



T.C.

TOKAT GAZİOSMANPAŞA ÜNİVERSİTESİ

LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ

İŞLETME ANABİLİM DALI

DOKTORA PROGRAMI

**ÖRGÜTLERDE SOSYALİZASYON VE UYUMUN
PERFORMANSA ETKİSİ: EĞİTİM KURUMLARINDA BİR
UYGULAMA**

DOKTORA TEZİ

Zeynep Dilara TINAZ

Danışman: Doç. Dr. Yücel EROL

TOKAT-2023

ETİK SÖZLEŞME

Tokat Gaziosmanpaşa Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü tez yazım kılavuzuna göre, **Doç. Dr. Yücel EROL** danışmanlığında hazırlamış olduğum “**Örgütlerde Sosyalizasyon ve Uyumun Performansa Etkisi: Eğitim Kurumlarında Bir Uygulama**” adlı Doktora tezinin bilimsel etik değerlere ve kurallara uygun, özgün bir çalışma olduğunu, aksinin tespit edilmesi halinde her türlü yasal yaptırımını kabul edeceğimi beyan ederim.

26/01/2023

Zeynep Dilara TINAZ

İmza

JÜRİ KABUL VE ONAY

Zeynep Dilara TINAZ tarafından hazırlanan “**Örgütlerde Sosyalizasyon ve Uyumun Performansa Etkisi: Eğitim Kurumlarında Bir Uygulama**” adlı tez çalışmasının savunma sınavı 26.01.2023 tarihinde yapılmış olup aşağıda verilen Jüri tarafından Oy Birliği ile Tokat Gaziosmanpaşa Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı’nda Doktora Tezi olarak kabul edilmiştir.

Jüri Üyeleri (Unvanı, Adı Soyadı)

İmzası

Üye (Başkan) :	
Üye :	
Üye :	
Üye :	
Üye :	

ONAY

...../...../.....

Lisansüstü Eğitim Enstitüsü Müdürü

TEŞEKKÜR

Sabır, hoş görü ve yardımı için Hocam Doç. Dr. Yücel EROL'a, tez izleme toplantılarında fikirlerini benden esirgemedikleri için Prof. Dr. Çetin BEKTAŞ ve Prof. Dr. Rüştü YAYAR'a teşekkür ederim.

Üzerimde çok emeği olan Hocam Prof. Dr. Kadir ARDIÇ'a, paha biçilemez kıymetteki yardımları için Öğr. Gör. Üzeyir ÖLMEZ ve Dr. Öğr. Üyesi Rafet BEYAZ'a teşekkür ederim.

Ayrıca başta Dr. Öğr. Üyesi Hatice UZUN, Öğr. Gör. Zeynep EREN olmak üzere bütün dostlarıma, verilerin toplanmasına katkıda bulunan ve soru formumu cevaplama inceliği gösteren herkese, bu çok uzun süre içinde bana sabır gösterdikleri için aileme teşekkür ederim.

ÖZET

ÖRGÜTLERDE SOSYALİZASYON VE UYUMUN PERFORMANSA ETKİSİ: EĞİTİM KURUMLARINDA BİR UYGULAMA

TINAZ, Zeynep Dilara

Doktora, İşletme Anabilim Dalı

Tez Danışmanı: Doç Dr. Yücel EROL

Ocak 2023, xii + 177 Sayfa

Bu araştırmanın amacı örgütsel sosyalizasyon ile görev performansı arasındaki ilişkide kişi-örgüt ve kişi-iş uyumunun aracı değişken rolünün olup olmadığını belirlemektir. Araştırmanın ana kütlesini Tokat il merkezinde faaliyet gösteren ilk ve orta dereceli eğitim kurumlarında görev yapan öğretmenler oluşturmaktadır. Ana kütleyi temsilen bu kurumlarda çalışan 418 öğretmenden veri toplanmıştır. Araştırma verilerinin toplanabilmesi için demografik sorulardan, örgütsel sosyalizasyon, örgütsel uyum ve görev performansı ölçeklerinden oluşan bir veri toplama aracı hazırlanmıştır. Araştırma modelinin testi için yapısal eşitlik modeli kullanılmıştır. Araştırma sonuçları örgütsel sosyalizasyonun alt boyutları anlayış, iş arkadaşları desteği ve gelecek beklentisinin görev performansını pozitif yönde etkilediğini ortaya koymaktadır. Eğitim alt boyutu ise görev performansını etkilememektedir. Ayrıca örgütsel sosyalizasyonun anlayış, iş arkadaşları desteği ve gelecek beklentisi alt boyutlarının performans üzerindeki etkisine kişi-iş uyumunun aracılık ettiği tespit edilmiştir. Kişi-örgüt uyumunun ise örgütsel sosyalizasyonun görev performansına etkisinde herhangi bir aracılık rolü bulunmamaktadır. Bu araştırmanın sonuçlarına göre kurumda verilen eğitim kişi-iş uyumunu ve görev performansını etkilememekte, ayrıca kişi-örgüt uyumu da görev performansını etkilememektedir. Bu sonuçlar ilk ve orta dereceli eğitim kurumlarında verilen eğitimin niteliği ve amacı, ayrıca kişi-örgüt uyumunu sağlayan değerler konusunda daha kapsamlı çalışmalar yapılması gerekliliğini ortaya koymaktadır.

Anahtar Kelimeler: Örgütsel Sosyalizasyon, Görev Performansı, Kişi-İş Uyumu, Kişi-Örgüt Uyumu

ABSTRACT

THE EFFECT OF SOCIALIZATION AND ADAPTATION ON PERFORMANCE IN ORGANIZATIONS: A PRACTICE IN EDUCATIONAL INSTITUTIONS

TINAZ, Zeynep Dilara

PhD, Department of Business Administration

Thesis Advisor: Assoc. Yücel EROL

January 2023, xii + 177 Pages

The aim of this study is to determine whether person-organization and person-job fit have a mediating role in the relationship between organizational socialization and task performance. The main body of the research consists of teachers working in primary and secondary education institutions operating in the city center of Tokat. Data were collected from 418 teachers working in these institutions, representing the population. In order to collect the research data, a data collection tool consisting of demographic questions, organizational socialization, organizational adaptation and task performance scales was prepared. Structural equation model was used to test the research model. The results of the research reveal that the sub-dimensions of organizational socialization, understanding, support from co-workers, and future expectation affect task performance positively. The training sub-dimension does not affect task performance. In addition, it was determined that the effect of the sub-dimensions of understanding, co-workers support and future expectation of organizational socialization on performance was mediated by person-job fit. On the other hand, person-organization fit does not have any mediating role in the effect of organizational socialization on task performance. According to the results of this research, the training given in the institution does not affect the person-job fit and task performance, and the person-organization fit does not affect the task performance. These results reveal the necessity of doing more comprehensive studies on the quality and purpose of the education given in primary and secondary education institutions, as well as the values that ensure person-organization harmony.

Keywords: Organizational Socialization, Task Performance, Person-Job Fit, Person-Organization Fit

İÇİNDEKİLER

Sayfa

ETİK SÖZLEŞME	i
TEŞEKKÜR	iii
ÖZET	iv
ABSTRACT	v
İÇİNDEKİLER	vi
TABLolar LİSTESİ	x
ŞEKİLLER LİSTESİ	xii
GİRİŞ	1
BÖLÜM 1: TOPLUMSAL SOSYALİZASYON	4
1.1. Birey - Toplum Etkileşimi	4
1.2. Birey - Toplum Etkileşimi Açısından Sosyalizasyonun Tanımı	7
1.3. Sosyalizasyon Sürecinin Özellikleri ve Türleri	9
1.3.1 Nesnel - Öznel Sosyalizasyon	9
1.3.2 Asli - Tali Sosyalizasyon	10
1.3.3 Başarılı - Başarısız Sosyalizasyon	11
1.3.4 Kasıtlı - Kasıtsız Sosyalizasyon	12
1.3.5 Aşırı Sosyalizasyon	12
1.3.6 Yeniden Sosyalizasyon	14
1.4. Sosyalizasyonun Ön Koşulları ve Biyolojik Temelleri ve Sınırlılıkları	15
1.5. Sosyalizasyonun Amaç ve İşlevi	16
1.6. Sosyalizasyon Etmenleri (Araçları/Ajanları)	16
1.6.1 Cemaat (Topluluk)	17
1.6.2 Cemiyet (Toplum)	18
1.7. Alt Sosyalizasyon Süreçleri	19

1.8 Sosyalizasyonun Dayandığı Teoriler	20
BÖLÜM 2: ÖRGÜTSEL SOSYALİZASYON	21
2.1 Mesleki ve Örgütsel Sosyalizasyon Farkı	21
2.2 Örgütsel Sosyalizasyonun Tanımı	22
2.3 Örgütsel Sosyalizasyonun Önem ve Amacı	25
2.4 Örgütsel Sosyalizasyonun Özellikleri	27
2.5 Örgütsel Sosyalizasyonun Kapsamı	28
2.6 Örgütlerde Sosyalizasyon Araçları	30
2.6.1 Diğer Çalışanlar	32
2.6.2 Yönetim ve İnsan Kaynakları Uygulamaları	33
2.6.3 Örgütsel İletişim	37
2.7 Örgütsel Sosyalizasyonun Sonuçları	38
2.8 Sosyalizasyon Sürecini Doğru Yürütmek	42
2.9 Örgütsel Sosyalizasyonda Kontrolsüz Alan, Direnç ve Bireysel Tepki	48
BÖLÜM 3: ÖRGÜTSEL SOSYALİZASYONDA SÜREÇ, BOYUT ve UYGULAMALAR	51
3.1 Örgütsel Sosyalizasyon Süreci	51
3.1.1 Buchanan'ın Modeli	52
3.1.2 Porter, Lawler, Hackman'ın Modeli	53
3.1.3 Feldman'ın Modeli	54
3.1.4 Schein'ın Modeli	56
3.1.5 Wanous'un Modeli	57
3.1.6 Pascal'ın Modeli	58
3.2 Örgütsel Sosyalizasyonun Boyutları	59
3.2.1 Taormina'nın Dört Boyutlu Modeli	60
3.2.2 Chao ve Arkadaşlarının Altı Boyutlu Modeli	61
3.3 Örgütsel Sosyalizasyon Uygulamaları	62
3.3.1 Caplow'a Göre Sosyalizasyon Yöntemleri	63
3.3.2 Van Maanen ve Schein' e Göre Sosyalizasyon Taktikleri	66
3.3.3 Wanous'a Göre Sosyalizasyon Stratejileri	68
3.3.4 Jones'a Göre Sosyalizasyon Taktikleri	69
3.3.5 Ashford ve Black'e Göre Sosyalizasyon Taktikleri	70
3.4. Eğitim Kurumları ve Sosyalizasyon	70
3.4.1 Toplumsal Bir Kurum Olarak Eğitim	70
3.4.2 Mesleki ve Örgütsel Açıdan Öğretmen Sosyalizasyonu	71

3.4.3 Öğretmen Sosyallezyonunda Süreç ve Sonuç	72
3.4.4 Bir Başka Açıdan Eğitim ve Sosyallezyon	73
BÖLÜM 4: ÖRGÜTSEL UYUM ve PERFORMANS	75
4.1 Örgütsel Uyum	75
4.1.2 Uyumun Türleri	76
4.1.2.1 Benzerlik Uyum	76
4.1.2.2 Tamamlayıcılık Uyum	76
4.1.2.3 Benzerlik ve Tamamlayıcılık Uyum Arasındaki Kavramsal Farklar	77
4.1.3 Uyum Düzeyleri	78
4.1.3.1 Kişi-Örgüt Uyum	79
4.1.3.2 Kişi-İş Uyum	82
4.1.3.3 Kişi-Meslek Uyum	83
4.1.3.4 Kişi-Kişi Uyum	84
4.1.3.5 Kişi-Grup Uyum	84
4.2 Örgütlerde Performans	85
4.2.2 Performansın Türleri	86
4.2.2.1 Örgüt Performansı	86
4.2.2.1 İş Gören Performansı	86
BÖLÜM 5: ÖRGÜTSEL SOSYALİZASYONUN GÖREV PERFORMANSINA ETKİSİNDE KİŞİ-ÖRGÜT VE KİŞİ-İŞ UYUMUNUN ARACILIK ROLÜ ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA	91
5.1. Literatür Taraması	91
5.1.1 Örgütsel Sosyallezyonla İlgili Çalışmalar	91
5.1.2 Örgütsel Sosyallezyon ve Kişi-Örgüt, Kişi-İş Uyum Üzerine Yapılmış Çalışmalar	94
5.1.3 Örgütsel Sosyallezyon ve Performans Üzerine Yapılmış Çalışmalar	95
5.1.4 Kişi-Örgüt Uyum, Kişi-İş Uyum ve Performans Üzerine Yapılmış Çalışmalar	96
5.1.5 Örgütsel Sosyallezyon, Kişi-Örgüt, Kişi-İş Uyum ve Performans Üzerine Yapılmış Çalışmalar	97
5.2 Araştırma Problemi, Amacı ve Önemi	98
5.3. Araştırmanın Yöntemi	101
5.3.1. Sınırlılıklar	101
5.3.2. Ana Kütle ve Örneklem	102
5.3.3. Araştırma Modeli ve Hipotezleri	106
5.3.4. Veri Toplama Araçları	110
5.3.4.1. Örgütsel Sosyallezyon Ölçeği	111
5.3.4.2. Örgütsel Uyum Ölçeği	111

5.3.4.3. Görev Performansı Ölçeği	112
5.3.5 Verilerin Analizi	112
5.3.5.1 Ölçeklerin Güvenilirlik Analizi	113
5.3.5.2 Ölçeklerin Geçerlilik Analizi	114
5.4. Araştırma Bulguları	122
5.4.1 Demografik Değişkenlere İlişkin Betimleyici İstatistikler	122
5.4.2 Araştırma Değişkenlerine İlişkin Betimleyici İstatistikler	123
5.4.3 Araştırma Değişkenleri Arasındaki ilişkiler	123
5.4.4 Araştırma Değişkenlerinin Demografik Değişkenler Açısından İncelenmesi	124
5.4.5 Araştırma Hipotezlerinin Test Edilmesi	127
5.4.5.1 Araştırma Modelinin Testi	127
5.4.5.2 Toplam, Doğrudan ve Dolaylı Etkiler	132
5.4.5.3 Araştırma Hipotezlerinin Kabul-Red Durumları	137
SONUÇ ve ÖNERİLER	141
KAYNAKÇA	147
EKLER	172
Ek 1: Araştırmada Kullanılan Veri Toplama Aracı	172
Ek 2: Etik Kurul İzni	174
Ek 3: Araştırma İzni	176
ÖZGEÇMİŞ	177

TABLOLAR LİSTESİ

Tablo No	Sayfa
Tablo 1: Sosyallaşmanın Kapsamı	29
Tablo 2: Daha Önceki Araştırmacılar Tarafından Bahsedilen Örgütsel Sosyallaşma Çıktıları	39
Tablo 3: Muhtemel Örgütsel Sosyallaşma Çıktıları	40
Tablo 4: Örgütsel Sosyallaşmanın Yakın ve Uzak Sonuçları	41
Tablo 5: Örgütsel Sosyallaşmanın Sonuçları	42
Tablo 6: Sosyallaşma Taktiklerinin Sınıflandırılması.....	70
Tablo 7: Örgüte Giriş.....	72
Tablo 8: Stajyer Öğretmenlerin Sosyallaşma Süreci.....	73
Tablo 9: Benzerlik ve Tamamlayıcılık Uyumu Arasındaki Kavramsal Farklar.....	77
Tablo 10: Kişi-Örgüt Uyumunun Kavramsal Haritası.....	80
Tablo 11: Kişi-İş Uyumunun Kapsamı ve Sonuçları	83
Tablo 12: İş Performansının Alanını Belirlemeye Yönelik Çalışmaların Özeti	87
Tablo 13: Görev Performansı ve Bağlamsal Performans Arasındaki Farklar	90
Tablo 14: Örgütsel Sosyallaşmanın Bağımsız, Aracı ve Bağımlı Değişken Olarak Kullanıldığı Bazı Çalışmalar	98
Tablo 15: Resmi ve Özel Kurumda Çalışan Öğretmen Sayısına Göre Toplanması Gereken Örneklem Sayısı ve Toplanan Örneklem Sayısı.....	103
Tablo 16: Lise, Ortaokul ve İlkokulda Çalışan Öğretmen Sayısına Göre Toplanması Gereken Örneklem Sayısı ve Toplanan Örneklem Sayısı.....	103
Tablo 17: Tokat İl Merkezinde Resmi Liselerde Görev Yapan Öğretmen Sayısı.....	103
Tablo 18: Tokat İl Merkezinde Resmi Ortaokullarda Görev Yapan Öğretmen Sayısı	104
Tablo 19: Tokat İl Merkezinde Resmi İlkokullarda Görev Yapan Öğretmen Sayısı	105
Tablo 20: Tokat İl Merkezinde Özel Liselerde Görev Yapan Öğretmen Sayısı.....	106
Tablo 21: Tokat İl Merkezinde Özel Ortaokullarda Görev Yapan Öğretmen Sayısı	106
Tablo 22: Tokat İl Merkezinde Özel İlkokullarda Görev Yapan Öğretmen Sayısı	106

Tablo 23: Ölçeklerin Güvenilirlik Katsayıları.....	114
Tablo 24: Yapısal Eşitlik Modellemesi İyi ve Kabul Edilebilir Uyum Ölçüleri.....	115
Tablo 25: Örgütsel sosyalizasyon Ölçeği Birinci Düzey Çok Faktörlü Doğrulayıcı Faktör Analizi Sonuçları.....	116
Tablo 26: Örgütsel Sosyalizasyon Ölçeği Faktör Yükleri.....	117
Tablo 27: Örgütsel Uyum Birinci Düzey Çok Faktörlü Doğrulayıcı Faktör Analizi Sonuçları.....	119
Tablo 28: Örgütsel Uyum Ölçeği Faktör Yükleri.....	119
Tablo 29: Görev Performansı Ölçeği Tek Faktörlü Doğrulayıcı Faktör Analizi Sonuçları.....	120
Tablo 30: Görev Performansı Ölçeği Faktör Yükleri	121
Tablo 31: Katılımcıların Demografik Değişkenlere Göre Dağılımı	122
Tablo 32: Araştırma Değişkenlerine İlişkin Ortalama ve Standart Sapma.....	123
Tablo 33: Araştırma Değişkenleri Arasındaki İlişkiler	124
Tablo 34: Cinsiyet Açısından Araştırma Değişkenleri T Testi Sonuçları	125
Tablo 35: Memleket Açısından Araştırma Değişkenleri T Testi Sonuçları	125
Tablo 36: Çalışılan Kurum Açısından Araştırma Değişkenleri T Testi.....	126
Tablo 37: İdari Görev Açısından Araştırma Değişkenleri T Testi	127
Tablo 38: Tahmin Modeline İlişkin Uyum İyiliği Değerleri	129
Tablo 39: Tahmin Modeline İlişkin Yol Analizi Sonuçları.....	130
Tablo 40: Nihai Modele İlişkin Uyum İyiliği Değerleri.....	131
Tablo 41: Nihai Modele İlişkin Yol Analizi Sonuçları	132
Tablo 42: Araştırma Değişkenleri Arasındaki Toplam, Dirrekt ve Dolaylı Etkiler	133
Tablo 43: Sobel Testi Sonuçları.....	134
Tablo 44: Araştırma Hipotezlerinin Kabul Red Durumları.....	139

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil No.....	Sayfa
Şekil 1: Araştırma Modeli.....	110
Şekil 2: Örgütsel Sosyallzasyon Ölçeği Doğrulatoryı Faktör Analizi	118
Şekil 3: Örgütsel Uyum Ölçeği Doğrulatoryı Faktör Analizi	120
Şekil 4: Görev Performansı Ölçeği Doğrulatoryı Faktör Analizi.....	121
Şekil 5: Araştırmanın Tahmin Modeli	128
Şekil 6: Araştırmanın Tahmin Modeline Analiz Sonuçları	129
Şekil 7: Araştırmanın Nihai Modeli.....	131
Şekil 8: Örgütsel Sosyallzasyonun Alt Boyutu Anlayışın Görev Performansına Etkisinde Kişi-İş Uyumunun Aracılık Rolü	135
Şekil 9: Örgütsel Sosyallzasyonun Alt Boyutu İş Arkadaşları Desteğinin Görev Performansına Etkisinde Kişi-İş Uyumunun Aracılık Rolü.....	136
Şekil 10: Örgütsel Sosyallzasyonun Alt Boyutu Gelecek Beklentisinin Görev Performansına Etkisinde Kişi-İş Uyumunun Aracılık Rolü.....	137

GİRİŞ

Hay Bin Yakzan ve onun takipçisi Robinson Cruoise'nun iyi kurgulanmış yaşamları ancak birer hayal olabilir. İnsanoğlunun hemcinslerinden tecrit olduğu bir yaşamı düşünmek neredeyse imkânsızdır. Her insan sosyal bir çevrede yaşar ve asosyal insan bulmak mümkün olmadığı için de insan sosyal bir varlık olarak incelenir (Kurtkan Bilgiseven, 1986, s. 21). Bireyin üyesi olduğu örgütteki davranışları da bu gerçeklikten bağımsız değildir. Örgütsel sosyalizasyon bireyin bir organizasyonda çalışmaya başlamasıyla birlikte maruz kaldığı bir süreçtir. Bu süreçte organizasyonlar kendi amaç ve hedeflerine, istenen örgütsel sonuçlara ulaşabilmek için, çalışana değer, norm ve davranış kalıplarını öğretmeye çalışırlar. Sosyalizasyon, kişinin işe ve örgüte uyum sağlaması gibi yakın; motivasyon, bağlılık, performans gibi uzak sonuçlara yol açabilmektedir. Bu noktada sosyalizasyonun uzak sonuçlarını doğrudan mı yoksa yakın sonuçları vasıtasıyla mı etkilediği sorusu akla gelmektedir. Bu sebeple örgütlerde sosyalizasyonun yakın sonuçları aracılığıyla etkilediği uzak sonuçların ortaya konulması gerekmektedir.

Çalışmanın birinci bölümünde toplumsal sosyalizasyon süreci ana hatlarıyla incelenmiştir. Literatürde sosyalizasyon ile ilgili birçok tanıma ulaşmak mümkündür. Ancak bu bölümde sosyalizasyonun tanımı birey toplum etkileşimi ve sosyolojik perspektifler ışığında verilmeye çalışılmıştır. Sosyalizasyonun türleri, sınırlılıkları, amacı, işlevi ve araçları incelenerek sürecin daha iyi anlaşılması amaçlanmıştır.

İnsan gruplarından oluşan örgütler sosyolojik açıdan küçük birer toplum olarak kabul edildikleri için toplumu çözümlemeye kullanılan yaklaşım ve yöntemler örgütlere de uygulanabilir (Şişman, 2014, s. 25). Bireyin çalıştığı örgüt içindeki ilişkileri sosyal davranış niteliğindedir ve bu davranışlar örgütsel davranış disiplininin konusunu oluşturur. Çalışan olarak bireyin örgütün hem somut hem soyut öğeleri tarafından çevrelediğini söylemek mümkündür. Çalışan, örgüte girdiği andan itibaren kendisine verilen rolü yerine getirmek suretiyle değerlerini ve uygulamalarını bildiği örgütün bir üyesi haline gelir. Toplumun insanı, örgütün çalışanı kendi sistemine dâhil ettiği bu sürecin incelenmesi, genelde toplum, özelde örgüt açısından önem arz etmektedir.

Çalışmanın ikinci bölümünde kısaca mesleki sosyalizasyon ve ayrıntılı olarak örgütsel sosyalizasyon süreçlerinden bahsedilmiştir. Öncelikle mesleki ve örgütsel sosyalizasyon

farkına değinilmiş, daha sonra sosyalizasyonun tanımı, önemi, amacı, özellikleri, kapsamı, araçları ve sonuçları açıklanmıştır. Son olarak da sosyalizasyon sürecinin doğru yürütülmesinden, sosyalizasyona gösterilen direnç ve bireysel tepkiden bahsedilmiştir.

Çalışmanın üçüncü bölümünde ise örgütlerde sosyalizasyon süreçlerinin daha iyi anlaşılabilmesi için farklı araştırmacılar tarafından geliştirilmiş olan modellere, sosyalizasyonun boyutları ve uygulamalarına yer verilmiştir. Yine bu bölümde uygulamanın yapıldığı kurumlar olması sebebiyle eğitim kurumlarında sosyalizasyon süreçleri incelenmiştir.

Sosyalizasyon, yöntemi öğrenme, sonucu da büyük olasılıkla uyum olan bir süreçtir. Örgütlerde uyum kişi-örgüt, kişi-iş, kişi-meslek gibi birçok düzeyde ölçülebilmektedir. Bireyin örgüte, işine, iş arkadaşlarına uyum sağlamasının birçok bireysel ve örgütsel sonuca yol açtığı araştırmacılar tarafından deneysel olarak ortaya koyulmuştur. Kişi-örgüt uyumu örgütün kültürel özellikleri ile bireyin değer ve kişilik özellikleri arasındaki uyum olarak tanımlanabilir (Chatman, 1989). Kişi-iş uyumu ise bireyin yetenekleri ve işin gerektirdikleri arasındaki uyum ya da bireyin istekleri ve işin ona sundukları arasındaki uyum olarak tanımlanmaktadır (Kılıç ve Yener, 2015).

Çalışmanın dördüncü bölümünde örgütlerde uyum ve performans konuları ele alınmıştır. Öncelikle uyum türlerinden bahsedilmiş daha sonra örgütsel uyum düzeyleri açıklanmıştır. Araştırma modeline dahil olan kişi-örgüt ve kişi-iş uyumu kapsamı ve sonuçları bakımından da incelenmiştir. Performans ise öncelikle türleri bakımından ele alınmış daha sonra araştırma modeline dahil olan görev performansı açıklanmıştır.

Çalışmanın beşinci ve son bölümü ise örgütsel sosyalizasyonun görev performansına etkisinde kişi-örgüt ve kişi-iş uyumunun aracılık rolü üzerine yapılan araştırmaya ayrılmıştır. Bu bölümde ilk olarak yapılan literatür taramasının sonuçları verilmiştir. Araştırma problemi, amaç ve önemi açıklandıktan sonra araştırma yöntemi ortaya konulmuştur. Son olarak araştırma bulguları ortaya konulmuştur.

Sosyalizasyon birçok deneysel araştırmaya konu olmuş ancak bu çalışmalarda genellikle ya düzeyi ölçülmüş ya da bağımsız değişken üzerindeki etkisi direkt ölçülmeye çalışılmıştır. Ancak sosyalizasyon ile uzak çıktıları arasındaki ilişkide yakın çıktılarının

aracılık rolü yeterince incelenmemiştir. Kişi-örgüt ve kişi-iş uyumunun sosyalizasyon ile görev performansı arasındaki etkisini konu edinen çalışmaya ise rastlanmamıştır. Bu araştırmanın amacı, “örgütsel sosyalizasyonun kişi-örgüt, kişi-iş uyumuna ve performansa olan etkisini tespit ederek sosyalizasyon ile performans arasındaki ilişkide, kişi-örgüt ve kişi-iş uyumunun aracı değişken rolünün olup olmadığını belirlemek” olarak ortaya konulmuştur.



BÖLÜM 1: TOPLUMSAL SOSYALİZASYON

Bu bölümde sosyoloji literatüründe daha çok toplumsallaşma adıyla yer alan sosyalizasyon süreci ana hatlarıyla incelenecektir. Sosyalizasyonla ilgili katı, net sözlük tanımları yapmak elbette mümkündür. Ancak çalışmanın bu bölümünde sosyolojinin biricik konusu olan sosyalizasyonunun tanımı birey toplum etkileşimi ve sosyolojik perspektifler ışığında verilmeye çalışılmıştır. Öte yandan sosyalizasyonun daha iyi anlaşılabilmesi için türleri, sınırlılıkları, amaç ve işlevleri, araçları incelenmiştir.

1.1. Birey - Toplum Etkileşimi

İnsan birlikte yaşama eğiliminde olan bir varlıktır. Bu eğilim, ister insanın doğuştan iyiliğe ve işbirliğine yatkın olmasından (Haldun, 1989, s. 100; Kozak, 1999, s. 156), ister kötülüğe ve saldırganlığa yatkın olup menfaatini aramasından (Hobbes, 1958, s. 101; Schilling, 1971, s. 229) kaynaklansın, sonuçta insanın sosyal bir hayat sürmesine yol açar. Sosyal hayatı oluşturan insan ilişkilerini ikiye ayırmak mümkündür. İnsanın ebeveynleriyle ilişkisi tabi bir temele dayanır ve bu tür bir ilişki diğer canlılarda da gözlemlenebilir; ancak hemcinsleri ile ilişkisi duygu, düşünce ve aklın bir sonucudur (Kessler, 1985, s. 107) ve insanı diğer canlılardan ayıran temel özelliklerden biridir. İşte insan, sosyal kişi olarak sosyal bilimlerin konusu olan sosyal gerçeklik düzlemine Weber'in deyimiyle sosyal davranışlarıyla; Durkheim'in deyimiyle sosyal münasebetleriyle (Arslantürk ve Amman, 2017, s. 29) yani diğerleriyle olan ilişkileriyle dâhil olur.

Sosyal davranıştan söz edebilmek için bireylerin karşılıklı haberdarlık (iletişim ve etkileşim) ve birlikte mensubiyet duygusuna (grup şuuru) sahip olması gerekir (Kurtkan Bilgiseven, 1986, s. 4-5). İnsan yaşarken her zaman bir diğerine ihtiyaç duymuş, bu ihtiyacı sebebiyle de çevresiyle sürekli iletişim ve etkileşim halinde olmuştur. İnsanın etkileşim içinde bulunduğu toplum, özelliği gereği ortak bir coğrafi mekânda var olur (Fichter, 2019, s. 87). İnsanın, hem bu mekân hem de bu mekânda var olan toplum tasavvuru tarafından kuşatıldığını söylemek yanlış olmaz. İnsan dünyaya geldiği andan itibaren çevresiyle kurduğu etkileşim sonucunda, dilini konuştuğu; değerlerini, geleneklerini bildiği; davranış kalıplarını uyguladığı, kendisini kuşatan bu toplumun bir parçası olmaya başlar.

İnsan gruplarından oluşan örgütler sosyolojik açıdan küçük birer toplum olarak kabul edildikleri için toplumu çözümlemede kullanılan yaklaşım ve yöntemler örgütlere de uygulanabilir (Şişman, 2014, s. 25). Bireyin çalıştığı örgüt içindeki ilişkileri sosyal davranış niteliğindedir ve bu davranışlar örgütsel davranış disiplininin konusunu oluşturur. Çalışan olarak bireyin örgütün hem somut hem soyut öğeleri tarafından çevrelediğini söylemek mümkündür. Çalışan, örgüte girdiği andan itibaren kendisine verilen rolü yerine getirmek suretiyle değerlerini ve uygulamalarını bildiği örgütün bir üyesi haline gelir. Toplumun insanı, örgütün çalışanı kendi sistemine dâhil ettiği bu sürecin incelenmesi, genelde toplum, özelde örgüt açısından önem arz etmektedir.

Toplum insanı hem hürriyete kavuşturan hem sınırlayan; hem yardımlaşmaya hem bölünmelere hem de gruplaşmalara imkân veren, sürekli değişen sosyal kurumlar ve ilişkiler ağı olarak tanımlanmaktadır (Kurtkan Bilgiseven, 1986, s. 2). Toplumun kuruluşu, sosyal düzenin nasıl var olduğu ve bireyin topluma nasıl uyum sağladığı her daim insan zihnini meşgul eden sorular olmuştur. Bu sorulara önceleri “sosyal kontrat”, “grup zihni” gibi kavramlar çerçevesinde cevap aranmış, ancak daha sonra “sosyalizasyon” incelenmeye başlanmıştır (Kağıtçıbaşı ve Cemalcılar, 2014, s. 35-37, 219). Bu çerçevede aşağıda kısaca sözü geçen süreçten bahsedilecektir.

Toplumsal hadiseleri ve kurumları anlama, hadisenin sebeplerini bularak sonuçları sebeplere ve şartlara bağlama, sonra da kuramdan uygulamaya geçirme şüphesiz sosyolojinin ilgi alanıdır (Fındıkoğlu, 1944, s.129) . Dahası bireyin toplumla ilişkisi, toplumu ne ölçüde etkilediği ya da toplumun bireyi ne ölçüde sınırlandırdığı sosyolojide daima ilgi çeken konular arasında yer almıştır. Toplumdan bahseden metinleri çok daha eskiye dayandırmak mümkün olsa da 17.yy’dan itibaren bu konuda önemli fikirler ortaya koyulduğu görülmektedir. Hobbes’a göre bencil bir varlık olarak doğan insanı işe yarar hale getiren; Locke göre boş bir levha olan insana şekil veren; Rousseau göre saf olarak dünyaya gelen insanı bozan içinde yaşadığı toplumdur (Yörükkan, 2013, s. 33). Hobbes ve Rousseau insanın bilerek ve isteyerek toplumu kurduğunu ileri sürmektedir (Kağıtçıbaşı ve Cemalcılar, 2014, s. 35) Ancak bu fikirler aynı zamanda toplumun, ister bencil isterse saf olarak dünyaya gelsin, insan üzerindeki belirleyiciliğini de vurgulamaktadır.

Sosyolojinin kurucularından sayılan Durkheim’in sosyolojisinin merkezinde toplumun bireylerden değil, bireyin toplumdan doğduğu fikri yer almaktadır (Aron, 1989:

228). Durkheim, toplumsal olayların diğer evren olaylarından bireysel bilinçlerin dışında olma ve kendilerini bize zorla kabul ettirme özellikleri bakımından ayrıldığını ifade etmektedir (Kösemihal, 1971, s. 31). Ona göre toplumsal olguların zorlayıcı özelliklerini hissettirme yollarından biri sosyalizasyondur (Giddens, 2005, s. 288) ve bireylerin eğitilmesi ve sosyalizasyonunda kültür, inanç, norm ve değer gibi olgular baskın rol oynamaktadır (Akın, 2015, s. 133).

Durkheim'i ilk takip edenler onun düşünce geleneği üzerine yapısal-işlevselci sosyolojik perspektifi inşa etmiştir (Merter ve Talas, 2010, s. 100; Giddens, 2005, s. 131). Yapısal-işlevselcilik farklı kuramlara çatı olsa da dayandığı toplumsal işlevselcilik temeli, toplumsal yapı ve kurumlar arasındaki ilişkilerin insan/aktör üzerinde sınırlayıcı bir etkisi olduğunu öne sürmektedir (Ritzer ve Stepnisky, 2019, s. 63). Yani bu yaklaşıma göre insan/aktör, kendini çevreleyen dünya tarafından belirlenmektedir. Parson, Merton gibi işlevselciler de Durkheim'in fikirlerini benimsemişler ve bireyin toplumun kurallarını kabul etmek suretiyle toplumsallaşabileceğini ve toplum birey ilişkisinin kurulabileceğini öne sürmüşlerdir (Akın, 2015, s. 133). Yapısal-işlevselciliğin zıt kutbunda yorumsamacı yaklaşımlar yer alır. Yorumsamacı perspektif ise toplumsal kurumları (yapı/ nesne) belirleyen şeyin aslen insan davranışları olduğunu ileri sürer (Aydın, 2018, s. 17). Sosyalizasyona, bireyi basitçe toplumun biçimlediğini veya aksini öne süren bu iki anlayış açısından bakmak doğru olmayacaktır (Giddens, 2005: 277).

Dışımızda olan bir dünyaya doğduğumuz gerçeği değiştirilemese de eylemlerimizin tamamının onun tarafından şekillendirildiği de söylenemez. Bireyin toplumla etkileşiminden bahsedildiğinde, etkileşimin doğası gereği, aslında her iki tarafın da bu durumdan etkilendiği kabul edilir. Her ne kadar Durkheim'in sosyoloji mektebi bireyin toplum üzerindeki etkisini kabul etmese de bireyin toplumu hiçbir biçimde etkilemediğini söylemek doğru olmaz (Topçu, 2001, s. 18). Elbette birey topluma dâhil olduğu andan itibaren toplum ona dilini, ahlakını, estetik zevkini, ilmi mantığını, teknik süreçlerini aşlamak suretiyle onda kendini temsil ettirmeye çalışmaktadır (Gökalp, 1918, s. 113). Bireyin sosyal ve kültürel çevresinden, onları etkilediğinden daha fazla etkilendiğini söylemek de yanlış olmaz, ancak birey sezme ve karar verme yeteneği sayesinde davranışını değiştirebilir ve bu sayede yaşadığı toplumu etkileyebilir (Fichter, 2019, s. 25-26).

Son yıllarda yukarıda bahsedilen yapı-aktör tartışmasını aşmaya yönelik olarak Giddens, Bourdieu, Bhaskar gibi isimler bazı fikirler geliştirmişlerdir (E. Yıldırım, 1999, s. 26). Örneğin Giddens yapı ve aktörün karşılıklı ilişkisini vurgulayan yapılanma yaklaşımını ortaya koymaktadır. Bu yaklaşıma göre yapı unsurlarının aktörler tarafından bir araya getirilerek yorumlanması sonucu ortaya çıkan eylemler yeni yapılar oluşturur, oluşan bu yeni yapılar aktörün eylemini sınırlamak yerine daha yeni yapıların oluşumunu sağlar (Taşçı ve Erdemir, 2013, s. 14). Yani yapı ve aktör birbiri üzerinde kesin egemenlik kuran değil birbirinin devamlılığını sağlayan unsurlar olarak görülmektedir.

1.2. Birey - Toplum Etkileşimi Açısından Sosyalizasyonun Tanımı

Toplumun insan eylemlerini, insan eylemlerinin de toplumu ne ölçüde belirlediği tartışmaları bir kenara bırakılırsa insanın nasıl ortak bir düzen kurduğu ve onun bir parçası haline geldiği hala merak uyandıran konulardan biridir. Bugün kişisel farklılıklarına ve çeşitli güdülenmelere rağmen insanların benzer davranışlarda bulunarak nasıl ortak bir düzen kurabildikleri sorusunun cevabı sosyalizasyon sürecinde aranmaktadır (Kağıtçıbaşı ve Cemalcılar, 2014, s. 220). Yalnızca biyolojik bir varlık olarak doğan insanın ortak bir düzenin, yaşadığı toplumun, her türlü grubun üyesi haline gelmesi sosyalizasyon ile mümkün olmaktadır (Ozankaya, 1991, s. 149). Bireylerin sosyalizasyonu ise diğer insanlar ve fiziksel çevreleriyle kurdukları temas sayesinde mümkün olurken bu süreçte kısmen fiziksel çevrenin esasen de sosyal çevrenin rolü bulunmaktadır (Koenig, 1968, s. 53).

Sosyalizasyonu bir sosyoloji tanımı olarak ilk kullanan kişi (Giddings, 1897, s. 1) toplum algısını cemaat ve cemiyet olarak ikiye bölen F. Tönnies'in fikirlerinden oldukça etkilenmiş olan G. Simmel'dir (Kösemihal, 1974, s. 209). Hatta ona göre bağımsız bir bilim olarak sosyolojinin tek konusu sosyalizasyonun gelişimi, biçimi ve gücünü incelemek olmalıdır (Simmel, 1895, s. 57; Kösemihal, 1974, s. 208). Simmel'in Sosyal Farklılaşma Üzerine isimli eserinde toplum kavramı yerine sosyalizasyon (vergesellschaftung/toplumlaşma) kavramını kullandığı görülür (Jung, 1995, s. 79). Onun çalışmalarını inceleyen Giddings de sosyalizasyona farklı bir bakış açısı getirmiştir. Sonuç olarak sosyal bilimlerde tarihsel açıdan sosyalizasyonun, insan düşünce ve eyleminin iki alanına uygulandığı söylenebilir: Simmel'e atfedilen grup veya organizasyon boyutu; Giddings'e atfedilen bireysel boyut (Martin, 2007, s. 17).

Bahsedildiği üzere sosyalizasyon, toplumsal ve bireysel açılardan farklı görünüm arz etmektedir. Toplum açısından sosyalizasyon, kültür aktarımının ve bireyi kendine uydurmanın bir yolu iken; birey açısından büyüme ve gelişme potansiyelinin gerçekleşmesidir (Broom ve Selznick, 1963, s. 93). Buna uygun olarak sosyalizasyon tanımları da bahsedilen boyutları kapsamaktadır. Öncelikle ifade etmek gerekir ki, metinlerde sosyalizasyon kelimesinin yerine sosyalleşme ve toplumsallaşma kelimelerinin de kullanıldığı görülmektedir. Hatta kültürlenme kavramının da çoğu kez sosyalizasyon ile eş anlamlı kullanıldığı söylenebilir (Tolan, 2005, s. 230). Türkçe sözlükte sosyalizasyon “Bireyin kişilik kazanarak belli bir toplumsal çevreye hazırlanması, toplumla bütünleşmesi süreci” olarak ifade edilmektedir (TDK, 2019). Sosyoloji sözlüğünde ise sosyalizasyonun daha ayrıntılı bir tanımı şu şekilde verilmektedir: Sosyalizasyon insanın hem toplumun norm ve değerlerini içselleştirerek; hem de işçi, arkadaş, vatandaş olarak toplumsal rollerini yerine getirmeyi öğrenerek toplumun bir üyesi haline gelmesidir (Marshall, 2003, s. 760).

Yukarıdaki tanımlarda sosyalizasyonun kişilik kazanma ve toplumsal rolleri öğrenme üzerindeki etkisi vurgulanmaktadır. Kişilik “bir insanı başkalarından ayıran duyuş, düşünüş ve davranış tarzlarının tümü” olarak tanımlanır (Baymur, 1994, s. 268). Kişiliğin oluşumunda kalıtsal, fizyolojik ve çevresel etkenler (Özbay v.d., 1993, s. 13-14) bir arada düşünülür. Çevre, ancak etkileşim yoluyla kişiliğin biçimleyicisi olabilir (Smith, v.d. , 2014, s. 484). Etkileşim, sosyal ilişkiler ve sosyalizasyonun, kişiliğin oluşumuna etkisi, Kingsley Davis’in (1947) çevreden aşırı biçimde izole edilmiş Anna ve İsabella isimli iki çocuğu incelediği makalesinde incelenmiştir. Çalışmadan anlaşılmaktadır ki, sosyal ilişkilerin ve sosyalizasyonun yokluğu halinde kalıtımla geçen yetenekler de işe yaramamakta ve kişiliğin gelişimi olumsuz yönde etkilenmektedir (Özkalp, 2011, s. 104). Kişilik oluşumunun ön şartı olan ve “bireyin kendi kişiliğine ilişkin kanıları (Baymur, 1994)” olarak tanımlanan benlik de sosyalizasyon sürecinde ortaya çıkmaktadır (Tolan, 2005, s. 231).

Öte yandan sosyalizasyon sayesinde insan toplumun ondan beklediği tavır ve hareket modellerini, düşünme biçimlerini öğrenir (Dönmezer, 1990, s. 141). İnsanın toplumsal rollerini öğrenmesinin toplumla bütünleşmesini sağlayacağı açıktır. Parson, sosyal sistemlerin rollerden oluştuğunu düşünür (Giddens 2005, s. 271-273) ve rol kavramını “bireyin kişiliği ve sosyal sistem arasındaki ana eklemlenme noktası” olarak, sosyalizasyonu ise bir rolün gerektirdiği işlevleri öğrenme süreci olarak (Parsons, 1951, s. 207) tanımlar. Giddens ise rol

kavramını tamamen reddetmese de “sosyal sistemlerin rollerden değil, aksine yeniden üretilen pratiklerden oluştuğunu (Giddens, 2005, s. 287)” öne sürer. Bu sebeple de sosyalizasyona farklı bir bakış açısı getirir. Giddens’e (2005) göre sosyalizasyon sadece çocuğun kişiliğinin oluşumuna işaret etmez, aynı zamanda toplumsal yeniden üretimin sürekliliğini de sağlar. Bütün bu tanımlamalar göz önüne alındığında, sosyalizasyonun benliğin ve kişiliğin oluşumu, toplumsal rollerin öğrenilmesi, toplumla bütünleşme ve toplumsal yapıların devamlılığı üzerinde etkili olduğu söylenebilir. Öz olarak sosyalizasyon insan olma, ait olduğumuz toplumsal kuruma bağlı olarak anne, çocuk, arkadaş, çalışan olma serüvenimiz olarak ifade edilebilir.

1.3. Sosyalizasyon Sürecinin Özellikleri ve Türleri

Yukarıda belirtildiği gibi birçok olgu üzerinde etkisi bulunan sosyalizasyon sürecinin kendine has bazı özellikleri vardır. Sosyalizasyon ister toplumsal, ister mesleki ister örgütsel bir süreç olarak düşünülün her durumda ortak bir takım özellikler göstermektedir. Aziz (1982) sosyalizasyonun özelliklerini aşağıdaki şekilde sıralamaktadır:

- Sosyalizasyon devamlılığı olan bir süreçtir.
- Yeni rollerin üstlenilmesi esasına dayanmaktadır.
- Toplumdan topluma, kuşaktan kuşağa farklılık göstermektedir.
- Sosyalizasyon sürecinde sıçramalar görülebilmektedir.
- Toplumdan bireye, bireyden topluma iki yönü bulunmaktadır.
- Toplumsal değişimle ilişkilidir.
- Yöntemi öğrenmedir.

Sosyalizasyon süreci gösterdiği özellikler bakımından türlere ayırmak mümkündür. Bu kapsamda sosyalizasyon *nesnel-özel, asli-tali, başarılı-başarısız, kasıtlı-kasıtsız, aşırı, yeniden* olmak üzere altı başlık altında incelenebilir.

1.3.1 Nesnel - Özel Sosyalizasyon

Toplumun birey üzerindeki etkisinin ve bireyin bu etkiye cevabının sosyalizasyonun iki farklı yönü olduğundan bahsedilmişti. Bu durum sosyalizasyonun iki tür tanımının yapılmasına yol açmaktadır: Nesnel ve özel sosyalizasyon. Toplumun birey üzerinde eylemde bulunması, kültürün bir kuşaktan diğerine aktarılması, bireyin sosyal yaşama uyum

sağlaması nesnel sosyalizasyon olarak; bireyin çevresine uyum sağlaması esnasında cereyan eden öğrenme süreci, “toplumca kırılması”, “doğallaştırılması” öznel sosyalizasyon olarak tanımlanır (Fichter, 2019, s. 27). Öznel sosyalizasyon sürecinin daha evvel başladığını söylemek yanlış olmayacaktır. Çünkü insan dünyaya birtakım kuralları bilerek gelmez bilakis toplumsal çevresi ile temasta bulundukça yerleşik kuralları benimser (Şerif, 1985, s. 50). Bir çocuk doğduğu andan itibaren belirli saatlerde belirli işleri yapmaya, itaatkâr olmaya, daha sonraları ise toplumun diğer üyelerini hesaba katmaya, gelenekleri öğrenmeye, çalışkan olmaya zorlanır (Durkheim, 1994, s. 41). O halde insanın ilk sosyalizasyonu ailede başlar ve sonraki sosyalizasyon süreçleri bunun üzerine inşa edilir (Merter ve Talas, 2010, s. 164). Anlaşıldığı üzere sosyalizasyon doğumla ailede başlayan, daha sonra bireyin okul, iş yeri gibi farklı kurumlara dâhil olmasıyla genişleyen ve ancak ölümüyle son bulan bir süreçtir.

1.3.2 Asli - Tali Sosyalizasyon

İnsanın biyolojik gelişimi zamanla dursa da ruhsal ve toplumsal gelişimi devam etmekte ve bazen yeni durumlara göre yeniden şekil almaktadır (Aziz, 1982, s. 16). Çocukluktan yetişkinliğe geçtikçe insanın hem fiziksel hem de sosyal çevresi genişlemekte, buna mukabil kurduğu ilişkilerin ve oynadığı rollerin sayısı da artmaktadır. O halde insanın yaşam evresi göz önüne alındığında asli (çocuk) ve (tali) yetişkin sosyalizasyon olarak iki tür sosyalizasyondan bahsedilmesi mümkündür.

Hiçbir insan dünyaya yeni geldiğinde toplumun kurallarını bilmez. Ancak doğuştan bunları öğrenme potansiyeline sahiptir (Elkin, 1995, s. 10) ve toplumsallığa yatkınlığı sayesinde toplumun bir üyesi olmaktadır (Berger ve Luckhmann, 1966, s. 119). Berger ve Luckhmann (1966) sosyalizasyonu bireyin bir toplumun ya da toplumun bir kesiminin nesnel dünyasına kapsamlı ve tutarlı bir şekilde dâhil edilmesi olarak tanımlamaktadır. Bireyin kurallarını bilmediği bir dünyaya ancak sosyalizasyona olan yatkınlığı sebebiyle dâhil olduğunu söylemek mümkündür.

Çocuk sosyalizasyonu kültürün çocuğa aktarılması olarak tanımlanır (Reading, 1977, s. 193). Çocuk, bilmediği birçok şeyi sosyalizasyon yoluyla öğrenir. Çocukların kendilerini kız ya da erkek olarak tanımlamaları ve toplumsal cinsiyet rollerini öğrenmeleri bile sosyalizasyon yoluyla olur (Giddens, 2008, s. 208-209). Çocuğun sosyalizasyonu hiçbir surette toplumsal olmayan bir varlığın ilk defa sosyalizasyonu olarak görüldüğünden

asli/birincil/ilk sosyalizasyon olarak da ifade edilmektedir Berger ve Luckhmann, 1966, s. 120). Hatta sosyalizasyon yerine sadece toplumun çocuk üzerindeki etkisini değil aynı zamanda çocuğun çevre üzerindeki etkisini de vurguladığı için **sosyal gelişim** teriminin tercih edildiği görülmektedir (Kağıtçıbaşı ve Cemalcılar, 2014, s. 219).

İnsanın çocukluk evresinden sonra deneyimlediği bütün sosyalizasyon süreçleri ikincil (yetişkin) sosyalizasyon olarak düşünülmelidir. Yetişkin sosyalizasyonu “bir kültür veya alt kültürün yetişkin kişiye aktarılması” olarak tanımlanmaktadır (Reading, 1977, s. 193). Bireyin yeni ilişkilerdeki davranış modellerini, hatta iş yaşamındaki yeni uygulamaları öğrenmesi ikincil sosyalizasyonunun bir sonucu olarak değerlendirilmelidir. Çünkü ikincil sosyalizasyon zaten sosyalleşmiş bir bireyin toplumun başka kesimlerinin nesnel dünyasına sokan herhangi bir süreç olarak tanımlanmaktadır.

1.3.3 Başarılı - Başarısız Sosyalizasyon

Bir sosyalizasyon sürecini amaçlarına ulaşmış ise başarılı, ulaşmamış ise başarısız olarak tanımlamak mümkündür. Başarılı bir sosyalizasyon süreci sonunda birey toplumun inanç, değer ve normlarına uygun şekilde hareket edecektir. Başarısız sosyalizasyonda ise bireyin toplumla uyumsuz davranışlar sergilemesi mümkündür. Hatta başarısız sosyalizasyon söz konusu olduğunda bireylerin davranışları patolojik boyutlara ulaşabilmektedir (Tezcan, 1981, s. 28). Başarısız bir sosyalizasyon sürecinin biyolojik kalıtım, doğal çevre, grup ve kültür olmak üzere dört faktörden kaynaklanabileceği ifade edilmektedir (Dönmezer, 1990, s. 155).

Başarılı bir sosyalizasyon sürecinden bahsedebilmek içinse bazı şartların var olması gerektiği öne sürülmektedir (Tezcan, 1981, s. 27):

- Sosyalizasyon süreci başarılı olmuşsa bireyin daha önce bildiği tutum ve davranışları yenilerinden ayırt edebilmesi gerekmektedir.
- Ödül ve ceza mekanizmalarından yararlanılarak toplumsal denetimin sağlanması, yeni kuşakların toplumsal normları eğitim yoluyla öğrenmesi gerekmektedir.
- İstedikinden yoksun bırakılan bireyin yaşayacağı iç çatışmanın yönetilmesi ve kişiliği geliştirici yönde kullanılması gerekmektedir.

1.3.4 Kasıtlı - Kasıtsız Sosyalizasyon

Bir alt süreç olarak sosyalizasyon kasıtlı bir biçimde yürütülebilmektedir. Bir çocuğun özellikle aile, okul, kilise veya camide sosyalizasyonu kasıtlı sosyalizasyon olarak isimlendirilmektedir (Broom ve Selznick, 1963, s. 96). Aile, okul veya dini kurumlarda çocuğa bir takım değer, tutum ve davranışlar kazandırılmaya çalışılır. Dürüstlük, tertip düzen, cinsiyet rolleri bunlara örnek olarak verilebilir. Kasıtlı sosyalizasyon süreci sözlü olarak yürütülmekte ve ödül ve cezalarla desteklenmektedir (Broom ve Selznick, 1963, s. 96).

Öte yandan sosyalizasyonun kasıtsız olarak gerçekleşmesi de mümkündür. Birey aynı zamanda başkalarının çevresinin de bir parçası olduğu için insanlar onu eğitmek amacıyla değil ancak kendi rahatlık ve sağlıklarını korumak maksadıyla onun davranışlarını kontrol etmeye ve yönlendirmeye çalışabilirler (Broom ve Selznick, 1963, s. 96). Çünkü bireyin çıkarları her zaman diğerlerinininkiyle uyum göstermez hatta çatışır. Örneğin kuralları bilmediği için bir beyzbol oyununu bozan çocuk, oyun arkadaşlarının amaçları onu sosyalleştirmekten ziyade kendi zevklerini korumak olsa da, oyun arkadaşlarının küçümsemesiyle sosyalleşebilir (Broom ve Selznick, 1963, s. 96).

1.3.5 Aşırı Sosyalizasyon

İnsanın değer ve normlarını, davranış kalıplarını bilmeden hayata gözlerini açtığı dünyada nasıl ortak bir düzen kurduğu ve onun bir parçası haline geldiği her zaman cevap aranan sorulardan biri olmuştur. Wrong (1961) karmaşık toplumların kendi aralarındaki yıkıcı çatışmaları nasıl düzenleyebildiğini ve engelleyebildiğini sosyolojik yönüyle düşünmekte ve Maksist sorun olarak isimlendirmekte, öte yandan insanın sosyal disipline karşı nasıl uysal hale geldiğini, sosyal normlar ve hedefler tarafından nasıl yönlendirildiğini de sosyal psikolojik yönüyle ele almakta ve Hobsçu Sorun olarak ifade etmektedir. Literatürde Hobsçu sorunun cevabı ***aşırı toplumsallaşmış*** bir insan anlayışıyla, Marksist sorunun cevabı ***aşırı bütünleşmiş*** bir toplum anlayışıyla verilmektedir (Wrong, 1961, s. 184).

Wrong Hobsçu ve Marksist sorun değerlendirmesi yaptıktan sonra bir sonuç ortaya koymaktadır. Ona göre insan toplumsal bir varlıktır, ancak hiçbir zaman tamamen toplumsallaşamayacaktır (Akın, 2015, s. 31). Bu sebeple Wrong aşırı sosyalizasyon kavramı üzerinde durmakta ve aşırı toplumsallaşma ve bütünleşme tezlerine itiraz etmektedir. Ona

göre basmakalıp bir anlayışa güvenmek yerine daha karmaşık, daha mantıklı bir insan doğası anlayışının geliştirilmesi gerekmektedir (Wrong, 1961, s. 183).

Bu itirazlara rağmen aşırı toplumsallaşmanın arzu edilen bir durum olması yadsınamaz bir gerçektir. Çünkü aşırı toplumsallaşmış bir insan kolayca yönlendirilebilir ve denetim altında tutulabilir. Kapitalizm kendini yeniden üretmek amacıyla insanı yönlendirmek ve denetim altında tutmak istemektedir. Bunun için de Taylorizm ilkeleriyle uyumlu olarak, her geçen gün toplumsal ve kültürel hayatın daha fazla alanını kapitalist faaliyetin ve pazarın içine dâhil etmeye çalışmaktadır (Kesken ve Karadeniz, 2011, s. 3779).

Aşırı toplumsallaşma kavramı hatıra Ritzer'in *McDonalddlaşma* fenomenini getirmektedir. Ritzer (2019) McDonalddlaşma fenomeni ile akılcılığın da ötesinde bir yaklaşımla toplumun biçimlendirilmeye çalışıldığını ifade etmektedir. Ona göre bu fenomen dünyanın dış etkilerine kapalı kurumları ve bölgelerine dahi yayılarak etkisini göstermektedir (Ritzer, 2019, s. 17). McDonalddlaşma bütün toplumun bir zincir restoran mantığıyla verimlilik, hesaplanabilirlik, öngörülebilirlik ve nihayetinde denetim ilkelerine bağlı olarak düzenlenlenip yönetilebileceğini ileri sürmektedir. Böyle bir düzenin ancak aşırı sosyalle olmuş bireylerin yaşadığı bir toplumda mümkün olabileceğini söylemek yanlış olmayacaktır.

Yine Bryman (1999) *Toplumun Disneyleşmesi*'nin *McDonalddlaşma*'yı tamamlayıcı bir fenomen olarak anlaşılması gerektiğini ileri sürmektedir. Kavram ilk olarak Kehoe'nin *Christian Contradictions and The World Revolution Letters To My Son* (Dünya Devrimi ve Hristiyanlığın Çelişkileri Oğluma Mektuplar) kitabında kullanılmıştır (Akdağ, 2017, s. 538). Ancak Kehoe (1991) kavramın medyanın dayattığı sahte kültürü ifade etmek üzere takdire şayan bir şekilde New York Üniversitesi'nden Peter K. Fallon tarafından yaratıldığını ifade etmektedir.

Disney'in binlerce çalışanını ve oyuncu kadrosunu yeni üyelerin Disney tarzında nasıl hareket edeceklerini öğrenmelerini sağlamak, sosyalle etmek ve eğitmek için Disney Üniversitesi'ne gönderdiği bilinmektedir. Bu durum Disney'in çalışanlarının sosyalizasyonuna son derece önem verdiğini kanıtlamaktadır (George ve Jones, 2012, s. 326). Disneyleşme kavramı ise, Disney tema parklarını yönetmede kullanılan ilkelerin giderek daha fazla sektöre hâkim olduğu bir süreç olarak tanımlanmakta ve kavramın tema, tüketimin farklılaştırılması, ticarileşme ve duygusal emek olmak üzere dört boyutu üzerinde

durulmaktadır (Bryman, 1999, s. 1). İnsanları kapitalist düzleme iflah olmaz bir şekilde eklemlenmenin yolu tüketim kültürünü yaygınlaştırmaktan geçmektedir. Bunu için de aşırı sosyalle olmuş bireylere ihtiyaç olduğu açıktır.

