



ÖRGÜTSEL SOSYALLEŞME İLE ÖRGÜTSEL ÖZDEŞLEŞMENİN İLİŞKİSİ

Esmâ SALGAR

**OCAK 2021
DENİZLİ**

ÖRGÜTSEL SOSYALLEŞME İLE ÖRGÜTSEL ÖZDEŞLEŞMENİN İLİŞKİSİ

**Pamukkale Üniversitesi
Sosyal Bilimler Enstitüsü
Yüksek Lisans Tezi
İşletme Anabilim Dalı
Yönetim ve Organizasyon Bilim Dalı**

Esmâ SALGAR

Danışman

Doç. Dr. İbrahim AKSEL

Ocak 2021

DENİZLİ

ETİK SAYFASI

Bu tezin tasarımı, hazırlanması, yürütülmesi, araştırmalarının yapılması ve bulgularının analizlerinde bilimsel etiğe ve akademik kurallara özenle riayet edildiğini; bu çalışmanın doğrudan birincil ürünü olmayan bulguların, verilerin ve materyallerin bilimsel etiğe uygun olarak kaynak gösterildiğini ve alıntı yapılan çalışmalara atıfta bulunulduğunu beyan ederim.

İmza

Esmā SALGAR

ÖNSÖZ

Günümüzün hızla değişerek karmaşıklaşan atmosferinde örgütlerin ayakta kalabilmeleri, çalışanlarını etkin ve verimli üyelere dönüştürerek, onların örgütleriyle bütünleşmesini sağlamaktan geçer. Bu hedefe giden yolun başlangıcı olan örgütsel sosyalleşme ile örgütsel özdeşleşmenin ilişkisi bu amaçla tez konum olmuştur.

Bu tez çalışmamın yürütülmesinde bana yol gösteren, değerli danışman hocam, Doç.Dr. İbrahim AKSEL'e çok teşekkürlerimi sunarım.

Pamukkale Üniversitesindeki yüksekisans eğitimim boyunca kıymetli derslerine katıldığım, Prof.Dr. Feyzullah EROĞLU, Prof.Dr. Sabahat BAYRAK KÖK, Prof.Dr. Ayşe İRMİŞ, Doç.Dr. Esin BARUTÇU ve Doç.Dr. Yeliz Mohan BURSALI hocalarıma bana olan katkılarından dolayı teşekkürlerimi sunarım. Bu süreçte manevi destekleriyle her zaman yanımda olan, benim için çok değerli, sevgili arkadaşlarıma ayrıca çok teşekkür ederim.

Tezimin hazırlık ve yazım aşamaları için yaptığım uzun çalışmalarım boyunca, bana her zaman destek olan aileme, kıymetli eşime ve pandemi şartlarında sabırla çalışmalarımı bitirmemi bekleyen oğluma çok teşekkür ederim.

ESMA SALGAR

Denizli, 2021

ÖZET

ÖRGÜTSEL SOSYALLEŞME İLE ÖRGÜTSEL ÖZDEŞLEŞMENİN İLİŞKİSİ

SALGAR, Esma
Yüksek Lisans Tezi
İşletme Anabilim Dalı
Yönetim ve Organizasyon Programı
Tez Yöneticisi: Doç. Dr. İbrahim AKSEL
Ocak 2021, IX + 87 Sayfa

Modern çağ örgütlerinin içinde bulunduğu belirsiz ve karmaşık dış çevre koşullarında, ayakta kalabilmelerinin en büyük dayanağı bünyelerinde, sahip oldukları nitelikli çalışanlarıdır. Diğer bir taraftan ise günümüzün, herşeyin hızla tüketildiği bir dönem olmasının getirdiği olumsuz sonuçlardan birisi de çalışanların iş değiştirme oranlarındaki yüksek artıştır. Örgütler bu şartlarda varlıklarını sürdürebilmek için öncelikle kendi köklerine yeterli önemi verip, köklerini güçlendirmelidir. Bu amaçla örgütlerin atması gereken ilk adım ise itina ile organize ettikleri örgütsel sosyalleşme süreçleri olmalıdır. Örgütler sosyalleşme süreçleriyle yeni çalışanına örgütün işleyiş kurallarını, değerlerini ve kültürünü kazandırarak, onları örgütün etkin bir üyesi konumuna getirirler. Sürekliliği olan örgütsel sosyalleşme sadece yeni çalışan için değil, örgüt içinde yeni bir bölüme ya da yeni bir göreve atanan kıdemli örgüt çalışanı için de uygulanır. Örgütsel sosyalleşme taktiklerinin örgüt tarafından başarılı şekilde sağlanmasıyla örgüt çalışanının örgütteki etkinliği, verimliliği, bağlılığı artarken, daha da ötesinde örgütle bir hissetmesi yani örgütüyle özdeşleşme seviyesi de yükselir. Bu çalışmada örgütsel sosyalleşmenin örgütsel özdeşleşme üzerindeki etkisi özel bir işletme çalışanları üzerinde değerlendirilmiştir. Çalışma sonucunda örgütsel sosyalleşmenin dört boyutuyla beraber örgütsel özdeşleşme ile pozitif yönde ilişkili olduğu ortaya konulmuştur. Araştırmanın son bölümünde bulguların sonuçları açıklanmış ve öneriler ile çalışma tamamlanmıştır.

Anahtar Kelimeler: Örgütsel Sosyalleşme, Örgütsel Özdeşleşme, Sosyalleşme Taktikleri, Sosyal Kimlik Teoremi

ABSTRACT**THE RELATIONSHIP BETWEEN ORGANIZATIONAL SOCIALIZATION
AND ORGANIZATIONAL IDENTIFICATION**

SALGAR, Esma

Master Thesis

Business Administration Department

Management and Organization Programme

Adviser of Thesis: Assoc. Prof. Dr. İbrahim AKSEL

January 2021, IX + 87 Pages

For modern era organizations, to survive in the ambiguous and complex external surroundings, having qualified employees in the organization is the biggest support. From another side, one of the negative results of this era's trend of consuming everything very rapidly cause high increase in the numbers of employees' job switching. In these conditions, to continue their existence organizations firstly should make their roots stronger by giving them sufficient importance. To achieve this aim, organizations' first step must be their carefully organized processes of organizational socialization. Through the organizational socialization processes, by making new employees gain the understanding of working conditions, the values and the culture of the organization, organizations transform the new employee to an efficient member. Organizational socialization, as having permanence, is not only for new employees to the organizations, it is also for the senior employees being transferred to a new department or to a new job in the organization. By the successful implementation of the organizational socialization tactics, the new employees' efficacy, productivity and commitment levels increase and beyond these increases, these tactics make the employees feel one with their organization and so make them highly identified with their organizations. This study is formed for the evaluation of the relationship between organizational socialization and organizational identification by gathering data from a private organization's employees. The study found that with its four dimensions, organizational socialization positively related to organizational identification. In the final part, the study's results are explained and some recommendations about the results are provided.

Keywords: Organizational Socialization, Organizational Identification, Socialization Tactics, Social Identity Theory

İÇİNDEKİLER

YÜKSEK LİSANS TEZİ ONAY FORMU.....	i
ETİK SAYFASI.....	ii
ÖNSÖZ.....	iii
ÖZET.....	iv
ABSTRACT.....	v
İÇİNDEKİLER.....	vi
ŞEKİLLER DİZİNİ.....	x
TABLolar DİZİNİ.....	xi
GİRİŞ.....	1

BİRİNCİ BÖLÜM ÖRGÜTSEL SOSYALLEŞME

1.1. Sosyalleşme Kavramı	4
1.2. Örgütsel Sosyalleşme	5
1.3. Örgütsel Sosyalleşmenin Amacı.....	9
1.4.Örgütsel Sosyalleşmenin Önemi.....	11
1.5.Örgütsel Sosyalleşmenin Özellikleri.....	13
1.5.1. Tutum, Değer ve Davranışların Değiştirilmesi.....	13
1.5.2. Sosyalizasyon Sürecinin Sürekliliği.....	13
1.5.3. Yeni İşlerin, İş Gruplarının ve Örgütsel Uygulamaların Düzenlenmesi.....	14
1.5.4. Yeni İşgörenlerle Yöneticiler Arasındaki Etkileşim.....	14
1.5.5. Sosyalizasyona Başlangıç Döneminin Önemi.....	15
1.6. Örgütsel Sosyalleşmenin Aşamaları.....	17
1.6.1.Giriş Öncesi Aşaması.....	17
1.6.2. Giriş Aşaması.....	18
1.6.3. Yerleşme Aşaması.....	18
1.7. Örgütsel Sosyalleşme Modelleri.....	19
1.7.1. Feldman'ın Üç Aşama Modeli.....	19
1.7.2. Buchanan'ın Üç Aşama Erken Kariyer Modeli.....	21
1.7.3. Porter, Lawler ve Heckman'ın (1975) 3 Aşamalı Modeli.....	21
1.7.4. Schein'in (1978) Üç Aşamalı Sosyalleşme Modeli	22
1.7.5. Wanous (1980) Sosyalleşme Aşamalarını Bütünleştirme Yaklaşımı.....	22
1.8. Örgütsel Sosyalleşmenin Belirtileri	25
1.8.1. İş Doyumu	25
1.8.2.Motivasyon	26
1.8.3.Örgütsel Bağlılık.....	27
1.8.4.Örgütsel Kabullenme.....	28
1.9. Örgütsel Sosyalleşme Taktikleri	28
1.9.1. Kolektif ve Bireysel Sosyalleşme.....	28
1.9.2. Formal ve İnfomal Sosyalleşme.....	29
1.9.3.Ardışık ve Tesadüfi Sosyalleşme.....	30
1.9.4.Durağan ve Değişken Sosyalleşme.....	30
1.9.5.Seri ve Ayırıcı Sosyalleşme.....	30
1.9.6.Resmen Atanma ve Mahrum Bırakılma	30
1.10.Örgütsel Sosyalleşme Düzeyleri.....	33

1.10.1.İş Eğitimi.....	33
1.10.2.Örgütü Anlama.....	34
1.10.3. İş Arkadaşları Desteği.....	34
1.10.4. Gelecek Beklentisi.....	35
1.11.Örgütsel Sosyalleşmenin Sonuçları.....	35
1.12.Örgütsel Sosyalleşme İle İlgili Yapılan Araştırmalar.....	38

İKİNCİ BÖLÜM

ÖRGÜTSEL ÖZDEŞLEŞME

2.1. Örgütsel Özdeşleşme Kavramı.....	41
2.2. Sosyal Kimlik Teorisi	44
2.3. Örgütsel Özdeşleşmenin Önemi.....	47
2.4. Örgütsel Özdeşleşmenin Modelleri.....	50
2.4.1 Kreiner ve Ashforth Geliştirilmiş Özdeşleşme Modeli.....	50
2.4.1.1.Özdeşleşme Boyutu.....	51
2.4.1.2. Kararsız Özdeşleşme Boyutu.....	51
2.4.1.3. Tarafsız Özdeşleşme Boyutu.....	51
2.4.2.Scott, Caremn ve Sheney'in Özdeşleşme Modeli.....	53
2.4.3.Reade'nin Özdeşleşme Modeli.....	54
2.5.Örgütsel Özdeşleşmenin Sonuçları.....	55
2.6. Örgütsel Özdeşleşme ile İlgili Yapılan Araştırmalar.....	56

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

ÖRGÜTSEL SOSYALLEŞME İLE ÖRGÜTSEL ÖZDEŞLEŞMENİN İLİŞKİSİ: BİR ARAŞTIRMA

3.1. Araştırmanın Amacı ve Önemi	57
3.2. Araştırmanın Yöntemi ve Veri Toplama Aracı.....	57
3.3. Araştırmanın Evreni ve Örnekleme.....	58
3.4. Araştırmanın Sınırlılıkları.....	59
3.5.Araştırmanın Modeli ve Hipotezleri.....	60
3.6. Veri Analizi ve Bulgular.....	61
3.6.1.Demografik Bilgiler	61
3.6.1.Araştırmada Kullanılan Ölçeklerin Güvenilirlik Analizleri.....	65
3.6.2. Araştırmada Kullanılan Ölçeklerin Geçerlilik Analizleri	65
3.6.3. Araştırmada Kullanılan Ölçeklere Yönelik Geçerlilik Analizi	69
3.6.3.1. Örgütsel Özdeşleşme Ölçeğinin Geçerlilik Analizi.....	69
3.6.3.2. Örgütsel Sosyalleşme Ölçeğinin Geçerlilik Analizi	71
3.6.4. Tanımlayıcı İstatistikler.....	73
3.6.5.Örgütsel Özdeşleşme ve Örgütsel Sosyalleşme Arasındaki Korelasyon	76
SONUÇ VE ÖNERİ.....	78
KAYNAKLAR	80
EK-1: ANKET FORMU.....	85

ŞEKİLLER DİZİNİ

	Sayfa
Şekil 1. Örgütsel Sosyalleşme Boyutları.....	8
Şekil 2. Örgütsel Girişteki Perspektifler.....	16
Şekil 3. Sosyal ve Benlik Kategorizasyon Süreçleri	46
Şekil 4. Genişletilmiş Özdeşleşme Modeli	52
Şekil 5. Yapısal Özdeşleşme Modeli.....	53
Şekil 6. Örgütsel Özdeşleşme için Temel Model	55
Şekil 7. Araştırmanın Modeli	59

TABLOLAR DİZİNİ

	Sayfa
Tablo 1. Örgütsel Sosyalleşme Modelleri	23
Tablo 2. Sosyalleşme Taktiklerinin Sınıflandırılması	31
Tablo 3. Örgütsel Sosyalleşmenin Sonuçları	37
Tablo 4. Örgütsel Özdeşleşme Tanımları	43
Tablo 5. Araştırmaya Katılanların Demografik Özellikleri.....	60
Tablo 6. Örgütsel Özdeşleşme Ölçeği Güvenirlilik Analizi.....	62
Tablo 7. Örgütsel Sosyalleşme Ölçeği Güvenirlilik Analizi	62
Tablo 8. Örgütsel Özdeşleşme Ölçeği Faktör Analizi Sonuç Matrisi, Faktörlerin Özdeğer ve Varyansları.....	64
Tablo 9. Örgütsel Özdeşleşme Ölçeği Faktör Yükleri Sonuç Matrisi	64
Tablo 10. Örgütsel Sosyalleşme Ölçeği Faktör Analizi Sonuç Matrisi, Faktörlerin Özdeğer ve Varyansları.....	65
Tablo 11. Örgütsel Sosyalleşme Ölçeği Faktör Yükleri Sonuç Matrisi	65
Tablo 12. Örgütsel Özdeşleşmeye Ait İfadelerin Ortalama ve Standart Sapma Değerleri.....	67
Tablo 13. Örgütsel Sosyalleşmenin Alt Boyutlarından İş Eğitimi Alt Boyutuna Ait İfadelerin Ortalama ve Standart Sapma Değerleri	68
Tablo 14. Örgütsel Sosyalleşmenin Alt Boyutlarından İş Arkadaşları Desteği Alt Boyutuna Ait İfadelerin Ortalama ve Standart Sapma Değerleri	68
Tablo 15. Örgütsel Sosyalleşmenin Alt Boyutlarından Geleceğe İlişkin Beklentiler Alt Boyutuna Ait İfadelerin Ortalama ve Standart Sapma Değerleri	69
Tablo 16. Örgütsel Sosyalleşmenin Alt Boyutlarından Örgütü Anlama Alt Boyutuna Ait İfadelerin Ortalama ve Standart Sapma Değerleri	69
Tablo 17. Tüm Ölçeklerin Tanımlayıcı İstatistikleri Karşılaştırması	70
Tablo 18. Örgütsel Özdeşleşme ve Örgütsel Sosyalleşme Arasındaki Korelasyon Matrisi.....	72
Tablo 19. Hipotez Sonuçları	73

GİRİŞ

21. yüzyılda örgütleri çevreleyen dış dünya artık çok daha belirsiz, dalgalı, karışık ve anlaşılmaz bir haldedir. Örgütler bu belirsizliklere hızla uyum sağlayabilmek için kendi çevresini oluşturan; tedarikçileriyle, müşterileriyle, düzenleyici kurumlarla, hissedarlarıyla ve çalışanlarıyla sürekli etkileşim halindedir. Otomasyon, uluslararası ticarete değişen politikalar, kitle göçleri, yaşlanan nüfus, çok jenerasyonlu iş gücü, yapay zeka, robotlar, makine öğrenmesi ve herşeyin internetleşmesi gibi faktörler günümüz global iş dünyasındaki gelişimleri şekillendiren faktörlerdendir. Çok az örgüt bu teknolojik, politik, sosyo-ekonomik ve demografik trendlere karşı dayanıklı durumdadır. Günümüz iş dünyasındaki bu gelişmeler mesleklere bazı durumlarda riskler yaratırken bazı durumlarda faydalar sağlar. Bazı tehlikeli, ağır ve kirli işlerin makineler tarafından yapılmaya başlanması gibi durumların yanında, yapay zekâ bazı insan yeteneklerinin de otomasyonunu yapabilir. Yeni teknolojiler, yeni ürünler ve servisler yaratılırken yeni iş kolları da açılabilir. Bu dış çevresel trendler ve gelişmeler, içsel örgüt yapılarında, süreçlerinde ve tutumlarında değişmelere sebep olur. Çevresinin dinamiklerini anlayan, bu karmaşık ve hızlı değişime uyum sağlamak için hızla adımlar atabilen örgütler varlığını korurken, bu sürece hızlı cevap veremeyen örgütler ya değişmek ya da iş dünyasından silinmek durumunda kalacaktır (Buchanan ve Huczynski, 2019: 38-39).

Örgütlerin bu belirsiz ve hızla değişen küreselleşme ortamında ilerleyebilmeleri için en büyük güçleri sahip oldukları nitelikli çalışanların varlığıdır. Temel amacı yeni çalışanı örgütün etkin ve verimli bir üyesi konumuna taşımak olan örgütsel sosyalleşme bu nedenle çok önemlidir. Örgütsel sosyalleşme örgüte yeni katılan çalışanın bu örgütteki rolüne uyum gösterebilmesi için gerekli öğrenme sürecini içerir. Örgütsel sosyalleşme süreciyle örgütün değerlerinin öğrenilmesinin yanında birey gerekli rol ve davranışları kazanır, uygun beceri ve yetenekleri geliştirir. Sadece yeni görevine uyumlanmaz, aynı zamanda iş gruplarına ve örgüt içi uygulamalara da uyumlanır. Örgütler bu süreci iyi yönetebilmek için örgütsel yapılarına uygun olarak farklı sosyalleşme taktikleri kullanırlar. Bu taktikler örgütlerin misyonuna göre bireysel ya da kurumsal sosyalleşme taktikleri olabilir.

Başarılı bir örgütsel sosyalleşme süreciyle yeni çalışanın güdülenme, iş tatmini ve örgütteki performans seviyeleri yükselir. Yeni çalışanlar örgütle ve diğer çalışanlarla daha yüksek iletişim içinde olurlar. Yüksek iletişimle beraber örgüt içi işbirliği ve dayanışma artar. Örgütün değerlerini içselleştiren yeni çalışanların örgütsel kabullenmeleri artar. Örgüt kültürünün devamlılığı için gerekli örgütsel bakış açısını artık yeni çalışan kazanmıştır. Aynı zamanda başarılı bir örgütsel sosyalleşme süreci yeni çalışanın örgüte karşı yüksek bağlılığa sahip olmasının da ötesinde çalışanın örgütüyle özdeşleşmesine neden olur.

Hızla değişen dünyadaki diğer bir güncel eğilim insanların daha sık sosyal ve coğrafik değişiklikler yaparak hareketlilik göstermeleridir. Bu hareketlilik sebebiyle insanların arkadaşları, aile üyeleri ya da coğrafi bölgeleriyle özdeşleşmeleri durumu daha zorlu hale gelmiştir. Ek olarak gelişen teknolojinin ve diğer hizmetlerin de etkisiyle insanların diğer insanlara duydukları kişisel bağlar zayıflamıştır. Bu değişimlerin sonunda insanlar zayıflayan bağlarının etkisiyle yeni bir özdeşleşme modeli geliştirmiş ve çalıştıkları örgütleri kaybettikleri özdeşleşme modellerinin yerine koymuşlardır. İnsanların örgütleriyle geniş çaplı bireysel özdeşleşmesi durumu örgütsel özdeşleşme olarak tanımlanmıştır (Lee, 1970: 214). Örgütsel özdeşleşme sayesinde bireyler örgütleriyle birlik hissini, örgüte destek olma arzusunu ve diğer örgüt üyeleriyle paylaşılmış karakter algısını deneyimler (Patchen, 1970: 155).

Çalışanlar örgütleriyle güçlü bir şekilde özdeşleştiklerinde örgütün değer, amaç ve gelecekteki durumunu; kendi değer, amaç ve gelecek durumuyla bir gördükleri için örgütün yararına yüksek çaba harcamaya hazır hale gelirler. Özdeşleşmiş çalışanlar örgüte katkı yapabilen bireylerdir, örgütün değer ve amaçlarını tamamlayabilirler. Özdeşleşmiş çalışanlar yönetsel eksikliklerde dahi örgütün faydasına karar verileceğinin garantisidirler (Miller vd., 1989: 626). Örgütsel özdeşleşme çıktıları olarak çalışanlarda yüksek özgüven, tatmin, bağlılık, iş performansı, verimlilik ve örgüt içi dayanışmada artışlar gözlemlenir. Çalışanların işten ayrılma oranlarında azalmaya neden olur. Aynı zamanda örgüt çalışanlarıyla ortak amaç ve hedeflere sahip olarak gelecekteki varoluşunu güçlendirir.

Hazırlanan bu çalışmanın amacı örgütsel sosyalleşme ile örgütsel özdeşleşmenin ilişkisini incelemek, her bir örgütsel sosyalleşme boyutunun örgütsel özdeşleşme ile ilişkisini tesbit etmektir. Konuyla ilgili özel sektörden büyük ölçekli bir işletmede anket yöntemi ile toplanan veriler üzerinden SPSS programıyla analizler yapılmıştır.

Tez üç bölümden oluşmaktadır; birinci bölümde örgütsel sosyalleşme kavramı, kavramın tanımları, kavramla ilgili özellikler, yapılmış modellemeler, boyutlandırmalar ve daha önceden literatürde yapılan diğer çalışmalara yer verilmiştir. İkinci bölümde örgütsel özdeşleşme kavramı açıklanmıştır. Örgütsel özdeşleşme üzerine yapılan tanımlar, özellikler, modeller, belirtilere ve daha önceden literatürde konu üzerinde yapılan çalışmalara yer verilmiştir. Tezin üçüncü bölümü ise örgütsel sosyalleşme ile örgütsel özdeşleşmenin ilişkisini incelemek amacıyla toplanan verilerin istatistiki olarak analizini içermektedir. Araştırmanın örneklemini oluşturan özel sektördeki bir işletmeden toplanan veriler araştırmanın modeli ve hipotezlerini test etmek amacıyla analiz edilmiştir. Analizin sonucunda örgütsel sosyalleşmenin örgütsel özdeşleşme ile anlamlı ve pozitif yönde bir ilişkiye sahip olduğu tespit edilmiştir. Örgütsel sosyalleşmenin alt boyutlarını olan, iş eğitimi, iş arkadaşları desteği, geleceğe ilişkin beklentiler ve örgütü anlama da örgütsel özdeşleşme ile anlamlı ve pozitif yönde ilişki içerisinde olduğu ortaya konulmuştur. Son olarak elde edilen veriler doğrultusunda konuya ilişkin örgüt yöneticilerine öneriler de bulunulmuştur.

BİRİNCİ BÖLÜM

ÖRGÜTSEL SOSYALLEŞME

1.1. Sosyalleşme Kavramı

Sosyalleşme bireylerin içinde buldukları toplumun kültürünü, örf, âdet, gelenek ve görenekleriyle beraber; aile, eğitim kurumları, sosyal çevre ve kitle iletişim araçları vasıtasıyla kendiliğinden öğrenme sürecidir (Kağıtçıbaşı, 1990: 64). Bu sürece insanlar doğumlarından itibaren başlarlar ve yaşamları boyunca öğrenmeye devam ederek sosyalleşme süreçlerini sürdürürler (Kağıtçıbaşı, 1999: 344).

Sosyalleşme “*bireyin içinde bulunduğu toplumun kültürünü idrak etme ve onu benimseme süreci*” olarak da tanımlanmıştır (Bozkurt, 2006: 111). Bu sayede birey sosyalleşme sürecinde aldığı eğitimle içinde bulunduğu topluluğun bir parçası konumuna dönüşür, artık davranışları topluluk içindeki diğer bireylerle benzerlik gösterir.

Argon (2011: 198) sosyalleşmeyi “*bireyin içinde bulunduğu toplumla veya grupta bütünleşme şekli*” olarak tanımlamıştır. Sosyalleşmenin ilk başlama yeri ailedir. Kişilerin yakın ve uzak çevresindeki bazı kurumlar ve faktörler sosyalleşme sürecine anlamlı derece de etki ederler.

Schein (1975: 169) sosyalleşmeyi “*üyeliği yeni olan bireyin içinde bulunduğu toplum, örgüt ya da grubun değerlerini, kurallarını ve önem verdiği davranış şekillerini kavrama dönemi*” olarak tanımlamıştır.

Flanagan’e göre (1999: 2) sosyalleşme bireylerin kim olduklarını anlamlandırmalarını sağlar. Erken çocukluk deneyimleriyle başlayan sosyalleşme ve bağlanma süreçleri kişilerin psikolojik yapısını şekillendirir, duygusal ve bilişsel gelişimlerini etkiler.

Sosyalleşme bir değişim süreci olarak “*dışarıdan biri olmaktan içeriden biri olmak*” anlamına gelir (Balcı, 2003: 12). Bu süreçte yeni gelenin algıları diğerlerinin mevcut algısına uyum sağlar. Sosyalleşme, sosyal, kültürel, ekonomik, psikolojik, yönetsel ve felsefi yönlerin hepsini içinde barındıran dolayısıyla birçok bilim dalının konusu olan karmaşık bir olgudur (Balcı, 2003: 1).

Elkin ve Handel’a göre (1960: 4-6) sosyalleşme, bir kişinin belirli bir toplulukta ya da sosyal grupta katılımcı olabilmek için o topluluk ya da grubun usullerini öğrendiği

bir süreçtir. Sosyalleşme insanların hayatlarının her döneminde vardır. Yenidoğan olarak sosyal bir varlık olarak doğan insan, çocukluğundan itibaren beklenen davranış ve usuller için büyükleri tarafından eğitilir ve kendisi rol model olarak taklit yoluyla bu usulleri öğrenir. Sosyalleşme toplumların oluşumunun nasıl mümkün olduğunu gösterir. Bir göçmenin yeni ülkesindeki hayatına başladığında, bir kişinin yeni işinde ya da örgütünde çalışmaya başladığında deneyimlediği sosyalleşme süreçleridir.

Sosyalleşme insanların hayatlarının her döneminde var olan temel bir süreçtir. Bireylerin toplumla bütünleşmesini sağlayarak toplumların nesilden nesile devamlılığını sağlar. Sosyalleşme özünde bilginin ana etken olduğu bir öğrenme sürecidir, toplumun sosyal düzeninin kurallarını bireylere kazandırır. Bireyler sosyalleşme sayesinde içinde buldukları toplumun beklentilerini, benliğini öğrenir, toplumsal şahsiyet kazanır. Sosyalleşme bireylerin şahsi kazanımlarının yanında üyesi oldukları toplumun refahını sağlamak ve korumak için de çok önemlidir.

