***	0,608
OBnormatif6	OBDN	1,000				0,787
OBduygusal5	OBDN	0,824	0,048	17,261	***	0,706
OBnormatif3	OBDN	0,674	0,055	12,165	***	0,516
OBduygusal2	OBDN	0,748	0,044	17,012	***	0,697
OBnormatif5	OBDN	0,884	0,051	17,490	***	0,711
OBnormatif4	OBDN	0,990	0,050	19,867	***	0,794
OSpolitika2	OSPD	1,000				0,899
OSpolitika1	OSPD	0,958	0,034	27,970	***	0,853
OSdil5	OSPD	0,845	0,039	21,681	***	0,736
OSdil4	OSPD	0,832	0,043	19,578	***	0,689
OSpolitika6	OSPD	0,872	0,039	22,296	***	0,748
OSamac3	OSA	1,000				0,803
OSamac2	OSA	1,044	0,038	27,336	***	0,780
OSamac1	OSA	0,895	0,044	20,242	***	0,766
OSamac7	OSA	0,982	0,046	21,195	***	0,787
OSamac6	OSA	0,994	0,042	23,660	***	0,857
OSamac5	OSA	1,000	0,045	22,217	***	0,816
OScalisanlar6	OSA	0,796	0,047	16,906	***	0,659
OSTarihce4	OST	1,000				0,844
OSTarihce5	OST	0,978	0,037	26,093	***	0,925
OSTarihce3	OST	0,900	0,045	20,049	***	0,730
OVerdem3	OVE	1,000				0,795
OVerdem2	OVE	1,030	0,047	21,919	***	0,862
OVerdem1	OVE	0,923	0,044	21,115	***	0,827
OBduygusal6	OBD	1,000				0,798
OBduygusal4	OBD	1,005	0,066	15,312	***	0,839
OBduygusal3	OBD	0,641	0,056	11,399	***	0,512
OVvicdanlilik2	OVV	1,000				0,937
OVvicdanlilik3	OVV	0,833	0,050	16,740	***	0,641
OVvicdanlilik1	OVV	0,848	0,045	19,005	***	0,710
OSperformans2	OSP	1,000				0,909
OSperformans3	OSP	1,007	0,026	38,456	***	0,956
OSperformans5	OSP	0,897	0,040	22,327	***	0,727
IAN1	IAN	1,104	0,041	27,193	***	0,841
IAN4	IAN	0,979	0,032	30,392	***	0,797
IAN2	IAN	1,148	0,035	32,721	***	0,943
IAN3	IAN	1,000				0,876

Kovaryanslar		Standardize olmayan				r
		B	S.E.	C.R.	p	
OV	OS	0,339	0,027	12,504	***	0,858
OB	OS	0,272	0,034	7,960	***	0,474
IAN	OV	-0,054	0,028	-1,929	0,054	-0,089
IAN	OB	-0,682	0,059	-11,562	***	-0,771
OV	OB	0,235	0,032	7,462	***	0,431
IAN	OS	-0,095	0,030	-3,197	0,001	-0,148
e35	e36	0,235	0,021	10,921	***	0,590
e10	e11	0,226	0,032	7,079	***	0,374

e14	e16	0,295	0,039	7,601	***	0,379
e40	e44	0,123	0,017	7,073	***	0,336
e5	e7	0,061	0,009	6,522	***	0,337
e12	e19	0,317	0,040	8,029	***	0,401
e38	e39	0,135	0,018	7,437	***	0,405
e3	e4	0,092	0,012	7,549	***	0,379
e45	e47	0,141	0,024	5,927	***	0,350
e26	e28	0,221	0,046	4,834	***	0,231
e1	e4	0,056	0,009	5,949	***	0,312
e25	e27	0,157	0,032	4,927	***	0,253
e1	e3	0,039	0,008	4,747	***	0,248
e40	e42	0,037	0,012	3,128	0,002	0,155

Tablo 27.