1.3.6 Yeniden Sosyallezyon

İnsanların yaşamları boyunca tutum, değer ve davranışları, benlik anlayışları yeni roller üstlendikleri ve yeni deneyimlere maruz kaldıkları için değişebilmektedir (Broom ve Selznick, 1963, s. 119). Ayrıca sosyallezyonda rolünü yanlış öğrenen bir bireyin bunu düzeltmek için geçirdiği süreçte de tekrar/yeniden sosyallezyon gerçekleşmektedir (Dönmezer, 1990, s. 151).

Meydana gelen değişiklikler bireyin benliği, değer, tutum ve davranışları üzerinde de değişiklik meydana getirmektedir. Broom ve Selznick (1963) yeni roller ve deneyimlerin bireyde köklü değişimleri zorunlu kıldıkları veya teşvik ettikleri ölçüde de çeşitlilik gösterdiğini ifade etmekte ve yeni bir rolün birey üzerinde meydana getirebileceği değişimleri aşağıdaki şekilde açıklamaktır:

- Yeni bir rol, bireyin kimliğinin yalnızca bir yönünü etkileyebilir veya tamamen tüm benliği kapsayabilir.
- Yeni bir rol, davranışta yalnızca yüzeysel veya küçük değişiklikler gerektirebilir veya yepyeni bir dizi alışkanlık edinmeyi gerektirebilir.
- Yeni bir rol, bireyin geçmişteki rolleriyle uyumlu olabilir veya onlarla kökten uyumsuz olabilir.
- Yeni bir rol, geçmiş değerlerin bir yansıması olabilir veya bireyin geçmişiyle ahlaki bir kopuşu ve eski benliğini, geçmiş bağlılıklarını ve eski sosyal taahhütlerini reddetmesini gerektirebilir.

Burada sosyallezyonun zaten sürekli bir olgu olduğu ve zaten bireyin yaşamı boyunca sosyallezyona maruz kaldığı bu sebeple yeniden sosyallezyonun genel sosyallezyon süreçlerinden bir farklılık göstermediği tezi ileri sürülebilir. Ancak kademeli ve kısmi olan yetişkin değişimi **sürekli sosyallezyon** kavramı ile açıklanabilmekte iken, **yeniden sosyallezyon** ise daha temel ve daha hızlı olan değişimi, özellikle bir yaşam biçiminden

yalnızca öncekinden farklı değil, onunla bağdaşmayan bir başka yaşam biçimi için vazgeçilmesini ifade etmektedir (Broom ve Selznick, 1963, s. 119).

1.4. Sosyalleşmanın Ön Koşulları ve Biyolojik Temelleri ve Sınırlılıkları

Çocuk sosyalleşmasının ön koşulları, *süregelen bir toplumun varlığı, yeterli biyolojik kalıtım, insan doğası* olarak sıralanmaktadır (Elkin, 1995, s. 15-23). Yetişkin sosyalleşması içinse *bilgi, yeterlilik, güdü* ön koşullar olarak ileri sürülmektedir (Brim ve Wheeler'den Aktaran: Aziz, 1982). İster bir çocuktan isterse bir yetişkinden bahsedilsin, insanın biyolojik özelliklerinin sosyalleşmaya imkân verecek şekilde yeterli olmaması sosyalleşma önünde bir engel teşkil eder.

Esasen sosyalleşması hem mümkün hem gerekli hale getiren de bizzat insanın biyolojik doğasıdır (Broom ve Selznick, 1963, s. 93). İnsan, çevrenin üzerindeki etkisine üç tür cevap verir: *Büyüme, olgunlaşma ve öğrenme*; bunlardan ilk ikisi üzerindeki kontrolü sınırlı olsa da insan öğrenme yeteneğini bilinçli olarak düzenleyip denetleyebilir (Ozankaya, 1991, s. 142). İşte bu sebeple sosyalleşma sürecinin insanın bu kontrol edebildiği yeteneği üzerinden inşa edildiğini söylemek yanlış olmaz. İnsan, öğrenme ile birlikte dili kullanma kapasitesine de sahip olmalıdır ki sosyalleşma gerçekleşsin (Broom ve Selznick, 1963, s. 93). Ayrıca insanın diğer canlılara kıyasla içgüdülerden yoksun olması ve uzun süre başkasına fiziksel açıdan bağımlılık göstermesi de sosyalleşması zorunlu hale getirmektedir (Broom ve Selznick, 1963, s. 93-94). Bir başka ifadeyle, sosyalleşma, insanın öğrenme ve dili kullanma yeteneği ile mümkün; içgüdü yoksunluğu ve uzun süreli fiziksel bağımlılığı ile de zorunlu hale gelmektedir.

İnsanın doğası onu sosyalleşma doğru itse de sosyalleşma sürecinde bazı engellerle karşılaşılabilir. Çocukluk evresinde deneyimlenen sosyalleşmanın ve daha önce edinilen değer, inanç ve normlar; kazanılan rol, tutum ve davranışlar daha sonraki sosyalleşma süreçleri üzerinde sınırlayıcı etkisi olabilir (Aziz, 1982, s. 29). Bireyin bu konudaki istekliliği, yetenekleri; zaman ve koşullar; sosyal yapının güç dağılımı; kültürün kendisi hatta fiziki ve coğrafi çevre de sosyalleşmanın önünde engel teşkil edebilir (Fichter, 2019, s. 31-32). Yaşın ilerlemesi ile bireyin değer, tutum ve davranışları daha sabit hale gelebilmektedir. Bu da yeni şartlara uyum sağlama açısından sosyalleşmanın önünde bir engel olarak düşünülebilir.

1.5. Sosyallezyasyonun Amaç ve İşlevi

İnsan yaşamasını kolaylaştıran birçok alışkanlığı sosyallezyasyon yoluyla edinir. Daha önce başkaları tarafından bulunan çözümler, toplumun bildikleri sosyallezyasyon yoluyla insana aktarılır. Sosyallezyasyonun genel amacının bireye belli tutum ve davranışların kazandırılması; toplumsal denetimin sağlanması; toplumun inanç, değer ve normlarının yani kültürünün aktarılması olduğu söylenebilir (Akın, 2015, s. 33).

Broom ve Selznick (1963) sosyallezyasyonun amaçlarını şu şekilde sıralamaktadırlar:

- Sosyallezyasyon bireylere en basitinden, en gelişmişine kadar birçok temel davranışı telkin eder.
- Sosyallezyasyon bireye iyi bir anne olma arzusu gibi bazı arzuları aşılır.
- Sosyallezyasyon bireylere sosyal rolleri ve onları destekleyen tutumları öğretir.
- Sosyallezyasyon bireye yetişkin etkinliklerine katılabilmesi için gerekli becerileri kazandırır.

1.6. Sosyallezyasyon Etmenleri (Araçları/Ajanları)

Toplum kendi değer, norm ve davranış kalıplarını bireye sosyallezyasyon yoluyla öğretmektedir. Elbette ki bu öğretme süreci soyut bir kavram olan toplumun kendisi tarafından değil, toplumu oluşturan ve biçimlendiren aile, yaşlılar, arkadaşlar, komşular, okul, yönetsel birimler, dernekler gibi etmenler tarafından gerçekleştirilmektedir (Aziz, 1982, s. 16).

Sosyologlar sosyallezyasyon etmenlerini önemine göre birincil ve ikincil olmak üzere kümeler şeklinde, ya da aile, okul, arkadaş, akran kümeleri, çevre, kitle iletişim araçları gibi tek tek sınıflandırmaktadır (Aziz, 1982, s. 16). Elkin (1995) sosyallezyasyon araçlarını aile, okul, arkadaş kümesi ve kitle iletişim araçları olmak üzere dört başlık altında toplamıştır. Aziz (1982) ise birincil kümeler, ikincil kümeler ve kitle iletişim araçları olmak üzere üçlü bir sınıflandırma yapmıştır. Ozankaya (1991) birincil ve ikincil kümeler ayrımını kullanmıştır. Dönmezer (1990) insanın sosyal ilişkilerle temas ettiği her kişinin sosyallezyasyon ajanı olduğunu ifade etmektedir.

Bu çalışmada ise yukarıda belirtilen sınıflandırmalardan farklı olarak sosyallezyasyon etmenleri **cemaat (topluluk)** ve **cemiyet (toplum)** olmak üzere iki başlık altında kısaca

incelenmiştir. Bu yapıların insan ilişkilerinin türüne göre oluştuğu için birincil ve ikincil kümeler ayırımına benzediği söylenebilir. Cemaat ve cemiyetin aile, okul, iş gibi her tür kümeyi barındırdığını ve her türlü insan ilişkisinin bu yapılar içinde cereyan ettiğini de söylemek mümkündür.

Cemaat ve cemiyet teorilerine geçilmeden önce toplum yapısıyla ilgili bilgi vermek yerinde olacaktır. Yapı ve işlevlerine göre toplumu dar ve geniş çevreli olmak üzere ikiye ayırmak mümkündür (Topçu, 2001, s. 21). Gaye ve işlevleri sınırlanmış, gayesi sona erdiğinde hayatı son bulan toplumlar **dar çevreli**; gaye ve işlevleri sonsuz, ortadan kalkmaları mümkün olmayan toplumlar da **geniş çevreli** toplumlardır (Topçu, 2001, s. 21,22). Hem dar hem de geniş toplumlar teşkilatlı ve teşkilatsız olarak teşekkül edebilirler. Dar toplumların teşkilatlı olanlarına dernekler, teşkilatsızlarına ise bir nümayişte bir araya gelen insanlar; geniş toplumların teşkilatlı olanlarına millet, teşkilatsız olanlarına ise ilkel bir toplum olan klan örnek olarak verilebilir (Topçu, 2001, s. 22). Bireyin sosyalizasyonu dâhil olduğu toplumun dar veya geniş; teşkilatlı veya teşkilatsız olması üzerinde etkili olabilen önemli bir husustur.

Birey sosyalizasyonun gayesi ve işlevi belirlenmiş, ömürleri bunlarla sınırlı olan dar toplumlarda daha sınırlı düzeyde; gayesi ve işlevi sonsuz, dolayısıyla ömrü de sonsuz olan toplumlarda ise daha yüksek düzeyde gerçekleşebilir. Toplumun teşkilatlı ve teşkilatsız olmasının da sosyalizasyon üzerinde etkili olacağını söylemek mümkündür. Birey teşkilatlı bir toplumda teşkilatsız bir topluma göre daha yüksek düzeyde sosyalizasyon gösterebilir.

1.6.1 Cemaat (Topluluk)

Cemaat ve cemiyete ayırımına dair en güzel açıklama kavramların yaratıcısı Tönnies tarafından yapılmıştır. Tönnies (2019)'e göre bireyler, cemaat türü bir yapılanmada kendilerini ayıran her şeye rağmen bir arada; cemiyet türü bir yapılanmada ise birbirlerini bağlayan her şeye rağmen ayrı kalmaktadır. Bireyin kendini ayıran her şeye rağmen cemaatte kalması yüksek sosyalizasyon, kendini bağlayan her şeye rağmen de cemiyetten ayrı kalması düşük sosyalizasyon göstergesi olarak düşünülebilir.

Tönnies (2019) cemaat teorisini, doğal durumdaki insan iradelerinin tam bir birlik halinde olduğu görüşü üzerine inşa etmiştir. İnsanlar soy ve akrabalık ilişkileri ile birbirlerine bağlıdırlar ve bu birlik hissi insanlar ayrıldığında bile sürmektedir (Tönnies, 2019, s. 42).

Cemaatler kendiliğinden meydana gelen, kan birliğine, müşterek duygu veya müşterek yaşayış esasına dayalı olarak gelişen topluluklar olup bunlara aile, köy cemaati, dini cemaatler örnek olarak verilebilir (Topçu, 2001, s. 23).

Topçu (2001) bu toplulukların dar çevreli ve gelenekçi olduğunu, yaşayışlarını adetler göre tanzim ettiklerini, bu toplulukta yer alan bireylerde ferdileşme meydana gelmediğini, topluluğun maddi ve manevi her şeyinin ortak olduğunu ve toplulukta sınıfların teşekkül etmediğini vurgulamaktadır.

Alan yazında cemaat yerine **topluluk** veya **komünite** kelimelerinin de kullanıldığı görülmektedir. Kan bağı, müşterek duygu ve yaşayış özellikleri göz önünde bulundurulduğunda nispeten daha yeni bir sınıflandırma olan **birincil kümeler** de cemaat teorisine dâhil edilebilir. Birincil kümeler daha sık, uzun süreli ve yüz yüze iletişim kurduğumuz aile, yaşlılar, arkadaşlar, oyun ve okul kümeleri gibi kümelerden oluşmaktadır (Aziz, 1982, s. 17-20).

Cemaatlerin sosyalizasyonun sürecinde birey davranışı üzerinde çok daha etkili olduğu söylenebilir. Kan bağı, gelenekçilik, düşük bireyselleşme, çok sık ve yüz yüze iletişim gibi etmenler düşünüldüğünde bu tür topluluklarda sosyalizasyonun daha hızlı, kolay ve etkin olarak gerçekleşmesi mümkündür.

1.6.2 Cemiyet (Toplum)

Tönnies toplum teorisini insanların temelde farklı olsalar da barış içinde birlikte yaşayabildikleri görüşü üzerine inşa etmiştir. Önceden var olan akrabalık gibi bir birliktelik bu toplumda görülmemekte ve herkes yalnız olarak birbirine karşı bir gerilim içinde yaşamaktadır (Tönnies, 2019, s. 98). Cemiyetler kendiliğinden değil akli ve hukuki ilişkilerin sonucunda meydana gelmiş, sözleşmeye dayanan, adet ve geleneklerden çok modanın hakim olduğu, bir çok içtimai zümrenin birleşmesinden oluşan, maddi ve ruhi varlıkları bireyler arasında bölünmüş, site ve millet gibi geniş çevreli toplumlardır (Topçu, 2001, s. 23).

Literatürde **sosyete** ve **topluluk** kavramlarının da cemiyet yerine kullanıldığı görülmektedir. İkincil kümelerin de yapısı itibarıyla cemiyete benzediği söylenebilir. İkincil kümeler daha az sıklıkla, daha az süreli ve çoğunlukla yüz yüze iletişim kurmadığımız, kişisel ve duygusal ilişkilerin daha az olduğu aynı işletmede çalışanlar, askerliğini yapanlar, siyasal

ve toplumsal eğilimine uygun derneklere üye olanların oluşturduğu kümelerden oluşmaktadır (Aziz, 1982, s. 17-20).

Bireyin dâhil olduğu yapısının cemaat veya cemiyet olması sosyalizasyon üzerinde etkili olabilmektedir. Seyrek ve kısa süreli iletişim kurulan, kişisel ve duygusal ilişkilerin pek görülmediği, yüz yüze iletişimin olmadığı topluluklarda sosyalizasyonun daha yavaş, zor ve etkisiz olduğunu söylemek mümkündür.

1.7. Alt Sosyalizasyon Süreçleri

Siyasal, dini, ekonomik, kültürel hatta cinsiyete bağlı farklı rollerin, inançların, değer ve normların meydana getirdiği sosyalizasyon süreçleri alt sosyalizasyon süreçleri olarak isimlendirilmektedir (Akın, 2015, s. 27). Toplumdaki sosyal ilişki ve roller aslında toplumsal kurumların temel öğeleridir ve çoğunluğun paylaştığı, ihtiyaçların giderilmesine yönelik davranış örüntülerine **kurum** adı verilmektedir (Fichter, 2019, s. 139). Hemen hemen bütün sosyologlar, kendilerine bağlı yüzlerce alt kurum bulunsun da aile, eğitim, ekonomi, din ve boş zamanı değerlendirme kurumlarını temel kurumlar olarak kabul etmektedirler (Aydın, 2018, s. 26). O halde davranış örüntülerinden oluşan bu temel ve alt kurumların her birine özel alt sosyalizasyon süreçlerinin var olduğunu söylemek yanlış olmayacaktır.

Her toplumsal kurum bireyi sosyalizasyon yoluyla kendi sistemine dâhil etmektedir. Kendine ait belirli kuralları ve bir işleyiş düzenini bireye güzellikle veya cebren benimsetmek, asgari düzeyde de olsa o kuruma uyum göstermesini sağlamak istemektedir. Bireyler de toplum içinde yaşayabilmek için bu toplumsal kurumların kural ve düzenine bir derece uymak mecburiyetindedir.

Toplumsal kurumların alt işlevlerini ise örgütler yerine getirmektedir (Aydın, 2018, s. 20). Örneğin temel bir toplumsal kurum olan ekonominin alt işlevlerini ekonomik birimler olan örgütler yerine getirirler. Her örgüt kendi değer ve normlarını bireylere sosyalizasyon süreci ile öğretmektedir. Bireyler yeni bir çalışma ortamında, yeni bir meslek öğrendiklerinde, iş yerinde meslektaşlarıyla ilişkiler kurduklarında aynı zamanda alt toplumsallaşma sürecini de yaşamaktadırlar (Akın, 2015, s. 45). Bu sebeple bireylerin yaşadıkları mesleki ve örgütsel sosyalizasyon süreçlerinin birer alt sosyalizasyon süreci olduğunu söylemek mümkündür.

1.8 Sosyalizasyonun Dayandığı Teoriler

Kuramlar sosyal hayat hakkındaki bilgi ve tahminleri sistematik hale getirerek açıklamaya çalışır (Ritzer ve Stepnisky, 2019). Sosyalizasyon, psikoloji, sosyoloji, sosyal psikoloji ve antropoloji gibi bilim dallarının inceleme odağı olduğundan dolayı konu ile ilgili kuramlar da bu temel disiplinlere dayanmaktadır (Aziz, 1982, s. 11). Sosyalizasyonun karmaşık yapısını anlayabilmek için de dayandığı kuramları bilmek yararlı olacaktır.

Aziz (1982) sosyalizasyon ile ilgili kuramların makro düzeyde bireyin toplumla bütünleşmesi, toplum içindeki rolü, kültür, kişilik üzerinde; mikro düzeyde ise ahlak toplumsallaşması üzerinde durduğunu ifade etmektedir. Elkin (1995) de sosyalizasyon ile ilgili geliştirilen kuramların genellikle çocuk sosyalizasyonu üzerinde durduğunu ifade etmektedir.

Sosyalizasyonun Freud, Piaget, Kohlberg, Cooley, Mead, Parson, Thorndike, Allport gibi psikoloji ve sosyoloji ve antropoloji üzerine çalışmış pek çok kuramcının kuramlarına dayandırıldığı görülmektedir. Aziz (1982) sosyalizasyonun dayandığı bu kuramları ***Psikanalitik Kuram, Kültürlenme Kuramı ve Öğrenme Kuramı*** olmak üzere üç başlık altında incelemektedir.

BÖLÜM 2: ÖRGÜTSEL SOSYALİZASYON

Çalışmanın bu bölümünde kısaca mesleki sosyalizasyon ve ayrıntılı olarak örgütsel sosyalizasyon süreçlerinden bahsedilmiştir. Öncelikle mesleki ve örgütsel sosyalizasyon farkına değinilmiş, daha sonra sosyalizasyonun tanımı, önemi, amacı, özellikleri, kapsamı, araçları ve sonuçları açıklanmıştır. Son olarak da sosyalizasyon sürecinin doğru yürütülmesinden, sosyalizasyona gösterilen direnç ve bireysel tepkiden bahsedilmiştir.

2.1 Mesleki ve Örgütsel Sosyalizasyon Farkı

Bir meslek edinmek, bireyin çocukluk evresinden sonraki en büyük isteklerinden bir tanesidir (Clausen, 1968, s.196). Türk Dil Kurumu mesleği “Belli bir eğitim ile kazanılan, sistemli bilgi ve becerilere dayalı, insanlara yararlı mal üretmek, hizmet vermek ve karşılığında para kazanmak için yapılan, kuralları belirlenmiş iş (TDK, 2022)” olarak tanımlamaktadır. Mesleki sosyalizasyon ise mesleki bir alt kültüre ilişkin değerlerin, tutumların, becerilerin ve bilgilerin edinilmesi anlamına gelmektedir (Page, 2007, s. 167). Burada bir işin meslek sayılabilmesi işin taşınması gereken özelliklerden bahsedilmesi yerinde olacaktır. Schein (1968) bu özellikleri yedi başlık altında toplamıştır:

1. Bir meslekte alınan kararlar, incelenen özel durumdan bağımsız olarak mesleğin genel ilkelerine uygun olarak alınır.
2. Mesleki bir karar genel bir bilgiyle değil, meslek mensubunun uzman olduğu belirli bir alandaki bilgisine dayanılarak alınır.
3. Meslek mensubunun muhatabıyla ilişkisi nesneldir ve duygulardan bağımsızdır.
4. Bir meslek mensubu statüsünü doğum, iktidardaki kişilerle ilişkileri, ırkı, dini veya rengi gibi doğuştan gelen nitelikleriyle değil beceri ve yetenekleriyle elde eder.
5. Meslek mensubunun kararlarının muhatabı adına ve kişisel çıkarlardan bağımsız olduğu varsayılır.
6. Meslek mensupları genellikle meslektaşlarından oluşan bir kuruluşa (meslek odaları) bağlıdırlar ve kendi davranışlarına müdahale etme yetkisinin yalnızca meslektaşlarında olduğunu kabul ederler.

7. Bir meslek mensubu bazen muhatabı için neyin daha iyi olduğunu ondan daha iyi bilmektedir.

Tınar (1997) mesleki sosyalizasyonun bireyin geçirdiği üçüncü sosyalizasyon evresi olduğunu vurgulamakta ve bireyin çalışma hayatına adım atarken daha önce maruz kalmış olduğu birincil ve ikincil sosyalizasyon süreçlerinde oluşan kişiliğini de bu üçüncü evreye taşıdığını ifade etmektedir. Bir başka deyişle birey bir mesleğe dahil olurken o ana kadar geçirmiş olduğu bütün sosyalizasyon süreçlerinde edindiği bakiyeyi de beraberinde getirmektedir.

Mesleki sosyalizasyon meslek kültürünün bireye iletilmesi ile ilgiliyken (Reading, 1977, s. 193) örgütsel sosyalizasyon bireyin örgütün değer, norm ve davranış kurallarını öğrenmesi, ona verilen rolü benimsemesiyle ilgilidir. Her ne kadar bazı araştırmacılar mesleki sosyalizasyonu örgütsel sosyalizasyonun bir alt bileşeni olarak tanımlasa da (S. Kartal, 2007, s. 12) mesleki ve örgütsel sosyalizasyon tür ve içerik bakımından birbirinden çok farklı süreçlerdir (Hart, 1991, s. 452). Hatta bir organizasyon çalışanının mesleği ile aynı değerleri taşımıyorsa bu iki sosyalizasyon alanının çatışması söz konusu olabilir (Crow ve Glascock, 1995, s. 26). Çünkü herhangi bir meslek için geçerli olan değer, norm ve davranış kalıplarının kişiden kişiye çok fazla değişiklik göstermesi beklenmez. Ancak bir örgüt için geçerli olan değer, norm ve davranışların bir başka bir örgüt için de aynen geçerli olduğunu söylemek pek mümkün değildir.

2.2 Örgütsel Sosyalizasyonun Tanımı

Öncelikle belirtmek gerekir ki sosyalizasyon kavramı örgüt yönetimine, psikolojiden ve sosyolojiden ödünç alınarak uyarlanmıştır (C. Çalık, 2006, s. 3). Sosyolojide sosyalizasyon terimi oldukça açık bir anlama sahip olmasına rağmen yönetim ve davranış bilimlerinde özümsemesi zor olmuştur (Schein, 1968, s. 3). Hatta kavramın yönetim bilimciler açısından gereksiz bir jargon olduğu bile ifade edilmiş olup ayrıca sosyalizm öğretisini ima ettiği de vurgulanmıştır (Schein, 1968, s. 3). Böyle bir vurgunun sosyalizasyon kavramını tanımlama açısından ölümcül bir hata olduğunu söylemek yanlış olmayacaktır. Örgütsel sosyalizasyon kavramının Türkçe literatüre girişi de çok yenidir. Oysa örgütlerde sosyalizasyon süreci işlevleri bakımından örgütsel davranışta büyük önem arz etmektedir.

Bir örgüte yeni giren bireyin yeni bir örgütten bekledikleri ile karşılaştıklarının farklı olması kaçınılmaz görünmektedir. Hughes (1964) bunu “gerçeklik şoku” olarak isimlendirmektedir (Schein, 1978, s. 94). Bir birey yeni bir örgüte girdiği andan itibaren onu çevreleyen bütün örgütsel temelli fiziksel ve sosyal dünya değişmektedir (Louis, 1980, s. 230). Örgüte yeni giren bir birey daha önce hiç karşılaşmadığı bir davranış düzlemine dâhil olmakta ve giyim-kuşamdan hitap şekline kadar tabi olunması gerekli birçok kuralın muhatabı haline gelmektedir. Yeni bir örgüte girmek ve bağlanmak birey için muhtemelen şok edici bir durumdur. Çünkü birey yeni bir organizasyona girdiğinde bir yanda beklentileri ve hayalleri ile diğer yanda gerçekten çalışmak ve bir organizasyonda olmak arasındaki boşlukla ilk defa yüzleşecektir (Schein, 1978, s. 94).

Sosyalizasyonun sosyal, kültürel, politik, ekonomik, antropolojik, psikolojik, yönetsel ve felsefi yönleri bulunması sebebiyle birçok bilim dalıyla ilişkili karmaşık bir kavram (Balci, 2003) olduğu ifade edilmektedir. Buna benzer şekilde alan yazında örgütsel sosyalizasyonun da farklı yönleriyle ele alınarak tanımlandığı görülmektedir. Bazı tanımların örgütün merkezinde yer alan değer ve tutumlara, bazılarının ise grup normlarını öğrenmeye ve grup üyeleri ile sosyal ilişkilerin kurulmasına odaklandığı görülmekle birlikte işin nasıl yapılacağına ilişkin teknik bilgi ve beceriyi ihmal ettiği anlaşılmaktadır (Fisher ve Weekley, 1982, s. 2). Sosyalizasyon hem örgütün değer ve normlarını hem de işle ilgili teknik bilgi ve beceriyi öğrenmeyi kapsadığı için iyi bir sosyalizasyon tanımında bahsedilen bütün öğeler yer almalıdır. Bu sebeple ulaşılabilen ilk tanımdan başlamak üzere belli başlı örgütsel sosyalizasyon tanımlarına değinilmesi yerinde olacaktır. Aşağıda başka araştırmacılar tarafından en çok kullanılan ve ayrıca diğerlerine göre farklılık arz eden belli başlı tanımlar verilmeye çalışılmıştır.

Schein örgütsel sosyalizasyon sahasındaki en büyük araştırmacılardan birisidir ve Douglas McGregor’un kurmuş olduğu Massachusetts Institute of Technology’de sosyalizasyon üzerine çalışmıştır (Darvish vd., 2012, s. 556). Bu açıdan öncelikle Schein’in örgütsel sosyalizasyon ile ilgili düşüncelerine değinilmesi yerinde olacaktır.

Schein (1968), sosyologların bireyin dâhil olduğu örgütte yaşadığı tutum ve değer değişimini “mesleki sosyalizasyon” olarak isimlendirildiğini vurgulamakta ve sürecin gerçekleştiği ortama odaklanmak için “mesleki sosyalizasyon” kavramı yerine “örgütsel sosyalizasyon kavramını kullanmayı tercih ettiğini belirtmektedir. Yine Schein örgütsel

sosyalizasyon sürecinde yeni bir üyenin organizasyonun, toplumun veya grubun normlarını, değer sistemini, istenen davranışlarını öğrendiğini ve bunlara adapte olduğunu ifade etmekte ve örgütsel sosyalizasyonu ipuçlarını öğrenme, örgüt ve alt birimleri için neyin önemli olduğunun öğretildiği bir telkin ve eğitim süreci olarak tanımlamaktadır. Ancak örgütsel sosyalizasyonun bütün her şeyi öğrenmeyi içermediği, yalnızca bir organizasyon veya grubun değer, norm ve istenen davranış kalıplarını öğrenmeyi kapsadığı ve her yeni gelen üye için bunun zorunlu olduğu vurgulandıktan sonra bu öğrenme süreci araştırmacı tarafından “üyeliğin fiyatı” olarak adlandırılmaktadır (Schein, 1968, s. 1-3).

Cogswell (1968) sosyalizasyon sürecini işe yeni başlayanların maruz kaldığı, onları sosyal katılıma hazırlayan karmaşık, çok yönlü bir olaylar zinciri olarak ifade etmektedir. Van Maanen (1975) ise örgütsel sosyalizasyonu örgüt üyesinin örgütün bir üyesi olabilmek için gerekli davranışları ve tutumları öğrendiği bir süreç olarak tanımlamaktadır. Feldman (1976, 1981) da sosyalizasyonun çalışanların “dışardakilerden” “katılımcı ve etkili üyelere” dönüştüğü bir süreç olduğunu iddia etmektedir.

Jones (1983) örgütsel sosyalizasyonun genellikle bireylerin kendilerini çevreleyen kültürün değer ve normlarını içselleştirdikleri bir süreç olarak tanımlandığını ve bireylerin sosyalizasyon yoluyla bir kültürün değer ve inançları gibi dışsal sınırlandırmaları öznel kabullere dönüştürdüğünü ortaya koymaktadır. Hoy ve Woolfolk’a da resmi bir kurumun değer, beklenti, teşvik ve yaptırımlarından kaçabilen çok az personel olduğunu ve bu kurumların personelin inanç ve değerlerini kendi normlarına uydurmak için çeşitli mekanizmalar kullandığını iddia etmektedir (Hoy ve Woolfolk, 1990, s. 284). Yine Hoy ve Woolfolk (1990) örgütsel sosyalizasyonu bir örgüt üyesinin görevleri, statüsü ve pozisyonu için gerekli rolü edindiği bir süreç olarak tanımlamaktadır.

Chatman (1989, 1991) sosyalizasyon süreçlerinin çalışanlara aslında örgütün normlarını ve değerlerini öğrettiğini ve kişinin değerleri, tutumları ve davranışlarının örgüt üyeliği boyunca bundan etkilendiğini söylemektedir. Bütün bu tanımlamaların yanı sıra Ostroff ve Kozlowski (1992) son yaklaşımlarda örgütsel sosyalizasyonun işe yeni girenler örgüte asimile olurken meydana gelen bir öğrenme süreci olarak vurgulandığını ifade etmektedirler.

Chao ve arkadaşları (1994) örgütsel sosyalizasyonun genellikle insanların yeni işlerine ve örgütsel rollerine uyum sağladığı temel bir süreç olarak tanımlandığını ifade etmektedir. Colella (1994) ise işe yeni giren bireyin çalıştığı organizasyonda içerden biri olurken geçirdiği süreci örgütsel sosyalizasyon olarak tanımlamaktadır. Adkins (1995) bireyin çalışma yaşamı boyunca birçok kere iş değiştirmesi sebebiyle sosyalizasyon sürecinin aslında bir yeniden sosyalizasyon süreci olduğunu vurgulamaktadır. Ashforth ve Saks (1996) ise örgütsel sosyalizasyonun işe yeni giren bireylerin organizasyona uyumunu kolaylaştıran bir süreç olduğunu ifade etmektedirler.

Taormina (1997) örgütsel sosyalizasyonun daha önce yapılan tanımlarının yeterince işlevsel olmadığı, özellikle de sosyalizasyonun işle ilgili içeriğini belirtmediği eleştirisinde bulunmaktadır. Bu sebeple örgütsel sosyalizasyonun kapsamlı tanımının şu şekilde olması gerektiğini öne sürmektedir: Örgütsel sosyalizasyon bireyin işle ilgili becerileri kazandığı, işlevsel bir kurumsal anlayış edindiği, iş arkadaşlarıyla destekleyici sosyal etkileşimler kurduğu ve belirli bir organizasyonun yerleşik kurallarını kabul ettiği bir süreçtir (Taormina, 1997, s. 29).

Yukarıda örgütsel sosyalizasyon ile ilgili belli başlı tanımlar verilmiştir. Alan yazında bu tanımların kronolojik olarak sıralandığı bir tablo bulunmaktadır. Daha ayrıntılı sınıflandırma için Kartal (2018)'in düzenlemiş olduğu bu tabloya bakılması yararlı olacaktır.

2.3 Örgütsel Sosyalizasyonun Önem ve Amacı

Endüstriyel toplumda yetişkin sosyalizasyonunun başlıca ajanlarından birisinin formel örgütler olduğu ifade edilmektedir (Evan, 1963, s. 436). Toplumsal yaşamın dinamiklerinden eğitim, ekonomi, din gibi toplumsal kurumların örgütler vasıtasıyla insan hayatına şekil verdiği bir gerçek olarak karşımıza çıkmaktadır. Bir insanın doğumundan ölümüne kadar geçirdiği evrede onun hem özel hem de iş yaşamında herhangi bir örgüte temas etmeden yaşaması mümkün görünmemektedir. Örgütler ihtiyaçların tatmininden toplumun değer ve normlarının benimsenmesine kadar birçok alanda insan hayatına etki eder ve bu nedenle endüstriyel toplumda örgütlerin insan hayatının neredeyse tamamında etkili olan yapılar olduğu söylenebilir. İnsan hayatında pek çok yönden etkili olan örgütlere bireylerin dâhil olma süreçlerinin incelenmesi örgütsel davranışın ilgi çekici konularından biridir.

İşe yeni başlayan çalışanın dışarıdan biri olmaktan çıkıp örgüt üyeliğine girmesi; örgütün değer, norm ve davranış kalıplarını öğrenerek örgütün amaçlarına etkin olarak ulaşılmasına katkı sağlaması örgütler açısından arzu edilen bir durumdur. Sosyalizasyon genel olarak bireyin kişiliğini ve benliğini kazanarak toplumun norm ve değerlerini benimsemesi, toplumun bir parçası haline gelmesi olarak tanımlanmaktadır. Örgütsel sosyalizasyon da basitçe bireyin çalıştığı örgütün değer, norm ve davranış kalıplarını öğrenerek örgütün bir parçası haline gelmesi olarak tanımlanabilir. İşe yeni giren bir bireyin organizasyona dâhil olma, içerden biri olma sürecini yani sosyalizasyon sürecini anlamak, bu süreci yönetebilmek ve sürecin sonunda meydana gelebilecek çıktıları örgütün lehine kullanabilmek açısından önemlidir.

Hartley (1992) örgütsel sosyalizasyonun organizasyonlar açısından önem arz etmesinin nedenlerini şu şekilde sıralamaktadır:

- İlk olarak bu konu ekonomik nedenlerden dolayı önemlidir. İşe yeni girenleri eğitmek maliyetlidir ve yüksek işten ayrılma oranları işletmeler için masraflı bir iştir.
- İkinci olarak örgütsel bazı sosyalizasyon teorileri ortaya koyulmuş olsa da bunların çoğu kapsamlı olarak test edilmemiştir. Ayrıca test edilen teorilerin de eksik olduğu görülmektedir.
- Üçüncü olarak sosyalizasyon birey algısı, iletişim, etkileşim, insani ve örgütsel değişkenleri içeren karmaşık bir süreçtir. Bu karmaşık süreci anlamak ve doğru bir şekilde modellemek için henüz yeterli sayıda çalışma yapılmamıştır.

Alan yazın incelendiğinde, Hartley'in bildirisinin üzerinden yaklaşık otuz yıl geçmiş olmasına rağmen, örgütsel sosyalizasyonu incelemenin gerekli olduğuna dair sıralamış olduğu nedenlerin büyük ölçüde geçerliliğini koruduğu görülmektedir. Gerçekten de eğitimin örgütler için masraflı bir iş olması, işten ayrılanların örgüte yüklediği ek maliyetler düşünüldüğünde sosyalizasyonun örgütler için önemi daha iyi anlaşılmaktadır. Ortaya koyulan örgütsel sosyalizasyon teorilerinin sınanması örgütler açısından bir takım pratik faydalar sağlayacaktır. Yaşanan teknolojik gelişmeler iş yaşamını etkilemekte bundan hem birey hem de birçok örgütsel değişken birlikte etkilenmektedir. Birey algısı, iletişim, etkileşim, bireysel ve örgütsel birçok değişkenden etkilendiği ifade edilen örgütsel sosyalizasyon da araçları, etkililiği,

sonuçları bakımından bu değişimlerden etkilenmektedir. Bu sebeple örgütsel sosyalizasyonun incelenmesi örgütsel davranış disiplininin önem arz eden konularından biridir.

Alan yazın incelendiğinde araştırmacıların örgütsel sosyalizasyonun amaçlarını farklı açılardan ifade ettikleri görülmektedir. Aşağıda bu amaçlar sıralanmaktadır:

- Schein (1968), örgütsel sosyalizasyonun önemli işlevlerinden birinin örgütsel bağlılığı ve sadakati inşa etmek olduğunu ifade etmektedir.
- Pascale (1984), örgütsel sosyalizasyonun amacının örgütlerde işbirliği, bütünleşme ve iletişimi teşvik etmek için bir tutum, alışkanlık ve değerler temeli oluşturmak olduğunu iddia etmektedir.
- Can (1994), örgütsel sosyalizasyonun temel amacının çalışanı örgütün etkili bir üyesi haline getirmek olduğunu ifade etmektedir.
- Tierney (1997) ise sosyalizasyonun görevinin yeni üyelere örgüt kültürünü öğretmek olduğunu savunmaktadır.
- İshakoğlu (1998) sosyalizasyon sürecinin amaçlarını işi yapmak için gereklilikleri öğrenmek, örgüt içinde bireyler arası ilişkiler kurmak, güç odaklarını tanımak, örgüt dilini öğrenmek, örgütsel amaç ve değerleri öğrenmek, örgütün tarihini öğrenmek olarak sıralamaktadır.
- Balcı (2003), örgütsel sosyalizasyonun işlevinin bireyin örgüte uyumu, kariyerinde başarılı olması ve iş doyumu olduğunu ileri sürmektedir.

2.4 Örgütsel Sosyalizasyonun Özellikleri

En basit anlamıyla bireyi çalıştığı örgütün bir parçası yapan örgütsel sosyalizasyon sürecinin birtakım özellikleri bulunmaktadır. Sosyalizasyonun üzerinde anlaşmaya varılmış belirgin özellikleri şu şekilde sıralanmaktadır (Feldman ve Arnold, 1983, s. 79):

1. Tutum, değer ve davranışları değiştirir: Örgütsel sosyalizasyon değişim içeren bir süreçtir. Bu değişim bazı tutum, değer ve davranışlardan vazgeçmeyi bazen de yeni benlik bilinci, yeni ilişkiler ve yeni beceriler edinmeyi kapsar.

2. Zaman içinde süreklilik gösterir: Örgütsel sosyalizasyon genellikle devamlı bir süreç olarak görülür; sosyalizasyon tek bir noktada değil, zamanla ve yavaş yavaş gerçekleşen bir süreçtir.

3. Yeni iş, İş Grupları ve Örgütsel Uygulamalara Uyum sağlamayı gerektirir: Örgütsel sosyalizasyon yalnızca yeni bir işe uyumu değil aynı zamanda yeni çalışma gruplarına ve örgütsel pratiklere de uyumu içeren bir süreçtir. Örgütsel sosyalizasyon çalışanların işe girmesiyle birlikte eş zamanlı olarak meydana gelmekte ve birkaç farklı süreci kapsamaktadır:

- İş beceri ve yeteneklerinin gelişimi
- Uygun rol davranışının edinilmesi
- Çalışma gruplarına ve bu grupların normlarına uyum sağlama
- Örgütsel değerlerin öğrenilmesi

4. Yeni işe alınan çalışanlar ve yöneticileri arasında karşılıklı etkileşim sağlar: Örgütsel sosyalizasyon birey ve örgüt arasında iki yönlü, karşılıklı bir etkileşim sürecidir. Bireyler örgütün taleplerini karşılamak için tamamen değişmediği gibi örgütler de çalışanlarının beklenti ve davranışları yönünde değişmez. Örgütler işe yeni gelenlerin profillerini yeniden değerlendirirler: bazı güçlü yönlerden yararlanmak ve bazı zayıflıkları minimize etmek için işleri tanımlarlar; eğitim ve oryantasyonun farklı tiplerini planlarlar; uzun dönemli kariyer planlarını işe yeni girenler için yeniden gözden geçirirler. Bu karşılıklı etkileşim yalnızca kaçınılmaz değil aynı zamanda arzu edilen bir süreçtir. Çünkü en sık bahsedilen başarısız sosyalleşme göstergelerinden biri bireyin etkileşimde bulunmamasıdır.

5. Erken sosyalizasyon süreci önemlidir: İşe yeni giren birinin ilk yılları zorluklarla dolu olacaktır (Webber, 1976, s. 19). Bu zorluklar işe yeni giren bireylerin işten ayrılmasına sebep olabilir. Nitekim Türkiye’de yapılan bir araştırmada, çalışan devir oranı araştırmaya katılan tüm firmaların verdiği bilgilerden yararlanılarak %24,45 olarak tespit edilmiştir (*Çalışan Devir Oranı Araştırması Sonuç Raporu*, 2018). Bu oran araştırmaya katılan her yüz kişiden yaklaşık 25 kişinin işten ayrıldığını göstermektedir. İşe yeni girenlerin işten ayrılmasına çalışanların gençliği, örgütsel politikalar ve yetersiz ilk amirler sebep olabilir (Webber, 1976, s. 19). Çalışanların işten ayrılmasını önlemek için erken sosyalizasyon süreçleri büyük önem arz etmektedir.

2.5 Örgütsel Sosyalizasyonun Kapsamı

Örgütsel sosyalizasyonun kapsamının çalışanın işiyle ve örgütüyle ilgili her türlü bilgi olduğunu söylemek yanlış olmayacaktır. Belirtmek gerekir ki, çalışma ortamında verimli bir

şekilde çalışmak ve organizasyonun sadık bir üyesi olabilmek için çalışanlar, çalışma ortamlarını yöneten resmi ve gayri resmi davranış kurallarını bilmek zorundadır (Rodopman, 2009, s. 14). Örgütsel sosyalizasyonun kapsamı olarak ifade edilen bu öğeler işle ilgili teknik bilgi ve beceriler olabileceği gibi örgütle ilgili değer ve normlar da olabilir. Literatür incelendiğinde, araştırmacıların sosyalizasyonun kapsamını bazı benzerlikler bulunmakla beraber farklı şekillerde sınıflandırdıkları anlaşılmaktadır. Tablo 1 yapılan bu sınıflandırmayı göstermektedir.

Tablo 1: Sosyalizasyonun Kapsamı

Araştırmacılar	Kapsam
Dornbush, 1955	1. Beceriler ve teknik bilgi 2. Tutumlar, değerler 3. Ortak bir tarih
Gross, 1975	1. Teknik beceriler 2. Mesleğin püf noktaları 3. Sosyal beceriler 4. Yeni bir benlik imajı 5. Yeni ilgi alanları 6. Yeni değerler
Etzioni, 1975	1. Somut iletişim ağlarına katılmayı öğrenmek 2. Soyut iletişim ağlarına katılmayı öğrenmek
Louis, 1980	1. Rolünü öğrenmek 2. Örgüt kültürüyle ilgili genel bir anlayış kazanmak

Kaynak: (Fisher ve Weekley, 1982, s. 8)

Fisher ve Weekly (1982) sosyalizasyonun işe yeni başlayan çalışan için bir öğrenme süreci olduğunu ifade ettikten sonra bu süreçte *“ne öğrenileceği”* sorusunu sormuşlardır. Literatürde yaptıkları inceleme sonucunda ise araştırmacıların bu soruya verdikleri cevapları üç ana başlık altında toplamışlar, ancak bu içerikler hakkında bilgi edinmeden önce nelerin, ne için ve kimden öğrenilmesi gerektiği hakkında da bazı ön bilgilere sahip olunması gerektiğini vurgulamışlardır (Fisher ve Weekley, 1982, s. 7):

1. Örgüt hakkında bilgi edinmek: Örgütsel değerler, hedefler, kültür v.b. gibi
2. Çalışma grubu ile ilgili bilgi edinmek: Değerler, normlar, arkadaşlıklar

3. İşle ilgili bilgi edinmek: İşin nasıl yapılacağı, gerekli bilgi ve beceriler

Feldman ve Arnold da Fisher ve Weekley'ye benzer bir sınıflandırma yapmış ancak çalışanın rolü ile ilgili öğrenmesi gerekenleri ayrı bir başlık olarak değerlendirmiştir. Feldman ve Arnold (1983) örgütsel sosyalizasyon sürecinde çalışanların dört farklı süreçle karşılaştığını ifade etmektedir:

1. İş beceri ve yeteneklerinin gelişimi
2. Uygun rol davranışının edinilmesi
3. Çalışma gruplarına ve bu grupların normlarına uyum sağlama
4. Örgütsel değerlerin öğrenilmesi

Greenfield (1985) örgütsel sosyalizasyonun ahlaki ve teknik olmak üzere iki temel odak noktası bulunduğunu belirtmekte, ahlaki sosyalleşmenin grup normlarının, değerlerinin ve tutumlarının edinilmesi ve içselleştirilmesiyle, teknik sosyalleşmenin de belirli bir rol veya pozisyonda yeterli bir şekilde yerine getirmek için gerekli olan bilgi, beceri ve ilişkili tekniklerin edinimi ve uygun kullanımıyla ilgili olduğunu vurgulamaktadır.

Morrison (1993) da daha önceki araştırmacıların yaptığı çalışmalara dayalı olarak sosyalizasyon sürecinde işe yeni giren bir çalışanın temel olarak dört görev ile yüzleştiğini ifade etmiştir:

1. Görev ustalığı
2. Rol netliği
3. Örgüt kültürünü anlama
4. Sosyal bütünleşme

2.6 Örgütlerde Sosyalizasyon Araçları

Öncelikle belirtmek gerekir ki örgütlerde sosyalizasyon olmadan kültürün aktarılması mümkün değildir (Şişman, 2014, s. 152). Bu sebeple örgüt kültürü açısından sosyalizasyonun bir yayılma aracı olarak kullanıldığını söylemek yanlış olmayacaktır. Öte yandan

sosyalizasyonun süreci ile yeni iş görene aktarılan değer, norm ve kurallar bütünü kültürün öğeleridir. Denebilir ki her örgüt yeni katılan üyeleri kendi kültürüne göre sosyalizasyona zorlamaktadır (Şişman, 2014, s. 152). Örgüt bunu yaparken de sosyalizasyon araçlarını kullanmaktadır.

Sosyalizasyon araçları (sosyalleştiriciler/ajanlar) örgüte yeni giren çalışanların sosyalizasyonunu kolaylaştırıcı ajanlar olarak tanımlanmaktadır (Balcı, 2003, s. 22). İşletmelerde insan kaynakları fonksiyonu işe uygun çalışanların bulunması, işe alınması, eğitilmesi, performans değerlemesi gibi işlevleri yerine getirmektedir. Dolayısıyla insan kaynaklarının örgütlerde sosyalizasyonun yürütülmesinden sorumlu fonksiyon olduğunu söylemek yanlış olmayacaktır.

Yetişkin sosyalizasyonunda *birincil kümeler*, *ikincil kümeler* ve onların amaçlarını gerçekleştiren *kitle iletişim araçları* sosyalizasyon araçları olarak sıralanmaktadır. Literatürde örgütlerde sosyalizasyon araçları ise dört başlık halinde incelenmektedir (Takahashi ve Watanable'den Aktaran: Balcı, 2003, s. 22,23):

1. Medya-kitle iletişim araçları
2. Kurum: Örgütün kendisi
3. Stratejiler: Yeni gelenler için uyum programları, çalışanlar için yetiştirme programları
4. İnsan: Meslektaşlar, amirler, denetmenler

Saks ve Asforth (1997) örgütlerde sosyalizasyon araçlarını sosyalizasyon faktörleri olarak ifade etmekte ve kültür, yasa ve yönetmelikler gibi örgüt dışındaki; strateji ve yapı gibi örgüt düzeyindeki, büyüklük ve demografik yapı gibi grup düzeyindeki; iş tasarımı ve fiziksel izolasyon gibi iş/rol düzeyindeki bağlamsal değişkenlerin bu faktörleri etkileyebileceğini vurgulamaktadırlar. Araştırmacılar sosyalizasyon faktörlerini *örgüt*, *grup* ve *birey* düzeyinde ele alarak incelemektedirler (Saks ve Ashforth, 1997, s. 239):

1. Örgüt düzeyi: Sosyalizasyon taktikleri, oryantasyon (uyum) programları, eğitim programları, mentörlük (danışma) programları
2. Grup düzeyi: Grup düzeyinde sosyalizasyon taktikleri, sosyal destek, sosyal öğrenme süreçleri (gözlem, öğrenme, pekiştirme, tartışma)

3. Birey düzeyi: Proaktif strateji ve davranış (bilgiyi arama, ilişki kurma, kendi kendini yönetme)

Her ne kadar bazı sınıflandırmalarda örgütün iletişim biçimi, yönetim uygulamaları gibi başlıklar örgüt kültürü içinde yer alsada (Ayrıntılı bilgi için bakınız: Şişman, 2014) örgütsel sosyalizasyon açısından bunların ayrı başlıklar altında değerlendirilmesi daha doğru olacaktır. Bu çalışmada daha önce yapılan sınıflandırmalar, sosyalizasyon süreci ve insan kaynakları fonksiyonunun işlevleri göz önüne alındığında örgütlerde sosyalizasyon araçlarının üç başlık altında sınıflandırılması öngörülmüştür. Bu başlıklar ***diğer çalışanlar, yönetim ve insan kaynakları uygulamaları, örgütsel iletişim*** olarak sıralanmaktadır.

2.6.1 Diğer Çalışanlar

Bandura (1971) Sosyal Öğrenme Teorisinde insanı yönlendiren şeyin ne içsel güçler ne de çevresel etkiler olduğunu, insanın psikolojik işleyişinin ancak davranış ve onu davranışa yönlendiren şartlar arasındaki karşılıklı etkileşimin incelenmesi sonucu anlaşılabilirliğini vurgulamaktadır. Geleneksel öğrenme teorileri davranışı doğrudan deneyimlenen tepkiye gösterilen sonuçlar olarak tasvir eder, ancak gerçekte davranış diğer insan davranışlarının ve sonuçlarının gözlemlenmesi yoluyla dolaylı olarak da öğrenilebilir (Bandura, 1971, s. 12). İşe yeni giren bireyin de diğer çalışanların davranışlarını gözlemleyerek dolaylı olarak örgütteki normları, davranış biçimlerini ve iş yapma usullerini öğrenebilir.

Çalışanlar işe ilk başladıkları andan itibaren hem meslektaşlarından hem de yöneticilerinden etkilenmektedirler. Organizasyondaki diğer üyeler yeni çalışanlara beklentileri, alışlagelmişin ne olduğunu ve nelerin kabul edildiğini öğretirler (Huczynski ve Buchanan, 1991, s. 106). Bu sebeple sosyalizasyon sürecinde bir işletmede hali hazırda çalışanların davranışları göz ardı edilemeyecek kadar önemlidir. İşe yeni alınan çalışanlar organizasyonun kendine has olan kural ve standartlarını başarılı ve kabul görmüş çalışanlardan öğrenmektedirler (Huczynski ve Buchanan, 1991, s. 106). Diğer çalışanların tutumları işletmeye yeni girmiş bir çalışan için iş yapma usulleri, işletmede kabul gören davranışlar, çalışandan beklenenler, hatta çalışanın iş dışındaki davranışları, giyim kuşamı gibi pek çok faktör açısından yol gösterici nitelikte olabilir. Organizasyonların sahip olduğu farklı standartları Huczynski ve Buchanan (1991) aşağıdaki şekilde sıralamaktadır:

1. Yeterli ve iyi bir iş performansının ne olduğu
2. İşte sosyal etkileşim esnasında kurulan samimiyet
3. Üstlere yeterli derecede saygı gösterilmesi
4. Zamanlama
5. Giyim kuşam ve dış görünüş
6. İş dışı sosyal aktiviteler
7. İşe, iş arkadaşlarına, yöneticilere, sendikalara ve müşterilere karşı tutumlar

Başarılı çalışanların yukarıda sayılan hususlarla ilgili yeni üye üzerindeki etkisi yadsınamaz bir gerçektir. Bu durum işe yeni alınmış personelin işletmeye uyumunu artırıcı olumlu sonuçlara yol açsa da aynı zamanda çalışanın diğer çalışanlardan istenmeyen birtakım davranışları öğrenmesine de sebep olabilir. Bu durum işletme açısından istenmeyen davranışların yaygınlaşması gibi olumsuzluklarla sonuçlanabilir. Bu sebeple yeni personelin sosyalizasyonunda meslektaşlar ve yöneticiler büyük önem arz etmektedir. Meslektaş ve yöneticilerin etkisinin insan kaynakları tarafından sistemli bir şekilde ve olumlu yönleriyle sosyalizasyona dâhil edilmesi sürecin etkinliğini artıracaktır.

2.6.2 Yönetim ve İnsan Kaynakları Uygulamaları

Örgütsel sosyalizasyon örgütsel davranışın ve insan kaynakları disiplininin alanına giren bir konudur. Örgütlerde insan kaynakları fonksiyonunun hem işe yeni girenlerin hem de hâlihazırda çalışanların sosyalizasyonunun sağlanabilmesi için gerekli zemini oluşturan fonksiyon olduğunu söylemek mümkündür.

Öte yandan daha özele inildiğinde işletmelerde insan kaynakları fonksiyonu işgücü planlaması, kadrolama, eğitim ve geliştirme, performans ve değerlendirme, kariyer yönetimi, ücretler ve ödüller, endüstriyel ilişkiler ve iş görenlerin korunması gibi faaliyetleri yerine getirdiği bilinmektedir (Bingöl, 2010, s. 29,30). İşletmelerde işe alınan yeni personelin girdikleri yeni çevreye uyumunu sağlayacak olan sosyalizasyon sürecinin yürütülmesi genellikle insan kaynakları fonksiyonunun görevidir (Çalık, 2006, s. 4). Dolayısıyla sosyalizasyon sürecinin doğru bir şekilde yürütülmesini sağlamak ve bu konuda gerekli tedbirleri almak da insan kaynakları bölümünün sorumluluğunda olacaktır.

İş görenler fiili olarak sosyalizasyon sürecine insan kaynaklarının bir fonksiyonu olan işe alım aşamasıyla birlikte dâhil olmaktadır. Bundan sonra gelen eğitim ve geliştirme, kariyer yönetimi gibi aşamalar da iş görenlerin sosyalizasyonu ile doğrudan ilişkili aşamalardır. Bu çalışmada kullanılan sosyalizasyon ölçeğinin boyutlarını insan kaynakları fonksiyonunun aşamalarıyla ilişkilendirmek mümkündür. Kullanılan ölçek dört boyuttan oluşmaktadır. Taormina (1997) bu boyutları *eğitim, örgüte ilişkin anlayış, iş arkadaşları desteği* ve *gelecek beklentisi* olarak sıralamaktadır. Bu aşamalardan eğitimin insan kaynaklarının *eğitim işleviyle*; gelecek beklentisinin *kariyer geliştirme ve ücret ve ödüllerle*; örgüte ilişkin anlayış *performans ve geliştirme işleviyle*; iş arkadaşlar desteğinin *iş görenlerin korunması* işleviyle ilişkili olduğunu söylemek yanlış olmayacaktır. Bu çalışmada sosyalizasyonun uyum aracılığıyla insan kaynakları fonksiyonunun ölçtüğü performansı artırdığı savı sınanmaktadır.

Aşağıda insan kaynakları fonksiyonunun ve sosyalizasyonun birbirleriyle ilişkili aşamaları karşılıklı olarak verilmeye çalışılmıştır.

1. İş Gören Tedarik ve Seçimi: Şimdiki ve gelecekteki işgücü ihtiyacını karşılamak için adayları bulup başvuruda bulunmalarını sağlama ve aday havuzu oluşturma iş gören tedariki olarak tanımlanmaktadır (Bingöl, 2010, s. 200). Aday iş görenler kendi bilgi ve yetenekleri ile işletme tarafından sunulan işin gerektirdiği nitelikleri kıyaslayarak işe başvurup başvurmayacaklarına karar vermektedirler.

Feldman (1976) üç aşamalı modelinde sosyalizasyonun ilk aşamasını *ileriye yönelik sosyalizasyon* olarak tanımlar ve bu aşamada işe girmeyi düşündüğü kurumlardan bilgi topladığını, bu bilgileri değerlendirerek işe girip girmemeye karar verdiğini vurgulamaktadır. Buradan anlaşılmaktadır ki sosyalizasyon daha bireyin bir kurumda çalışıp çalışmamayı düşündüğü andan itibaren başlamaktadır. İnsan kaynakları fonksiyonu işletme açısından en uygun iş göreni daha tedarik aşamasında sosyalize etmeye başlamaktadır.

Sosyalizasyonun bu ilk aşamasında Feldman (1976) iki olgudan bahsetmektedir: *gerçekçilik* ve *eşleşme*. Gerçekçilik işletmenin gerçekte nasıl olduğuyla ilgili doğru bilgi verilmesi, eşleşme ise işletmenin ihtiyaçları ile bireyin becerilerinin uyumluluk derecesi olarak tanımlanmaktadır. O halde işe alma aşamasında insan kaynakları departmanının işletmeyle ilgili tam ve doğru bilgi vermesi, iş gören adayının kendi yetenek ve becerileriyle

işletmenin ihtiyaç ve imkânlarını doğru şekilde karşılaştırmasına yol açacaktır. Böylece kişi işletmenin ihtiyaç ve imkânlarının kendi bilgi ve becerisine uygun olduğunu düşünüyorsa işe başvuruda bulunacak, işletme uygun görürse de seçim aşaması tamamlanmış olacaktır. Ters durumda ise iş gören adayı hiç başvuruda bulunmayacak veya uygun değilse reddedilecektir. Nihayetinde insan kaynaklarının işlevini doğru yerine getirmesiyle sosyalizasyon sürecinin bu ilk aşaması örgüt lehine sonuçlanmış olacaktır.

2. Eğitim ve Geliştirme: Bu süreç iş görenin işe alınmasından sonra başlamaktadır. Bu süreci işe alıştırma (oryantasyon) ve eğitim iki olarak aşamalı değerlendirmek mümkündür. Bu işlevin çalışanın sosyalizasyonuna sadece *eğitim* boyutu açısından değil hem *örgüte ilişkin anlayış* hem de *iş arkadaşları desteği* açısından da katkısı bulunduğunu söylemek mümkündür. Yani insan kaynaklarının eğitim işlevi çalışan sosyalizasyonunda üç yönden etkili olmaktadır.