1.2. Örgütsel Sosyalleşme

Örgütler yeni çalışanlarını seçerken başvuru formları, işe giriş testleri, tavsiye mektupları, yüzyüze mülakatlar, mezuniyet not çizelgeleri gibi birçok yoldan çalışanları hakkında önden bilgilendirmelere sahip olmuşlardır. Örgütler çalışan olarak adlandıkları bu bireylerin örgüte giriş süreçleri üzerinde kontrole sahiptir (Elkin ve Handel, 1960: 155). Bireylerin ise yeni çalışmaya başlayacakları örgütle ilgili genellikle çok az bilgiye sahip olması oldukça normaldir. Özellikle örgütün iç işleyişi konusunda önceden yeterli bilgiye sahip olması, bu işleyişi kendi başına çözmesi ve öğrenmesi beklenemez. Bu aşamada yeni örgüt üyesine kendisinden beklenen tutum ve davranışları öğrenmesi için destek olunması gerekir. Amacı bireyi, örgütün etkili bir ferdine dönüştürmek olan bu öğrenme sürecine örgütsel sosyalleşme denir (Özgen ve Yalçın, 2010: 135).

Örgütsel sosyalleşme “*kuralları idrak etme, telkin edilme ve eğitilme, bir örgüte veya onun alt bölümlerinde önemli olan kavramların öğretildiği dönemdir*” (Can, 2002: 348). Örgütsel sosyalleşme, yeni birey örgütte çalışmaya başlamadan önce devreye girer, ayrıca örgüt içinde bir bölümden başka bir bölüme transfer olurken ön plana çıkar. Sosyalleşme süreci özünde değişim ve öğrenimi temsil eder, süreklidir, ağır adımlarla geniş bir dönemde gerçekleşir (Can, 2002: 349).

Schein’e göre (1988: 20) örgütsel sosyalleşme, “*çalışanın yeni dâhil olduğu iş yerinin kültürünü ve üstüne düşen sorumlulukları kavrama dönemi*” olarak tanımlanır.

Bu süreçte örgüte yeni giren birey, girdiği bu yeni örgütü çözümler ve uyum sağlar. Bu süreçte yeni çalışana örgütsel değerler öğretilir, eğitim verilir ve örgütte nelere önem verildiği gibi konularda önemli bilgiler kazandırılır (Schein,1980: 392).

Örgütsel sosyalleşme “*örgüte yeni bireylerin gerekli grup rol ve normları öğrendiği ve belirli iş becerilerini geliştirdiği süreçtir*” (Riggio, 2014: 313).

Örgüte yeni katılan çalışanın dışarıdan biri olarak başladığı süreci, sonunda bütünleşmiş, verimli, örgütün içinden bir bireye dönüşmüş olarak tamamlamasına örgütsel sosyalleşme denir (Cooper-Thomas ve Anderson, 2006: 492).

Chao’ya göre (1994: 730) “*Örgütsel sosyalleşme, bireylerin yeni işine ve örgütüne ilişkin rollerine uyum sağladığı temel bir süreçtir. Örgüte yeni olan çalışanın örgütsel üyeliği ve örgütsel rolü için ihtiyaç olan değer, kabiliyet, gerekli davranış ve sosyal bilginin edinilmesi süreci*” olarak tanımlanır.

Balcı’ya göre (2003: 3) “*Örgütsel sosyalleşme, örgüt ve üyelerinin karşılıklı etkileşimidir*”. Deneyimlenen etkileşim sayesinde birey yeni iş yeri ya da yeni girdiği grubun onayladığı değerleri, beklenen davranışları ve normlarını kazanır.

Fisher’a göre (1986: 45) “*Organizasyonel sosyalleşme, örgütün sahip olduğu değerleri üyelerine kazandırdığı, yeni üyesinin de örgüt içerisinde kendisi için uygun görülen bir rol tesbit etmeye çalıştığı karşılıklı bir uyum sağlama dönemi*” olarak tanımlar.

Louis’e göre (1980: 232) örgütsel sosyalleşme bir örgütün ilke, usul ve kültürüne yabancı olan örgütte yeni bireyin, örgütün ilke, usul ve kültürüne hâkim olarak çalışabiliyor hale dönüşme sürecine denir.

Mullins (2019: 178) yeni üyenin, örgüt kültürüne ve beklenen tavır, davranış standartlarına uyumunu sosyal öğrenmeyle ilişkilendirir. Örgütsel sosyalleşme bu öğrenme sürecinde yeni bireyin deneyim, gözlem ve örgütteki diğer üyeleri rol model olarak taklit etme yoluyla gerçekleşir.

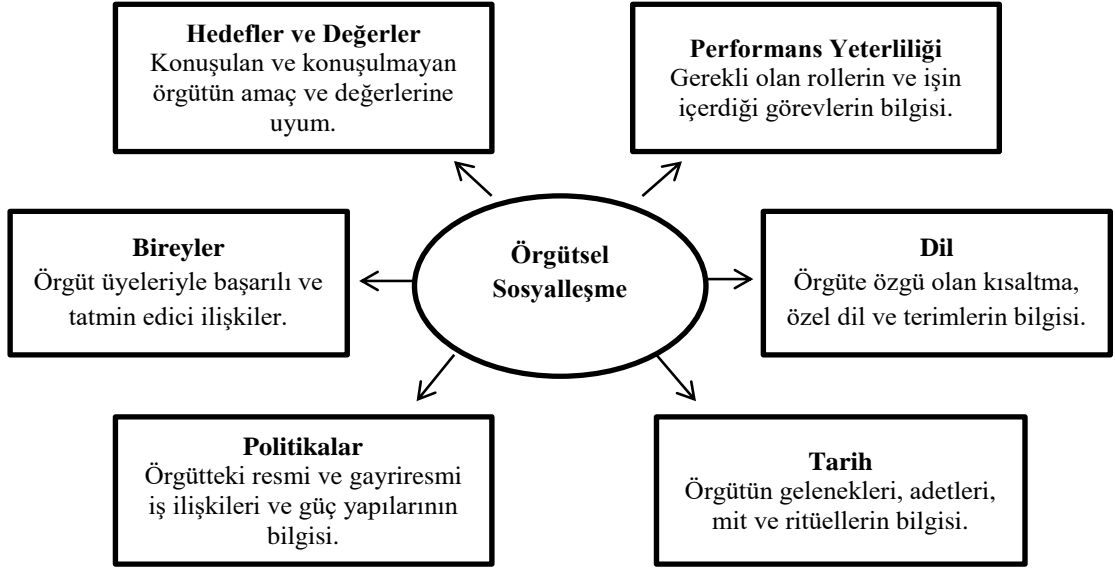
Feldman (1980: 170) örgütsel sosyalleşmeyi, “*kişilerin örgüt dışından örgüte ve örgüt üyeliğine geçmeleri, dâhil olmaları süreci*” olarak tanımlamıştır. Örgütler aslında çalışanlarının inanç ve değerlerinin örgütün değerleriyle uyum içerisinde olması için planlı bir şekilde çalışanların davranışlarını şekillendirir. Bu uyuma erişebilmenin kilit

noktası ise iş gereği ihtiyaç duyulan kabiliyet, yetenek, rol davranışlarının kazandırılması ve iş gruplarının normlarıyla örtüşen davranışların iletilmesidir.

Van Maanen ve Schein (1979: 3-4) örgütsel sosyalleşmeyi bireylerin örgütsel rollerinin gereklilikleri olan yetilerin ve sosyal bilgilerin kazanıldığı süreç olarak açıklar. Bu süreç rollere göre hızlı, bireyin kendi rehberliğinde, deneme yanılma yöntemlerinin kullanılabilirdiği durumlar olabildiği gibi, çok daha ayrıntılı ve uzun hazırlıklarla oluşturulmuş eğitimler, ardından takip eden resmi çıraklık programları da olabilir. Bireyler örgüte ilk giriş yaptıkları zamanla örgütten ayrıldıkları zaman arasında, eski üyeliklerini geride bırakarak, kendi ritmi, ödülleri, ilişkileri, talepleri ve potansiyelleri olan farklı bir yaşam şekli deneyimleyerek bağlılık oluştururlar. Bu bağlılık örgütün kültürünün temel esaslarını sürdürmeye yardım eder.

Jones (2013: 207) örgüte yeni bireylerin, örgütün mevcut üyelerine rehberlik eden değer ve normları öğrenmek zorunda olduğunu ifade eder. Örgüte yeni başlayan ve dışardan sayılan bireyler, ancak örgütün mevcut çalışanlarının sahip olduğu değer ve normları öğrenip içselleştirdiği ve onlara göre davrandığı zaman içeriden biri olarak kabul görürler. Normlar belirli bir grubu oluşturan insanlar tarafından kabul gören belirli davranış standartları ya da stilleri ifade eder ve bu insanların davranışlarını düzenleyerek yönetir. Örgütlerde birçok norm zamanla insanlar beraber çalıştıkça ortaya çıkar. Normlar bir kere oluşturulduktan sonra değiştirmesi çok zordur. Zamanla insanların ve grupların belirli olaylara ya da durumlara verdikleri cevapları ve onlara bakışlarını kontrol eder ve etkiler. Bu bağlamda örgütsel sosyalleşme örgüt üyelerinin örgütün normlarını öğrendiği ve bu yazılı olmayan rehber kuralları içselleştirdiği süreçtir (Jones, 2013: 130).

Örgütsel sosyalleşme, çalışanın davranış şekillerinin, değerlerinin, tavırlarının ve güdülerinin örgütinkilerle uyum sağlamak amacıyla etki altında bırakılma sürecidir. Bu durum, yeni örgüt üyelerinin dikkatli bir seçimle işe alınması, onların uygun şekilde düşünmeleri ve davranmaları için verilen eğitimler ve arzu edilen davranışların üst yönetim tarafından teşvik edilmesini içerir. Örgütsel sosyalleşme sürecinde, örgütün ana değerleri ve yeni çalışanın bu değerlere bağlılığı için örgütle çalışan arasında anlaşmaya varılır. Örgütsel sosyalleşmeyi etkileyen boyutlara Şekil 1'de yer verilmiştir (Buchanan ve Huczynski, 2019: 114-115).



Şekil 1. Örgütsel Sosyalleşmeyi Etkileyen Boyutlar

Kaynak: Buchanan ve Huczynski, 2019: 115

Örgütsel Sosyalleşme sürecinde yeni çalışan birçok boyutta kazanım sağlar. Bu süreçte yeni çalışanlar, bireyler boyutunda; örgüt üyeleriyle başarılı ve tatmin edici ilişkiler kurarlar, politikalar boyutunda; örgütteki resmi ve gayriresmi iş ilişkileri ve güç yapılarının bilgisini kazanırlar, tarih boyutunda; örgütün gelenekleri, adetleri, mit ve ritüellerin bilgisini öğrenirler, dil boyutunda; örgüte özgü olan kısaltma ve terimleri kavrarlar, performans yeterliliği boyutunda; gerekli olan rollerin ve işin içerdiği görevlerin bilgisi özümserler, hedefler ve değerler boyutunda; konuşulan ve konuşulmayan örgütün amaç ve değerlerine uyum sağlarlar (Buchanan ve Huczynski, 2019: 115).

Örgütsel sosyalleşme özünde örgüte yeni katılan bireye, örgütün içinden etkili bir üyeye dönüşmesi amacıyla örgüte özgü değer, tutum ve normların kazandırıldığı, bireyden beklenen yeni rollerin öğretildiği aktif bir süreçtir. Ayrıca örgütsel sosyalleşme sürecini sadece örgüte ilk giriş dönemiyle sınırlandırmamız doğru olmaz, sürekliliği olan bir süreçtir. Kıdemli bir örgüt üyesinin örgüt içi başka bir bölümde çalışmaya başlaması veya başka bir göreve başlaması gibi durumlarda da örgütsel sosyalleşme süreci uygulanır. Örgüte ya da bölüme yeni olan birey örgütsel sosyalleşme süreciyle örgütün işleyiş kurallarını, beklenen davranış ve rolleri öğrenir. Bu öğrenme süreci yeni bireyin dâhil olduğu eğitim programları, deneyimler, gözlemleri veya örgütteki başarı gösteren üyeleri rol model almasıyla taklit yoluyla gerçekleşir. Kısacası örgütsel

sosyalleşme bireyin örgüt hayatı boyunca farklı dönemlerde ortaya çıkabilen yani sürekliliği olan, aynı zamanda da içeriğinde öğrenim ve değişimi barındıran bir kavramdır. Örgütsel sosyalleşme sürecinde birey ve örgütün birbiriyle doğru etkileşimiyle süreç başarıya ulaşır ve sonucunda hem birey hem de örgüt birbirine uyum sağlayarak karşılıklı çıkarlarını bütünleştirir.

1.3. Örgütsel Sosyalleşmenin Amacı

Örgütsel sosyalleşmenin temel hedefi yeni çalışanı örgütün etkin ve verimli bir bireyi konumuna taşımaktır. Bu dönüşüm özünde değişim ve öğrenimi kapsar. Örgütsel sosyalleşmenin kapsadığı öğeler her örgüt üyesinin kazanması gereken değer, norm ve davranış şekilleridir. Üyeliğin gerekliliği olarak görülen kazanılması gereken bu değer, norm ve davranış şekillerinin kapsadığı öğeler aşağıdaki gibidir:

- Örgütün temel amaçlarının öğrenilmesi,
- Hedeflenen amaçlara ulaşmak için gerekli olan araçlar,
- Örgütün yeni çalışana verdiği başlıca sorumluluklar,
- Verilen görev için ihtiyaç duyulan davranış şekilleri,
- Örgütün devamlılığını sağlayıcı görev ve ilkeler (Can, 2002: 348).

Wanous'a göre (1980: 168) örgütsel sosyalleşmenin bir amacı da yeni çalışanın işindeki verimliliğini artırmaktır. Yeni çalışanın işyerinde etkin olması üç faktöre bağlıdır. İlki yeni çalışanın işletmedeki rolü için net bir bilgiye sahip olması, ikincisi iş için yeterli beceri ve potansiyelde olması, son olarak da performansını arttıracak motivasyona sahip olmasıdır. Başarılı bir örgütsel sosyalleşme sonucunda yeni çalışanın bazı temel tutum ve inançları değişir. Yeni çalışan için örgüte sadece yapılması gerekli işler açısından bir bağlılık değil içsel bir bağlılık da oluşur (Wanous, 1980: 171).

Nelson ve Quick'e göre (2008: 559) örgütsel sosyalleşmenin ana amacı yeni çalışana örgütün temel değerlerini kazandırmaktır. Yeni çalışanlar bu değerlere iletişime girdiği rol modelleri, aldığı eğitimler ve örgütte ödüllendirilen ya da cezalandırılan davranışları gözlemlemesi yoluyla erişir. Yeni çalışanlar dikkatli gözlemcilerdir, örgüt kültürü için ipuçlarına önem verirler ve örgütsel mesajlarda tutarlılık ararlar. Başarıya ulaşmış sosyalleşme süreciyle yeni çalışanın örgütün değer ve normlarını anlayıp benimsemesiyle, örgüt kültürü örgütün ana değerleriyle devam eder.

Schein'e göre (1975: 173) örgüte sadakat ve bağlılığın geliştirilmesi, örgütsel sosyalleşmenin önemli hedeflerindedir. Bu hedef üç durumda gerçekleşir. İlki yeni çalışana yoğun vakit ayırarak daha azimli çalışması için beklenti yaratmak. İkincisi değerlerin tasdik edilmesiyle yeni çalışanı taahhüt altında bırakarak kendisini sosyalize etmesine neden olmak. Bağlılık sağlamanın diğer bir yolu olarak yeni çalışana işletmenin iyiliği için çalışmasına yönelik telkinlerde bulunmak olarak açıklanmıştır.

Van Maanen ve Schein'e göre (1979: 6) örgütsel sosyalleşme bilgi ve değerlerin aktarılmasını içerir ve bu aktarım özünde kültürelidir. Örgüt kültürü geniş olarak uzun süreli kuralları, özel örgüt dilini, örgüt ideolejisini içerir ki bunlar bir örgüt üyesinin günlük deneyimlerinde başararak devam etmesi gereken konulardır. Örgüt sosyalleşme sayesinde birey genel ve özel örgütsel konularda kültürel bir perspektif kazanmış olur. Bu kazanımla örgütsel bir durumda bilgi sahibidir, nasıl davranılacağını bilir, akla uygun inanışlara ve algılamaya sahip olmuştur (Van Maanen ve Schein, 1979: 4).

Jones 'a göre (2013: 206) örgütsel sosyalleşmenin amacı yeni üyeye örgütün temel değerlerini öğretmek örgüt kültürünün aktarılmasını sağlayabilmektir. Bir örgüt kültürünün çalışanlarına motivasyon sağlayarak verimliliği artırabilmesinin yolu, üyelerine direk olarak örgüt değerlerini öğretebilmesine bağlıdır. Örgütsel sosyalleşme yoluyla örgüte yeni birey, örgüt kültürünü öğrenebilmek amacıyla kültürel değerlerin bilgilerini kazanır.

Bullins ve Bach'e göre (1989: 274) yeni çalışanlar örgüte bazı beklentiler ve belirsizlik hisleriyle gelirler. Örgütsel sosyalleşme sürecinde ise örgüte yabancı olan bu bireyler işlerin nasıl yapıldığını, ihtiyaç duyacağı gerekli örgütsel kuralları nasıl kazanacağını ve örgüt hakkında hangi beklentilerinin gerçekçi olmadığını öğrenirler. Sürecin sonunda kendilerini örgütsel rollerini yerine getirmeye uyumlu hale getirmişlerdir.

Örgütsel sosyalleşmenin temel amacı örgütsel tutum, alışkanlık ve değerleri yeni çalışana kazandırarak bu sayede işbirliği, bütünleşme ve karşılıklı iletişimi geliştirebilmektir. Örgütsel sosyalleşmesini başarılı ve geniş bir şekilde uygulayan örgütler uzun nesiller boyunca varlığını devam ettirebilen örgütlerden olmuştur (Pascale, 1985: 37).

Örgütsel sosyalleşmenin temel amacı bireylere örgütün ana değerlerini kazandırarak, onları dışarıdan biri olmaktan örgütün etkin ve verimli bir üyesine

dönüştürmektir. Aynı amaç örgüt içi yeni bir bölüme veya yeni bir göreve geçen birey için de geçerlidir. Bu süreç çalışanın değişim, dönüşümünü ve yeni örgütüne uyumunu hedefler. Yeni çalışan bu süreçte örgütte işleyişin nasıl olduğunu, kendinden beklenen norm, davranış ve usulleri öğrenir. Bireyler örgütüne karşı içten bağlılık, saadakat duyguları geliştirir ve örgüt için yükselen motivasyon seviyeleriyle örgütteki verimlilikleri olumlu yönde etkilenir. Bu gelişmelerle örgüt içindeki dayanışma, karşılıklı iletişim ve bütünlük hissi artar. Hedeflendiği gibi örgüt üyeleri beraber hareket etmeye ve örgütün varlığını uzun yıllar devam ettirebilmek için çalışmaya daha uyumlu hale gelirler. Örgütün kültürü de bu şekilde korunmuş ve yeni çalışanlara aktarılarak sürekliliği sağlanmış olur.

1.4. Örgütsel Sosyalleşmenin Önemi

Balcı'ya göre (2000: 12) sosyalleşme sürecinin başarılı olması yeni çalışanın örgüte bağlılığını, başarısını ve uyumunu büyük oranda arttıracaktır. Yeni çalışan bu süreçle yeni iş ortamına, yeni iş arkadaşlarına bağlılık geliştirecektir. Örgütün hedeflerini, kurallarını, değerlerini ve işletmedeki diğer işleyişi, temel olarak örgüt kültürünü öğrenecektir. Aynı zamanda kendisinden beklenen rolleri anlayarak beceri ve yeteneklerini de bu yöne yönlendirecektir. Yeni çalışanın gerektiği gibi sosyalleşememesi durumu ise işinden ayrılmasına neden olabilecek sonuçlar doğurabilir. Bu tarz sonuçlar hem çalışana hem de işletmeye zarar verecektir. Maliyet boyutundan bakıldığında da yeni çalışana örgüte dâhil etmek için yapılan harcamalar işten ayrılmayla sonuçlanacak bir uyumsuzlukta diğer yeni çalışana yetistirmek için tekrarlanarak mali yüke sebep olacaktır (Balcı, 2000: 12).

Feldman'a göre (1976: 436) yeni çalışanın sosyalleşme sürecinin önemi, dört konudaki sonuçları ortaya çıkarmasıdır. Bunlardan ilki çalışanın genel tatminidir, yani yeni çalışanın işinde ne kadar mutlu ve doyumuna ulaşmış olmasının derecesi belirlenir. İkinci olarak ortak etki derecesidir, bu özellik bireyin iş yerinde yaptığı iş üzerinde yeterli etkiye sahip olmasını anlatır. Bireyin iş yerinde yeterli etkiye sahip olmaması durumu başarılı olmayan bir sosyalleşme sürecinin belirtisidir. Üçüncü sonuç bireyin iç iş motivasyonudur, yani bireyin yaptığı işe kendini güdülemesinin derecesidir. Dördüncü sonuç ise işe katılım derecesini belirlemesidir, bireyin kişisel olarak işe bağlılığı ve katılımı gösterir. Bu dört sonucun hepsi de sosyalleşme aşamalarındaki öğrenim ve kazanımların başarısıyla şekillenir (Feldman, 1976: 436).

Örgütsel sosyalleşmesi kapsamlı ve net olan örgütlerde çalışanların toplu olarak hareket edebilmeleri daha kolay sağlanabilir. Bunun tersi durumda sosyalleşmenin yeterli olmadığı örgütlerde dayanışma ve koordinasyonu yönetmek sıkıntı yaratabilir. Bu şekildeki iş ortamlarında yeni çalışanlar istedikleri tarzda hareket ettikleri için onların ne yönde aksiyona geçeceğini tahmin etmek zordur. Başarılı sosyalleşme sürecini sağlayabilen örgütlerde ise değişmeye karşı olabilecek tepkiyi tahmin etmek daha mümkün olacaktır (Çelik, 2000: 86).

Örgütsel sosyalleşmenin önemi, örgütün kültürünün sürdürülebilmesi için örgütün yeni çalışanlarına, örgütün deneyimli çalışanlarının örgüt için sahip olduğu örgütsel bakış açısının aktarılmasıdır. Örgütsel sosyalleşme sayesinde yeni çalışanlar örgütü ilerletmek ve ayakta tutmak için gerekli değer ve davranışları kazanırlar. Bu şekilde çalışanlara örgütte onlardan ne beklendiği ve nasıl yapılması gerektiği bilgileri iletilir ve çalışanların farklı davranışlar göstermeleri olasılığı azaltılır. Hem içerden rehberlik hem de paylaşılmış referans düzeni sağlayarak sosyalleşme, çalışan davranışlarını, üst yönetim tarafından bir yarar olarak, tahmin edilebilir hale getirerek standardize eder (Buchanan ve Huczynski, 2019: 114).

Başarılı örgütsel sosyalleşme sayesinde bireyler örgütün değerlerini ve amaçlarını öğrenirler. Bireyler sosyalleşme sürecinde bu değerler ve amaçlara ulaşmak için örgüt içinde nasıl hareket etmeleri gerektiğini kavrarlar. Sağladıkları uyumla yüksek bir bağlılık formu olan örgütleriyle özdeşleşme seviyesine ulaşırlar. Örgütüyle özdeşleşmiş çalışan artık kendini örgütün bir parçası olarak görür ve örgütünü ayakta tutmak, ilerletmek için yüksek çaba göstermeye hazır hale gelir. Bu amaçla iş arkadaşlarıyla beraber hareket etmeye, iş birliği içinde olmaya daha uyumludur. Bu durum örgütün üst yöneticilerine de çalışan davranışlarını öngörebilmek ve yönetebilmek adına yarar sağlar. Örgütsel sosyalleşmenin önemi sürecin başarısız yönetilmesi durumunda ise ağır bir tablo olarak ortaya çıkar. Bu süreçle örgüte uyumlanamayan birey, işten ayrılma gibi olumsuz yollara başvurabilir. İşten ayrılma durumunda örgüt hem kaybettiği birey için sağladığı zaman, emek ve maddi kayıpları yaşayacak, hem de onun yerine yetiştireceği yeni bireye bu kaynakların hepsini tekrardan sağlayacaktır. Bu tablo örgüte hem verimlilik, hem de maddi kaynak kaybı açısından olumsuz sonuçlar doğurur. Dolaylı olarak bu olumsuz sonuçlar, günümüzün sürekli değişen rekabet koşullarına örgütün hızla uyum sağlayabilme kapasitesini düşürmüş olacaktır.

1.5. Örgütsel Sosyalleşmenin Özellikleri

Feldman ve Arnold'a göre (1983: 79) örgütsel sosyalizasyon beş ana özelliğe sahiptir. Onlar bu özellikleri şöyle açıklamışlardır:

1.5.1. Tutum Değer ve Davranışların Değiştirilmesi

Örgütsel sosyalleşme özünde dönüşmeyi kapsar. Bu dönüşme önceden sahip olunan bazı tutum, değer ve davranışların terkedilmesini ya da kişinin yeni özümge, yeni yakınlıklar, yeni yetenekler kazanmasını kapsar. Ayrıca bu süreç aynı zamanda daima öğrenmeyi de gerektirir (Feldman ve Arnold, 1983: 80).

Can'a göre (2002: 348) bu sürecin başarısı çalışanın sosyalleşme öncesinde sahip olduğu bilgilerin özelliklerine göre farklılaşır. Şayet yeni çalışan üyesi olduğu örgütün kurallarını doğru olarak ön görebilmişse, sosyalleşme sürecinin görevi, örgütteki diğer yol gösterici eğitimcilerin, gözetenlerin yönlendirmesiyle önceden edinilmiş kuralların kontrolü ve sabitletmesinin sağlanmasıdır. Tersine durumda, yani yeni çalışanın değer ve davranışlarının örgütün beklediğinden farklı olması durumunda ise sosyalleşme sürecinin başlangıcında yeni çalışana eski değerlerinin örgüt için anlamlı olmadığı anlatılarak, bu değerlerden arındırılması ve yeni görevine uygun olarak kendisini yeniden şekillendirilmesi için destek verilir.

1.5.2. Sosyalizasyon Sürecinin Sürekliliği

Örgütsel sosyalizasyon tek seferde gerçekleşen bir süreç değildir (Liang ve Hsieh, 2008: 201). Zaman alır ve uzun dönemde hedefine ulaşır. Yeni çalışan işletmeye katılmadan önce başlar ve bir bölümden diğerine yer değiştirirken tekrar eder. Sosyalleşme sürecinin sürekliliğini üç aşamayla açıklarız (Can, 2002: 350). İlk aşama çalışan işletmeye başlamadan ya da yeni bir görevi üstlenmeden önce başlar. Çalışanlar yeni işleri ya da görevleri hakkında bilgi sahibi olmak isterler. İkinci aşama çalışanın yeni iş veya görevine başlamasıyla işletmenin gerçek özellikleriyle yüzleştiği dönemdir. Çalışan işletmeye uyum sağlamak için gayret gösterir. Son bölümde yeni çalışan gerekli düzenlemeleri sağlayarak yeni örgütüyle uyumlu hale gelir (Feldman ve Arnold, 1983: 80).