İkinci Düzey DFA İkinci Deneme Regresyon ve Kovaryans Ağırlıkları

Regresyonlar		Standardize olmayan				β
Bağımlı	Bağımsız	B	S.E.	C.R.	p	
OVON	OV	1,000				0,929
OVV	OV	1,045	0,056	18,697	***	0,776
OVE	OV	1,021	0,067	15,328	***	0,733
OBDN	OB	1,000				0,905
OBD	OB	0,607	0,066	9,205	***	0,528
OSPD	OS	1,000				0,843
OSA	OS	0,975	0,056	17,509	***	0,858
OST	OS	0,962	0,066	14,691	***	0,692
OSP	OS	1,041	0,052	19,919	***	0,877
OVozgecilik3	OVON	1,000				0,888
OVozgecilik4	OVON	1,058	0,031	33,836	***	0,913
OVozgecilik1	OVON	0,937	0,032	29,546	***	0,802
OVozgecilik2	OVON	0,963	0,034	28,292	***	0,770
OVnezaket2	OVON	0,985	0,033	29,927	***	0,865
OVnezaket1	OVON	1,033	0,036	28,981	***	0,851
OVnezaket3	OVON	0,963	0,038	25,622	***	0,800
OVnezaket4	OVON	0,967	0,045	21,701	***	0,725
OBnormatif6	OBDN	1,000				0,787
OBduygusal5	OBDN	0,824	0,048	17,263	***	0,706
OBnormatif3	OBDN	0,674	0,055	12,169	***	0,516
OBduygusal2	OBDN	0,748	0,044	17,012	***	0,697
OBnormatif5	OBDN	0,884	0,051	17,491	***	0,711
OBnormatif4	OBDN	0,991	0,050	19,871	***	0,794
OSpolitika2	OSPD	1,000				0,899
OSpolitika1	OSPD	0,957	0,034	27,951	***	0,852
OSdil5	OSPD	0,844	0,039	21,688	***	0,736
OSdil4	OSPD	0,832	0,042	19,590	***	0,689
OSpolitika6	OSPD	0,871	0,039	22,295	***	0,748
OSamac3	OSA	1,000				0,803
OSamac2	OSA	1,044	0,038	27,341	***	0,780

OSamac1	OSA	0,895	0,044	20,234	***	0,765
OSamac7	OSA	0,983	0,046	21,207	***	0,788
OSamac6	OSA	0,994	0,042	23,667	***	0,857
OSamac5	OSA	1,000	0,045	22,206	***	0,815
OScalisanlar6	OSA	0,796	0,047	16,903	***	0,659
OSTarihce4	OST	1,000				0,844
OSTarihce5	OST	0,979	0,038	26,065	***	0,925
OSTarihce3	OST	0,900	0,045	20,040	***	0,730
OVerdem3	OVE	1,000				0,795
OVerdem2	OVE	1,031	0,047	21,923	***	0,862
OVerdem1	OVE	0,923	0,044	21,114	***	0,826
OBduygusal6	OBD	1,000				0,797
OBduygusal4	OBD	1,006	0,066	15,292	***	0,839
OBduygusal3	OBD	0,641	0,056	11,395	***	0,511
OVvicdanlilik2	OVV	1,000				0,937
OVvicdanlilik3	OVV	0,833	0,050	16,743	***	0,641
OVvicdanlilik1	OVV	0,849	0,045	19,008	***	0,711
OSperformans2	OSP	1,000				0,909
OSperformans3	OSP	1,008	0,026	38,431	***	0,956
OSperformans5	OSP	0,897	0,040	22,300	***	0,726
IAN1	IAN	1,104	0,041	27,192	***	0,841
IAN4	IAN	0,979	0,032	30,391	***	0,797
IAN2	IAN	1,148	0,035	32,723	***	0,943
IAN3	IAN	1,000				0,876

Kovaryanslar		Standardize olmayan				r
		B	S.E.	C.R.	p	
OV	OS	0,340	0,027	12,517	***	0,862
OB	OS	0,270	0,034	7,912	***	0,469
IAN	OV	-0,054	0,028	-1,930	0,054	-0,089
IAN	OB	-0,682	0,059	-11,561	***	-0,768
OV	OB	0,236	0,032	7,488	***	0,431
IAN	OS	-0,089	0,030	-3,027	0,002	-0,140
e35	e36	0,234	0,021	10,914	***	0,589
e40	e44	0,123	0,017	7,081	***	0,337
e5	e7	0,061	0,009	6,516	***	0,337
e38	e39	0,135	0,018	7,432	***	0,405
e3	e4	0,092	0,012	7,551	***	0,379
e45	e47	0,141	0,024	5,928	***	0,350
e26	e28	0,221	0,046	4,832	***	0,231
e1	e4	0,056	0,009	5,952	***	0,312
e25	e27	0,157	0,032	4,929	***	0,253
e1	e3	0,039	0,008	4,749	***	0,248
e40	e42	0,037	0,012	3,135	0,002	0,155