İşe alıştırma sürecinde iş görenin işletmeye, işine ve iş arkadaşlarına uyumu hedeflenmektedir. Bu sebeple iş görene amiri, görevleri, iş arkadaşları gibi hususlarda bilgi verilerek endişeleri giderilmeye çalışılmaktadır (Bingöl, 2010, s. 284). İşe alıştırma süreci bazı teknikler kullanılarak yürütülmektedir. Bu yöntemleri Bingöl (2010) işletmeyi tanıtıcı yayınlar; konferans, oturum, toplantılar; film, sergi, haritalar gibi yayınlar; işletme içi geziler; kıdemli çalışanlar tarafından yürütülen işe alıştırma süreci olarak sıralamaktadır. İşe yeni alınmış bir çalışanın sosyalizasyonunda bu yöntemlerin son derece etkili olduğunu söylemek mümkündür.

Eğitim ve geliştirme sürecinin ikinci aşaması ise daha derin bir planlama gerektirmektedir. Bu aşamada işletmenin eğitim açığı belirlenerek eğitim ihtiyacı ortaya koyulmakta ve buna uygun olarak eğitim politikaları geliştirilip belirli bir yöntem dâhilinde bu programlar gerçekleştirilmektedir (Bingöl, 2010, s. 299). İş gören sosyalizasyonunda bu eğitimler işe alıştırma eğitimine göre daha sürekli bir görünüm arz etmektedir. İşletmenin eğitim ihtiyacı ile doğru orantılı olarak iş görenlerin sosyalizasyonunun da artış gösterebileceğini söylemek mümkündür. Bu eğitim süreci de farklı yöntemler kullanılarak yürütülmektedir. Bu yöntemler iş başında ve iş dışında olmak üzere ikiye ayrılmaktadır. Bingöl (2010) iş başında çıraklık, stajyerlik, iş rotasyonu, yönlendirme, rehberlik gibi yöntemler; iş dışında ise konferans ve tartışma, sınıf eğitimi, rol oymama, vaka çalışması gibi yöntemler kullanıldığını belirtmektedir. İş başında eğitim, iş görenin amirleri ve diğer

çalışanlarla birebir etkileşimini içerdiği için iş gören sosyalizasyonunda çok daha etkili bir yöntem olarak kullanılabilir.

Öte taraftan insan kaynaklarının eğitim işlevinin Feldman'ın sosyalizasyon modelinde ikinci olarak öne sürdüğü **uyum** aşamasındaki sosyalizasyona karşılık gelmektedir denebilir. Feldman (1976) bu aşamada iş görenin yeni görevleri öğrenmek, yeni iş arkadaşlarıyla ilişkiler kurmak, organizasyondaki rollerini netleştirmek ve işletmedeki ilerlemesini değerlendirmek yoluyla sosyalize olduğunu ileri sürmektedir. Hem iş başında hem de iş dışında eğitim Feldman'ın sıraladığı bu işlevlerin gerçekleştirilmesinde rol oynamaktadır.

3. Kariyer Geliştirme: Kariyer çalışanın daha yüksek ücret, sorumluluk, statü ve saygınlık için çalışma çizgisinde yukarı doğru hareket etmesi olarak tanımlanabilir (Bingöl, 2010, s. 341). İşletmeler çalışanları için bir kariyer yolu öngörebilirler. Sosyalizasyonun boyutları açısından düşünüldüğünde **gelecek beklentisi** boyutunda kariyer geliştirmenin etkili olduğunu söylemek mümkündür. Bir işletmede gelecek beklentisi olan çalışanlar o işletmede etkili ve verimli bir şekilde çalışmaya devam edebileceklerdir.

Öte taraftan Feldman sosyalizasyonun üçüncü ve son aşamasını rol yönetimi olarak tanımlar. Bu aşamada Feldman (1976) çalışanın hem iş dışında hem de içinde yaşanan çatışmalarla başa çıkabildiğini ve hatta diğerlerine yardım edebildiğini vurgulamaktadır. Bu aşama kariyer geliştirme ile bağdaştırılabilir. İşletmedeki rolünü öğrenen çalışanlar artık o rolün gerektirdiklerini yerine getirmek yanında yaşanan çatışmalarla başa çıkabilmektedirler. Bu da çalışanların artık işletmede kendilerine çizmiş oldukları kariyer yollarında ilerleyebileceklerinin bir göstergesi olarak düşünülebilir.

Son olarak ifade etmek gerekir ki örgütsel sosyalizasyon biçimsel ve biçimsel olmayan şekilde yürütülebilmektedir. Literatürde kasıtlı bir şekilde örgüt tarafından planlanan sosyalizasyon araçları **formal sosyalizasyon araçları** olarak tanımlanmış ve tanıtım programları, eğitim öğretim faaliyetleri, kariyer planlama ve performans değerlendirme gibi yöntemler formal yöntemler içinde sayılmıştır (T. Çalık, 2003, s. 10). Öte yandan örgütün dahli olmadan da sosyalizasyonun gerçekleşmesi mümkündür. Örgüt tarafından planlanmamış bu yöntemler **informal sosyalizasyon araçları** olarak isimlendirilmiştir. Yeni gelenlere yapılan şakalar, tecrübeli çalışanlarla kurulmuş dostça ilişkiler ve birlikte yapılan sosyal aktiviteler informal yöntemler arasında sayılmaktadır (T. Çalık, 2003, s. 10).

2.6.3 Örgütsel İletişim

Sosyalizasyon örgütün değer, norm ve davranış kalıplarının iş görene öğretildiği ve sonucunda da örgütün kendi lehine tutum değişikliği beklediği bir süreçtir. İş görenin bütün bu değer, norm ve davranışları öğrenebilmesi için örgüt ile iş gören arasında bir iletişim sürecinin varlığı mecburidir. İletişim bilgi, fikir ve duyguların bir kimseden diğerine aktarıldığı bir süreç olarak karşımıza çıkmaktadır (Eren, 2010, s. 353). Sosyalizasyondan beklenen tutum değişikliğinin tam olarak gerçekleşmesinde iletişimin hayati bir rolü bulunmaktadır. Bireyler gün içinde uyanık kaldıkları sürenin yaklaşık %70'ini iletişim kurarak geçirmektedirler (Robbins, 2005, s. 298). İletişim insan etkileşiminin birincil aracı olduğu için örgütlerde en kritik süreç olarak gösterilmektedir (Scott ve Mitchell, 1976, s. 192). Çünkü örgüt iş görene öğretmek istediklerini ancak iletişim vasıtasıyla aktarabilmektedir. İletişim olmaksızın örgütün değer, norm ve istenilen davranışları çalışanlarına aktarması mümkün değildir. Örgütün değer, norm ve kabul gören davranışları iş görene öğretmesi sosyalizasyon olarak tanımlanabildiğine göre iletişim sosyalizasyonu gerçekleştirmenin en etkin aracıdır denilebilir.

İletişimin his merkezli duygusal, etkileşim merkezli motivasyon, teknolojik merkezli bilgi edinme ve yapı merkezli denetleme olmak üzere her biri bir diğerinden bağımsız dört işlevi bulunduğu ifade edilmektedir (Scott ve Mitchell, 1976, s. 193). İletişimin duygusal işlevi çalışanların hislerini dile getirebilmeleri amacına hizmet eder. Organizasyonlarda çalışanlar iletişim sayesinde sosyal ihtiyaçlarını karşılamakta ve duygularını açığa çıkarmaktadırlar (Robbins, 2005, s. 299). Organizasyonun amaçlarına etkin verimli bir şekilde ulaşılabilmesi için çalışanların motive edilmesi gerekmektedir. İletişimin motivasyon işlevi çalışanları etkileyerek işletmenin amaçlarına uygun davranmalarını sağlamak olarak tanımlanabilir. Öte yandan çalışanlar iletişimin bilgi edinme işlevi sayesinde işleriyle, çalışma grubuyla, işletmeyle ilgili kararlar verebilmektedirler. Birey ve grup düzeyinde alınan kararları iletmek, verileri belirlemek ve seçenekleri değerlendirmek de örgütlerde iletişimin bilgi edinme işlevi sayesinde olmaktadır (Robbins, 2005, s. 299). Çalışanların görev ve sorumluluklarını ne ölçüde yerine getirdikleri hususu da iletişimin kontrol işleviyle tespit edilebilmektedir. İşletmelerin amaçlarına ulaşabilmeleri iletişimin bu işlevleri sayesinde olmaktadır.

Bir sosyalizasyon aracı olarak iletişimin bu işlevleri düşünüldüğünde öncelikle duygusal işlevin fonksiyonundan bahsetmek gerekir. Çalışanlar sosyal ihtiyaçlarını karşılamak için duygularını ifade etmekte ve böylece sosyalizasyon için gerekli ortam oluşmaktadır. İkinci işlev olan motivasyonun amacı organizasyonun amaçlarına ulaşılmasını teşvik etmektir. Bu da aynı zamanda bu çalışmanın modelinde sosyalizasyonun bireysel sonucu olarak ortaya koyulan uyumu teşvik edici bir unsur olarak karşımıza çıkmaktadır. Üçüncü işlev olan bilgi edinme kararların alınmasında yol gösterici bir unsurdur. Özellikle grupla birlikte alınan kararlar çalışanın sosyalize olmasını kolaylaştırıcı işlev görecektir. Son olarak çalışanın sosyalize olup olmadığı kontrol işleviyle tespit edilebilecektir. Bütün bunlar göz önüne alındığında iletişimin bu dört işlevinin sosyalizasyon aracı olarak kullanılan en önemli unsurlar olduğunu söylemek mümkündür.

2.7 Örgütsel Sosyalizasyonun Sonuçları

Sosyalizasyonun bir insanın dünyaya gelişinden ölümüne kadar hayatının bütün evrelerinde karşılaştığı bir süreç olduğu muhakkaktır. Her ne kadar sosyalizasyon insan hayatıyla sınırlı, devamlılığı bulunan bir süreç olsa da yaşam evrelerinde karşılaşılan birçok alt türü vardır. Bireyin iş yaşantısında maruz kaldığı sosyalizasyon da bundan bağımsız değildir. Örgütsel sosyalizasyon bu alt türlerden biridir. Örgütler açısından sosyalizasyon sürecinin başarıya ulaşp ulaşmadığını anlayabilmek çok önemli bir husustur. Bunun için sosyalizasyonun sonuçlarının değerlendirilmesi gerekmektedir.

Literatürde sosyalizasyonun sonuçlarının farklı biçimlerde sınıflandırıldığı görülmektedir. Çalışmanın bu bölümünde şimdiye kadar teorik olarak ortaya koyulmuş sosyalizasyon sonuçları verilmektedir. Deneysel araştırmalarda elde edilen sonuçlar ise ayrıca bu çalışmanın Literatür Taraması kısmında sunulacaktır.

Fisher ve Weekley (1982) önceki araştırmacıların ortaya koydukları sonuçlara dayalı olarak sosyalizasyonun genel sonuçlarını *sosyalizasyon çıktıları* olarak tek başlık altında toplamışlardır. Hellriegel ve arkadaşları (1992) ise bu sınıflandırmayı bir adım öteye taşımış ve *başarılı ve başarısız sosyalizasyonun sonuçları* olmak üzere iki başlık altında incelemiştir.

Saks ve Ashforth (1997) ise daha farklı bir bakış açısı kullanılmakta ve örgütsel sosyalizasyonun çıktılarının *yakın (proximal)* ve *uzak (distal) sonuçlar* olmak üzere iki başlık

altında incelenebileceği vurgulamaktadır. Bauer ve Erdoğan (2012) da sosyalizasyon sonuçlarını *yakın ve uzak* olmak üzere sınıflandırmış ayrıca buna gelecekte oraya çıkması muhtemel *yeni sonuçlar* ilave etmişlerdir.

Fisher ve Weekly (1982) örgütsel sosyalizasyonu, bireyin süreçte sunulan içeriği öğrenmesi olarak da ifade etmektedir. Buna dayalı olarak sosyalizasyonun kapsamına dâhil edilmiş olan mesleki beceriler, roller, tutumlar ve değerler gibi içerikler öğrenildiğinde sosyalizasyonun gerçekleşmiş olacağını söylemek mümkündür. Araştırmacılar, daha önceki araştırmalarda belirtilen sosyalizasyon sonuçlarını özetlemektedir (Fisher ve Weekley, 1982, s. 20). Tablo 2 bu sınıflandırmayı göstermektedir.

Tablo 2: Daha Önceki Araştırmacılar Tarafından Bahsedilen Örgütsel Sosyalizasyon Çıktıları

• Rol çatışması • Rol belirsizliği • Genel iş memnuniyeti • İşin çeşitli yönlerinden memnuniyet • İçsel iş motivasyonu • İş bağlılığı • Kişisel kontrol • İş gerilimi • Örgütsel bağlılık • Değerlerin içselleştirilmesi • Rol gereklerinin ötesinde yenilik ve işbirliği • Görev süresi • Rol performansı • Karşılıklı etkileşim
--

Kaynak: (Fisher ve Weekley, 1982, s. 20)

Literatürde hemen hemen bütün örgüt ve gruplar yeni üyelerini sosyalize etmeye çalıştığı ancak bu sürecin büyük farklılıklar arz edebildiği ifade edilmektedir (Hellriegel vd., 1992, s. 487). Buna bağlı olarak sürecin sonunda oluşan çıktılar da farklılaşabilecektir. Sosyalizasyon sürecinin çıktılarını başarısına göre gruplandırmak mümkündür. Önceki

sınıflandırmalardan farklı olarak Hellriegel ve arkadaşlarının (1992) sürecin başarılı ya da başarısız olmasına göre yaptığı sınıflandırma Tablo 3'te verilmiştir.

Tablo 3: Muhtemel Örgütsel Sosyalizasyon Çıktıları

Başarılı Sosyalizasyon	Başarısız Sosyalizasyon
• İş tatmini • Rol netliği • Yüksek iş motivasyonu • Kültürü anlama, kontrolü algılama • Yüksek iş bağlılığı • Örgütsel bağlılık • Görev süresi • Yüksek performans • Değerleri benimseme	• İş memnuniyetsizliği • Rol belirsizliği ve karmaşası • Düşük iş motivasyonu • Yanlış anlama, gerginlik, kontrolsüzlük • Düşük iş bağlılığı • Örgüte bağlanamama • Devamsızlık, işten ayrılma • Düşük performans • Değerlerin reddi

Kaynak: (Hellriegel vd., 1992, s. 488)

Saks ve Asforth (1997) örgütsel sosyalizasyon literatürünün en sorunlu yönlerinden birini temel sosyalizasyon kavramlarını ve süreçlerini bütünleştiren tutarlı bir teorinin yokluğu olarak ifade etmiş ve daha kapsamlı bir sosyalizasyon modeli geliştirmişlerdir. Araştırmacılar bu model çerçevesinde sosyalizasyon faktörlerinin bilgilenmeyle, bilgilenmenin de belirsizliği azaltarak öğrenmeyle sonuçlanacağını öngörmüşlerdir. Modele göre öğrenme ise sosyalizasyonun yakın (proksimal) sonuçlarına yol açacak, bu yakın sonuçlar da örgüt, grup ve birey seviyesine uzak (distal) sonuçları etkileyecektir. Bu kapsamda belirtilen yakın (proksimal) ve uzak (distal) sonuçlar Tablo 4'te açıklanmaktadır.

Tablo 4: Örgütsel Sosyalizasyonun Yakın ve Uzak Sonuçları

Sosyalizasyonun Yakın (Proximal) Sonuçları	Sosyalizasyonun Uzak (Distal) Sonuçları
Örgüt Düzeyi	
• Rol Netliği • Kişi-iş ve kişi-örgüt uyumu • Beceri edinme • Sosyal bütünleşme • Motivasyon • Kişilik değişimi • Rol uyumu	• Güçlü kültür • Yüksek moral • Daha istikrarlı üyelik • İtibar
Grup Düzeyi	
	• Güçlü alt kültür • Güçlü bağlanma • Daha istikrarlı üyelik • Yüksek verimlilik • İtibar
Birey Düzeyi	
	• Düşük stres • Yüksek iş tatmini • Yüksek örgütsel bağlılık • Düşük işe devamsızlık ve işten ayrılma • Yüksek örgütsel vatandaşlık davranışı • Yüksek performans • Rol uyumu / rol yeniliği

Kaynak: (Saks ve Ashforth, 1997, s. 239)

Örgütsel davranış literatürüne yeni giren kavramların da sosyalizasyonun sonuçları arasında bulunabileceği muhtemeldir. Bauer ve Erdogan (2012) sosyalizasyonun yakın ve uzak sonuçlarına yeni sonuçlarını da ilave ederek bu konuya farklı bir bakış açısı getirmişlerdir. Araştırmacılar sosyalizasyonun yakın sonuçlarını uyum göstergesi olarak nitelendirmiştir. Uzak sonuçları ise iş tutumları, işe yeni giren çalışan davranışı ve ek uzak sonuçlar başlıkları altında incelemiştir. Gelecekte, belki de deneysel çalışmalarla

sosyalizasyonla bağlantısı bulunabilecek sonuçlar da yeni sonuçlar olarak isimlendirilmiştir. Bauer ve Erdoğan'ın (2012) örgütsel sosyalizasyon sonuçlarına getirmiş olduğu farklı bakış açısı Tablo 5'da ana hatlarıyla verilmiştir.

Tablo 5: Örgütsel Sosyalizasyonun Sonuçları

Yakın Sonuçlar	Uzak Sonuçlar	Yeni Sonuçlar
Uyum Göstergeleri	İş Tutumları	
- Eski çalışanlar tarafından kabul - Rol netliği - Performans öz-yeterliliği	- İş tatmini - Örgütsel bağlılık - İşten ayrılma niyeti	- Örgütsel değişim - İş-yaşam çatışması - Yaşam tatmini
	Çalışan Davranışı	Aşırı yetkinlik algısı
	- İş performansı - İşten ayrılma	Örgütsel ilişkilerde değişiklikler
	Ek Uzak Sonuçlar	Lider stresi ve refahı
	- Kiş-iş ve kişi örgüt uyumu - Stres - Ahlak	

Kaynak: (Bauer ve Erdogan, 2012, s. 100-110)

2.8 Sosyalizasyon Sürecini Doğru Yürütmek

Örgütler sosyalizasyon sürecinin başarıya ulaşması için farklı yaklaşımlar benimseyebilir, farklı strateji ve taktikler izleyebilirler. Ancak hangi yaklaşım, strateji ve taktik belirlenirse belirlensin örgüt açısından sosyalizasyon sürecinin başarılı olabilmesi için dikkat edilmesi gereken bazı önemli hususlar bulunmaktadır. Ayrıca araştırmacıların örgüt yanında örgütte çalışan bireyler için de sosyalizasyon sürecine yönelik öneriler sunduğu görülmektedir. Bu kısımda sosyalizasyonun başarısı için gerekli olan bu hususlara değinilmesi yerinde olacaktır.

Feldman ve Arnold (1983) sosyalizasyonun başarısını hem örgüt hem de birey açısından değerlendirmiştir. Araştırmacılar örgütsel boyutu **“örgüt açısından sosyalizasyonu yönetmek”** olarak ifade etmiş ve altı başlık altında toplamışlardır.

1. İlk işin önemli bir iş olmasını sağlamak: İşe yeni giren çalışanların işleri üzerinde kontrole ve işlerini yürütmekten veya tamamlamaktan duyulan tatmin duygusuna ihtiyaçları vardır (Feldman ve Arnold, 1983, s. 83).

İşe girmiş bir çalışana önemli bir iş vererek bunu başarmasını sağlamak o çalışanın işe karşı tutumunu olumlu yönde etkileyecek ve sosyalizasyon sürecine de olumlu yönde katkı sağlayacaktır.

2. Amaca uygun eğitim programları tasarlamak: Eğitim programları çoğunlukla genel konulara yöneliktir bu sebeple işe yeni alınan personelin istediği, ihtiyaç duyduğu özel bilgilerin ancak çok azını karşılayabilirler (Feldman ve Arnold, 1983, s. 83).

Yeni işe girenler için eğitim programı planlarken bu hataya düşmemek gerekir. Eğitim etkili ve amaca yönelik olarak tasarlanmalı, işe yeni giren personelin ihtiyaç duyduğu bilgiyi sağlamalıdır. İşe yeni giren çalışanın bu eğitim faaliyeti sonucunda işin gerektirdiği özel beceri ve sorumluluklarla, örgütün değer ve amaçlarıyla ilgili bilgi sahibi olması sosyalizasyon sürecini de kolaylaştıracaktır.

3. Zamanında ve tutarlı geri bildirim sağlamak: Çalışanlara zamanında ve tutarlı geribildirim sağlanması onların işle ilgili doğruları ve yanlışları öğrenmesini hızlandıracaktır. Yönetimin işlevlerinden sonuncusu olan denetim faaliyetinde ulaşılmak istenen amaçlarla gerçekleşen sonuçlar karşılaştırılır. Bu karşılaştırma sonucunda sapma varsa düzeltici önlemler alınmalı, sonuçlar tatmin edici ise çalışanlara uygun davranış gösterdikleri bildirilmeli, motive edilmeli ve ödüllendirilmelidir (Genç, 2004).

Performans değerlendirme sisteminin zamanlama ve tutarlılık-eşitlik özellikleri sosyalleşme üzerinde çok büyük etkiye sahiptir (Feldman ve Arnold, 1983). Bütün bir yılı geri bildirim vermeden geçirmek yüksek performans gösteren bir çalışanın davranışlarının onaylanıp onaylanmadığı hususunda gereksiz yere beklemesine yol açar (Feldman ve Arnold, 1983). Bu sebeple geri bildirim zamanlaması çok önemli olup doğru zamanda yapılması etkililiğini artıracak, sosyalizasyonu olumlu yönde etkileyecektir.

Çalışanlar performans derecelendirmelerini adaletsiz bulduklarında, çok çalışmakla istedikleri ödülleri almak arasındaki bağlantıyı görmedikleri için daha az çaba göstermeye başlayacaklardır (Feldman ve Arnold, 1983, s. 84). Tutarlı ve eşit bir performans değerlendirme sistemi çalışanın sosyalizasyonunu hızlandıracaktır.

4. Sosyalizasyondan sorumlu iyi bir ilk gözetmen seçmek: Sosyalizasyon sürecinde bir yöneticinin baltalayamayacağı veya düzeltemeyeceği hiçbir aşama yoktur (Feldman ve

Arnold, 1983, s. 84). Hem iyi bir gözetmen hem de aşağıda bahsedileceği üzere motivasyonu yüksek bir grup işe yeni giren bireyin sosyalizasyonunu olumlu yönde etkileyecektir.

Liderin ve grubun bireyi derinden etkilediğine dair 20. Yüzyılda yapılan iki deney bu konuda çok önemli ipuçları vermektedir (Zencirkıran ve Keser, 2018, s. 72): Milgram İtaat Deneyi ve Stanford Hapishane Deneyi. Milgram İtaat Deneyi günlük hayatlarında sorumluluklarını bilen, efendi insanlar olarak tanımlanan insanların bile “yetkenin” ve algılarının tuzağına düştüğünü, kötü ve sert eylemlerde bulunabildiklerini göstermektedir (Batmaz, 2006, s. 106-107). Deney sonuçları örgütlerde güçlü ve otoriter bir liderin varlığı ve eylemin sorumluluğun yönetimce üstlenilmesi halinde çalışanların normalde asla yapmayacakları aşırı davranışları yapabileceklerini göstermektedir (Zencirkıran ve Keser, 2018, s. 74). Deney her ne kadar olumsuz sonuçlanmışsa da güçlü ve otoriter liderlerin çalışanları etkileyebildiklerini ortaya koymuştur. İyi bir gözetmen, güçlü bir lider işe yeni giren personeli olumlu davranışlar göstermesi yönünde de etkileyebilir. Çalışanın örgütün değer ve normlarına uyumunu, işin gerektirdiği bilgi ve beceriyi kazanmasını kolaylaştıracak ve dolayısıyla sosyalizasyonunu hızlandıracaktır.

Stanford Hapishane Deneyi’nde de yine lider ve yönetim desteğini alan bireyler astlarına acımasızca davranmışlar, ayrıca geldikleri pozisyonun gerektirdiği davranışları çok çabuk benimsemişlerdir (Zencirkıran ve Keser, 2018, s. 76). Bu deney de yine Milgram’ın İtaat Deneyi gibi olumsuz sonuçlar ortaya koysa da liderin ve yönetimin çalışan üzerindeki etkisini açıkça ortaya koymaktadır. Liderin ve yönetimin çalışan üzerindeki etkisi olumlu yönde de olabilir, çalışanın sosyalizasyon sürecini hızlandırarak örgüte ve işine daha kısa sürede ve kolay bir şekilde adapte olmasını sağlayabilir.

5. Rahat bir oryantasyon programı tasarlamak: İşe yeni girenler için düzenlenen standart oryantasyon programları yeni personelin kaygılarıyla başa çıkmaları için destek sağlamak yerine daha çok “şirketi satmaya” veya “örgütsel bağlılık” yaratmaya yöneliktir (Feldman ve Arnold, 1983, s. 85). Oysa işe yeni giren personel, yaşadığı “gerçeklik şoku” ve kaygılarla başa çıkabilmek için desteğe ihtiyaç duyar. Oryantasyon programlarının eğitim programlarının aksine daha genel bilgiler verecek ve işe yeni girenlerin kaygılarını azaltacak şekilde tasarlanması çalışanların örgüte daha kolay adapte olmalarını sağlayacak ve sosyalizasyonu hızlandıracaktır.

6. Yeni işe alınanları morali yüksek iş gruplarına yerleştirmek: Grup üyeleri yaptıkları işin en kolay ve en iyi nasıl yapılabileceğine dair grup normları geliştirerek işlerinde karşılaştıkları

sorunlara ortak çözümler bulabilirler (Özkalp, 2002, s. 104). Eğer organizasyon böyle olumlu bir iklime sahipse yeni işe alınanların eski çalışanlar tarafından sosyalleştirilmesi çok doğru bir davranış olacaktır (Feldman ve Arnold, 1983, s. 85). Bu durumda işe yeni alınan çalışanlar hem işte karşılaştıkları sorunlara doğru çözümler bulmakta zorlanmayacak hem de sosyalizasyon sürecine kolay adapte olabilecektir.

Feldman ve Arnold (1983) çalışan açısından sosyalizasyon sürecine yönelik önerilerini **“birey açısından örgütsel sosyalizasyonu yönetmek”** olarak ifade etmiş ve altı başlık altında toplamışlardır.

1. Kamçılayıcı bir iş edinmek: İş seçimi yaparken ücret gibi kısa vadeli hususlardan ziyade güdüleyici ve gelecek vadede işlere ağırlık vermek daha doğru olacaktır. İlk işte meydana gelen gelişme ve zorlanma daha sonra daha iyi işlerin elde edilmesine yol açabilir.

2. Sıra dışı bir performans sergilemek: Şüphesiz ileriye yönelik fırsatlar daha üstün performans gösteren çalışanlara sunulmaktadır. İş mümkün olan en kısa sürede öğrenmek ve eğitim daha geniş kapsamlı görevlere geçmeyi kolaylaştırır.

3. Kendi kariyerini aktif olarak yönetmek: Yeni işe alınan çalışanların kendi kariyerleri ile ilgili alınacak kararları etkilemede aktif olmaları önemlidir. Yeni işe alınanlar belirli bir işi istediklerinde ve o işin gerektirdikleri için hazır olduklarında bunu amirlerine bildirmeli hatta kendilerini o iş için aday göstermelidirler.

4. Örgütte kendisi için bir destekçi bulmak: Etkisiz ve hareketsiz yöneticiler astların kariyerlerini gerçekten çıkmaza sokabilirler. İşe alınanlar kendilerine destek olabilecek etkili bir üst düzey yönetici ile iyi ilişkiler geliştirmeli, etkisiz bir yöneticinin astı olmaktan kaçınmalıdır. Elbette dikkat çekici bir performansa sahip olmak büyük ölçüde organizasyondaki önemli kişilerin dikkatini çekme şansını artıracaktır.

5. İşin kapsamını genişletmeye çalışmak: Özellikle hızla büyüyen organizasyonlarda sorumluluk her zaman bir miktar yetkiyi aşar. Yeni işe girenler geleneksel, dar tanımlı iş tuzagından kaçınmalı bunun yerine fazladan sorumluluğa, yüksek görünürlüğe sahip ilgi ve işler peşinde koşmalıdır.

6. Örgüt kendisine uymuyorsa ayrılmak: Eğer çalışan işyerinde sorunlar yaşıyorsa durum daha fazla kötüleşmeden işten ayrılmalıdır. Böyle bir işvereni iyi şartlarda bırakmaya çalışmak en iyisi olacaktır.

Caplow sosyalizasyonun başarısını daha çok çalışanın edinmesi gereken özellikler açısından değerlendirmiştir. Araştırmacı bu hususta bir üyenin veya adayın başarılı bir çalışan haline dönüştürülebilmesi için karşılanması zorunlu dört gereklilikten bahsetmektedir (Caplow, 1964, s. 170).

1. Yeni bir öz imaj (farkındalık): Bireyin yeni bir örgütsel pozisyonda kendini tanımlaması aşama aşama gelişen bir süreçtir. Personel belli bir pozisyonda bir müddet çalıştığında değişmesi zor alışkanlıklar geliştirebilir. Dahası şimdi kim olduğu ve başkalarının ondan ne beklediği hususunda her şeyin olması gerektiği gibi olduğunu düşünebilir. Bir kez gelişen öz imaj da kolayca değişmez. Tamamen sosyalize olmuş bir üyenin öz imajının hemen hemen bütün organizasyonu yansıttığını söylemek yanlış olamayacaktır. Bu yansıtılanlar içinde örgütün hiyerarşik düzeni, etkileşim ağı, değerleri ve faaliyetleri yer alır.

2. Yeni ilişkiler: Bir organizasyona katılma, terfi, tenzili rütbe ve nakil işlemlerinde olduğu gibi yeni insanlarla karşılaşmayı gerektirmektedir. Hatta bu durum karşısında çalışan eski tanıdıklarını farklı bir gözle görür. Çünkü artık yeni bir pozisyona atanmıştır ve eski tanıdıklarına artık yeni bir açıdan bakmakta, eskisinden farklı roller oynamaktadır.

3. Yeni değerler: Yeni pozisyonuyla ilgili değerler çalışana önce iletilmeli, sonra bunlar çalışan tarafından kabul edilmeli daha sonra da içselleştirilmelidir. Değerlerin nasıl içselleştirildiği anlamak ve içselleştirmenin miktarını ölçmek genellikle zordur. Ancak bu konuda çalışanın yapması gereken şey gereken yeterince açıktır. Bireyin bir organizasyonun parçası olabilmesi için organizasyonun amaçlarını kendi amaçları olarak benimsemesi gerekmektedir.

4. Yeni başarılar: Yeni bir örgütsel pozisyonda bulunmak uygun öz imaj, iletişim ve değerleri kazanmak için genellikle yeterli olmamaktadır. Pozisyonu doldurmak için birtakım özel görevlerin de başarılması gerekmektedir. Yeni bir örgütsel pozisyona atanan çalışan atanır atanmaz o pozisyona nüfuz edemez, ancak zamanla kuraları, davranışları ve çevreyi ustalıklı idare etmeyi öğrenir. Bu çalışanın başarılı olabilmesi için işinin araç ve teknikleriyle ilgili

hünerleri, iletileceği konularla ilgili özel kelimeleri (jargon) öğrenmesi gereklidir. Örgütsel bir pozisyonun en önemli özelliklerinden bir başarılı olmak için gerekli sürenin uzunluğudur. Bu süre birbirine yakın pozisyonlarda bile birkaç günden uzun yıllara kadar değişiklik gösterebilir.

Öte yandan Schein de sosyalizasyon sürecinin başarısı için bazı öneriler ortaya koymaktadır. Bu önerilerin her biri bir diğeri ile ilişkilidir ve yeni üyenin hem organizasyona hem de buradaki işine yönelik bakış açısı geliştirebilmesi için birer çaba niteliğindedir (Schein, 1978, s. 95).

1. Örgütün bir insan organizasyonu olduğu gerçekliğini kabul etmek: Yeni bir organizasyona katılanlar ilk yıllarında genellikle duygusal açıdan başka insanlarla uğraşmayı öğrenmek zorunda kalmak istemezler. Basitçe söylenecek olursa onlardan uzak olmak isterler. Oysa bir insan organizasyonunu tüm zaaflarıyla bir gerçeklik olarak kabul eden az sayıdaki çalışan, analitik yeteneklerini ve zekâsını örgüt içindeki işlerini yapmak için kullanmayı kısa sürede öğrenmektedir. Öte yandan bu gerçeğe direnenler enerjilerini problem çözmekten ziyade inkâr ve şikâyetle harcamaktadırlar.

2. Değişime dirençle başa çıkabilmek: İlk olarak yaşanan şok en ideal olarak belirlenen çözüm yollarının otomatik olarak kabul edilmediğinin öğrenilmesidir. İnatçı ve mantıksız çalışanlar, resmi ve gayri resmi prosedürler, politikalar ve karışıklık yeni işe girmiş bir çalışanın kendi hazırladığı çözümü uygulamasını engellemeye çalışır. Hemen hemen görüşülen her çalışan şu ya da bu şekilde iyi fikirlerinin sabote edilmesi veya görmezden gelinmesine şaşırdığını ifade etmektedir. İnsanların değişime dirençle nasıl başa çıkacaklarını öğrenmeleri onların gelecekteki kariyer yollarını belirleyen unsurlardan biridir.

3. Nasıl çalışılacağını öğrenmek, organizasyon ve iş tanımıyla az çok başa çıkmak: Yeni işe giren çalışanlar ne yapacaklarını ve organizasyona nasıl katkıda bulunacaklarını bilememenin hayal kırıklığını yaşayabilirler. Birçok çalışan belirsizlikle yaşamayı öğrenmenin onların gelecekte ihtiyaç duyacakları önemli bir şey olduğunu kabul etmektedir. Ama yine de bu durum onların daha az şok veya hayal kırıklığı yaşamasını sağlamaz.

4. Yöneticiyle başa çıkmak ve ödül sistemini kavramak, nasıl ilerleyeceğinizi öğrenmek: Burada en önemli problem bir amirle nasıl geçinileceğidir. Amir aşırı ya da yetersiz kontrol

edici, çok dalgın ya da çok dikkatli, ayrıştırıcı ya da birleştirici birisi olabilir. Muhtemelen ilk işinde hiç kimse bir yöneticiyle çalışmaktan tam anlamıyla hoşnut olmayacaktır. Çünkü doğal olarak özerk bir öğrencilik hayatından sonra bir patrona sahip olmak rahatsız edici bir durum olabilir. Yeni işe girmiş bir çalışan bağımsızlık ihtiyacı ile bağımlılık ihtiyacı arasında bir çatışma yaşayacaktır. Bir çalışanın kariyerinin başlangıcında bu çatışmayı çözme yeteneği en önemli başarılarından biridir.

Bir yöneticiyle nasıl ilişki kurulacağını öğrenmenin yanında ödül sisteminin nasıl çözüleceği, bir çalışanın beklediği ödül ile gerçekte var olan ödülün ne olduğu, resmi biçimsel açıklamalara ne kadar güvenilebileceği de önemli hususlardır. Farklı bireyler yetenek ve performanstan, politika ve imaj kontrolüne kadar birçok hususta çok farklı görüş sergilemektedir.

5. Organizasyondaki yerini belirlemek ve bir kimlik geliştirmek: Yeni bir organizasyona girme hem yönetici hem de grup üyeleri tarafından kabul edilmeyi içeren bir süreçtir. Bir grupta belirli bir görevi olan yeni çalışanlar için kendi ihtiyaç ve yetenekleri ile grup için gerekli olanların eşleşmesi bir problemdir. Bu aşamada örgütteki statü sistemini çözümlemek ve buna göre kendi üyeliğini ve kimlik duygusunu inşa etmek çok önemlidir.

2.9 Örgütsel Sosyalizasyonda Kontrolsüz Alan, Direnç ve Bireysel Tepki

Belirtmek gerekir ki organizasyonlarda sosyalizasyon sürecinin başarıyla yürütülmesi mümkün olabilir. Ancak bu süreçte her zaman işletmeler tarafından kontrol edilemeyen bazı unsurların bulunması da imkân dâhilindedir. Schein (1968) bunları iki başlık altında sınıflandırmıştır:

1. Adayın organizasyona katılma konusundaki motivasyonu: Adayın içsel motivasyonu yüksekse her türlü olumsuz sosyalleşme deneyimine tahammül edecektir. Adayın üyelik motivasyonu düşükse olumsuzluklara tahammül etmek yerine organizasyonu terk etmeye de karar verebilir.

2. Örgütün yeni üyeyi sosyalleşme döneminde elde edebilme derecesi: Sosyalizasyon döneminde üyenin motivasyonu belirleyici bir unsurdur. Ancak yeni üyenin organizasyonda kalmasını sağlamak için birtakım önlemler de alınabilir. Organizasyonu terk etmenin bir maddi olarak bir maliyeti olması, ya da üyenin organizasyon dışındaki ilişkilerinin en aza

indirilerek örgüte güçlü psikolojik bağlarla bağlanması gibi önlemler alınabilir. Bunlar üyenin organizasyondan ayrılması halinde itibarını kaybetmesine veya aşağılanmasına yol açabilir.

Örgütlerde sosyalizasyona karşı gösterilen direnç pek çok sebepten kaynaklanabilir. Birçok şirketin uygulamalarının temelde ahlaka uygun olmadığı ve üyelerini bir kez sosyalize ettiklerinde onları uygunsuz hedefler peşinde koşturacakları şüphesi (Pascale, 1984, s. 10) bu sebeplerden birisidir. Çalışanlar daha önce hiç bilmedikleri bir yapıya girdiklerinde kendilerinden istenenlerin ahlaki olup olmadığıyla ilgili şüphe duyabilirler ve bu onların sosyalizasyona direnç göstermeleriyle sonuçlanabilir.

Her bireyin duygu, düşünce ve davranışları kendine özgüdür. Bu sebeple her birey maruz kaldığı süreçlere farklı şekillerde tepki göstermektedir. Örgütün çalışanlara uyguladığı sosyalizasyon sürecine de her çalışanın farklı şekilde tepki göstereceği açıktır. Schein (1968) bireylerin sosyalizasyona verdiği temel tepkileri aşağıdaki gibi sıralamaktadır:

1. İsyan: Tüm değer ve normların reddi
2. Yaratıcı Bireysellik: Sadece temel değer ve normların kabulü diğerlerinin reddi
3. Uyum: Değer ve normların kabulü

Örgütün çalışanı kendine uyum sağlamaya zorladığı bir süreç olarak sosyalizasyona çalışanlar, örgütün tüm değer ve normlarını reddederek cevap verebilirler. İsyan durumunda örgütsel sosyalizasyonun başarısız olduğu söylemek mümkündür. Sosyalizasyon sürecinin başarısızlıkla sonuçlanması ise çalışanın işinde beklenen performansı göstermemesine hatta işten ayrılmasına bile sebep olabilecektir. Nitekim literatürde sosyalizasyon ve taktiklerinin işten ayrılma niyetini azalttığını (Bigliardi vd., 2005; Allen, 2006) ortaya koyan çalışmalar mevcuttur. Bu durumun örgüte verimlilik kaybı olarak yansması kaçınılmazdır. İsyanın karşıtı ise çalışanların örgütün tüm değer ve normlarını kabul ederek tam anlamıyla uyum göstermesidir. Çalışanın örgüte uyumu sosyalizasyonun amaçları arasında yer aldığından bu durumda da sosyalizasyonun başarılı olduğunu söylenebilir.

Her ne kadar çoğu analiz sadece sosyalizasyon süreçlerine karşı isyan ve uyum durumlarını ele alsada her ikisinin de sosyalizasyonda başarısızlık olarak değerlendirilebileceğini göz önüne almaz (Schein, 1968, s. 10). Çalışanların sosyalizasyon süreçlerine tam uyum göstermeleri de isyan etmeleri gibi başarısız sosyalizasyonun sonucu

olarak değerdendirilebilir. Sosyalizasyon sürecinin bu çok uçlardaki tepkilere değıl de orta yol olan yaratıcı bireyselliğe yol ağması örgüt için daha olumlu olabilir.

Bir örgütte sosyalizasyon süreci bütün normlar için geçerli olsa da uyum veya uyumsuzluğa uygulanan ödöl/ceza miktarı normun önemine göre değışebilmektedir (Schein, 1968, s. 9). Burada çalışanların uyum/uyumsuzluğa verilen ödöl/cezaya yüklediği anlama göre de gösterilen tepkinin farklılaşacağını söylemek mümkündür. Her bireyin aynı ödöl veya cezaya aynı şekilde tepki göstermesi mümkün görünmemektedir.



BÖLÜM 3: ÖRGÜTSEL SOSYALİZASYONDA SÜREÇ, BOYUT ve UYGULAMALAR

Çalışmanın bu bölümünde örgütlerde sosyalizasyon süreçlerinin daha iyi anlaşılabilmesi için farklı araştırmacılar tarafından geliştirilmiş olan modellere, sosyalizasyonun boyutları ve uygulamalarına yer verilmiştir. Yine bu bölümde uygulamanın yapıldığı kurumlar olması sebebiyle eğitim kurumlarında sosyalizasyon süreçleri incelenmiştir.

3.1 Örgütsel Sosyalizasyon Süreci

Araştırmacılar bir organizasyona yeni giren çalışanın sosyalizasyon sürecini açıklayabilmek için bir takım modeller öngörmüşlerdir. Ulaşılabilen ilk model Buchanan'ın (1974) çalışanın örgüte girdiği andan itibaren çalışma yılına göre sosyalizasyonunu açıklamaya çalışan modeldir. Onu Porter, Lawler, Hackman (1975) ; Feldman (1976); Schein (1978); Wanous (1980) ve son olarak da Pascale (1984) takip etmektedir. Ayrıca Wanous ve arkadaşlarının (1984) literatürde sıkça başvurulanan, örgütsel sosyalizasyon modellerini sistematik olarak sınıflandıran bir tablo düzenlediği bilinmektedir. Ayrıntılı ilgi için bu tabloya bakılabilir (Wanous vd., 1984, s. 672, 673) . Literatürde bu modeller aşama modelleri olarak isimlendirilmektedir. Bu modeller bazı hususlarda benzerlik göstermekle birlikte farklılıkları da mevcuttur. Türkçe literatürde araştırmacıların aynı modele ilişkin aşamalara farklı isimler verdiği anlaşılmaktadır. Bu çalışmada ilgili aşamayı en iyi karşılayan başlıklar kullanılmaya çalışılmıştır.

Öte yandan ifade etmek gerekir ki, sosyalizasyon sürecini anlamak için geliştirilen **aşama modelleri** bir organizasyonda işe yeni başlayan çalışanın görev süresini göz önünde bulundurarak bu süre boyunca geçirdiği değişimleri incelemektedir. Bu modellerin sosyalizasyon sürecinde **ne meydana** geldiğine odaklandığı ancak **nasıl meydana** geldiğine odaklanmadığı için gerçek bir **süreç modeli** olarak ifade edilemeyeceği ortaya koyulmaktadır (Baurer vd., 1998, s. 153). Bu sebeple Türkçe literatürde bu modellerden **süreç** değil **aşama** modelleri olarak bahsedilmesi doğru olacaktır. Sosyalizasyon araştırmalarında yalnızca sosyalizasyonla ilişkili öğrenme alanları ve sonuçlarıyla değil öğrenme ve sonuçların meydana geldiği süreçler de incelenmelidir (Baurer vd., 1998, s. 153). Araştırmanın bu

bölümünde aşama modelleri olarak ifade edilen örgütsel sosyalizasyon modelleri açıklanacaktır.

3.1.1 Buchanan'ın Modeli

Buchanan sosyalizasyon için üç aşamalı bir model öngörmektedir. Modelde aşamalar zamana dayalı olarak sınıflandırılmaktadır. Modele göre bir çalışanın sosyalizasyonu örgüte girdiği yıl itibariyle başlamakla birlikte çalışma süresine göre farklılık arz etmektedir. Buchanan bu aşamaları *ilk yıl*, *iki ile dördüncü yıl* ve *beş ve daha sonraki yıllar* olarak sıralamaktadır. Aşağıda Buchanan'ın (1974) zamana dayalı modelinin aşamaları açıklanmaya çalışılacaktır:

1. Aşama (İlk Yıl): Bu aşamada işe yeni girmiş çalışanların ilk deneyimleri organizasyona karşı tutumlarını şekillendirebilecek çok önemli deneyimlerdir. Ayrıca ilk yılda çalışanın referans grubunun oluşturulması son derece önemli bir husustur. Bu yılda tecrübe edilebilecek en önemli deneyimler arasında çalışanın çalışma yaşantısından beklentilerini test etmesine imkân veren deneyimler yer almaktadır. Bu yıl yaşanan özel deneyimler arasında verilen ilk görevin niteliği de büyük önem arz etmektedir. Bunun sebebi verilen ilk işin aslında çalışanın öğrenmesi istenen işletme hedeflerinin başlıca somut göstergesi olmasıdır. İlk iş zorlayıcı ve teşvik edici ise çalışanın bağlılığını artırıcı yönde etki edecektir. Öte yandan küçük ve önemsiz bir iş ise tersi yönde etki etmesi beklenebilir.

Son olarak ifade etmek gerekir ki bir yıllık çalışanlar için bu aşama özel bir önem arz etmektedir. Çünkü bu dönemde işe yeni giren çoğu çalışan yeni girdiği çevreyi öğrenme ve ona teslim olma ile şüphe ve güvensizlik arasında kararsız kalmaktadır. Bu sebeple işe yeni giren çalışanların çoğunun ilk kaygılarından biri işletmenin kendilerine hükmetmeye çalışıp çalışmadığını ve kişisel değerlerinin yerine kurumsal değerleri koyarak bireyselliklerini alt üst etmek isteyip istemediğini anlamak olacaktır. Bu sebeple iş yerinde çalışılan ilk yıl sadakat çatışmaları dönemi olarak isimlendirilebilir.

2. Aşama (İkinci Yılda Dördüncü Yıla Kadar): Bu aşama performans aşaması olarak isimlendirilebilir. Bu aşamada başarı ve tanınma isteği çalışanın organizasyona bağlılığını etkileyen en önemli deneyimlerdir. Bu deneyimlerden en etkili işe yeni girmiş çalışanların

örgüte gerçek bir katkı sağladıkları yönündeki düşünceleridir. Kendilerinin önemli katkıları bulunduğuna inanan ve takdir edilen çalışanların örgüte bağlılık geliştirmesi muhtemeldir.

Ayrıca çalışanlar bu aşamada kariyer seçimlerinin uygun olup olmadığına ilişkin belirsizlik yaşayabilirler. Bu aşamada mesleki benlik imajını güçlendiren deneyimler çalışanın bağlılığını artırmada katkıda bulunabilir. Öte yandan bu aşamada yaşanan bir diğer önemli deneyim başarısızlık korkusudur. Bu korku çalışanın mesleki uğraşlarına karşı olan ilgisini canlı tutabilir. Böyle bir korku başarıya değer kazandırarak örgütsel bağlılığı güçlendirebilir.

3. Aşama (Beşinci Yıl ve Sonrası): Bir üyenin organizasyona girişinin beşinci yılı örgütsel sosyalizasyonun sonuç aşamasının başladığını göstermektedir. Çalışanın davranışları artık biçimsel bir aşamadan olgun bir aşamaya geçmiştir. Bu aşamada bireyin örgüte uygun olduğuna dair görüşü sağlamlaşacak ve örgüt bireyin ruhsal dünyasında önceye nispeten kalıcı bir yer edinecektir. Ancak bu beşinci yıldan sonra örgütsel bağlılığın etkilenmeyeceği anlamına gelmez. Yani örgütsel çabalar bu aşamadan sonra yeni tutum oluşturmaktan ziyade mevcut durumu sürdürmeye veya değiştirmeye odaklanmalıdır.

3.1.2 Porter, Lawler, Hackman'ın Modeli

Araştırmacılar yeni bir örgüte giren bireyin sosyalizasyon sürecinin üç aşamadan ibaret olduğunu ifade etmişlerdir. Bu yaklaşıma göre bireyin sosyalizasyonu henüz bir örgüte girmeden önce başlamaktadır. Porter, Lawler ve Hackman sosyalizasyon sürecini ***giriş öncesi, karşılaşma, değişim ve kazanım*** olarak sıralamaktadır. Araştırmacılar tarafından bu aşamalar aşağıdaki şekilde açıklanmaktadır (Porter vd., 1981, s. 163-165):

1. Aşama (Giriş Öncesi): Bir birey yeni bir organizasyona veya yeni bir göreve hali hazırda değer, tutum ve beklentileriyle başlamaktadır. Bu yeni durum pek çok açıdan belirsizlikler içerse de işe yeni başlayan bireyin zihni yeni organizasyon veya yeni göreviyle ilgili tamamen boş değildir. Bir eğitim sisteminden geçmiştir, farklı biçimlerde örneğin yarı zamanlı çalışan veya tüketici olarak iş örgütleriyle temasta bulunmuştur. Birey yeni işyerine veya işine arkadaşlarından, akrabalarından veya iş bulma kurumundan edindiği bazı bilgilere dayanarak başvurmayı seçmiştir. Aslında bireyin zihninde yeni işyeri veya işiyle ilgili mevcut bir algısal resim vardır.

2. Aşama (Karşılaşma): Organizasyona girişte bireyin mevcut tutumları ve davranışsal eğilimleri, organizasyonun değer verdiği, arzu ettiği tutum ve davranışlarla karşı karşıya gelir. Bu karşılaşma bazen kafa kafaya bir çatışma görünümünde olabilir. Ama genellikle birey her gün örgütün ve üyelerinin destekleme politikalarına ve pratiklerine maruz kalmaktadır. Temel olarak örgütlerin kullanabilecekleri üç tür destekleme taktiği bulunmaktadır: destekleme ve doğrulama, desteklememe, ceza verme.

3. Aşama (Değişim ve Kazanım): Giriş öncesi yaşanan erken sosyalizasyon ve karşılaşma aşamalarının bir sonucu olarak, Schein'in çözülme süreci olarak adlandırdığı, bir süreç yaşanması muhtemeldir. Yani birey organizasyonun istediği yönde bir dereceye kadar değişecektir. Böylece yeni işe alınan birey yeni fikir ve davranışları öğrenmeye ve geliştirmeye devam ettiği bir kazanım aşaması olarak üçüncü sosyalizasyon aşamasından geçecektir.

3.1.3 Feldman'ın Modeli

Feldman üç aşamalı bir sosyalizasyon süreci ortaya koymuştur. Bu sürecin aşamaları *ileriye yönelik sosyalizasyon, uyum ve rol yönetiminden* oluşmaktadır. Feldman (1976) bu süreçteki aşamaları aşağıdaki şekilde açıklamaktadır:

1. Aşama (İleriye Yönelik Sosyalizasyon): Bu aşamada birey olası işiyle ilgili beklentilerini şekillendirir, işe girmeyi düşündüğü işletmelere başvuruda bulunur, bu kurumlardan bilgi alır ve bunları değerlendirir, sonuçta işe girip girmemekle ilgili karar verir. Bu aşamada sosyalizasyonun ilerlemesini gösteren iki unsur vardır: Gerçekçilik ve eşleşme.

Gerçekçilik aşaması bireyin organizasyondaki yaşamın gerçekte nasıl olduğuna dair tam ve doğru bilgiye ne ölçüde sahip olduğunu göstermektedir. Bu bilgi değerlendirme ve paylaşımının işletmenin işe alma departmanı tarafından başarılı bir şekilde yapıldığını işaret etmektedir.

Eşleşme işletmenin imkanları ile bireyin ihtiyaçlarının ve becerilerinin karşılıklı olarak ne ölçüde tatmin edici düzeyde olduğunu göstermektedir. Bu da bireyin işe girme kararının doğruluğuna işaret etmektedir.

2. Aşama (Uyum): Bu aşamada çalışan işletmenin gerçekte neye benzediğini anlar ve katılımcı bir üye olmaya çalışır. Yeni çalışan uyum aşamasında dört ana faaliyeti yerine getirir: yeni görevleri öğrenmek, yeni iş arkadaşlarıyla ilişkiler kurmak, organizasyondaki rollerini netleştirmek ve organizasyondaki ilerlemesini değerlendirmek. Bu aşamada sosyalizasyonun ilerlemesini gösteren dört unsur vardır: göreve kabul, gruba kabul, rol tanımı, değerlendirme uyumu.

Göreve kabul çalışanın işinde kendini ne ölçüde yetkin hissettiğini ve işletmede tam bir iş ortağı olarak kabul edildiğini göstermektedir. Ayrıca çalışanın iş yerinde yeni görevleri ne kadar iyi öğrendiğine de işaret etmektedir.

Gruba kabul iş arkadaşlarının çalışana ne ölçüde güvendiğini ve onu kabul ettiğini göstermektedir. Çalışanın yeni kişiler arası ilişkiler kurmada ne kadar başarılı olduğuna da işaret etmektedir.

Rol tanımı çalışanın hangi görevleri ne kadar sürede ve hangi önceliklerle yerine getireceği konusunda iş grubuyla varmış olduğu açık ya da kapalı bir anlaşmadır. Rol tanımı ayanı zamanda çalışanların tam olarak netleşmiş rollere sahip olduğunu göstermektedir.

Değerlendirme uyumu bir çalışan ve amirinin çalışanın organizasyondaki ilerlemesini benzer şekilde değerlendirmesini ifade etmektedir. Ayrıca çalışanın genel ilerlemesi, güçlü ve zayıf yönleri hakkında amiri ile ne derece hem fikir olduğunu göstermektedir.

3. Aşama (Rol Yönetimi): Bu aşamada işe yeni alınan çalışanlar kendi çalışma gruplarında yaşanan sorunların çözümünü öğrenmişlerdir. Onların artık kendi grupları ile diğer gruplar arasında yaşanan çatışmalarda arabuluculuk yapmaları gerekmektedir. Hatta onlardan talepte bulunan diğer gruplara da yardımcı olmaları beklenmektedir. Bu noktada yönetilmesi gereken iki esas çatışma tipi vardır.

Bunlardan ilki çalışanın iş ve ev yaşamı arasındaki çatışmalardır. Bu çatışma türünün kapsamına çalışma saatleri, çalışanın ailesinin talepleri, iş hayatının ev hayatının kalitesine etkisi gibi hususlar girmektedir.

İkincisi ise çalışanın kendi iş grubu ile organizasyondaki diğer gruplar arasındaki çatışmalardır. Bu tür çatışmalar gruplarda bazı görevlere dâhil edilme veya edilmeme, bazı görevler için belirlenmiş öncelikler gibi hususlar üzerinde yaşanmaktadır.

Rol yönetimin konusunda iki değişken büyük önem arz etmektedir:

İş yaşamı haricinde yaşanan çatışmaların çözümü, çalışanın iş yaşamı-ev yaşamı çatışmasına ne ölçüde daha az üzüldüğünü ve bu çatışmalarla başa çıkabilmek için belirli kurallara ne ölçüde sahip olduğunu göstermektedir.

Birbiriyle çatışan taleplerin çözümü, çalışanın işte gruplar arası çatışmadan ne ölçüde daha az etkilendiğini ve bu çatışmalarla başa çıkabilmek için belirli kurallara ne ölçüde sahip olduğunu göstermektedir.

3.1.4 Schein'in Modeli

Schein de bireyin örgüte katılmasıyla birlikte geçirdiği değişimi üç aşamada incelemektedir. Hatta bu geçişin her aşamayı daha ayrıntılı olarak incelemek suretiyle daha net bir şekilde anlaşılabilceğini öne sürmektedir (Schein, 1978, s. 82). Bu aşamalar **giriş**, **sosyalizasyon** ve **karşılıklı kabul** olarak sıralanmaktadır. Schein (1978) bu aşamaları aşağıdaki şekilde açıklamaktadır:

1. Aşama (Giriş): İlk aşama bireyin organizasyona girmesiyle başlar. Bu aşama bireyin işi kabul etmeden önce gerçekleşen işe alım ve seçim sürecini ve nihayetinde fiili olarak işe alınma kararını ve ilk görevin verilmesini içermektedir. Ayrıca bu aşamaya işe hazırlık ve eğitim süreci de dâhildir.

2. Aşama (Sosyalizasyon): İkinci aşama olan sosyalizasyonun başlangıcında birey adeta organizasyonla ilgili ipuçlarını öğrenmektedir. İşin nasıl yapılacağı, nasıl yeterli olunacağı, nasıl çalışılacağı bu aşamada öğrenilir. Bu aşamada birey ve organizasyon karşılıklı olarak birbirlerini test ederler. Birey zihninde gelecekte organizasyonda nerede olabileceğini resmederken organizasyon da yeni çalışanın gelecekte nerelere gelebileceği hakkında görüş şekillendirir.

3. Aşama (Karşılıklı Kabul): Üçüncü ve son aşama olan karşılıklı kabulde geçerli bir psikolojik sözleşme sebebiyle yeni çalışan hakkında bazı tasarruflarda bulunulur. Yeni

çalışana resmi ve gayri resmi olarak işe kabul törenleri düzenlemek yoluyla tam üyelik verilebilmekte, özel statü ve ayrıcalıklar tanınabilmekte, yeni çalışan daha zorlu ve daha önemli görevlere atanabilmektedir.