Sosyalleşme sadece örgüte yeni katılan bir kişinin örgütün içinden birine dönüşmesi süreci olarak tanımlanamaz. Sosyalleşme, örgütte deneyimli bir çalışanın başka bir göreve geldiğinde, terfi aldığı anda, takım çalışmaları ve yeni projelere

başladığı zamanda da deneyimlenir. Yani sosyalleşme heran ortaya çıkabilen devamlı bir kavramdır (Van Maanen, J. ve Schein, 1979: 6-7)

Örgütsel sosyalleşme bireylerin tüm kariyer aşamalarında devam eden bir süreçtir (Tuttle, 2002: 66). Çalışanlar kariyerlerinin ilk adımı olan örgüte giriş aşamasından başlayarak, örgüt içinde rol ve fonksiyon değişiklikleri yaparken de sosyalleşme süreçlerini deneyimlerler. Yani örgütsel sosyalleşmenin hedefi hem yeni çalışanları hem de mevcut çalışanların örgüt içi geçiş dönemlerini kapsayarak aslında potansiyel olarak tüm çalışanlarıdır.

1.5.3. Yeni İşlerin, İş gruplarının ve Örgütsel Uygulamaların Düzenlenmesi

Örgütsel sosyalleşme sadece yeni göreve uyumlanma değildir. Aynı zamanda yeni iş gruplarına ve örgüt içi uygulamalara uyum sağlamayı içerir. Bu süreç yeni çalışanın göreve başladığı zaman kendiliğinden oluşan bazı özel süreçleri içerir (Feldman ve Arnold, 1983: 80). Bu süreçler:

- İş için gerekli olan beceri ve yeteneklerinin geliştirilmesi
- Gerekli rol ve davranışların kazandırılması
- İş gruplarına ve normlara uyum sağlanması
- Örgütün değerlerinin öğretilmesi

Örgütsel sosyalleşme süreciyle örgütün değerlerinin öğrenilmesinin yanında birey gerekli rol ve davranışları kazanır, uygun beceri ve yetenekleri geliştirir. Örgüte girişle tanıştığı yeni iş gruplarına ve onların normların adapte olur.

1.5.4. Yeni İşgörenlerle Yöneticiler Arasındaki Etkileşim

Örgütsel sosyalleşme bireyler ve örgütleri arasında çift yönlü etkileşimle gerçekleşen bir süreçtir. Bu süreçte örgütün talepleri doğrultusunda değişen taraf sadece bireyler değildir; örgütler de yeni çalışana yönelik beklenti ve davranışlarını değiştirebilir. Örgütler bazı güçlü yönleri avantaja çevirebilmek ve zayıf yönleri ise eleyebilmek adına yeni çalışanın durumunu tekrar gözden geçirerek işleri tekrar tanımlayabilirler. Böyle durumlarda farklı tür eğitim ve uyum programları planlanabilir, yeni çalışan için uzun vadeli kariyer planları düzenlenebilir. Bu karşılıklı etkileşim önlenemez olmakla beraber aslında arzu edilen bir durumdur (Feldman ve Arnold, 1983: 81).

Schein (1968: 10) bireylerin örgütsel sosyalleşmeye verdiği tepkiyi üç ana başlığa ayırarak açıklamıştır:

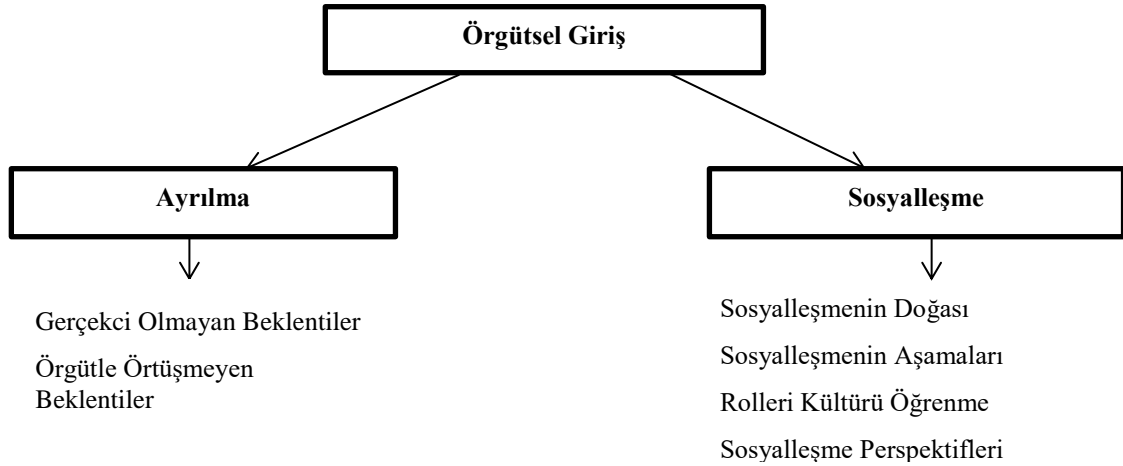
- 1) Yeni çalışanın bütün değer ve kuralları redderek, şiddetle karşı duruş sergileme durumu.
- 2) Sadece ihtiyaç olan değer ve kuralları kabul edip, diğerlerine karşı çıkararak, şiddetle karşı durma durumu.
- 3) Bütün değer ve normları benimseyen taraf olarak, kabullenici olma durumu.

Şiddetle karşı çıkma ve kabullenici olma durumları sosyalleşme sürecinin etkili olmadığını gösterir. Şiddetle karşı çıkma durumunda birey aslında ya örgütten uzaklaştırılmıştır ya da gücünü örgütün değerlerini kırmaya kanalize etmiştir. Kabullenici çalışan ise yaratıcılığını kullanmayarak örgütte verimsiz olur. Örgütlerin başarı için hedefi yaratıcı kişilik yaratmak olmalıdır (Can, 2002: 351).

1.5.5. Sosyalizasyona Başlangıç Döneminin Önemi

Örgütsel sosyalleşme sürecine başlayan yeni çalışanın başlangıç dönemi çok büyük öneme sahiptir. Yeni çalışanın işyerinde ya da görevinde başlangıçta karşılaştığı tatminsizlikler tüm görev hayatı boyunca etkisini göstermeye devam edebilir ve örgüt açısından aslında hiç istenilmeyen durumlar oluşturabilir. Gerçekçi olmayan ön iş bilgilerine sahip olmak, verilen ilk görevin önemi, aşırı gönüllülük, yüksek mevkideki çalışanların davranışları, başarı değerlendirme düzeninin eksikleri gibi faktörler bu tatminsizliğin başlıca nedenleridir. Ayrıca verilen ilk işin önemi yeni çalışan için çok anlamlı olsa da aslında tecrübesiz olduğu düşünülerek kapasitesinden çok daha düşük işlerde çalıştırılabilir. Yeni çalışan bunun yanında aslında yeni işinde kapasitesinden yüksek görevleri almaya aşırı istekli olabilir. Bu aşırı isteklilik durumundan yeni çalışanın üstleri hoşnut olmayabilir ya da yeni çalışanın seviyesine göre yetersiz olabilirler (Can, 2002: 352).

Budak (2008: 262) eğer yeni çalışanın beklentileri ile örgütün gerçekleri aynı yönde değilse, karşılaştırmaya başladığı dönemde çalışanın “gerçek şoku” yaşayabileceğini ifade eder. Bu yüzden ön sosyalizasyon döneminde işletme için önden verilen bilgilerdeki ilk şart gerçekçilik olmalı ve yeni çalışan gerçek resmi bilerek yeni işine başlamalıdır. Aşağıdaki Şekil 2’de örgütsel girişteki perspektifler incelenmiştir.



Şekil 2. Örgütsel Girişteki Perspektifler

Kaynak: Kartal, 2007: 30

Örgüte giriş döneminde yeni çalışan için ayrılma ve sosyalleşme olarak iki yol vardır. Yeni çalışan sosyalleşme yoluna girerek, sosyalleşmenin doğası içinde sosyalleşme aşamalarına geçebilir. Bu aşamalarda rolleri ve örgüt kültürünü öğrenir. Sosyalleşme perspektifleri yoluyla yeni örgütüne uyumlu hale gelir. Örgüte girişte çalışanın diğer tercihi ise ayrılma seçeneği olabilir. Ayrılma çalışanın örgüte girdikten bir süre sonra terk etmesi olarak açıklanır. Sebebi de beklentilerin farklılığıdır. Örgüt için gerçekçi olmayan beklentiler ve örgütle örtüşmeyen beklentiler ayrılma tercihinin nedenleridir. Yeni çalışanın işe başlamadan önceki bilgilendirilmesinde, örgütün mevcutta sahip olduğu olanakların çok daha abartılı bir şekilde anlatılması durumunda uzun vadede ve ya kısa vadede örgüt ile yeni çalışan arasında memnuniyetsizliğe neden olarak işgücü devriyle sonuçlanabilir (Can, 2002: 349-351).

Örgütsel sosyalleşmenin beş temel özelliğinin başarıyla sağlanması sürecin etkiliği için çok önemlidir. Özünde yeni çalışanın değişim ve dönüşüm süreci olan bu dönemde yeni çalışan olarak birey, örgütün işleyiş ve amaçlarına uygun olarak tutum, değer ve davranışlarını değiştirir. Bu süreç sadece örgüte ilk giriş evresinde kısa bir süre içinde olup bitmez, sürekliliği vardır. İlk aşamada yeni çalışan örgütü hakkında bilgi sahibi olmak ister, ikinci aşamada yeni iş ve görevine başlayarak örgütün gerçek özelliklerini deneyimler ve örgüte uyumlanmaya çalışır. Son aşamada ise gerekli çabalarla örgütüne uyumlu etkin bir birey haline dönüşür. Örgütüne uyumlu olması demek aynı zamanda yeni iş gruplarına ve örgüt içi uygulamalara da uyumlu olmayı içerir. Birey ve örgüt arasında karşılıklı etkileşim halinde gerçekleşen bu süreçlerde

değişen taraf sadece bireyler değildir. Örgütler de yeni çalışanını verimli şekilde konumlandırmak adına bazı değişiklikler gösterebilir. Örgüt ve bireyin ikili etkileşimi örgütsel sosyalleşme sürecinin temel özelliklerinden olup, örgütlere fayda sağlayan bir durumdur. Bu dört temel özelliğin yanında beşinci özellik olan sosyalleşmeye başlangıç döneminin önemi, ilk başlangıç döneminde karşılaşılacak olumsuz durumların diğer aşamaları anlamsız hale getirmesini ifade eder. Yeni çalışanın işyerinde ya da görevinde bu dönemde deneyimlediği tatsızlıklar tüm görev hayatı boyunca etkisini göstermeye devam edebilir ve örgüt açısından hiç istenilmeyen sonuçlar oluşturabilir.

1.6. Örgütsel Sosyalleşmenin Aşamaları

Örgütlerin yeni ve mevcut çalışanlarının sosyalleşmesi için uyguladıkları sosyalleşme yöntemleri her örgüt için aynı değildir. Bu yöntemlerin uygunluğu her örgüte göre farklılık gösterebilir. Fakat örgütler çalışanlarının sosyalleşme aşamalarında genellikle ortak süreçleri takip ederler. Bu aşamalar aşağıdaki gibi temelde üç adımla açıklanabilir.

1.6.1. Giriş Öncesi Aşaması

Bu aşama yeni çalışanın örgüte katılmadan hemen önceki öğrenme dönemidir. Her bireyin örgüte belirli değer, tavır ve beklentiyle geldiği kabul edilir. Bireyler aynı zamanda kendileriyle beraber önceden sahip oldukları kültürel kazanımlarla gelirler (Kartal, 2007: 29). Birçok işte özellikle profesyonel işlerde yeni üye bir önceki işindeki sosyalleşmesinin etkisine maruz kalmaya devam eder (Robbins ve Judge, 2007: 584). Yeni çalışan bu aşamada birçok yönden belirsizlikler içinde olsa da aslında birçok konuda tamamen boş değildir. Bireyin daha önce içinde bulunduğu eğitim sistemi, başka örgütlerde deneyimlediği yarı-zamanlı ya da tam zamanlı işler, örgütte işe alınma sebepleri ya da örgüte başvurmayı seçerken arkadaş, akraba ya da iş bulma şirketleri tarafından bireye iletilen bilgiler bu aşamada birçok açıdan boş olmamasını sağlar. Bireyin önceden sahip olduğu bu algısal resimin kapsamı ve doğruluğu da bu durumda tabiki bireyden bireye büyük farklılıklar göstermektedir (Porter vd., 1974: 165).

Yeni çalışanlar bu aşamada belli önyargılarla örgüte gelmiş olabilirler. Bu önyargılar örgütle alakalı olabilir. Çalışanlar gerçekçi olmayan ve örgütle örtüşmeyen beklentilere sahip olabilirler. Bu durumda yeni çalışanla iletişime girerek onun bu önyargılardan arınması için tekrar yapılandırma sağlamak gerekmektedir (Kartal, 2007: 30).

Yeni çalışan bu dönemde örgütte bir pozisyona sahip olup, bir yer edinebilmesi için nasıl hazırlıklar gerektiğine yoğunlaşmıştır. Bu amaçla birey örgüte ve yeni görevine ait bazı bilgiler elde eder, ayrıca rolünün ne olacağı konusunda ön hükümlere de sahiptir (Balcı, 2002: 84). Çoğu birey sahip olduğu bu ön hükümleri önceki eğitimleri, eski iş deneyimleri ve örgüt üyeleriyle ilişkileri vasıtasıyla şekillendirirler (Steers, 1991: 590).

1.6.2. Giriş Aşaması

Yüzleşme, karşılaşma aşaması olarak da adlandırılan bu aşamaya birey örgütte çalışmaya başlamasıyla adım atar. Bu aşamada birey kabul görmüş tavır ve davranışlar gösteren örgütün diğer üyeleriyle karşılaşır. Günlük etkileşimler olumlu pekiştirmelerle beraber yeni çalışanı benzer tavır ve davranışlar göstermesi için güdülendirir. Yeni çalışan onay görmeyen davranışlar göstermesi durumunda ise cezalandırılır. Bu şekilde yeni çalışan iş akranları ve üstleriyle olan konumunu kabul eder hale gelir (Steers, 1991: 591).

Robbins ve Judge (2007: 584) bu aşamayı yeni çalışanın örgütün gerçekte nasıl olduğunu gördüğü ve gerçekler ile beklentilerinin farklı olabilme durumuyla karşılaştığı süreç olarak tanımlar. Burada birey yeni işi, iş arkadaşları, müdürleri, örgüt hakkındaki beklentilerini ve gerçeği karşılaştırır. Eğer beklentileri aşağı yukarı doğruysa bu adım daha önce kazanılmış algıların teyid edilmesini sağlar. Fakat bu genelde olan durum değildir. Beklentiler ve gerçekler farklılık gösterir, yeni çalışan bu yüzden yeni örgütün arzu ettiği beklentileri eskileriyle değiştirebilmesi için yeni bir sosyalleşme sürecinden geçmesi gerekir.

1.6.3. Yerleşme Aşaması

Değişim ve kazanım aşaması olarak adlandırılan bu adımda bireyler yeni imajlarını örgütün diğer üyeleriyle daha uyumlu bir biçime getirirler. Yeni örgütün üyeleriyle sosyal ilişkiler kurarlar. Sonunda yeni değerler ve yeni davranış modelleri geliştirirler. Bu noktada birey dışarıdan biri olmaktan örgütün bir üyesi olma konumuna geçer (Steers: 1991: 591).

Değişim ve kazanım adımı yeni çalışanlar sosyalleşmenin bir sonucu olarak örgüt tarafından sağlanan olanaklarla değişime uğrarlar (Kartal, 2007: 33). Bu kazanımların dört ana konu olmaktadır (Porter vd., 1974: 165).

- *Yeni bir öz-imaaj kazanması*: Birey örgüt içinde yeni rolü için etkileşimde bulunurken yeni bir öz imaj oluşturur. Örgütteki bu deneyimlerinin sonucu kendi imajına yönelik algısı yeni örgütünden önceki zamanlardan çok daha farklı olabilir ya da olmayabilir. Bu farklılığın derecesi örgütün sosyalleşme çalışmalarına, bireyin sahip olduğu örgütsel rolün özgünlüğüne, bireyin yaşına ve bir önceki işine bağlı olabilir.
- *Yeni İlişkiler*: Yeni çalışan örgütün mevcut çalışanları ile ilişkiler kurarak örgütün normlarını kazanır. Bu kazanımla uygun sosyalleşme rollerini edinmiş olur. Bu durum mevcut çalışanların yeni çalışana kabullenme ve yeni çalışana mevcut etkileşim ağlarına girmesine izin verme dereceleriyle doğru orantılıdır.
 - Yeni Değerler*: Sosyalleşme sürecindeki bireyler örgüt için gerekli değerleri ilk olarak onlar hakkında bilgi alarak, sonra onları kabul ederek ve son olarak onları içselleştirerek sağlarlar. Değerlerin öğrenilmesi sürekliliği olan bir süreçtir.
 - Yeni Davranış Yöntemleri*: Yeni çalışan sadece imajını, ilişkilerini, değerlerini değiştirmez aynı zamanda yeni davranış modelleri kazanır. Aslında bunlar bireyin örgütte kalma şansını da artırmakta ve bazı ödüller olmasına imkân sağlamaktadır. Davranış rollerini kazanmanın ilk şekli “*asıl roller*” ile yani örgüte uyum için en uygun şekilde verilen rollerle gerçekleşir. İkincisi “*uygun roller*” örgüt tarafından arzu edilen fakat zorunluluğu olmayan rollerdir. Son olarak “*yüzeysel roller*” ise çalışan açısından önemli ya da çekici olmasa da örgüt tarafından davranışlarla ilişkilendirilir (Porter vd., 1974: 165).

1.7. Örgütsel Sosyalleşme Modelleri

Bu modeller çalışanın örgüte girmesiyle aşama aşama ilerlemesini gösterir. Çalışanın kademeli geçişlerle örgütün istediği yönde değişmesini hedeflerler.

1.7.1. Feldman Üç Aşama Modeli

Üç aşama modelinde sosyalleşme adımları, beklenen sosyalleşme, uyma ve rol yönetimi olarak açıklanır. Beklenen sosyalleşme adımı çalışanın işe başlamadan önce örgüt ve işi hakkında sahip olduğu öğrenim ve beklentilerdir. Bu beklentiler medyadan, arkadaşlardan, mezun işe alım organizasyonlarından, örgütün işe alım dökümanlarından

kazanılmış olunabilir. Bu süreçte birey işe başlayabilir ya da örgütün değerlerini kendine uygun görmeyerek işe başvurusundan vazgeçebilir (Buchanan ve Huczynski, 2019: 115). Beklenen sosyalleşmede, gerçeklik ve uygunluk değişkenleri çok değerlidir. Gerçeklik bireylerin örgüt hakkında sahip oldukları resmin kapsamı ve doğruluğunun derecesidir. Bu bilgi paylaşımının ve işe alım değerlendirmelerinin ne kadar başarıyla tamamlandığını gösterir. Uygunluk ise örgütün kaynakları ile bireysel ihtiyaçlar ve yeteneklerin karşılıklı birbirini tatmin etme derecesidir (Feldman, 1976: 434).

Sosyalleşme sürecinin ikinci bölümü olan uyuma aşaması yeni çalışanın örgütü hakkında öğrenmesini, etrafında olup biteni anlamasını ve yeni kurallara, değerlere ve davranışlara uyum sağlamasını içerir. Birey örgüt içine girdiği zaman örgüt yeni çalışanın örgütün değerlerine uyum sağlaması için destekleyici olur. Bu yeni çalışanın giriş kurslarına dâhil edilmesini, örgütün mevcut çalışanlarından birinin yeni çalışana yardımıyla görevlendirilmesini ya da yeni çalışana örgütün diğer bölümlerine değişimli olarak göndererek örgütün tanıtılmasını içerebilir (Buchanan ve Huczynski, 2019: 115). Uyuma aşaması ise dört ana faaliyetden oluşur: işle alakalı sorumlulukların öğrenilmesi, iş arkadaşlarıyla yeni bağların kurulması, işletmeyle alakalı rollerin açığa çıkarılması ve işletme içerisinde ilerlemenin değerlendirilmesidir. Bu süreçte yeni birey örgütün gerçekte tam olarak nasıl olduğu görür ve örgütün katılımcı bir üyesi olabilmek için çaba gösterir (Feldman, 1976: 435).

Üçüncü aşamada olan rol yönetimi adımı yeni çalışanın uyum aşamasında öğrendiği dersleri ve deneyimli bir örgüt üyesi olmak için beklenen sorumlulukları eklemeyi içerir. Bunların yanında yeni çalışan örgütünü rol modelleme yaparak da öğrenir. Örgüt içinde gerekli özelliklere, istenen davranışlara, belirli başarılarla sahip kabul görmüş değerli çalışanlardan yeni bireye rol model gösterilir. Yeni çalışan rol modelini inceleyip kopyalarak örgütün içinden bir bireye dönüşür (Buchanan ve Huczynski, 2019: 115). Feldman'a göre (1976: 434) bu dönemde yeni çalışanın bulunduğu grup içerisindeki anlaşmazlıklar çözüme kavuşturulur. İş hayatı ve iş yaşamı dışındaki uyumsuzluklara yönelik çözümler yapılır. İşle çatışan durumlarla ilgili farkındalık oluşturulur. Bu dönemde iki ana uyumsuzluk unsuru vardır: iş hayatı ve ev hayatı arasındaki çatışmalar, yeni çalışanın ailesinin beklentileri, evdeki dinamiklerin düzeninin işe olan etkisi ve ikincisi işletmedeki çalışma grupları ile diğer gruplar arasında görülen uyuşmazlıklardır. Yeni çalışan bu süreçte iş ve aile düzeni ile birlikte mevcut çalışma grupları ve diğer gruplar arasındaki uyuşmazlıkları yönetmeyi öğrenir

(Feldman, 1976: 434). Ayrıca bireyler yeni bir işe başladıklarında ya da yeni bir örgüte katıldıklarında bu üç aşamayı, bir önceki sosyalleşme deneyimlerinin katkıları ve yeni öğrenilen derslerle beraber tekrar deneyimlerler (Buchanan ve Huczynski, 2019: 115).

1.7.2. Buchanan'ın Üç Aşamalı Erken Kariyer Modeli

Buchanan (1974: 535-538) sosyalleşme sürecini ilk yılını; “temel eğitim ve başlama”, ikinci ve dördüncü yıllar arasını; “performans” ve beşinci sene ve sonraki seneleri; “örgütsel bağlılık” olarak beş senelik bir dönemle açıklamaktadır. Birinci sene öncelikli olarak çalışanlara roller açıklanır ve işletmeye dair temel bilgiler verilir. İşletme ve yeni çalışan çift taraflı olarak beklentilerini ortaya koyar. Bu ilk sene işletmede etkinlik bakımından çok önemlidir. İkinci bölüm ise performans aşaması olarak açıklanır. Bu bölümde yeni çalışana görevinin gerektirdiği sorumluluklar açıklanır (Buchanan, 1974: 536-537). Üçüncü bölüm ise çalışanın işletmede doldurduğu beş yıl ve daha fazlasını kapsamaktadır. Bu dönemde yeni çalışan artık işletmeye dair belirli fikirler kazanmış, aynı zamanda işletme de yeni çalışana ekonomik kazanımlar veren bir konuma gelmiştir (Buchanan, 1974: 536-538).

1.7.3. Porter, Lawler ve Heckman'ın Üç Aşamalı Modeli

Porter, Lawler ve Hackman (1975: 163-167) sosyalleşme aşamalarını; *beklentilerle örgüte gelme, karşılaşma, değişme ve kazanma* şeklinde üç bölümden oluşan bir süreçle tanımlamaktadır. Yeni çalışanın işe başlamadan önceki ön sosyalleşme seviyelerini de bu döneme dâhil etmektedir. “*Beklentilerle örgüte gelme*” bölümünde işletmeye yeni başlayan bireyin yeni işi için talep ve beklentileri ortaya çıkmaktadır. Aynı zamanda işletmenin yeni çalışanın tutumlarına uygun göreceği ödül ve cezalar şekillenmektedir (Andur, 2014: 17). “*Karşılaşma*” bölümünün ilk adımında yeni çalışanın görevinin gerekliliklerini benimsemesi, yeni beceriler kazanması ve yeni prosedürlere uyum sağlaması gibi alanları içerir. İkinci adımında işletme bünyesindeki roller kesinleşir. Bu aşamada yeni çalışanın kişisel ve iş hayatı arasındaki dengesizlikleri ortaya çıkabilir. Karşılaşma bölümünün üçüncü adımında ise yeni görevindeki bireyin ilişkilerini şekillendirme dönemidir. İş yerindeki ilişkilerin yanında resmi olmayan ilişkilerin belirlenmesi konusunu içerir. *Değişim ve kazanım* olarak isimlendirilen son bölüm ise yeni çalışanın işletmenin değer ve normlarına adapte olması, yeni ilişkiler şekillendirmesi, bazı davranış ve düşüncelerini işletmeye uygun olanlarla dönüştürmesi sürecidir.

1.7.4. Schein'in Üç Aşamalı Sosyalleşme Modeli

Schein'in (1978) üç aşamalı sosyalleşme modeli; katılma, sosyalleşme ve karşılıklı kabul olmak üzere toplamda üç aşamadan oluşur. Katılma giriş adımı olarak da geçer. Bu adımda yeni çalışan doğru bilgi ve bilgilendirme arayışındadır. Bu amaçla daha önceki değerlerini değiştirir, mevcut sahip olduklarını yeniler ve yeni rollere geçer. Sosyalleşme aşamasında yeni çalışan işletmenin gerçekliği ve çalışandan taleplerini anlar. Değişime karşı olan direncini kırar ve artık işletmenin gerçeklerini kabul eder hale gelir. Bu aşamada aynı zamanda işletme ve yeni çalışan arasında karşılıklı uyuma varılır. Yeni çalışanın performansı değerlendirilir. İşletmenin içinde bulunduğu iklim ve yeni çalışanın gereksinimleri birbirine örtüştürülür. Son aşama olan karşılıklı kabul aşamasında ise yeni çalışanın işletmenin sahip olduğu değerleri kabul etmesiyle örgüte ve işe bağlılık oluşur.

1.7.5. Wanous Sosyalleşme Aşamalarını Bütünleştirme Yaklaşımı

Wanous'un (1980: 180) sosyalleşme modelinde işe yeni başlayan bir birey dört aşamayı deneyimler. Birinci aşama "*örgütsel hakikatleri görme ve kabul etme*" aşamasıdır. Bu aşamada yeni çalışan beklentilerinin gerçekleşip gerçekleşmeyeceğini görür, kendi değerleri ve işletme gerçekleri arasında çatışma yaşayabilir (Wanous, 1984: 673). Yeni iş yerinin kendisini hangi konularda onaylayacağını ya da karşı duracağını anlama aşamasındadır. İkinci aşama olan "*rolde açıklığa ulaşma*" aşamasında, yeni çalışana yeni işinde ondan beklenen sorumluluklar açıklanır. Yeni iş arkadaşları ve yöneticisiyle arasındaki roller açıklığa kavuşturulur. Yeni çalışana değişime dirençle baş edebilme özelliği kazandırılır. Yeni çalışanın kendisine eş gördüğü performans ile işletmenin yeni çalışana uygun gördüğü performans değerlendirmesi birbirine örtüştürülür. Üçüncü aşamada çalışanın örgütsel çevre içindeki yeri açığa çıkar. Yeni çalışan kendi davranış tarzının işletmeyle uyumluluğunu anlar. Yeni işyerinde ve iş dışındaki alanlardaki çatışmalar aşılar. Bu aşamada çalışan kendine özgü bir bireysel imge ve ilişki ağı oluşturur, yeni değerleri özümser. Son adım olan dördüncü aşamada yeni çalışan artık işletmede kabul görüp benimsemekte ve kendisi de aynı şekilde yeni iş yerine onay vermektedir. Yeni çalışanın bu benimsemesinden dolayı da motivasyon düzeyinde belirgin bir yükseliş söz konusu olmaktadır (Wanous, 1980: 181-190). Aşağıdaki Tablo 1'de örgütsel sosyalleşme modelleri incelenmiştir.