Tablo 28.
Model Regresyon ve Kovaryans Ağırlıkları

Regresyonlar		Standardize olmayan				β
Bağımlı	Bağımsız	B	S.E.	C.R.	p	
OB	OS	0,654	0,072	9,045	***	0,466
OV	OS	0,838	0,046	18,410	***	0,869
OV	MESKLEK	-0,019	0,006	-3,280	0,001	-0,092
OV	EGITIM	-0,095	0,028	-3,396	***	-0,096
OVON	OV	1,000				0,930
OVV	OV	1,045	0,055	19,087	***	0,779
OBDN	OB	1,000				0,915
OBD	OB	0,602	0,066	9,084	***	0,528
OSPD	OS	1,000				0,840
OSA	OS	0,980	0,056	17,526	***	0,860
OST	OS	0,965	0,066	14,683	***	0,692
OSP	OS	1,043	0,052	19,882	***	0,876
OVE	OV	1,018	0,066	15,548	***	0,735
IAN	OV	0,451	0,080	5,615	***	0,287
IAN	OB	-0,920	0,094	-9,751	***	-0,854
IAN	EGITIM	0,160	0,052	3,090	0,002	0,103
IAN	SEKTOR	-0,110	0,047	-2,348	0,019	-0,081
IAN	YAS	-0,010	0,004	-2,435	0,015	-0,084
OVozgecilik1	OVON	0,938	0,031	29,854	***	0,805
OVozgecilik2	OVON	0,963	0,034	28,568	***	0,772
OVnezaket2	OVON	0,986	0,033	30,254	***	0,867
OVnezaket1	OVON	1,033	0,035	29,280	***	0,853
OBnormatif6	OBDN	1,000				0,785
OBduygusal5	OBDN	0,822	0,048	17,117	***	0,703
OBnormatif3	OBDN	0,680	0,056	12,226	***	0,520
OBduygusal2	OBDN	0,747	0,044	16,890	***	0,695
OBnormatif5	OBDN	0,892	0,051	17,554	***	0,715
OBnormatif4	OBDN	0,995	0,050	19,813	***	0,795
OSpolitika2	OSPD	1,000				0,900
OSpolitika1	OSPD	0,957	0,034	27,955	***	0,852
OSdil5	OSPD	0,844	0,039	21,677	***	0,735
OSdil4	OSPD	0,832	0,042	19,581	***	0,689
OSpolitika6	OSPD	0,871	0,039	22,298	***	0,748
OSamac3	OSA	1,000				0,803
OSamac2	OSA	1,044	0,038	27,348	***	0,780
OSamac1	OSA	0,895	0,044	20,241	***	0,765
OSamac7	OSA	0,983	0,046	21,219	***	0,788
OSamac5	OSA	1,000	0,045	22,221	***	0,816
OScalisanlar6	OSA	0,797	0,047	16,923	***	0,660
OSTarihce5	OST	0,979	0,038	26,071	***	0,925
OSTarihce3	OST	0,900	0,045	20,039	***	0,730
OVerdem2	OVE	1,031	0,047	22,080	***	0,863
OVerdem1	OVE	0,923	0,043	21,261	***	0,828
OBduygusal6	OBD	1,000				0,797

OBduygusal4	OBD	1,006	0,066	15,276	***	0,839
OBduygusal3	OBD	0,642	0,056	11,405	***	0,512
OVvicdanlilik2	OVV	1,000				0,938
OVvicdanlilik3	OVV	0,832	0,049	16,893	***	0,644
OVvicdanlilik1	OVV	0,848	0,044	19,193	***	0,712
OSperformans2	OSP	1,000				0,909
OSperformans3	OSP	1,008	0,026	38,453	***	0,956
OSperformans5	OSP	0,897	0,040	22,288	***	0,726
IAN1	IAN	1,108	0,042	26,657	***	0,838
IAN4	IAN	0,979	0,033	29,681	***	0,790
IAN2	IAN	1,148	0,036	31,825	***	0,939
IAN3	IAN	1,000				0,871
OSamac6	OSA	0,993	0,042	23,649	***	0,856
OStarihce4	OST	1,000				0,844
OVnezaket4	OVON	0,966	0,044	21,886	***	0,727
OVnezaket3	OVON	0,963	0,037	25,875	***	0,803
OVozgecilik3	OVON	1,000				0,889
OVozgecilik4	OVON	1,057	0,031	34,166	***	0,915
OVerdem3	OVE	1,000				0,796