3.1.5 Wanous'un Modeli

Wanous kendinden önce geliştirilmiş olan dört modeli dikkate alarak yeni bütüncül bir model geliştirmiştir. Wanous'un modelinin ilk üç aşaması doğru bir sosyalizasyon sürecine atıfta bulunurken son aşaması çalışanın, işe yeni alınmış bir acemiden içeriden bir üyeye dönüşümüne karşılık gelmektedir (Wanous, 1980, s. 179):

Wanous'un dört aşamalı modelinin ilk aşaması **örgütsel gerçeklikle yüzleşmek ve onu kabul etmek**, ikinci aşaması **rol netliğini sağlamak**, üçüncü aşaması **kendini örgütün şartlarına göre konumlandırmak**, son aşama da **başarılı sosyalizasyonun belirtilerini göstermek** olarak sıralanmaktadır. Wanous (1980) bu aşamalarda yaşanabilecek durumları aşağıdaki şekilde açıklamaktadır:

1. Aşama (Örgütsel Gerçeklikle Yüzleşmek ve Onu Kabul Etmek):

- Beklentilerin onaylanması veya onaylanmaması
- Kişisel değerler ve ihtiyaçlar ile örgütsel şartlar arasındaki çatışmalar
- Örgüt tarafından kendisinin hangi yönlerinin desteklendiğini hangilerinin desteklenmediğini, hatta hangi yönlerinin cezalandırıldığını keşfetmek

2. Aşama (Rol Netliğini Sağlamak):

- Yeni işteki görevlere başlamak
- Kişiler arası rolleri hem meslektaşlar hem de amirler düzeyinde tanımlamak
- Değişime karşı olan dirençle başa çıkmayı öğrenmek
- Kişinin kendi performans değerlendirmesi ile organizasyonun performans değerlendirmesi arasındaki uyumu sağlamak
- Hali hazırdaki yapı ve belirsizlik derecesinde nasıl çalışılacağını öğrenmek

3. Aşama (Kendini Örgütün Şartlarına Göre Konumlandırmak):

- Hangi davranış biçimlerinin örgütünkilerle uyumlu olduğunu öğrenmek
- İşteki ve iş dışındaki çıkarlar arasındaki çatışmaların çözümü.

- İlk yılda yaşanan iş zorluğunun teşvik ettiği işe ve organizasyona bağlılık.
- Farklı bir benlik imajı, yeni kişilerarası ilişkiler ve yeni değerlerin benimsenmesi.

4. Aşama (Başarılı Sosyalizasyonun Belirtilerini Göstermek):

- Örgütsel güvenilirlik ve bağlılığın oluşması
- Yüksek iş doyumu
- Karşılıklı kabul duygusu
- İşe katılım ve içsel iş motivasyonunun oluşması
- İşe yeni girenler ve organizasyon arasında karşılıklı kabulü belirten sinyallerin gönderilmesi

3.1.6 Pascal'ın Modeli

Pascal da sosyalizasyonun örgütün etkililiği için kaçınılmaz bir gereklik olduğunu ancak yöneticilerin bağımsız hareket etmek isteyen bir çalışan ile uzlaşmasının zor olacağını ifade etmekte ve çözümün ne zihin kontrolü ne de manipülasyon olduğunu ortaya koymaktadır. Ona göre hem aşırı bireycilik hem de aşırı uyum ne istenir ne de gerekli bir durumdur. Orta yolu tercih eden güçlü kültüre sahip firmalar bu süreci başarılı ve tutarlı bir şekilde yedi temel adımda yönetmektedirler (Pascale, 1984, s. 5-14):

Birinci Adım: Giriş seviyesinde adaylar dikkatlice seçilmelidir. Eğitimli işe alım uzmanları standart prosedürleri kullanırlar ve işe yeni alınacak çalışanda işte başarı için bazı özellikleri ararlar. Eğer adayın kişisel özellikleri ve değerleri organizasyona uymuyorsa seçilmemesi kuvvetle muhtemeldir.

İkinci Adım: İşte ilk aylarda yaşanan boyun eğmeyi teşvik eden tecrübeler yeni çalışanın önceki davranış, inanç ve değerlerini sorgulamasını hızlandıracaktır. Bireyin rahat ve kendinden memnun olmaması organizasyonun normlarını ve değerlerini kabul etmeyi kolaylaştırmaktadır.

Üçüncü Adım: İşletme içinde alınacak eğitim işin temel alanlarından birinde ustalaşmayı sağlayacaktır. Çalışanın terfi ise başarısı kanıtlanmış bir sicile bağlıdır.

Dördüncü Adım: Operasyonel sonuçları ölçen ve bireysel performansı ödüllendiren bir sistemin kurulmasına dikkat edilmelidir. Sistemler geniş kapsamlı ve tutarlı olmalıdır. Bu sistemler örgüt değerleri ve rekabete dayalı başarı ile bağlantılıdır.

Beşinci Adım: Çalışan örgütün temel değerlerine itina ile bağlanmalıdır. Ortak değerlerin tanımlanması çalışanın üyeliğinin gerektirdiği kişisel fedakârlıkları yapmasına imkân verir. Belki de bütün adımlar içerisinde en önemlisi budur. Değerlere bağlılık örgüt ve birey arasındaki güvenin temelidir.

Altıncı Adım: Kültürün güçlendirilmesi efsaneler ve söylentiler gibi örgüt geçmişinde örgüt kültürü ve amaçlarını doğrulayan önemli olayların oluşmasını sağlar. Örgüt kültürü “örgütte işlerin nasıl yapıldığı” konusunda davranış kurallarını pekiştirir.

Yedinci Adım: Uygun rol modeller ve özellikler doğru yol olarak tanımlanır. Bir eğitim sınıfında anlatılabilecek olanın çok daha fazlası doğru örneklerle anlatılabilir. Hiçbir şey resmi ya da gayri resmi yoldan üstün başarılı olarak bilinen bir meslektaş veya amirin ilettiği kadar güçlü bir biçimde ortak değerleri iletemez.

3.2 Örgütsel Sosyalleşimin Boyutları

Çalışanın sosyalleşim sürecinde geçirdiği değişimin hangi araçlarla meydana geldiği önemli bir husustur. Bu çalışmada değişime sebep olan bu araçlar *diğer çalışanlar, insan kaynakları uygulamaları, örgütsel iletişim* olarak üç başlık altında incelenmiştir. Sosyalleşim boyutları olarak ifade edilen faktörler ise anılan sosyalleşim araçları ile doğrudan ilişkilidir. Örneğin Taormina'nın yaptığı sınıflandırmada *eğitim, iş ve örgüte dair anlayış* ve *gelecek beklentisi* boyutları insan kaynakları uygulamaları içinde; *iş arkadaşları desteği* ise diğer çalışanlar olarak ifade edilen sosyalleşim aracı içinde yer almaktadır.

Sosyalleşim sürecinin boyutlandırılması önemli bir husustur. Çünkü bu boyutlandırma var olan teorik bilginin deneysel olarak test edilmesine imkân sağlamaktadır. Geliştirilen bu modeller sayesinde sosyalleşim ölçülebilmektedir. Literatürde sosyalleşim sürecine ilişkin Taormina (1997) ve Chao ve arkadaşlarının (1994) iki farklı model geliştirdiği bilinmektedir.

3.2.1 Taormina'nın Dört Boyutlu Modeli

Taormina (1997) sosyalizasyon için bu araştırmada da kullanılmış olan dört boyutlu bir yapı öngörmektedir. Bu boyutlar ***eğitim, iş ve örgüte dair anlayış, iş arkadaşları desteği ve gelecek beklentisi*** olarak sıralanmaktadır. Taormina çalışmasında, bu boyutları ayrıntılı bir şekilde açıklamaktadır. Çalışmada öncelikle boyutlara ilişkin tanım ve bileşenler verilmekte, sonra ne için bu boyutun sosyalizasyon sürecine dâhil edildiği ifade edilmekte, boyutların hipotezlerle bağlantısı incelenmekte ve son olarak da insan kaynakları uygulayıcıları ile alakası ortaya koyulmaktadır. Eğitim, iş ve örgüte dair anlayış, iş arkadaşları desteği ve gelecek beklentisi örgütsel sosyalizasyon alanları olarak açıklanmaktadır (Taormina, 1997, s. 30-44):

1. Eğitim: Bu ilk boyut işle ilgili beceri yeteneklerin geliştirilmesi olarak ifade edilebilir. Eğitim bir işi yapmak için gerekli olan işlevsel bir becerinin kazanıldığı veya yeteneğin geliştirildiği eylem, süreç ya da yöntem olarak tanımlanmaktadır.

İşin gerektirdiği beceri ve yetenekler sayılamayacak kadar çoktur. Ancak eğitim, resmi (formal) ve gayri resmi (informal) olmak üzere iki şekilde yapılmaktadır. **Resmi eğitim** çalışanlarının iş becerilerini geliştirmek üzere örgütün yapılandırılmış bir eğitim programı çerçevesinde yürüttüğü eğitimlerdir. Bu tür eğitimler çalışanları teknik eğitim kurslarına göndermek veya örgüte dışarıdan eğitim uzmanları çağırarak yoluyla gerçekleştirilebilirler. **Gayri resmi eğitim** ise yine çalışanların iş becerilerini geliştirmek üzere düzenlenen ancak yapılandırılmamış şekilde yürütülen eğitimlerdir. Bu tür eğitim deneme yanılma, gözlem, vasıflı elemanlardan işi öğretmelerini istemek gibi yollarla yürütülebilir. Gayri resmi eğitimin “bilgi edinme”den farklı olduğu unutulmamalıdır. Ayrıca eğitim hem örgütün çalışanı sosyalleştirmede kullandığı bir faaliyet hem de çalışanın deneyimlediği bir süreçtir.

2. İş ve Örgüte Dair Anlayış: Anlayış bir şeyin yapısı, önemi, tanımı hakkında açık bir fikre sahip olma gücü ve yeteneğidir. Aslında anlayış örgütsel davranış da dâhil olmak üzere insan davranışının altında yatan bilişsel bir kavrayıştır. Çalışana işiyle ilgili her alanda gerekli olduğu için sosyalizasyonun her aşamasına nüfuz etmiş bir boyuttur. Eğitim, iş arkadaşları desteği ve gelecek beklentisi gibi alanlarla örtüşmektedir.

Anlayış çeşitli faktörleri kapsayan kapsamlı bir alandır. Bu faktörler, çalışanların önceden öğrenmesi gereken konular olarak tanımlanan tüm alanları içermekte ve sadece bunlarla da sınırlı kalmamaktadır. Anlayışın sürekli olarak ve farklı aşamalarda meydana geldiği unutulmamalıdır. Örgütlerin dinamik bir doğaya sahiptir olması örgütlerde çalışanların sürekli olarak anlamaya çalışması gereken değişiklikler meydana gelmesine yol açmaktadır.

3. İş Arkadaşları Desteği: İş arkadaşları desteği kişinin çalıştığı organizasyonda yaşayacağı kaygı, korku ve şüpheyi azaltmak amacıyla diğer çalışanlar tarafından herhangi bir maddi çıkar olmaksızın sağlanan duygusal, ahlaki ve fiziksel destek olarak tanımlanmaktadır.

Bir çalışana duygusal ve ahlaki destek sağlanması genel olarak onun sözle teşvik edilmesi anlamına gelmektedir. Çalışanın terfi alması yönünde onu teşvik etmek bu tür bir destektir. Fiziksel destek ise maddi açıdan çalışana yardım sağlanmasıdır ki, kendi araç gerecini ödünç vermek bu tür bir desteğin konusu olacaktır. Bir organizasyonda birçok sosyal destek ajanı olmasına rağmen, en çok sosyal etkileşim aynı basamakta çalışanlar arasında gerçekleştiğinden iş arkadaşları desteğinde akranlar yani meslektaşlar ana etken olarak kabul edilmektedir.

4. Gelecek Beklentisi: Gelecek beklentisi bir çalışanın çalıştığı kurumda iyi bir kariyere sahip olmayı öngörme derecesi olarak tanımlanmaktadır. Bir işin onu avantajlı hale getirebilecek bazı yönleri vardır. Bu yönler çalışanın bir örgütte istihdamda kalma arzusunu kolaylaştırır.

Gelecek beklentisi çalışanın sıralanan konularla ilgili algılarını içermektedir: işten çıkarılmama olasılığı, mevcut ve planlanan maaş artışları, gelecekteki atamalar, promosyonlar, ikramiyeler, diğer faydalar, hisse senedi hakları, ödüller. Yani gelecek beklentisi çalışan açısından işi çekici kılan yönler olarak ifade edilebilir. Bu yönlerin çalışanlar tarafından arzu edilmesi bir yana, çalışanların organizasyona uyum sağlaması için kabul edilmeleri de gerekmektedir.

3.2.2 Chao ve Arkadaşlarının'nun Altı Boyutlu Modeli

Chao ve arkadaşları (1994) sosyalizasyonun içeriğinin belirlenmesinin sosyalizasyonun sonuçları ile boyutları arasındaki ilişkinin incelenmesine imkân vereceğini ileri sürmektedir. Araştırmacı örgütsel sosyalizasyon boyutlarının içeriğini belirleyebilmek için literatür taraması yapmış ve buna dayalı olarak altı boyut geliştirmiştir. Bu boyutlar

performans yeterliliği, insanlar, siyaset, dil, örgütsel hedefler ve boyutlar, tarih olarak sıralanmaktadır (Chao vd., 1994, s. 731,732).

1. Performans Yeterliliği: Örgütsel sosyalizasyon büyük ölçüde çalışanların işle ilgili görevlerini ne ölçüde öğrendikleriyle ilgilidir. Çalışanın neyi öğrenmesi gerektiği; istenilen bilgi, beceri ve yeteneklerde ne kadar ustalaştığının belirlenmesi sosyalizasyon sürecinden doğrudan etkilenen hususlardır.

2. İnsan: Örgütsel Sosyalizasyonda çalışanın örgüt üyeleriyle başarılı ve tatmin edici ilişkiler kurması çok önemli bir konudur. İş ilişkileri organizasyon üyelerinin işle ve işle ilgili olmayan bireysel özellikleriyle şekillenmektedir. Kişilik özellikleri, iş dışı ilgi alanlarının benzerliği, grup dinamikleri, işteki etkileşimler, örgütsel ilişkiler gibi hususlar çalışanın sosyal beceri ve davranışlarının diğer örgüt üyeleri tarafından ne derece kabul edileceğini etkilemektedir.

3. Politika: Sosyalizasyon açısından örgütsel siyaset boyutu, bireyin örgüt içindeki resmi ve gayri resmi iş ilişkileri ve güç yapıları hakkında bilgi edinme başarısını göstermektedir.

4. Dil: Bu boyut çalışanın hem mesleğinin teknik diline ilişkin bilgisini hem de organizasyona ait kısaltmaları, jargonu hatta argoyu bilmesi ile ilgilidir.

5. Örgütsel Hedef ve Değerler: Örgütsel hedef ve değerler çoğu sosyalizasyon tanımında yer alan bir boyuttur. Belirli örgütsel hedef ve değerlerin öğrenilmesi anlamına gelmektedir. Bu hedef ve değerler bireyi sadece işi ve yakın çalışma ortamına bağlamakla kalmaz aynı zamanda örgüte de bağlar.

3.3 Örgütsel Sosyalizasyon Uygulamaları

Alan yazında örgütsel sosyalizasyona yönelik uygulamalar bazen yöntem, bazen strateji, bazen de taktik kavramlarıyla ifade edilmiştir. Günümüzde teknolojiye bağlı olarak iletişimin gelişmesiyle birlikte sosyalizasyon yöntemlerin de geliştiğini ve etkinliğinin arttığını söylemek mümkündür. Elbette bir okulun, bir bankanın, bir askeri kurumun sosyalizasyon yöntemleri aynı derecede zorlayıcı değilse de bir ölçüde birbirine benzemektedir. Araştırmanın bu bölümünde araştırmacılara ait bu sınıflandırmalar kronoloji takip edilerek verilmiştir.

3.3.1 Caplow'a Göre Sosyalleşme Yöntemleri

Caplow (1964), antik toplumlardan modern toplumlara, her tip organizasyonda sosyalleşme sürecinin temel olarak yalnızca belirli şekillerde yürütüldüğünü ifade etmektedir. Hemen hemen bütün örgütler üyelerine kendi norm ve değerlerini, iş yapma usullerini öğretmek için bu yöntemleri izlemektedirler. Araştırmacılar, bir yüksek mahkeme hâkimi ile profesyonel bir hırsızın çıraklık aşamalarının bile bazı yönlerden benzer olduğunu, hatta askeri bir akademiye giriş töreni ile dini bir kuruma giriş töreninin benzerlik gösterdiğini ifade etmişlerdir (Caplow, 1964, s. 172). Bu sebeple örgüt türünün bir iş organizasyonu, dini bir düzen ya da bir hapishane olması sonucu değiştirmemekte, yeni ve hali hazırdaki üyelerin sosyalleşmesini teşvik etmek için yine bu yöntemler kullanılmaktadır (Porter vd., 1981, s. 167).

Caplow (1964) bütün örgütlerdeki sosyalleşme yöntemlerinin bir dereceye kadar birbirine benzemekte olduğunu ifade ettikten sonra, temel sosyalleşme yöntemlerini *eğitim, öğretim, çıraklık, küçük düşürme, deneme yanılma, asimilasyon, üye olarak seçme, dönüştürmek, ileriye dönük sosyalleşme, eleme ve kayırmacılık* olarak sıralamaktadır. Caplow'un sınıflandırmış olduğu bu yöntemler aşağıda açıklanmaktadır (Caplow, 1964, s. 172-178):

1. Eğitim (Schooling): Eğitim, örgütsel davranışın ve örgütsel değerlerin uzmanlaşmış bir kurum tarafından sistematik olarak öğretilmesidir. İfade etmek gerekir ki örgün eğitimin kapsamı herhangi bir örgütün ihtiyaç duyduğundan çok daha kapsamlıdır. Eğitim kurumları eğitim alan kişiyi sadece belirli bir sosyalleşme deneyimine değil, benzer ihtiyaçlar için çok geniş bir aralıkta bu tür deneyimlere hazırlar.

2. Öğretim (Training): Öğretim genellikle çalışanın görevini yerine getireceği organizasyon içinde gerçekleşmektedir. Aslında eğitim ile öğretim arasındaki çizgiyi kesin olarak çizmek zordur. Öğretim, eğitimde olduğu gibi asla sembolik bir amaç ile sınırlı değildir. Öğretim programı yürüten kuruluşlar bunların beceri kazandırdığını düşünürler, ancak herhangi bir öğretim programı analiz edildiğinde onun her zaman değerlerin iletilmesi, yeni bir çevre oluşturulması, önceki alışkanlıkların reddedilmesi ve uygun bir öz imajın geliştirilmesiyle ilgili olduğu görülmektedir. Bu sebepten öğretimdeki başarı çalışanın daha sonraki kariyerini belirlemesi bakımından olağanüstü derecede imkânlar sunmaktadır.

3. Çıraklık (Apprenticeship): Çıraklık amaç olarak öğretime benzemesine rağmen farklı bir eğitim aracından yararlanmaktadır. Çıraklıkta sosyalizasyonun sorumluluğu organizasyon tarafından az sayıda izleyicisi olan bir üyeye devredilir. Çıraklık iletilecek değerlerin başarı kadar önemli olduğu organizasyonlarda tercih edilen bir sosyalizasyon yöntemidir. Mesela bir meslek birliğine bağlı olarak çalışan bir meslek erbabı mesleğiyle ilgili bazı becerileri edinmiş olabilir ancak usta statüsünü kazanabilmesi için mesleğinin gerekliliklerini çok iyi derecede karşılamak zorundadır.

4. Küçük Düşürme (Mortification): Yeni üyenin kılık kıyafetini basitleştiren, onun kendine has karakterini ortadan kaldıran kabul prosedürleri; otoritenin mantıksızca uygulandığı, herhangi bir muhalefetin anında cezalandırıldığı irade kırıcı tartışmalar; kişiliği tahrif, sözlü veya el işaretleriyle taciz, fiziksel veya ahlaki sataşma gibi durumlar bu sosyalizasyon yönteminin kullandığı araçlar arasındadır. Tüm bu araçların ortak amacı bireyi kendi hareketleri üzerindeki kontrolünden mahrum bırakmak ve bireyin örgütün etkisine karşı koymasını imkânsız hale getirmektir. Çünkü örgüt bireyin davranışını kendine özgü kalıplara uygun şekilde biçimlendirmek istemektedir.

5. Deneme Yanılma (Trial and Error): Bu, gözden kaçırılmaması gereken bir sosyalizasyon yöntemidir. Çünkü bu yöntem işletmedeki birçok pozisyon için planlı hazırlık kurslarından daha iyi sonuç vermektedir. Aslında işletmenin kurucuları ve bir pozisyonun ilk görevlileri deneme yanılma yoluyla sosyalle olurlar. Onların deneyimlerindeki uç noktalar genellikle gelecek nesil tarafından da hatırla tutulur. Sosyalizasyon ihtiyacı o kadar büyüktür ki kabul edilmiş prosedürler olmasa bile olağanüstü bir hızla ve akıcı bir şekilde gerçekleşebilir.

6. Asimilasyon (Assimilation): Yaygın bir sosyalizasyon metodu da asimilasyondur. Bir pozisyonun gerekliliklerinin etkileşim ve taklit yoluyla aşamalı ve plansız bir şekilde kazanılmasıdır. Bu yöntem çoğunlukla üyeliğin ödüllendirilmediği sivil kurumlarda tercih edilmektedir. Yine bu yöntem sosyalizasyon için zamanın çok fazla olduğu durumlarda kullanılmaktadır. Eğitim, öğretim ve çıraklığın bazı aşamalarında da asimilasyonun unsurları bulunmaktadır. İşe alınan kişiye öğrenmesi gereken şeylerin çoğu, resmi yollarla aktarılamasa da başkalarıyla gelişigüzel ve plansız ilişkileri vasıtasıyla aktarılabilir.

7. Üye Olarak Seçmek (Co-option): Bu yöntem asimilasyona benzemesine rağmen oldukça farklı noktaları bulunmaktadır. Yeni üye en baştan grup üyeliğinin tüm ayrıcalıklarına kabul edilse de iç gruptan dışlanmıştır.

8. Dönüştürmek (Conversion): Önemli sosyalizasyon yöntemlerinden biridir. Dönüşüm terimi değerlerin ani, sert bir şekilde değiştirilmesini ve davranışın da buna uygun şekilde değişmesini ifade etmektedir. Bu birkaç yolla gerçekleşebilir. Dönüşüm olayının bazen aşırı duygusal bir şekilde gerçekleştiği görülür. Bazen de üye kendini görünür kılmak için duygusaldan ziyade sosyal deneyimler yoluyla dönüşebilir. Kabul ve mezuniyet gibi törenlerin kepi giyme, kutsama gibi ritüelleri dönüşümün açık bir şekilde “ruh değişikliği” olarak kabul edildiğinin göstergesidir. Dönüşüm sadece bireysel olarak başkalarından izole bir şekilde değil; bir grupla, toplu halde ve organize bir şekilde de gerçekleşebilir. Örneğin 1944’te Kamikaze Birlikleri intihar görevi için askere alınan Japon pilotlarla dolup taşmaktaydı ve bu askerler sıra dışı değerleri hiç tereddüt etmeden benimsemişlerdi.

9. İleriye Yönelik Sosyalizasyon (Anticipatory Socialization): Bu yöntem bir bireyin katılmayı tasarladığı bir grupla kendini özdeşleştirmesine dayanır.

10. Eleme (Screening): Eleme, bir pozisyon için adayları gözden geçirme ve yalnızca istenen özelliklere sahip olan adayları kabul etme yöntemidir. İstenen özelliklere sahip adaylar organizasyona ne yararlı oldukları ne de deneyim sahibi oldukları için seçilirler. Bu adaylar çoğunlukla daha kolay asimile edilebildikleri için seçilmektedirler. Eleme süreci normalde seçiciler istenen aynı özellikler için seçim yaptığı sürece sorunsuz işlemektedir. Faydalı olduğuna dair kesin bir bilgi olamasa da seçim yapılırken her zaman standart bir kişilik tipine kayma eğilimi mevcuttur.

11. Kayırma (Nepotizm): Bu yöntem de eleme yönteminde olduğu gibi adayların sosyalizasyonundan çok, bir aday belirleme yöntemi gibi anlaşılmaktadır. Ancak bu yöntemin iki açıdan bir sosyalizasyon metodu olduğu hesaba katılmalıdır. Bunlardan ilki kuruluşun değerlerinin ve başarılarının kuruluşun dışındakilere de -örneğin adayın ailesi- yansıtılmasıdır. İkincisi ise akrabasını kayıran kişinin kayırdığı kişinin performansından bir ölçüde sorumlu olmasıdır. Adam kayırmanın en renkli örneklerini Rönesans Dönemi ve 18.yy İngiltere’inde görmek mümkündür. Modern kamu hizmetlerinde kayırmacılık biraz daha

sağduyulu hale gelmiş olsa da hiçbir şekilde ortadan kalkmamıştır. Birçok ticari ve profesyonel firmada örgütsel bir gelenek olarak varlığını devam ettirmektedir.

3.3.2 Van Maanen ve Schein' e Göre Sosyallezasyon Taktikleri

Van Maanen ve Schein (1977) sosyal bilim literatürüne ve gözlemlerine dayanarak örgütsel sosyallezasyon yapısını karakterize eden altı taktik belirlemiştir. Birbirine karşı uçlarda yer alan on iki taktiğin işe yeni giren çalışanların rollerine ve organizasyona uyumlarını etkilediği ileri sürülmektedir (Saks ve Ashforth, 1997, s. 236). Araştırmacılar ifade ettikleri taktiklerin kesin ve sonlu bir liste olmadığını belirttikten sonra bu taktikleri aşağıdaki gibi açıklamaktadırlar (Van Maanen ve Schein, 1977, s. 38-67):

1. Kolektif - Bireysel Taktikler (Collective – Individual): Kolektif taktikler gerçeklerle karşı karşıya kalan işe yeni girmiş personelin ortak deneyimler yoluyla grup üyeliğine kabul edilmesidir. Askeri kuruluşlarda verilen temel eğitim, profesyonel meslekler için verilen lisansüstü eğitimleri, ticari firmaların satıcılar için düzenlediği grup eğitimleri, yönetim eğitimleri bu taktiklere örnek olarak verilebilir.

Diğer uçta yer alan bireysel taktikler ise işe yeni girmiş personelin benzersiz deneyimler yoluyla tek tek ve izole olarak sosyallez edilmesidir. Çıraklık programları, staj eğitimleri, iş başında eğitim bu tür bireysel taktiklere verilebilecek örneklerdir.

2. Biçimsel – Biçimsel Olmayan Taktikler (Formal – Informal): Biçimsel sosyallezasyon işe yeni alınan personelin hâlihazırda çalışan organizasyon üyelerinden ayrıldığı ve yeni gelen için uyarlanmış deneyimleri içeren süreçlerdir. Bu süreçlere polis akademileri, meslek okulları, çeşitli stajlar ve çırak tarafından yapılacak faaliyetlerin resmi ve açık bir şekilde belirlendiği çıraklık eğitimleri gibi programlar örnek olarak verilebilir.

Bunun aksine biçimsel olmayan sosyallezasyon süreçlerinde ise yeni işe alınan personelin rolü özel olarak ayrılmaz ve onları daha deneyimli örgüt üyelerinden katı bir şekilde ayırmak için çaba gösterilmez. Bu sebeple gayri resmi taktikler yeni rollerin deneme yanılma yoluyla öğrenildiği, “bırakınız yapsınlar” türünde bir sosyallezasyon sürecidir. İş başı eğitimleri, çırakın rolünün sıkı bir şekilde belirtilmediği çıraklık programları, yeni gelenin deneme süresinde tabi olduğu program buna örnek olarak verilebilir.

Bu taktikler kolektif ve bireysel taktiklerle yakından ilişkili olsa da prensipte farklılıkları bulunmaktadır. Kolektif sosyalizasyon süreçlerinin çoğu biçimsel olmakla beraber, biçimsel olmayanlar da vardır.

3. Sıralı – Rastgele Taktikler (Sequential – Random): Sıralı sosyalizasyon bir örgütün veya mesleğin gerektirdiği rolü öğrenmenin belirli, birbirinden ayrı ve tanımlanabilir adımlara bağlı olmasıdır. Örneğin tıp eğitiminde profesyonel yola giden adımlar belirli bir sıra takip etmektedir. Sıralı taktiklerde her bir aşamanın bir önceki aşamayı genişletmesi özel önem arz etmektedir. Birçok teknik eğitim programında kurslar basitten karmaşığa doğru düzenlenmiştir.

Rastgele sosyalizasyonda ise hedef role giden adımların sırası belirsiz veya sürekli değişmektedir. Örneğin bir işletmenin genel müdürlüğüne giden yolda denetim ve ya rütbe seviyeleri sıralı olsa da pozisyonlar ve bölümler arası rotasyon sırası genellikle belirsiz ve rastgeledir. Belirli örgütsel rollerin öğrenilmesi için aşamalar mevcutsa da bunların sırası belirtilmemiştir. Rastgele sosyalizasyonda ise ardışık süreçler hiçbir mantık izlemiyormuş gibi görünür. Örneğin yönetim eğitiminde müfredat konudan konuya atlar, aşamalar arası entegrasyon zayıftır.

4. Sabit - Değişken Taktikler (Fixed – Variable): Sabit sosyalizasyonda sosyalizasyon sürecinde yer alan adımların örgüt tarafından bağlı kalınan bir zaman çizelgesi dâhilinde yürütülmesi söz konusudur. Bu çizelge işe alınan kişiye de bildirilir. Değişken sosyalizasyonda ise yeni işe girmiş personel yalnızca süreçle ilgili küçük ipuçlarını bilmektedir. Ayrıca değişken sosyalizasyon süreçlerinde bir kişi doğru olan süre bir başkası için doğru olmayabilir. Örneğin çalışanların çıraklıktan kalfalığa geçmesi için gereken minimum yıl değişkenlik gösterir.

5. Seri - Ayır Taktikler (Serial – Disjunctive) : Seri sosyalizasyon organizasyonun deneyimli üyelerinin benzer pozisyonları alacak yeni üyeleri yetiştirdiği bir süreçtir. Bu deneyimli üyeler yeni işe alınanlar için birer rol modelidir. Polislik mesleğine yeni girenlere ilk devriyede daha kıdemli üyelerin refakat etmesi seri sosyalizasyon taktiğidir. Ancak şu da unutulmamalıdır ki, yeni üyeler deneyimli üyeleri görerek örgütte kalma yönünde veya ayrılma yönünde karar verebilirler. Bu sebeple iş gören devir hızının yüksek olduğu sektörlerde bu tür bir taktik durumu daha da kötüleştirecektir.

Yeni gelenlerin deneyimli üyelerin ayak izlerini takip etmediklerinde ya da yeni rollerinde onları bilgilendirecek rol modelleri olmadığında sosyalizasyon ayrı bir taktikle gerçekleşmektedir. Tamamen erkeklerin çalıştığı bir şirkete yönetici pozisyonunda giren bir kadının çalışanın durumu buna örnektir. Bu durumda organizasyona yeni giren kadın yöneticinin karşılaştığı sorunları daha önce yaşamış tecrübeli bir kimse bulunmayacaktır. Bu işleri zora sokan ve yeni çalışan için kaygı uyandıran bir durumdur.

6. Atama – Mahrum Bırakma Taktiği (Investure - Divestiture): Bu taktik sosyalizasyon sürecinde işe yeni alınan çalışanın kimliğinin onaylanması veya onaylanmaması ile alakalıdır. Atama şeklinde gerçekleşen sosyalizasyon sürecinde yeni gelenin kişiliği örgüte uygundur ve örgütün amaçları doğrultusunda kullanılabilir. Bu süreç yeni gelene “biz seni onaylıyoruz” mesajı verir. Bu taktiğin kullanılması halinde işe alınan kişi değiştirilmeye çalışılmaz. Aksine örgüt işe alınan kişinin zaten sahip olduğu düşünülen becerilerden, değerlerden ve tutumlardan yararlanmak ve bunları geliştirmek ister. Bu açıdan bakıldığında bu taktik yeni gelenin kendisi hakkındaki görüşünü de destekler ve geliştirir.

Mahrum bırakma taktiğinde uygulanan sosyalizasyon süreçleri ise atamanın tam aksine işe alınan yeni bir kişinin bazı kişilik özelliklerini reddeder ve değiştirmeye çalışır. Pek çok mesleki ve örgütsel topluluk eski dostlukları koparmak veya düşük ücretli, düşük statülü işlerde, hatta “kirli işler” olarak nitelendirilebilecek işlerde üyelerini uzun süre çalıştırmak isteyebilir. Örneğin tıp fakültelerinin ilk yılında veya dini cemaatlara üye olan bir kişinin acemilik döneminde üyenin onaylanmayan kendilik imajı yeni kabuller üzerinden yeniden inşa edilmeye başlar. Bu kabuller yeni gelen üyelerin daha önce yapamayacakları bir şeyi yapma yeteneğine sahip olduklarını keşfetmelerine yol açmaktadır.

3.3.3 Wanous’a Göre Sosyalizasyon Stratejileri

Wanous (1980) beş ana sosyalizasyon stratejisi olduğunu belirtmekte ve herhangi bir organizasyonda muhtemelen bunların karışımının kullanıldığını ifade etmektedir. Onun belirlediği bu stratejiler Caplow’un (1964) stratejileri ile benzerlik gösterse de Caplow çok daha fazla sayıda strateji olduğunu vurgulamıştır. Araştırmacı bu beş stratejiyi aşağıdaki şekilde açıklamaktadır (Wanous, 1980, s. 169-170):

1. Öğretim (Training): Öğretim tam veya yarı zamanlı olabilir. Öğretim çalışanın işiyle ilgili bilgi ve hünerleri kazanması anlamına gelmektedir.

2. Eğitim (Educate): Bu strateji yeni işe giren çalışanların örgütün politika, prosedür ve normları doğrultusunda eğitilmesi anlamındadır. Bu eğitim genellikle ustalık eğitimleri ile birlikte yürütülmektedir. Ancak bu eğitimin iş becerilerine de odaklanmadan yapılması da mümkündür. Bazı işletmeler bu eğitimi sert karakterli kişilerin örgüte girişini yumuşatmak, örgütte aktif ve verimli olmalarını sağlamak için kullanırlar.

3. Çıraklık: Bu strateji eş zamanlı olarak hem öğretim hem de eğitimi içermektedir. Yani hem işe yeni giren çalışanı eğitmeyi hem de eğitme sorumluluğuna sahip kişi ile yeni çalışanın arasındaki ilişkileri içermektedir.

4. Değer Düşürme: Burada amaç işe yeni giren kişiyi küçük düşürerek daha önce sahip olduğu inanç ve değerlerden arındırmak ve örgüte uygun yeni bir benlik imajı geliştirmesini sağlamaktır.

5. İşbirliği Yapma veya Cezbetme: Küçük düşürme stratejisinden daha ustaca yürütülen bir stratejidir. İşbirliği iki adımlı bir stratejidir. Öncelikle işe yeni giren çalışanlar örgütçe kabul edilir, daha sonra örgütün içine çekilir. İşbirliği yapma stratejisi grup halinde girenlerden çok işe tek başına girmiş yeni çalışanlar üzerinde başarılı olur. Cezbetme ustaca yürütülen sosyalizasyon stratejisinin farklı bir versiyonudur. Bu sürecin can alıcı noktası yeni işe girmiş bir çalışana cazip seçenekler sunmaktır.

3.3.4 Jones'a Göre Sosyalizasyon Taktikleri

Jones (1986) sosyalizasyon için ayrı bir model geliştirmemiş, Van Maanen ve Schein'in (1977) modelinde yer alan taktikleri gruplandırmıştır. Araştırmacı sosyalizasyon araçlarını bağlam, içerik ve sosyal yön olmak üzere üç gruba ayırmıştır. Daha sonra ise bu grupları kendi içlerinde kurumsal ve bireysel olmak üzere sınıflandırmıştır. Tablo 6 Jones'un (1986) Model'ini göstermektedir.

Tablo 6: Sosyalizasyon Taktiklerinin Sınıflandırılması

Sosyalizasyon	Kurumsallaşmış (Institutionalized)	Bireyselleşmiş (Individualized)
Bağlam (Context)	Kolektif	Bireysel
	Biçimsel	Biçimsel Olmayan
İçerik (Content)	Sıralı	Rastgele
	Sabit	Değişken
Sosyal Yön (Social Aspects)	Seri	Ayrı
	Atama	Mahrum Bırakma

Kaynak: (Jones, 1986, s. 263)

3.3.5 Ashford ve Black'e Göre Sosyalizasyon Taktikleri

Ashford ve Black geleneksel yaklaşımın işe yeni giren çalışanı, sosyalizasyon uygulamalarının ***pasif (reaktif)*** bir alıcısı olarak gördüğünü ifade etmektedir (Saks ve Ashforth, 1997, s. 246). Onlara göre ise çalışanlar bir kuruma girdiklerinde ***aktif (proaktif)*** olabilirler (Ashforth ve Saks, 1996, s. 201). Bu sebeple bireysel sosyalizasyon taktiklerini farklı bir bakış açısı ile sınıflandırmışlardır. Ashford ve Black'a (1996) göre yeni işe giren bir çalışan ***sosyal ağ kurma, genel sosyalizasyon, üstlerle ilişkiler inşa etme, iş değişikliği yapma, olumlu bakış açısı, bilgi arayışı, geri bildirim arayışı*** olmak üzere yedi farklı proaktif sosyalizasyon taktiğini kullanabilir.

3.4. Eğitim Kurumları ve Sosyalizasyon

Araştırmanın bu bölümünde ana toplumsal kurumlardan biri olan eğitim kurumundan, öğretmen sosyalizasyonunun süreç ve sonuçlarında kısaca bahsedilmiş, ayrıca eğitim ve sosyalizasyon ilişkisi farklı bir bakış açısıyla ortaya koyulmaya çalışılmıştır.

3.4.1 Toplumsal Bir Kurum Olarak Eğitim

Bütün toplumsal kurumlar değer, norm ve davranış biçimlerini bireye sosyalizasyon yoluyla aktarmaktadırlar. Ancak işlevi yeni bir insan birlikteliği kurmaktan ziyade toplu halde yaşayan insanları birbirine benzetmek ve sosyalizasyon sürecini düzenlemek (Aydın, 2018, s. 241) olan eğitim kurumunda incelenmesi ayrı bir önem arz etmektedir.

Eğitim, gerekli bilgi, beceri ve davranışları kazandırarak bireye kişilik kazandıran ve onu yetişkin yaşamına hazırlayan bir süreç olarak tanımlanmaktadır (Tezcan, 1981, s. 3). Esasen eğitimin resmi olarak toplumun eğitimsel düzenlemeleri eliyle, gayri resmi olarak da aile ve kültürel çevrede gerçekleşen bir sosyalizasyon süreci olduğunu söylemek mümkündür (Fichter, 2019, s. 146). Yani genç bireyler yetişkin olarak topluma mal oluncaya kadar eğitim-öğretim müesseselerindeki eğitim ve toplum tarafından uygulanan eğitim olmak üzere iki türlü eğitimden geçmektedirler (Akdemir, 1966).

Bütün toplumsal kurumlar işlevlerini örgütler vasıtasıyla gerçekleştirmektedirler. Ana toplumsal kurumlardan biri olan eğitim de işlevlerinin bir kısmını eğitim-öğretim kurumları aracılığıyla yerine getirmektedir. Eğitim kurumları hem öğretmenlerin hem de öğrencilerin sosyalizasyonu sağladığı için bu alandaki ilk araştırmalara konu olduğu görülmektedir. Hatta literatürde ders kitapları ve sosyalizasyon ilişkisini inceleyen bir araştırma bulunmaktadır. Doğan (1994) çalışmasında II. Abdulhamit ve II. Meşrutiyet dönemi ders kitaplarını inceleyerek, sözü geçen dönemdeki iktidarların doğrularını, idealize ettikleri insan tipini ve ders kitaplarını kullanarak kendi doğrularını insanlara nasıl aktardıklarını ortaya koymaya çalışmıştır.

Ders kitapları kadar öğrencilerin ve öğretmenlerin kendi aralarındaki ilişkiler de şüphesiz sosyalizasyonda etkilidir. Bu çalışmada da eğitim kurumlarında çalışan öğretmenlerin sosyalizasyonu konu edinilmiştir. Öğretmen sosyalizasyonunun uyum ve performans üzerindeki etkisi incelenmiştir.

3.4.2 Mesleki ve Örgütsel Açıdan Öğretmen Sosyalizasyonu

Alan yazında öğretmen sosyalizasyonu üzerine iki farklı bakış açısı ortaya koyulmuştur (Zeichner, 1980, s. 1): Fonksiyonalist ve diyalektik bakış açısı. Fonksiyonalist bakış açısı, sosyalizasyon sürecinde bireyi topluma uyan pasif bir unsur olarak değerlendirmektedir (Cheng ve Pang, 1997, s. 196). Diyalektik bakış açısı ise tam aksine bireyi süreçte aktif rol oynayan bir unsur olarak ele almakta ve sosyalizasyonun sadece eğitim programları vasıtasıyla değil saha deneyimleri ile de meydana geldiğini ifade etmektedir (Cheng ve Pang, 1997, s. 196). Bu çalışmada öğretmenlerin sosyalizasyonu, kurumun eğitim faaliyetleriyle sınırlandırılmadığından, diyalektik bakış açısıyla ele alınmaya çalışılmıştır.

Eğitim kurumlarında çalışan öğretmenlerin sosyalizasyonu hem mesleki hem de örgütsel açıdan gerçekleşebilir. Göreve yeni başlamış bir öğretmenin öğretmenlik mesleğinin değer, norm ve davranış kurallarını içselleştirmesi mesleki sosyalizasyon kapsamındadır. Öğretmenin okulun değer, norm, felsefe ve misyonunu öğrenerek çalıştığı kuruma uyum sağlama süreci ise örgütsel sosyalizasyon kapsamında değerlendirilmelidir (Çelik, 1998, s. 2). Eğitim kurumları her ne kadar işlevleri açısından benzerlik gösterse de, mülkiyet, eğitim basamağı, tür, amaç bakımından birbirinden farklılık arz edebilmektedir. Bu farklılıkların öğretmen sosyalizasyonu üzerinde etkili olabileceği düşünüldüğünden bu çalışmada öğretmenlerin mesleki değil örgütsel sosyalizasyonları incelenmiştir.

3.4.3 Öğretmen Sosyalizasyonunda Süreç ve Sonuç

İşe yeni girmiş bir çalışan işe girme süreci meslek veya kurum farketmeksizin iki şekilde sonuçlanabilir. İlk yol çalışanın az ya da çok sosyalize olarak örgüte uyum sağlamasıdır. İkincisi yol ise sosyalizasyon sürecinin başarısızlıkla sonuçlanması ve çalışanın örgütten ayrılmasıdır. Louis (1980) örgüte giriş aşamasında sosyalize olmaya veya ayrılmaya sebep olan faktörleri özetlemektedir. Tablo 7 bu faktörleri göstermektedir.

Tablo 7: Örgüte Giriş

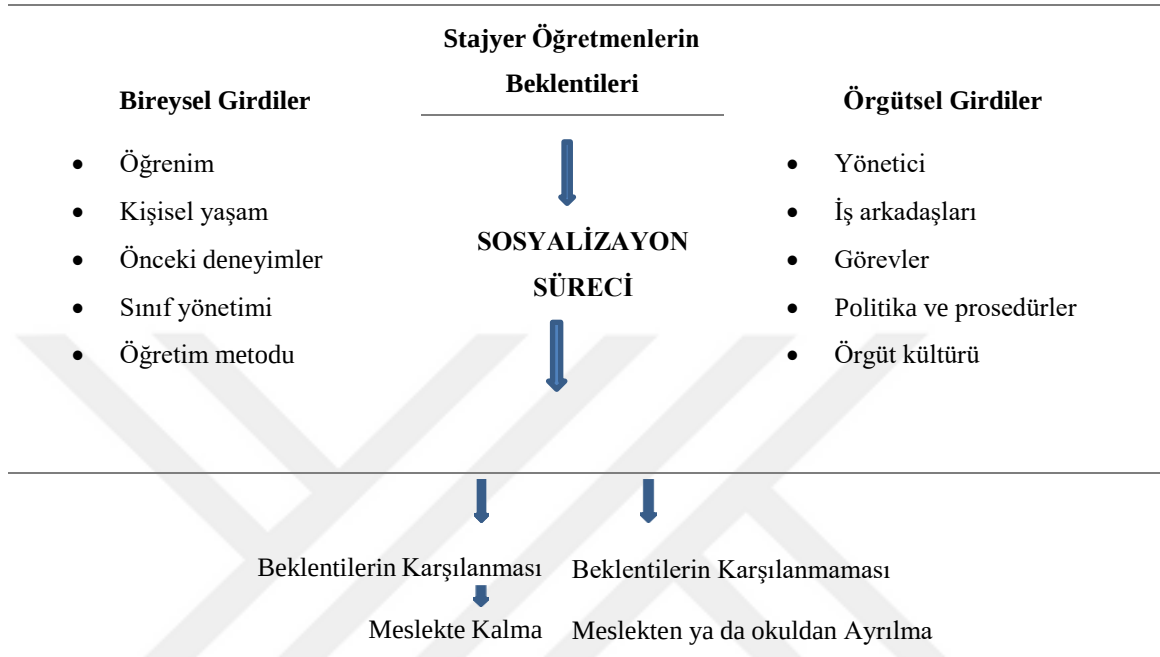
Örgüte Giriş	
Örgütten Ayrılma	Sosyalizasyon
- Gerçekçi olmayan beklentiler - Karşılanamayan beklentiler	- Sosyalizasyonun doğası - Sosyalizasyonun aşamaları - Sosyalizasyonun kapsamı (Rolünü öğrenme, kültürü öğrenme) - Sosyalizasyon pratikleri

Kaynak: (Louis, 1980, s. 227)

Genel olarak oluşturulmuş bu model öğretmenlik mesleği için de çizilebilir. Her ne kadar eğitim almış olsa da bir öğretmenin işe girdiğinde beklentilerinin gerçekçi olmaması veya karşılanamaması sebebiyle “gerçeklik şoku” yaşayacaktır. Bu durumun şiddetine göre işten ayrılması mümkündür. Öte yandan sosyalizasyonun uygulanma şekli, kapsamı, aşamaları gibi faktörlerle onun işte kalmasını da sağlayabilir. Bu faktörler yeni işe girmiş bir

çalışanın sosyalleşmesini sağlayacaktır. Quaglia (1989) stajyer öğretmenlerin sosyalizasyon süreçlerini gösteren bir model geliştirmiştir. Tablo 8 bu modeli göstermektedir.

Tablo 8: Stajyer Öğretmenlerin Sosyalizasyon Süreci



Kaynak: (Quaglia, 1989, s. 5)

Beklentileriyle birlikte bir eğitim kurumunda çalışmaya başlayan öğretmenler, bir taraftan öğrenim, kişisel yaşam, önceki deneyimleri, sınıf yönetimi tutumları, öğretim metodları gibi kişisel; öbür taraftan yöneticileri, iş arkadaşları, kendilerine verilen görevler, örgütün politika ve prosedürleri, örgüt kültürü gibi örgütsel girdilerle çevrili olarak sosyalizasyon sürecini yaşarlar. Bu sürecin sonunda beklentileri karşılanıyorsa öğretmenlik mesleğinde kalmayı, karşılanmıyorsa mesleği bırakmayı seçebilirler. Bu model öğretmen sosyalizasyonunun nasıl gerçekleştiğini kısaca özetlemektedir. Modelin diğer meslekler için de geçerli olduğunu söylemek mümkündür (Balcı, 2003, s. 77).

3.4.4 Bir Başka Açıdan Eğitim ve Sosyalizasyon

Toplumsal bir kurum olarak eğitimin işlevleri, genel işlevler, temel kurumlara ait işlevler ve gizil işlevler olarak sıralamaktadır (Aydın, 2018, s. 241). Her toplumsal kurum gibi eğitim kurumunun da işlevlerini örgütler yerine getirmektedir. Eğitim örgütleri sosyalizasyon süreçlerini çok etkin bir şekilde düzenleyip kullanmaktadır. Bu sürecin farklı bir açıdan okunması da mümkündür. Özetle sosyalizasyonu bu denli etkin kullanan örgütlerin bazen bir

kitle imha silahına dönüşüp dönüşmediği sorgulanması gereken bir konu olarak karşımıza çıkmaktadır.

Eğitim resmi ve gayri resmi olmak üzere iki farklı şekilde yürütülebilmektedir. Türkiye’de ortalama bir insan geleneğin tam ortasına doğmakta (aile) ve sonra pozitivist ideolojiye (okul) doğru adım atmaktadır (Arslan, 2019, s. 33). Aile ve kültürel çevre eğitim vasıtasıyla hâlihazırdaki geleneğini yeni doğmuş bireylerine aktarmakta ve kendini devam ettirme çabasını gayri resmi yoldan sürdürmektedir. Öte yandan eğitimsel düzenlemeler var olması istenen bir geleneğin bireylere aktarılması için resmi yoldan mücadele etmektedir. Bu resmi ve gayri resmi sosyalizasyon çabalarının oluşturduğu çatışma iklimi bütün yaşamı boyunca bireyi yalnız bırakmamaktadır.

Bu çatışma bir yana artık günümüzde kamusal eğitimin amacının insanları aptallaştırmak, mutsuzlaştırmak, birbirinden ayırmak ve itaat etmeyenin başını ezmek olduğu yüksek sesle söylenmekte (Gatto, 2018, s. 26), çağdaş toplumun daha fazla kurumsallaşma ve uzmanlaşma üreterek bireylerin kendi hayatları üzerinde söz söyleme ve karar verme haklarını ellerinden aldığı vurgulanmaktadır (İllich, 2006, s. 7). Örgütlerde sosyalizasyon süreçlerinin bu doğrultuda kullanılıp kullanılmadığı araştırmaya değer konulardan biri olarak karşımıza çıkmaktadır.

Eğitim sisteminin muhakeme gücünü kullanamayan bireyler yetiştirmesi, daha kötüsü kasten bundan mahrum bırakılmaları (Gatto, 2018, s. 172, 173) eğitim kurumları yoluyla gerçekleşen sosyalizasyonun en ağır sonuçlarından biri olarak düşünülebilir. Muhakeme gücü olmayan birey muhtemelen tek tipleşecek, olgu ve olaylara aynı tepkiyi verecektir. Bu da kaçınılmaz olarak insan eyleminin standartlaşmasına (İllich, 2000, s. 21) yol açacaktır. Hem eğitim kurumlarında hem de diğer bütün örgütlerde sosyalizasyonun bu yönde kullanımı deneysel olarak da araştırılmaya değer bir konudur.

BÖLÜM 4: ÖRGÜTSEL UYUM ve PERFORMANS

Çalışmanın dördüncü bölümünde örgütlerde uyum ve performans konuları ele alınmıştır. Öncelikle uyum türlerinden bahsedilmiş daha sonra örgütsel uyum düzeyleri açıklanmıştır. Araştırma modeline dahil olan kişi-örgüt ve kişi-iş uyumu kapsamı ve sonuçları bakımından da incelenmiştir. Performans ise öncelikle türleri bakımından ele alınmış daha sonra araştırma modeline dahil olan görev performansı açıklanmıştır.

4.1 Örgütsel Uyum

Uyumun en genel düzeyinin kişi-çevre uyumu olduğu söylenebilir. Alan yazında her bireyin karakterine az ya da çok uyan çevrelerin var olduğu kabul edilen bir görüştür (Pervin, 1968, s. 56). İşte bu iki değişken grup arasındaki olumlu veya olumsuz sonuçlar üretebilen eşleşme derecesi kişi-çevre uyumu olarak tanımlanmaktadır (Muchinsky ve Monahan, 1987, s. 268-269). Tanımda uyum, sonuçlarından hareketle açıklanmaya çalışılmıştır. Çünkü ister toplumsal yaşamda isterse de iş yaşantısında ele alınsın uyum, sonuçları bakımından önem arz etmektedir. Topluma uyum sağlayamayan birey toplumdan dışlanma sonucu olumsuz davranışlara yönelebilir. İş çevresine uyum sağlayamayan bireyin motivasyonu azalabilir, performansı düşebilir, uyumsuz davranışları sebebiyle iş yerinde çatışma ortamı doğabilir.

Kişi-çevre uyumu kavramının kuramsal altyapısı etkileşimci davranış teorisine dayanmaktadır (Muchinsky ve Monahan, 1987, s. 268). Buna göre fiili bir davranış hem bireysel özelliklere hem de o anda mevcut durumun yapısına bağlı olarak ortaya çıkmaktadır (Lewin, 1935, s. 71). Irak (2012) kişi-çevre uyumu araştırmalarının Murray'ın (1938) İhtiyaç-Baskı (Need-Press) modelinden etkilendiğini ifade etmektedir. İş çevresine uyumla ilgili araştırmaların ise Holland'ın (1973) Meslek Seçimi (Making a Vocational Choices: a Theory of Careers), Schneider'in (1987) Çekim-Seçim-Ayrılma (Attraction-Selection-Attrition / ASA), Hackman ve Oldham'ın (1976) İş Özellikleri Modeline (The Job Characteristics Model) dayandığı söylenebilir.

Uyumun kaynağı literatürde iki farklı bakış açısıyla açıklanmaya çalışılmıştır. Bazı araştırmalar uyum konusunda birey ve çevrenin özelliklerinin birbirine benzerliğini ele alırken bazıları ise birey ve çevrenin ihtiyaçları ile taleplerinin örtüşmesini ele almıştır. Uyumun

nereden kaynaklandığının incelenmesi bir bakıma uyum türlerinin de netleşmesine, daha iyi anlaşılmasına ve tanımlanmasına sebep olmuştur. Alan yazında uyumun benzerlik (supplementary) ve tamamlayıcılık (complementary) olmak üzere iki türü olduğu ifade edilmektedir (Muchinsky ve Monahan, 1987: 268).

4.1.2 Uyumun Türleri

4.1.2.1 Benzerlik Uyumu

Birey yeni bir çevreye girdiğinde kendi kişiliği, değerleri ve davranış biçimleri ile bu çevreye dâhil olmaktadır. Bireyin bu özellikleri yeni girdiği çevrenin özellikleriyle benzerlik veya farklılık gösterebilir. Benzerlik uyumu kişinin çevresiyle gösterdiği benzerlikler üzerine inşa edilmiş bir kavramdır. Bireyin çevredeki diğer kişilere benzer niteliklere sahip olması halinde benzerlik uyumu söz konusu olmaktadır (Çiçek, 2013, s. 6; Çiçek vd., 2018, s. 759).

Bireyin iş çevresinde benzerlik uyumu, bireyin değer, amaç, kişilik ve ilgilerinin örgütün ve mesleğin gerektirdiği değer, amaç, kişilik ve ilgilere benzemesi olarak ifade edilebilir. Çalışma ortamında tatmin, performans, görev süresi gibi değişkenler uyum göstergeleri olarak kullanılmakta ve bu uyum türü mesleki kariyer kararlarının alınmasında rol oynamaktadır (Muchinsky ve Monahan, 1987, s. 268).

4.1.2.2 Tamamlayıcılık Uyumu

Bireyin özellikleri girdiği çevrenin özellikleri ile farklı olabilir. Buna rağmen birey ve çevre arasında uyum söz konusu ise tarafların birbirlerinin eksik yanlarını tamamlaması söz konusudur. Tamamlayıcılık uyumu bireyin çevredeki diğer kişilerden farklı ve onlarda eksik olan özelliklere sahip olması halinde gerçekleşmektedir (Çiçek, 2013, s. 6; Çiçek vd., 2018, s. 759).

Birey iş çevresinde tamamlayıcılık uyumu, çevre bireyin ihtiyaçlarını karşıladığında, bireyin yetenekleri de çevrenin talep ettiklerini sağladığında ortaya çıkmaktadır. Bu durumda bireyin güçlü yönleri çevrenin ihtiyaçlarını tamamlamakta ve bu uyum türü personel seçim kararlarında rol oynamaktadır (Muchinsky ve Monahan, 1987, s. 268).

4.1.2.3 Benzerlik ve Tamamlayıcılık Uyumu Arasındaki Kavramsal Farklar

Benzerlik uyumu kişinin değer, norm, amaç, davranış gibi özellikler bakımından çevresine benzemesi halinde gerçekleşen bir uyum türüdür. Tamamlayıcılık uyumu ise kişinin beceri ve yetenekleri, deneyim ve çabası ile çevrenin talep ettiklerini aynı zamanda da çevrenin kişinin fizyolojik ve psikolojik ihtiyaçlarını karşılayabilmesi halinde ortaya çıkmaktadır. Bu uyum türleri odaklandıkları nokta açısından birbirinden ayrılmaktadır.

Benzerlik uyumunda çevre ile aynı özelliklere, tamamlayıcılık uyumunda ise farklı özelliklere sahip olmak uyumun ortaya çıkmasına sebep olmaktadır. Benzerlik ve tamamlayıcılık uyumunun kavramsal haritasının çıkarılması bu uyum türlerinin daha net bir şekilde anlaşılmasını sağlamaktadır. Tablo 9 adı geçen uyum türlerinin kavramsal haritasını vermektedir.

Tablo 9: Benzerlik ve Tamamlayıcılık Uyumu Arasındaki Kavramsal Farklar

Kişi	Uyum Türü	Çevre
<u>Özellikler</u> • Değerler • Amaçlar • Kişilik • İlgiler	Benzerlik Uyumu 	<u>Özellikler</u> • Değerler • Amaçlar • Kişilik • İlgiler
<u>Yetenekler</u> • Zaman • Çaba • Bağlılık • Deneyim • Görev ile ilgili sunulan bilgi, beceri, yetenekler • Kişilerarası ilişkiler için sunulan bilgi, beceri, yetenekler	Tamamlayıcılık Uyumu 	<u>Talep Edilenler</u> • Zaman • Çaba • Bağlılık • Deneyim • Görevle ilgili aranan bilgi, beceri, yetenekler • Kişiler arası ilişkiler için aranan bilgi, beceri ve yetenekler

<u>İhtiyaçlar</u>	Tamamlayıcılık Uyum	<u>Sağlananlar</u>
• Mali • Fizyolojik • Psikolojik • Görevle ilgili aranan fırsatlar • Kişiler arası ilişkilerde aranan fırsatlar		• Mali • Fizyolojik • Psikolojik • Görev ile ilgili sunulan fırsatlar • Kişiler arası ilişkiler için sunulan fırsatlar

Kaynak: (Kennedy, 2005, s. 6)

4.1.3 Uyum Düzeyleri

Örgütsel davranış disiplini açısından düşünüldüğünde ise örgütlerde uyumun en genel düzeyinin kişi-iş çevresi uyumu olarak ifade edilmesi doğru olacaktır. Kişi-iş çevresi uyumu ise kişi-örgüt, kişi-iş, kişi-meslek, kişi-kişi ve kişi-grup gibi alt bileşenlerden oluşmaktadır. Bu çalışmada, araştırma değişkeni olarak kişi-örgüt ve kişi-iş uyumu analize dâhil edilmiştir. Ancak konunun daha iyi anlaşılabilmesi için bahsi geçen alt bileşenlere kısaca değinilmesi uygun olacaktır.