Tablo 1. Örgütsel Sosyalleşme Modelleri

FELDMAN'ın Üç Aşama Modeli	BUCHANAN'ın Üç Aşamalı Erken Kariyer Modeli	PORTER, LAWLER ve Hackman'ın Üç Aşamalı Modeli	SCHEIN'in Üç Aşamalı Sosyalleşme Modeli	WANOUS'un Sosyalleşme Aşamalarını Bütünleştirme Yaklaşımı
1.Aşama: Umucu Sosyalleşme: Gerçekçi beklentilerin geliştirilmesi, yeni gelenle uyuşmanın kararlaştırılması.	1. Aşama: Temel yetiştirme ve girişim; Yeni gelen için rol açıklığının sağlanması, eş çalışanlarla tutarlılık sağlama, eş çalışanların örgütün geri kalanıyla ilişkilerinin açıklığa kavuşturulması, beklentilerin güçlendirilmesi ya da güçlendirilmemesi, örgütsel ilgilerle çatışma.	1.Aşama: Ulaşma Öncesi; Yeni gelenin beklentilerinin geliştirilmesi, davranışların ödül ve cezalandırılması	1. Aşama Giriş; Doğru bilgiyi araştırma, karşılıklı düzenlemelerin iklimi, her iki tarafın yanlış beklentiler yaratması, iş seçiminde yanlış bilginin temel olması.	1.Aşama: Yüzleşme ve örgütsel gerçeğin kabulü; Beklentilerin güçlendirilmesi ya da güçlendirilmemesi, örgütsel iklimle bireysel arası çatışma, ödüllendirilen ya da cezalandırılan davranışların keşfi.
2. Aşama: Uyum: İşte girişim, kişilerarası ilişkilerin kurulması, rollerin açıklığa kavuşturulması, birey ve örgütsel performans değerlemelerinin uyumu.	2.Aşama: Performans: İşte iki, üç ve dört yıl; Normlara göre örgüte adanmışlık, örgüt tarafından benlik imajının pekiştirilmesi, çatışmanın çözümü, kişisel önem duyguları.	2. Aşama: Yüzleşme; Beklentilerin güçlendirilip güçlendirilmemesi , davranışların ödül ya da cezalandırılması.	2. Aşama: Sosyalleşme; Örgütsel gerçeği kabul, değiştirmeye direnme ile baş etme, örgütsel iklimle bireysel ihtiyaçların uyumu, örgütün yeni gelenin performansını değerlendirmesi, çok fazla belirsizlik ya da çok fazla yapılaşmayla mücadele	2.Aşama; Rol açıklığının başarılması; İş görevlerine girişme, kişiler arası rollerin tanımlanması, değişmeye direnme ile baş etme, birey ve örgütsel performans değerlemelerinin uyumunu, yapı ve belirsizlikle baş etme.
3. Aşama: Rol Yönetimi; Bireyin iş dışı ilgileriyle örgütün isteklerinin uyum derecesi, iş yerinin kendisinde çatışmaların çözümü.	3.Aşama: Örgütsel bağımlılık-beş ve daha fazla yıl: Bu aşamada tüm izleyen yıllar yer alır. Bireysel tecrübeler yüzünden farklılık olabilir.	3. Aşama: Değişme ve Kazanma; Yeni gelenin Benlik imajı değişimiyeni ilişkilerin, yeni değerlerin ve yeni davranışların elde edilmesi	3.Aşama: Karşılıklı Kabul: Örgütsel kabulün sinyalleri, yeni gelenin kabulünün sinyalleri, örgüte adanma, işe adanma.	3. Aşama: Kendini örgütsel bağlanma Yerleşirme; Örgütsel isteklerle uyumlu davranışları öğrenme, dışla iş ilgileri arasındaki çatışmaların çözümü, işin zorluğunun adanmaya yol açması, yeni değerlerin geliştirilmesi ve benlik imajının değiştirilmesi.
				4. Aşama: Başarılı sosyalleşmenin işaretlerinin keşfedilmesi; Kurum bağlılığı ve adanma, üst düzeyde genel doyum, karşılıklı kabul duyguları, içsel güdülenmede artış.

Kaynak: Balcı, 2000: 80-81

1.8. Örgütsel Sosyalleşmenin Belirtileri

Wanous (1980), örgütsel sosyalleşmenin belirtilerini iş doyumunu, motivasyonu, örgütsel bağlılık ve örgütsel kabullenme olarak açıklamıştır.

1.8.1. İş Doyumu

İş doyumunu kişinin sahip olduğu işi ile alakalı davranışlarının nasıl olduğu hakkındaki düşünce, inanç ve duygularının toplamıdır. Çalışanların yaptıkları işlerden hissettikleri doyum ve doyumumsuzluklara sebep olan etkenler kişilik, değerler, iş durumu ve sosyal etkiler olarak dört ana kategoride açıklanabilir (George ve Jones, 1996: 70). Kişilik bireylerin davranış, düşünme ve duygularının toplamıdır. Kişilik etkisi bir iş üzerine sahip olunan olumlu veya olumsuz duygu ve düşünceleri kapsar. Değerlerin iş doyumunu seviyesine tesiri baya yüksektir. Değerler çalışanın perspektifinden işin sonuçlarına ve işyerindeki tavırlarının nasıl olduğuna işaret eder. İş doyumunun ana kaynaklarından biri de iş durumudur. İşin doğası, meslektaşlar, müfettişler, fiziki çalışma koşulları, çalışma saatleri, ücret ve iş güvenliği gibi unsurlar çalışanın iş durumunu belirler. İş doyumunun son belirtisi ise sosyal etkidir. Meslektaşlar, gruplar ve kültür bu kategoride belirleyicidir. George ve Jones (1996: 80) en önemli üç sonucu iş performansı, işe devamsızlık ve işten ayrılma durumları olarak açıklamıştır.

Mullins (1989: 337) iş doyumunun seviyesini kişisel, sosyal, kültürel, örgütsel ve çevresel olarak birçok farklı etkenle ilişkilendirir. Kişisel faktörlerin içeriği, karakter, eğitim, zekâ ve kabiliyet, yaş, medeni hal ve işe uyum olarak açıklanabilir. Sosyal faktörler, aynı meslekte olanlarla olan bağlar, grup çalışması ve normlar, etkileşim imkânları, resmi olmayan örgüt yapısıdır. Kültürel etkenler, tutum, inanç ve değerlerdir. Örgütsel etkenler, resmi yapı, personel yönlendirme ve aşamaları, endüstriyel bağlantılar, işin tabiatı, teknoloji ve iş örgütü olarak açıklanabilir. Çevresel etkenler ise iktisadi, sosyal, teknik ve politik tesirlerdir.

Moorhead ve Griffin (1989: 88) iş doyumunu ya da iş doyumumsuzluğu üç temel kategoriden etkilendiğini açıklar. İş doyumunu ve doyumumsuzluğunun ana sonucu ise görevde bulunmama arzusu (işe devamsızlık) ve işe karşı ilgide azalmadır. İlki örgütsel faktörlerdir bunlar ödeme, ilerleme fırsatları, işin doğası, politikalar ve çalışma koşullarıdır. İkinci faktör grupsal faktörlerdir ki bunlar meslektaşlar ve deneticiler olarak açıklanabilir. Kişisel faktörler ise ihtiyaçlar, istekler ve araçsal yararlarıdır. Çalışan eğer yüksek bir mevkide olmak istiyorsa bu arzusu iş doyumunun düzeyini

artıracaktır. İşin sunduğu olanaklar ve faydalar çalışan için önemli olabilir. Bireyler işlerinde doyum sağlayamazlarsa daha stres içinde olurlar, işlerinde doyum sağladıkları zaman ise işe daha düzenli yönelirler (Moorhead ve Griffin, 1989: 88).

1.8.2. Motivasyon

Motivasyon bireyin kendi isteğiyle işletmenin amaçları için çaba harcaması, bazı bireysel ihtiyaçların giderilmesi için de gayret etmesi ile meydana gelen bir durumdur. Önemli olan üç unsur “*çaba sarf etme, örgütsel amaçlar ve ihtiyaçlar*” dır. (Robbins, 1986: 121). Motivasyon ihtiyaç ve doyum süreci olarak incelenebilir. Eğer bir ihtiyaç içsel bir boyuttan ortaya çıkıyorsa kişi için daha etkili olur. Doyurulmamış bir ihtiyaç kişide büyük gerilim yaratır. Motive olmuş işgören ise gerilimli değildir. Çalışan motive olduğu için de çaba göstermeye hazırdır. İşletmedeki yöneticilerin ana görevlerinden biri çalışanın motivasyonunu yükselterek iş yeriyle uyumlu hale getirmek olmalıdır (Robbins, 1986: 142).

Mullins (1989: 298) motivasyonu, “*bazı ihtiyaç ve belirtilerin doyuma ulaşması için amaçların karşılanmasına yönelik güçleri sürdürmek*” olarak tanımlar. Bir işletme çalışanlarının performansını artırmayı hedefliyorsa bu amaçla öncelikle çalışanların ihtiyaçlarını karşılayarak, onların motivasyonlarını sağlamalıdır. Maslow’un ihtiyaçları hiyerarşisi işletmelerde çalışanları motive etmek için kullanılan temel teorilerdendir. Bu teoriye göre insanların ihtiyaçları basit ihtiyaçlardan karmaşık ihtiyaçlara göre piramitin katları şeklinde sıralanır. Önem sırasına göre düşük düzeydeki ihtiyaçlar giderilmedikçe yüksek düzeydeki ihtiyaçları için motive olması güçtür. Maslow iş ortamında da aynı şekilde geçerli olan insanların ihtiyaçlarını beş temel üzerinde sınıflandırmıştır. Fizyolojik ihtiyaçlar işletmelerde uygun ücret, imkânlar ve çalışma şartlarıdır. Güvenlik ihtiyaçları, fizyolojik ihtiyaçlarını gideren çalışanların çalışma koşullarının güvenliği, ücretin belli bir oranda artması, iş güvenliği gibi konulardır. Sosyal ihtiyaçlar, güvenlik ihtiyaçları giderildikten sonra gelen, diğer çalışanlarla bağlantı kurma, kabul edilme ve arkadaşlık kurma şeklinde açıklanır. Saygınlık ihtiyaçları, sosyal ihtiyaçların karşılanmasından sonra ünvan, işten doyum sağlama, ücrette artış olması, tanınma karara katılım gibi olanakları kapsar. En üstteki kendini gerçekleştirme ihtiyacı ise kişinin tüm potansiyelini hayata geçirmesine yöneliktir, işletmelerde ise bu seviye çalışanın becerilerinin gelişimini, yaratıcılık, başarı ilerleme gibi konuları içerir (Lussier, 1990: 119).

1.8.3. Örgütsel Bağlılık

Örgütsel bağlılık çalışanın işi hakkındaki inanç düşünce ve duygularıdır. Çalışanın iş yeri için bağlılık hissetmesi onu işletmenin mutlu bir üyesi yapar. Bu durumda işletmenin iyiliği için çaba sarfetmeye çok daha yatkın olur (George ve Jones, 1996: 85). Bir kişinin partizan, etkili bir biçimde örgütün amaç ve değerlerine, bu amaç değerleri için örgütteki görevine, sadece örgütün iyi hali için bağlanması, örgütsel bağlılığını gösterir. Örgütsel bağlılık, özdeşleşme, katılım ve sadakat gerektirir. (Buchanan, 1974: 533). Yöneticiler çalışanlarında örgütsel bağlılığı sağlamak için bazı yollar izleyebilirler. Bunlardan ilki çevresel destekleme ve koruma gibi sosyal sorumluluk ve politika gerektiren hususlardaki programları desteklemek. Bunları takip ederek bağlılığın artırılması için destek olmak. İkinci yol ise yöneticilerin kendi iş bağlılıklarını göstermeleridir. Çalışanlarının iyiliği adına ilgili olduklarını göstermek, çalışanlarının gayretli çalışmalarına yardımcı olmak, kararlara katılımlarını desteklemek gibi yollarla çalışanların işletmeye olan bağlılıkları artırılabilir (George ve Jones, 1996: 87).

Özünde insanlar temel ihtiyaçlarını giderebilmek, istek ve arzularını gerçekleştirebilmek için kendi yetenek ve potansiyellerine uygun bir konumda olmak beklentisiyle yeni işlerine başlarlar. İşletmeleri ve buldukları konumları bu amacı karşıladığı sürece örgütsel bağlılıkları süreklilik gösterir. Bunun tersi durumda çalışanların beklentileri giderilemez ise çalışanlar yeteneklerini gösteremez ve yeteneklerinden düşük seviyede görevlerle uğraştığı için de örgütsel bağlılığı azalmaya başlar. Böyle durumlar hem çalışan hem de işletme için olumsuz sonuçlara neden olur (Özden, 1997: 37).

Steers (1981: 327) örgütsel bağlılığı, “*kişilerin örgütle özdeşleşmesi ve ona katılmasının göreceli gücü*” olarak tanımlar. Örgütsel bağlılık üç ana karakteristik özellikle tasvir edilebilir. İlki işletmenin amaç ve değerlerine kuvvetli bir inanç ve kabulle yaklaşma, ikincisi işletme adına gayret göstermeye gönüllü olma, son özellik ise işletmede devam etmek için güçlü bir isteğe sahip olmadır. Aslında örgütsel bağlılık, çalışan ve işletme arasındaki karşılıklı değişim sürecinde ortaya çıkar. Bu süreçte eğer çalışan belli ödül ya da çıktılara ulaşabilirse kendini örgüte adanmasını gerçekleştirir (Balci, 2002: 28).

1.8.4. Örgütsel Kabullenme

Örgütsel kabullenme yeni çalışanın girdiği örgütün kültürünü benimsemesidir. Örgüt kültürünü ise her işletmenin kendine özgü değer, norm ve tutumları belirler (Özden, 2000: 206).

Kartal (2007: 78) örgütsel sosyalleşmeyi örgütün değerlerini, tutumlarını ve normlarını kabul etme ve bunlara uyum sağlama olarak açıklar. Bu kabullenme ve uyum sağlama örgütsel sosyalleşmede çok önemli bir yapı taşıdır.

Can (1999: 326) kabullenmeyi örgüte üyeliğin bedeli olarak görür. Yeni çalışanların sosyalleşme sürecinde kabullenmesi gereken değer, norm ve davranışlar vardır. Bu öğeler genellikle şunlardır:

- 1- Örgütün temel amaçlarının içeriği ve bu amaçların gerçekleştirilebilmesi için kabul gören araçlar,
- 2- Yeni çalışana işletme tarafından verilen görevindeki temel sorumlulukları ve sorumluluğun yerine getirilebilmesi için ihtiyaç duyulan davranış kalıpları
- 3- İşletmenin devamlılığını ve birliğini sağlayan kurallar.

1.9. Örgütsel Sosyalleşme Taktikleri

Örgütün kültürünü öğrenmek için örgüte yeni başlayan bireylerin örgütün kültürel değerleri hakkında bilgi toplamaya ihtiyaçları vardır. Bu değerler dolaylı yoldan, mevcut üyelerin davranış şekillerini gözlemleyerek, hangi davranışların uygun olup olmadığını çıkarımını yaparak olabilir. Örgütün bakış açısından ise bu dolaylı yöntem risklidir, yeni çalışan örgütün aslında kabul etmediği alışkanlıkları da gözlemle öğrenebilir. Bu sebeple yeni bireylerin gerekli değerleri en etkin şekilde öğrenme yolu sosyalleşme ile olmalıdır (Jones, 2013: 208). Örgüte yeni bireylerin örgütün değer ve normlarını kazanabilmeleri için farklı sosyalleşme taktikleri etkindir. Örgütlerin yeni çalışanın sosyalleşmesini sağladıkları bu taktikleri altı başlık altında açıklayabiliriz.

1.9.1. Kolektif ve Bireysel Sosyalleşme

Kolektif sosyalleşme yeni çalışanın bir duruma standart bir cevap vermesini sağlamak için genel bir öğrenme deneyimi hazırlanarak tasarlanmış bir taktiktir (Jones, 2013: 208). Yeni işe başlayan bir grup çalışan birleştirilir ve onların belirli deneyimlerden geçmeleri sağlanır. Bu sosyalleşme taktiğine örnek olarak; genel eğitimler, ordudaki acemi kampları, geçici cemiyet üyelikleri, yüksekisans ve serbest

piyasa eğitimleri, bir firmanın satış çalışanları için verdiği yoğunlaştırılmış eğitimler, üst düzey yönetici eğitimleri ya da müdürlerin belirli bir süre için gönderildikleri eğitimleri söyleyebiliriz (Van Maanen ve Schein, 1979: 38).

Bireysel sosyalleşme taktiğinde ise her bir yeni çalışanın öğrenme deneyimi farklıdır ve her bir birey farklı deneyimlerden geçirilir. Yeni çalışanlar bir durum için yeni ve uygun cevaplar öğrenebilirler (Jones, 2013: 208). Bu sosyalleşme taktiğine örnek olarak çıraklık programları, özel stajlar, stajerlik ödevleri ve yeni başlayanın örgüt tarafından öğrenilmesi beklenen görevi kendi kendine çözdüğü iş başında eğitimleri sayabiliriz (Van Maanen ve Schein, 1979: 38).

Becker'e göre (1964: 47) kollektif sosyalleşme grubundaki bireyler bir sorunla karşılaştıklarında çözüm konusunda birbirlerine geri bildirim yaparlar ve ortak bir görüş birliğinde çözüme kavuştururlar. Bu yüzden kollektif sosyalleşme sürecindeki bireylerin duyguları, düşünceleri, hareketlerin grubun diğer üyeleriyle ortak bilinci yansıtır. Bireysel sosyalleşme taktiklerinde ise kişisel farklılıklar daha çok teşvik edilir. Kollektif sosyalleşme taktiklerini uygulayan üyelere göre daha az homojen görüşler vardır.

1.9.2. Formal ve İnfomal Sosyalleşme

Formal sosyalleşme sürecinde örgüte yeni başlayan birey örgütün diğer üyelerinden ayrılmış bir pozisyonda, birey için özel düzenlenmiş bir programı deneyimler. Formal sosyalleşme süreçleri daha çok yeni çalışanın yeni statüsü için özel hazırlık yapılarak yeni çalışanın doğru tavır, değer ve gerekli protokol kurallarını öğrenmesinin önemli olduğu örgütlerde kullanılır (Van Maanen ve Schein, 1979: 44-45).

İnfomal sosyalleşme sürecinde zıt olarak, yeni işe başlayanın görevi özel olarak farklılık göstermez, bireyi örgütün diğer üyelerinden net bir çizgiyle ayırmaz. Deneme-yanılma yöntemiyle ya da iş üzerinde deneyerek öğrenme taktikleri bu grupta kullanılır. Örgütün diğer üyelerinden net bir çizgiyle ayrılmayan, resmi bir etiketlemesi olmayan bazı çıraklık programları da infomal sosyalleşme süreçlerindedir (Van Maanen ve Schein, 1979: 44).

Formal ve İnfomal taktikler, kollektif ve bireysel taktikler ile yakından alakalıdır. Birçok kollektif sosyalleşme süreçleri genelde formal olsa da infomal olanları da vardır. Yeni işe başlayan bir grubun üyelerinin birleştirilerek, onlara düzenli olarak kollektif yapılarını değerlendirmek için toplantı düzenlenmesi sürecinde herbir

üyeye farklı bölümlerde yapılmak üzere görevler verilmesi, her bir bireyin informal süreçte sosyalleşmesine bir örnektir (Van Maanen ve Schein, 1979: 44).

1.9.3. Ardışık ve Tesadüfi Sosyalleşme

Ardışık sosyalleşme yeni çalışanın belirli bir düzende, sıralı adımlarla örgütün hedeflediği role yönlendirilmesi sürecidir. Tesadüfi sosyalleşme ise hedefe giden yolun belirsiz ya da sürekli değişken olduğu durumlarda kullanılır. Örneğin tıp gibi profesyonel alanlardaki eğitimlerde izlenmesi gereken özel ardışık sosyalleşme süreçleri vardır. Farklı bir örnek olarak genel müdür eğitimlerinde de üstlerine, rütbe seviyelerine göre ardışık süreçler vardır, fakat fonksiyonel pozisyonlar ya da bölümler arası rotasyonların sırası belirtilmemiştir, bu durumda tesadüfi sosyalleşme süreçleri deneyimlenir (Van Maanen ve Schein, 1979: 51).

1.9.4. Durağan ve Değişken Sosyalleşme

Durağan sosyalleşme sürecinde hem örgüt hem de yeni çalışan tarafından bağlı kalınan adımlar belirli bir zaman çizelgesine tabidir. Yeni çalışan yapılıcak aktivite ve deneyimlerin sırası hakkında net bilgiye sahiptir. Ayrıca bu süreçlerdeki her bir aşamanın tamamlanma takvimi bilgisi de açıktır. Değişken Sosyalleşme sürecinde ise yeni çalışanlar durağan süreçlere zıt olarak öğrenme sürecinde belirli bir aşamaya ne zaman gelineceği, ne zaman bu sürecin tesadüfi olduğu ve süreçler arasında bir sıra olup olmadığı bilgilerine sahip değildirler. Tesadüfi ve değişken sosyalleşme teknikleri yeni çalışanlara eksik bilgiler sağladıkları için örgütteki gelecekleri konusunda belirsizlik seviyelerini yükseltir (Jones, 1986: 264).

1.9.5. Seri ve Ayrırcı Sosyalleşme

Seri sosyalleşme sürecinde deneyimli çalışanlar kendileriyle benzer pozisyonda olacak yeni çalışan için rol modeli yaparak onları yetiştirirler. Ayrırcı sosyalleşme sürecinde ise seri sosyalleşme sürecine zıt olarak yeni çalışan için rol modeli olan başka bir çalışan yoktur, yeni çalışan konumlarının tanımını kendisi oluşturur. Bu yüzden ayrırcı sosyalleşme süreçleri daha aktif ve yenilikçi görev uyumlanmasıyla sonuçlanabilir (Jones, 1986: 265).

1.9.6. Resmen Atanma ve Mahrum Bırakılma

Resmen atanma sosyalleşme taktiğinde yeni çalışanlar diğer örgüt üyelerinden hemen olumlu sosyal destek alırlar ve kendileri olmaları için teşvik edilirler (Jones,

2013: 208). Yeni işe başlayanın görevine uyum sağlama sürecinin mümkün olduğunca rahat ve yumuşak olmasını hedeflenir. Oryantasyon programları, kariyer danışmanlığı, yer değiştirme asistanlığı, başkanın odasına bir ziyaret, iyi dilekler gibi yöntemler yeni çalışana kendini değerli hissetmesine neden olabilen süreçlerdir (Van Maanen ve Schein, 1979: 64). Mahrum bırakma taktiğinde yeni çalışanlar, görmezden gelinme, alay edilme gibi olumsuz sosyal destek alır. Diğer çalışanlar, yeni çalışan gerekli normları kazanıp uyum sağlayana kadar destek vermezler (Jones, 2013: 208). Resmen atanmaya zıt olarak yeni çalışanın belli kişisel özellikleri olduğunu reddedilir. Yeni çalışanın eski arkadaşlarıyla ilişkisini kesmesinin istenmesi, deneyimli çalışanlardan ciddi tacizlere maruz kalınması, düşük maaşlı, alt statüde, düşük değerli ve düşük beceri gerektiren zor işlere uzun süre mazur bırakılması mahrum bırakılma sürecine örnek olarak gösterilebilir (Van Maanen ve Schein, 1979: 64).

Van Maanen ve Schein örgütlerin yeni çalışanlarının, örgütün istediği değerleri öğrenebilmeleri için örgütsel sosyalleşme deneyimleri üzerine inşaa edilmiş bir sosyalleşme methodu geliştirmiştir. Bu method sayesinde değerler bireyin kazandığı rol oryantasyonunu etkiler. Rol oryantasyonu yeni çalışanın bir duruma karakteristik cevap veriş şeklini ifade eder; emirlere pasif ve itaatkâr tepki göstermek ya da problemlerin çözümünü araştırırken yaratıcı ve yenilikçi olmak gibi örneklendirilebilir. Van Maanen ve Schein'in yeni çalışanlara değerlerin kazandırılması amacıyla belirlediği sosyalleşme taktikleri, yeni çalışanlarda iki farklı rol oryantasyonuna: “Kurumsallaşmış” ve “Bireyselleşmiş” neden olur (Jones, 2013: 207). Aşağıdaki Tablo 2’ de sosyalleşme taktikleri, Kurumsallaşmış ve Bireyselleşmiş Oryantasyona sebep olmaları açısından kategorize edilmiştir.

Tablo 2. Sosyalleşme Taktiklerinin Sınıflandırılması

Kurumsallaşmış Oryantasyona Neden Olan Taktikler	Bireyselleşmiş Oryantasyona Neden Olan Taktikler
Kollektif	Bireysel
Formal	Informal
Ardışık	Tesadüfi
Durağan	Değişken
Seri	Ayırıcı
Mahrum Bırakılma	Resmen Atanma

Kaynak: Jones, 1986: 263

Örgütlerin yukarıda açıklanan sosyalleşme taktiklerini birleştirmesiyle yeni çalışanlarının rol oryantasyonu şekillendirir. Yeni işe başlayan bireyin diğer yeni işe başlayanlarla beraber takımlara yerleştirilmesi(kollektif), mevcut diğer üyelere ayrı tutulmuş olunması(formal), önceden oluşturulmuş eğitim süreçlerinden geçirilmesi(ardışık), tam olarak bu süreçlerin ne kadar süreceği ve nelerin yapılması gerektiğinin bilinmesi(durağan), onlara rol model olan üst çalışanlar olması(seri) ve gerekli görevleri öğreninceye kadar diğer çalışanlardan destek görememe durumu(mahrum bırakılma) olarak farklı sosyalleşme taktiklerinin birleştirilmesiyle yüksek bir kurumsallaşmış rol oryantasyonu görülür. Sonuç olarak yeni çalışanlar itaat etmelerinin ve örgüt değerlerine uymalarının başarı göstergesi olduğu kurumsallaşmış rol oryantasyonu geliştirmişlerdir. Örgütün bu norm ve değerlerine uygun performans gösteremeyecek olan ya da gösteremeyen bireyler örgütten ayrılır ya da ayrılmaları istenir. Bu şekilde sosyalleşme sürecinin sonuna gelmiş insanlar mevcut çalışanların klonu olan üyeler olmuşlardır (Jones, 2013: 208).