Kovaryanslar		Standardize olmayan				r
		B	S.E.	C.R.	p	
EGITIM	SEKTOR	0,036	0,019	1,971	0,049	0,081
SEKTOR	YAS	1,801	0,249	7,237	***	0,312
SEKTOR	MESLEK	0,086	0,083	1,030	0,303	0,040
EGITIM	YAS	-0,201	0,208	-0,968	0,333	-0,040
e35	e36	0,235	0,021	10,920	***	0,590
e40	e44	0,123	0,017	7,073	***	0,336
e5	e7	0,060	0,009	6,514	***	0,337
e38	e39	0,135	0,018	7,432	***	0,405
e3	e4	0,092	0,012	7,538	***	0,378
e45	e47	0,143	0,024	5,989	***	0,353
e26	e28	0,213	0,045	4,691	***	0,225
e1	e4	0,056	0,009	5,956	***	0,312
e25	e27	0,162	0,032	5,038	***	0,258
e1	e3	0,039	0,008	4,715	***	0,246
e40	e42	0,038	0,012	3,166	0,002	0,157

Tablo 29.*Örgütsel Sosyalleşmenin İşten Ayrılma Niyetine Etkisi Modeli Regresyon ve Kovaryans Ağırlıkları*

Regresyonlar		Standardize olmayan				β
Bağımlı	Bağımsız	B	S.E.	C.R.	p	
OSPD	OS	1,000				0,858
OSA	OS	0,924	0,055	16,785	***	0,822
OST	OS	0,962	0,065	14,782	***	0,702
OSP	OS	1,044	0,053	19,607	***	0,891
IAN	EGİTİM	0,262	0,064	4,085	***	0,166
IAN	SEKTÖR	-0,266	0,059	-4,495	***	-0,193
IAN	OS	-0,172	0,065	-2,631	0,009	-0,114
IAN	YAS	-0,012	0,005	-2,222	0,026	-0,095
OSpolitika2	OSPD	1,000				0,897
OSpolitika1	OSPD	0,961	0,034	27,895	***	0,854
OSdil5	OSPD	0,850	0,039	21,761	***	0,739
OSdil4	OSPD	0,835	0,043	19,564	***	0,690
OSpolitika6	OSPD	0,872	0,039	22,183	***	0,747
OSamac3	OSA	1,000				0,806
OSamac2	OSA	1,040	0,038	27,336	***	0,781
OSamac1	OSA	0,891	0,044	20,288	***	0,766
OSamac7	OSA	0,979	0,046	21,278	***	0,788
OSamac5	OSA	0,997	0,045	22,315	***	0,817
OScalisanlar6	OSA	0,789	0,047	16,834	***	0,656
OSTarihce5	OST	0,978	0,038	26,088	***	0,925
OSTarihce3	OST	0,899	0,045	20,032	***	0,730
OSperformans2	OSP	1,000				0,911
OSperformans3	OSP	1,004	0,026	38,239	***	0,955
OSperformans5	OSP	0,895	0,040	22,314	***	0,726
IAN1	IAN	1,102	0,041	26,591	***	0,833
IAN4	IAN	0,969	0,032	30,138	***	0,783
IAN2	IAN	1,173	0,037	31,912	***	0,956
IAN3	IAN	1,000				0,869
OSamac6	OSA	0,986	0,042	23,610	***	0,854
OSTarihce4	OST	1,000				0,844
Kovaryanslar		Standardize olmayan				r
		B	S.E.	C.R.	p	
SEKTÖR	KURUMCAL	6,067	1,453	4,176	***	0,107
KURUMCAL	TOPLAMCAL	5,611,014	379,899	14,770	***	0,762
OS	KURUMCAL	7,531	2,293	3,284	0,001	0,146
OS	TOPLAMCAL	10,371	2,731	3,797	***	0,170
YAS	MESLEK	8,923	1,058	8,436	***	0,370
EGİTİM	YAS	-0,224	0,185	-1,211	0,226	-0,044
SEKTÖR	MESLEK	0,315	0,088	3,577	***	0,147
SEKTÖR	YAS	1,870	0,247	7,567	***	0,323
e35	e36	0,232	0,021	10,862	***	0,588
e40	e44	0,124	0,018	7,074	***	0,338
e38	e39	0,132	0,018	7,240	***	0,400
e45	e47	0,166	0,026	6,490	***	0,390

Tablo 30.