Judge ve Ferris (1992) örgütlerde uyumun önemini anlayabilmek için öncelikle uyum için yerine getirilmesi gerekli ölçütlerin ne olduğunu anlamak gerektiğini ifade etmekte ve bu kriterleri şu şekilde sıralamaktadırlar:

1. Bir kontrol mekanizması olarak uyum belirli norm, inanç, amaç ve değerlere sahip bireyleri seçme yoluyla örgüte girenleri kontrol etmek için kullanılabilir. Böylece çalışanlar üzerindeki hakimiyet sosyalizasyon süreciyle değil seçim süreciyle sağlanmış olacaktır.
2. İş gücü homojenliği sağlama açısından uyum bir iş yerinde benzer insanların seçilerek homojen bir iş gücü oluşmasını veya var olan homojenliğin sürdürülmesini sağlamaktadır.
3. İş ile ilgili bir ölçüt olarak uyum işe uygun kişilerin istihdamını sağlamaktadır.

4. Kurumsal bir imaj güçlendirici olarak uyum yönetimin tercihlerini doğru bir şekilde yansıtan çalışanlar seçildiğinde çalışanların davranışları kurumun imajını yansıtabilmektedir.

4.1.3.1 Kişi-Örgüt Uyumu

Kişi-örgüt uyumu kişinin ve organizasyonun normları ve değerleri arasındaki uyum olarak tanımlanmaktadır (Chatman, 1989, s. 339). Kristof (1996) kişi-örgüt uyumunun birçok araştırmacı tarafından kişi ve organizasyon arasındaki uyum olarak tanımlandığını ancak bu kavramın daha iyi anlaşılabilmesi için benzerlik ve tamamlayıcılık uyumu bakış açılarından da değerlendirilmesi gerektiğini vurgulamaktadır.

Kişi-örgüt arasındaki tamamlayıcılık uyumu yetenekler-talep edilenler, ihtiyaçlar-sağlananlar temelinde oluşmaktadır. Muchinsky ve Monahan (1987) organizasyonlarda yüksek etkinlik ve verimlilik, düşük iş gören devir hızı gibi kriterlerin tamamlayıcı uyumun göstergesi olduğunu ileri sürmektedirler. Bu sebeple tamamlayıcılık uyumunun personel seçim kararlarında göz önünde bulundurulması örgüt açısından yararlı olacaktır. Yetenekleri örgütün talepleriyle uyuşan bireylerin ihtiyaçları örgüt tarafından karşılandığı müddetçe çalışma daha etkin ve verimli olacak buna bağlı olarak da iş gören devir hızı nispeten daha düşük gerçekleşebilecektir.

Öte taraftan kişi-örgüt arasındaki benzerlik uyumu ise kişinin kendi değer ve normlarının örgütünkilerle benzer olup olmadığı temelinde oluşmaktadır. Muchinsky ve Monahan (1987) iş tatmini, görev süresi ve bireysel iş performansı gibi kriterlerin benzerlik uyumunun göstergesi olduğunu ifade etmişlerdir.

İnsanlar genellikle kendi değer, beğeni ve ilgilerine yakın buldukları örgütlere katılmak istemektedirler (Muchinsky ve Monahan, 1987, s. 270). Bu açıdan da mesleki kararlar alınırken benzerlik uyumunun göz önünde bulundurulması hem örgüt hem de birey açısından yararlı olacaktır. Kişinin diğer üyelerle benzer değer, norm, davranışlara sahip olduğu bir çevreye girmesi, o çevreyle uyumlu olduğu algısını oluşturmakta, iş tatmini ve performansını artırabilmekte, görev süresini uzatabilmektedir.

4.1.3.1.1 Kişi-Örgüt Uyumunun Kavramsal Haritası

Kişi-örgüt uyumu hem benzerlik hem de tamamlayıcılık temelinde gerçekleşebilen bir uyum türüdür. Çalışanın kişiliği, değerleri, amaçları ve tutumları; örgütün kültürü, değerleri, amaçları ve normları ile uyum sağladığında benzerlik uyumu gerçekleşmektedir. Öte taraftan kişinin zaman, çaba, deneyim ve bağlılığı, görev bilinci ve kişiler arası ilişkileri örgütün talep ettikleri ile örtüşüyorsa; örgütün sağladığı mali, fiziksel ve psikolojik kaynaklar, görevden ve kişiler arası ilişkilerden beklentileri kişinin talep ettikleri ile örtüşüyorsa tamamlayıcılık uyumu gerçekleşmektedir.

Kristof (1996) kişi-örgüt uyumunun hem benzerlik hem de tamamlayıcılık uyumu bakış açılarından kavramsal bir haritasını çıkarmıştır. Tablo 10 bu modeli göstermektedir.

Tablo 10: Kişi-Örgüt Uyumunun Kavramsal Haritası

ÖRGÜT		KİŞİ
Özellikler	Benzerlik Uyumu (Supplementary Fit)	Özellikler
- Kültür/İklim - Değerler - Amaçlar - Normlar		- Kişilik - Değerler - Amaçlar - Tutumlar
Sağlananlar		Talep Edilenler
- Finansal Kaynaklar - Fiziksel Kaynaklar - Psikolojik Kaynaklar - Görevle ilgili fırsatlar - Kişiler arası ilişkilerle ilgili fırsatlar		- Finansal Talepler - Fiziksel Talepler - Psikolojik Talepler - Görevden beklenenler - Kişiler arası ilişkilerden beklenenler
Talep Edilenler	Tamamlayıcılık Uyumu (Complementary Fit)	Sağlananlar
- Zaman - Çaba - Bağlılık - Görev - Kişiler arası ilişkiler		- Zaman - Çaba - Bağlılık - Görev - Kişiler arası ilişkiler

Kaynak: (Kristof, 1996, s. 4)

4.1.3.1.2 Kişi-Örgüt Uyumunun Öncülleri

Chatman (1989) seçim ve sosyalizasyon süreçlerinin kişi-örgüt uyumunun öncülleri olduğunu ileri sürmektedir. Örgütlerin kendi değer, norm, beklenti ve davranış kurallarına uygun kişilikteki adayları iş gören havuzuna dâhil etmesi doğal olarak kişi-örgüt uyumunun sağlanmasına yol açacaktır. Öte yandan iş görenin kişilik, değer, norm ve tutumları

örgütüne uymasa dahi iyi düzenlenmiş bir sosyalizasyon süreci çalışanı örgüte uyuması yönünde motive edecektir.

İş gören seçim sürecinde bir adayın bilgi, beceri yetenekleri değerlendirilerek organizasyonun gereksinimlerine uygun adaylar işe alınırlar (Chatman, 1989, s. 344). Scheneider'in (1987) Çekim-Seçim-Ayrılma teorisine göre de farklı türdeki organizasyonlar farklı türdeki insanları çeker, seçer ve elinde tutmaya çalışır. Bir başka deyişle bireyler kendi özelliklerine uygun organizasyonlar tarafından istihdam edilirler. Bu açıdan düşünüldüğünde iş gören seçimi aşaması benzerlik uyumunun ön şartı haline gelmektedir.

Örgütün kendi kültürüne ve davranış kalıplarına uymayan iş görenleri istihdam etmesi halinde ise sosyalizasyon süreci devreye girecektir. Chatman (1989) sosyalizasyon süreçlerinin aslında çalışanlara örgütün normlarını ve değerlerini öğrettiğini ve kişi-örgüt uyumunun sosyalleşme deneyimleri ve sonuç değişkenleri arasındaki ilişkiye aracılık ettiği öne sürülmektedir. Bir başka deyişle sosyalizasyon kişi-örgüt uyumunun öncülü konumundadır.

4.1.3.1.3 Kişi-Örgüt Uyumunun Sonuçları

İş tatmini, bağlılık, işten ayrılma niyeti ve işten ayrılma gibi değişkenlerin kişi-örgüt kültürü uyumunun bireysel sonuç değişkenleri olduğu vurgulanmaktadır (O'Reilly vd., 1991, s. 52). Yine işe yeni girmiş bir çalışanın uyum göstergesi olarak iş tatmini ve performansın pozitif; psikolojik sıkıntı ve işten ayrılma niyetinin negatif göstergeler olduğu da ortaya koyulan diğer bir bilgidir (Nelson ve Quick, 1991, s. 4).

Değerlerin değişimi gibi özel, ekstra rol davranışı gibi genel çıktılar da kişi-örgüt uyumunun sonuçları arasında gösterilmektedir (Chatman, 1989, s. 335). Yine kişi-örgüt uyumunun örgütsel bağlılığı, iş tatminini, işten ayrılma niyetini, çalışanların örgütü başkalarına tavsiye etme isteklerini yordadığı, kişi-iş uyumunun ise iş tatmini ve işten ayrılma niyetini yordadığı ancak bağlılık ve çalışanların örgütü başkalarına tavsiye etme isteklerini etkilemediği literatürde ortaya koyulan bulgular içindedir (Cable ve Judge, 1996, s. 303).

4.1.3.2 Kişi-İş Uyumu

İş terimi ile kişinin istihdam edilmesi karşılığında yerine getirmesi beklenen görevler ve bu görevlerin nitelikleri kastedilmektedir (Kristof, 1996, s. 8). Edwards (1991) kişi-iş uyumunu bir kişinin görevleri etkin bir şekilde yerine getirmek için gerekli yeteneklere sahip olması, işin de kişinin ihtiyaçlarını karşılaması olarak tanımlamaktadır. Bu bakış açısından kişi-iş uyumu tamamlayıcılık uyumu görünümü arz etmektedir. Bir başka deyişle bir kişinin işine yetenekler-talep edilenler, ihtiyaçlar sağlananlar açısından uyum göstermesi kişi-iş uyumu olarak tanımlanmaktadır.

4.1.3.2.1 Kişi-İş Uyumunun Kapsamı ve Sonuçları

Örgütlerde uyumdan bahsedilirken uyumun hangi düzeyde ele alındığının ortaya koyulması gerekmektedir. Eğer kastedilen kişi-iş uyumu kavramı ise bu durumda işin yapıldığı organizasyona değil icra edilen işe uyum söz konusudur (Kristof, 1996, s. 8). Bu sebeple kişi-iş uyumunun kapsamının ayrıntılı bir şekilde ortaya koyulması önem arz etmektedir.

Muchinsky ve Monahan (1987) benzerlik ve tamamlayıcılık uyumunun sonuç değişkenlerinin farklılaştığını ileri sürmektedir. Literatürde genellikle kişi-örgüt uyumu benzerlik, kişi-iş uyumu tamamlayıcılık uyumu temelinde incelenmektedir. Literatür de bu iki uyum türünün sonuçlarının farklılık arz ettiği ortaya koyulsa da benzer sonuçlar da bulunmaktadır. Kişi-iş uyumunun iş tatminini, performansı, motivasyonu, bağlılığı artırdığı, işten ayrılma niyetini, iş gören devir hızını azalttığı ileri sürülmektedir. Edwards (1991) ilgili çalışmaları inceleyerek kişi-iş uyumunun kapsamını ve sonuçlarını toplu halde ortaya koymuştur. Tablo 11 araştırmacının geliştirmiş olduğu bu modeli ortaya koymaktadır.

Tablo 11: Kişi-İş Uyumunun Kapsamı ve Sonuçları

KİŞİ		SONUÇLAR	
<u>İstekler</u>	• İhtiyaçlar • Amaçlar • Değerler • İlgiler • Tercihler		
<u>Yetenekler</u>	• Özellikler • Deneyim • Eğitim	• İş tatmini • Fizyolojik ve psikolojik sağlık • Başa çıkma ve intibak • Motivasyon • Performans • İşe devamsızlık • İş gören devri • Meslek seçimi	
	<u>İŞ</u>		
<u>Sağlananlar</u>	• Mesleğin sundukları • Örgütün sundukları • İşin sundukları		
<u>Talep Edilenler</u>	• İş yükü • Performans gereklilikleri • Araçla yapılan faaliyetler		

Kaynak: (Edwards, 1991, s. 285)

4.1.3.3 Kişi-Meslek Uyumunu

Meslek “Belli bir eğitim ile kazanılan, sistemli bilgi ve becerilere dayalı, insanlara yararlı mal üretmek, hizmet vermek ve karşılığında para kazanmak için yapılan, kuralları belirlenmiş iş (TDK, 2022)” olarak tanımlanmaktadır. Her ne kadar meslek bir iş olarak tanımlansa da her iş bir meslek olarak tanımlanamaz. Çünkü bir işin meslek olabilmesi için taşıması gereken bazı özellikler mevcuttur.

Her iş bir meslek sayılmadığına göre kişi-iş uyumu kavramı kişi-meslek uyumu kavramından farklılık arz etmektedir. Kişi-meslek uyumu benzerlik üzerine kurulu bir kavramdır ve kişinin ilgilerinin belirli bir meslek üyeliği ile örtüşmesi anlamına gelmektedir (Muchinsky ve Monahan, 1987, s. 270).

Holland (1973) geliştirmiş olduğu Meslek Seçimi teorisinde bireylerin kişilik özelliklerine benzer özelliklere sahip meslekleri seçmeleri gerektiğini ifade etmektedir. Gerçekçi, araştırmacı, sanatsal, sosyal, girişimci ve geleneksel olmak üzere altı başlık altında

sınıflandırılan kişilik tiplerine uygun yine gerçekçi, araştırmacı, sanatsal, sosyal, girişimci ve geleneksel olmak üzere altı tür çevre bulunmaktadır (Holland, 1973, s. 2). Sosyal yönü zayıf bir bireyin pazarlamacı olması, araştırmacı yönü zayıf bir bireyin akademisyen olması bu teoriye göre etkili sonuçlar doğurmayacaktır. Holland (1973) kişilik özellikleri ile çevrenin uyuşması halinde doğru mesleki seçim ile mesleki istikrar ve başarının gerçekleşeceğini, eğitim ile ilgili doğru seçim yapılacağını ve başarı sağlanacağını, etkinlik için kişisel yeterlilik ve sosyal davranış ve duyarlılık kazanılacağını iddia etmektedir.

4.1.3.4 Kişi-Kişi Uyumu

İşler nadiren izole olarak yapıldığından, iş arkadaşları çalışma ortamında uyum sağlanması gereken bir diğer önemli hususu oluşturmaktadır (Kristof-Brown vd., 2002, s. 985). Çalışma ortamında kişi-kişi uyumu kişinin hem meslektaşları hem amirleri hem de astları ile olan uyumunu gerektirmektedir. Kişinin diğer çalışanlarla bire bir uyumu söz konusu olduğunda iş çevresinde kişi-kişi uyumunun varlığından bahsedilebilir.

Bireyin ve diğer çalışanların değerlerinin birbirine uyması iş çevresinde kişi-kişi uyumunu sağlayan önemli bir boyut olarak karşımıza çıkmaktadır (Adkins vd., 1996, s. 439). Ancak kişi-kişi uyumunu yalnızca bu bakış açısından değerlendirmek doğru olmayacaktır. Aynı zamanda çalışanlar meslektaşları, amirleri ve astlarının sahip olmadığı beceri, yetenek ve özelliklere sahip olabilmektedirler. Kişinin iş çevresinde diğer çalışanların sahip olmadığı özelliklere sahip olması onun çevreyi tamamlayıcı bir işlev yerine getirmesine yol açmaktadır. Bu sayede iş çevresinde kişi-kişi uyumu tamamlayıcılık temelinde gerçekleşmiş olmaktadır.

4.1.3.5 Kişi-Grup Uyumu

Kişi-grup uyumu birey ve iş grubu arasındaki bağdaşma olarak tanımlanmaktadır (Kristof, 1996, s. 7). İş grupları örgütsel davranış disiplininde önemli bir araştırma alanıdır. Grup normları, dinamikleri gibi kavramlar bu alanın inceleme konularıdır. Birey yeni bir çalışma grubuna girdiğinde yeni değerler, normlar ve davranış biçimleriyle karşılaşılır. Belirtmek gerekir ki insanlar kendine has kültürel inanç ve uygulamaları olan belirli bir sosyal grubun üyesi olduklarında kendilerine ait bir imaj geliştirirler ancak sosyal grup değiştiğinde ve onlar bu yeni kültürün bir parçası olduğunda kendilik imajları da değişecektir (Trice ve Beyer, 1993, s. 10).

Kristof (1996) çalışma grubunun yakın iş arkadaşlarından oluşan küçük bir gruptan oluşabileceği gibi, fonksiyon veya coğrafi bölge esasına göre bölümlenmiş büyük departmandan da oluşabileceğini ifade etmektedir. Çalışma grubunun büyüklüğü yani gruba dâhil olan üye sayısı bireyin gruba uyumunu da etkileyecektir.

Gruplarla ilgili bir diğer ilgi çekici araştırma alanı sosyal kaytarmadır. Sosyal kaytarma bireyin çalışma grubu ile çalıştığında tek başına çalıştığından daha az çaba sarf etmesi olarak tanımlanmaktadır (Kravitz ve Martin, 1986, s. 936). Öte yandan Yeni bir çalışma grubuna dâhil olduğunda birey bazen de grubun diğer üyelerinin performansına uyabilmek için çabasını artırabilir.

4.2 Örgütlerde Performans

Her tür örgütün nihai amacının, hedeflerine etkin ve verimli bir şekilde ulaşmak olduğu söylenebilir. Örgütler geçmiş faaliyetlerini değerlendirerek karar alabilmek için performans ölçütünü kullanmaktadırlar (M. Ş. Eren ve Kaplan, 2014, s. 177). Bu sebeple performansın ölçülmesi örgütler açısından çok önemli bir husustur.

Performans Türk Dil Kurumu Sözlüğünde “başarım” (TDK, 2022) olarak tanımlanmaktadır. Başarımın örgüte yansması hem bireysel hem de örgütsel açıdan olmaktadır. Örgütün hedeflerine ulaşabilmesi için çalışanların da kendilerine verilen görevleri etkin ve verimli bir şekilde yerine getirmesi gerekmektedir. Örgüt performansının ön koşulunun iş gören performansı olduğu söylenebilir. Beşeri sermayenin nitelikli olması performansı artırıcı bir etki göstermektedir (Erdil vd., 2004, s. 102).

Örgütsel performans karlılık, satış ve pazar payında büyüme ile ilgili örgütsel hedeflere ulaşılmasının yanı sıra firmanın genel stratejik hedeflerine de ulaşılması olarak tanımlanmaktadır (Hult vd., 2004, s. 430-431). Bireysel performans ise çalışanın belirli bir zamanda kendisine verilen görevi yerine getirerek elde ettiği sonuçlar olarak ifade edilmektedir (Özgen vd., 2002, s. 209). Günümüzde bireysel ve örgütsel performansın yanında takım/grup performansı da örgütsel davranışın araştırma konuları içinde yer almaktadır. Bu çalışmada bireysel performans olarak da ifade edilen çalışan performansı

sonuç değişkeni olarak yer almaktadır. Ancak araştırmanın bu kısımda diğer performans türlerinden de kısaca bahsedilecektir.

4.2.2 Performansın Türleri

4.2.2.1 Örgüt Performansı

Porter (1991) firma başarısını üstün ve sürdürülebilir bir finansal performansa yol açan rekabetçi konum olarak tanımlamaktadır. Örgütsel performans sadece pazar payı, gelir, karlılık gibi ekonomik göstergelerden oluşmamaktadır. Daha doğrusu sürdürülebilir bir finansal performans yakalayabilmek, rekabetçi konum elde edebilmek için örgütlerin yenilikçi stratejiler izlemesi gerektiği söylenebilir. Hagedoorn ve Cloodt (2003) yenilik performansının örgütsel performansın önemli göstergelerinden olduğunu ifade etmiştir. Literatürde pazar odaklılığın, girişimciliğin ve yenilikçiliğin performansın en güçlü itici güçlerinden olduğu ortaya koyulmuştur. (Hult vd., 2004, s. 435).

Eren vd. (2005) çalışmalarına firma performansını yenilik performansı ve finansal performans olmak üzere iki boyutlu bir yapı şeklinde incelemişlerdir. Finansal performans satış veya gelir artışı, pazar payı artışı, ciro artışı, toplam varlık karlılığı, öz sermaye/yatırım karlılığı gibi bileşenlerden; yenilik performansı rakiplerden önce pazara yeni ürün sunma, pazara ürün sunma süresi, yeni ürün ve hizmetlere ait proje ve fikir geliştirme, süreç ve yöntem geliştirme, yeni ürün geliştirme gibi bileşenlerden oluşmaktadır (Eren vd., 2005, s. 209).

4.2.2.1 İş Gören Performansı

Örgüt performansına yönelik karar ve stratejilerin uygulayıcısı nihayetinde iş görenlerdir. Hem satış, karlılık, ciro gibi finansal hem de yeni patent, ürün, proje geliştirme gibi yenilik performansını gerçekleştirecek olan beşeri sermayedir. Bu sebeple örgüt performansının ön şartı çalışan performansdır denebilir.

Bireysel iş performansı çalışanın belirli bir zamanda kendisine verilen görevi yerine getirerek elde ettiği sonuçlar olarak ifade edilmektedir (Özgen vd., 2002, s. 209). Örgütsel performansta olduğu gibi bireysel iş performansının da boyutlu bir yapı sergilediği düşünülmüştür. Araştırmacılar bu boyutların ne olduğuyla ilgili olarak farklı görüşler ortaya koymuşlardır. Rotundo ve Sackett (2002) iş performansının tanımından yola çıkarak

bileşenlerini ortaya koyan çalışmaları özetlemişlerdir. Tablo 12 iş performansının alanını belirlemeye yönelik çalışmaların özetini göstermektedir.

Tablo 12: İş Performansının Alanını Belirlemeye Yönelik Çalışmaların Özeti

	Bileşen	Tanım
Katz ve Kahn (1978)	Rol performansı	Nicel ve nitel performansı karşılamak ya da bunların ötesine geçmek
	Yaratıcı veya kendiliğinden davranışlar	Örgütsel hedeflere ulaşılmasını kolaylaştırmak, işbirliği yapmak, örgütü korumak
Murphy (1989)	Örgüte katılmak ve örgütte kalmak	Düşük iş gören devir hızı ve düşük devamsızlık
	Görev performansı	Görev ve sorumlulukların yerine getirilmesi
	Kişiler arası ilişkiler	İşbirliği yapmak, iletişim kurmak, işle ilgili bilgi alışverişinde bulunmak
	Yıkıcı ve zararlı davranışlar	Güvenlik ve emniyeti ihlal etmek, ekipmana zarar vermek, kazalar
	Zaman öldürme davranışları	Madde bağımlılığı, yasa dışı faaliyetler
Campbell (1990)	İşe özgü görev yetkinliği	Temel teknik görevler
	İş temelli olmayan görev yeterliliği	Belirli bir işe özgü olmayan görevler
	Yazılı ve sözlü iletişim yeterliliği	Yazılı materyal hazırlamak veya sözlü sunum yapmak
	Çaba sarf etmek	Ekstra çaba sarf etmek, olumsuz koşullar altında bile çalışmaya istekli olmak
	Kişisel disiplini sürdürmek	Olumsuz veya ters davranışlardan kaçınmak (madde kullanımı gibi)
	Akran ve ekip performansına imkan vermek	Akranları desteklemek ve onlara yardımcı olmak, katılımı güçlendirmek
	Denetim ve liderlik	Etkileme, hedef belirleme, ödüllendirme ve cezalandırma
	Yönetim ve uygulama	Beşeri ve maddi kaynakları organize etmek, ilerlemeyi izlemek, problem çözmek
	Görev performansı	Resmi açıdan işin bir parçası olmak ve örgüte teknik anlamda katkıda bulunmak
	Bağlamsal performans	Zorunlu değil isteğe bağlı olarak sosyal ve psikolojik çevreye katkıda bulunmak
Borman ve Brush (1993)	Teknik faaliyetler	Planlama, teknik yetkinlik, yönetim
	Liderlik ve denetim	Rehberlik, yönlendirme, motive etme, koordine etme

Welbourne, Johnson, ve Erez (1998)	Kişilerarası ilişkiler	İletişim kurmak, iyi bir organizasyon imajını ve çalışma ilişkilerini sürdürmek
	Yararlı bireysel davranış	Örgütün yönergeleri ve sınırları içinde çalışmak
	İş	Özellikle kendi iş tanımıyla ilgili şeyler yapmak
	Kariyer	Örgütte ilerlemek için gerekli becerileri edinmek
	Yenilik	İşinde ve örgütte bir bütün olarak yaratıcılık ve yenilik
	Takım	Örgütün başarısı için iş arkadaşları ve ekip üyeleriyle birlikte çalışmak
	Örgüt	Örgütte ilgili işlerde görev tanımının ötesine geçmek

Kaynak: Rotundo ve Sackett (2002)

Bireysel iş performansının bağlamsal performans ve görev performansı (Borman ve Motowidlo, 1993, s. 71) olmak üzere iki boyutu olduğunu ortaya koyan yapı, daha sonra yapılan çalışmalarla doğrulanmıştır (Motowidlo ve Van Scotter, 1994). Hatta bağlamsal performansın da özgecilik/diğergamlık (altrusim) ve öz disiplin/sorumluluk (conscientiousness) (Goodman ve Svyantek, 1999) olmak üzere iki boyutlu bir yapıya sahip olduğu ortaya koyulmuştur. Bu çalışmada da bireysel iş performansının bağlamsal performans ve görev performansı olmak üzere iki boyutu yapısı dikkate alınmış ve sonuç değişkeni olarak sadece görev performansı modele dâhil edilmiştir.

1.6.2.1.1 Görev Performansı

Katz ve Kahn (1966) rol performansını nitel ve nicel performans standartlarını karşılamak veya bunların ötesine geçmek olarak tanımlamaktadır. Ancak daha sonra yapılan sınıflandırmalar (Borman ve Motowidlo, 1993) görev tanımında bulunan davranışların sadece görev performansı ile ilgili olduğunu, işin tanımını aşan davranışların ise bağlamsal performans olarak değerlendirilmesi gerektiğini ifade etmektedir.

Jawahar ve Carr (2007) görev performansını bir işi diğerinden ayıran asli unsurları olarak ifade etmektedir. Literatürde görev performansının iki boyutlu bir yapıdan oluştuğu ortaya koyulmuştur. İlk boyut bir malın üretimine veya bir hizmetin sağlanmasına katkıda bulunan davranışları içermektedir (Rotundo ve Sackett, 2002, s. 67). İkinci boyut ise teknik faaliyetlerin yerine getirilmesine yardımcı olan ve sürdürülmesini sağlayan faaliyetlerdir (Motowidlo ve Van Scotter, 1994, s. 476). O halde denebilir ki görev performansı bir malın

üretilebilmesi veya bir hizmetin sağlanabilmesi için yerine getirilmesi gereken teknik faaliyetlerden ve destek faaliyetlerinden oluşmaktadır.

1.6.2.1.2 Bağlamsal Performans

Çalışanların ana görevleriyle doğrudan ilgili olmayan ancak görev etkinliğini sağlayan örgütsel, sosyal ve psikolojik bağlamı şekillendiren bazı önemli davranışlar sergilemesi, örgütsel hedeflere ulaşma çabalarına yardımcı olabilir veya bunları engelleyebilir (Borman ve Motowidlo, 1993, s. 71). Çalışanlar görev dışı olumlu davranışlarıyla örgütün hedeflerine ulaşmasına katkıda bulunabilecekleri gibi olumsuz bir davranışlarıyla da örgütün hedeflerine ulaşmasını engelleyebilirler. Bu sebeple örgütler açısından iş görenlerin görevleriyle ilgili davranışları ne kadar önemliyse görev tanımında yer almayan davranışları da o kadar önemlidir.

Bir örgüt üyesinin rolünü yerine getirirken etkileşimde bulunduğu birey, grup ve örgütün refahını sağlamaya yönelik davranışları olumlu sosyal davranışlar olarak tanımlanmaktadır (Brief ve Motowidlo, 1986). Çalışanlar, ana görevleriyle doğrudan ilgili olmayan davranışlar yoluyla örgütsel etkililiği artırabilirler (Goodman ve Svyantek, 1999, s. 254). İşte çalışanların görev performansı kategorisine girmeyip de örgütsel etkililiği artıran faaliyetleri bağlamsal performans olarak adlandırılmaktadır (Borman ve Motowidlo, 1993, s. 75).

Örgütün finansal performansını artırmada iş gören performansının katkısı göz ardı edilemeyeceği gibi görev performansını artırmada da bu tür davranışların etkisi göz ardı edilemez. Borman ve Motowidlo (1993) bağlamsal performans faaliyetlerini aşağıdaki gibi sıralamaktadırlar:

- Asıl görevin bir parçası olmayan faaliyetlere gönüllü olmak.
- Asıl görevini başarıyla yerine getirebilmek için büyük bir hevesle çaba sarf etmek.
- Diğer çalışanlara yardım etmek ve onlarla iş birliği yapmak.
- Kişisel açıdan zor olsa da örgütsel kural ve prosedürleri uygulamak.
- Örgütsel amaçları desteklemek ve savunmak.

1.6.2.1.3 Bağlamsal Performans ve Görev Performansı Arasındaki Farklar

Görev performansı ve bağlamsal performans bileşenleri itibariyle birbirinden farklıdır. Basitçe görev performansının alanını işin tanımı oluştururken bağlamsal performansın alanını iş tanımını aşan davranışlar oluşturmaktadır. Polatçı (2011), Borman ve Motowidlo (1993), Motowidlo ve Van Scotter (1994), Borman (2004) ve Ahadzie ve arkadaşlarının (2008)'nin çalışmalarından yararlanarak görev performansı ve bağlamsal performans arasındaki farkları özetlemiştir. Tablo 13 bu farkları göstermektedir.

Tablo 13: Görev Performansı ve Bağlamsal Performans Arasındaki Farklar

Görev Performansı	Bağlamsal Performans
Görev tanımında açıkça belirtilen faaliyetlerden oluşmaktadır.	Görev tanımında yer almayan ve gönüllülüğe dayanan rol davranışlarından oluşmaktadır.
Teknik ve bilişsel faktörleri kullanılarak örgütsel amaçlara ulaşmayı sağlar.	Sosyal ve psikolojik faktörleri kullanarak örgütsel amaçlara ulaşmayı kolaylaştırır.
Teknik işlere doğrudan ve dolaylı olarak katkı sağlar.	Teknik işlere sadece dolaylı olarak katkı sağlar.
Genellikle farklı görevler için farklı faaliyetlere dayanır.	Görevlerin hemen hemen hepsi için aynıdır. Görevden göreve fazla fark göstermez.
Sınırları iş görenlerin bilgi, beceri ve yetenekleri belirler.	Sınırları iş görenlerin iradesi, yatkınlığı gibi kişisel farklılıklar belirler.

Kaynak: Polatçı (2011)

BÖLÜM 5: ÖRGÜTSEL SOSYALİZASYONUN GÖREV PERFORMANSINA ETKİSİNDE KİŞİ-ÖRGÜT VE KİŞİ-İŞ UYUMUNUN ARACILIK ROLÜ ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA

Çalışmanın son bölümü örgütsel sosyalizasyonun görev performansına etkisinde kişi-örgüt ve kişi-iş uyumunun aracılık rolü üzerine yapılan araştırmaya ayrılmıştır. Bu bölümde ilk olarak yapılan literatür taramasının sonuçları verilmiştir. Araştırma problemi, amaç ve önemi açıklandıktan sonra araştırma yöntemi ortaya konulmuştur. Son olarak araştırma bulguları ortaya konulmuştur.

5.1. Literatür Taraması

Araştırmanın bu bölümünde araştırma değişkenleri ile ilgili daha önce yapılmış deneysel çalışmaların sonuçlarına yer verilmiştir. Örgütlerde sosyalizasyon, uyum ve performansla ilgili daha önce yapılmış çalışmaların incelenmesi, literatürdeki boşluğun ortaya koyulması ve araştırma probleminin ifade edilmesi açısından önemlidir.

5.1.1 Örgütsel Sosyalizasyonla İlgili Çalışmalar

Örgütsel sosyalizasyon çalışmalarının çalışanın örgüt içinde değişimini, zorla ikna edilmesini ve asimilasyonunu ima eden çalışmalarla başladığını söylemek mümkündür. Hatta yapılan bazı çalışmalar, örgüte ve role uyumu, sosyal etkileşim ve bağlılığı sosyalizasyon olarak değerlendirmektedir. Alan yazında yapılan ilk araştırmaların teorik olduğu görülmektedir. Öte yandan ilk deneysel araştırmalar süreç ve kapsam üzerine yoğunlaşmaktadır. Sosyalizasyonun öncülleri ve sonuçları, aracı değişken vasıtasıyla sonuç değişkenlerini etkilemesi daha geç inceleme konusu olmuştur.

Van Maanen ve Schein (1977) literatürde belirli bir örgütte veya meslekte sosyalizasyon sürecini inceleyen kendine özgü tek vaka çalışmaları olduğu gibi karşılaştırmalı ve tarihsel ampirik çalışmaların da yer aldığını belirtmiştir. Öte yandan Chao ve arkadaşları (1994) örgütsel sosyalizasyon çalışmalarının sosyalizasyon sürecini inceleyenler ve sosyalizasyonun kapsamını inceleyenler olmak üzere iki farklı tipte yapıldığını vurgulamaktadır. Araştırmanın bu kısmında örgütsel sosyalizasyon ile ilgili belli başlı teorik

ve deneysel çalışmaların sonuçlarına ham liste literatür özeti şeklinde ve kronolojik olarak yer verilmiştir.

Örgütsel sosyalizasyonla ilgili ulaşılabilen ilk teorik araştırma Dornbusch'a (1955) aittir. Araştırmacı çalışmasında USA Sahil Güvenlik Akademisi'nin asimile edici bir işlev gördüğünü, harbiyelileri dış dünyadan izole ederek kendilerini yeni rolleriyle özdeşleştirmelerine yardımcı olduğunu ve benlik anlayışlarını değiştirdiğini öne sürmektedir. Bir diğer teorik çalışma ise Becker ve Strauss (1956) tarafından yürütülmüştür. Araştırmacılar mesleklerin ve örgütlerin birey davranışının yapısını ve yönünü değiştirdiğini, genişletip daralttığını, amaçları dönüştürdüğünü ifade etmektedir.

Ulaşılabilen ilk deneysel çalışmalardan biri Schein (1963) tarafından yapılmıştır. Araştırma sorusu şirket yöneticilerinin sosyalizasyon deneyimlerinin, şirketin onları zorla ikna etmeye çalışmasıyla açıklanıp açıklanamayacağı olarak ifade edilmektedir. Araştırmacı M.I.T.'den 1961, 1962, 1963 yıllarında Endüstriyel Yönetim Yüksek Lisans programından mezun olan 15'i erkek toplam 45 öğrenciden oluşan bir denek grubu ile çalışmıştır. Araştırma sorusunu yanıtlamak amacıyla boylamsal bir grup çalışması yapılmıştır. Sonuç olarak, araştırmacılar veri toplama süreci henüz tamamlanmadığı için bu çalışmanın ara bir rapor olduğunu belirtmişler ancak sosyalizasyon sürecinin enine kesit değil uzun süreli boylamsal olarak incelenmesinin önemini vurgulamışlardır. İlk deneysel çalışmalardan bir diğeri ise Evan (1963) tarafından yapılmıştır. Araştırmada grup üye etkileşiminin örgütsel sosyalizasyon sürecini etkilediği sonucuna varılmıştır.

Cogswell (1968) sosyologların sosyalizasyonun yapısal özellikleri üzerinde yeterince durmadığını öne sürmüş ve sosyalizasyonun üç tür yapısal özellik barındırdığını ifade eden bir taslak ortaya koymuştur. Araştırmacıya göre sosyalizasyonun ilk yapısal özelliği işe yeni girmiş çalışan ve sosyalizasyon etmeni arasındaki ilişkidir. İkinci yapısal özellik sosyalizasyon ortamı, üçüncü yapısal özellik ise hedef roldür.

Schein (1968), çalışmasında sosyalizasyon sürecinin gücüne dikkat çekmiş ve süreç sonucunda oluşabilecek aşırı uyumun veya uyumsuzluğun tehlikesini vurgulamıştır. Araştırmacı ayrıca mesleki ve örgütsel sosyalizasyonun ilişkisinden bahsetmiş, pratikte değişen bu ilişkinin hem işletme fakülteleri hem de iş organizasyonları açısından etkisini tartışmıştır.

Miller ve Wager (1971) *Adult Socialization, Organizational Structure, and Role Orientations* isimli araştırmalarında bir Amerikan havacılık şirketinde çalışan bilim adamı ve mühendislerin role uyum sağlama türlerini incelemiştir. Katılımcılar yoğun bir şekilde mesleki ve örgütsel sosyalizasyon deneyimlerine maruz kalmışlardır. Araştırma sonucunda bilim adamı ve mühendisler tarafından gösterilen rol uyumunun alınan eğitimin uzunluğu ve tipine göre değiştiği tespit edilmiştir. Araştırmacı ayrıca organizasyonun rol uyumunu güçlendirdiğini ortaya koymuştur.

Buchanan (1974) *Building Organizational Commitment: The Socialization of Managers in Work Organizations* isimli çalışmasında 279 özel ve kamu yöneticisinin hangi örgütsel deneyimlerinin örgütsel bağlılık üzerinde en büyük etkiye sahip olduğunu ve deneyimlerin görev süresi ve kariyer aşamasına göre değişip değişmediğini konu edinmiştir. Araştırma sonucunda bazı iş deneyimlerinin bağlılıkla ilişkili olduğu ve deneyimlerin etkisinin görev süresine göre değiştiği ortaya koyulmuştur.

Van Maanen (1975) *Police Socialization: A Longitudinal Examination of Job Attitudes in an Urban PoliceDepartment* isimli çalışmasında işe yeni girmiş polislerin deneyim kazanmalarıyla birlikte tutumlarında meydana gelen değişimleri konu edinmiştir. Çalışma polis eğitim programına katılanların motivasyon, bağlılık ve memnuniyetlerini boylamsal olarak incelemektedir. Sonuçlar işe yüksek motivasyon ve bağlılıkla giren polis memurlarının motivasyonlarının hızla azaldığını ortaya koymaktadır. Ayrıca performans değerlemesi ve memnuniyet; üstün performans ve bağlılık arasında pozitif ilişki tespit edilmiştir. Araştırmacı bulguların polis sosyalizasyonunun hızlı ve güçlü karakterini yansıttığını iddia etmektedir. Bulguların genel bir örgütsel sosyalizasyon teorisinin başlangıcına işaret ettiği ifade edilmektedir.

Feldman (1976) alışmasında sosyalizasyon sürecinin olası sonuçlarını genel tatmin, karşılıklı etkileşim, içsel iş motivasyonu ve işe katılım olarak sıralamıştır. Araştırma genel tatmin ve karşılıklı etkileşimin sosyalizasyon süreci ilişkili olduğunu deneysel olarak ortaya koymuştur. Bireyler sosyalizasyon yoluyla ilerledikçe genel tatmin ve karşılıklı etkileşim artmaktadır.

Alan yazında Van Maanen ve Schein'in (1977) *Toward a Theory of Organizational Socialization* isimli çalışmaları örgütsel sosyalizasyonu en kapsamlı ve net ortaya koyan

çalışmalardan biri olarak gösterilebilir. Çünkü o güne kadar yapılan çalışmalarda örgütsel sosyalizasyon genellikle uyum, bağlılık, motivasyon, performans gibi sonuçları üzerinden tanımlanmaya çalışılmıştır. Araştırmacılar ise örgütsel sosyalizasyonu başlı başına ele almış ve sosyalizasyonun ayrıntılı tanımından başlamak üzere arka planı, varsayımları, süreç ve taktikleri, sonuçları hakkında ayrıntılı bir çerçeve çizmişlerdir.

Sosyalizasyonun örgütsel bağlılık (Caldwell vd., 1990); (Gruman vd., 2006), örgütsel özdeşleşme (Ge vd., 2010); (Saruhan, 2017) gibi çıktılarla pozitif yönde ilişkili olduğu tespit edilmiştir. Proaktif sosyalleşme taktiklerinin (Rodopman, 2009) ve sosyalizasyonun (Demirci, 2018) örgütsel vatandaşlık ile pozitif yönlü ilişkili olduğu deneysel olarak ortaya konulmuştur.

Ostroff ve Kozlowski (1992) deneysel sosyalizasyon çalışmalarının çoğunun memnuniyet, işten ayrılma niyeti ve stres gibi klasik sonuçlar ortaya koyduğunu ancak bu değişkenlerle ilgili pek çok öncül faktör (örneğin motivasyon, performans, iş özellikleri) bulunduğundan bunların örgütsel sosyalizasyon için uygun sonuç değişkenleri olmayabileceğini ifade etmektedir. Bu sebeple yeni işe girmiş çalışanların yeni çalışma ortamına uyumu gibi sosyalizasyonun içeriğiyle daha doğrudan ilgili değişkenlerin dikkate alınması gerektiğini ileri sürmüşlerdir (Ostroff ve Kozlowski, 1992, s. 854). Nitekim bu çalışmada da örgütsel sosyalizasyonun kişi-örgüt ve kişi-iş uyumu aracılığıyla görev performansını etkilediği savı araştırılmaktadır.

5.1.2 Örgütsel Sosyalizasyon ve Kişi-Örgüt, Kişi-İş Uyumu Üzerine Yapılmış Çalışmalar

Örgütsel uyum ve sosyalizasyonla ilgili ulaşılabilen teorik çalışmalardan ilki Louis (1980) tarafından yapılmıştır. Araştırmacı bir bireyin örgüte uyum sağlamasının yeni işe girmiş bir çalışandan içeriden birisi haline gelmesiyle gerçekleştiğini ifade etmektedir. Ayrıca uyumun bir aşama değil durum olduğunu, içeriden biri olma sürecinin yani sosyalizasyonun tamamlandığının da göstergesi olduğunu vurgulanmaktadır.

Sosyalizasyon ve uyum üzerine ulaşılabilen ilk deneysel araştırma Jones (1986) tarafından yapılmıştır. Jones (1986) araştırmasında farklı örgütsel sosyalizasyon taktiklerinin işe yeni girmiş çalışanlar üzerinde farklı uyum sağlama biçimlerine yol açtığını öne sürmüştür.

Araştırmacıya göre kurumsallaşmış sosyalizasyon taktikleri tutucu rol yönelimine sebep olurken, bireyselleşmiş sosyalizasyon taktikleri yenilikçi rol yönelimine sebep olmaktadır.

Chatman (1991) yaptığı araştırmada işe yeni girmiş çalışanlar içerisinde en güçlü sosyalizasyonu deneyimleyenlerin diğerlerine göre firma değerlerine daha iyi uyum sağladığını ortaya koymuştur. Migreny ve arkadaşları da (1995) kurumsal sosyalizasyon taktiklerinin rol uyumu, örgütsel bağlılık, iletişim memnuniyeti gibi değişkenlerle bağlantılı olduğunu ifade etmiştir. B. E. Ashforth ve arkadaşları (1998) yaptıkları araştırmanın sonucunda kurumsallaşmış sosyalizasyon taktiklerinin çalışan uyumu ile pozitif ilişkili olduğunu bulmuşlardır.

Cable ve Parsons (2001) yapmış oldukları boylamsal (uzun süreli) araştırmada işe yeni girmiş çalışanların sübjektif uyum algılarının değerlere göre değiştiğini ayrıca uyum algısının iki sosyalizasyon taktiği ile ilişkili olduğunu ortaya koymuştur. B. E. Ashforth ve arkadaşları (2007) sosyalizasyon taktiklerinin çeşitli uyum düzeyleriyle ilişkili olduğunu ifade etmişlerdir. Wachtfogel (2009) de çalışmasında örgütsel sosyalizasyon ile kişi-örgüt ve kişi-iş uyumu arasında ilişki olduğunu ortaya koymuştur. K. Yıldırım (2021) yaptığı araştırmada örgütsel sosyalizasyonun boyutlarından eğitim ve gelecek beklentisinin kişi-örgüt uyumunu ekilediği; örgüte ilişkin anlayış ve iş arkadaşları desteğinin ise kişi-örgüt uyumunu etkilemediği sonucuna varmıştır.

5.1.3 Örgütsel Sosyalizasyon ve Performans Üzerine Yapılmış Çalışmalar

Çalışanın örgütün bir üyesi olma sürecini incelemesine ve bu sürecin motivasyon, bağlılık, iş tatmini gibi pek çok örgütsel sonuca yol açmasına rağmen örgütsel sosyalizasyonun performans üzerindeki etkisini konu edinen çok az sayıda çalışmaya ulaşılabilmektedir. Yapılan çalışmaların bir kısmı sadece sosyalizasyon düzeyini ölçmekle yetinmiştir. Ayrıca sosyalizasyonun performans üzerindeki etkisinin doğrudan mı yoksa başka değişkenlerin varlığıyla mı sağlandığı da hem araştırmacılar hem de uygulayıcılar için önemli bir hususdur.

Örgütsel sosyalizasyonun deneysel olarak konu edinildiği, ulaşılabilen ilk çalışma Berlew ve Hall (1965) tarafından yapılmıştır. Araştırmacılar örgütsel beklentilerin performans üzerindeki etkisine odaklanan basit bir sosyalizasyon modeli önermişlerdir. Bu modeli test

etmek üzere yaptıkları deneysel araştırmada işe yeni giren çalışanların başlangışta beklenen performansı ile sonraki performansı arasında ilişki olduğunu ortaya koymuşlardır.

Feldman (1976) iş performansı ile ilgili bağlılığın sosyalizasyon ile ilişkili olmadığını tespit etmiştir. Heck (1995) ise yaptığı deneysel araştırmada örgütsel sosyalizasyonun idari performansı doğrudan etkilediği sonucuna varmıştır. Mesleki sosyalizasyonun performas üzerindeki etkisinin dolaylı olduğu da araştırmacıların bulguları arasında yer almaktadır. Babur (2020) da çalışmasında sosyalizasyon ile iş gören performansı arasında pozitif yönlü anlamlı bir etki olduğunu ortaya koymaktadır.

5.1.4 Kişi-rgt Uyum, Kişi-iş Uyum ve Performans zerine Yapılmış alışmalar

Kişi-rgt uyumu çalışanın kendi değerleriyle örgütün değerlerinin uyum sağlaması ile ilgili bir kavramdır. Downey ve arkadaşları (1975) bireysel ihtiyaçlar ile örgüt iklimi arasındaki uyumun iş tatmini ve performas ı yordadığını tespit etmişlerdir. Enz ve Schwenk (1991) de çalışmalarında örgütteki değer uyumunun birim performansı ile ilgili olduğunu ortaya koymuşlardır. Bretz ve Judge (1994) ise kişi-örgüt uyumunun elde edilen maaş ve iş seviyesi gibi kariyer başarısının objektif ltleri üzerinde doğrudan etkili olduğunu tespit etmişlerdir.

Adkins ve arkadaşları (1996) değer uyumunun performansla yüksek derecede ilişkili olduğunu, ayrıca görev bağımsızlığının bu ilişkide aracı olduğunu tespit etmişlerdir. Goodman ve Svyantek (1999) kişi-örgüt uyumunun hem görev performansı hem de bağlamsal performans üzerindeki etkisini araştırmışlardır. Sonuçlar alışanların arzu ettikleri örgüt kültürü ile gerçek örgüt kültürü arasındaki farkın hem görev performansını hem de bağlamsal performansı yordadığını göstermektedir.

Örgütlerde uyum farklı şekillerde ölçülebilmektedir. Cable ve Derue (2002) alışmalarında uyumu kişi-örgüt uyumu, ihtiyaçlar-sağlananlar uyumu ve talep edilenler-yetenekler uyumu olmak üzere üç farklı türde ölçmüştür. Araştırma sonucunda kişi-örgüt uyumunun örgütsel özdeşleşme, örgütsel vatandaşlık ve işten ayrılma kararı gibi örgüt odaklı sonuçlarla; ihtiyaçlar-sağlananlar uyumunun iş tatmini, kariyer tatmini ve mesleki bağlılık

gibi kariyer odaklı sonuçlarla ilişkili olduğunu bulmuşlardır. Talep edilenler-yetenekler uyumu ise iş performansı ve terfi gibi sonuçlarla ilişkili bulunmamıştır.

Vogel ve Feldman (2009) çalışmalarında kişi-meslek uyumunun kişi-örgüt ve kişi-iş uyumu üzerinde pozitif yönde etkisi olduğunu, ayrıca kişi-meslek uyumunun sonuç değişkenleri üzerindeki etkisinde kişi-örgüt ve kişi-iş uyumunun birlikte tam aracı olduğunu tespit etmişlerdir. Kişi-örgüt ve kişi-iş uyumunun hem rol hem de ekstra rol performansı üzerindeki etkisinde kişi-grup uyumunun düzenleyici etkisi olduğu da araştırmacıların elde ettiği bulgular arasındadır. Kılıç (2010) yaptığı araştırmada birey-örgüt uyumunun hem örgütsel bağlılık hem de iş performansı üzerinde etkisi olduğunu ortaya koymaktadır. Yine Kılıç ve Yener (2015) birey-örgüt ve birey-iş uyumunun örgütsel aidiyet, iş performansı ve iş tatmini ile pozitif yönde, iş stresi ile negatif yönde ilişkili olduğunu tespit etmişlerdir.

Ardıç ve arkadaşları (2016) ise kişi-örgüt ve kişi-iş uyumunun bireysel performans ve işten ayrılma niyeti ile ilişkisini karşılaştırmıştır. Elde edilen sonuçlar kişi-örgüt ve kişi-iş uyumu ile bireysel performans ve işten ayrılma niyetini arasındaki ilişkilerin önemli ölçüde farklı olmadığını ortaya koymaktadır.

5.1.5 Örgütsel Sosyalizasyon, Kişi-Örgüt, Kişi-İş Uyumu ve Performans Üzerine Yapılmış Çalışmalar

Araştırma değişkenlerinin tamamını konu edine bir çalışmaya rastlanmamış, ancak sosyalizasyon, kişi-örgüt uyumu ve performansı konu edinen iki araştırmaya ulaşılmıştır. Gan (2010) çalışmasında örgütsel sosyalizasyonun kişi-örgüt uyumunu ve iş gören performansını, ayrıca kişi-örgüt uyumunun da iş gören performansını pozitif yönde etkilediğini ortaya koymuştur. Araştırmacı kişi-örgüt uyumunun örgütsel sosyalizasyon ve iş gören performansı üzerinde kısmen aracı olduğunu tespit etmiştir. Li (2010) de çalışmasında örgütsel sosyalizasyonun kişi-örgüt uyumu ve iş performansı üzerinde, ayrıca kişi-örgüt uyumunun iş performansı üzerinde önemli etkileri olduğunu ortaya çıkarmıştır. Kişi-örgüt uyumunun sosyalizasyonun iş performansına etkisinde kısmen aracı olduğu da araştırma bulguları içinde yer almaktadır. Alan yazında, örgütsel sosyalizasyonun görev performansı üzerindeki etkisinde kişi-örgüt ve kişi-iş uyumunun aracılık rolünü inceleyen araştırmaya rastlanmamıştır.

5.2 Araştırma Problemi, Amacı ve Önemi

Araştırmanın bu kısmında araştırma problemini oluşturabilmek için ilgili çalışmaların kapsam ve değişkenleri incelenerek alanla ilgili boşluk ve araştırma ihtiyacı ortaya koyulmaya çalışılmıştır. Türkiye’de örgütsel sosyalizasyonla ilgili yapılan çalışmaların bir kısmının sadece sosyalizasyon düzeyini ölçtüğü anlaşılmıştır (S. Kartal, 2003; Aşçıbaşıoğlu Çapar, 2007; Elçi, 2008; Mutlu, 2008; Garip, 2009; Karadağ, 2011; Aknar, 2013; Öğretir, 2013; Vural, 2015; Demirkart, 2015; Çoruk vd., 2016). Ancak az sayıdaki deneysel araştırma örgütsel sosyalizasyonun bireysel ve örgütsel birçok sonuca yol açtığını göstermektedir. Sadece sosyalizasyon düzeyinin ölçülmesi, sosyalizasyonun başka değişkenlerle olan etkileşiminin yeterince incelenmemesi alan yazındaki en büyük boşluk olarak değerlendirilebilir.

Ulaşılabilen yerli yazında örgütsel sosyalizasyonun araştırma değişkeni olarak incelemeye dâhil edildiği çalışmalarda ise çoğunlukla bağımsız/yordayıcı değişken olarak düşünüldüğü ve herhangi bir aracı değişken olmaksızın bağımlı/sonuç değişkeni üzerindeki etkisinin ölçülmeye çalışıldığı görülmüştür. Sosyalizasyonun aracı ve bağımlı değişken olarak incelendiği çalışmalar da mevcuttur. Tablo 14’da yerli yazında kavramın bağımsız, aracı ve bağımlı değişken olarak kullanıldığı çalışmalardan bir kısmı verilmiştir.

Tablo 14: Örgütsel Sosyalizasyonun Bağımsız, Aracı ve Bağımlı Değişken Olarak Kullanıldığı Bazı Çalışmalar

Araştırma	Bağımsız Değişken	Aracı Değişken	Bağımlı Değişken
Sosyalizasyonun Aracı Değişken Olduğu Çalışmalar			
(Örgün, 2018)	Sosyal sermaye	Sosyalizasyon	Psikolojik sermaye
Sosyalizasyonun Bağımlı Değişken Olduğu Çalışmalar			
(Uslu, 2005)	Oryantasyon eğitimi		Sosyalizasyon
(Zonana, 2011)	İş stresi		Sosyalizasyon
(Özgül, 2018)	Örgüt kültürü		Sosyalizasyon
(Gencer, 2018)	Güç merkezi oluşturma oyunları		Sosyalizasyon
Sosyalizasyonun Bağımsız Değişken Olduğu Çalışmalar			
(Y. Özkan, 2005)	Sosyalizasyon		Örgütsel bağlılık
(Argun, 2007)	Kurumsal Sosyalizasyon Uygulamaları		Birey-Kurum Uyum
(Özçelik, 2008)	Sosyalizasyon		Örgütsel bağlılık
(Andur, 2014)	Sosyalizasyon		Örgütsel bağlılık
(S. Yıldırım, 2014)	Sosyalizasyon		İşten ayrılma
(Güneş, 2014)	Sosyalizasyon		Tükenmişlik
(Yiğit, 2017)	Sosyalizasyon		Örgütsel bağlılık
(Ç. Yıldırım, 2017)	Sosyalizasyon		Örgütsel vatandaşlık
(Saruhan, 2017)	Sosyalizasyon		Özdeşleşme
(B. Çelik, 2018)	Sosyalizasyon		Sessizlik

(Kurtulmuş, 2018)	Sosyalizasyon	Sessizlik
(Özden, 2018)	Sosyalizasyon	Sessizlik
(Demirci, 2018)	Sosyalizasyon	Örgütsel vatandaşlık
(Kılıçarslan, 2018)	Sosyalizasyon	İzlenim yönetimi
(Karabacak, 2019)	Sosyalizasyon	İş çevresi uyumu
(Z. Özkan, 2019)	Sosyalizasyon	İş yaşamında yalnızlık
(Aytekin, 2019)	Sosyalizasyon	Sanal kaytarma
(Babur, 2020)	Sosyalizasyon	İşgören performansı
(K. Yıldırım, 2021)	Sosyalizasyon	Kiş-i-Örgüt uyumu
(Kaçmaz, 2021)	Sosyalizasyon	İşten ayrılma niyeti
(Yazıcıoğlu, 2021)	Sosyalizasyon	Tanrı kompleksi (Narsizim)

Son çalışmalar sosyalizasyonun uyum, rol netliği gibi yakın (proksimal) ve iş tatmini, örgütsel bağlılık gibi uzak (distal) sonuçlarını ayırt etme eğilimindedir. (A. M. Saks ve Gruman, 2012, s. 6). Bu sebeple sosyalizasyon çalışmalarının sonuç değişkeni açısından yakın ve uzak sonuçlar temelinde incelenmemesi literatürdeki bir diğer boşluktur.

Aynı zamanda sosyalizasyonun öncüllerinin yakın ve uzak sonuçlar ile ilişkili olduğu, yakın sonuçların sosyalizasyon öncülleri ile uzak sonuçlar arasında aracılık rolü oynadığı da son çalışmalarla ortaya koyulan bir diğer gelişmedir (A. M. Saks ve Gruman, 2012, s. 6). Sosyalizasyonun yakın sonuçlarının öncülleri ile uzak sonuçları arasındaki aracı değişken rolünün yeterince incelenmemesi literatürdeki bir başka boşluğu oluşturmaktadır.

Literatürdeki belirtilen boşluklar çerçevesinde araştırma problemi/sorunsalı **“Örgütlerde sosyalizasyonun yakın sonuçları aracılığıyla etkilediği uzak sonuçlar nelerdir?”** olarak ifade edilmiştir. Genel olarak ortaya koyulan araştırma probleminin araştırılabilir hale gelebilmesi için daraltılması gerekmektedir. Bu sebeple araştırmanın amacı ortaya koyulması gerekmektedir.

Sosyalizasyon, yöntemi öğrenme, sonucu da olumlu olduğu takdirde uyum olan bir süreçtir. Fisher ve Weekley (Fisher ve Weekley, 1982) sosyalizasyon süreçlerinin bir takım örgütsel çıktılara yol açtığını öne sürülmektedir. Chatman (1989) kişi-örgüt uyumunun sosyalizasyon ile çıktıları arasında aracı olduğunu ifade etmektedir. Örgütlerde uyum birçok düzeyde ölçülebilmektedir. Örgütsel davranışçılar kişi-örgüt, kişi-iş, kişi-meslek, kişi-grup, kişi-yönetici gibi çeşitli uyum seviyeleri belirtmişlerdir (Su vd., 2015). Yapılan deneysel çalışmalar incelendiğinde de uyumun örgüt, iş, meslek gibi farklı düzeylerde araştırma konusu olduğu anlaşılmaktadır. Ancak literatürde onlarca yıldır aktif bir araştırma alanı olmasına rağmen kişi-çevre uyumunun “anlaşılması zor” bir saha olarak tanımlanması araştırmacıların uyumun yapısı hakkında net olmadıklarını göstermektedir (Chuang vd., 2016).

Kişi-örgüt uyumu örgütün kültürel özellikleri ile bireyin değer ve kişilik özellikleri arasındaki uyum olarak tanımlanabilir (Chatman, 1989). Kişi-iş uyumu ise bireyin yetenekleri ve işin gerektirdikleri arasındaki uyum ya da bireyin istekleri ve işin ona sundukları arasındaki uyum olarak tanımlanmaktadır (Edwards, 1991, s. 284). Bireyin örgüte, işine, iş arkadaşlarına uyum sağlamasının birçok bireysel ve örgütsel sonuca yol açtığı da araştırmacılar tarafından deneysel olarak ortaya koyulmuştur. Li (2010) kişi-örgüt uyumunun örgütsel sosyalizasyon ve iş performansı arasında kısmi aracı olduğunu tespit etmiştir.