Örgütlerin kurumsallaşmış rol oryantasyonu ya da bireyselleşmiş rol oryantasyonu seçimleri örgütlerin misyonuna göre şekillenir. Bankalar, sigorta şirketleri, denetim şirketleri gibi finansal kurumlar için müşterilerine karşı olan itibar ve güvenilirliklerinin bütünlüğünü sağlamak çok önemlidir. Bu bütünlüğü korumak için örgütler çalışanlarının yaptıkları üzerinde kontrole sahip olmak isterler. Güçlü bir sosyalleşme programıyla örgütün kültürel değerlerini sağlam tutmalıdırlar. Bu amaçla örgütler dürüstlük ve güvenilirlikle iyi bir itibar sergileyebilmek için çalışanların performans gösterirken sergiledikleri aktiviteleri standardize ederler, yani yeni çalışanlara kurumsallaşmış rol oryantasyonu kazandırır. Bu oryantasyonun bir tehlikesi, üst yönetime durumları kendi amaçları doğrultusunda yönlendirme gücü sağlamasıdır ki etik olmayan yönetsel durumlarda sorun yaratır. İkinci tehlikesi ise örgüt üyelerinin sahip oldukları aynılık durumlarıdır. Örgüt çevresel koşullarda, yeni bir rekabetçi, yeni bir ürün ya da yeni bir müşteri talebi gibi bir durumla karşılaştığı zaman çalışanları eski değerlerle fazla dolu olduğu için yeni değerler geliştirip inovasyon yapması gerektiğinde yeni şartlara uyum sağlayamayacak ve adapte olamayacaktır (Jones, 2013: 208).

Müşterileri için inovatif ürünler sağlama misyonu olan bir örgüt için ise informal ve rastgele sosyalleşme taktikleri, bireylerin görevlerinde çalışırken ihtiyaç duyarak kazandıkları deneyimleri teşvik eder. Bu misyona sahip örgütlere örnek olarak internet

şirketleri verilebilir. Bu tarz örgütler bireysel sosyalleşme taktiklerine güvenerek üyelerinin yetenek ve ilgilerini maddi olarak destekleyip onların yetilerinin gelişmesini sağlayan yapıdadır. Bireysel sosyalleşme taktiklerini seçmişlerdir, çünkü onların verimliliği bireylerin davranışlarını standardize etmekten değil, üyelerinin inovasyon ve yeni çözümler geliştirebilme yeteneklerine bağlıdır (Jones, 2013: 208).

Örgütler yeni çalışanlarına değer ve normlarını aktarabilmek için, örgütsel misyonlarına uygun olan sosyalleşme taktiğini uygularlar. Bu taktiklerin süreçleri itinalı hazırlıklar gerektiren eğitimler, arkasından devam eden resmi çıraklık programları olabildiği gibi kısmen daha hızlı olan bireyin kendi kontrolünde, deneme yanılma yöntemleri de olabilir. Kurumsallaşmış rol oryantasyonu kazanan yeni örgüt çalışanları yeni koşullara mevcut örgüt üyeleriyle aynı şekilde cevap vermeleri için eğitilmiştir. Kurumsallaşmış rol uyumunda itaat ve normlara uyma teşvik edilmiştir. Bireyselleşmiş rol uyumunda ise yeni çalışanlar yaratıcı olmaya ve örgütün değerlerine yönelik daha iyi başarılar elde edebilmek için değişen normlar deneyimlemeye izinlidirler.

1.10. Örgütsel Sosyalleşme Düzeyleri

Örgütsel sosyalleşme örgütün çalışanları ve örgüt arasında karşılıklı etkileşim halinde gerçekleşen bir süreçtir. Örgüt çalışanlarının örgütsel sosyalleşmeleri için sahip oldukları algıları bu sürece yoğun etki eder. Bu bağlamda dört sosyo-psikolojik faktörün çalışanların bu algılarını oluşturduğu ortaya konulmuştur. Bu faktörler, iş eğitimi, örgütü kavrama, iş arkadaşları desteği ve gelecek beklentisi olarak açıklanır (Taormina, 1994: 133).

1.10.1. İş Eğitimi

Örgütlerde iş eğitimi genellikle iş yerinde yeni bireyin işini yapabilmesi için kazanması gereken yetkinlik, bilgi ya da yeterlilik için içerden başka bir çalışanın yeni bireye yaptığı bilgi ve yetkinlik transferidir. Bu transfer birçok farklı yolla, resmi, gayri-resmi ya da sözlü, sözlü olmayan formlarda olabilir. Resmi eğitimler önceden planlanmış yapıda çalışanın işteki yetkinliğini geliştirme amaçlı düzenlenen, özel maksatlı iş eğitim programları olabilir (Taormina, 1997: 31). Yetkinlik sahibi örgüt dışı kurumlardan eğitim sağlanması ya da dışarıdan yetkin eğitmenlerin örgüte gelerek içeride eğitim vermesi de resmi eğitimlerin içindedir. Gayriresmi eğitimler ise planlanmamış şekilde gerçekleşerek çalışana işiyle ilgili beceri ve yetiler kazandırır. Birçok farklı şekli olabilmekle; deneme yanılma, gözlem ya da kıdemli diğer çalışanlara

sorarak belirli bir görevin yapılma yönteminin öğrenilmesini örnek olarak verebiliriz (Taormina, 1997: 31). Genel olarak örgütlerin eğitim ve yönetmeliklerini; bazı çıraklık programları, iş başında eğitimler, seminerler, yazılı yönetmelikler ya da bu methodların bazılarının birleştirilmesiyle gerçekleştirildiği görülmektedir (Taormina, 1994: 134).

Diğer taraftan bazı örgütler resmi bir eğitim programına sahip değildir. Bu durumda yeni çalışana sözlü iletişimle destek sağlanmazsa yeni çalışanın işini başarılı bir şekilde uygulaması çok zorlaşmaktadır. İş eğitimi karşılıklı etkileşim halinde sağlanır, çünkü yeni çalışanın aktarılanları idrak etmesi, anlaması, yorumlaması ve öğrendiklerini uygulamaya geçirebilmesi gerekmektedir. Sonuç olarak iş eğitimi bilginin yukarıdan aşağıya doğru iletildiği, öğrenen konusunda kaygı duyulmadan yapılan tek taraflı bir öğretim şekli değildir, verilen eğitimi kavrayıp uygulamaya geçirecek olan bireydir (Taormina, 1994: 134).

1.10.2. Örgütü Anlama

Örgütsel sosyalleşmede iş eğitimi ile bağlantılı olan diğer önemli faktör ise örgütü anlamaktır. Örgütü anlamak yeni çalışanın örgüt içindeki kendi rolünü idrak etmesi, örgütte işleyişin nasıl olduğunu anlaması ve şirketin hedeflerini kavraması olarak açıklanır (Taormina, 1994: 134).

Louis'e göre (1980: 232) örgütler organizasyon şemalarındaki görev tanımlarının toplamından çok daha fazlasıdır. Örgütlerin kişilik farklılıklarına sahip olması örgüt kültürü olarak açıklanır. Farklı örgütlerde farklı örgüt kültürleri hâkimdir. Örgütte işlerin nasıl yürütüldüğü ve bu örgütte nelere önem verildiği örgüt kültürünün yeni çalışana ilettikleridir. Diğer bir deyişle yeni çalışanın örgütü anlaması demek onun aynı zamanda örgüt kültürünü anlaması demektir.

Bu yüzden Taormina (1994: 135) başarılı bir örgütsel sosyalleşme sürecinde örgütlerin, yeni çalışanları için sadece iş eğitimi programlarıyla yetinmeyip; onların yeni işlerindeki görevlerini, örgütün işleyişini ve hedeflerini iyice kavramalarından emin olmaları gerektiğini açıklar.

1.10.3. İş Arkadaşları Desteği

İş arkadaşları desteği, maddi karşılığı olmaksızın, örgütteki mevcut çalışanların örgüte yeni giren bireyin kaygı, endişe ve şüphelerini yatıştırmak amacıyla yeni bireye sağladıkları duygusal, ahlaki ya da yararlı destekleme olarak tanımlanır. Duygusal ve ahlaki destek iş arkadaşları desteğinin en önemli türüdür daha çok sözlü

cesaretlendirmeyi içerir. Yararlı desteğe ise işle ilgili bir ekipmanın ödünç verilmesi gibi destekler örnek verilebilir. İş yerinde potansiyel destek olabileceek çok sayıda çalışan olsa da, aynı seviyedeki iş arkadaşları en çok sosyal etkileşimde olanlar olduğu için onlar başlıca yardımcı olan kişilerdir. Diğer çalışanlar da tabiki özel olarak destek verenlerden çıkarılmamaktadır (Taormina, 1997: 37-38)

Örgüte girişte yeni değer ve inançların kazanılması aşamasında iş arkadaşlarıyla yeni üye arasındaki etkileşim bu süreci kolaylaştırır ve olumlu desteklerle sürece etkin hale getirir (Can, 2002: 332). Örgüte yeni giren birey ile mevcut kıdemli çalışanlar arasındaki karşılıklı etkileşim ve uyum sosyalleşme sürecinin başarılı olmasında çok önemli rol oynar. Aynı yeni bir aile ya da sosyal gruba giren bireyler de olduğu gibi eğer örgüte yeni katılan birey, iş arkadaşları tarafından kabul edildiğini, dışlanmadığını, destek gördüğünü düşünürse sosyalleşme sürecini daha başarılı geçirir. Bu yüzden örgütün mevcut üyelerinin bu süreçteki hareket ve davranışları oldukça önemlidir (Taormina, 1994: 135)

1.10.4. Gelecek Beklentisi

Sosyalleşme sürecinde etkili olan dördüncü faktör ise örgüte yeni başlayan bireyin kendisi için örgütten tatminkâr bir gelecek beklentisidir. Bir işi tatminkâr yapabilen birçok farklı yön vardır. Bunlar yeni çalışanın işte kalıcı olma olasılığına yönelik algısı, mevcut maaş ve potansiyel maaş artışları, gelecek iş görevleri, terfiler, ek ödemeler, menfaatler, hisse opsiyonları, takdir, ödüller ve benzerlerini içerir. Bu aynı zamanda çalışanın örgütte çalışmaya devam etme arzusu ile de bağlantılıdır. Eğer örgütte yeni birey kariyerini destekleyen geleceğe yönelik tatminkâr bir ortam bulamazsa örgütten ayrılmayı seçebilir (Taormina, 1997: 41).

1.11. Örgütsel Sosyalleşmenin Sonuçları

Örgütsel sosyalleşme sonucunda yeni çalışan örgüte başlamadan önce sahip olduğu eski tutum ve davranışlarını yeni örgütünün tutum ve davranışlarıyla günceller. Yeni örgütün temel amaçlarını, bu amaçları gerçekleştirmek için gereken araçları, örgütün içinden bir birey olarak edinilmesi ihtiyaç olan rol mesuliyetlerini, bu rolü faal bir halde başarabilmesi hedefiyle gereken davranış şekillerinin, örgütün kimliği ile birleşmeye neden olan ilkeleri, örgütteki sembol ve seremonileri, kavramların manalarını öğrenmiş olur. Bireyin örgütteki başarısı ve gelecekteki devamlılığı çok büyük oranda bu sürecin sonuçlarıyla ilişkilidir (Özgen ve Yalçın, 2010: 135).

Bullins ve Bach'e göre (1989: 274) örgüte yeni bireyler başarılı bir sosyalleşme süreciyle örgütün etkin üyelerine haline geldiklerinde artık örgütlerine bağlı, uyumlu ve örgütleriyle özdeşleşmiş haldedirler. Örgütsel özdeşleşmeyi bireyler örgütsel sosyalleşmenin bir sonucu olarak deneyimlerler. Örgütüyle özdeşleşen bireyler kendilerini diğer örgüt üyelerine daha benzer hisseder, örgüte aitlik hissine sahiptirler ve kendilerini örgütün bir parçası olarak görürler (Bullins ve Bach, 1989: 275).

Nelson ve Quick'e göre (2008: 559) başarılı bir sosyalleşme süreci geçiren yeni çalışanlar iyi iş performansı, yüksek iş tatmini gösterir ve örgütte uzun süre kalma eğilimde olurlar. Bunların yanında bu süreçte daha düşük düzeylerde stres seviyeleri gösterirler (Nelson, 1987: 317). Yüksek örgütsel bağlılık düzeyleri de başarılı örgütsel sosyalleşmenin bir göstergesidir (Allen ve Meyer: 1990: 849).

Balcı'ya göre (2002: 12) yeni işe başlayan bireylerin başarılı bir sosyalleşme süreci yaşaması kişinin işe bağlılığı, başarısı ve işe uyum seviyesini yükseltecektir. Zaten bireyin işletmeye adapte olabilmesi, başarısı, iş doyumunu onun deneyimlediği sosyalleşme sürecinin sonuçlarıdır. Sosyalleşme sürecinin başarısız olduğu durumlarda yeni çalışan işletmeye uyum sağlayamayacak, bu durumda işten ayrılma gibi örgüte ve bireye olumlu olmayan sonuçlara sebebiyet verebilecektir. Örgütsel sosyalleşmenin aslında güdülenme, adanmışlık, bağlılık, iş doyumunu, karşılıklı sosyal etki, işe katılma, düşük iş gücü devri ve özdeşleşme artışı ile sonuçlanabileceği belirtmiştir (Hartley, 1992: 23; Aktaran: Balcı vd.,2012: 48).

Örgüte yeni başlayan bireyin örgütsel sosyalleşme sürecinde örgüte uyumunun sağlanması için dört önemli faktör rol oynar, bunlar yeni üyenin yeni işi için sahip olduğu rol netliği, kendine güveni, örgütün diğer çalışanları tarafından kabul görmesi, örgüt kültürünü anlamasıdır. Bu faktörlerin gerçekleşme sürecindeki başarısı örgütsel sosyalleşmenin sonuçlarını doğrudan etkiler (Bauer ve Erdogan, 2011: 57). İlk faktör rol netliği hususudur: yeni çalışan ne kadar çok rol netliğine sahipse örgütsel sosyalleşme sonuçlarından olan iş tatmini ve örgütsel bağlılığı o kadar çok olumlu yönde etkilenmiştir. Yeni çalışanın yeni işi için sahip olduğu kendine güven duygusu ne kadar yüksekse iş tatmini, örgütsel bağlılık ve işten ayrılma oranları da o kadar olumlu yönde etkilenmiştir. Diğer faktörler olan örgütün mevcut üyeleri tarafından kabul görme ve örgüt kültürünün algılanması seviyeleri ne kadar yüksekse aynı şekilde örgüte bağlılık, iş tatmini ve iş değiştirme oranları o kadar olumlu yönde etkilenmiştir. Özet olarak

örgütsel sosyalleşmenin sonuçlarını, iş tatmini, örgütsel adanmışlık, örgüt değiştirme oranı ve yeni çalışanın iş performansı olarak açıklarız (Bauer ve Erdogan, 2011: 57)

Örgütsel sosyalleşme sürecinde örgüt ve yeni çalışanın uyumu için bireyin değer yargıları ve örgüte hâkim olan örgüt kültürü arasında denge oluşturulur. Sosyalleşme hem bu dengeyi sağlar hem de yeni çalışana örgütün etkin bir üyesine dönüştürür. Bu şekilde bireysel ve örgütsel çıkarlar bütünleşir. Aşağıdaki tabloda örgütsel sosyalleşme sonuçlarını özetlemiştir (Kartal, 2007: 90-91).

Tablo 3. Sosyalleşme Sürecinin Sonuçları

Başarılı Sosyalleşme	Başarısız Sosyalleşme
<ul style="list-style-type: none"> • İş doyumunu • Rol açıklığı • Yüksek iş motivasyonu • İşe yüksek oranda ilgi • Örgüte yüksek düzeyde bağlılık • İşte kalabilme istek ve hakkı • Yüksek performans • İçselleştirilmiş Değerler 	<ul style="list-style-type: none"> • İş doyumsuzluğu • Rol belirsizliği ve çatışması • Düşük iş motivasyonu • İşe düşük oranda ilgi • Örgüte düşük düzeyde bağlılık • Görevde bulunmak istememe • Düşük performans • Değerlerin reddedilmesi

Kaynak: Kartal, 2007: 91

Başarılı bir örgütsel sosyalleşme sonucunda işine karşı olumlu tutumlar içinde olan yeni çalışanların, iş tatmini, rol açıklığı, motivasyonu, işe karşı olan ilgisi, iş performansı seviyeleri yüksek düzeylerde olur, örgütüne karşı yüksek düzeyde bağlılık formu olan özdeşleşme seviyesine erişir. Örgütüyle ortak amaç ve hedeflere sahip olarak örgüt kültürüne uyumlu hale gelir ve yüksek performans göstermeye başlar. Örgüte giriş aşamasında sahip olduğu endişeler kaybolur, İş değiştirme oranları daha düşük olur. Tersine durumunda ise yani örgütsel sosyalleşmenin başarısız olduğu süreçlerle yeni çalışan örgütsel rolünü gerekli etkinlikle yerine getiremez, düşük performans gösterir. Gerekli değer ve tutumları kazanamadığı için iş motivasyonu düşüktür, rol belirsizliği ve çatışması yaşar. Örgüt kültürünün değerlerini içselleştiremeyerek örgüte karşı düşük bağlılık hisseder ve örgüt değerlerini reddetme yoluna gidebilir. Görevinde bulunmak istemeyebilir ya da örgütten beklenenden çok daha erken ayrılma yoluna başvurabilir. Bu durumda örgüte tekrardan yeni bir eleman alma sürecine sebep olarak, zaman ve kaynak maliyetlerine sebep olabilir. Örgüt

üyelerinin yeni bir örgütte çalışmak amacıyla iş değiştirme oranlarındaki hızlı artış örgütsel sosyalleşmeyi hem bireyler hem de örgütler için oldukça kıymetli bir konuma getirmiştir

1.12. Örgütsel Sosyalleşme ile İlgili Yapılmış Çalışmalar

Lee (2013) tarafından yapılan “*Locus of Control, Socialization and Organizational Identification*” başlıklı çalışmada kontrol mevkimiz ve örgütsel sosyalleşmenin örgütsel özdeşleşmeyi nasıl etkilediğini incelemek amacıyla Tayvan’da 102 banka çalışanı üzerinde anket çalışması yapılmıştır. Taormina(1994, 2004) tarafından oluşturulan örgütsel sosyalleşme ölçeği, Edwards and Peccei (2007) tarafından oluşturulan örgütsel özdeşleşme ölçeği kullanılmıştır. Verilerin analiz edilmesinin sonucu olarak örgütsel sosyalleşme ve örgütsel özdeşleşmenin yüksek pozitif ilişkiye sahip olduğu, örgütsel sosyalleşmenin kontrol mevkimiz ve örgütsel özdeşleşme üzerinde aracı etkisi olduğu sonucuna varılmıştır (Lee, 2013: 150).

Saruhan (2017) tarafından “Örgütsel Sosyalleşmenin Örgütsel Özdeşleşme üzerine etkisi” adlı çalışma; Ankara’da faaliyet gösteren özel bir sektörde 163 çalışan üzerinde yapılmıştır. Taormina (1994, 2004) tarafından oluşturulan örgütsel sosyalleşme ölçeği ve Mael ve Ashforth (1992) tarafından oluşturulan örgütsel özdeşleşme ölçeği araştırmada kullanılmıştır. Araştırmanın sonucunda örgütsel sosyalleşmenin örgütsel özdeşleşme üzerindeki etkisinin, pozitif yönlü orta düzeyde anlamlı bir ilişki olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Diğer bir değişle çalışanların örgütsel sosyalleşmesi arttıkça örgütsel özdeşleşmesi de artacaktır. Ayrıca araştırmaya dâhil olan çalışanların örgütsel sosyalleşme ve örgütsel özdeşleşme boyutlarına ilişkin algılarının cinsiyet ve yaş değişkenine göre değişmediği, eğitim düzeyi, kurumda çalışma süresi ve mesleki kıdeme göre değiştiği sonucuna ulaşılmıştır (Saruhan, 2017: 75).

Aliyev (2014) tarafından yapılan “Örgütsel Sosyalleşme ve Örgütsel Özdeşleşme Arasındaki İlişki: Bir araştırma” adlı çalışmada, örgüt üyelerinin örgütsel sosyalleşme ve örgütsel özdeşleşme düzeylerini incelemek maksadıyla 156 banka çalışanı üzerinde araştırma yapılmıştır. Araştırmanın ölçekleri olarak Taormina (1994, 2004) tarafından oluşturulan örgütsel sosyalleşme ölçeği ve Mael ve Ashforth (1992) tarafından oluşturulan örgütsel özdeşleşme ölçeği kullanılmıştır. Araştırma sonucunda örgütsel sosyalleşme ve onun alt boyutları olan: iş eğitimi, çalışma arkadaşları desteği, geleceğe ilişkin beklentiler, örgütü anlama ile örgütsel özdeşleşme değişkenleri arasında

anlamli ve pozitif yönlü bir ilişki olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Cinsiyet, yaş, eğitim durumu, iş deneyimi ve örgütte çalışma süresi değişkenleri için, çalışanların örgütsel sosyalleşmenin alt boyutları ve örgütsel özdeşleşme açısından anlamli bir farklılık olmadığı, yalnız iş deneyimi farklı olan çalışanlar için iş arkadaşları desteği açısından anlamli bir farklılık olduğu sonucu çıkmıştır (Aliyev, 2014: 127).

Özdemir (2015) tarafından “*Örgütsel Sosyalleşme ile Örgütsel Vatandaşlık Arasındaki İlişli: Kişi-Çevre Uyumunun Rolü*” başlıklı tez çalışmasında, özel hazırlanmış bir modelden yola çıkan anket çalışmasıyla İstanbul’da 202 beyaz yakalı çalışan üzerinde kesitsel araştırma uygulanmıştır. Örgütsel sosyalleşmenin bir sonucu olan örgütsel vatandaşlık davranışının birbiriyle ilişkisi ve kişi-çevre uyumunun aracılığı bu çalışmanın inceleme konusu olmuştur. Bu çalışma sonucunda örgütsel sosyalleşme ve örgütsel vatandaşlık arasında bir ilişki olduğu sonucuna varılmış. Ayrıca kişi-çevre uyumunun (çalışanın doğru çevrede işgören olmasının önemine dikkat çeker), örgütsel sosyalleşme ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişkinin seviyesini yükselttiği sonucu tespit edilmiştir.

Özçelik (2008) “*Örgütsel Sosyalleşmenin, Örgütsel Bağlılığa Etkisi: Bir Uygulama*” adlı tez çalışmasında mühendislik ve müşavirlik alanında hizmet veren şirketin 146 çalışanına yapılan anket çalışmasının değerlendirmesi; örgütsel sosyalleşme ve örgütsel bağlılık arasında pozitif ve anlamli bir ilişki bulunduğu sonucuna varmıştır. Örgütsel sosyalleşme değişkeni örgütsel bağlılık değişkenini açıklamada önemli bir değişken olduğu kesinlik kazanmıştır. Bu bağlamda başarılı bir sosyalleşme süreci yaşayan çalışanların örgütsel bağlılık seviyeleri de olumlu yönde yükselir ve örgüte daha uyumlu hale gelirler sonucuna ulaşılmıştır.

Zonana (2011) “*İş Stresinin Örgütsel Sosyalleşme Düzeylerine Etkileri ve Bir Araştırma*” başlıklı çalışmasında, örgüt çalışanlarının sosyalleşme düzeyleri ve stres seviyelerinin ilişkisini incelemek amaçlanmıştır. 248 banka çalışanı üzerinden anket çalışmasında Taormina (1994, 2004) tarafından oluşturulan örgütsel sosyalleşme ölçeği ve 21 sorudan oluşan iş stresi ölçeği kullanılmıştır. Araştırmanın sonucunda iş stresi ve örgütsel sosyalleşme üzerinde anlamli bir ilişki tespit edilmiştir.

Taormina (2007) “*Interrelating Leadership Behaviours, Organizational Socialization and Organizational Culture*” başlıklı çalışmada, çeşitli örgütlerde çalışan 166 çalışan üzerinden liderlik davranışları, örgütsel sosyalleşme ve örgütsel kültür

arasındaki bağlantı analiz edilmiştir. Örgütsel sosyalleşme için Taormina (1994)'nin 20-soruluk anketi, Wallach'ın (1983) 24-sorulu örgütsel kültür anketi, Quinn's (1988)'in 32-soruluk liderlik anketi kullanılmıştır. Örgütsel sosyalleşme ile örgüt kültürü arasında, bürokratik kültür ve iş eğitimi arasında anlamlı ve güçlü pozitif korelasyon, bürokratik kültür ve gelecek beklentisi ilişkisi anlamlı negatif korelasyon, yenilikçi kültür ile eğitim ilişkisi negatif korelasyon, gelecek beklentisi arasında anlamlı ve pozitif korelasyon varlığı sonucuna varılmıştır. Ayrıca destekleyici kültür ve iş arkadaşları desteği ve iş eğitimi arasında güçlü pozitif korelasyon varlığı tespit edilmiştir.

İKİNCİ BÖLÜM

ÖRGÜTSEL ÖZDEŞLEŞME

2.1.Örgütsel Özdeşleşme

Özdeşleşme bir kişinin başka bir kişi ya da grupta, tatmin edici bir ilişki kurmayı istemesi nedeniyle, etkilenmeyi kabul etmesi durumunda ortaya çıkar (Kelman, 1961: 53). Bireyin bir kişinin ya da bir grubun fikrine, ona benzeyebilmek amacıyla uyma davranışında bulunması özdeşleşmedir (Kağıtçıbaşı ve Cemalcılar, 2019: 94). Özdeşleşme sonucu olan uyma davranışının özünü, uyulanın cazibesi ve değeri oluşturur. Uyulanın uyanın gözündeki değeri var olmaya devam ettiği sürece uyma davranışı da korunur, bu değer yitirilmesi durumunda da uyma davranışı kaybolacaktır. Özdeşleşme sayesinde bireyler değer verdikleri kimselere benzeme, onlar gibi olduğunu hissetme duygusunu deneyimlerler (Kağıtçıbaşı ve Cemalcılar, 2019: 95).

Foote (1951: 16) özdeşleşme kavramını gruplar ve örgütler açısından incelerken özdeşleşmeyi isteklendirmenin temeli olarak açıklamıştır. Bireylerin içinde buldukları gruplarla özdeşleşmedikleri durumlarda, aktivitelerinin ezbere yapılan onlar için değeri olmayan davranışlar olduğunu belirtmiştir. Bireylerin grup içi davranışlarına anlam kazandıran ise grupla özdeşleşmeleridir.

Özdeşleşme bireylerin örgütleriyle ya da başka alanlarla (diğer bireylerle, aile, gruplar, topluluklar vb.) kendilerini ifade ettikleri bir süreçtir. Başka alanların daha az yer kaplayan bir kısmını da değerler, hedefler, amaçlar, bilgi ve aktiviteler oluşturur. Yani bir birey aynı anda birçok hedefle kendini özdeşleştirebilir. Mesela hem kendini çalıştığı şirketle özdeşleştirirken hem de yaşadığı şehirle özdeşleşmiş olabilir, ek olarak belirli bir parti mensubu olarak da özdeşleşmeyi deneyimliyor olabilir (Cheney, 1983: 145).

Connaughton ve Dal'a göre (2004: 90) özdeşleşme bireyin kendini bir objeyle (birey, grup ya da örgüt) kesin olarak bir görmesi ve o objeyle psikolojik bir bağ kurmasıdır. Özdeşleşme aslında iletişimsel bir süreçtir, bireyin iletişimsel bir ifadeyle kimliğini inşaa etmesiyle oluşur. Etkileşimler sayesinde bireyler diğerleriyle bir özdeşleşme geliştirir. Özdeşleşme arzu edilen ortak hedeflere ulaşmak için önemlidir.