Örgütsel Bağlılık Aracılık Modeli Regresyon ve Kovaryans Ağırlıkları

Regresyonlar		Standardize olmayan				β
Bağımlı	Bağımsız	B	S.E.	C.R.	p	
OB	OS	0,617	0,072	8,565	***	0,473
OBDN	OB	1,000				0,854
OBD	OB	0,683	0,071	9,686	***	0,556
OSPD	OS	1,000				0,849
OSA	OS	0,955	0,056	16,991	***	0,842
OST	OS	0,982	0,066	14,875	***	0,711
OSP	OS	1,033	0,054	19,263	***	0,875
IAN	OB	-1,073	0,117	-9,164	***	-0,934
IAN	YAS	-0,012	0,004	-2,991	0,003	-0,103
IAN	EGITIM	0,111	0,051	2,184	0,029	0,071
IAN	SEKTOR	-0,104	0,047	-2,232	0,026	-0,077
IAN	OS	0,470	0,092	5,132	***	0,314
OBnormatif6	OBDN	1,000				0,789
OBduygusal5	OBDN	0,817	0,048	17,096	***	0,702
OBnormatif3	OBDN	0,676	0,055	12,194	***	0,519
OBduygusal2	OBDN	0,743	0,044	16,870	***	0,694
OBnormatif5	OBDN	0,887	0,051	17,559	***	0,715
OBnormatif4	OBDN	0,988	0,050	19,796	***	0,794
OSpolitika2	OSPD	1,000				0,899
OSpolitika1	OSPD	0,957	0,034	27,917	***	0,853
OSdil5	OSPD	0,844	0,039	21,640	***	0,735
OSdil4	OSPD	0,830	0,043	19,478	***	0,687
OSpolitika6	OSPD	0,872	0,039	22,288	***	0,748
OSamac3	OSA	1,000				0,807
OSamac2	OSA	1,042	0,038	27,389	***	0,782
OSamac1	OSA	0,889	0,044	20,282	***	0,765
OSamac7	OSA	0,980	0,046	21,355	***	0,789
OSamac5	OSA	0,996	0,045	22,329	***	0,816
OScalisanlar6	OSA	0,788	0,047	16,822	***	0,655
OSTarihce5	OST	0,978	0,037	26,142	***	0,924
OSTarihce3	OST	0,900	0,045	20,070	***	0,731
OBduygusal6	OBD	1,000				0,805
OBduygusal4	OBD	0,986	0,063	15,579	***	0,830
OBduygusal3	OBD	0,638	0,056	11,479	***	0,514
OSperformans2	OSP	1,000				0,910
OSperformans3	OSP	1,006	0,026	38,055	***	0,955
OSperformans5	OSP	0,895	0,040	22,265	***	0,726
IAN1	IAN	1,107	0,042	26,606	***	0,837
IAN4	IAN	0,979	0,033	29,694	***	0,790
IAN2	IAN	1,149	0,036	31,876	***	0,940
IAN3	IAN	1,000				0,871
OSamac6	OSA	0,985	0,042	23,648	***	0,853

OStarihce4	OST	1,000				0,844
Kovaryanslar		Standardize olmayan				r
		B	S.E.	C.R.	p	
OS	TOPLAMCAL	10,611	2,714	3,910	***	0,176
OS	KURUMCAL	7,798	2,277	3,424	***	0,152
YAS	MESLEK	8,981	1,059	8,478	***	0,373
YASs	SEKTOR	1,871	0,247	7,586	***	0,323
EGITIM	SEKTOR	0,042	0,017	2,417	0,016	0,093
SEKTOR	MESLEK	0,326	0,088	3,709	***	0,152
SEKTOR	KURUMCAL	6,052	1,448	4,181	***	0,107
TOPLAMCAL	KURUMCAL	5,608,047	379,744	14,768	***	0,762
e35	e36	0,236	0,022	10,936	***	0,591
e40	e44	0,125	0,018	7,130	***	0,340
e38	e39	0,131	0,018	7,216	***	0,397
e45	e47	0,143	0,024	6,002	***	0,353
e26	e28	0,215	0,046	4,705	***	0,226
e25	e27	0,164	0,032	5,061	***	0,261
e40	e42	0,039	0,012	3,191	0,001	0,158

Tablo 31.