Sosyalizasyon birçok deneysel araştırmaya konu olmuş ancak bu çalışmalarda genellikle ya düzeyi ölçülmüş ya da bağımsız değişken üzerindeki etkisi direkt ölçülmeye çalışılmıştır. Ancak sosyalizasyon ile uzak çıktılar arasındaki ilişkide yakın çıktıların aracılık rolü yeterince incelenmemiştir. Olumlu iş çıktılarına yol açan kişi-örgüt ve kişi-iş uyumu literatürde sıklıkla çalışılmış; kişi-meslek ve kişi-grup uyumu ise daha az sayıda çalışmaya konu olmuştur (Vogel ve Feldman, 2009). Ancak kişi-örgüt ve kişi-iş uyumunun sosyalizasyon ile görev performansı arasındaki etkisini konu edinen çalışmaya rastlanmamıştır.

Yukarıda belirtilen tespitler çerçevesinde araştırmanın amacı, **“örgütsel sosyalizasyonun kişi-örgüt, kişi-iş uyumuna ve performansa olan etkisini tespit ederek sosyalizasyon ile performans arasındaki ilişkide, kişi-örgüt ve kişi-iş uyumunun aracı değişken rolünün olup olmadığını belirlemek”** olarak ortaya koyulmuştur.

Örgütsel sosyalizasyonu bazıları iş görenin örgütün ilke ve davranış kalıplarına uygun davranması (Başaran, 2008), bazıları insanların yeni bir işe ve örgütsel rollerine uyum gösterdikleri temel bir süreç (Balcı, 2003), bazıları da örgüte dair öğrenme ve telkin süreçlerinin ipuçları olarak (Schein, 1968) tanımlamıştır. Sosyalizasyonun sadece bir organizasyonda işin nasıl yapılacağını öğrenmek değil, aynı zamanda organizasyon için uygun davranışı kabul etmek üzerinde de durduğu görülmektedir (Tutar, 2013). Örgütsel sosyalizasyonun yalnızca bir telkin, öğrenme, eğitim ya da uyum süreci mi olduğunun yoksa bunların bileşimi ve daha fazlası mı olduğunun tartışılması bu alandaki yazına katkı sağlayacaktır.

Teorik olarak örgütlerde sosyalizasyon sürecinin uyumla sonuçlandığı öne sürülmektedir. Ancak bu ön kabule rağmen sosyalizasyonun uyuma yol açtığını gösteren az

sayıda deneysel çalışma vardır. Bu araştırmalarda da büyük çoğunlukla sosyalizasyonun kişi-örgüt uyumu üzerindeki etkisi çalışılmıştır. Sosyalizasyon ve kişi-iş uyumunun birlikte çalışıldığı çok az sayıda çalışmaya rastlanmıştır. Sosyalizasyonun performansa etkisinde kişi-örgüt ve kişi-iş uyumunun aracı rolünü konu edinen çalışmaya ise rastlanmamıştır. Sosyalizasyonun yakın sonuçları vasıtasıyla uzak sonuçlarını etkilediğinin deneysel olarak ortaya koyulması alan yazındaki bu boşluğu dolduracaktır.

Diğer taraftan kişi-çevre uyumu ile ilgili araştırmaların uyumun farklı düzeylerini konu edindiği görülmektedir. Uyumun örgütsel davranışta inceleme konusu olan düzeyleri; kişi-meslek, kişi-iş, kişi-örgüt, kişi-grup, kişi-iş arkadaşları, kişi-yönetici şeklinde sıralanabilir. Uyum türleri arasında bu şekilde ayırım yapmak, her birinin anlaşılmasını kolaylaştırırsa da aynı anda tüm kişi-çevre etkileşiminden kaynaklanan sonuçların tahmin edilmesini zorlaştırmaktadır (Kristof-brown vd., 2002). Bu sebeple kişi-örgüt ve kişi-iş uyumunun birlikte analize dâhil edilmesi örgütsel sosyalizasyon ile performans ilişkisinde aracı olup olmadığının incelenmesi uygulayıcılara yarar sağlayacaktır.

5.3. Araştırmanın Yöntemi

5.3.1. Sınırlılıklar

Örgütsel sosyalizasyonun performansa etkisinde kişi-örgüt, kişi-iş uyumunun etkisini ölçmek için Tokat il merkezinde faaliyet gösteren ilk ve orta dereceli eğitim kurumlarında çalışan öğretmen ve idareciler ana kütle olarak belirlenmiştir. Araştırma kapsamında örgütsel sosyalizasyon ve etkileri sadece eğitim kurumlarında ölçülmüştür. Örgütsel sosyalizasyon bütün örgüt türleri için geçerli bir olgu olduğu düşünüldüğünde farklı alanlarda faaliyet gösteren işletmelerde ölçülmemesi araştırmanın kısıtlarından biri olarak karşımıza çıkmaktadır.

Ana kütle sadece Tokat il merkezinde faaliyet gösteren ilk ve orta dereceli eğitim kurumlarında çalışan öğretmen ve idarecileri kapsamaktadır. Örgütsel sosyalizasyonun etkilerinin merkez ve ilçelerde farklı düzeylerde gerçekleşip gerçekleşmediğinin ölçülebilmesi araştırmanın bir diğer kısıtıdır. “Çalıştığınız kurum nerede?” sorusuna “ilçe” cevabı verilen anket formları değerlendirilmeye alınmamıştır.

Ana kütle sadece öğretmen ve idarecileri kapsamaktadır. Örgütsel sosyalizasyonunun etkilerinin ilk ve orta dereceli eğitim kurumlarında çalışan memur, hemşire, teknik eleman, güvenlikçi gibi diğer personel açısından ölçülememesi bir diğer kısıt olarak ifade edilebilir. Öğretmen ve idareci dışında eğitim kurumunda çalışan diğer personelin doldurmuş olduğu anket formları dikkate alınmamıştır.

5.3.2. Ana Kütle ve Örneklem

Araştırmanın ana kütesini Tokat il merkezinde faaliyet gösteren ilk ve orta dereceli eğitim kurumlarında çalışan öğretmenler oluşturmaktadır. Tokat İl Milli Eğitim Müdürlüğü 2019-2023 Stratejik Planı'ndan il geneli personel sayılarına ulaşılmıştır. Ancak daha güncel sayılara ulaşabilmek için alınan araştırma izni çerçevesinde Tokat İl Milli Eğitim Müdürlüğü istatistik birimi ile görüşülmüş ve Tokat il merkezindeki ilk ve orta dereceli eğitim kurumlarında çalışan öğretmen ve idarecilerin sayıları buna göre belirlenmiştir. Buna göre Tokat Merkez İlçe'de resmi kurumlarda 2.940, özel kurumlarda 469 olmak üzere toplam 3.409 adet öğretmen görev yapmaktadır. Örneklem ise Farklı Evrenler İçin Kabul Edilebilir Asgari Örneklem Büyüklükleri Tablosu kullanılarak belirlenmiştir. Buna göre %95 güven aralığında, ana kütle 3.500 iken örneklem 346 olması yeterlidir (Sekaran'dan Aktaran: Altunışık vd., 2004, s. 125). Ancak yine de eksik doldurulan anketler olabileceği göz önünde bulundurularak 502 adet anket doldurtulmuştur. Çalışılan kurumun ilçede olması, anket formunun öğretmen olmayan (hemşire ve tekniker) personel tarafından yapılması, demografik soruların tamamının boş bırakılması gibi gerekçelerle 15 adet formun veri girişi hiç yapılmamıştır. Bilgisayar ortamına veri girişi yapılan form sayısı 487'dir. Ancak kayıp veri içeren 129 adet anket formu veri setinden çıkarılmış olup analize 358 adet anket formu dâhil edilmiştir.

Araştırma verileri tesadüfi olmayan örnekleme yöntemlerinden kota örnekleme yöntemine göre toplanmıştır. Bu yöntem ana kütleliyi oluşturan kategorilerin örnekleme de aynı oranda temsil edilmesine imkân veren bir yöntemdir (Nakip, 2013, s. 273). İlk kategori resmi ve özel kurumda çalışan öğretmen sayısına göre ikinci kategori ise lise, ortaokul ve ilkokulda çalışan öğretmen sayılarına göre oluşturulmuştur. Tablo 15 ve Tablo 16 kota örnekleme göre toplanması gereken örneklem sayısını ve toplanan örneklem sayısını göstermektedir.

Tablo 15: Resmi ve Özel Kurumda Çalışan Öğretmen Sayısına Göre Toplanması Gereken Örneklem Sayısı ve Toplanan Örneklem Sayısı

Tür	Anakütle Öğretmen Sayısı	Anakütle İçindeki Pay	Örneklem Öğretmen Sayısı	Örneklem İçindeki Pay
Resmi	2.129	%84	399	%81
Özel	418	%16	93	%17
TOPLAM	2.547	%100	492	%100

Tablo 16: Lise, Ortaokul ve İlkokulda Çalışan Öğretmen Sayısına Göre Toplanması Gereken Örneklem Sayısı ve Toplanan Örneklem Sayısı

Tür	Basamak	Anakütle Öğretmen Sayısı	Anakütle İçindeki Pay	Örneklem Öğretmen Sayısı	Örneklem İçindeki Pay
Resmi	Lise	935	%44	168	%42
	Ortaokul	672	%32	121	%30
	İlkokul	110	%24	110	%28
TOPLAM		2.129	%100	399	%100
Özel	Lise	277	%66	44	%47
	Ortaokul	78	%19	28	%30
	İlkokul	63	%15	21	%23
TOPLAM		418	%100	93	%100

Anketler yüz yüze görüşme yapılarak doldurtulmuştur. Veri bütün okullardan toplanmaya çalışılmış ancak öncelik öğretmen sayısı en yüksek okullara verilmiştir. Milli Eğitim Müdürlüğü'nden araştırma izni alınmasına rağmen anket yapılmasını kabul etmeyen okullar da bulunmaktadır. Tablo 17, Tablo 18, Tablo 19, Tablo 20, Tablo 21 ve Tablo 22'de sırasıyla Tokat il merkezinde görev yapan resmi lise, ortaokul ve ilkokul; özel lise, ortaokul ve ilkokul öğretmenlerinin sayısı ve bu okullarda yapılan anket sayısı verilmektedir.

Tablo 17: Tokat İl Merkezinde Resmi Liselerde Görev Yapan Öğretmen Sayısı

RESMİ LİSE	Öğretmen Sayısı	Yapılan Anket Sayısı
M.Emin Saraç Anadolu İmam Hatip Lisesi	32	15
Fahriye Arat Kız Anadolu İmam Hatip Lisesi	41	-
Uluslararası Tokat Anadolu İmam Hatip Lisesi	41	-
Tokat Anadolu İmam Hatip Lisesi	43	-

Arif Nihat Asya Kız Anadolu İmam Hatip Lisesi	40	16
Tokat Mesleki ve Teknik Anadolu Lisesi	103	30
Mahperi Hatun Mesleki ve Teknik Anadolu Lisesi	31	-
Evliya Çelebi Mesleki ve Teknik Anadolu Lisesi	37	9
Yeşilırmak Mesleki ve Teknik Anadolu Lisesi	50	-
Tokat Gaziosmanpaşa Üniversitesi Mesleki ve Teknik Anadolu Lisesi	4	3
Merkez İbn-i Sina Mesleki ve Teknik Anadolu Lisesi	36	-
Zübeyde Hanım Mesleki ve Teknik Anadolu Lisesi	55	-
Cumhuriyet Mesleki ve Teknik Anadolu Lisesi	42	-
Tokat Güzel Sanatlar Lisesi	30	10
Şehit Aydoğan Aydın Spor Lisesi	30	16
15 Temmuz Şehitler Anadolu Lisesi	70	26
Plevne Anadolu Lisesi	40	18
Şehit Mehmet Han Anadolu Lisesi	45	-
Gazi Osman Paşa Lisesi	39	-
Atatürk Anadolu Lisesi	62	-
Tokat Milli Piyango İhya Balak Fen Lisesi	32	19
Tokat Borsa İstanbul Sosyal Bilimler Lisesi	32	6
TOPLAM	935	168

Tablo 18: Tokat İl Merkezinde Resmi Ortaokullarda Görev Yapan Öğretmen Sayısı

RESMİ ORTAOKUL	Öğretmen Sayısı	Yapılan Anket Sayısı
Tokat Mevlana İmam Hatip Ortaokulu	35	-
Mehmet Akif Ersoy İmam Hatip Ortaokulu	26	17
Behzat-ı Veli İmam Hatip Ortaokulu	26	-
Mehmet Akif Ersoy Görme Engelliler Ortaokulu	20	4
Yavuz Selim Özel Eğitim Ortaokulu	16	-
Atatürk Ortaokulu	46	-
Fevzi Çakmak Ortaokulu	50	-
18 Mart Ortaokulu	16	6
TOKİ Ortaokulu	30	13
26 Haziran Ortaokulu	39	16
Şehit Sinan Bilir Ortaokulu	49	-
100.Yıl Zeki-Sıtkı-Lütfü Akbay Ortaokulu	13	-
Gaziosmanpaşa Ortaokulu	75	-
Halil Rıfat Paşa Ortaokulu	26	19
Ali Tepe Topçubağı Ortaokulu	17	-
İbni Sina Ortaokulu	12	-
Gülbahar Hatun Ortaokulu	15	6
15 Temmuz Şehit Birol Yavuz Ortaokulu	30	-

Türkiye Odalar ve Borsalar Birliği Ortaokulu	57	25
Şehit İbrahim Doğan Ortaokulu	31	-
Vakıfbank Namık Kemal Ortaokulu	43	15
TOPLAM	672	121

Tablo 19: Tokat İl Merkezinde Resmi İlkokullarda Görev Yapan Öğretmen Sayısı

RESMİ İLKOKUL	Öğretmen Sayısı	Yapılan Anket Sayısı
Mehmet Akif Ersoy Görme Engelliler İlkokulu	30	-
Yavuz Selim Özel Eğitim İlkokulu	5	-
Fatih İlkokulu	49	10
Karşıyaka İlkokulu	39	10
18 Mart İlkokulu	14	10
TOKİ İlkokulu	17	10
26 Haziran İlkokulu	26	14
Ali Osman Tepe Kardeşler İlkokulu	13	-
Gazi Paşa İlkokulu	32	-
Yunus Emre İlkokulu	40	-
100.Yıl Zeki-Sıtkı-Lütfü Akbay İlkokulu	10	-
İbn-i Kemal İlkokulu	37	-
Cumhuriyet İlkokulu	17	10
Ülkü İlkokulu	16	10
Bedestenlioğlu İlkokulu	18	-
Çetin Birmek İlkokulu	6	-
İbni Sina İlkokulu	12	-
Ali Tepe Topçubağı İlkokulu	9	-
Halil Rıfat Paşa İlkokulu	19	16
Vali Recep Yazıcıoğlu İlkokulu	18	-
Yeşilırmak İlkokulu	13	-
Kemal Arat İlkokulu	26	-
Alparslan İlkokulu	25	-
Melik Ahmet Gazi İlkokulu	15	11
Gülbahar Hatun İlkokulu	16	9
TOPLAM	522	110

Tablo 20: Tokat İl Merkezinde Özel Liselerde Görev Yapan Öğretmen Sayısı

ÖZEL LİSE	Öğretmen Sayısı	Yapılan Anket Sayısı
Özel Bilgi Lisesi	74	-
Özel Tokat Bilim ve İnovasyon Anadolu Lisesi	17	-
Özel Tokat Bahçeşehir Lisesi	39	-
Özel Tokat Ayışığı Lisesi	33	10
Özel Tokat Sınav Lisesi	63	21
Özel Tokat Dinamik Mesleki ve Teknik Anadolu Lisesi	35	-
Özel Yöntem Okulları	16	13
TOPLAM	277	44

Tablo 21: Tokat İl Merkezinde Özel Ortaokullarda Görev Yapan Öğretmen Sayısı

ÖZEL ORTAOKUL	Öğretmen Sayısı	Yapılan Anket Sayısı
Özel Tokat Bahçeşehir Koleji Ortaokulu	21	18
Özel Tokat Ayışığı Ortaokulu	18	10
Özel Bilgi Ortaokulu	23	-
Özel Tokat Uğur Ortaokulu	16	-
TOPLAM	78	28

Tablo 22: Tokat İl Merkezinde Özel İlkokullarda Görev Yapan Öğretmen Sayısı

ÖZEL İLKOKUL	Öğretmen Sayısı	Yapılan Anket Sayısı
Özel Tokat Bahçeşehir Koleji İlkokulu	21	21
Özel Bilgi Koleji İlkokulu	24	-
Özel Tokat Uğur İlkokulu	18	-
TOPLAM	63	21

5.3.3. Araştırma Modeli ve Hipotezleri

İnsanın sosyal bir varlık olması; evde, okulda, işyerinde, yaşadığı toplumda çevresiyle sürekli etkileşimde bulunmasına yol açmaktadır. Bu etkileşim toplumsallaşmayı, insanın toplumda yaşamasını mümkün kılan davranışları edinmesini sağlamaktadır (Özkalp, 2001). İnsanın toplumun bir üyesi haline gelmesini sağlayan bu sürece sosyalizasyon denmektedir (Kağıtçıbaşı ve Cemalcılar, 2014b). Sosyalizasyon yoluyla insan, toplumun ortaya koyduğu

tavır ve hareket modellerini, düşünme biçimlerini öğrenmektedir (Afacan, 2001). Öğrenmenin nasıl gerçekleştiğini anlamak üzere birçok araştırma yapılmıştır. Bandura (1971), sosyal öğrenme teorisinde öğrenmenin hem deneyimler hem de gözlem yoluyla gerçekleşebileceğini öne sürmektedir. Örgüt ortamında sosyal öğrenme hem işe yeni giren hem de mevcut çalışanların davranışlarını etkileyebilmek için sıklıkla kullanılan bir yöntemdir (Can vd., 2015). Sosyal öğrenmenin örgüt ortamına yansması örgütsel sosyalizasyon olarak düşünülebilir.

Sosyalizasyonun olumlu birçok bireysel ve örgütsel sonuca yol açtığı bilinmektedir. A. Saks ve Ashforth (1997) sosyalizasyonun rol netliği, kişi-örgüt ve kişi-iş uyumu, rol uyumu, motivasyon gibi yakın (proximal); güçlü kültür, yüksek verimlilik, düşük stres, yüksek iş tatmini, örgütsel bağlılık, örgütsel vatandaşlık, performans, düşük işten ayrılma niyeti gibi uzak (distal) sonuçları olduğunu ileri sürmektedirler. Bu çalışmada örgütsel sosyalizasyon anlayış, eğitim, iş arkadaşları desteği ve gelecek beklentisi olmak üzere dört boyutlu olarak modele dahil edilmiştir. Bu sebeple alt boyutların etkilerinin de ortaya çıkarılması istenmektedir. Buradan hareketle, araştırmanın bağımsız değişkenlerinin bağımlı değişken üzerindeki etkilerini ölçmeye yönelik hipotezleri aşağıdaki gibi kurgulanmıştır.

H1: Örgütsel sosyalizasyonun alt boyutu anlayış, görev performansını etkilemektedir.

H2: Örgütsel sosyalizasyonun alt boyutu eğitim, görev performansını etkilemektedir.

H3: Örgütsel sosyalizasyonun alt boyutu iş arkadaşları desteği, görev performansını etkilemektedir.

H4: Örgütsel sosyalizasyonun alt boyutu gelecek beklentisi, görev performansını etkilemektedir.

Örgütlerde seçim ve sosyalizasyon süreçleri kişi-örgüt uyumunun öncülleri olarak görülmektedir (Chatman, 1989). Cable ve Parson (2001) ardışık ve sabit örgütsel sosyalizasyon taktikleri ile kişi-örgüt uyumu arasında ilişki olduğunu tespit etmiştir. Kim ve arkadaşları (2005) sosyalizasyon taktiklerinin kişi-örgüt uyumunu pozitif yönde etkilediğini ortaya koymuştur. Buradan hareketle araştırmanın bağımsız değişkenlerinin aracı değişkenler üzerindeki etkisini ölçmeye yönelik hipotezleri aşağıdaki gibi tasarlanmıştır:

H5: Örgütsel sosyalizasyonun alt boyutu anlayış, kişi-örgüt uyumunu etkilemektedir.

H6: Örgütsel sosyalizasyonun alt boyutu eğitim, kişi-örgüt uyumunu etkilemektedir.

H7: Örgütsel sosyalizasyonun alt boyutu iş arkadaşları desteği, kişi-örgüt uyumunu etkilemektedir.

H8: Örgütsel sosyalizasyonun alt boyutu gelecek beklentisi, kişi-örgüt uyumunu etkilemektedir.

H9: Örgütsel sosyalizasyonun alt boyutu anlayış, kişi-iş uyumunu etkilemektedir.

H10: Örgütsel sosyalizasyonun alt boyutu eğitim, kişi-iş uyumunu etkilemektedir.

H11: Örgütsel sosyalizasyonun alt boyutu iş arkadaşları desteği, kişi-iş uyumunu etkilemektedir.

H12: Örgütsel sosyalizasyonun alt boyutu gelecek beklentisi, kişi-iş uyumunu etkilemektedir.

Kişi-çevre uyumu kavramı, temelini Lewin'in kuramından almaktadır (Vilela vd., 2008). Lewin (1935), davranışın birey ve çevresinin ortak bir işlevi olduğunu ileri sürmektedir. Örgütlerde kişi-çevre uyumu genel olarak birey ve iş çevresinin özellikleri eşleştğinde ortaya çıkan uyum olarak tanımlanmaktadır (A. M. Y. L. Kristof-Brown vd., 2005).

Literatür incelendiğinde birçok düzeyde ölçülebilen kişi-çevre uyumunun olumlu örgütsel sonuçlara yol açtığı görülmektedir. Uyumun görev süresi (Bretz ve Judge, 1994), iş tatmini (Bretz ve Judge, 1994; Chatman, 1991b; Vancouver ve Schmitt, 1991), örgütsel bağlılık ve işten ayrılma niyeti (Vancouver ve Schmitt, 1991) gibi çıktılara etkisi deneysel olarak ortaya koyulmuştur.

Bütün bunlar göz önüne alındığında çalışanların iş çevresine uyum sağlamasının görev performansını etkileyeceği düşünülmüştür. Bu sebeple araştırmanın aracı değişkenlerinin bağımlı değişken üzerindeki etkisini ortaya çıkarmaya yönelik hipotezleri aşağıdaki şekilde tasarlanmıştır:

H13: Kişi-örgüt uyumu görev performansını pozitif yönde etkilemektedir.

H14: Kişi-iş uyumu görev performansını pozitif yönde etkilemektedir.

Literatürde birey-örgüt uyumunun sosyalizasyonun olumlu iş çıktılarına etkisinde aracı olduğunu ortaya koyan çalışmalar mevcuttur. Gan (2010), örgütsel sosyalizasyon ile personel performansı arasındaki ilişkide birey-örgüt uyumunun kısmi aracı olduğunu tespit etmiştir. Li (2010) de örgütsel sosyalizasyon ve iş performansı arasında kişi-örgüt uyumunun kısmi aracı olduğunu ortaya koymuştur.

Daha önce yapılan araştırma sonuçları dikkate alınarak, kişi-örgüt ve kişi-iş uyumunun örgütsel sosyalizasyon ile görev performansı ilişkisinde aracı olacağı beklenmektedir. Buradan yola çıkılarak araştırmanın bağımsız değişkeninin bağımlı değişkeni üzerindeki etkisinde aracı değişkenlerin rolünü tespit etmeye yönelik hipotezleri aşağıdaki gibi tasarlanmıştır:

H15: Örgütsel sosyalizasyonun alt boyutu anlayışın görev performansına etkisinde kişi-örgüt uyumunun aracılık rolü vardır.

H16: Örgütsel sosyalizasyonun alt boyutu eğitimin görev performansına etkisinde kişi-örgüt uyumunun aracılık rolü vardır.

H17: Örgütsel sosyalizasyonun alt boyutu iş arkadaşları desteğinin görev performansına etkisinde kişi-örgüt uyumunun aracılık rolü vardır.

H18: Örgütsel sosyalizasyonun alt boyutu gelecek beklentisinin görev performansına etkisinde kişi-örgüt uyumunun aracılık rolü vardır.

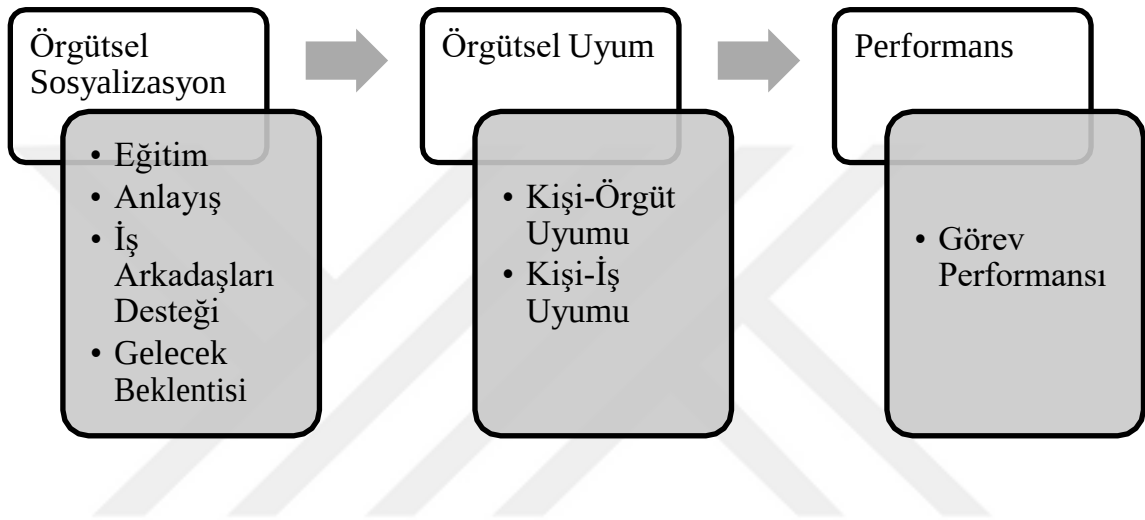
H19: Örgütsel sosyalizasyonun alt boyutu anlayışın görev performansına etkisinde kişi-iş uyumunun aracılık rolü vardır.

H20: Örgütsel sosyalizasyonun alt boyutu eğitimin görev performansına etkisinde kişi-iş uyumunun aracılık rolü vardır.

H21: Örgütsel sosyalizasyonun alt boyutu iş arkadaşları desteğinin görev performansına etkisinde kişi-iş uyumunun aracılık rolü vardır.

H22: Örgütsel sosyalizasyonun alt boyutu gelecek beklentisinin görev performansına etkisinde kişi-iş uyumunun aracılık rolü vardır.

Yukarıda ifade edilen araştırma hipotezleri çerçevesinde araştırma modeli Şekil 1’deki gibi oluşmuştur. Araştırmada modelde belirtilen hipotezler sınanacaktır.



Şekil 1: Araştırma Modeli

5.3.4. Veri Toplama Araçları

Araştırma verilerinin toplanabilmesi için dört bölümden oluşan bir veri toplama aracı hazırlanmıştır. İlk 11 soru katılımcıların demografik özelliklerini ölçmeye yöneliktir. Bu bölümde yaş, cinsiyet, medeni durum, eğitim durumu gibi demografik değişkenleri soran ifadeler bulunmaktadır. İkinci bölümde örgütsel sosyalizasyonu, üçüncü bölümde kişi-örgüt uyumunu, dördüncü bölümde görev performansını ölçmek için İngilizceden Türkçeye uyarlanan ölçekler yer almaktadır.

Konuyla ilgili daha önce yapılmış Türkçe çalışmalarda kullanılan ölçekler incelenmiş, araştırma değişkenlerini en iyi ölçtüğü düşünülen ölçekler Türkçeye çevrilmiştir. Çeviri yapılırken ölçeklerin daha önceki çevirileri dikkate alınmış ancak orijinal dilden çeviri tekrar

yapılmıştır. Ölçekte yer alan ifadelerin anlaşılıp anlaşılmadığı hususunda katılımcıların, akademisyenlerin ve dil uzmanlarının görüşlerine başvurulmuştur. Bu görüşler çerçevesinde ölçeklerin son hali oluşturulmuştur.

Ölçek katılımcıların ifadelere katılım düzeyleri belirleyebilmek için 5’li likert tipinde düzenlenmiştir. İfadelere verilen cevaplarda Kesinlikle Katılmıyorum=1, Katılmıyorum=2, Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum=3, Katılıyorum=4, Kesinlikle Katılıyorum=5 değerini almaktadır.

Tokat Gaziosmanpaşa Üniversitesi Rektörlüğü Sosyal ve Beşeri Bilimler Araştırmaları Etik Kurulu’nun E-33490967-044-10660 sayılı Etik Kurul Kararı hazırlanan veri toplama aracının etik açıdan uygun olduğunu göstermektedir. Etik kurul izni araştırmanın Ekler kısmında yer almaktadır.

Araştırma uygulaması için Tokat Gaziosmanpaşa Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü, Tokat Milli Eğitim Müdürlüğü ile gerekli yazışmaları yürütmüştür. T.C. Tokat Valiliği İl Milli Eğitim Müdürlüğü’nün 26.04.2021 tarih E-27001677-44-24613518 sayılı yazısı araştırma uygulaması için izin verildiğini göstermektedir. Araştırma izni Ekler kısmında yer almaktadır.

5.3.4.1. Örgütsel Sosyalizasyon Ölçeği

Örgütsel sosyalizasyon Taormina (2004) tarafından dört boyutlu olarak geliştirilen ölçek (Organizational Socialization Inventory) vasıtasıyla ölçülmüştür. Ölçek her boyutta 5’er ifade olmak üzere toplam 20 ifadeden oluşmaktadır. 1, 5, 9, 13 ve 17. ifadeler örgütsel sosyalizasyonun eğitim boyutunu; 2, 6, 10, 14 ve 18. ifadeler anlayış boyutunu; 3, 7, 11, 15 ve 19. ifadeler iş arkadaşları desteği boyutunu; 4, 8, 12, 16 ve 20. ifadeler gelecek beklentisi boyutunu ölçmektedir.

5.3.4.2. Örgütsel Uyum Ölçeği

Örgütlerde uyumun kişi-örgüt, kişi-grup, kişi-kişi, kişi-iş gibi birçok düzeyi bulunmaktadır. Bu çalışmada sadece kişi-örgüt ve kişi-iş uyumu incelenmektedir. Modelde yer alan iki boyutlu uyum yapısını ölçmek üzere iki farklı araştırmacının ölçekleri kullanılarak bir örgütsel uyum ölçeği hazırlanmıştır.

Kişi-örgüt uyumunu boyutunu ölçmek için Netemeyer vd.'nin (1997) geliştirdiği ölçek (Person-Organization Fit İtems) kullanılmıştır. Ölçek tek boyuttan ve 4 ifadeden oluşmaktadır. Veri toplama aracında yer alan 21, 22, 23 ve 24. ifadeler kişi-örgüt uyumunu ölçmeye yönelik ifadelerdir.

Kişi –iş uyumu boyutu A. Saks ve Ashforth'un (1997) geliştirmiş olduğu ölçek (Person-Job Fit Scale) ile ölçülmüştür. Ölçek tek boyuttan ve 4 ifadeden oluşmaktadır. 25, 26, 27, 28. ifadeler kişi-iş uyumunu ölçen ifadelerdir.

5.3.4.3. Görev Performansı Ölçeği

Görev performansını ölçmek için Goodman ve Svyantek'in (1999) geliştirdiği ölçek (Task Performance Items) kullanılmıştır. Araştırmacıların geliştirdiği ölçeğin aslı bağlamsal ve görev performansı olmak üzere 2 boyuttan ve toplam 25 ifadeden oluşmaktadır. Ancak bu araştırmada yalnızca görev performansı ölçülmüştür. Veri toplama aracında görev performansını ölçmeye dönük 9 ifade bulunmaktadır. 29, 30, 31, 32, 33, 34, 35, 36, 37. ifadeler görev performansını ölçen ifadelerdir.

5.3.5 Verilerin Analizi

Veri seti betimsel istatistikler, güvenilirlik ve geçerlilik analizleri, fark testleri, korelasyon ve regresyon analizlerine tabi tutulmuştur. Ayrıca araştırma modelini test etmek amacıyla Yapısal Eşitlik Modeli analizleri yapılmıştır. Verilerin analizinde SPSS ve AMOS programları kullanılarak yapılmıştır.

Veri analizine başlanmadan önce veriler üzerinde bazı işlemler yapılmıştır. İlk olarak toplanan verilerin bilgisayar ortamına doğru aktarılıp aktarılmadığını kontrol etmek amacıyla frekans analizi yapılmış ve hatalı girilmiş formlar tespit edilip düzeltilmiştir.

İkinci olarak kayıp veri bulunduran anket formları incelenmiştir. Kayıp veri içeren formların analiz dışında bırakılması verimsiz olup çok miktarda bilginin de gözden çıkarılmasına sebep olmaktadır (Akbaş ve Tavşancıl, 2015, s. 40). Ancak kayıp verilerin uygun yöntemlerle doldurulabilmesi için kayıp verilerin tesadüfi olarak dağılması gerekmektedir. Kayıp veri analizinde anlamlılık değerinin 0,05'ten büyük olması, kayıp verilerin tesadüfi olarak dağıldığı anlamına gelmektedir. Veri setine uygulanan kayıp veri

analizinde anlamlılık değerin Sig.=0,000 < 0,05'ten küçük olduğu tespit edilmiştir. Bu durum kayıp verilerin tesadüfi olarak dağılmadığını göstermektedir. Bu sebeple kayıp veri içeren 129 adet anket formu veri setinden çıkarılmış ve eksiksiz bir veri seti elde edilmiştir. Literatürde eksiksiz veri setlerinde her türlü istatistiksel analizin kullanılabileceği ifade edilmektedir (Enders, 2003). Nihayetinde kayıp veriler çıkarıldıktan sonra veri setinde 358 adet anket formu kalmıştır. Bu araştırmanın ana kütesini Tokat Merkezde çalışan 3.409 öğretmen oluşturmaktadır. Ana kütle 3.409 iken örneklem büyüklüğünün 345 olması yeterlidir.

Üçüncü olarak uç değerler kontrol edilmiş ve normallik testleri yapılmıştır. Verilerin normal dağılım gösterip göstermediğini tespit etmek amacıyla çarpıklık ve basıklık değerlerine bakılmıştır. Çarpıklık veri dağılımının ortalama değere göre simetrik olup olmadığını gösteren en önemli parametre olup sıfıra eşit olması verinin normal dağıldığını göstermektedir (Altunışık vd., 2004, s. 153). Çarpıklık ve basıklık değerinin -1,5 ile +1,5 arasında olması halinde de verilerin normal dağıldığı söylenebilir (D. George ve Mallery, 2003, s.99). Ancak bu değerlerin -2 ve +2 aralığında olması halinde de verinin normal dağıldığı kabul edilmektedir (Tabachnick ve Fidell, 2020). Veri setinin genel olarak normal dağılım gösterdiği tespit edilmiştir. Uç değerler veri setinden çıkarılmamıştır.

5.3.5.1 Ölçeklerin Güvenilirlik Analizi

Tesadüfi hatalar cevaplayıcıların durumlarındaki değişimlerden kaynaklanan hatalardır (Nakip, 2013, s. 203). Güvenirliği olumsuz etkileyen bu hataları ölçmek için birkaç farklı yöntem kullanılmaktadır. Psikolojik araştırmalarda en çok kullanılan yöntem bir iç tutarlılık analizi olan alfa katsayısıdır (Dunn vd., 2014, s. 399). Bu araştırmada güvenilirliği ölçmek üzere alfa katsayısı kullanılmıştır. Alfa katsayısı 0 ile 1 arasında değer almakta, 0,60'tan yüksek olması ölçeğin güvenilir olduğunu göstermekte ve ölçekteki ifade sayısı arttıkça artmaktadır (Cronbach, 1951; Peterson, 1994).

Literatürde alfanın, uygulamalı psikoloji için 0,70'in (Cortina, 1993, s. 101), klinik uygulamalar içinse 0,90'nın (Bland ve Altman, 1997, s. 572) üzerinde yeterli olarak kabul edildiğini ifade eden çalışmalar mevcuttur. Ancak alfa katsayısının düşük olması ölçeğin güvenilir olmadığını göstermekle birlikte çok yüksek olması da bazı problemlerin göstergesi olarak yorumlanmaktadır. Düşük alfa katsayısının düşük madde sayısından, maddeler

arasında zayıf ilişkiden ve heterojen yapıdan; yüksek alfa katsayısının ise aynı soruların farklı şekillerle sorulmasından yani bazı soruların gereksiz olmasından kaynaklandığı düşünülmektedir (Tavakol ve Dennick, 2011, s. 54).

İç tutarlılık analizi ile güvenilirlik hesaplanırken ölçekteki her bir boyut için ayrı ayrı hesaplama yapılmalıdır (Kavak, 2013, s. 178). Bu sebeple araştırmada kullanılan ölçekler için hem genel hem de alt boyutlar için Cronbach Alfa hesaplanmıştır. Araştırmada kullanılan ölçeklerin ve alt boyutların güvenilirliklerinin tamamının 0,60'tan yüksek aynı zamanda da 0,95 ve altında olduğu görülmektedir. Bu ölçeklerin güvenilir olduğu anlamına gelmektedir. Tablo 23 ölçeklerin güvenilirlik katsayılarını göstermektedir.

Tablo 23: Ölçeklerin Güvenilirlik Katsayıları

Ölçek	İfade Sayısı	Cronbach Alfa
Sosyalizasyon / Genel	20	0,95
Sosyalizasyon / Eğitim	5	0,90
Sosyalizasyon / Anlayış	5	0,88
Sosyalizasyon / İş Arkadaşları Desteği	5	0,90
Sosyalizasyon / Gelecek Beklentisi	5	0,83
Örgütsel Uyum	8	0,90
Görev Performansı	9	0,95

5.3.5.2 Ölçeklerin Geçerlilik Analizi

Ölçeklerin yapı geçerliliğini test etmek için sık kullanılan yöntemlerden birisi faktör analizidir (Büyüköztürk vd., 2020, s. 124) . Faktör analizi açıklayıcı ve doğrulayıcı olmak üzere iki türde yapılabilmektedir. Ölçeğin yapı geçerliliği incelenirken amaç ölçeğin faktör yapısını ortaya çıkarmakasa açıklayıcı faktör analizi, amaç daha önce belirlenen faktör yapısını doğrulamaksa doğrulayıcı faktör analizi yapılmaktadır (Büyüköztürk vd., 2020, s. 124).

Bu araştırmada kullanılan ölçeklerin yapı geçerliliğini test etmek amacıyla doğrulayıcı faktör analizi uygulanmıştır. Doğrulayıcı faktör analizi gözlenen değişkenler ve gizil değişkenler arasındaki ilişkiyi ortaya koyan bir tür yapısal eşitlik modellemesi (Brown, 2006, s. 1) olup teorik çerçevede çeşitli değişkenlerden oluşan faktörlerin gerçek verilerle uyum gösterip göstermediğini ölçmek için kullanılmaktadır (Batı vd., 2010, s. 1642).

Veri analizinde AMOS programı kullanılmıştır. Doğrulayıcı faktör analizinde bir ölçekte yer alan örtük değişkeni oluşturan bütün gözlenen değişkenler tek bir faktör altında toplanıyorsa bu model tek faktörlü bir modeldir (Meydan ve Şeşen, 2015, s. 22). Öte yandan bir ölçekte yer alan gözlenen değişkenlerin birden fazla boyut altında toplanması birinci düzey çok faktörlü modeli; ölçeğin kendisinin de modele eklenmesi ikinci düzey çok faktörlü modeli oluşturmaktadır (Akyüz, 2018, s. 194, 196). Teori ile desteklenen ölçeklerin yapılarına göre analizde tek faktörlü, birinci düzey ve ikinci düzey çok faktörlü doğrulayıcı faktör analizleri uygulanmıştır. Yapısal eşitlik modellemesinde iyi ve kabul edilebilir uyum ölçütlerini Tablo 24 göstermektedir.

Tablo 24: Yapısal Eşitlik Modellemesi İyi ve Kabul Edilebilir Uyum Ölçütleri

	Uyum Ölçüsü	İyi Uyum	Kabul Edilebilir Uyum
Genel Model Uyumu	X^2 uyum testi	Anlamlı olmaması	-
	X^2 / sd	≤ 3	$\leq 4-5$
Karşılaştırmalı Uyum İndeksleri	NFI	$\geq 0,95$	0,94-0,90
	NNFI	$\geq 0,95$	0,94-0,90
	IFI	$\geq 0,95$	0,94-0,90
	CFI	$\geq 0,97$	$\geq 0,95$
	RMSEA	$\leq 0,05$	0,06-0,08
Mutlak Uyum İndeksleri	GFI	$\geq 0,90$	0,89-0,85
	AGFI	$\geq 0,90$	0,89-0,85
Koruyucu Uyum İndeksleri	PNFI	$\geq 0,95$	-
	PGFI	$\geq 0,95$	-
Artık Temelli Uyum İndeksi	RMR	$\leq 0,05$	0,06-0,08

Kaynak: (Meydan ve Şeşen, 2015, s. 37)

5.3.5.2.1 Örgütsel Sosyalleşim Ölçeği Doğrulayıcı Faktör Analizi

Örgütsel sosyalleşim ölçeğinin 20 ifadeli ve 4 boyutlu yapısının geçerliliğini test etmek üzere tek faktörlü, birinci düzey çok faktörlü ve ikinci düzey çok faktörlü doğrulayıcı faktör analizleri yapılmıştır. Birinci düzey doğrulayıcı faktör analizi sonuçları tek faktörlü ve ikinci düzey çok faktörlü doğrulayıcı faktör analizi sonuçlarından daha iyi uyum değerlerine sahiptir. Ancak yine de bazı değerler kabul edilebilir düzeyde değildir. Bu sebeple modelde iyileştirme yapılması gerekmektedir.

Modeli iyileştirmek üzere uyumu azaltan değişkenler tespit edilip hata terimleri arasında kovaryanslar oluşturulmuştur. Birinci düzey çok faktörlü doğrulayıcı faktör analizi sonuçları ve düzeltilmiş sonuçlara ilişkin uyum iyiliği değerlerini Tablo 25 göstermektedir. Modelde iyi uyum sağlanmasa da kabul edilebilir uyum değerleri yakalanmıştır.

Tablo 25: Örgütsel sosyalizasyon Ölçeği Birinci Düzey Çok Faktörlü Doğrulayıcı Faktör Analizi Sonuçları

Uyum Ölçüleri	Birinci Düzey	Modifiye Edilmiş	İyi Uyum	Kabul Edilebilir Uyum
Kikare/sd	4,846	3,944	≤ 3	$\leq 4-5$
GFI	,807	,852	$\geq 0,90$	0,89-0,85
NFI	,856	,886	$\geq 0,95$	0,94-0,90
CFI	,882	,912	$\geq 0,97$	$\geq 0,95$
RMSEA	,104	,091	$\leq 0,05$	0,06-0,08

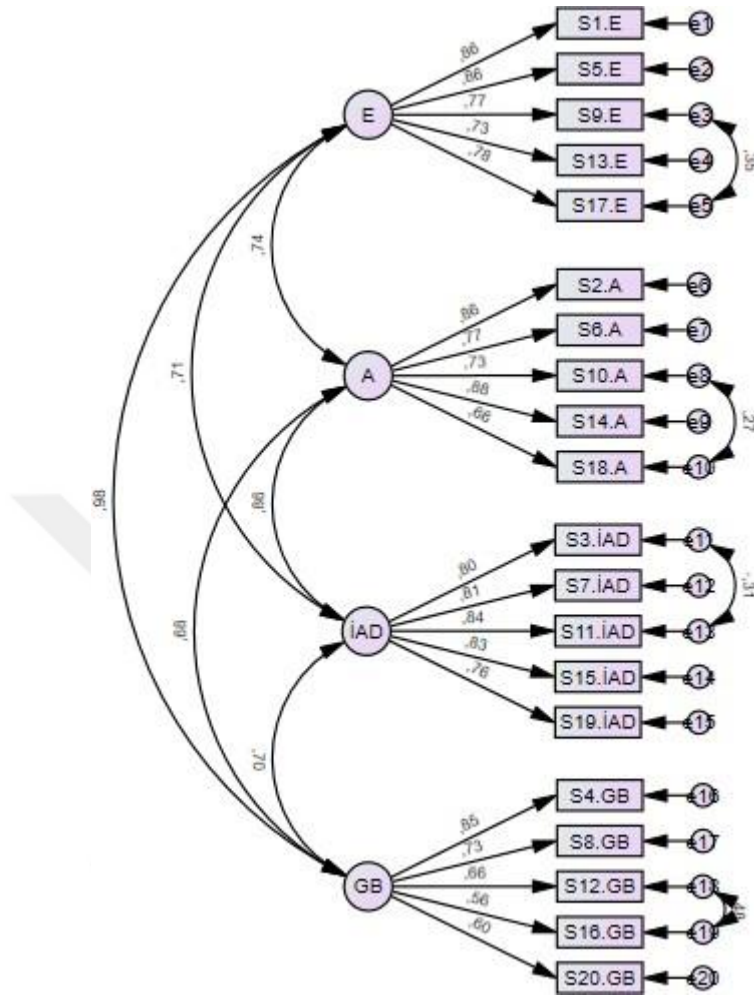
Örgütsel sosyalizasyon ölçeğine ait faktör yüklerini (standardize regresyon katsayıları) Tablo 26 göstermektedir. Literatürde temel kural olarak faktör yükleri 0,32'nin üzerinde olduğunda yorumlanmakta ve faktör yükünün büyük olması ilgili ifadenin yüklendiği faktörün saf bir ölçümü olduğunu göstermektedir (Tabachnick ve Fidell, 2020, s. 654). Comrey ve Lee (1992) 0,71'i aşan faktör yüklerinin mükemmel, 0,63'ü aşanların çok iyi, 0,55'i aşanların iyi, 0,45'i aşanların makul, 0,32'yi aşanların ise zayıf faktör yükü olarak düşünülmesi gerektiğini ifade etmişlerdir (Comrey ve Lee'den Aktaran: Tabachnick ve Fidell, 2020, s. 654).

Analiz sonuçlarına göre ölçekte 0,55'in altında kalan ifade bulunmamaktadır. Bu sebeple hiçbir ifade ölçekten çıkarılmamıştır. Ölçekteki ifadelerin neredeyse tamamına yakını mükemmel faktör yükü değerlerini yakalamıştır. Anlayış boyutunun 18. ve gelecek beklentisi boyutunun 12. ifadesinin faktör yükleri çok iyi, yine gelecek beklentisi boyutunun 16. ve 17. ifadelerinin faktör yükleri ise iyi olarak değerlendirilmiştir.

Tablo 26: Örgütsel Sosyalizasyon Ölçeği Faktör Yükleri

Boyutlar	İfadeler	Faktör Yükleri	R ²
Eğitim	S1. E	,857	,734
	S5.E	,862	,743
	S9.E	,771	,594
	S13.	,731	,535
	S17.E	,784	,614
Anlayış	S2.A	,855	,731
	S6.A	,772	,596
	S10.A	,728	,529
	S14.A	,882	,778
	S18.A	,663	,440
İş Arkadaşları Desteği	S3.İAD	,802	,643
	S7.İAD	,811	,658
	S11.İAD	,841	,707
	S15.İAD	,827	,684
	S19.İAD	,758	,575
Gelecek Beklentisi	S4.GB	,852	,726
	S8.GB	,734	,538
	S12.GB	,664	,441
	S16.GB	,556	,309
	S20.GB	,599	,359

Örgütsel sosyalizasyon ölçeğinin toplamda 20 ifadeli ve herbiri 5 ifadeden oluşan 4 faktörlü yapısı geçerlenmiştir. Son ölçek modelini ve yapılan iyileştirmeleri Şekil 2 göstermektedir.



Şekil 2: Örgütsel Sosyalizasyon Ölçeği Doğrulayıcı Faktör Analizi

5.3.5.2.2 Örgütsel Uyum Ölçeği Doğrulayıcı Faktör Analizi

Literatürde örgütlerde uyum kişi-örgüt, kişi-grup, kişi-yönetici, kişi-iş gibi farklı düzeylerde ölçülmektedir. Bu çalışmada örgütsel uyum kişi-örgüt ve kişi-iş uyumu olmak üzere iki boyutlu olarak incelenmiştir. Araştırmada kullanılan uyum ölçeğinde yer alan kişi-örgüt ve kişi-iş uyumu boyutlarının her biri dörder ifadeden oluşmaktadır. Örgütsel uyum ölçeğinin yapısını geçerlemek üzere tek faktörlü, birinci düzey ve ikinci düzey çok faktörlü doğrulayıcı faktör analizleri yapılmıştır. En yüksek uyum iyiliği değerleri birinci düzey çok faktörlü doğrulayıcı faktör analizinde yakalanmıştır. Ancak yine de mükemmel uyum iyiliği

değerleri yakalanamadığı için önerilen iyileştirmeler yapılmıştır. Düzeltmelerden sonra modelde iyi uyum sağlanmıştır. Bu değerleri Tablo 27 göstermektedir.

Tablo 27: Örgütsel Uyum Birinci Düzey Çok Faktörlü Doğrulatici Faktör Analizi Sonuçları

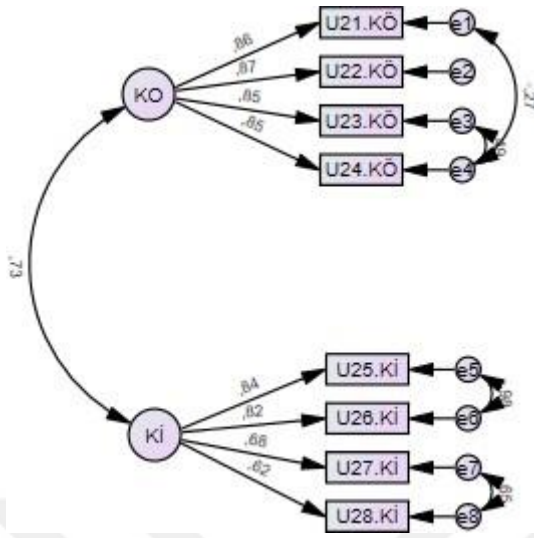
Uyum Ölçüleri	Birinci Düzey	Modifiye Edilmiş	İyi Uyum	Kabul Edilebilir Uyum
Kikare/sd	11,707	2,525	≤ 3	$\leq 4-5$
GFI	,460	,974	$\geq 0,90$	0,89-0,85
NFI	,893	,982	$\geq 0,95$	0,94-0,90
CFI	,901	,989	$\geq 0,97$	$\geq 0,95$
RMSEA	,173	,065	$\leq 0,05$	0,06-0,08

Örgütsel uyum ölçeğine ait faktör yüklerini Tablo 28 göstermektedir. Kişi-iş uyumu boyutunun 27. ifadesi iyi, 28. ifadesi çok iyi, geri kalan tüm ifadelerin faktör yükleri ise mükemmel olarak değerlendirilmiştir. Bu sebeple ölçekten hiçbir ifade çıkarılmamıştır.

Tablo 28: Örgütsel Uyum Ölçeği Faktör Yükleri

Boyutlar	İfadeler	Faktör Yükleri	R ²
Kişi-Örgüt Uyumu	U21.KÖ	,865	,748
	U22.KÖ	,869	,755
	U23.KÖ	,854	,729
	U24.KÖ	,846	,717
Kişi-İş Uyumu	U25.Kİ	,840	,706
	U26.Kİ	,821	,675
	U27.Kİ	,677	,459
	U28.Kİ	,616	,379

Örgütsel uyum ölçeğinin toplamda 8 ifadeli, herbiri dört ifadeden oluşan iki faktörlü yapısı geçerlenmiştir. Şekil 3'te son ölçek modeli ve yapılan iyileştirmeler gösterilmektedir.



Şekil 3: Örgütsel Uyum Ölçeği Doğrulayıcı Faktör Analizi

5.3.5.2.3 Görev Performansı Ölçeği Doğrulayıcı Faktör Analizi

Görev performansı ölçeğinin 9 ifadeden oluşan tek boyutlu yapısını ölçmek üzere tek faktörlü doğrulayıcı faktör analizi yapılmıştır. Modelde daha iyi uyum değerlerini elde edebilmek için gerekli düzeltmeler yapılmıştır. Düzeltmelerden sonra iyi uyum değerleri yakalanmıştır. Analiz sonucunda elde edilen uyum iyiliği değerlerini Tablo 29 göstermektedir.

Tablo 29: Görev Performansı Ölçeği Tek Faktörlü Doğrulayıcı Faktör Analizi

Sonuçları

Uyum Ölçüleri	Tek Faktör	Modifiye Edilmiş	İyi Uyum	Kabul Edilebilir Uyum
Kikare/sd	6,157	2,757	≤ 3	$\leq 4-5$
GFI	,899	,962	$\geq 0,90$	0,89-0,85
NFI	,948	,980	$\geq 0,95$	0,94-0,90
CFI	,956	,987	$\geq 0,97$	$\geq 0,95$
RMSEA	,120	,70	$\leq 0,05$	0,06-0,08

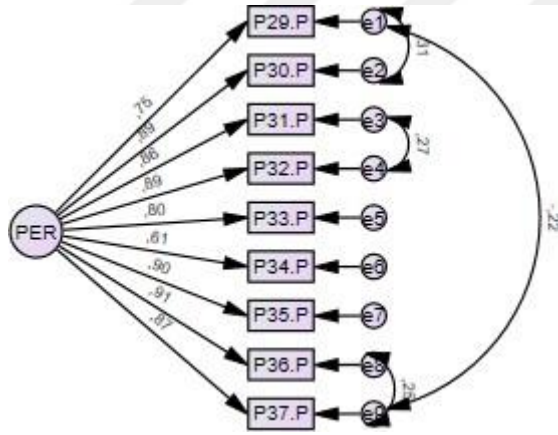
Görev performansı ölçeğinin faktör yüklerini Tablo 30 göstermektedir. Ölçekte yer alan 34. ifadenin faktör yükünün iyi olduğu görülmektedir. Geriye kalan tüm ifadelerin faktör

yükleri ise mükemmel olarak değerlendirilmiştir. Bu sebeple ölçekten hiçbir ifade çıkarılmamıştır.

Tablo 30: Görev Performansı Ölçeği Faktör Yükleri

Boyutlar	İfadeler	Faktör Yükleri	R ²
Görev Performansı	P29.P	,753	,567
	P30.P	,888	,789
	P31.P	,858	,736
	P32.P	,889	,789
	P33.P	,803	,645
	P34.P	,608	,370
	P35.P	,904	,817
	P36.P	,906	,820
	P37.P	,870	,756

Görev performansı ölçeğinin 9 ifadeli tek boyutlu yapısı geçerlenmiştir. Şekil 4 ölçeğin son halini ve yapılan düzeltmeleri göstermektedir.



Şekil 4: Görev Performansı Ölçeği Doğrulayıcı Faktör Analizi

5.4. Araştırma Bulguları

Araştırmanın bu bölümünde veri setinden elde edilen bulgular yer almaktadır. Öncelikle katılımcıların demografik sorulara ve ifadelelere verdiği cevapların sıklık ve yüzde dağılımları incelenmiştir. Daha sonra araştırma değişkenleri arasındaki ilişkiler ve demografik değişkenler açısından araştırma değişkenlerinin farklılıkları incelenmiştir.

5.4.1 Demografik Değişkenlere İlişkin Betimleyici İstatistikler

Katılımcıların demografik değişkenlere göre dağılımını Tablo 31 göstermektedir.

Tablo 31: Katılımcıların Demografik Değişkenlere Göre Dağılımı

	Değişken	Sıklık	Yüzde
Yaş	20-25	11	3,1
	26-30	25	7,0
	31-35	60	16,8
	36-40	64	17,9
	41-50	131	36,6
	51-55	47	13,1
	56 ve üstü	20	5,6
	Toplam	358	100,0
Cinsiyet	Kadın	162	45,3
	Erkek	196	54,7
	Toplam	358	100,0
Medeni Durum	Evli	306	85,5
	Bekâr	52	14,5
	Toplam	358	100,0
Eğitim Durumu	Lisans	277	77,4
	Lisans Üstü	81	22,6
	Toplam	358	100,0
Memleket	Tokat	255	71,2
	Tokat Dışı	103	28,8
	Toplam	358	100,0
Çalışılan Kurum	Devlet Okulu	298	83,2
	Özel Okul	60	16,8
	Toplam	358	100,0
Çalışılan Kademe	İlkokul	98	27,4
	Ortaokul	114	31,8
	Lise	146	40,8
	Toplam	358	100,0
İdari Görev	Var	30	8,4
	Yok	328	91,6
	Toplam	358	100,0
Meslekteki Çalışma Süresi	1-5	25	7,0
	6-10	62	17,3
	11-15	51	14,2
	16-20	80	22,3
	21-25	81	22,6
	26 ve daha fazla	59	16,5
	Toplam	358	100,0

Kurumdaki Çalışma Süresi	1-5	172	48,0
	6-10	104	29,1
	11-15	53	14,8
	16-20	20	5,6
	21-25	4	1,1
	26 ve daha fazla	5	1,4
	Toplam	358	100,0
Çalışılan Kurum Nerede	Merkez	358	100,0
	Toplam	358	100,0

5.4.2 Araştırma Değişkenlerine İlişkin Betimleyici İstatistikler

Araştırma değişkenlerine ve alt boyutlarına ait ortalama ve standart sapma değerlerini Tablo 32 göstermektedir.

Tablo 32: Araştırma Değişkenlerine İlişkin Ortalama ve Standart Sapma

Değişkenler	Ortalama	Standart Sapma
Sosyalizasyon / Genel	3,78	0,76
Sosyalizasyon / Eğitim	3,56	0,90
Sosyalizasyon / Anlayış	4,02	0,81
Sosyalizasyon / İş Arkadaşları Desteği	4,12	0,83
Sosyalizasyon / Gelecek Beklentisi	3,40	0,92
Uyum / Genel	3,84	0,82
Kişi-Örgüt Uyumu	3,75	0,99
Kişi-İş Uyumu	3,95	0,84
Görev Performansı	4,15	0,76

5.4.3 Araştırma Değişkenleri Arasındaki ilişkiler

Araştırma değişkenleri arasındaki ilişkiyi tespit edebilmek amacıyla korelasyon analizi yapılmıştır. Hesaplanan Pearson korelasyon katsayılarını Tablo 33 göstermektedir. Korelasyon analizi araştırmada yer alan bütün değişkenler arasında anlamlı pozitif ($p < 0,01$) ilişkiler olduğunu göstermektedir.