Bireylerin son yıllarda daha sık sosyal ve coğrafik değişiklikler yaparak hareketlilik göstermeleriyle arkadaşlar, aile üyeleri ya da coğrafi bölgeleriyle

özdeşleşmeleri daha zor hale gelmiştir. Diğer yandan sosyal ve kişisel hizmetlerin kurumsallaşmasıyla, sağlık hizmetleri gibi, gelişen teknolojinin de etkisiyle diğer bireylerle gerek duyulan kişisel bağlardan daha da uzaklaşmışlardır. Bu değişimlerin sonunda bireyler doğal süreçte zayıflayan bağlarının yerine yeni bir özdeşleşme modeli geliştirmişlerdir. Çalıştıkları örgütler kaybettikleri özdeşleşme modellerinin yerini güvenilir bir şekilde alarak, yeni bir özdeşleşme modeli olmuştur (Lee, 1970: 214). Bu bağlamda Lee (1970: 214) örgütsel özdeşleşmeyi bireylerin örgütle geniş çaplı bireysel özdeşleşmesi olarak tanımlamıştır.

Brown'a göre (1969: 353) bireylerin örgütsel özdeşleşmeleri örgütsel üyelikleri öz tanımlayıcı olduğu derecede gerçekleşir. Yani bireylerin örgütleriyle özdeşleşmesi belirli bir ilişki içinde oluşur. Bu ilişkide üç ana durum sağlanmalıdır; bireylere kişisel başarıları için örgütleri tarafından imkânlar sunulmalıdır, örgütün içinde bireyler güç sahibi olmalıdır ve özdeşleşmenin önünde rekabetçi başka durumlar olmamalıdır (Brown, 1969: 346).

Patchen'a göre (1970: 155) özdeşleşme grup ve örgütlerde üç başlık altında açıklanır; örgütle birlik hissi, örgüte destek ve diğer örgüt üyeleriyle paylaşılmış karakter algısıdır. Örgüt üyesi örgütle bir hissettiğinde kendini örgüte ait hisseder, örgütle bütünleşmiştir. İkinci olarak birey örgütü destekler. Örgütün gücünü ve örgüte kendi bağının gücünü destekleyici davranış ve tavırlar gösterir. Paylaşılmış karakter algısıyla ise bireyler kendi niteliklerini örgütteki diğer üyelerle benzer görür, ortak hedef ve amaçlara sahip olurlar (Patchen, 1970: 156-157).

Dutton, Dukerich ve Harquail (1994: 239) bireylerin kendilerini örgütleriyle güçlü bir şekilde özdeşleştirdikleri zaman, örgütlerini tanımlarken kullandıkları kavramlarla aynı zamanda kendilerini de tanımlar halde olduklarını ifade ederler. Bu bakış açısıyla örgütsel özdeşleşme bireylerin kendileri için sahip oldukları tanımlardaki kavramlarla, örgütü tanımlarken kullandıkları kavramların benzeşme derecesi olarak açıklanır. Bireyin örgütüyle kurduğu bilişsel bağlılık, aslında bireyin örgütü için sahip olduğu imgelere bağlıdır. İlk imge bireyin kendi örgütü için inandığı örgütünü özel, belirgin ve sağlam yapan kavramlardan oluşur. Bu ilk imge bireyin algıladığı örgütsel kimliği ifade eder. İkinci imge ise bireyin örgütün dışındaki insanların kendi örgütü için sahip olduklarını düşündüğü ve yorumladığı dış imgelemelerdir. Bireyin sahip olduğu bu iki imge onun örgütüyle ve örgütü ilgilendiren davranışlarla olan bilişsel ilişkisini etkiler. Eğer bireyin öz-kavramı algılanan örgütsel kimliğiyle aynı vasıfları içerirse bu

bilişsel bağ örgütsel özdeşleşmeyi meydana getirir (Dutton, Dukerich ve Harquail, 1994: 239-242). Örgütsel özdeşleşme için yapılmış diğer tanımlara Tablo 4’de yer verilmiştir.

Tablo 4. Örgütsel Özdeşleşme Tanımları

Yazar	Örgütsel Özdeşleşme Tanımları
Simon (1947: 218)	Bir kişinin örgütsel hedefleri kendi örgütsel kararlarını belirleyen değer dizinleri gibi kendi amaçları yerine koyma sürecidir.
Hall vd (1970:176)	Örgüt ile birey amaçlarının artarak bütünleşmesi ve uyumlu duruma gelmesi sürecidir.
Steers (1977: 46)	Çalışanların örgütüne bağlılıklarının güçlü bir formudur.
Tajfel (1978: 2)	Örgütsel özdeşleşme üç boyutla elde edilir. İlk boyut bilişsel yani örgüte üyelik bilgisidir. İkinci boyut değerlendirme boyutu, yani örgüt değerlerinin farkına varılmasıdır. Ek olarak üçüncü boyut, duygusal boyuttur, bu farkındalık ve değerlendirme boyutlarının birleşmesinden oluşur.
Bullis ve Bach (1991: 181)	Kişi ve örgüt arasındaki ilişkinin hem gelişim süreci hem de aynı zamanda bu sürecin bir ürünüdür.
Mael ve Ashforth (1992: 105)	Bireyin kendini belirli bir örgüte üyeliği ile tanımladığı sosyal özdeşleşmenin özel bir formudur. Birey kendini örgütüyle bir görür.
Pratt (1998: 172-207)	Bireyin örgütü hakkında sahip olduğu inançların kendisi için referans niteliğinde olduğu veya benlik tamamlayıcısı olmasıdır. Diğer bir ifadeyle “Örgütle ilgili ben kimim” sorusuna yanittir.
Rousseau (1998: 217)	Kişinin kendisini daha büyük bir bütünün parçası olarak hissetmesi durumudur.
Gossett (2002: 386)	Bireyler için basit bir işbirliği faaliyetinden daha fazla olan sosyal bir süreçtir. Birada yaşamak için gerekli olan duygu, değer ve kararları paylaşma fırsatı sunan ortaklık duygusudur.
Scott ve Lane (2007: 175)	Örgütü psikolojik olarak kendisinin bir parçası olarak görmektir.
Ashforth, Harrison ve Corley (2008: 334)	Bireylerin kendilerini tanımladıkları, bu tanımı diğer insanlara dile getirdikleri ve bu tanımı hayatları, işle ilgili ve diğer konular için yon bulucu olarak kullandıkları bir süreçtir.

Örgütler, örgüt misyonuna bağlı ve bölümlerinin hedeflerini başarmak için sorumlu hareket eden çalışanlar arzularlar (Miller vd., 1989: 626). Bu amaçla örgüt yönetimleri çalışanlarını sadece örgüte bağlı yetiştirmek için değil, aynı zamanda örgüt misyonuyla özdeşleşmiş hale getirmek için çabalarlar. Yeni çalışanlar kendi amaç ve değerleriyle örgütün amaç ve değerlerini benzer gördüklerinde, örgütsel amaç ve hareketliliği şekillendirme olanağına sahip olduklarında ve belirsizleri örgütsel amaç ve değerlerle uyum sağlayarak çözüme şansı gördüklerinde, örgütle özdeşleşmeye ikna olurlar. Bu nedenle özdeşleşmiş bireyler örgütüne karşı sadece bağlılık duyan çalışanlardan farklıdır. Çünkü bireyler örgütleriyle özdeşleştikleri zaman örgütün imaj ve değerlerinin üstüne kendi bireysel imajlarını oluştururlar. Örgütün değer ve amaçlarına uyum sağlayarak, kendilerine ait bir karar verme mekanizması geliştirirler. Bu şekilde örgüt tarafından kabul edilen değer ve amaçlar tamamlanır. Bu yönetsel açıdan istenen ve avantajlı bir durumdur. Çünkü özdeşleşme sayesinde, örgüt yönetiminde denetimsel eksiklik olduğunda bile, çalışanların örgütün en iyi şekilde faydasına olacak şekilde karar mekanizmasına sahip olacakları garantilenmiş olur (Miller vd.,1989: 627).

Örgütüyle özdeşleşen bireyler örgütüyle bütünleşmiş ve örgütün bir parçası olma hissini deneyimler. Örgüt artık bireyin benlik tanımlayıcısı olmasının yanında hayatının diğer alanlarında yön bulucu referansıdır. Özdeşleşme birey ve örgüt arasında ortaklık duygusu içeren bir ilişki içinde gerçekleşir. Yeni çalışanın örgütüyle özdeşleşebilmesi için kendi değerlerini örgütünkilerle benzer görebilmelidir, örgütün içinde güç sahibi olabilmelidir ve kendi kişisel başarıları için olanaklar sağlanmış olmalıdır. Örgütle güçlü özdeşleşmiş bireyler, örgütte üst yönetsel eksikliklerde bile örgütün faydasına kararlar alabileceği için, örgüt yönetimleri açısından çok arzulanan bir durumdur.

2.2. Sosyal Kimlik Teorisi

Bireylerin kimlik tanımlarının büyük bir bölümünü gruplarla olan ilişkileri şekillendirir. Kendi tanımımızı yaparken verdiğimiz cevaplar büyük ölçüde hangi gruplara ait olduğumuzla ortak bir cevap olur. Bireylerin kendisi için sahip olduğu düşünceler, benlik kavramı ya da diğer bir ifadeyle kim olduğu ile ilgili fikirleri özdeşleştiği grupların etkisindedir. Bu açıdan “sosyal kimlik” benliğin sosyal bir gruba üye olması sebebiyle ortaya çıkan ve duygusal bağlılık içeren bir koludur (Kagıtçıbaşı ve Cemalcılar, 2019: 263)

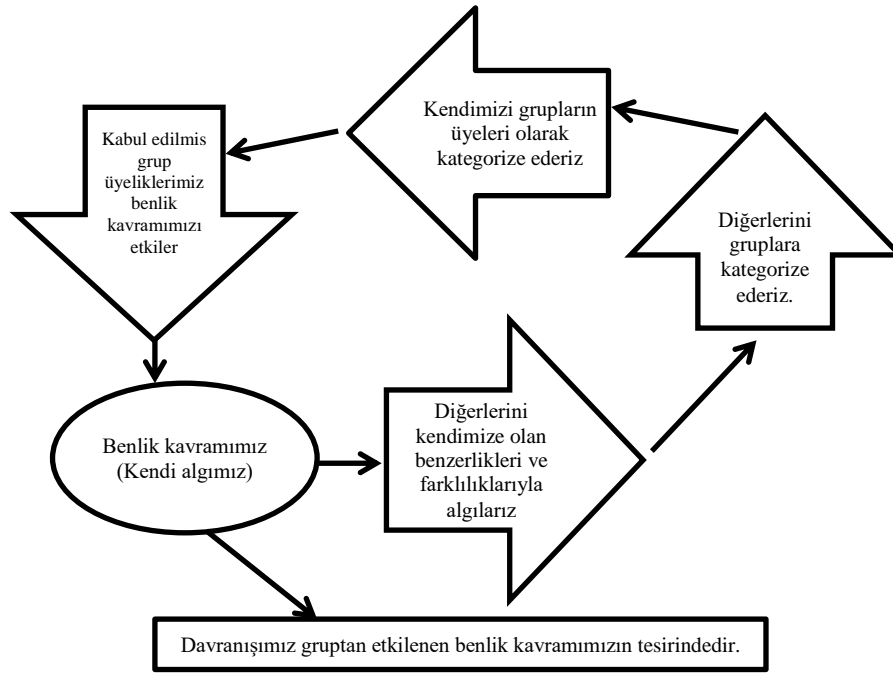
Tajfel'e göre (1982: 24) “sosyal kimlik”, “kişinin benlik tanımının, bir sosyal gruba ya da gruplara girişinden dolayı elde ettiği bilgi birikimden ve üyeliğe yüklediği değerden ve duygusal anlamlardan ortaya çıkan kısmı” olarak görülür. Tajfel ve Turner (1985: 16) sosyal kimlik teorisinde bireylerin kendilerini ve başkalarını çeşitli sosyal kategorilere (örgütsel üyelikler, dini inanç, cinsiyet, ortak yaş grupları vb.) ait olarak algılama eğiliminde olduğunu savunur. Bu teoriye göre bireyler belirli kategorilerde sınıflandırılabilir ve farklı bireyler farklı kategorilerden faydalanabilirler. Sosyal kategorize olma iki fonksiyona hizmet eder. İlk fonksiyonu, sosyal çevreyi kategorize edip düzenleyerek, bireye diğerlerini tanımlamak için sistematik bir yol sağlamasıdır. Birey kategorize olduğu grubun belirgin özelliklerini taşır. İkinci fonksiyonu ise bireyin kendisini konumlandırma ve sosyal çevrede tanımlama imkânı vermesidir. Sosyal kimlik teorisine göre benlik, bireysel kimliğin ve belli başlı grup kategorileri içeren sosyal kimliğin birbirleriyle uzlaşmaları ile oluşur (Asforth ve Mael, 1989: 21).

Sosyal kimlik teorisi hem benlik ve kimlik hem grup ve gruplararası davranışların teorisidir. Grup üyeliği ve gruplar arası ilişkiler içeriğiyle birlikte bireysel sınıflandırma, sosyal karşılaştırma ve grup içi tanımlayıcı özelliklerle oluşturulmuş benlik paylaşımı üzerine kurulmuştur. Teori iki büyük kimlik sınıfının benliğin farklı türlerini tanımladığını savunur. Sosyal kimlik benliğin bireyin grup üyeliklerinden olan kısmıyken, kişisel kimlik benliğin kişiye özel ilişkileri ve şahsına özel özelliklerini içeren kısmını tanımlar. Bu bağlamda aitlik hissettiğimiz gruplar kadar sosyal kimliğimiz varken, içinde olduğumuz özel kişilerarası ilişkilerimiz, şahsımıza özel niteliklerimiz kadar kişisel kimliğimiz vardır (Hogg ve Vaughan, 2017: 132).

Sosyal kimlik teorisinin iki temel önermesi vardır. Bunlardan ilki toplumun güç ve statü ilişkisinde birbirinden farklı olabilen özgün sosyal gruplardan inşaa edildiğidir. İkinci önermesi sosyal kategorilerin (büyük gruplar olarak örneğin milletler, orta gruplar olarak örneğin örgütler ya da küçük gruplar olarak klupler) üyelerine kim olduklarının, tanımlamalarının ve sonuçlarını değerlendirmelerini sağlayacak sosyal kimlik sağlamasıdır. Sosyal kimlik sadece kişinin niteliklerini tasvir etmez, aynı zamanda birinin nasıl düşünmesi gerektiğini, üye olarak nasıl davranması gerektiğinin formülünü verir (Hogg ve Vaughan, 2017: 431).

Mullins (2019: 305) örgütlerin içerisinde, bölümler, görevler, teknolojiler, proje grupları, mevkiler ya da hiyerarşik seviyeler olarak farklı fakat üst üste geçmiş gruplar olduğunu savunur. Örgütün verimliliği bu grupların birbiriyle olan işbirliğine bağlıdır.

Ancak sıklıkla karşılaşılan farklı gruplaşmalar, rekabet ve zıtlık yaratan karmaşık ilişkiler topluluğun diğer parçalarıdır. Sosyal kimlik teorisi grup üyeliğinin anlam ve öneminin bir vasfıdır. Kişisel kimliğimizin net algısına olan ihtiyaçtan dolayı, bağlı olduğumuz gruplar ya da sosyal kategoriler kendi algımızın tamamlayıcı parçalarıdır. İnsanların birbiriyle olan etkileşiminin doğal sürecinde, sosyal kategorizasyon, kendimizi ve kendi kimliğimizi referans alarak diğerlerini sınıflandırmamızı sağlar. Aşağıdaki Şekil 2’de sosyal ve benlik kategorizasyonlarımızın oluşumunu görebiliriz. (Mullins, 2019: 306).



Şekil 3. Sosyal ve Benlik Kategorizasyon Süreçleri

Kaynak: Mullins, 2019: 306

Kağıtçıbaşı ve Cemalcılar’a göre (2019: 263) sosyal kimlik kuramı iki ana esas üzerine inşaa edilmiştir:

- Herbirimiz içinde bulunduğumuz sosyal çevreyi kavrayabilmek amacıyla kategoriler kullanırız. Bu hedefin bir çıktısı olarak kategorilerin kendi içlerindeki ayrışmaları olabildiğince az ve kategoriler arasındaki ayrışmaları mümkün olduğunca fazla ayırt ederler.
- Kimi grupların üyesi olup diğer kimi grupların üyesi olmadığımız için doğal süreçte iç grup-dış grup ayrışmalarının bilincindeyizdir. İçinde bulunulan grup, diğer benzer gruplar üzerinden, iç grup-dış grup gibi,

şekillendirilen sosyal karşılaştırma sonucunda konumlandırılır (Turner, 1975: 30). Sosyal kategoriler bireyler için önemli olduğundan iç grup-dış grup farkındalığı açısından önemlidir.

Bu iki ana esasın çıkarımı olarak ana gruplar arası bazı özellikler ortaya çıkar. Kategorilerin kendi içindeki benzerlikler ve kategoriler arasındaki ayrışmaların önemli hale gelmesiyle iç grup üyeleri, dış grup üyelerine göre kendileri daha birbirine benzer görür, “*Gruplararası Abartma Teorisi*”. Güven ve beğeni tarzı olumlu hisler dış grup üyelerinden daha fazla olarak iç gruptan bireylere hissedilir, “*İç Grubu Kayırma İlkesi*”. İç grup ve dış grup arasındaki gruplar arası sosyal karşılaştırmalar, ek olarak rekabetler önemli hale gelir “*Sosyal Rekabet İlkesi*” (Kağıtçıbaşı ve Cemalcılar, 2019: 263).

Yani benliğin bireyin grup üyeliklerinden olan kısmı olan sosyal kimlikler, önemli kişisel değerlendirmeler içerdiği için, gruplar ve üyeleri için kendi gruplarının yararına olacak davranış stratejileri uygulamaya teşvik edici olurlar. Bireyler kendilerini grubun kimliğiyle özdeşleştirirler ve grubun yararı için kendi kişisel duruşlarından vazgeçmeye hazırlıklı olurlar. Bireyler sadece tek bir bireysel benlik taşımaz, farklı sosyal içeriklerden ve grup üyeliklerinden gelen çok sayıda benliklere sahip olurlar. Sosyal kimlik benliğin bireyin grup üyeliklerinden olan kısmınıyken, kişisel kimlik benliğin kişiye özel ilişkileri ve şahsına özel özelliklerini içeren kısmını tanımlar. Yani bireyler artık tek bir bireysel benlikle hareket etmeden, bir sosyal kategorinin de aynı zamanda bir parçası olduğunu bilerek davranış gösterir. Sonuçta benlik ve grup arasında psikolojik yönden farklılaşma kalmamıştır. Bireysel öncelikler iç grup öncelikleriyle bütünleşmiş, iç grubun refahı ve konumu en kıymetli amaca dönüşmüştür.

2.3. Örgütsel Özdeşleşmenin Önemi

Örgütsel özdeşleşme, örgütler, bireyler ve örgütsel davranış konusunu içeren birçok temel kavram açısından önemli bir konuma sahiptir. Özdeşleşme, insanların kim oldukları, yaptıkları işleri niçin yaptıkları, bazı örgütlere neden katıldıkları, bazı örgütlerden neden ayrıldıkları, işlerine olan yaklaşımlarının nedenleri, iş yerindeki bazı insanlarla olan iletişimlerinin sebepleri gibi birçok temel sorunun açıklamasıdır (Asforth vd., 2008: 334).

Cole ve Bruch’e göre (2006: 585) işveren örgüt ve bireyler arasındaki ilişki, aslında bireyin tavır, davranış ve iyi hali için oldukça önemlidir. Örgütsel özdeşleşme

bireyin kimliğinin, psikolojik olarak örgütün kimliğiyle birbirine sarmalandığı süreci kapsar. Örgütsel özdeşleşme kavramı örgüt çalışanların davranışlarını anlamak, tahmin edebilmek ve çalışanların davranışları etkileyebilmek açısından etkilidir.

Örgütsel özdeşleşme örgütlerin güçlenmesinde büyük rol oynar. Çalışan özdeşleşme sayesinde örgütle birlik hissini, örgüte destek olma arzusunu ve diğer örgüt üyeleriyle paylaşılmış karakter algısını deneyimler (Patchen, 1970: 155). Örgütle özdeşleşmiş birey örgütüne destek için gönüllü olarak daha uzun saatler ücret beklentisi olmadan çalışabilir, dışarıdan başka cazib teklifleri reddedebilir, örgütü dışarıdan olanlara karşı savunabilir, örgütün amaçları için yüksek şevk gösterebilir. Paylaşılmış karakter algısıyla bireyler kendi niteliklerini örgütteki diğer üyelerle benzer görerek ortak hedef ve amaçlara sahip olurlar (Patchen, 1970: 156-157).

Örgütsel özdeşleşme birey ve örgüt arasındaki ilişkinin geliştirilmesinin hem ürünü hem de sürecidir. Bireyler örgüte ilk başladıklarında örgütün değerlerini anlamak için araştırırlar ve direk örgütle ilişkiler geliştirmezler. Örgüte yeni bireylerin bölümlerinden mevcut üyelerle olan iletişimleri onların örgütsel özdeşleşmelerini olumlu yönde etkiler. Bireyler örgütleriyle özdeşleştikleri zaman ilişkilerindeki gelişim sadece işle ilgili değildir, çok yönlü ilişkiler kurarlar. Bu çok yönlü çeşitli ilişkiler, bireyler için daha sağlam, destekleyici ve etkilidir. Örgütsel özdeşleşme örgüt içindeki bu çok yönlü ilişkilerden etkilenir. İşte bu aşamada yani bireylere örgütsel kararlar aktarıldığında ve örgütleriyle özdeşleştiğinde, bireyler örgütleri için daha iyi kararlar alabilirler (Bullis ve Bach, 1991: 181-184).

Örgütsel özdeşleşme bireylerin inanç ve davranışlarını etkileyerek örgütün köklerini güçlendirir. Özdeşleşmesi güçlü olan örgüt üyesinin örgütü hakkında sahip olduğu inançlar daha olumlu hale gelir. Birey örgütünü değerli çıktılar üreten bir organizasyon olarak görme eğilimdedir. Örgütü daha olumlu değerlendirme eğiliminin sonucunda örgütün oluşturulmuş dış imajı ve algılanan örgüt kimliliğinin çekiciliği artışa geçer. Üyelerin inançlarını etkilemesinin yanında güçlü bir özdeşleşme, bireylerin davranışlarını da etkiler (Dutton vd., 1994: 253). Güçlü bir örgütsel özdeşleşme örgüt üyelerini örgütün gelecekte var olması için uyum sağlamış halde tutar. Bireyler güçlü bir şekilde özdeşleştikleri için kendi varoluş mücadelelerini örgütün varoluş mücadelesine bağlı kılar. Bu durumun da iki etkisi görülür, ilki bireyler arası dinamiklerdir. Bireyler güçlü şekilde özdeşleştiklerinde grup-içi diğer üyelerle daha çok işbirliği kurma ve grup dışındaki diğer bireylerle daha çok rekabet gösterme

eğilimindedirler. İkinci olarak da örgüte ve örgütün üyelerine fayda sağlayacak görevlere daha çok çaba sarfetme eğilimde olurlar (Dutton vd., 1994: 254).

Özdeşleşmenin örgütler için olduğu kadar bireyler için de önemi büyüktür. Bireyler için özdeşleşme kendilerini tanımladıkları, bu tanımları diğer insanlara anlattıkları ve bu tanımın rotasında hayatlarını, çalışmalarını şekillendirdikleri bir süreçtir. İnsanların örgütleriyle özdeşleşmelerinde bazı benlik güdülerinin tatmin edilmesi rol oynar. Kendini geliştirme, kendiyle tutarlılık içinde olma gibi güdüler örgütsel özdeşleşme sürecinde bireyleri yönlendirir. Kendini geliştirme güdüsünün örgütsel özdeşleşme sayesinde karşılanmasıyla birey özgüven duygusunun arttığını hisseder çünkü daha değerli bir kimliğe sahip olmuştur ve benliği olumlu yönde yükselmiştir. Bu güdülerin yanında belki de daha önemlisi insanların benlik kavramını genişletmek, kendinden başkalarıyla bağlantı içerisinde olmak ve daha büyük bir gruba ait olduğunu hissetmek gibi temel insani arzuları olmasıdır. Birey bu durumda ben yerine biz olma, daha büyük bir bütünün parçası olma duygularını yaşar. Ayrıca bu benlik güdülerinin ve arzuların yanında, temel insan ihtiyaçlarından olan güdüler, güvenlik, duygusal bağlanma ve belirsizliklerin azaltılması gibi, bireylerin örgütleriyle özdeşleşmelerinin sağladığı faydalardandır (Asforth vd., 2008: 334-335).

Örgütsel özdeşleşmenin diğer bir önemi de örgütsel davranış çalışmalarının yapı taşlarından olarak, örgütler için önemli diğer kavramlarla olan yoğun ilişkisidir. Örgütlerin performans yönetimi, örgütsel vatandaşlık davranışları konularında örgütsel özdeşleşme önemli bir konuma sahiptir (Campbell, 2014: 2). Bu yüzden kendini örgüt kimliğiyle bütünleştiren, örgütüyle bir gören bireyin örgütsel özdeşleşmesi de etkili bir örgütsel bağlılıkla örtüşür (Campbell, 2014: 6). Bireyin güçlü örgütsel bağlılığı aslında bir özdeşleşme formudur. Özdeşleşme bir çalışanın örgütü için geliştirdiği en yüksek bağlılık seviyesidir. Güçlü bir bağlılık yüksek derecede duygusal özdeşleşme ister, çalışan kendini örgütün parçası olarak görür (Carmeli, 2005: 447).

Çalışanlar örgütleriyle güçlü bir şekilde özdeşleştiklerinde örgütün değer, amaç ve gelecekteki durumunu; kendi değer, amaç ve gelecek durumuyla bir gördüğü için örgütün yararına yüksek çaba harcamaya hazır haldedir. Bu birey aynı zamanda örgütün faydası için diğer örgüt üyeleriyle işbirliği içinde olmaya gönüllüdür. Özdeşleşme örgütler için faydalı olduğu gibi bireyler için de çok önemlidir. Bireyler örgütleri için sahip oldukları inançların kendilerine referans alırlar ve kimlikleri oluştururlar. Birey temel benlik güdülerinden, kendini geliştirme, kendiyle tutarlılık içinde olma,

kendinden başkalarıyla bağlantı içinde olma gibi güdülerini tatmin ederken, aynı zamanda güvenlik, belirsizliklerin azaltılması gibi önemli ihtiyaçlarını da karşılamış olur. Örgütsel özdeşleşme, örgütsel bağlılık, performans, örgütsel vatandaşlık gibi diğer örgütsel davranış konularıyla da yakından ilişkili olduğu için değerli bir çalışma konusu olmuştur.

2.4. Örgütsel Özdeşleşmenin Modelleri

İnsanların örgütleriyle olan ilişkileriyle kendilerini tanımlama yolları örgütsel araştırmacıların son yıllarda inceleme konusu olmuştur (Kreiner ve Ashforth, 2003: 1). Bireylerin örgütleriyle olan ilişkileri ve bunların etkilerinin detaylandırıldığı farklı örgütsel özdeşleşme modelleriyle ortaya çıkmıştır.