Örgütsel Vatandaşlık Aracılık Modeli Regresyon ve Kovaryans Ağırlıkları

Regresyonlar		Standardize olmayan				β
Bağımlı	Bağımsız	B	S.E.	C.R.	p	
OV	OS	0,828	0,045	18,469	***	0,861
OV	MESLEK	-0,021	0,006	-3,463	***	-0,099
OV	EGITIM	-0,101	0,028	-3,566	***	-0,102
OVNO	OV	1,000				0,935
OVV	OV	1,046	0,054	19,210	***	0,784
OSPD	OS	1,000				0,848
OSA	OS	0,956	0,055	17,400	***	0,845
OST	OS	0,957	0,065	14,748	***	0,691
OSP	OS	1,047	0,052	20,306	***	0,887
OVE	OV	1,001	0,065	15,358	***	0,726
IAN	YAS	-0,011	0,005	-2,066	0,039	-0,088
IAN	OV	0,224	0,180	1,245	0,213	0,142
IAN	OS	-0,369	0,172	-2,141	0,032	-0,243
IAN	SEKTOR	-0,266	0,059	-4,496	***	-0,194
IAN	EGITIM	0,284	0,067	4,262	***	0,181
OVozgecilik1	OVNO	0,938	0,031	29,891	***	0,806
OVozgecilik2	OVNO	0,963	0,034	28,593	***	0,773
OVnezaket2	OVNO	0,986	0,033	30,300	***	0,868
OVnezaket1	OVNO	1,033	0,035	29,305	***	0,853
OSpolitika2	OSPD	1,000				0,898
OSpolitika1	OSPD	0,959	0,034	27,944	***	0,853
OSdil5	OSPD	0,848	0,039	21,758	***	0,737
OSdil4	OSPD	0,835	0,043	19,635	***	0,691
OSpolitika6	OSPD	0,872	0,039	22,255	***	0,747
OSamac3	OSA	1,000				0,803
OSamac2	OSA	1,042	0,038	27,306	***	0,779

OSamac1	OSA	0,896	0,044	20,270	***	0,767
OSamac7	OSA	0,981	0,046	21,166	***	0,787
OSamac5	OSA	1,000	0,045	22,212	***	0,816
OScalisanlar6	OSA	0,797	0,047	16,921	***	0,660
OSTarihce5	OST	0,980	0,038	26,074	***	0,925
OSTarihce3	OST	0,899	0,045	20,024	***	0,730
OVerdem2	OVE	1,030	0,047	22,069	***	0,863
OVerdem1	OVE	0,922	0,043	21,259	***	0,828
OVvicdanlilik2	OVV	1,000				0,939
OVvicdanlilik3	OVV	0,831	0,049	16,931	***	0,643
OVvicdanlilik1	OVV	0,846	0,044	19,250	***	0,712
OSperformans2	OSP	1,000				0,909
OSperformans3	OSP	1,008	0,026	38,605	***	0,956
OSperformans5	OSP	0,898	0,040	22,333	***	0,727
IAN1	IAN	1,102	0,042	26,466	***	0,833
IAN4	IAN	0,969	0,032	29,983	***	0,782
IAN2	IAN	1,173	0,037	31,699	***	0,955
IAN3	IAN	1,000				0,868
OSamac6	OSA	0,993	0,042	23,627	***	0,856
OVnezaket4	OVNO	0,964	0,044	21,855	***	0,726
OVnezaket3	OVNO	0,963	0,037	25,902	***	0,803
OVozgecilik3	OVNO	1,000				0,890
OVozgecilik4	OVNO	1,058	0,031	34,257	***	0,915
OVerdem3	OVE	1,000				0,797
OSTarihce4	OST	1,000				0,844

Kovaryanslar		Standardize olmayan				r
		B	S.E.	C.R.	p	
KURUMCAL	SEKTOR	6,057	1,448	4,183	***	0,107
KURUMCAL	TOPLAMCAL	5,608,065	379,745	14,768	***	0,762
YAS	SEKTOR	1,792	0,245	7,330	***	0,311
MESLEK	EGITIM	-0,102	0,077	-1,322	0,186	-0,055
EGITIM	SEKTOR	0,041	0,017	2,364	0,018	0,092
MESLEK	SEKTOR	0,067	0,082	0,817	0,414	0,032
OS	KURUMCAL	6,983	2,237	3,121	0,002	0,136
OS	TOPLAMCAL	9,691	2,665	3,636	***	0,161
e35	e36	0,232	0,021	10,879	***	0,588
e40	e44	0,122	0,017	7,022	***	0,335
e5	e7	0,060	0,009	6,517	***	0,337
e38	e39	0,136	0,018	7,438	***	0,406
e3	e4	0,092	0,012	7,541	***	0,378
e45	e47	0,166	0,026	6,476	***	0,389
e1	e4	0,056	0,009	5,963	***	0,312
e1	e3	0,039	0,008	4,703	***	0,246
e40	e42	0,037	0,012	3,075	0,002	0,153