Tablo 33: Araştırma Değişkenleri Arasındaki İlişkiler

	1	2	3	4	5	6	7	8	9
1. Sosyalizasyon / Genel	1								
2. Sosyalizasyon / Eğitim	,911**	1							
3. Sosyalizasyon / Anlayış	,886**	,719**	1						
4. Sosyalizasyon / İş Arkadaşları Desteği	,854**	,648**	,790**	1					
5. Sosyalizasyon / Gelecek Beklentisi	,881**	,829**	,648**	,607**	1				
6. Uyum/ Genel	,847**	,756**	,770**	,743**	,728**	1			
7. Uyum / Kişi-Örgüt	,809**	,739**	,693**	,707**	,718**	,916**	1		
8. Uyum / Kişi-İş	,709**	,612**	,694**	,624**	,582**	,882**	,620**	1	
9. Görev Performansı	,618**	,470**	,702**	,632**	,406**	,684**	,501**	,751**	1

* korelasyon $p < 0,05$ derecesinde anlamlı

** korelasyon $p < 0,01$ derecesinde anlamlı

5.4.4 Araştırma Değişkenlerinin Demografik Değişkenler Açısından İncelenmesi

Araştırma değişkenlerinin demografik faktörler açısından değişip değişmediğini tespit etmek amacıyla bağımsız iki örneklem arası t-testi (independent samples t-test) ve tek yönlü varyans (one way ANOVA) analizi ve Post Hoc testleri yapılmıştır.

Veri toplama aracında yeralan ilk demografik değişken katılımcıların yaşıdır. Yaşın örgütsel sosyalizasyon ve alt boyutları, kişi örgüt ve kişi iş uyumu, görev performansı açısından farklılaşıp farklılaşmadığını ortaya çıkarmak için yapılan test sonuçları araştırma değişkenlerinin yaş açısından farklılaşmadığını ortaya koymaktadır.

Cinsiyet açısından araştırma değişkenlerinin farklılık gösterip göstermediğini test etmek amacıyla yapılan test sonuçlarını Tablo 34 göstermektedir. Buna göre cinsiyet açısından sosyalizasyon, sosyalizasyonun alt boyutları olan eğitim ve gelecek beklentisi farklılaşmaktadır.

Tablo 34: Cinsiyet Açısından Araştırma Değişkenleri T Testi Sonuçları

Değişkenler	Cinsiyet	N	Ort.	S.S.	T Değeri	Anlamlılık
Sosyalizasyon / Genel	Kadın	162	3,69	,737	-2,014	,45
	Erkek	196	3,85	,785		
Sosyalizasyon / Eğitim	Kadın	162	3,39	,901	-3,231	,001
	Erkek	196	3,70	,892		
Sosyalizasyon / Gelecek Beklentisi	Kadın	162	3,29	,933	-2,147	,032
	Erkek	196	3,49	,901		

Analiz sonuçlarına göre erkek öğretmenler kadın öğretmenlerden daha yüksek sosyalizasyon düzeyine sahiptir. Ayrıca sosyalizasyonun eğitim ve gelecek beklentisi alt boyutları açısından da erkek öğretmenler kadın öğretmenlerden daha yüksek ortalamalara sahiptir.

Medeni durum açısından araştırma değişkenlerinin farklılaşıp farklılaşmadığını tespit etmek üzere bağımsız örneklem t-testi yapılmıştır. Test sonuçları sosyalizasyon ve alt boyutlarının, kişi örgüt ve kişi iş uyumunun, görev performansının öğretmenlerin medeni durumuna göre farklılaşmadığını ortaya koymaktadır.

Katılımcıların memleketinin Tokat ve Tokat dışında başka bir yer olması açısından araştırma değişkenlerinin farklılık gösterip göstermediğini tespit etmek üzere yapılan test sonuçlarını Tablo 35 göstermektedir. Memleket değişkeni açısından yalnızca gelecek beklentisinin farklılaştığı tespit edilmiştir.

Tablo 35: Memleket Açısından Araştırma Değişkenleri T Testi Sonuçları

Değişkenler	Memleket	N	Ort.	S.S.	T Değeri	Anlamlılık
Sosyalizasyon / Gelecek Beklentisi	Tokat	255	3,46	,898	1,980	,48
	Tokat Dışı	103	3,25	,961		

Örgütsel sosyalizasyonun alt boyutu gelecek beklentisine verilen cevaplar incelendiğinde memleketi Tokat olan öğretmenlerin ortalamasının memleketi Tokat olmayanların ortalamalarından daha yüksek olduğu görülmektedir.

Araştırma değişkenlerinin öğretmenlerin çalıştığı kurumun devlet okulu ya da özel okul olması açısından farklılaşıp farklılaşmadığını tespit etmek amacıyla yapılan test sonuçlarını Tablo 36 göstermektedir. Sonuçlara göre araştırma değişkenlerinin tamamının çalışılan kurum değişkenine göre farklılaştığı tespit edilmiştir.

Tablo 36: Çalışılan Kurum Açısından Araştırma Değişkenleri T Testi

Değişkenler	Kurum	N	Ort.	S.S.	T Değeri	Anlamlılık
Sosyalizasyon / Genel	Devlet Okulu	298	3,70	,764	-4,229	,001
	Özel Okul	60	4,15	,670		
Sosyalizasyon / Eğitim	Devlet Okulu	298	3,48	,911	-3,638	,001
	Özel Okul	60	3,94	,795		
Sosyalizasyon / Anlayış	Devlet Okulu	298	3,96	,816	-3,076	,001
	Özel Okul	60	4,31	,727		
Sosyalizasyon / İş Arkadaşları Desteği	Devlet Okulu	298	4,06	,831	-3,199	,001
	Özel Okul	60	4,43	,780		
Sosyalizasyon / Gelecek Beklentisi	Devlet Okulu	298	3,30	,907	-4,858	,001
	Özel Okul	60	3,91	,815		
Kişİ-Örgüt Uyumı	Devlet Okulu	298	3,66	,983	-3,987	,001
	Özel Okul	60	4,21	,909		
Kişİ-İş Uyumı	Devlet Okulu	298	3,88	,860	-3,339	,001
	Özel Okul	60	4,28	,676		
Görev Performansı	Devlet Okulu	298	4,09	,776	-3,444	,001
	Özel Okul	60	4,46	,606		

Özel okulda görev yapan öğretmenlerin örgütsel sosyalizasyon ve tüm alt boyutlarına, kişi örgüt uyumuna, kişi iş uyumuna, görev performansına ait ortalamaları devlet okulunda görev yapanlardan yüksektir.

Çalışılan kademe açısından araştırma değişkenlerinin farklılık gösterip göstermediğini ortaya çıkarmak için yapılan analizler ilkökul, ortaokul ve lisede çalışan öğretmenlerin ortalamaları arasında herhangi bir farklılık olmadığını ortaya koymaktadır.

İdari görev açısından araştırma değişkenlerinin farklılaşıp farklılaşmadığını tespit etmek için yapılan test sonuçlarını Tablo 37 göstermektedir. Sonuçlar idari görevi olan ve olmayan öğretmenlerin ortalamalarının farklılık gösterdiğini ortaya koymaktadır.

Tablo 37: İdari Görev Açısından Araştırma Değişkenleri T Testi

Değişkenler	İdari Görev	N	Ort.	S.S.	T Değeri	Anlamlılık
Sosyalizasyon / Eğitim	Var	30	3,97	,844	2,578	,010
	Yok	328	3,52	,906		
Sosyalizasyon / Gelecek Beklentisi	Var	30	3,73	,818	2,086	,038
	Yok	328	3,37	,924		

İdari görevi olan öğretmenlerin eğitim ve gelecek beklentisi ortalamaları olmayan öğretmenlerden daha yüksektir.

Öğretmenlerin meslekteki ve kurumdaki çalışma süresi açısından araştırma değişkenlerinin farklılaşıp farklılaşmadığını ortaya koymak için yapılan analizler ortalamalar arasında herhangi bir farklılık olmadığını ortaya koymaktadır.

5.4.5 Araştırma Hipotezlerinin Test Edilmesi

5.4.5.1 Araştırma Modelinin Testi

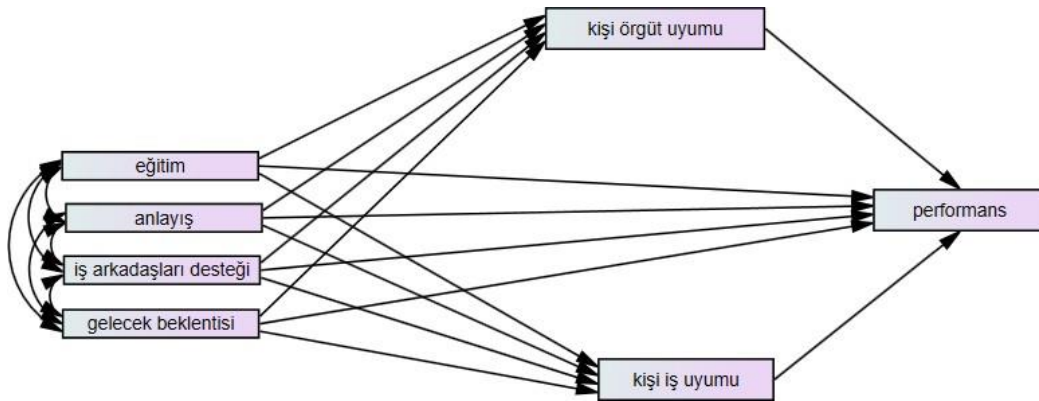
Yapısal eşitlik modelleri ölçüm modeli ve yapısal model olmak üzere iki temel modelden oluşmaktadır. Ölçüm modelleri gizil değişkenler ile gözlenen değişkenler arasındaki ilişkileri ortaya koymakta ve doğrulayıcı faktör analizinde kullanılmaktadır (Alkış, 2016, s. 108). Bu çalışmada veri toplama aracı olarak kullanılan ölçekler ölçüm modelleri oluşturularak geçerlenmiştir. Öte yandan yapısal modeller örtük değişkenler arasındaki nedensel ilişkileri ortaya koymakta ve yol analizinde kullanılmaktadırlar (Alkış, 2016, s. 108). Bu çalışmanın inceleme konusu olan değişkenlerin arasındaki nedensel ilişkileri ortaya çıkarmak için yol analizi yapılmıştır.

Yol analizi hem gözlenen hem de örtük değişkenlerle olmak üzere iki türde yapılabilmektedir. Örtük değişkenlerle yol analizinde amaç teoriden hareketle oluşturulan modelde yer alan örtük değişkenler arasındaki neden sonuç ilişkilerinin ortaya çıkarılması

olup örtük değişkeni yordayan gözlenen değişkenler, kullanılan ölçeğin alt boyutları olabileceği gibi ölçeğin ifadeleri de olabilmektedir (Şimşek, 2007, s. 54, 55). Öte yandan gözlenen değişkenlerle yol analizinde her bir değişken için hesaplanan ortalama skorlar gözlemlenen değişken olarak modele dahil edilebilmektedir (Meydan ve Şeşen, 2015, s. 27). Bu araştırmanın teorik çerçeveden hareketle oluşturulan modeli, gözlenen değişkenlerle yol analizi yapılmak suretiyle test edilmiştir.

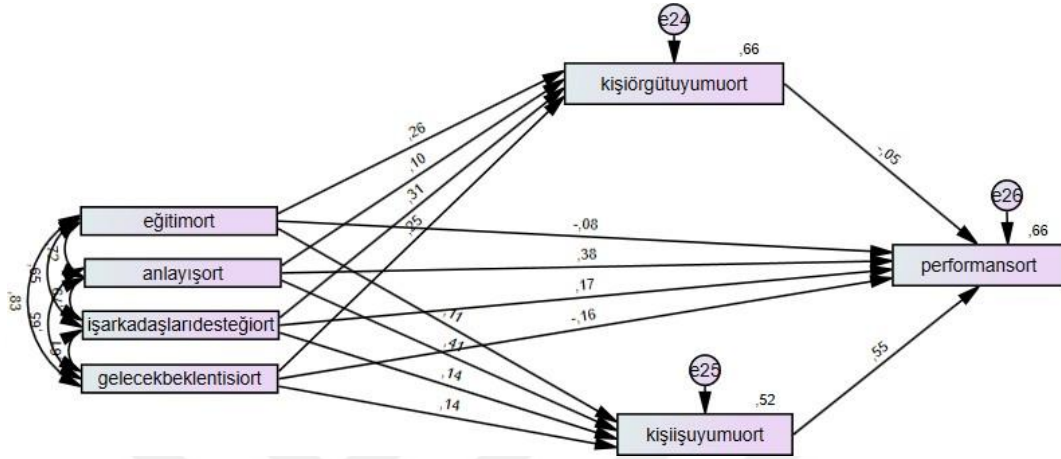
Yapısal eşitlik modellerinde tüm değişkenler hem bağımlı hem de bağımsız olabildiğinden içsel/etkilenen (endogenous) ve dışsal/etkileyen (exogenous) değişken olarak isimlendirilmektedir (Meydan ve Şeşen, 2015, s. 10). Bu araştırma modelinde örgütsel sosyalizasyon etkileyen, görev performansı etkilenen, örgütsel uyum ise hem etkileyen hem de etkilenen değişken olarak tanımlanmıştır.

Tahmin modelinde yer alan değişkenler boyutlar bazında modele dahil edilmişlerdir. Örgütsel sosyalizasyon eğitim, anlayış, iş arkadaşları desteği ve gelecek beklentisi olmak üzere dört boyuttan; örgütsel uyum kişi-örgüt ve kişi-iş olmak üzere iki boyuttan; görev performansı ise tek boyuttan oluşmaktadır. Araştırmanın tahmin modelini Şekil 5 göstermektedir.



Şekil 5: Araştırmanın Tahmin Modeli

Bu aşamadan sonra model testine geçilmiştir. Modele ilişkin uyum iyiliği ve anlamlılık değerlerine bakılmıştır. Araştırmanın tahmin modeline ilişkin yol katsayılarını ve R^2 değerlerini Şekil 6 göstermektedir.



Şekil 6: Araştırmanın Tahmin Modeline Analiz Sonuçları

Araştırmanın tahmin modeline ilişkin uyum iyiliği değerleri Tablo 38’te özetlenmiştir. Analiz sonuçlarına göre model iyi uyum değerlerine yaklaşmıştır.

Tablo 38: Tahmin Modeline İlişkin Uyum İyiliği Değerleri

Uyum Ölçüleri	Tahmin Modeli	İyi Uyum	Kabul Edilebilir Uyum
Kikare/sd	6,149	≤ 3	$\leq 4-5$
GFI	,995	$\geq 0,90$	0,89-0,85
NFI	,997	$\geq 0,95$	0,94-0,90
CFI	,998	$\geq 0,97$	$\geq 0,95$
RMSEA	,120	$\leq 0,05$	0,06-0,08

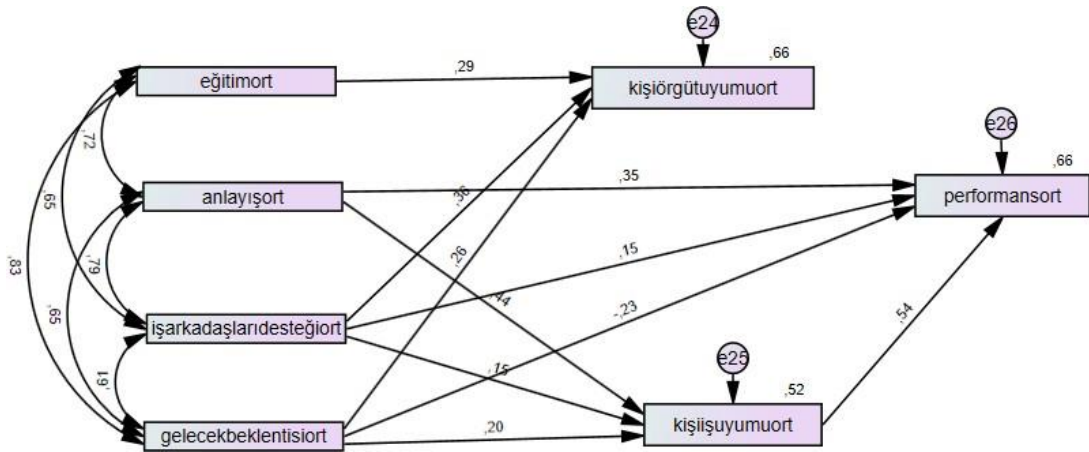
İyi uyumun yakalanabilmesi için modifikasyon önerilerine bakılması gerekmektedir. Yapılacak modifikasyonlar yapısal eşitlik modellemesinin amacına bağlı olarak gerçekleştirilmeli yani kuramsal bir temeli olmalıdır (Bayram, 2016, s. 58). Düzeltme yapılırken öncelikle modelde yer alan yolların anlamlı olup olmadığının anlaşılabilmesi için standardize β katsayıları ile P değerleri incelenmiştir. Analiz sonuçlarına göre hesaplanan β

ve standardize β katsayıları, standart hata, kritik oran ve P değerleri Tablo 39’te gösterilmektedir.

Tablo 39: Tahmin Modeline İlişkin Yol Analizi Sonuçları

Yollar	Estimate	St. Estimate	S.E.	C.R.	P
Kişİ örgüt uyumu<--- Eğitim	0,281	0,257	0,067	4,197	***
Kişİ örgüt uyumu<--- Anlayış	0,127	0,104	0,069	1,843	0,065
Kişİ örgüt uyumu<--- İş arkadaşları desteği	0,363	0,305	0,061	5,914	***
Kişİ örgüt uyumu<--- Gelecek beklentisi	0,272	0,252	0,06	4,503	***
Kişİ iş uyumu<--- Eğitim	0,099	0,106	0,067	1,469	0,142
Kişİ iş uyumu<--- Anlayış	0,431	0,414	0,069	6,216	***
Kişİ iş uyumu<--- İş arkadaşları desteği	0,147	0,145	0,062	2,375	0,018
Kişİ iş uyumu<--- Gelecek beklentisi	0,126	0,138	0,061	2,077	0,038
Performans<--- Kişİ iş uyumu	0,501	0,555	0,04	12,493	***
Performans<--- Eğitim	-0,069	-0,082	0,052	-1,31	0,19
Performans<--- Anlayış	0,358	0,381	0,056	6,442	***
Performans<--- İş arkadaşları desteği	0,157	0,171	0,05	3,171	0,002
Performans<--- Gelecek beklentisi	-0,136	-0,165	0,048	-2,861	0,004
Performans<--- Kişİ örgüt uyumu	-0,038	-0,049	0,04	-0,941	0,347

Analiz sonuçları anlayış ve kişİ-örgüt uyumu, eğitim ve kişİ-iş uyumu, eğitim ve performans, kişİ-örgüt uyumu ve performans arasındaki yolların anlamsız olduğunu göstermektedir. Anlamsız yollar modelden çıkarılmıştır. Bu yollar modelden çıkarıldıktan sonra oluşan araştırmanın nihai modelini **Şekil 7** göstermektedir.



Şekil 7: Araştırmanın Nihai Modeli

Araştırmanın nihai modeline ait uyum iyiliği değerleri incelenmiştir. Buna göre modelin iyi uyum gösterdiği söylenebilir. Modele ilişkin uyum iyiliği değerlerini Tablo 40 göstermektedir.

Tablo 40: Nihai Modele İlişkin Uyum İyiliği Değerleri

Uyum Ölçüleri	Nihai Model	İyi Uyum	Kabul Edilebilir Uyum
Kikare/sd	2,982	≤ 3	$\leq 4-5$
GFI	,989	$\geq 0,90$	0,89-0,85
NFI	,993	$\geq 0,95$	0,94-0,90
CFI	,995	$\geq 0,97$	$\geq 0,95$
RMSEA	,075	$\leq 0,05$	0,06-0,08

Araştırmanın nihai modelinde yer alan yolların anlamlı olup olmadığı incelenmiş, tüm yolların anlamlı olduğu anlaşılmıştır. Analiz sonucunda elde edilen β ve standardize β katsayıları, standart hata, kritik oran ve P değerleri Tablo 41’da gösterilmektedir.

Tablo 41: Nihai Modele İlişkin Yol Analizi Sonuçları

Yollar	Estimate	St. Estimate	S.E.	C.R.	P
Kişİ iş uyumu<--- Anlayış	0,461	0,443	0,066	6,954	***
Kişİ iş uyumu<--- İş arkadaşları desteği	0,153	0,151	0,062	2,472	0,013
Kişİ iş uyumu<--- Gelecek beklentisi	0,187	0,203	0,045	4,136	***
Performans<--- Kişİ iş uyumuort	0,492	0,545	0,04	12,232	***
Kişİ örgüt uyumu<--- Eğitim	0,318	0,291	0,064	4,953	***
Kişİ örgüt uyumu<--- İş arkadaşları desteği	0,432	0,363	0,049	8,773	***
Kişİ örgüt uyumu<--- Gelecek beklentisi	0,277	0,257	0,061	4,562	***
Performans<--- Anlayış	0,333	0,355	0,054	6,206	***
Performans<--- İş arkadaşları desteği	0,14	0,153	0,047	2,947	0,003
Performans<--- Gelecek beklentisi	-0,193	-0,234	0,035	-5,512	***

5.4.5.2 Toplam, Doğrudan ve Dolaylı Etkiler

Yapısal eşitlik modelinde değişkenler arasında toplam, direkt ve dolaylı olmak üzere üç tür etkiden söz edilebilir. Her bir değişkenin kendisinden sonra gelen değişkenlerle ilişkisi doğrudan etkiyi, iki değişken arasındaki ilişkiyi sağlayan bir aracı değişkenin varlığı ise dolaylı etkiyi göstermektedir (Şimşek, 2007, s. 67). Bu iki etkinin toplamı ise toplam etki olarak ifade edilmektedir. Araştırma modelinde yer alan değişkenlere ilişkin toplam, direk ve dolaylı etkiler Tablo 42’de verilmiştir.

Tablo 42: Araştırma Değişkenleri Arasındaki Toplam, Doğrudan ve Dolaylı Etkiler

Bağımsız Değişken	Bağımlı Değişken								
	Kişi İş Uyumu			Kişi Örgüt Uyumu			Görev Performansı		
	Toplam Etki	Doğrudan Etki	Dolaylı Etki	Toplam Etki	Doğrudan Etki	Dolaylı Etki	Toplam Etki	Doğrudan Etki	Dolaylı Etki
Anlayış	,443	,443	-	-	-	-	,596	,355	,241
Gelecek beklentisi	,203	,203	-	,257	,257	-	-,123	-,234	,111
İş arkadaşları desteği	,151	,151	-	,363	,363	-	,235	,153	,082
Eğitim	-	-	-	,291	,291	-	-	-	-
Kişi-iş uyumu	-	-	-	-	-	-	,545	,545	-

Toplam Etkiler: Örgütsel sosyalizasyonun alt boyutu anlayışın kişi-iş uyumu ($\beta=0,443$) ve görev performansı ($\beta=0,596$) üzerinde pozitif yönde toplam etkisi bulunmaktadır. Gelecek beklentisinin kişi-iş uyumu ($\beta=0,203$), kişi-örgüt uyumu ($\beta=0,257$) üzerinde pozitif yönde ve görev performansı ($\beta=-0,123$) üzerinde negatif yönde toplam etkisi bulunmaktadır. İş arkadaşları desteğinin kişi-iş uyumu ($\beta=0,151$), kişi-örgüt uyumu ($\beta=0,363$) ve görev performansı ($\beta=0,235$) üzerinde pozitif yönde toplam etkisi bulunmaktadır. Eğitimin yalnızca kişi-örgüt uyumu ($\beta=0,291$) üzerinde pozitif yönde toplam etkisi bulunmaktadır. Kişi-iş uyumunun ise sadece görev performansı ($\beta=0,545$) üzerinde pozitif yönde toplam etkisi bulunmaktadır.

Doğrudan Etkiler: Analiz sonuçları örgütsel sosyalizasyonun alt boyutlarından anlayışın, kişi-iş uyumu ($\beta=0,443$) ve görev performansı ($\beta=0,355$) üzerinde pozitif yönde doğrudan etkisi olduğunu göstermektedir. Gelecek beklentisi, kişi-iş uyumu ($\beta=0,203$) ve kişi-örgüt uyumu ($\beta=0,257$) üzerinde pozitif, görev performansı ($\beta=-0,234$) üzerinde ise negatif yönde doğrudan etkilidir. İş arkadaşları desteği kişi-iş uyumu ($\beta=0,151$), kişi-örgüt uyumu ($\beta=0,363$) ve görev performansı ($\beta=0,153$) üzerinde pozitif yönde doğrudan etkilidir. Eğitim boyutunun ise sadece kişi-örgüt uyumu ($\beta=0,291$) üzerinde pozitif yönde doğrudan etkisi bulunmaktadır. Kişi-iş uyumu da görev performansı ($\beta=0,545$) üzerinde pozitif yönde doğrudan etkilidir.

Dolaylı Etkiler: Dolaylı etki bağımsız değişken ile bağımlı değişken arasında aracı değişkenlerin varlığına işaret etmektedir. Örgütsel sosyalizasyonun altboyutlarından anlayışın ($\beta=0,241$), gelecek beklentisinin ($\beta=0,111$) ve iş arkadaşları desteğinin ($\beta=0,82$) bağımlı değişken görev performansı üzerinde pozitif yönde dolaylı etkisi bulunmaktadır. Bu etkilerin varlığı sosyalizasyonun anlayış, gelecek beklentisi ve iş arkadaşları boyutlarının görev performansı üzerindeki etkisinde kişi-iş uyumunun aracılık rolü olabileceğini göstermektedir. Bu aşamadan sonra aracılık etkilerinin anlamlı olup olmadığının incelenmesi gerekmektedir. Bootstrap yöntemine göre elde edilen anlamlılık değerlerine göre 5.000 örneklem düzeyinde ve %95 güven aralığında aracılık etkilerinin tümünün anlamlı olduğu tespit edilmiştir.

Aracılık etkisinin anlamlı olup olmadığının incelenmesi için kullanılan bir diğer yöntem ise Sobel Testidir. Bu araştırmada aracılık etkisinin anlamlılığı için Sobel Testi hesaplamaları da yapılmıştır. Test istatistikleri <https://quantpsy.org/sobel/sobel.htm> internet sitesi üzerinden hesaplanmıştır. Analiz sonuçlarına göre aracılık etkilerinin tümü anlamlıdır. Sobel Testi sonuçlarını Tablo 43 göstermektedir.

Tablo 43: Sobel Testi Sonuçları

Yollar	Aracılık Etkisi	Test İstatistiği	St. Hata	P Değeri
Anlayış-Kişi iş uyumu-Performans	Kısmi	10,08	0,034	0
İş arkadaşları desteği-Kişi iş uyumu-Performans	Kısmi	10,67	0,034	0
Gelecek beklentisi-Kişi iş uyumu-Performans	Tam	12,27	0,036	0

Baron ve Kenny (1986) katı bir aracılık etkisinden bahsedebilmek için dört şartın yerine gelmesi gerektiğini ifade etmektedir. Araştırmacıların ortaya koyduğu bu şartlar aşağıda sıralanmıştır:

1. Bağımsız değişkenin bağımlı değişken üzerinde anlamlı bir etkisi olması gerekmektedir.
2. Bağımsız değişkenin aracı değişken üzerinde anlamlı bir etkisi olması gerekmektedir.
3. Bağımsız değişken kontrol edildiğinde, aracı değişkenin bağımlı değişken üzerinde anlamlı bir etkisi olması gerekmektedir.

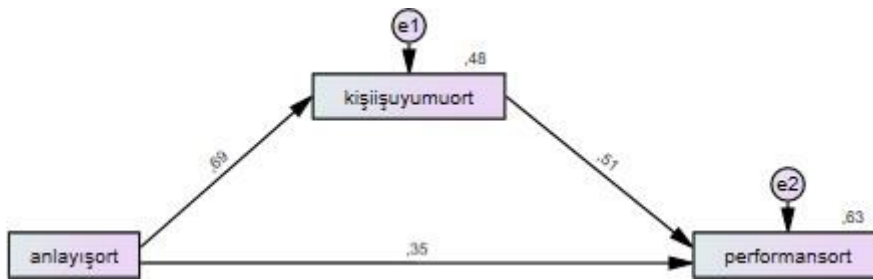
4. Nihayetinde aracı değişken modele dahil edildiğinde bağımlı değişken ile bağımsız değişken arasındaki etkide anlamlı bir düşüş olması veya bu etkinin artık anlamlı olmaması gerekmektedir.

Bu dört koşulun sağlanıp sağlanmadığı üç adet regresyon eşitliğinin test edilmesiyle ortaya çıkarılabilmektedir (Şimşek, 2007, s. 68): Öncelikle bağımsız değişkenin bağımlı değişken üzerindeki etkisi; ikinci olarak bağımsız değişkenin aracı değişken üzerindeki etkisi; son olarak da hem bağımlı hem de aracı değişkenin bağımlı değişken üzerindeki etkisi regresyon yoluyla hesaplanmalıdır. Bu etkiler hem SPSS üzerinden regresyon analizleri ile hem de AMOS üzerinden yol analizleri ile test edilebilir.

Baron ve Kenny (1986) yönteminin yapısal eşitlik modelinde kullanımı ilk iki koşul için bağımlı-bağımsız değişken ve aracı-bağımlı değişken arasındaki yolların anlamlılığına, üçüncü ve dördüncü koşul içinse bağımsız ve aracı değişken ile bağımlı değişken arasındaki yolların anlamlılığına bakılmasıyla yapılmaktadır (Şimşek, 2007, s. 68). Bu araştırmada ilgili etkiler AMOS programı kullanılarak, yol analizi ile test edilmiştir. Bağımsız değişken ve aracı değişkenin birlikte bağımsız değişken üzerindeki etkisi ölçüldüğünde bağımsız değişkenden bağımlı değişkene giden yolun anlamlı çıkamaması “tam aracılık”, bu yolun standardize yol katsayısında azalma olması ise “kısmi aracılık” etkisi anlamına gelmektedir (Şimşek, 2007, s. 70).

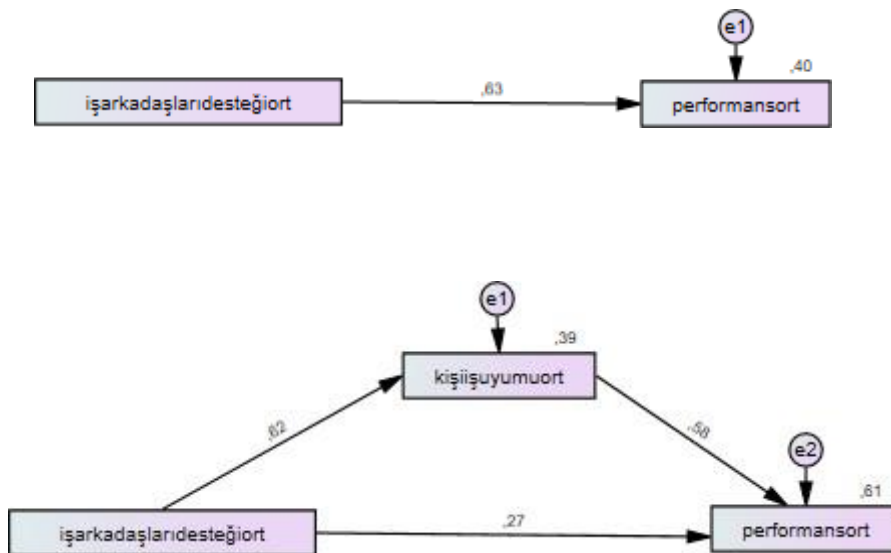
Örgütsel sosyalizasyonun alt boyutu anlayışın görev performansı üzerindeki etkisi $\beta=0,70$ iken kişi-iş uyumunun modele dahil edilmesiyle $\beta=0,36$ 'ya düşmüştür. Anlayışın görev performansı üzerindeki etkisine kişi-iş uyumu aracılık etmektedir. Ancak anlayışın görev performansı üzerindeki etkisi hala anlamlı olduğundan aracılık etkisinin kısmi olduğu söylenebilir. Şekil 8 bu etkileri göstermektedir.





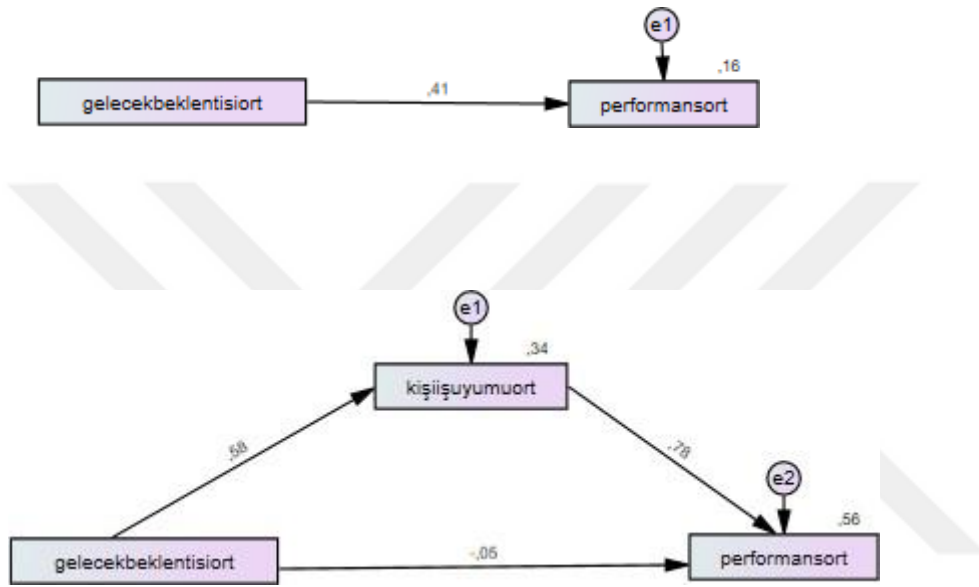
Şekil 8: Örgütsel Sosyalleşmenin Alt Boyutu Anlayışın Görev Performansına Etkisinde Kişi-İş Uyumuğunun Aracılık Rolü

Örgütsel sosyalleşmenin iş arkadaşları desteği alt boyutunun görev performansı üzerindeki etkisi $\beta=0,63$ iken kişi-iş uyumunun modele dahil edilmesiyle $\beta=0,27$ 'ye düşmüştür. İş arkadaşları desteğinin görev performansına etkisinde kişi-iş uyumunun aracılık rolü bulunmaktadır. Ancak iş arkadaşları desteğinin görev performansı üzerindeki etkisi hala anlamlı olduğundan aracılık etkisinin kısmi olduğu söylenebilir. Şekil 9 bu etkileri göstermektedir.



Şekil 9: Örgütsel Sosyalleşmenin Alt Boyutu İş Arkadaşları Desteğinin Görev Performansına Etkisinde Kişi-İş Uyumuğunun Aracılık Rolü

Örgütsel sosyalizasyonun alt boyutu gelecek beklentisinin görev performansına etkisi $\beta=0,41$ iken kişi-iş uyumunun modele dahil edilmesiyle bu etki $\beta=-0,05$ 'e düşmüştür. Gelecek beklentisinin görev performansına etkisinde kişi-iş uyumunun aracılık rolü bulunmaktadır. Gelecek beklentisinin görev performansına etkisi kişi-iş uyumunun modele dahil edilmesiyle anlamsızlaştığından tam aracılık söz konusudur. Şekil 10 bu etkileri göstermektedir.



Şekil 10: Örgütsel Sosyalizasyonun Alt Boyutu Gelecek Beklentisinin Görev Performansına Etkisinde Kişi-İş Uyumunun Aracılık Rolü

5.4.5.3 Araştırma Hipotezlerinin Kabul-Red Durumları

Analiz sonuçlarına göre örgütsel sosyalizasyonun alt boyutu anlayışın bağımlı değişken görev performansını etkilediğine yönelik hipotez (H1) ve aracı değişken kişi-iş uyumunu etkilediğine yönelik hipotez (H9) kabul edilmiştir. Anlayış görev performansını ve kişi-iş uyumunu pozitif yönde etkilemektedir. Öte yandan anlayışın diğer aracı değişken kişi-örgüt uyumunu etkilediği yönündeki araştırma hipotezi (H5) reddedilmiştir. Anlayışın kişi-örgüt uyumu üzerinde anlamlı bir etkisi yoktur.

Örgütsel sosyalizasyonun alt boyutu eğitimin görev performansını etkilediğini öne süren hipotez (H2) reddedilmiştir. Araştırma sonuçlarına göre eğitim, görev performansını

etkilememektedir. Yine eğitimin kişi-iş uyumunu etkilediğini idda eden hipotez (H10) reddedilmiştir. Bu araştırmanın sonuçlarına göre eğitimin kişi-iş uyumu üzerinde de anlamlı bir etkisi bulunmamaktadır. Öte yandan eğitimin kişi-örgüt uyumunu etkilediğini öne süren hipotez (H6) kabul edilmiştir. Eğitim yalnızca kişi-örgüt uyumunu pozitif yönde etkilemektedir.

Örgütsel sosyalizasyonun alt boyutu iş arkadaşları desteğinin görev performansını etkilediğini idda eden hipotez (H3) kabul edilmiştir. İş arkadaşları desteği görev performansını pozitif yönde etkilemektedir. İş arkadaşları desteğinin kişi-örgüt uyumunu etkilediğini öne süren hipotez (H7) ve kişi-iş uyumu etkilediğini öne süren hipotez (H11) kabul edilmiştir. İş arkadaşları desteği hem kişi-örgüt uyumunu hem de kişi-iş uyumunu pozitif yönde etkilemektedir.

Örgütsel sosyalizasyonu gelecek beklentisi alt boyutunun görev performansını etkilediğini idda eden hipotez (H4) kabul edilmiştir. Gelecek beklentisi görev performansını negatif yönde etkilemektedir. Gelecek beklentisinin kişi-örgüt uyumunu etkilediğini öne süren hipotez (H8) ve kişi-iş uyumunu etkilediğini öne süren hipotez (H12) kabul edilmiştir. Gelecek beklentisi hem kişi-örgüt hem de kişi-iş uyumunu pozitif yönde etkilemektedir.

Kişi-örgüt uyumunun görev performansı üzerinde etkisi olduğuna yönelik hipotez (H13) reddedilmiştir. Araştırma bulgularına göre kişi-örgüt uyumunun görev performansı üzerinde anlamlı bir etkisi bulunmamaktadır. Öte yandan kişi-iş uyumunun görev performansı üzerinde etkisi olduğu yönündeki hipotez (H14) kabul edilmiştir. Kişi-iş uyumu görev performansını pozitif yönde etkilemektedir.

Aracılık etkilerine ilişkin hipotezler incelendiğinde ise modelde aracı değişken olarak tanımlanan kişi-örgüt uyumunun bağımlı değişken görev performansı üzerinde anlamlı bir etkisi bulunmadığından H15, H16, H17 ve H18 numaralı hipotezler reddedilmiştir.

Öte yandan diğer aracı değişken kişi-örgüt uyumu ile bağımlı değişken arasında anlamlı etki bulunduğundan bu doğrultudaki hipotezler incelenmiştir. Ancak bu araştırmanın sonuçlarına göre örgütsel sosyalizasyonun alt boyutu eğitimin kişi-iş uyumu üzerinde anlamlı bir etkisi bulunmamaktadır. Bu sebeple eğitimin görev performansına olan etkisinde kişi-iş uyumunun aracı olduğunu idda eden hipotez (H20) reddedilmiştir.

Örgütsel sosyalizasyonun diğer alt boyutları anlayış, iş arkadaşları desteği ve gelecek beklentisinin hem kişi-iş hem de görev performansı üzerinde anlamlı etkileri mevcuttur. Daha önce de belirtildiği üzere Baron ve Kenny (1986) tarafından ortaya koyulmuş olan bütün arıcılık şartları sağlanmaktadır. Anlayışın görev performansına olan etkisinde kişi-iş uyumunun aracı olduğunu öne süren hipotez (H19) kabul edilmiştir. Yine, iş arkadaşları desteğinin görev performansına etkisinde kişi-iş uyumunun aracı olduğunu idda eden hipotez (H21) kabul edilmiştir. Gelecek beklentisinin görev performansına etkisinde kişi-iş uyumunun aracı olduğunu öne süren hipotez (H22) de kabul edilmiştir. Örgütsel sosyalizasyonun anlayış ve iş arkadaşları desteği alt boyutlarının görev performansına etkisinde kişi-iş uyumunun kısmi, gelecek beklentisi alt boyutunun ise tam aracı olduğu tespit edilmiştir.

Araştırma modelinde ortaya koyulan hipotezlerin çoğunluğunun kabul edildiği görülmektedir. Hipotezlerin kabul red durumlarının toplu halde görülebilmesi için Tablo 44 hazırlanmıştır.

Tablo 44: Araştırma Hipotezlerinin Kabul Red Durumları

Hipotezler	Kabul-Red
Bağımsız değişkenin bağımlı değişken üzerindeki etkilerine yönelik hipotezler:	
H1: Örgütsel sosyalizasyonun alt boyutu anlayış, görev performansını etkilemektedir.	KABUL
H2: Örgütsel sosyalizasyonun alt boyutu eğitim, görev performansını etkilemektedir.	RED
H3: Örgütsel sosyalizasyonun alt boyutu iş arkadaşları desteği, görev performansını etkilemektedir.	KABUL
H4: Örgütsel sosyalizasyonun alt boyutu gelecek beklentisi, görev performansını etkilemektedir.	KABUL
Bağımsız değişkenin aracı değişken üzerindeki etkilerine yönelik hipotezler:	
H5: Örgütsel sosyalizasyonun alt boyutu anlayış, kişi-örgüt uyumunu etkilemektedir.	RED
H6: Örgütsel sosyalizasyonun alt boyutu eğitim, kişi-örgüt uyumunu etkilemektedir.	KABUL
H7: Örgütsel sosyalizasyonun alt boyutu iş arkadaşları desteği, kişi-örgüt uyumunu etkilemektedir.	KABUL
H8: Örgütsel sosyalizasyonun alt boyutu gelecek beklentisi, kişi-örgüt uyumunu etkilemektedir.	KABUL
Bağımsız değişkenin aracı değişken üzerindeki etkilerine yönelik hipotezler:	

H9: Örgütsel sosyalizasyonun alt boyutu anlayış, kişi-iş uyumunu etkilemektedir. **KABUL**

H10: Örgütsel sosyalizasyonun alt boyutu eğitim, kişi-iş uyumunu etkilemektedir. **RED**

H11: Örgütsel sosyalizasyonun alt boyutu iş arkadaşları desteği, kişi-iş uyumunu etkilemektedir. **KABUL**

H12: Örgütsel sosyalizasyonun alt boyutu gelecek beklentisi, kişi-iş uyumunu etkilemektedir. **KABUL**

Aracı değişkenlerin bağımlı değişken üzerindeki etkilerine yönelik hipotezler:

H13: Kişi-örgüt uyumu görev performansını etkilemektedir. **RED**

H14: Kişi-iş uyumu görev performansını etkilemektedir. **KABUL**

Aracılık etkisine yönelik hipotezler:

H15: Örgütsel sosyalizasyonun alt boyutu anlayışın görev performansına etkisinde kişi-örgüt uyumunun aracılık rolü vardır. **RED**

H16: Örgütsel sosyalizasyonun alt boyutu eğitimin görev performansına etkisinde kişi-örgüt uyumunun aracılık rolü vardır. **RED**

H17: Örgütsel sosyalizasyonun alt boyutu iş arkadaşları desteğinin görev performansına etkisinde kişi-örgüt uyumunun aracılık rolü vardır. **RED**

H18: Örgütsel sosyalizasyonun alt boyutu gelecek beklentisinin görev performansına etkisinde kişi-örgüt uyumunun aracılık rolü vardır. **RED**

H19: Örgütsel sosyalizasyonun alt boyutu anlayışın görev performansına etkisinde kişi-iş uyumunun aracılık rolü vardır. **KABUL**

H20: Örgütsel sosyalizasyonun alt boyutu eğitimin görev performansına etkisinde kişi-iş uyumunun aracılık rolü vardır. **RED**

H21: Örgütsel sosyalizasyonun alt boyutu iş arkadaşları desteğinin görev performansına etkisinde kişi-iş uyumunun aracılık rolü vardır. **KABUL**

H22: Örgütsel sosyalizasyonun alt boyutu gelecek beklentisinin görev performansına etkisinde kişi-iş uyumunun aracılık rolü vardır. **KABUL**

SONUÇ ve ÖNERİLER

Örgütün çalışanı kendi sistemine dahil ettiği, örgüte dair öğrenme ve telkin süreçlerinin başlangıcı (Schein, 1968) olarak gösterilen sürece örgütsel sosyalizasyon denmektedir. Birey bütün toplumsal kurumlara ve onların alt işlevlerini yerine getiren örgütlere sosyalizasyon süreci ile dâhil olmaktadır. İşe yeni başlayan çalışanların örgütün amaçlarına katkı sağlayabilmesi için örgütün amaç, değer, norm ve davranış kalıplarını öğrenmesi gerekmektedir. Çalışanların örgütün değerlerine, normlarına, davranış kalıplarına; örgüt tarafından ona verilen görevlere, iş arkadaşları ile çalışmaya uyum sağlaması ancak sosyalizasyon yoluyla mümkün olmaktadır.

Örgüt açısından motivasyon, bağlılık, memnuniyet gibi pek çok olumlu; işten ayrılma niyeti, tükenmişlik gibi pek çok olumsuz sonuca yol açan sosyalizasyon konusunun incelenmesi, başka değişkenlerle bağlantılarının ortaya çıkarılması örgütsel davranış disiplini açısından önem arzeden bir husustur. Uyum sosyalizasyonun doğal sonucu olarak görülmektedir. Yani sosyalizasyon sürecinin uyumla sonuçlandığı yalnızca bir ön kabuldür. Sosyalizasyon araştırmaları teorik ve deneysel olarak incelendiğinde sosyalizasyonun hem olumlu hem de olumsuz şekilde sonuçlanabileceği anlaşılmaktadır. Nelson (1987) sosyalizasyon sürecinin performansa katkıda bulunup bulunmadığının da net olarak ortaya koyulmadığını ifade etmektedir.

Alan yazın incelendiğinde örgütsel sosyalizasyonun performansı etkilediğine dair ulaşılabilen yalnızca üç araştırma olduğu görülmüştür. Yine Sosyalizasyon ile uyum ilişkisini araştıran az sayıda deneysel araştırma bulunmaktadır. Bu sebeple bu çalışmada örgütsel sosyalizasyon ve uyumun performans üzerindeki etkisi, sosyalizasyon ile performans arasındaki ilişkide uyumun aracı olup olmadığının ortaya çıkarılması amaçlanmıştır.

Örgütlerde çalışanın sosyalizasyonu sağlamak için pek çok araç kullanılabilir. Örgütün amaçlarını çalışana benimsetmesi, işleyişi ve görevleri hakkında çalışanı bilgilendirmesi; eğitim ve oryantasyon faaliyetleri; amirlerin, iş arkadaşlarının çalışana destek olması; örgütteki ödül, ceza ve terfi mekanizmaları bu araçlar içinde sayılabilir. Örgütler, çalışanları bu araçlar vasıtası ile sosyalizasyon sürecine maruz bırakmaktadırlar. Çalışan maruz kaldığı bu sosyalizasyon süreci sonunda uyum sağlayıp örgütte kalabilmekte ya da uyum sağlayamayıp örgütten ayrılabilir. Çalışanın başarılı bir sosyalizasyon

sürecinden geçerek örgüte uyum sağlaması halinde görevle ilgili performansının da artması beklenmektedir

Bu araştırma modelinde bağımsız değişken olarak belirlenen örgütsel sosyalizasyon anlayış, eğitim, iş arkadaşları desteği ve gelecek beklentisi alt boyutları ile incelenmiştir. Aracı değişken olan uyum da kişi-örgüt ve kişi iş uyumu olmak üzere iki boyutlu yapısıyla modele dahil edilmiştir. Bağımlı değişken görev performansı ise tek boyutlu olarak modelde yer almaktadır. Örgütlerde sosyalizasyonunu ölçmek için Taormina'nın (1997) geliştirdiği dört boyutlu ölçek kullanılmıştır. Örgütsel uyum iki boyutlu olarak tasarlanmış, kişi-örgüt uyumu boyutu Netemeyer ve arkadaşlarının (1997), kişi-iş uyumu boyutu da A. Saks ve Ashforth'un (1997) hazırlamış olduğu ölçek ile ölçülmüştür. Görev performansını ölçmek için de Goodman ve Svyantek (1999) tarafından oluşturulan bireysel iş performansı ölçeğinin görev performansı boyutu kullanılmıştır.

Veri analizine başlanmadan önce hatalı ve eksik girilen verilerin tespiti için frekans analizi yapılmış. Hatalı girilen veriler düzeltilmiş, eksik veri içeren formlar ise tesadüfi dağılım göstermedikleri için analizden çıkarılmıştır. Uç değer ve normallik testleri yapılmış. Veri setinin uç değer içermediği ve normal dağılım gösterdiği tespit edilmiştir. Veri toplamakta kullanılan ölçekler güvenilirlik ve geçerlilik analizlerine tabi tutulmuştur. Ölçeklerin güvenilir ve geçerli olduğu anlaşılmıştır.

Araştırma modeline ilişkin sonuçlar değerlendirilmeden önce araştırma değişkenlerine ilişkin betimleyici istatistiklerden kısaca bahsedilmesi yerinde olacaktır. Bütün araştırma değişkenleri arasında alt boyutlar da dikkate alındığında güçlü pozitif yönlü ilişkiler olduğu görülmüştür. Araştırma değişkenlerinin ortalamaları incelendiğinde en yüksek ortalamanın görev performansına ait olduğu, onu uyumun ve sosyalizasyonun takip ettiği görülmektedir. Katılımcıların kendi performanslarını değerlendirdikleri düşünüldüğünde en yüksek puanı görev performansına vermeleri beklenen bir sonuç olarak karşımıza çıkmaktadır.

Sosyalizasyon alt boyutları incelendiğinde en yüksek ortalamanın iş arkadaşları desteğine ait olduğu, onu anlayışın takip ettiği görülmektedir. Sosyalizasyon öğeleri içinde iş arkadaşları desteğinin diğerlerine göre daha etkin olduğu söylenebilir. Yine katılımcıların örgütün amaç ve işleyişini, görevlerinin gereklerini bildikleri sonucuna varılabilir. Uyumun alt boyutları incelendiğinde ise kişi-iş uyumu boyutunun kişi-örgüt uyumu boyutuna göre

daha yüksek ortalamaya sahip olduğu anlaşılmaktadır. Katılımcılar işlerine uyum konusunda bilgi, beceri ve yeteneklerinin işin gereklerine uyduğunu düşünmektedirler.

Öte yandan sosyalizasyonun alt boyutları içinde en düşük ortalama gelecek beklentisine ait olup onu eğitim takip etmektedir. Katılımcıların kurumdaki ödül ve terfi imkanlarını diğer sosyalizasyon öğelerine göre daha az etkin buldukları söylenebilir. Yine kurumda verilen eğitimin etkinliği de diğer iki sosyalizasyon öğesine göre düşük görünmektedir. Uyumun alt boyutları içinde kişi-örgüt uyumunun kişi-iş uyumuna göre daha düşük ortalamaya sahip olduğu anlaşılmaktadır. Katılımcılar kurumun değer ve yaklaşımlarının diğer boyuta göre kendilerine daha az uyduğunu düşünmektedirler.

Demografik değişkenlerin örgütsel sosyalizasyon ve alt boyutları, kişi örgüt ve kişi iş uyumu, görev performansı açısından farklılaşıp farklılaşmadığı incelenmiştir. Araştırma değişkenlerinin yaş açısından farklılaşmadığını tespit edilmiştir. Çalışılan kademe açısından ilkökul, ortaokul ve lisede çalışan öğretmenlerin ortalamaları arasında herhangi bir farklılık olmadığı anlaşılmaktadır. Öğretmenlerin meslekteki ve kurumdaki çalışma süresi açısından da ortalamaları arasında herhangi bir farklılık yoktur.

Analiz sonuçlarına göre erkek öğretmenler kadın öğretmenlerden daha yüksek sosyalizasyon düzeyine sahiptir. Ayrıca sosyalizasyonun eğitim ve gelecek beklentisi alt boyutları açısından da erkek öğretmenler kadın öğretmenlerden daha yüksek ortalamalara sahiptir. Örgütsel sosyalizasyonun alt boyutu gelecek beklentisine verilen cevaplar incelendiğinde memleketi Tokat olan öğretmenlerin ortalamasının memleketi Tokat olmayanların ortalamalarından daha yüksek olduğu görülmektedir. Özel okulda görev yapan öğretmenlerin örgütsel sosyalizasyon ve tüm alt boyutlarına, kişi örgüt uyumuna, kişi iş uyumuna, görev performansına ait ortalamaları devlet okulunda görev yapanlardan yüksektir. İdari görevi olan öğretmenlerin eğitim ve gelecek beklentisi ortalamalarının idari görevi olmayan öğretmenlerden daha yüksek olduğu da tespit edilen bulgular arasında yer almaktadır.

Analiz sonuçları anlayış, iş arkadaşları desteği ve gelecek beklentisi boyutlarının hem kişi-iş uyumu hem de görev performansı üzerinde doğrudan etkisi olduğunu göstermektedir. Gelecek beklentisi, iş arkadaşları desteği ve eğitim boyutlarının ise kişi-örgüt uyumu üzerinde doğrudan etkili olduğu anlaşılmaktadır. Öte yandan sonuçlar, anlayış boyutunun kişi-örgüt

uyumu üzerinde, eğitim boyutunun da hem kişi-iş uyumu hem de görev performansı üzerinde bir etkisi olmadığını ortaya koymaktadır. Eğitim boyutunun sadece kişi-örgüt uyumu üzerinde doğrudan etkili olduğu tespit edilmiştir. Kişi-iş uyumu, görev performansı üzerinde doğrudan etkili iken kişi-örgüt uyumunun görev performansı üzerinde herhangi bir etkisi yoktur. Tahmin modelindeki anlamsız yollar analiz yapılmadan önce modelden çıkarılmıştır.

Sonuçlar örgüte ilişkin anlayış boyutunun kişi-iş uyumunu ve görev performansını artırdığını ortaya koymaktadır. Örgüte ilişkin anlayış örgütün işleyişinin ve görevlerin tam olarak bilinmesi, örgütün amaçlarının açıkça tanımlanması ve benimsenmesi anlamına gelmektedir. Örgüte ilişkin anlayışın artması çalışanın işe uyumu artırmakta ve görev performansını olumlu yönde etkilemektedir.

Gelecek beklentisinin kişi-örgüt ve kişi-iş uyumunu artırdığı, ancak görev performansını azalttığı elde edilen sonuçlar arasındadır. Çalışanın örgütteki ödüllere memnun olması, terfi imkanlarının hem yeterli hem de herkes için var olduğunu düşünmesi, kurumda daha uzun yıllar çalışmayı planlaması ve örgütte ne zaman terfi edeceğini bilmesi gelecek beklentisini yansıtmaktadır. Çalışanın gelecekle ilgili beklentilerinin artması, hem örgütün değer ve yaklaşımlarına hem de işine uyum sağlamasına katkıda bulunmaktadır. Öte yandan çalışanın kurumla ilgili gelecek beklentisinin artması, görev performansını doğrudan değil, işe uyumun aracılık etmesiyle artırmaktadır.

İş arkadaşları desteği kişi-iş, kişi-örgüt uyumunu ve görev performansını artırmaktadır. Çalışana diğer çalışanların yardımcı olması, önerilerde bulunması, onu örgütün bir parçası olarak görmeleri, iyi ilişkiler içinde olmaları, örgüte uyum sağlaması için çaba sarf etmeleri iş arkadaşları desteğini göstermektedir. Bu desteğin varlığı çalışanın hem işe hem de örgüte uyumu sağlamakta ayrıca görev performansını olumlu yönde etkilemektedir.

Eğitim kişi-örgüt uyumunu artırmaktadır. Etkili iş eğitimlerinin verilmesi, verilen eğitimlerin işin yapılmasına ve çalışanın becerilerini artırmaya katkı sağlaması, amirin işin yapılmasına yardımcı olan talimatları örgütte eğitim faaliyetlerinin varlığını göstermektedir. Verilen iş eğitimleri çalışanın örgüte uyum sağlamasına yol açmaktadır.

Kişi-iş uyumu görev performansını artırmaktadır. Kişi-iş uyumu çalışanın bilgi beceri ve yeteneklerinin işinin gerekliliklerine uyması, ihtiyaçlarını karşılıyor olması, işinin

kendisine uygun ve gerçekten yapmak istediği iş olduğunu düşünmesi anlamına gelmektedir. Kişinin işine uyum sağlaması görev performansını olumlu yönde etkilemektedir.

Bu çalışmanın amacı, sosyalizasyonun performansa etkisinde uyumun aracılık rolünü ortaya çıkarmaktır. Analiz sonuçları örgütsel sosyalizasyonun alt boyutlarından anlayış ve iş arkadaşları desteğinin görev performansına etkisinde kişi-iş uyumunun kısmi, gelecek beklentisinin ise tam aracılık etkisi bulunduğunu ortaya koymaktadır. Kişi-örgüt uyumunun ise herhangi bir aracılık etkisi bulunmamaktadır.

Çalışanların performanslarının artırılması yönetim disiplini üzerinde önemle durulan konulardan birisidir. Performans çalışanın görev tanımında yer alan işleri tam olarak yapması olarak ifade edilebilir. Örgütlerin amaç ve hedeflerine ulaşmasının çalışanların görevlerini tam ve etkin bir şekilde yapmasına bağlıdır. Örgütlerde performansı artıran değişkenlerin tespit edilmesi uygulayıcılar açısından büyük önem arz etmektedir. Bu araştırmada çalışanın örgütün bir üyesi olmasını sağlayan sosyalizasyon sürecinin uyumla sonuçlanmasının performansı artırıcı yönde etki yaptığı tespit edilmiştir.