2.4.1. Kreiner ve Ashforth'un Geliştirilmiş Örgütsel Özdeşleşme Modeli

Örgütsel özdeşleşme konusunda hazırlanmış son çalışmalar, bireyin örgütünden kendine kimlik çıkartma yollarını daha detaylı inceleyerek, “Geliştirilmiş Özdeşleşme Modelini” ortaya koymuşlardır (Kreiner ve Ashforth, 2004: 1). Özdeşleşmenin geliştirilmiş modeli özdeşleşmenin yanında “Özdeşleşmeme”, “Kararsız Özdeşleşme”, “Tarafsız Özdeşleşme” boyutlarını açıklamıştır.

2.4.1.1. Özdeşleşmeme Boyutu

Örgütsel özdeşleşmeme, bireyin bir öz-algı olarak kendi kimlik algısını ve örgütü için sahip olduğu kimlik algısını, bilişsel olarak ayrıştırması ve birbirleriyle olumsuz ilişkilendirerek kendini ve örgütünü sınıflandırmasıdır. Örgütsel özdeşleşmeme bireylerin örgütün olumlu özelliklerini kabul edip ve olumsuz özelliklerini engelleyici olarak, kendini örgüte atfedilmiş uygunsuz değerlerden ve olumsuz kalıplardan uzak tutmak arzusuyla güdülenmesiyle ortaya çıkar. Araştırma sonuçlarına göre “özdeşleşmeme” bireylerin kendilerini örgütten algısal olarak ayrı görmelerinin sonucuyla, belirli konularda sesini yükseltme, gönüllü işler yapma gibi harekete geçmesine sebep olur (Elsbach ve Bhattacharya, 2001: 393).

Özdeşleşmeme aslında özdeşleşmenin tam zıttı olarak açıklanamaz. İki kavram arasında karmaşık bir ilişki vardır. Özdeşleşmeme ayrı ve kendine özgü psikolojik bir durumdur. Özdeşleşme ile bireyler örgütle olumlu yönden bağlantı içindeyken özdeşleşmeme tipik olarak bireyin örgütten olumsuz bağını ayrıştırmasını içerir. Aslında özdeşleşme ve özdeşleşmemenin de ana hedefi olumlu sosyal kimliğin korunmasıdır. Fakat bu amaca giden yollar oldukça farklıdır. Diğer yönden örgütler

için üyelerinin özdeşleşmeme durumunu görmesi istenen bir durum olmaz, çünkü özdeşleşmeme aslında üye ve örgüt arasında hissedilen derin zıtlığın sonucudur. Güçlü şekilde özdeşleşmemiş çalışanların örgüt bünyesinde tutulması durumunda yöneticilerin çalışan için göstereceği uğraş da, işten çıkarılması durumunda karşılaşılabilecek maliyetler de örgüt için zarar verici olabilir (Kreiner ve Ashforth, 2004: 3).

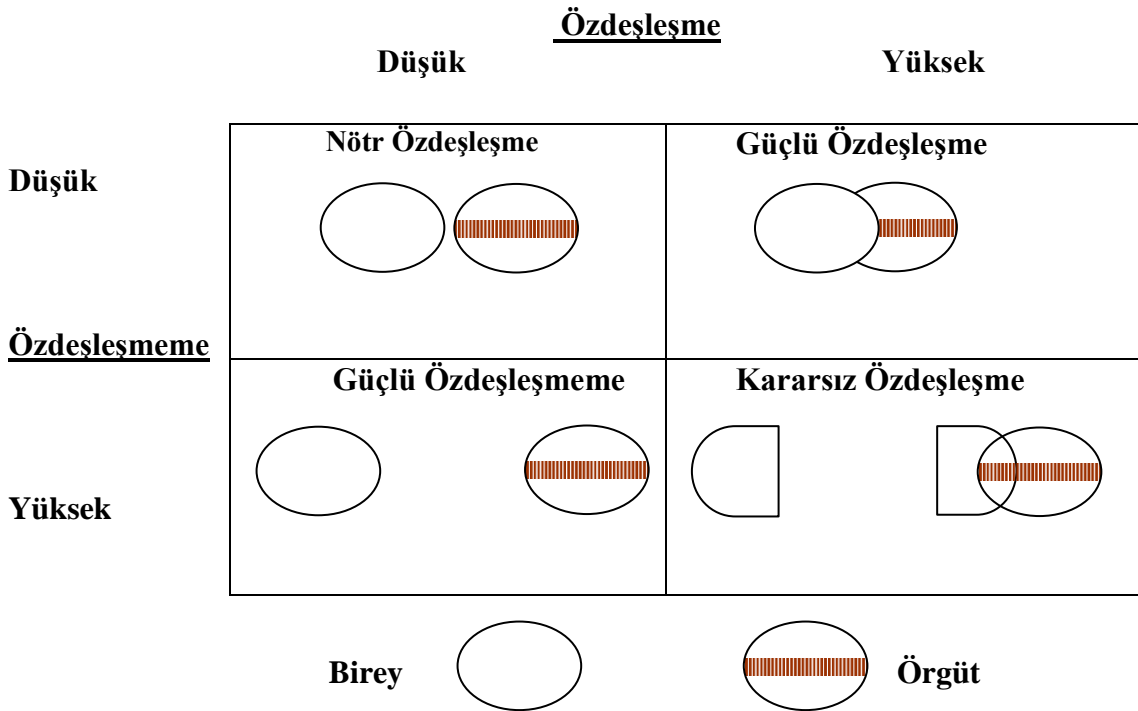
2.4.1.2. Kararsız Özdeşleşme Boyutu

Modern örgütlerin karmaşıklığı, belirsizliğinin yanında tipik bireylerin değer, amaç ve inançlarına olan gevşek bağlılığı dolayısıyla bir kişi örgütü ve örgütünün farklı yönlerine hem özdeşleşme hem de özdeşleşmeme gösterebilir. Yani birey örgütüyle ve onun bazı yönleriyle özdeşleşebilirken aynı anda örgütüyle ya da onun bazı yönleriyle özdeşleşmeme durumunda olabilir. Bu durum “Kararsız Özdeşleşme” boyutu olarak açıklanır. Kararsız özdeşleşme derecelerine bağlı olarak örgüt üyeleri, zıttı durumda örgütün yararına harcanması yerine, değerli bilişsel ve duygusal kaynakları kullanırlar ve istenilen iş performansına ulaşabilmek için elinden geleni yapmaya gönülsüzdürler. Birey örgütüyle farklı konularda özdeşleşme ve özdeşleşmeme durumunda olabilir. Örneğin örgütüyle müşteri odaklı olması yönüyle özdeşleşirken, maliyet düşürücü yönüyle özdeşleşmeme boyutunda olabilir. Birey örgütüyle aynı konuda da bunu deneyimleyebilir, örneğin örgütün maaliyet düşürücü olma politikasına verimliliği arttırma yönüyle özdeşleşirken, kaliteden ihmal olması yönüyle özdeşleşmeme boyutunda olabilir (Kreiner ve Ashforth, 2004: 4).

2.4.1.3. Tarafsız Özdeşleşme Boyutu

Bireylerin örgütleri için algısı hem özdeşleşme hem de özdeşleşmeme boyutunda olabilir. Kişiler bu bağları bilinçli olarak da kurmamak niyetinde de olabilir. Bir hakemin anlaşmazlığa düşün iki taraf arasında tarafsız olması gibi bir çalışan da işvereniyle ne kimlik örtüşmesi ne de kimlik ayrışması algılamıyor olabilir. Bireyler bilinçli olarak da olumlu olumsuz güçlü bağlanmalardan, örgütlerle geçmiş deneyimlerinden, kendi tanımlamalarından ya da yönetim stillerinden dolayı kaçınıyor olabilirler. Bu yüzden özdeşleşme ve özdeşleşmeme durumunun olmaması kişi için bireysel bir tanım olabilir. Çoğunlukla tarafsız özdeşleşme çalışanlar için ideal olmayan bir durumdur, çünkü kendini tanımlarken örgütünün değer amaç ve misyonu için tarafsız bir görüşte olan çalışanın bağlılık hissedip örgüte katkıda bulunma ihtimali daha düşüktür (Kreiner ve Ashforth, 2004: 5).

Aşağıdaki şekilde iki ana boyutla özdeşleşme ve özdeşleşmeme kategorize edilmiş ve dört farklı gerçeklik meydana gelmiştir. Kararsız özdeşleşme boyutunun hem özdeşleşmenin hem özdeşleşmemenin yüksek olduğu durumlarda meydana geldiği görülür. Tarafsız özdeşleşme ise hem düşük özdeşleşme hem de özdeşleşmeme yaşayan çalışanların durumudur. Güçlü özdeşleşmeme ise özdeşleşmemenin yüksek özdeşleşmenin düşük olması durumunda görülürken, aksi durumda ise güçlü özdeşleşme görülür. Aşağıdaki Şekil 4’te Genişletilmiş Özdeşleşme Modeli açıklanmıştır.



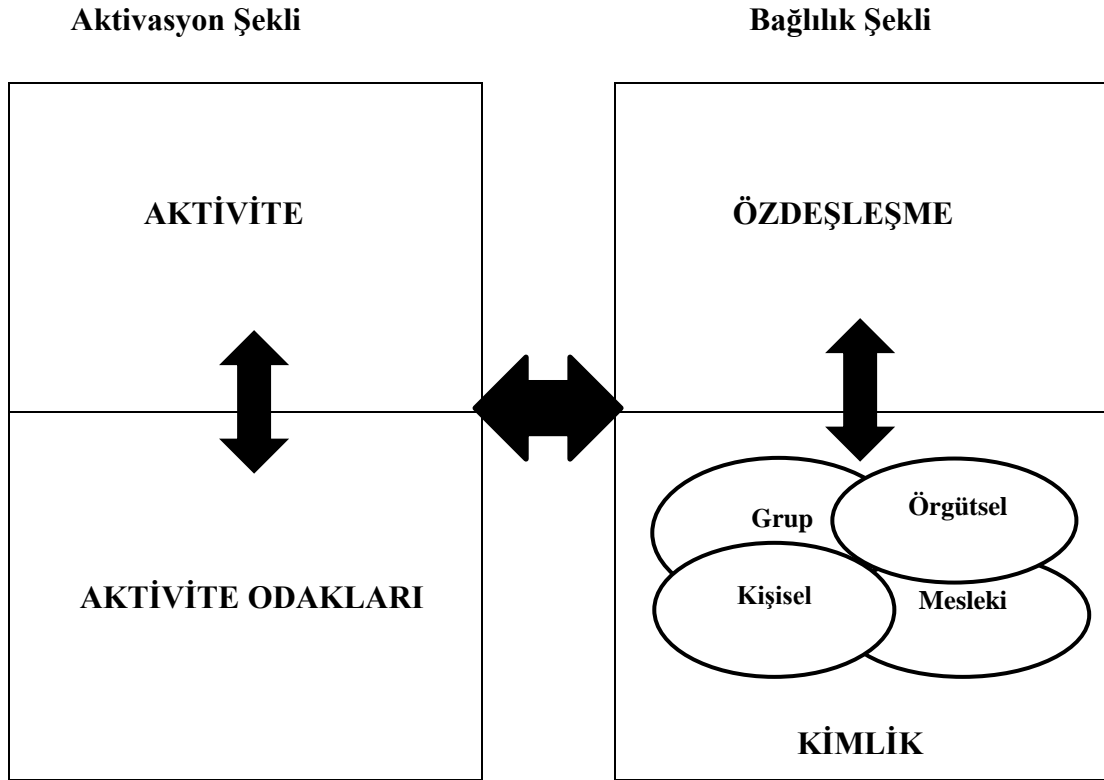
Şekil 4. Genişletilmiş Özdeşleşme Modeli

Kaynak: Kreiner ve Ashforth, 2004: 25

2.4.2. Scott, Corman ve Cheney’in Örgütsel Özdeşleşme Modeli

Scott, Corman ve Cheney’nin (1998: 302) geliştirdiği “Yapısal Teori” özdeşleşmeyi bir bağlılık süreci ve bu sürecin bir ürünü olarak tanımlar. Yapısal teori üç kavramı tüm özdeşleşme sürecine uygulamak ister: “yapının ikililiği”, “yapının bölgeselliği” ve “durumsal eylemdir”. “*Yapının ikililiği*” kimliği bir yapı, özdeşleşmeyi bir sistem olarak görerek adanmışlık sürecini tanımlar. “*Özdeşleşme süreci*” ya da “*adanmışlık süreci*” kimlik ve özdeşleşmenin ilişkisini gösterir. Kimlik bazı kurallar kümesi ve kim olduğumuzla ilgili kaynaklardır. Kimlik hepimizin ihtiyaç duyup referans aldığı yararlı bir yapıdır. Kimlik ve özdeşleşmeyi açıklığa kavuşturmak istediğimizde biz onları ayrı amaçlar için açıklamaya başlarız, fakat biz onların ikililiği

üzerinde onların keskin farklılıklarından daha çok dururuz (Scott vd. 1998: 302-306). İkinci kavramı ise “yapının bölgeselliği” oluşturur. Bu kavram zaman belirten, mekânsal ya da zaman-yer farklılaşması içeren bölgelerdir. Şekil 5’teki gibi dört anahtar kimlikten oluşur.



Şekil 5. Yapısal Özdeşleşme Modeli

Kaynak: Corman ve Cheney, 1998: 307

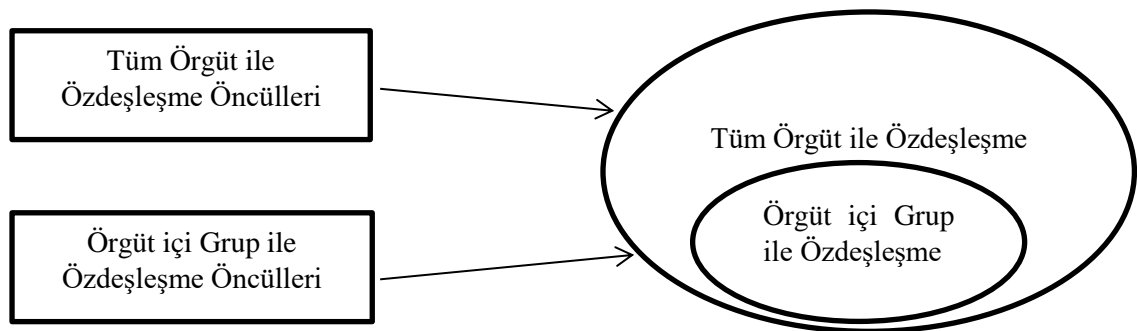
Kişinin kendine ait özel bilgilerini içeren “*kişisel kimlik*”, takım ve bölümlerle etkileşimin güçlü olmasını ifade eden “*çalışma grubu kimliği*”, birincil düzeyde örgütün bütünüyle etkileşimin güçlü olmasını ifade eden “*örgütsel kimlik*” ve kişinin faaliyetlerinin mesleki ilişkilere etkisinin güçlü olmasını ifade eden “*mesleki kimlik*” olarak açıklanır. Bu dört kimlik türü yapının bölgeselliğini açıklar (Scott vd., 1998: 312–313). “*Durumsal eylem*” ise adanmışlık sürecinin en önemli aşamasıdır. Örgüt üyelerinin bir veya daha fazla hedefle ne zaman özdeşleşeceğini açıklar ve özdeşleşmenin durumlara göre farklılaşabileceğini gösterir. Örgüt üyelerinin rutin ve rutin olmayan çalışma faaliyetlerinin bağlamları özdeşleşme düzeylerine farklı yönlerde tesir eder ve onların özdeşleşmelerini hareketlendirir (Scott vd. 1998: 319).

2.4.3. Reade'nin Örgütsel Özdeşleşme Modeli

Reade (2001: 1272) özdeşleşme için geliştirdiği “*Temel Model*” kapsamında örgütün tek bir birim olarak görünmesine rağmen çok sayıda farklı odakları olduğunu açıklar. Örgüt üyeleri aslında iç içe geçmiş örgüt içi gruplardan aynı anda birden fazlasının üyesi olabilir. Örgütle ve örgütün içindeki gruplarla bireyin özdeşleşme seviyelerine ve öncüllerine bakılmalıdır. Çalışanlar örgüt içindeki kendi çalışma gruplarına ve örgüt içindeki diğer gruplara karşı farklı tavırlar gösterebilirler, kendi meslek ya da profesyonel iş grubuna ve örgüte karşı farklı tavırlar gösterebilir, ya da örgütsel alt bölüme ve geniş örgüte farklı tavırlar gösterebilir. Reade bu durumu “çiftli özdeşleşme” olarak tanımlar.

Sosyal kimlik teorisinden özdeşleşmeye bakıldığında bireylerin örgüte karşı algıladıkları aitlik duygusu ve örgüt üyeliğinden aldıkları güçle özgüvenleri yükselir. Üyelikleriyle örgütten bir öz-benlik kazanırlar. Çalışanlar aynı anda bir bölümün, departmanın ve örgütün tamamının üyesidirler. Dolayısıyla bir örgütte çalışanların birkaç farklı grup üyeliği ve bundan dolayı da farklı sosyal kimlikleri olur. Örgüt içinde farklı gruplara ait olan çalışanlar aynı zamanda bu grupların ayrımının da farkındadır. Yani bir bireyin bir gruba ait olması diğer gruplara ait olmasına mani değildir

Reade'nin (2001) modelinde özdeşleşmenin öncülleri grubun prestiji, ayırt edici yönleri, üstlerin desteği, üstlerin takdiri, kariyer geliştirme imkânlarıdır. Bu faktörler örgütsel özdeşleşme düzeyleri için belirleyici unsurlardır ve örgütsel özdeşleşme düzeylerini artırır. Bu faktörler grup içinde hissediliyorsa grup içi özdeşleşme, tüm örgüt için hissediliyorsa tüm örgüt için özdeşleşme seviyelerini artırır (Reade, 2001: 1273-1275). Aşağıdaki Şekil 6'da temel model açıklanmıştır (Reade, 2001: 1271).



Şekil 6. Örgütsel Özdeşleşme için Temel Model

Kaynak: Reade, 2010: 1273

2.5. Örgütsel Özdeşleşmenin Sonuçları

Örgütsel özdeşleşme süreci çalışanların örgütleriyle bütünleşmesini sağlar. Bu sürecinin başarılı yönetilmesiyle hem örgütler ve hem de çalışanlar birçok olumlu kazanımlar elde ederler.

Miller vd.'e göre (1989: 626) örgütüyle özdeşleşmiş çalışanlar, örgütleriyle yüksek bağlılık içerisinde olmanın da ötesinde bir seviyededirler. Özdeşleşmiş bireyler kendi karar verme mekanizmalarını geliştirmişlerdir. Bu yüzden örgüte katkı sağlarlar, örgütün değer ve amaçlarındaki eksiklikleri kapatırlar. Yönetimsel eksikliklerde dahi örgütün faydasına karar verileceğinin garantisidirler.

Patcher'e göre (1970: 157) örgütsel özdeşleşme örgütleri güçlendirir. Özdeşleşen bireyler kendilerini örgütle bir hissederler, örgütle ortak amaç ve hedeflere sahip olurlar. Örgütün ve özdeşleşerek kendinin de gördüğü bu hedef ve amaçlara ulaşmak için yüksek çaba ve fedakârlık göstermeye hazırdırlar.

Bullis ve Bach'e göre (1991: 181-184) örgütsel özdeşleşme örgüt içindeki çok yönlü ilişkilerden etkilenir. Bireyler özdeşleştikleri zaman örgüt içindeki diğer bireylerle sadece işle alakalı olmayan çok yönlü ilişkiler kurarlar. Bu ilişkiler bireyler için daha sağlam ve destekleyici oldukları için örgütsel özdeşleşme seviyelerini etkiler. Özdeşleşmiş bireyler olarak örgüt için daha iyi kararlar alabilirler üyelere dönüşür. Ayrıca örgüt için de iletişim yoluyla bireylerin kararlarını etkileme imkânı sağlanmış olur.

Dutton vd.'e göre (1970: 157) bireyler örgütleriyle özdeşleştikleri zaman örgütleri hakkındaki inançları daha olumlu hale gelir. Örgütün diğer bireyleriyle de daha çok iş birliği kurma ve örgüt dışı diğer bireylerle daha çok rekabet halinde olma eğilimindedirler. Bu durumda örgütün varoluş mücadelesi açısından örgüte büyük avantaj sağlar.

Asforth vd.'e göre (2008: 335) özdeşleşmenin örgütlere olan yararının yanında bireyler için de oldukça faydalıdır. Bireyler özdeşleşmeleri sayesinde birçok benlik güdülerini (kendini geliştirme, kendiyile tutarlılık içinde olma, kendinden başkalarıyla bağlantı içinde olma vb.) tatmin ederler. Ayrıca örgütsel özdeşleşmeleri sayesinde kendilerini büyük bir bütünün parçası olarak görürler Bu hisler bireyin kimliğini ve özgüvenini destekler.

Connaughton ve Dal'a göre (2004: 90) özdeşleşme aslında iletişimsel bir süreçtir. İletişimsel süreçlerle örgütüyle özdeşleşen çalışanların örgütüne bağlılık seviyeleri daha yüksektir. Örgütten ayrılma ve ya çıkma eğilimleri daha düşüktür. Örgütün kimliğine uygun hareket etme eğilimindedirler. Özdeşleşme ve bağlılıklarıyla örgüt çalışanları etkilenmeyi kabul ederler.

Örgütsel özdeşleşme çıktıları olarak çalışanlarda yükselen özgüven, tatmin, bağlılık, iş performansı, verimlilik ve örgüt içi dayanışmada artışlar gözlemlenir. Özdeşleşmiş çalışanlar örgüte katkı yapabilen bireylerdir, örgütün değer ve amaçlarını tamamlayabilirler. Çalışanların işten ayrılma oranlarında azalmaya neden olur. Örgütler çalışanlarıyla ortak amaç ve hedeflere sahip olarak gelecekteki varoluşlarını güçlendirirler. Yüksek özdeşleşme seviyeleri hem örgüt yönetimleri hem de çalışanlar açısından arzulanan kazanımlardır.

2.6. Örgütsel Özdeşleşme ile İlgili Yapılan Çalışmalar

Örgütsel özdeşleşme sayesinde örgüt çalışanları kendilerini örgütle bir hissederler. Çalışanlara sağladığı bu aidiyet duygusu örgütlerin verimli bir şekilde varlığını devam ettirmesini sağlayan faktörlerdendir. Özdeşleşme hem çalışanlara hem örgütlere sağladığı önemli faydalarıyla ve örgütsel alanda birçok diğer kavramla yakından ilişkili olmasıyla literatürde geçmişten bu yana üzerinde çalışmalar yapılmıştır.

Brown (1969: 346) özdeşleşme ve örgütsel katılımın şartları üzerine 843 çalışan üzerinde anket yöntemiyle Amerika'da çalışma yapmıştır. Bu çalışmada örgütsel özdeşleşmeyi etkileyen faktörler incelenmiştir. Bireylerin üç durumda örgütüyle özdeşleştiği düşünülmüştür. İlk durum, bireylerin örgütün kendilerini geliştirmek için imkânlar sunduğunu görmesi, ikincisi örgütün içinde güç sahibi olduklarını hissetmeleri, üçüncüsü özdeşleşmeleriyle rekabet edecek başka kaynaklar olmamasıdır. Bir birey örgütüyle, başarı odaklılık gibi sembolik güdülerinin doyurulma imkânının olmasıyla özdeşleşir. Yani özdeşleşme, kazanç, mevki, daha yüksek standartta çalışma şartları gibi yararcı güdülerden bağımsızdır (Brown, 1969: 347).

Lee'ye göre (1971: 213) çalışanların örgütsel özdeşleşme dereceleri onların örgütsel davranışlarını etkileyen önemli faktörlerdendir. Lee çalışmasında örgütsel özdeşleşmenin belirleyicileri ve özdeşleşmenin çalışan motivasyonu ve iş tutumlarıyla olan bağlantısını analiz etmiştir. Bunun için bilim alanında 170 çalışan üzerinde anket

çalışması uygulamıştır. Araştırmanın sonucunda yüksek örgütsel özdeşleşmesi olan örgüt çalışanlarının düşük örgütsel özdeşleşmesi olanlara göre daha üretken daha motivasyonlu, ödüllendirmiş, daha tatminli ve örgütten ayrılmaya daha az meyilli oldukları ortaya çıkmıştır. Örgütsel özdeşleşme çalışanın işle ilgili tavırlarını ve motivasyonunu etkiler. Ayrıca örgütsel özdeşleşme tanımlanırken, çalışanların örgütte başarı imkânı algısı, iş itibarı algısı, yönetimle olan ilişkileri, örgütün itibarı gibi faktörler de açıklanır (Lee, 1971: 215) .

Mael ve Ashforth (1992: 104), örgütsel özdeşleşmenin modelini analiz etmek için 297 kolej mezunu üzerinden anket çalışması yapmıştır. Bireyler örgütsel özdeşleşmeyle örgüte birlik algısı ve örgüte aitlik hissiyatına sahip olur. Yapılan çalışmada mezunların özdeşleşmesi dört örgütsel öncü faktöre bağlanmıştır. Bunlar örgütsel özgünlük, örgütsel itibar, örgütler arası rekabet ve negatif yönde örgüt içi rekabettir. Örgütü sahiplenme, katılımın yakınlığı, negatif yönlü olarak diğer katılım yapılan kurumların sayısı, mentorluk ilişkisinin varlığı, örgütüyle tatmin olma, aşırı duygusallık, özdeşleşmeyi etkileyen bireysel öncülerdir. Örgütsel özdeşleşmenin sonuçları ise finansal katkılarda bulunmak, başkalarına kurumu tavsiye etme gönüllülüğü, farklı örgütsel işlevlere katılmaktır (Mael ve Ashforth, 1992: 109).

Tüzün (2006)'ün "*Örgütsel Güven, Örgütsel Kimlik ve Örgütsel Özdeşleşme İlişkisi, Uygulamalı Bir Çalışma*" başlıklı doktora tezi çalışmasında, örgüt çalışanları tarafından kavranan örgütsel güven, örgütsel kimlik ve örgütsel özdeşleşme ilişkisi incelenmiştir. Ankara'da faaliyet gösteren kamu ve özel sektör bankalarından 645 çalışan üzerinde anket çalışması uygulanmıştır. Araştırma sonucunda, örgütsel kimliğin, örgütsel güven üzerindeki etkisinin anlamlı olduğunu, örgütsel güvenin özdeşleşme üzerindeki doğrudan etkisi de analizlerde anlamlı sonuç verdiği tespit edilmiştir. Algılanan örgütsel kimliğin ise özdeşleşme üzerinde etkisi anlamlı sonuç vermezken, örgütsel güven vasıtasıyla özdeşleşmeye dolaylı etkisi anlamlı sonuç vermiştir.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

ÖRGÜTSEL SOSYALLEŞME İLE ÖRGÜTSEL ÖZDEŞLEŞMENİN İLİŞKİSİ: BİR ARAŞTIRMA

Bu bölümde, önceki bölümlerde teorik açıdan inceleyerek açıkladığımız örgütsel sosyalleşme ile örgütsel özdeşleşmenin ilişkisi bir saha araştırması ile analiz edilmiştir.

3.1. Araştırmanın Amacı ve Önemi

Rekabet ve değişimin çok hızlı yaşandığı günümüz iş koşullarında örgütlerin en büyük avantajı elindeki iş gücünü verimli bir şekilde kullanabilmesidir. Çalışanların iş değiştirme oranlarının geçmiş yıllara kıyasla çok yüksek olması örgütlere hem maliyet hem de verimlilik açısından olumsuz sonuçlar doğurmaktadır. Bireylerin örgüte girmesiyle başlayan ve yeni çalışanı örgütten biri haline dönüştüren “örgütsel sosyalleşme” ve psikolojik olarak örgütle bir hissettiren “örgütsel özdeşleşme” süreçleri, bu olumsuz sonuçları engellemek için çok önemli hale gelmiştir.