Uygulayıcılar sosyalizasyon öğelerini daha etkin planladıklarında çalışanın işe olan uyumunu artırabilir ve nihayetinde de performansı olumlu yönde etkileyebilirler. Sosyalizasyon öğeleri bu araştırmada eğitim, örgüte ilişkin anlayış iş arkadaşları desteği ve gelecek beklentisi olmak üzere dört boyutla ölçülmüştür. Uygulayıcıların örgütün amaçlarını açık bir şekilde ortaya koymaları çalışanların bu amaçları tam olarak anlamalarına yol açacak ve hem işlerine uyumları hem de performansları artırabilecektir. Yine uygulayıcılar tarafından çalışanların örgütün işleyişine ve işlerin nasıl yapacaklarına dair bilgilendirilmesi hem işlerine uyumlarını hem de performanslarını olumlu yönde etkileyecektir. Örgüt içinde çalışanların birbirine yardımcı olmasına, önerilerini paylaşmalarına imkan tanınan, üyelerin diğerlerince tanındığı ve iyi ilişkiler içinde oldukları bir ortam sağlanması da uygulayıcıların işe uyumu sağlamak ve performansını artırmak için yapabilecekleri arasındadır. Ayrıca uygulayıcılara terfi yolunu herkes için açık tutmaları, çalışanları memnun olacakları ödüller ile ödüllendirmeleri de işe uyumu ve performansı artırmak için tavsiye edilebilir.

Öte yandan bu araştırmadan elde edilen bulgular kişi-örgüt uyumunu eğitim, iş arkadaşları desteği ve gelecek beklentisi alt boyutlarının artırdığını ortaya koymaktadır. Hatta eğitim yalnızca kişi-örgüt uyumunu artırmakta, kişi-iş uyumu ve görev performansı üzerinde

bir etkisi bulunmamaktadır. Yine kişi-örgüt uyumunun performans üzerinde bir etkisi bulunmamaktadır. İş eğitimlerinin çalışanın işe uyumunu ve performansını artırmak için verildiğı düşünöldüğünde uygulayıcıların verilen eğitimin etkinliğini yeniden gözden geçirmeleri tavsiye edilebilir. Kişi-örgüt uyumu çalışanın kişisel değeriinin, bakış açılarının, adalet ve dürüstlük ile ilgili değeriinin örgütünkilerle uyum sağlayıp sağlamadığını yansıtmaktadır. Çalışanların örgüt ile aynı değeriilere sahip olmalarının performansı olumlu yönde etkilememesi de üzerinde durulması gereken bir bulgudur.

Bu araştırmada örgütsel sosyalizasyon ve etkileri sadece eğitim kurumlarında ölçölmüştür. Örgütsel sosyalizasyon bütün örgüt türleri için geçerli bir olgu olduğı düşünöldüğünde farklı alanlarda faaliyet gösteren örgütlerde de ölçölmesi başka çalışmaların konusu olabilir. Araştırmada tek bir meslek grubu incelenmiştir, farklı meslek grupları incelenerek meslekler açısından örgütsel sosyalizasyonun etkileri değeriendirilebilir. Anaküt ile genişletilerek farklı illerden veri toplanırsa, bölgeler ve iller arasındaki farklılıklar ortaya koyulabilir.

Araştırmada en dikkat çekici konulardan biri eğitimin yalnızca kişi-örgüt uyumunu etkilemesi kişi-iş uyumu ve görev performansı üzerinde bir etkisi bulunmamasıdır. Bu değerişkenin aracı ya da düzenleyici başka bir değerişken vasıtasıyla kişi-iş uyumunu ve performansı etkileyip etkilemediğı incelenebilir. Yine kişi-örgüt uyumunun görev performansını etkilememesi dikkat çekici bulgulardandır. Kişi-örgüt uyumunun da aracı veya düzenleyici başka bir değerişken vasıtasıyla görev performansını etkileyip etkilemediğı araştırılabilir.

KAYNAKÇA

- Adkins, C. L. (1995). Previous Work Experience and Organizational Socialization: A Longitudinal Examination. *Academy of Management Journal*, 38(3), 839-862.
- Adkins, C. L., Ravlin, E. C. ve Meglino, B. M. (1996). Value Congruence Between Co-Workers and its Relationship to Work Outcomes. *Group & Organization Management*, 21(4).
- Afacan, H. H. (2001). *Toplumbilimi*.
- Ahadzie, D. K., Proverbs, D. G. ve Olomolaiye, P. (2008). Towards developing competency based measures for construction project managers: Should contextual behaviours be distinguished from task behaviours? *International Journal of Project Management*, 26.
- Akbaş, U. ve Tavşancıl, E. (2015). Farklı Örneklem Büyüklüklerinde ve Kayıp Veri Örüntülerinde Ölçeklerin Psikometrik Özelliklerinin Kayıp Veri Baş Etme Teknikleri ile İncelenmesi. *Eğitimde ve Psikolojide Ölçme ve Değerlendirme Dergisi*, 6(1).
- Akdağ, Ç. T. (2017). ‘Tipeez.com’ Örneği Üzerinden Tüketim Kültürü, Toplumsal Cinsiyet ve Disneyleşme. *TRT Akademi*, 02(04), 524-543.
- Akdemir, H. (1966). *Eğitim Sosyolojisi* (H. Aytaç, Ed.). Öğretmeni İş Başında Yetiştirme Bürosu Yayınları.
- Akın, M. H. (2015). *Toplumsallaşma Sözlüğü* (2. Baskı). Çizgi Kitabevi.
- Aknar, A. (2013). *Otel İşletmesi Çalışanlarının Örgütsel Sosyalleşme Düzeyleri Üzerine Bir Araştırma*. Gazi Üniversitesi.
- Akyüz, H. E. (2018). Yapı Geçerliliği İçin Doğrulayıcı Faktör Analizi: Uygulamalı Bir Çalışma. *BEÜ Fen Bilimleri Dergisi*, 7(2).

- Alkış, N. (2016). Bayes Yapısal Eşitlik Modellemesi: Kavramlar ve Genel Bakış. *Gazi İktisat ve İşletme Dergisi*, 2(3).
- Allen, D. G. (2006). Do Organizational Socialization Tactics Influence Newcomer Embeddedness and Turnover? *Journal of Management*, 32(2), 237-256.
- Altunışık, R., Coşkun, R., Bayraktaroğlu, S. ve Yıldırım, E. (2004). *Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri* (3. Baskı). Sakarya Kitabevi.
- Andur, A. (2014). *İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin Örgütsel Sosyalleşme ve Örgütsel Bağlılığa İlişkin Algılarının Bazı Değişkenler Açısından İncelenmesi (Manisa İli Örneği)*. Ege Üniversitesi.
- Ardıç, K., Oymak, Ö., Özsoy, T., Uslu, O. ve Özsoy, E. (2016). Comparing Person Organization Fit and Person Job Fit. *Journal of Economics and Management*, 25(3).
- Argun, M. (2007). *Kurumsal Sosyalizasyon Uygulamalarının Birey-Kurum Uyumuna Etkileri*. Dokuz Eylül Üniversitesi.
- Aron, R. (1989). *Sosyolojik Düşüncenin Evreleri* (2. Baskı). Bilgi Yayınevi.
- Arslan, H. (2019). *Epistemik Cemaat* (6. Baskı). Paradigma Yayınları.
- Arslantürk, Z. ve Amman, T. (2017). *Sosyoloji* (11. Baskı). Çamlıca Yayınları.
- Ashford, S. J. ve Black, J. S. (1996). Proactivity During Organizational Entry: The Role of Desire for Control. *Journal of Applied Psychology*, 81(2).
- Ashforth, B. E., Saks, A. M. ve Lee, R. T. (1998). Socialization and Newcomer Adjustment: The Role of Organizational Context. *Human Relations*, 51(7).
- Ashforth, B. E., Sluss, D. M. ve Saks, A. M. (2007). Socialization Tactics, Proactive Behavior, and Newcomer Learning: Integrating Socialization Models. *Journal of Vocational Behavior*, 70.

- Ashforth, B. ve Saks, A. (1996). Socialization Tactics: Longitudinal Effects on Newcomer Adjustment. *Academy of Management Journal*, 39. <https://doi.org/10.2307/256634>
- Aşçıbaşıoğlu Çapar, D. (2007). *İlköğretim Okulu Sınıf ve Branş Öğretmenlerinin Örgütsel Sosyalleşme Düzeyi*. Akdeniz Üniversitesi.
- Aydın, M. (2018). *Kurumlar Sosyolojisi, Kurumlara Başlangıç Seviyesinde Bir Çalışma* (4. Baskı). Açılım Kitap.
- Aytekin, D. (2019). *Örgütsel Sosyalizasyon ve Sanal Kaytarma İlişkisi: Türkiye'deki Kamu Üniversiteleri Üzerine Bir Araştırma*. Karadeniz Teknik Üniversitesi.
- Aziz, A. (1982). *Toplumsallaşma ve Kitleleşme İletişim*. A.Ü. S.B.F. ve Basın-Yayın Yüksekokulu Basımevi.
- Babur, Y. (2020). *Örgütsel Sosyalizasyonun İşgörenlerin Performansına Etkisi: Van İli 4 ve 5 Yıldızlı Konaklama İşletmeleri Üzerine Bir Araştırma*. Van Yüzüncü Yıl Üniversitesi.
- Balcı, A. (2003). *Örgütsel Sosyalleşme* (2. Baskı). Pegem A Yayıncılık.
- Bandura, A. (1971). *Social Learning Theory*. General Learning Press.
- Bandura, A. (1977). *Social Learning Theory*. Prentice-Hall Inc.
- 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).
- Başaran, İ. E. (2008). *Örgütsel Davranış İnsanın Üretim Gücü*. Ekinoks Eğitim Danışmanlık.
- Batı, A. H., Tetik, C. ve Gürpınar, E. (2010). Öğrenme Yaklaşımları Ölçeği Yeni Şeklini Türkçeye Uyarlama ve Geçerlilik Güvenirlilik Çalışması. *Türkiye Klinikleri Journal of Medical Sciences*, 30(5).

- Batmaz, V. (2006). *Otoriteriyen Kişilik* (1. Baskı). Salyangoz Yayınları.
- Bauer, T. N. ve Erdogan, B. (2012). Organizational Socialization Outcomes: Now and Into the Future. İçinde C. R. Wanberg (Ed.), *The Oxford Handbook of Organizational Socialization*. Oxford University Press.
- Bauer, T. N., Morrison, E. W. ve Callister, R. R. (1998). Organizational Socialization: A Review and Directions for Future Research. *Research in Personal and Human Resources Management*, 16, 149-214.
- Baymur, F. (1994). *Genel Psikoloji* (14. Baskı). Anka Basım.
- Bayram, N. (2016). *Yapısal Eşitlik Modellemesine Giriş* (3. Baskı). Ezgi Kitabevi.
- Becker, H. S. ve Strauss, A. L. (1956). Careers, Personality, and Adult Socialization. *American Journal of Sociology*, 62(3).
- Berger, P. L. ve Luckmann, T. (1966). *The Social Construction of Reality*. Doubleday Company.
- Berlew, D. E. ve Hall, D. T. (1965). *The Socialization of Managers: The Effects of Expectations on Performance*. Bell System's Management Progress Study.
- Bigliardi, B., Petroni, A. ve Dormio, A. I. (2005). Organizational Socialization, Career Aspirations and Turnover Intentions Among Design Engineers. *Leadership & Organization Development Journal*, 26(5/6), 424-441.
- Bingöl, D. (2010). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş.
- Bland, J. M. ve Altman, D. G. (1997). Cronbach's Alpha. *British Medical Journal*, 314(7080).
- Borman, W. C. (2004). The Concept of Organizational Citizenship. *Current Directions in Psychological Science*, 13(6).

- Borman, W. C. ve Motowidlo, S. J. (1993). Expanding the Criterion Domain to Include Elements of Contextual Performance. İçinde I. L. Goldstein (Ed.), *Personnel Selection In Organizations*. Jossey-Bass Publishers.
- Bretz, R. D. ve Judge, T. A. (1994). *Person – Organization Fit and the Theory of Work Adjustment: Implications for Satisfaction , Tenure , and Career Success*. February 1994. <https://doi.org/10.1006/jvbe.1994.1003>
- Brief, A. P. ve Motowidlo, S. J. (1986). Prosocial Organizational Behaviors Published by: Academy of Management Stable URL : <http://www.jstor.org/stable/258391> Linked references are available on JSTOR for this article : *The Academy of Management Review*, 11(4), 710-725. <https://doi.org/10.2307/258391>
- Broom, L. ve Selznick, P. (1963). *Sociology* (3. Baskı). Harper & Row Publishers.
- Brown, A. T. (2006). *Confirmatory Factor Analysis for Applied Research*. The Guildford Press.
- Bryman, A. (1999). The Disneyization of Society. *The Sociological Review*, 47(1), 25-47.
- Buchanan, B. (1974). Building Organizational Commitment: The Socialization of Managers in Work Organizations. *Administrative Science Quarterly*, 19(4), 533-546.
- Büyüköztürk, Ş., Çakmak Kılıç, E., Akgün, Ö. E., Karadeniz, Ş. ve Demirel, F. (2020). *Bilimsel Araştırma Yöntemleri* (28. Baskı). Pegem Akademi.
- Cable, D. M. ve Derue, D. S. (2002). *The Convergent and Discriminant Validity of Subjective Fit Perceptions*. 87(5), 875-884. <https://doi.org/10.1037//0021-9010.87.5.875>
- Cable, D. M. ve Judge, T. A. (1996). Person–Organization Fit, Job Choice Decisions, and Organizational Entry. *Organizational Behavior And Human Decisions Processes*, 67(3).

- Cable, D. M. ve Parsons, C. K. (2001a). Socialization Tactics and Person-Organization Fit. *Personnel Psychology*, 54(1), 1-23. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.2001.tb00083.x>
- Cable, D. M. ve Parsons, C. K. (2001b). Socialization Tactics and Person-Organization Fit. *Personnel Psychology*, 54(1), 1-23. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.2001.tb00083.x>
- Caldwell, D. F., Chatman, J. A. ve O'Reilly, C. A. (1990). Building organizational commitment: A multifirm study. *Journal of Occupational Psychology*, 63(3), 245-261. <https://doi.org/10.1111/j.2044-8325.1990.tb00525.x>
- Can, H. (1994). *Organizasyon ve Yönetim* (3. Baskı). Siyasal Kitabevi.
- Can, H., Azizoğlu, Ö. ve Aydın, E. M. (2015). *Örgütsel Davranış*. Siyasal Kitabevi.
- Caplow, T. (1964). *Principle of Organization*. Harcourt, Brace & World Inc.
- Chao, G. T., O'Leary-Kelly, A. M., Wolf, S. ve Gardner, P. D. (1994). Organizational Socialization: Its Content and Consequences. *Journal of Applied Psychology*, 79(5), 730-743.
- Chatman, J. A. (1989). Improving Interactional Organizational Research: A Model of Person-Organization Fit. *Academy of Management Review*, 14(3), 333-349.
- Chatman, J. A. (1991). Matching People and Organizations: Selection and Socialization in Public Accounting Firms. *Administrative Science Quarterly*, 36(3 (Sep., 1991)), 459-484.
- Cheng, M. H. ve Pang, K. C. (1997). Teacher Socialization: Implications for the Design and Management of Initial Teacher Education Programmes. *Education + Training*, 39(5), 195-204. <https://doi.org/10.1108/00400919710169517>

- Chuang, A., Shen, C. T. ve Judge, T. A. (2016). Development of a Multidimensional Instrument of Person-Environment Fit: The Perceived Person-Environment Fit Scale (PPEFS). *Applied Psychology*, 65(1), 66-98. <https://doi.org/10.1111/apps.12036>
- Clausen, J. A. (Ed.). (1968). *Socialization And Society* (Fifth Printing). Little Brown and Company.
- Cogswell, B. E. (1968). Some Structural Properties Influencing Socialization. *Administrative Science Quarterly*, 13(3, Special Issue on Organizations and Social Development (Dec., 1968)), 417-440.
- Colella, A. (1994). Organizational Socialization of Employees with Disabilities: Critical Issues and Implications for Workplace Interventions. *Journal of Occupational Rehabilitation*, 4(2), 87-106.
- Cortina, J. M. (1993). What Is Coefficient Alpha? An Examination of Theory and Applications. *Journal of Applied Psychology*, 78(1).
- Cronbach, L. J. (1951). Coefficient Alpha and The Internal Structure Of Tests. *Psychometrika*, 16(3).
- Crow, G. M. ve Glascock, C. (1995). Socialization To A New Conception of The Principalship. *Journal of Educational Administration*, 33(1).
- Çalık, C. (2006). Örgütsel Sosyalleşme Sürecinde Eğitimin Değişen Rolü ve Önemi. *Kastamonu Eğitim Dergisi*, 14(1), 10.
- Çalık, T. (2003). İşgörenlerin Örgüte Uyumu (Örgütsel Sosyalizasyon). *Türk Eğitim Bilimleri Dergisi*, 1(2), Art. 2.
- Çalışan Devir Oranı Araştırması Sonuç Raporu. (2018). [Sonuç Raporu]. Peryön Türkiye İnsan Yönetimi Derneği.

- Çelik, B. (2018). *Öğretim Elemanlarının Örgütsel Sosyalleşme ve Örgütsel Sessizlik Düzeylerinin İncelenmesi*. Akdeniz Üniversitesi.
- Çelik, V. (1998). Alan Dışından Gelen Sınıf Öğretmenlerinin Sosyalleşme. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 4(14).
- Çiçek, I. (2013). *İş Karakteristikleri, Örgüt, Grup ve İlişkisel Demografi Uyumunun Çalışanlara Yönelik Etkileri* [Doktora]. İstanbul Teknik Üniversitesi.
- Çiçek, I., Evcimen, İ. ve Biçer, İ. H. (2018). Örgütsel Bağlamda Uyum Metodolojisi. *Yönetim ve Ekonomi*, 25(3).
- Çoruk, A., Tutkun, T. ve Genç, S. Z. (2016). Öğretim Elemanlarının Örgütsel Sosyalleşme Düzeylerine İlişkin Algılarının İncelenmesi. *Erzincan Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 18(1).
- Darvish, H., Ashtiani, B., Kafashzadeh, A. R. ve Farid, S. (2012). Relation Between Socialization and Organizational Commitment: A Survey Between Staff in Headquarters of Keshavarzi Bank in I. R. IRAN. *Journal of American Science*, 8(10), 555-565.
- Davis, K. (1947). Final Note on a Case of Extreme Isolation. *American Journal of Sociology*, 52(5).
- Demirci, U. (2018). *Örgütsel Sosyalleşme ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı İlişkisine Eğitimin Etkisi*. Anadolu Üniversitesi.
- Demirkart, M. (2015). *İlköğretim Okul Yöneticilerinin Örgütsel Sosyalleşme Düzeyleri*. Abant İzzet Baysal Üniversitesi.
- Doğan, N. (1994). *Ders Kitapları ve Sosyalleşme (1876-1918)* (1. Basım). Bağlam Yayıncılık.

- Dornbusch, S. M. (1955). The Military Academy as an Assimilating Institution. *Social Forces*, 33(4).
- Downey, H. K., Hellriegel, D. ve Slocum, J. W. Jr. (1975). Congruence Between Individual Needs, Organizational Climate, Job Satisfaction and Performance. *Academy of Management Journal*, 18(1).
- Dönmezer, S. (1990). *Sosyoloji* (10. Baskı). Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş.
- Dunn, T. J., Baguley, T. ve Brunsden, V. (2014). From Alpha To Omega: A Practical Solution To The Pervasive Problem Of Internal Consistency Estimation. *British Journal of Psychology*, 105.
- Durkheim, E. (1994). *Sosyolojik Metodun Kuralları* (2. Baskı). Sosyal Yayınlar.
- Edwards, J. R. (1991). Person-Job Fit: A Conceptual İntegration, Literature Review, and Methodological Critique. İçinde C. L. Cooper & I. T. Robertson (Ed.), *International Review of İndustrial and Organizational Psychology*. Wiley.
- Elçi, D. (2008). *İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin Örgütsel Sosyalleşme Düzeylerinin İncelenmesi*. Selçuk Üniversitesi.
- Elkin, F. (1995). *Çocuk ve Toplum: Çocuğun Toplumsallaşması* (N. Güngör, Çev.; 1. Baskı). Gündoğan Yayınları.
- Enders, C. K. (2003). Using the Expectation Maximization Algorithm to Estimate Coefficient Alpha for Scales With Item-Level Missing Data. *Psychological Methods*, 8(3).
- Enz, C. A. ve Schwenk, C. R. (1991). The Performance Edge: Strategic and Value Dissensus. *International Journal of Value-Based Management*, 2.

- Erdil, O., Alpkan, L. H. ve Biber, L. (2004). İnsan Kaynakları Uygulamalarıyla Örgütsel performans Arasındaki İlişkileri Araştırmaya Yönelik Bir İnceleme. *D.E.Ü. İ.İ.B.F. Dergisi*, 19(2).
- Eren, E. (2010). *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi* (12. Baskı). Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş.
- Eren, E., Alpkan, L. H. ve Erol, Y. (2005). Temel Fonksiyonel Yeteneklerin Firmanın Yenilik ve Finansal performansına Etkileri. *İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 4.
- Eren, M. Ş. ve Kaplan, M. (2014). Kurumsal Yetkinliklerin Örgütsel Performans Üzerindeki Etkileri: Üretim Firmaları Üzerinde Bir Araştırma. *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 40.
- Evan, W. M. (1963). Peer-Group Interaction and Organizational Socialization: A Study of Employee Turnover. *American Sociological Review*, 28(3 (Jun., 1963)), 436-440.
- Feldman, D. C. (1976). A Contingency Theory of Socialization. *Administrative Science Quarterly*, 21(3 (Sep., 1976)), 433-452.
- Feldman, D. C. (1981). The Multiple Socialization of Organization Members. *The Academy of Management Review*, 6(2 (Apr., 1981)), 309-318.
- Feldman, D. C. ve Arnold, H. (1983). *Managing Individual And Group Behavior In Organizations*. McGraw-Hill Book Company.
- Fındıkoğlu, Z. F. (1944). *İçtimaiyat Dersleri: C. Birinci Cilt İçtimaiyata Giriş*. Milli Mecmua Basımevi.
- Fichter, J. H. (2019). *Sosyoloji Nedir* (N. Çelebi, Çev.). Anı Yayıncılık.

- Fisher, C. D. ve Weekley, J. A. (1982a). Organizational Behavior Research PAPERS at Weatherhead School of Management. *Department of Management and Department of Psychology*.
- Fisher, C. D. ve Weekley, J. A. (1982b). *Socialization in Work Organizations* (Technical Reports TR-ONR-4; Organizational Behavior Research). Texas A&M University.
- Gan, N. (2010). *The Research About The Relationship Among Staffs' Organizational Socialization, Person-Organization Fit and Staff Performance* [Dissertation]. South China University of Technology.
- Garip, N. E. (2009). *Okul Yöneticilerinin Göreve Yeni Başlayan Öğretmenlerin Örgütsel Sosyalleşme Sürecinde Sosyalleştirme Stratejilerine Kullanma Düzeylerinin İncelenmesi Tekirdağ İli Örneği*. Trakya Üniversitesi.
- Gatto, J. T. (2018). *Eğitim Bir Kitle İmha Silahı* (6. Baskı). Edam.
- 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. <https://doi.org/10.1108/20408741011052573>
- Gencer, M. (2018). *Güç Merkezi Oluşturma Oyunlarının Örgütsel Sessizlik ve Örgütsel Sosyalleşmeye Etkisi*. Pamukkale Üniversitesi.
- Genç, N. (2004). *Yönetim ve Organizasyon* (2. Baskı). Seçkin Yayıncılık.
- George, D. ve Mallery, P. (2003). *SPSS For Windows Step By Step* (Fourth Edition). Pearson Education Inc.
- George, J. M. ve Jones, G. R. (2012). *Understanding and Managing Organizational Behavior* (6. Edition). Pearson Education Limited.
- Giddens, A. (2005). *Sosyal Teorinin Temel Problemleri* (1. Baskı). Paradigma Yayıncılık.

- Giddens, A. (2008). *Sosyoloji* (1. Baskı). Kırmızı Yayınları.
- Giddings, F. H. (1897). *The theory of socialization. A Syllabus Of Sociological Principles..*
New York : The Macmillan company; London, Macmillan & co., ltd.
<http://archive.org/details/cu31924030235091>
- Goodman, S. A. ve Svyantek, D. J. (1999). Person–Organization Fit and Contextual Performance: Do Shared Values Matter. *Journal Of Vocational Behavior*, 55.
- Gökalp, Z. (1918). Mekteblerde Mükafat ve Mücazat. *Yeni Mecmua*, 2(32).
- Greenfield. (1985). *Being and Becoming A Principal:Responsesto Work Contexts andSocialization P ocesses*. Louisiana State University.
- Gruman, J. A., Saks, A. M. ve Zweig, D. I. (2006). Organizational socialization tactics and newcomer proactive behaviors: An integrative study. *Journal of Vocational Behavior*, 69(1), 90-104. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2006.03.001>
- Güneş, Ç. (2014). *Teacher Burnout and Organizational Socialization: The Case of Efl Teachers in Turkey*. Gazi Üniversitesi.
- Hackman, J. R. ve Oldham, G. R. (1976). Motivation through the Design of Work: Test of a Theory. *Organizational Behavior And Human Performance*, 16.
- Hagedoorn, J. ve Cloudt, M. (2003). Measuring innovative performance: Is there an advantage in using multiple indicators? *Research Policy*, 32.
- Haldun, İ. (1989). *Mukaddime I* (U. Zakir Kadiri, Çev.; 3. Baskı). Milli Eğitim Basımevi.
- Hart, A. W. (1991). Leader Succession and Socialization: A Synthesis. *Review of Educational Research*, 61(4).
- Hartley, K. C. (1992, Kasım 1). *Socialization by Way of Symbolic Interactionism and Culture Theory: A Communication Perspective*. Annual Meeting of the speech Communication Association, 78th, Chicago, IL.

- Heck, R. H. (1995). Organizational and Professional Socialization: Its Impact on the Performance of New Administrators. *The Urban Review*, 27(1).
- Hellriegel, D., Slocum, J. W. ve Woodman, R. W. (1992). *Organizational Behavior* (Seventh Edition). West Publishing Company.
- Hobbes, T. (1958). *Leviathan* (3. Baskı). The Liberal Art Press.
- Holland, J. I. (1973). *Making Vocational Choices: A Theory of Careers*. Prentice-Hall Inc.
- Hoy, W. K. ve Woolfolk, A. E. (1990). Socialization of Student Teachers. *American Educational Research Journal*, 27(2), 279-300.
- Huczynski, A. ve Buchanan, D. (1991). *Organizational Behaviour* (Second Edition). Prentice Hall.
- Hughes, E. C. (1964). *Men and Their Work*. Collier-Macmillan Limited.
- Hult, G. T. M., Hurley, R. F. ve Knight Gary A. (2004). Innovativeness: Its antecedents and impact on business performance. *Industrial Marketing Management*, 33.
- Irak, D. U. (2012). İşyerinde Birey-Çevre Uyumu: Kuramsal Yaklaşımlar ve Örgütsel Psikolojideki Yeri. *Türk Psikoloji Yazıları*, 15(30).
- İllich, İ. (2000). *Tüketim Köleliği* (M. Karaşahan, Çev.). Pınar Yayınları.
- İllich, İ. (2006). *Okulsuz Toplum* (C. Öner, Çev.; 1. Basım). Oda Yayınları.
- İshakoğlu, G. (1998). *Örgüt-Birey Uyumunun Sağlanması Personel Seçimi ve Sosyalleşmenin Önemi*. Dokuz Eylül Üniversitesi.
- Jawahar, I. M. ve Carr, D. (2007). Conscientiousness and Contextual Performance. *Journal of Managerial Psychology*, 22(4).
- Jones, G. R. (1983). Organizational Socialization as Information Processing Activity: A Life History Analysis. *Organizational Socialization as Information Processing Activity: A Life History Analysis*, 42(4 (Winter 1983)), 314-320.

- Jones, G. R. (1986). Socialization Tactics, Self-Efficacy and Newcomer's Adjustments To Organizations. *Academy of Management Journal*, 29(2).
- Judge, T. A. ve Ferris, G. R. (1992). The Elusive Criterion of Fit in Human Resources Staffing Decisions. *Human Resource Planning And Staffing*, 15(4).
- Jung, W. (1995). *Georg Simmel Yaşamı, Sosyolojisi Felsefesi* (Ö. Doğan, Çev.; 1. Baskı). Ark Yayınevi.
- Kaçmaz, S. (2021). *Örgütsel Sosyalleşme ve İşten Ayrılma Niyeti Arasındaki İlişki: Van İlinde Faaliyet Gösteren Otel İşgörenleri Üzerinde Bir Araştırma*. Van Yüzüncü Yıl Üniversitesi.
- Kağıtçıbaşı, Ç. ve Cemalcılar, Z. (2014a). *Dünden Bugüne İnsan ve İnsanlar* (16. Baskı). Evrim Yayınevi.
- Kağıtçıbaşı, Ç. ve Cemalcılar, Z. (2014b). *Dünden Bugüne İnsan Ve İnsanlar*. Evrim Yayınevi.
- Karabacak, G. (2019). *Öğretmenlerin Örgütsel Sosyalleşmesi ile İş Çevresine Uyumunun Arasındaki İlişki (Zonguldak İli Örneği)*. Bolu Abant İzzet Baysal Üniversitesi.
- Karadağ, T. F. (2011). *Beden Eğitimi ve Spor Öğretmenlerinin Örgütsel Sosyalleşme Düzeyleri (Elazığ İli Örneği)*. Fırat Üniversitesi.
- Kartal, S. (2003). *İlköğretim Okulu Yönetici ve Öğretmenlerinin Örgütsel Sosyalleşme Düzeyleri*. Ankara Üniversitesi.
- Kartal, S. (2007). *Eğitimde Örgütsel Sosyalleşme* (1. Baskı). Maya Akademi.
- Kartal, Y. (2018). *Örgütsel Sosyalleşme ile Örgütsel Sinizm Arasındaki İlişkiyi İncelemeye Yönelik bir Araştırma*. Giresun Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Katz, D. ve Kahn, R. I. R. (1966). *The Social Psychology of Organizations*. John Wiley & Sons Inc.

- Kavak, B. (2013). *Pazarlama ve Pazar Araştırmaları* (1. Baskı). Detay Yayıncılık.
- Kehoe, A. (1991). *CHRISTIAN CONTRADICTIONS AND THE WORLD REVOLUTION Letters To May Son*. Colour Books Ltd.
- Kennedy, M. (2005). *An Integrative Investigation of Person-Vocation Fit, Person-Organization Fit, and*. University of North Texas.
- Kesken, J. ve Karadeniz, A. E. (2011). Akılcılığın Akıldışılığı: Mc Donaldlaştırma Bağlamında Modern Örgütleri Anlamak. *Journal of Yasar University*, 23(6), 3769-3781.
- Kessler, G. (1985). *Sosyolojiye Başlangıç* (Z. F. Fındıkoğlu, Çev.). İşletme İktisadi Enstitüsü.
- Kılıç, K. C. (2010). Bireysel ve Örgütsel Değerler Arasındaki Uyumun Çalışanların İş Davranışlarına Etkileri. *Ç.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 19(1).
- Kılıç, K. C. ve Yener, D. (2015). Birey-Örgüt ve Birey-İş Uyumunun Çalışanların İş Tutumlarına Etkisi: Adana İlinde Bankacılık Sektöründe Çalışanlar Üzerine Bir Araştırma. *Ç.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 24(1), 161-174.
- Kılıçarslan, O. (2018). *Yataklı Turizm Tesislerinde İzlenim Yönetimi ve Örgütsel Sosyalizasyon Arasındaki İlişkinin araştırılması ve İstatistiksel Analizi*. Haliç Üniversitesi.
- Kim, T. Y., Cable, D. M. ve Kim, S. P. (2005). Socialization tactics, employee proactivity, and person-organization fit. *Journal of Applied Psychology*, 90(2), 232-241.
<https://doi.org/10.1037/0021-9010.90.2.232>
- Koenig, S. (1968). *Sociology, An Introduction to the Science of Society*. Barnes & Noble Inc.
- Kozak, İ. E. (1999). *İnsan Toplum İktisat* (2. Basım). Değişim Yayınları.

- Kösemihal, N. Ş. (1971). *Durkheim Sosyolojisi* (1. Baskı). Remzi Kitabevi.
- Kösemihal, N. Ş. (1974). *Sosyoloji Tarihi* (3. Baskı). Remzi Kitabevi.
- Kravitz, D. A. ve Martin, B. (1986). Ringelmann Rediscovered: The Original Article. *Journal of Personality and Social Psychology*, 50(5).
- Kristof, A. L. (1996). Person-Organization Fit: An Integrative Review of Its Conceptualizations, Measurement, and Implications. *Personnel Psychology*, 46.
- Kristof-Brown, A. L., Jansen, K. J. ve Colbert, A. E. (2002). A Policy-Capturing Study of the Simultaneous Effects of Fit With Jobs, Groups, and Organizations. *Journal of Applied Psychology*, 87(5).
- Kristof-Brown, A. M. Y. L., Zimmerman, R. D. ve Johnson, E. C. (2005). *Consequences of Individuals ' Fit at Work: A Meta-Analysis of Person–Job , Person–Organization, Person– Group, and Person–Supervisor Fit*. 281-342.
- Kurtkan Bilgiseven, A. (1986). *Genel Sosyoloji* (4. Baskı). Filiz Kitabevi.
- Kurtulmuş, Ö. F. (2018). *Öğretmen Görüşlerine Göre Okullarda Örgütsel Sosyalleşme ve Örgütsel Sessizlik Düzeyleri Arasındaki İlişkinin İncelenmesi*. Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi.
- Lewin, K. (1935). *A Dynamic Theory of Personalty* (First Edition). McGraw-Hill Book Company.
- Li, S. S. (2010). *An Empirical Study on Organizational Socialization, Person-Organization Fit and Job Performance* [PhD Thesis]. South China Agricultural University.
- Louis, M. R. (1980). Surprise and Sense Making: What Newcomers Experience in Entering UnfamiliarOrganizational Settings. *Administrative Science Quarterly*, 25(2 (Jun., 1980)), 226-251.

- Marshall, G. (2003). *Sosyoloji Sözlüğü* (O. Akınay ve D. Kömürcü, Çev.). Bilim ve Sanat Yayınları.
- Martin, J. S. (2007). “*Socialization*”: *The Politics and History of a Psychological Concept, 1900-1970*. 127.
- Merter, F. ve Talas, M. (Ed.). (2010). *Sosyoloji* (1. Baskı). Lisans Yayıncılık.
- Meydan, C. H. ve Şeşen, H. (2015). *Yapısal Eşitlik Modellemesi Amos Uygulamaları* (2. Baskı). Detay Yayıncılık.
- Migreny, J. T., Rubin, R. B. ve Gorden, W. I. (1995). Organizational Entry: An Investigation of Newcomer Communication Behavior and Uncertainty. *Communication Research*, 22(1).
- Miller, G. A. ve Wager, L. W. (1971). Adult Socialization, Organizational Structure, and Role Orientations. *Administrative Science Quarterly*, 16(2).
- Morrison, E. W. (1993). Longitudinal Study of the Effects of Information Seeking on Newcomer Socialization. *Journal of Applied Psychology*, 78(2).
- Motowidlo, S. J. ve Van Scotter, J. R. (1994). Evidence That Task Performance Should Be Distinguished From Contextual Performance. *Journal of Applied Psychology*, 79(4).
- Muchinsky, P. M. ve Monahan, C. J. (1987). What Is Person-Environment Congruence? Supplementary versus Complementary Models of Fit. *Journal of Vocational Behavior*, 31.
- Murray, H. A. (1938). *Expolaritions in Personality*. Oxford University Press.
- Mutlu, B. (2008). *İstanbul Ortaöğretim Okullarında Okul Kültürü ve Öğretmenlerin Örgütsel Sosyalleşmeleri*. Beykent Üniversitesi.
- Nakip, M. (2013). *Pazarlamada Araştırma Teknikleri* (3. Baskı). Seçkin Yayıncılık.

- Nelson, D. L. (1987). Organizational Socialization: A Stress Perspective. *Journal of Occupational Behaviour*, 8(4).
- Nelson, D. L. ve Quick, J. C. (1991). Social Support and Newcomer adjustment in Organizations: Attachment Theory at Work? *Journal of Organizational Behavior*, 12(6).
- Netemeyer, R. G., Boles, J. S., McKee, D. O. ve McMurrian, R. (1997). An Investigation into the Antecedents of Organizational Citizenship Behaviors in a Personal Selling Context. *Journal of Marketing*, 61(3).
- O'Reilly, C. A., Chatman, J. ve Caldwell, D. F. (1991). People and Organizational Culture: A Profile Comparison Approach to Assessing Person-organization Fit. *Academy of Management Journal*, 34(3).
- Ostroff, C. ve Kozlowski, S. W. J. (1992). Organizational Socialization as a Learning Process: The Role of Information Acquisition. *Personnel Psychology*, 45, 849-874.
- Ozankaya, Ö. (1991). *Toplumbilim* (7. Baskı). Cem Yayınevi.
- Öğretir, M. (2013). *İlköğretim Okullarında Çalışan Öğretmenlerin Örgütsel Sosyalleşme Düzeyleri* [PhD Thesis]. Pamukkale Üniversitesi.
- Örgün, E. (2018). *Otel İşletmelerinde Sosyal Sermaye ve Psikolojik Sermaye İlişkisinde Örgütsel Sosyalleşmenin Rolü*. Nevşehir Hacı Bektaş Veli Üniversitesi.
- Özbay, H., Göka, E. ve Kılıç, E. Z. (1993). *Ruh Sağlığı ve Psikiyatri*. Songür Yayıncılık.
- Özçelik, F. (2008). *Örgütsel Sosyalleşmenin Örgütsel Bağlılığa Etkisi*. Marmara Üniversitesi.
- Özden, B. (2018). *Çalışan Kadınlarda Örgütsel Sessizlik ile Örgütsel Sosyalleşme Arasındaki İlişkinin İncelenmesi*. Nişantaşı Üniversitesi.
- Özgen, H., Öztürk, A. ve Yalçın, A. (2002). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. Nobel Kitabevi.

- Özgül, B. Ç. (2018). *Örgüt Kültürünün Örgütsel Sosyalleşme Üzerindeki Etkisi*. Marmara Üniversitesi.
- Özkalp, E. (2001). Toplumsallaşma. İçinde E. Özkalp (Ed.), *Davranış Bilimlerine Giriş*. T.C. Anadolu Üniversitesi Yayını.
- Özkalp, E. (Ed.). (2002). *Davranış Bilimlerine Giriş* (2. Baskı). TC. Anadolu Üniversitesi Açıköğretim Fakültesi Yayını.
- Özkalp, E. (2011). *Sosyolojiye Giriş* (19. Baskı). Ekin Basım Yayın Dağıtım.
- Özkan, Y. (2005). *Örgütsel Sosyalleşme Sürecinin Öğretmenlerin Örgüte Bağlılıklarına Etkisi*. Gazi Üniversitesi.
- Özkan, Z. (2019). *Türkçe ve Türk Kültürü Dersi Öğretmenlerinin Örgütsel Sosyalleşme ve İş Yaşamında Yalnızlık Düzeyleri Arasındaki İlişki*. Bolu Abant İzzet Baysal Üniversitesi.
- Page, G. (2007). Professional socialization of Valuers: Program Directors Perspective. *International Education Journal*, 8(2).
- Parsons, T. (1951). *The Social System* (Routledge).
- Pascale, R. (1984). The Paradox of “Corporate Culture”: Reconciling Ourselves to Socialization. *California Management Review*, 27(2), 26-41.
<https://doi.org/10.2307/41165127>
- Pervin, L. A. (1968). Performance And Satisfaction As A Function of Individual Environment Fit. *Psychological Bulletin*, 69(1).
- Peterson, R. A. (1994). Meta-analysis of Cronbach’s Coefficient Alpha. *Journal of Consumer Research*, 21(2).
- Polatçı, S. (2011). *Psikolojik Sermayenin Performans Üzerindeki Etkisinde İş Aile Yayılımı ve Psikolojik İyi Oluşun Rolü*. Erciyes Üniversitesi.

- Porter, L. W., Lawler, E. E. ve Hackman, J. R. (1981). *Behavior in Organizations* (5. Baskı). McGraw-Hill Book Company.
- Porter, M. E. (1991). Towards A Dynamic Theory Of Strategy. *Strategic Management Journal*, 12.
- Quaglia, R. (1989). Socialization of the Beginning Teacher: A Theoretical Model from the Empirical Literature. *Research in Rural Education*, 5(3).
- Reading, H. F. (1977). *A Dictionary of the Social Sciences* (Fourth Edition). Routledge & Kegan Paul.
- Ritzer, G. (2019). *Toplumun McDonalddlaştırılma* (6. Baskı). Ayrıntı Yayınları.
- Ritzer, G. ve Stepnisky, J. (2019). *Çağdaş Sosyoloji Kuramları ve Klasik Kökleri* (I. Ertuna Howison, Çev.). De Ki Basım Yayım.
- Robbins, S. P. (2005). *Organizational Behavior*. Pearson Prentice Hall.
- Rodopman, O. B. (2009). *The Role of Proactivity during Organizational Entry: Proactive Socialization Tactics, Citizenship and Counterproductive Work Behaviors*. University of South Florida.
- Rodopman, Ö. B. (2009). *The Role of Proactivity during Organizational Entry: Proactive Socialization Tactics, Citizenship and Counterproductive Work Behaviors* [Doktora]. University of South Florida.
- Rotundo, M. ve Sackett, P. R. (2002). The Relative Importance of Task, Citizenship, and Counterproductive Performance to Global Ratings of Job Performance: A Policy-Capturing Approach. *Journal of Applied Psychology*, 87(1).
- Saks, A. 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.

- Saks, A. M. ve Gruman, J. A. (2012). Getting Newcomers On Board: A Review of Socialization Practices and Introduction to Socialization Resources Theory. İçinde *The Oxford Handbook of Organizational Socialization*. Oxford University Press.
<https://doi.org/10.1093/oxfordhb/9780199763672.013.0003>
- Saruhan, S. (2017). *Örgütsel Sosyalleşmenin Örgütsel Özdeşleşme Üzerindeki Etkisi*. Kırıkkale Üniversitesi.
- Schein, E. H. (1963). *Organizational Socialization In The Early Career Of Industrial Managers*. New England Psychological Association.
- Schein, E. H. (1968). Organizational Socialization and the Profession of Management. *IMR; Industrial Management Review (pre-1986)*; Winter 1968, 9(2), 1-16.
- Schein, E. H. (1978). *Career Dynamics: Matching Individual And Organizational Needs*. Addison-Wesley Publishing Company.
- Schilling, K. (1971). *Toplumsal Düşünce Tarihi*. Varlık Yayınları.
- Schneider, B. (1987). The People Make The Place. *Personnel Psychology*, 40.
- Scott, W. G. ve Mitchell, T. R. (1976). *Organization Theory: A Structural and Behavioral Analysis: C. 3. Baskı*. Richard D. Irwing Inc.
- Simmel, G. (1895). The Problem of Sociology. *The ANNALS of the American Academy of Political and Social Science*, 6(3), 52-63.
<https://doi.org/10.1177/000271629500600304>
- Smith, E. E., Nolen-Hoeksema, S., Fredrickson, B. ve Loftus, G. R. (2014). *Atkinson Hilgard Psikolojiye Giriş* (Ö. Öncül ve D. Ferhatoğlu, Çev.; 2. Baskı). Arkadaş Yayınevi.

- Su, R., Murdock, C. ve Rounds, J. (2015). Person–Environment Fit Brief History of Person–Environment Fit Theory. *APA Handbook of Career Intervention*, 1, 81-98.
<https://doi.org/10.1037/14438-005>
- Şerif, M. (1985). *Sosyal Kuralların Psikolojisi* (İ. Sandıkçıoğlu, Çev.; 1. Baskı). Alan Yayıncılık.
- Şimşek, Ö. F. (2007). *Yapısal Eşitlik Modellemesine Giriş*. Ekinoks.
- Şişman, M. (2014). *Örgütler ve Kültürler* (4. Baskı). Pegem Akademi.
- Tabachnick, B. G. ve Fidell, L. S. (2020). *Çok Değişkenli İstatistiklerin Kullanımı* (M. Baloğlu, Çev.; 6. Basım). Nobel akademik Yayıncılık.
- Taormina, R. (1997). Organizational Socialization: A Multidomain, Continuous Process Model. *International Journal of Selection and Assessment*, 5, 29-47.
<https://doi.org/10.1111/1468-2389.00043>
- Taormina, R. J. (2004). Convergent validation of two measures of organizational socialization. *International Journal of Human Resource Management*, 15(1), 76-94.
<https://doi.org/10.1080/0958519032000157357>
- Taşçı, D. ve Erdemir, E. (Ed.). (2013). *Örgüt Kuramı* (1. Baskı). Anadolu Üniversitesi Yayını.
- Tavakol, M. ve Dennick, R. (2011). Making Sense of Cronbach’s Alpha. *International Journal of Medical Education*, 2.
- Tezcan, M. (1981). *Eğitim Sosyolojisi*. Zirve Ofset.
- Tınar, M. Y. (1997). Mesleki Sosyalleşme ve Kişilik. *D.E.Ü. İ.İ.B.F. Dergisi*, 12(1).
- Tierney, W. G. (1997). Organizational Socialization in Higher Education. *The Journal of Higher Education*, 68(1), 1-16. <https://doi.org/10.2307/2959934>
- Tolan, B. (2005). *Sosyoloji*. Gazi Kitabevi.

- Topçu, N. (2001). *Sosyoloji* (1. Baskı). Dergah Yayınları.
- Tönnies, F. (2019). *Cemaat ve Cemiyet* (1. Baskı).
- Trice, H. M. ve Beyer, J. M. (1993). *The Cultures of Work Organizations*. Prentice-Hall Inc.
- Tutar, H. (2013). *İşletme Ve Yönetim Terimleri Ansiklopedik Sözlük*. Detay Yayıncılık.
- Türk Dil Kurumu Sözlükleri*. (2022). Sosyalizasyon, meslek, performans. Güncel Türkçe Sözlük içinde. 10.11.2019, 19.08.2022 tarihlerinde erişildi, <https://sozluk.gov.tr/>.
- Uslu, S. G. (2005). *Oryantasyon Eğitiminin Örgütsel Sosyalleşmeye Etkisi*. Dokuz Eylül Üniversitesi.
- Van Maanen, J. (1975). Police Socialization: A Longitudinal Examination of Job Attitudes in an Urban Police Department. *Administrative Science Quarterly*, 20(2 (Jun., 1975)), 207-228.
- Van Maanen, J. ve Schein, E. (1977). Toward a Theory of Organized Socialization. *Massachusetts Institute of Technology (MIT), Sloan School of Management, Working papers, 1*.
- Vancouver, J. B. ve Schmitt, N. W. (1991). An Exploratory Examination of Person-Organization Fit: Organizational Goal Congruence. *PERSONNEL PSYCHOLOGY*, 44.
- Vilela, B., Gonzales, V. ve Fernandez, P. (2008). Person – organization fit , OCB and performance appraisal: Evidence from matched supervisor – salesperson data set in a Spanish context ☆. *Industrial Marketing Management*, 37, 1005-1019.
<https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2007.11.004>

- Vogel, R. M. ve Feldman, D. C. (2009a). Integrating the levels of person-environment fit: The roles of vocational fit and group fit. *Journal of Vocational Behavior*, 75(1), 68-81. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2009.03.007>
- Vogel, R. M. ve Feldman, D. C. (2009b). Integrating the levels of person-environment fit: The roles of vocational fit and group fit. *Journal of Vocational Behavior*, 75(1), 68-81. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2009.03.007>
- Vural, F. (2015). *İlkokul ve Ortaokul Yönetici ve Öğretmenlerinin Örgütsel Sosyalleşme Düzeylerinin İncelenmesi (İzmir İli Örneği)*. Okan Üniversitesi.
- Wachtfogel, M. (2009). *Organizational Socialization, Person-Environment Fit and Commitment of Recent College Graduates* [Doctor of Philosophy]. New York University.
- Wanous, J. P. (1980). *Organizational Entry: Recruitment, Selection, and Socialization of Newcomers*. Addison-Wesley Publishing Company.
- Wanous, J. P., Reichers, A. E. ve Malik, S. D. (1984). Organizational Socialization and Group Development: Toward an Integrative Perspective. *The Academy of Management Review*, 9(4 (Oct., 1984)), 670-683.
- Webber, R. A. (1976). Career Problems of Young Managers. *California Management Review*, 18(4), 19-33.
- Wrong, D. H. (1961). The Oversocialized Conception of Man in Modern Sociology. *American Sociological Review*, Vol. 26(No. 2 (Apr., 1961)), 183-193.
- Yazıcıoğlu, C. (2021). *Akademisyenlerde Tanrı Kompleksinin (Narsizmin) Örgütsel Sosyalleşme Sürecine Etkileri*. Marmara Üniversitesi.
- Yıldırım, Ç. (2017). *Lise Öğretmenlerinin Örgütsel Vatandaşlık Davranışlarının Yordayıcısı Olarak Örgütsel Sosyalleşme*. İstanbul Sabahattin Zaim Üniversitesi.

- Yıldırım, E. (1999). Anthony Giddens' ın Yapılanma Teorisi. *Bilgi Sosyal Bilimler Dergisi*, 1, 25-44.
- Yıldırım, K. (2021). *Kiş-i-Örgüt uyumu ve Örgütsel Sosyalizasyon Arasındaki İlişkinin İncelenmesi: Kütahya İlinde bir İşletme Örneği*. Kütahya Dumlupınar Üniversitesi.
- Yıldırım, S. (2014). *İşgörenlerin Örgütsel Sosyalleşme Düzeylerinin İşten Ayrılma Eğilimleriyle İlişkisi ve Bir Araştırma*. Marmara Üniversitesi.
- Yiğit, E. (2017). *Örgütsel Sosyalleşmenin Örgüt Bağlılığı Üzerinde Etkisi: Simav Kaymakamlığı Örneği*. Dumlupınar Üniversitesi.
- Yörükkan, T. (2013). *Öğrenme, Etkileşme, Sosyalleşme, Kültür ve Kişilik* (1. Baskı). Atatürk Kültür Merkezi.
- Zeichner, K. (1980). Key Processes in the Socialization of Student Teachers: Limitations and Consequences of Oversocialized Conceptions of Teacher Socialization. *paper presented at the meeting of the American Educational Research Association, Boston, MA*.
- Zencirkıran, M. ve Keser, A. (2018). *Örgütsel Davranış* (1. Baskı). Dora Basım-Yayın Dağıtım.
- Zonana, M. (2011). *İş Stresinin İşgörenlerin Örgütsel Sosyalleşme Düzeylerine Etkileri ve Bir Araştırma*. Marmara Üniversitesi.

19. Bu kurumdaki diğer çalışanlarla ilişkilerim çok iyidir.					
20. Bu kurumda daha uzun yıllar çalışacağımı umuyorum.					
21. Bu kurumun değerlerinin kişisel değerlerime uygun olduğunu düşünüyorum.					
22. Bu kurumun insanlara bakış açısıyla/yaklaşımıyla ilgili değerleri benimkiyle aynıdır.					
23. Bu kurum dürüstlük konusunda benimle aynı değerlere sahiptir.					
24. Bu kurum adalet konusunda benimle aynı değerlere sahiptir.					
25. Bilgi, beceri ve yeteneklerim işimin gerekliliklerine uyuyor.					
26. İşim bütün ihtiyaçlarımı karşılıyor.					
27. İşim benim için uygundur.					
28. Hali hazırdaki işim yapmak istediğim iştir.					
29. İşimin bütün amaçlarına ulaşıyorum.					
30. İşimin performans kriterlerine uygunum.					
31. İşimle ilgili bütün görevlerde uzmanlık gösteririm.					
32. İşimin tüm gerekliliklerini yerine getiririm.					
33. Çoğu durumda verilen görevden daha fazla sorumluluk üstlenebilirim.					
34. Daha üst düzey bir pozisyon için uygun görünüyorum.					
35. İşimin her alanında yetkinim, görevleri ustalıkla yerine getiririm.					
36. Görevleri istenildiği gibi yerine getirerek işin genelinde iyi bir performans sergilerim.					
37. İşimin amaçlarına ulaşmak için plan yaparım ve işimi zamanında bitiririm.					

Ek 2: Etik Kurul İzni

Evrak Tarih ve Sayısı: 05.02.2021-10660



T.C.
TOKAT GAZİOSMANPAŞA ÜNİVERSİTESİ REKTÖRLÜĞÜ
Sosyal ve Beşeri Bilimler Araştırmaları Etik Kurulu

Sayı : E-33490967-044-10660
Konu : Etik Kurul Kararları

DAGITIM

Üniversitemiz Sosyal ve Beşeri Bilimler Araştırmaları Etik Kurulunun 05.02.2021 tarih 02. oturumunda alınmış olduğu kararlar ekte gönderilmiş olup, söz konusu kararın amlan sorumlu araştırmacılara tebliğ edilmesi hususunda gereğini rica ederim.

Prof. Dr. Bekir Süha PARLAKTAŞ
Rektör Yardımcısı

Ek: Etik Kurul Kararları

Dağıtım:

Gereği:

Eğitim Fakültesi Dekanlığına
Lisansüstü Eğitim Enstitüsü Müdürlüğüne
Tokat Meslek Yüksekokulu Müdürlüğüne
İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dekanlığına
Sağlık Bilimleri Fakültesi Dekanlığına
Devlet Konservatuvarı Müdürlüğüne

Bilgi:

Prof. Dr. Eren YÜRÜDÜR
Doç. Dr. Mehmet KARGÜN
Doç. Dr. Mehmet Serkan UMUZDAŞ
Doç. Dr. Emine ÖGÜK
Doç. Dr. Yücel EROL
Prof. Dr. Ömer Faruk SÖNMEZ
Doç. Özlem GÖK

Bu belge, güvenli elektronik imza ile imzalanmıştır.

Belge Doğrulama Kodu : BEAMKERTPI Pin Kodu : 56122

Belge Takip Adresi :

https://ybtv.gop.edu.tr/en/Veriim/Validasi_dosya.aspx?V=BEAMKERTPI

Adres: Taşlıçiftlik Yerleşkesi 60150 Tokat/Türkiye
Telefon : 0356/2521616 Faks: 0356/2521625
e-Posta: gusad@ybtv.gop.edu.tr Web: www.gop.edu.tr
Kep Adresi: gaziosmanpasa.universitesi@ybtv.kep.tr

Bilgi İçin: Oğuz AYDIN
Unvan: Şef
Tel No: 1079



Bu belge, güvenli elektronik imza ile imzalanmıştır. İmza doğrulaması (VALIDATE) adresinden yapılabilir.

KARAR 02.02- Tokat Meslek Yüksekokulu Müdürlüğünün 04.01.2021 tarih ve 362 sayılı yazısı görüşüldü.

Aşağıda bilgileri yer alan araştırmacıların yapmak istediği uygulamaların ve kullanacağı veri toplama araçlarının etik açıdan uygunluğuna oy birliği ile karar verildi.

ÇALIŞMANIN TÜRÜ	Doktora Tezi
BAŞLIK	Örgütsel Sosyalizasyonun Performans Üzerindeki Etkisinde Uyumun Rolü
TEZ YÜRÜTÜCÜSÜ/ YAZARI	Öğr. Gör. Zeynep Dilara TINAZ
RAPORTÖR GÖRÜŞÜ	OLUMLU

Ek 3: Araştırma İzni



T.C.
TOKAT VALİLİĞİ
İl Millî Eğitim Müdürlüğü

Sayı : E-27001677-44-24579084
Konu : Anket Çalışma İzni

26/04/2021

VALİLİK MAKAMINA

- İlgi : a) Milli Eğitim Bakanlığına Bağlı Okul ve Kurumlarda Yapılacak Araştırma ve Araştırma Desteğine Yönelik İzin ve Uygulama Yönergesi.
b) 14/10/2020 tarihli ve 27001677/44/14761436 sayılı Valilik Makam Onayı.
c) Araştırma İzinleri İnceleme Komisyonunun 22.04.2021 tarihli tutanağı.
d) Tokat Gaziosmanpaşa Üniversitesi Öğrenci İşleri Daire Başkanlığı'nın 17.02.2021 tarih ve 13657 sayılı yazısı.

Tokat Gaziosmanpaşa Üniversitesi'nin ilgi (d) talebi gereği Enstitü İşletme Anabilim Dalı 119551008 numaralı doktora öğrencisi Zeynep Dilara TINAZ Tokat il/ilçe resmi/özel okullarda görevli yönetici, öğretmen ve personele yönelik "Örgütsel Sosyalizasyonun Performans Üzerindeki Etkisinde Uyumun Rolü" başlıklı doktora tezi kapsamında çalışmasını uygulamak istenmektedir.

Tokat Gaziosmanpaşa Üniversitesi İşletme Anabilim Dalı doktora öğrencisi Zeynep Dilara TINAZ'ın hazırlamış olduğu "Örgütsel Sosyalizasyonun Performans Üzerindeki Etkisinde Uyumun Rolü" konulu bilimsel amaçlı anket çalışmasını Tokat il/ilçe resmi/özel okullarda görevli yönetici, öğretmen ve personele 12.02.2021-30.06.2021 tarihleri arasında uygulama yapma isteği Müdürlüğümüzce uygun görülmektedir.

Makamınızca da uygun görüldüğü takdirde Olur'unuza arz ederim

Murat KÜÇÜKALİ
İl Millî Eğitim Müdürü

OLUR

Osman SARI
Vali a.
Vali Yardımcısı

Ek:

1-Tutanak

2-Tokat GOP. Üniv. Rektörlüğü yazısı ve yazı ekleri

Adres : GOP Bulvarı 60100 Tokat/Merkez

Telefon No : 0 (356) 214 10 17
E-Posta: stratejigelistirme60@meb.gov.tr
Kep Adresi : me6@hs01.kep.tr

Bu belge güvenli elektronik imza ile imzalanmıştır.

Belge Doğrulama Adresi : <https://www.turkiye.gov.tr/meb-ebys>

Bilgi için: Adnan YÜCE Memur

Unvan : Memur

İnternet Adresi: www.meb.gov.tr

Faks: 3562 41186

Bu evrak güvenli elektronik imza ile imzalanmıştır. <https://evraksorgu.meb.gov.tr> adresinden ef67-3fb9-351d-96e7-a81a kodu ile teyit edilebilir.



ÖZGEÇMİŞ

Adı Soyadı

Kişisel Bilgiler

İletişim Bilgileri

Öğrenim Bilgileri

İş Deneyimi