Bu çalışmanın amacı; örgütsel sosyalleşmenin örgütsel özdeşleşme üzerindeki etkisini ve örgütsel sosyalleşmenin alt boyutları olan iş eğitimi, örgütü anlama, iş arkadaşları desteği ve gelecek beklentisi'nin örgütsel özdeşleşmeye etkisini tespit etmektir.

3.2. Araştırmanın Yöntemi ve Veri Toplama Aracı

Bu bölümünde araştırmanın temel konusu olan “*örgütsel sosyalleşme ile örgütsel özdeşleşmenin ilişkisini*” tespit etmek için kullanılan yöntemler ve veri toplama araçları üzerinde bilgiler sunulmaktadır.

Araştırmada nicel yöntemlerden, anket tekniği veri toplama aracı olarak kullanılmıştır. Anketler çalışanlara elden teslim edilmiştir. Anket için alanında kullanılmış, daha öncesinde geçerliliği ve güvenilirliği test edilmiş ölçekler kullanılmıştır. Araştırmada kullanılan anket üç bölümden meydana gelmiştir.

Anketin ilk bölümünü beş sorudan oluşan demografik bilgiler oluşturmaktadır. Bu kısma kimlik belirten isim, soy isim gibi sorular koyulmamıştır. Buradaki maksat sorulara dürüstlikle cevap verilmeme ya da tamamen cevaplamanın reddedilmesi gibi sonuçları engellemektir. Anketin ikinci bölümü örgütsel sosyalleşme boyutunu analiz eder. Taormina (1994, 2004) tarafından, iş eğitimi, çalışma arkadaşları desteği, geleceğe ilişkin beklentiler ve örgütü anlama olarak 4 boyutlu olarak oluşturulan ve

Zonana'nın (2011) Türkçe'ye tercüme ettiği ölçek kullanılmıştır. İş eğitimi boyutu, örgütün yeni çalışanı görevini başarılı bir şekilde yapabilmesi için ne derece hazırladığını gösterir. Çalışma arkadaşları desteği boyutu, yeni çalışanın örgütün diğer üyeleriyle ne derece iyi ilişkide olduğunu ifade eder. Geleceğe ilişkin beklentiler boyutu, çalışanın uzun vadede kendini örgütle nasıl ilişkilendirdiği, örgütte sunulan ödüllere olan beklentileri gibi yeni çalışanın uzun vadeli beklentilerini içerir. Örgütü anlama boyutu ise yeni çalışanın örgütün işleyişinin nasıl olduğunu ve işini nasıl yapacağını kavrama derecesini ifade eder (Taormina, 2004: 78). Üçüncü bölümde, örgütsel özdeşleşme düzeylerini ölçmek için Mael ve Ashforth (1992) geliştirdiği örgütsel özdeşleşme ölçeği kullanılmıştır. Ölçek tek boyut ve 6 sorudan oluşmaktadır. Her iki ölçekteki ifadeler 5'li Likert tipi olarak hazırlanmıştır. Ölçeklerde yer verilen ifadelerin sıklık dereceleri "1-Kesinlikle Katılmıyorum, 2-Katılmıyorum, 3-Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum 4-Katılıyorum ve 5-Kesinlikle Katılıyorum" şeklindedir.

3.3. Araştırmanın Evreni ve Örneklemi

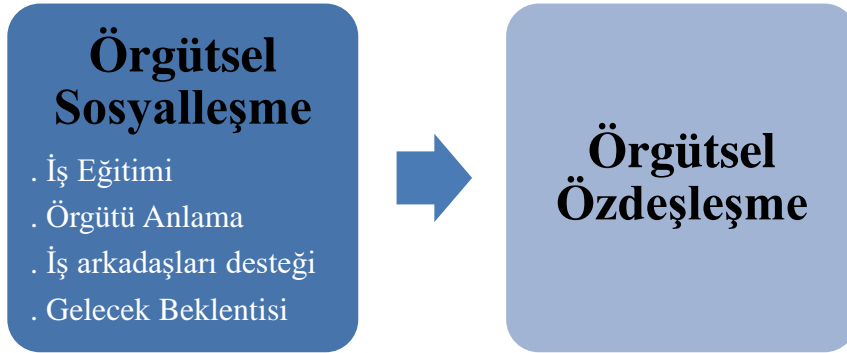
Araştırmanın evreni Denizli'de sanayi alanında faaliyet gösteren kimya firmaları olarak düşünülmüştür. Ana kütleimizi 7 firma 600 kişi oluşturmaktadır. Araştırmanın örneklemini ise pandemi dolayısıyla akademik çalışmalara destek vermeye gönüllü olan bir kimya sanayi firmasının 102 kişilik katılımıyla oluşturulmuştur. Araştırma için anketleri firmanın insan kaynakları bölümü sorumlusu, firma çalışanlarına elden ulaştırmıştır, görevi gereği iş yeri dışında bulunan çalışanlara da elektronik e-posta yoluyla iletilmiştir.

3.4. Araştırmanın Sınırlılıkları

Araştırmanın ilk sınırlılığı çalışanların anketlerdeki değerlendirmelerinin sadece kendi kişisel değerlendirmeleri olmasıdır. Yani cevapları öznel niteliktedir. Daha objektif değerlendirmelere ulaşmak için çalışanların herbiri için buldukları örgütten iş arkadaşları ve müdürlerinin değerlendirmeleri de alınabilir. Fakat bu ek değerlendirmeler örgütün yoğun işleyiş temposu içinde zaman kısıtlaması nedeniyle mümkün olmamıştır. Ek olarak bazı çalışanların isim bilgisi istenmemesine rağmen diğer demografik bilgilerden kimlik tesbiti tahmini yapılabilir endişesiyle soruları tam olarak samimiyetle cevaplamak istememiş olması da diğer bir sınırlılık olarak eklenebilir.

3.5. Araştırmanın Modeli ve Hipotezler

Bu araştırma örgütsel sosyalleşme ile örgütsel özdeşleşmenin ilişkisini ve örgütsel sosyalleşmenin boyutları olan iş eğitimi, iş arkadaşları desteği, gelecek beklentisi ve örgütü anlama'nın örgütsel özdeşleşmeyle ilişkilerini tespit etmek amacıyla aşağıdaki modeldeki şekliyle geliştirilmiştir.



Şekil 7. Araştırmanın Modeli

Bu teorik modelden aşağıdaki hipotezleri aşağıya yazabiliriz.

H1. Örgütsel sosyalleşmenin örgütsel özdeşleşme ile ilişkisi vardır.

H1A. Örgütsel sosyalleşmenin alt boyutlarından olan iş eğitiminin örgütsel özdeşleşme ile ilişkisi vardır.

H1B. Örgütsel sosyalleşmenin alt boyutlarından olan örgütü anlamanın örgütsel özdeşleşme ile ilişkisi vardır.

H1C. Örgütsel sosyalleşmenin alt boyutlarından olan iş arkadaşları desteğinin örgütsel özdeşleşme ile ilişkisi vardır.

H1D. Örgütsel sosyalleşmenin alt boyutlarından olan gelecek beklentisinin örgütsel özdeşleşme ile ilişkisi vardır.

3.6. Veri Analizi ve Bulgular

Çalışmanın bu bölümünde araştırmanın hipotezlerini ve modelini test etmek üzere yapılan analizler mevcuttur. Bu bölümde katılımcıların demografik özelliklerine ilişkin elde edilen veriler, araştırmada kullanılan ölçeklerin güvenilirlik ve geçerlilik analizleri bulunmaktadır. Sonraki adımda da hipotezler test edilecektir.

3.6.1. Demografik Bilgiler

Anketin en başında çalışanlardan demografik bilgiler kısmında cinsiyet, eğitim durumu, yaş aralığı, iş yerindeki çalışma yılı ve mesleki kıdem yılı bilgilerini vermeleri beklenmiştir. Verilerin analizi sonucu ortaya çıkan demografik bilgiler aşağıdaki tablodaki gibidir.

Tablo 5. Araştırmaya Katılanların Demografik Özellikleri

(n=102)	Kişi Sayısı	Yüzde		Kişi Sayısı	Yüzde
Cinsiyet			İş Yerindeki Yıl		
Kadın	37	36,3	1-5 Yıl	48	47,1
Erkek	65	63,7	6-10 Yıl	29	28,4
Eğitim Durumu			11-15 Yıl	17	16,7
İlköğretim	16	15,7	16-20 Yıl	5	4,9
Ortaöğretim (Lise)	27	26,5	21 ve Üzeri Yıl	3	2,9
Ön Lisans	14	13,7	Yaş		
Lisans	37	36,3	20 Yaş ve altı	3	2,9
Lisansüstü	8	7,8	21-25 Yaş	5	4,9
Mesleki Kıdem			26-30 Yaş	29	28,4
1-5 Yıl	27	26,5	31-35 Yaş	26	25,5
6-10 Yıl	22	21,6	35-40 Yaş	23	22,5
11-15 Yıl	25	24,5	40 ve üzeri yaş	16	15,7
16-20 Yıl	19	18,6			
21 ve Üzeri Yıl	9	8,8			

Tablo 5 araştırmaya katılan çalışanların ve kurumun demografik özelliklerini göstermektedir. Analiz sonuçlarına göre katılımcıların büyük çoğunluğu erkektir. Katılımcıların %63,7'ü erkek iken %36,3'ü kadındır. Bu yüksek farkın nedeni örgütün üretim kısmındaki güç isteyen işlere erkek istihdam gücü tercih edilmesindedir.

Katılımcı çalışanların eğitim düzeyi için çoğunluğu ilk sırayla %36,3 oranıyla lisans eğitime sahip grup oluşturmaktadır. İkinci sırada ortaöğretim(lise) eğitimiyle %26,5 olan çalışan grubu vardır. Üçüncü sırada %15,7 oranıyla ilköğretim çalışanları, dördüncü sırada %13,7 oranıyla önlisans ve beşinci sırada %7,8 oranıyla yüksek lisans eğitime sahip çalışanlardır. Firmamız aynı zamanda üretim yapılan bir fabrika olduğu için yapılan işlerin nitelikleri gereği farklı tür eğitim seviyesine sahip bireylerden oluşmaktadır

Çalışanların ilk sırada %28,4'ünün 26-30 yaş aralığında olduğu, ikinci sırada %25,5'nin 31-35 yaş aralığında olduğu, üçüncü sırada %22,5 ile 35-40 yaş aralığında

olduğu görülmektedir. 40 yaş ve üzeri grup ise %15,7'lik kısmı oluşturur. En az katılımcıların olduğu gruplar 21-25 yaş aralığı %4,6'lık kısmı ve 20 yaş altı yaş katılımcıları %2,9'luk kısmı oluşturmaktadır. Bu analizden çıkan sonuçlarla örgütün çalışanların çoğunluğunun 26-30 yaş grubuyla 31-35 yaş grubu ve onlara çok yakın değerle 35-40 yaş grubu çalışanları oluşturmaktadır. Örgüt ağırlık olarak genç bir çalışan kadrosuna sahiptir.

Katılımcı çalışanların örgütte çalıştıkları yıl süresi çoğunlukla 1-5 yıl aralığındaki %47,1'lik gruptur. İkinci grup 6-10 yıl aralığında %28,4'lük kısım. Üçüncü grup 11-15 yıl aralığında %16,7'lik kısma denk gelmektedir. Daha uzun yıllar istihdam edilen grupta 16-20 yıl arası %4,9'luk kısım ve 21 üzeri yıl için %2,92'lik kısım. Bu analizden görülen sonuç örgütün çalışanlarının çoğunun şirkette henüz uzun yıllar istihdam etmemiş olmasıdır.

Katılımcı çalışanların mesleki kıdemine bakıldığı zaman da çoğunluğun 1-5 yıl aralığındaki %26,5 kısımda olduğu görülmektedir. İkinci grup 11-15 yıl kıdemli olan %24,5 kısım. Üçüncü kısım 6-10 yıl kıdemli olan %21,6 kısım. Dördüncü grup ise 16-20 yaş grubunda olan %18,6 kısım. En düşük kıdem grubunu ise %8,8 ile 21 ve üzeri kıdem yılı grubu oluşturmaktadır. Bu analizden de çıkan sonuç olarak katılımcıların çoğunluğunun meslek hayatlarının başlangıç ve orta evresinde olmasıdır. Dördüncü sıradaki %18,6'lık kısmı oluşturan 16-20 yıl aralığında, mesleki açıdan kıdemli sayılan grubun değeri de göze çarpan yüksek bir orandır.

Demografik analizin tüm değerlerinden çıkan bu kurumun, lisans eğitimini yeni bitirerek kariyerine yeni başlamış genç yaş grubunu en yüksek oranda istihdam ettirdiğidir. Bu genç istihdam gücünün yanında mesleki kıdemi yüksek, hatırı sayılır bir grup çalışanı da istihdam ettirdiği görülmektedir. Cinsiyet olarak bakıldığında ise ağırlığın yüksek farkla erkek olmasının nedeni, kurumun bir sanayi kuruluşu olduğu için güç isteyen üretim kısmındaki istihdamının erkek iş gücü olmasıdır.

3.6.2. Araştırmada Kullanılan Ölçeklerin Güvenilirlik Analizleri

Güvenilirlik kişilerin test sorularına verdikleri yanıtların birbiri arasındaki tutarlılığı olarak açıklanabilir. Diğer bir deyişle güvenilirlik, testin analiz edilmesi hedeflenen özelliği ne derece istenilen doğrultuda ölçtüğünü gösterir (Büyüköztürk, 2020:182). Güvenilirliğini belirlemek amacıyla Cronbach's Alpha güvenilirlik katsayıları örgütsel özdeşleşme ve örgütsel sosyalleşme ölçekleri için analiz edilmiştir.

Örgütsel Özdeşleşme Ölçeğinin Güvenilirlik Analizi

Örgütsel Özdeşleşme ölçeğinin güvenilirliğini tesbit etmek için cronbach's alpha katsayısı analiz edilmiş. Sonuç olarak 6 sorulu ölçeğin cronbach alpha değeri 0,811 olarak elde edilmiştir. Çıkan bu değer ölçeğin güvenilir olduğunu kanıtlamaktadır. Örgütsel özdeşleşme ölçeği'nin ifadelerinin madde-toplam korelasyon sonuçlarına bakıldığında bütün ifadelerin 0,30'dan yüksek değere sahip olduğu görülmektedir.

Tablo 6. Örgütsel Özdeşleşme Güvenilirlik Analizi

Cronbach's Alpha	Madde Sayısı
0,811	6

Örgütsel özdeşleşme ölçeğini Mael ve Ashforth (1992) güvenilirlik analizi yapılmış ve cronbach alfa katsayısı 0,87 olarak belirlemiştir. Mael ve Ashforth'un (1992) geliştirdikleri "Örgütsel Özdeşleşme Ölçeği"ni Türkçeye tercüme eden Tüzün (2006), ölçeğin iyi derecede içerik geçerliliğine sahip olduğunu sonucuna varmış ve elde ettiği güvenilirlik katsayısı ise 0,78 olmuştur (2011: 132-133).

Örgütsel Sosyalleşme Ölçeğinin Güvenilirlik Analizi

Örgütsel Sosyalleşme ölçeğinin güvenilirliğini tesbit etmek için cronbach's alpha katsayısı analiz edilmiştir. Örgütsel Sosyalleşme Cronbach alfa katsayısı 0,918 ve alt boyutlarının cronbach alfa katsayıları: iş eğitimi 0,836, çalışma arkadaşları desteği 0,794, gelecek beklentisi 0,896 ve örgütü anlama 0,857 değerinde hesaplanmıştır. Örgütsel sosyalleşme ölçeği'nin ifadeleri madde-korelasyon çıktılarıyla incelendiğinde tüm ifadelerin 0,30 civarında ve üstünde olduğu analiz edilmiştir.

Tablo 7. Örgütsel Sosyalleşme Güvenilirlik Analizi

	Cronbach' s Alpha	Madde Sayısı
Örgütsel Sosyalleşme	0,918	20
İş Eğitimi	0,836	5
Çalışma Arkadaşları desteği	0,794	5
Gelecek Beklentisi	0,896	5
Örgütü Anlama	0,857	5

Tablo 7. analiz sonucunda *Örgütsel Sosyalleşme* ölçeğinin alt boyutları da ayrı ayrı incelenerek literatürde kabul edilen 0,60' dan daha yüksek kabul edilebilir değerlerde olduğu ve ölçeğin alt boyutlarıyla beraber güvenilir olduğu görülmektedir.

Örgütsel sosyalleşme ölçeği için Taormina (2004) güvenilirlik ve geçerlilik çalışmasını ve croanbach alfa katsayısının analizini yapmıştır. Örgütü anlama alt boyutu için 0,78, iş eğitimi alt boyutu için 0,76, iş arkadaşlarının desteği alt boyutu için 0,72, gelecek beklentisi alt boyutu için 0,68 olarak croanbach alfa katsayılarını sonuçlandırmıştır. Ardından Zonana (2011) ölçeğin güvenilirlik ve geçerlilik çalışmasını yapmış, ölçeğin cronbach alfa katsayısını eğitim ve gelecek beklentisi faktörü için 0,941, örgütü anlama faktörü için 0,748, çalışma arkadaşları desteği faktörü için 0,767 olarak sonuçlandırmıştır.

3.6.3. Araştırmada Kullanılan Ölçeklerin Geçerlilik Analizleri

Geçerlilik analizi, mevcut testin incelenmek istenen özelliği için ne derece doğru ölçtüğüyle ilgili bir kavramdır. Geçerliliği test etmek için uygulanan “yapı geçerliliği” testin ölçmeyi hedeflediği davranış bağlamında soyut bir faktörü doğru bir biçimde analiz etme derecesini ifade eder. Ankette kişinin tutum, güdü, yetenek gibi psikolojik durumunu tartmak için hazırlanan soruların belirtilen özellikleri ne derece doğru analiz edebildiği sorunu yapı geçerliliği ile alakalıdır. Yapı geçerliliğini test etmek için faktör analizi yönteminden yararlanılabilir (Büyüköztürk, 2020: 179-180). Bu çalışmada örgütsel sosyalleşmenin örgütsel özdeşleşme üzerindeki etkisini belirlemek için ölçeklerdeki ifadelerin alt boyutlarını tesbit ederek anlam bütünlüğü oluşturmak için faktör analizi yapılmıştır.

Faktörlerin analizi yapılırken içerdiği verilerin gerekli uygunluğu sağlayıp sağlamadığının ölçülmesini KMO (Kaiser-Meyer-Olkin) analizi ve Barlett testi ile sonuçlandırılmaktadır. Çıkan analiz sonucunda KMO derecesinin 0,5'in üstünde olması ve Barlet test sonucunun anlamlı olması lazımdır. Faktör analizinde faktörleri tesbit ederken özdeğeri 1'in üstünde olanlar ve faktör yükleri 0,40 değerinin üstünde olanlar belirlenmiştir.

3.6.3.1. Örgütsel Özdeşleşme Ölçeğinin Geçerlilik Analizi

Örgütsel özdeşleşme ölçeğinin geçerlilik analizi verileri aşağıdaki tabloda incelenmiştir.

Tablo 8. Örgütsel Özdeşleşme Ölçeği Faktör Analizi Sonuç Matrisi, Faktörlerin Özdeğer ve Varyansları

Faktör No	Özdeğerler	Varyans %	Birikimli Varyans %
1	3,181	53,020	53,020
KMO test değeri: 0,814			Barlett testi sig. Değeri:0,000
			$x^2 = 196,641$

Faktör analiz verilerinde “Örgütsel Özdeşleşme Ölçeği”nin Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) test sonucu 0,814 olarak çıkmıştır. Barlett testi sig. Değeri, $p = 0,000 / x^2 = 196,641$; $p < 0,01$ olarak anlamlı sonuç vermiştir. Geçerlilik analizi ile 6 ifadeli oluşan “Örgütsel Özdeşleşme Ölçeği” faktör analizi sonucunda 1 faktör ve 6 ifade olarak analiz edilmiştir. Sonuçta çıkan verilerle bu yapı varyansın % 53, 020’sini ifade etmektedir.

Tablo 9. Örgütsel Özdeşleşme Ölçeği Faktör Yükleri Sonuç Matrisi

Örgütsel Özdeşleşme Ölçeği Faktör Yükleri Sonuç Matrisi	Faktör 1
Kurumum hakkında konuştuğum zaman “onlar” yerine “biz” kelimesini kullanırım.	,808
Biri, çalıştığım kurumu metheder veya överse, bunu kişisel bir övgüymüş gibi hissederim.	,799
Medyada çalıştığım işyerine yönelik bir eleştiri yer aldığımda kendimi kötü hissederim.	,763
Çalıştığım kurumun başarısı benim başarımdır.	,711
Çalıştığım kurum hakkında diğer insanların neler düşündüğü çok ilgimi çeker.	,653
Biri çalıştığım kurumu tenkit eder/ ayıplarsa, bunu kişisel bir hakaret gibi hissederim	,614

Tablodaki ifadelere bakıldığında “Örgütsel Özdeşleşme Ölçeğinin” 1 boyuttan oluştuğu ve ölçeği en iyi ifade eden maddenin “Kurumum hakkında konuştuğum zaman “onlar” yerine “biz” kelimesini kullanırım.” ifadesi olduğu tesbit edilmiştir.

3.6.3.2. Örgütsel Sosyalleşme Ölçeğinin Geçerlilik Analizi

Örgütsel sosyalleşme ölçeğinin geçerlilik analizi verileri aşağıdaki tabloda incelenmiştir.

Tablo 10. Örgütsel Sosyalleşme Ölçeği Faktör Analizi Sonuç Matrisi, Faktörlerin Özdeğer ve Varyansları

Faktör No	Özdeğerler	Varyans %	Birikimli Varyans %
1	7,698	40,517	40,517
2	2,078	10,937	51,454
3	1,722	9,061	60,515
4	1,252	6,589	67,104
KMO test değeri: 0,848		Barlett testi sig. Değeri:0,000	
x ² = 1146,609			

Faktör analiz verilerinde “Örgütsel Sosyalleşme Ölçeği”nin Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) test sonucu 0,848 olarak çıkmıştır. Barlett testi sig. Değeri, p= 0,000 / x²= 1146,609; p <0,01 olarak anlamlı sonuç vermiştir. Geçerlilik analizi ile 20 ifadeli oluşan “Örgütsel Sosyalleşme Ölçeği” faktör analizi sonucunda 4 faktör olarak analiz edilmiştir. Sonuçta çıkan verilerle bu yapı varyansın % 67,104’ünü ifade etmektedir.

Tablo 11. Örgütsel Sosyalleşme Ölçeği Faktör Yükleri Sonuç Matrisi

	Gelecek Beklentisi	Örgütü Anlama	İş Eğitimi	İş Arkadaşları
Bu şirkette terfi ile ilgili beklentilerimi kolayca öngörebiliyorum.	,947			
Bu örgütte terfi için sunulan fırsatlar hemen hemen herkes için geçerlidir.	,867			
Bu kurumda sunulan ödüllerden memnunum.	,830			
Bu kurumda iyi bir kariyer yapmak için pek çok şans ve fırsat var.	,592			
Bu kurumun beni uzun yıllar istihdam edeceğini düşünüyorum.	,516			
Bu kurumdaki görevlerimi tamamen biliyorum.		,933		
Bu örgütün hedefleri oldukça net ve açık bir şekilde belirlenmiştir.		,746		
Bu kurumda işleri nasıl yapacağımı çok iyi biliyorum.		,728		
Bu kurumun nasıl işlediği konusunda iyi bir bilgi birikimine sahibim.		,710		
Bu kurumda işime yönelik mükemmel bir eğitim aldım.			,826	
Bu şirkette aldığım eğitim, işimi çok iyi yapmamı sağladı.			,786	

Amirim tarafından verilen talimatlar işimi daha iyi yapmama yardımcı olmuştur.				,621
Bu kurum, çalışanlarına çok etkili bir eğitim vermektedir..				,611
İş arkadaşlarımın büyük bir çoğunluğu beni bu kurumun bir üyesi olarak kabul etmiştir.				,877
Diğer çalışanlar çeşitli şekillerde işimde yardımcı oldular.				,807
İş arkadaşlarım genellikle yardım eder ve önerilerini benimle paylaşırlar.				,804
Bu kurumdaki diğer çalışanlarla ilişkilerim çok iyidir.				,592
İş arkadaşlarım, kuruma uyum sağlamam için büyük bir ilgi göstererek bana yardımcı oldular.				,443

Tablo 10 analiz sonuçlarına göre “Örgütsel Sosyalleşme Ölçeği” için 4 faktör görülmektedir. İlk faktör “Gelecek Beklentisi” olarak adlandırılır. Bu faktörü en iyi ifade eden 0,97 değer ile “Bu şirkette terfi ile ilgili beklentilerimi kolayca öngörebiliyorum” maddesidir. İkinci faktör, “Örgütü anlama” boyutu olarak isimlendirilmiştir. Bu faktörü en iyi ifade eden 0,933 değeri ile “Bu kurumdaki görevlerimi tamamen biliyorum” maddesidir. Üçüncü faktör “İş Eğitimi” boyutu olarak isimlendirilmiştir. Bu faktörü en iyi ifade eden 0,826 değeri ile “Bu kurumda işime yönelik mükemmel bir eğitim aldım.” maddesidir. Dördüncü faktör “İş Arkadaşları” boyutu olarak isimlendirilmiştir. Bu faktörü en iyi ifade eden 0,877 değeri ile “İş arkadaşlarımın büyük bir çoğunluğu beni bu kurumun bir üyesi olarak kabul etmiştir” maddesidir.

Faktör analizinin sonucunda 20 soru 4 boyuttan oluşan anket ifadelerimizden iki tanesi çıkarılmıştır ve 18 soru olarak düzenlenmiştir. “Bu şirket, çalışanlarının iş becerilerini geliştirmek için mükemmel eğitimler sunmaktadır” ve “Bu kurumun hedefleri, hemen hemen bütün çalışanlar tarafından anlaşılmaktadır” ifadeleri çift yükleme nedeniyle faktörlerden çıkarılmıştır. Bu düzeltmelerle yukarıda verilen pattern matrixdeki sonuçlar elde edilmiştir.

Faktör analiz verilerinde 18 ifadeli “Örgütsel Sosyalleşme Ölçeği”nin Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) test sonucu 0,843 olarak çıkmıştır. Barlett testi sig. Değeri, $p=0,000 / \chi^2=1044,721$; $p < 0,01$ olarak anlamlı sonuç vermiştir. Ek olarak 18 ifadenin güvenilirlik analizi Cornbach’s Alpha değeri 0,909 olarak analiz edilmiştir.

3.6.4. Tanımlayıcı İstatistikler

Araştırmanın bu kısmında tanımlayıcı istatistiksel yöntemlerden olan merkezi eğilimi gösteren ortalama, ortalamadan sapma ölçütü olan standart sapma ve min-mak. değerleri analiz edilmektedir.

Tablo 12. Örgütsel Özdeşleşme İfadelerinin Ortalama ve Standart Sapma Değerleri

	Ortalama	Standart Sapma
Kurumum hakkında konuştuğum zaman “onlar” yerine “biz” kelimesini kullanırım.	4,2059	0,90475
Çalıştığım kurumun başarısı benim başarımdır.	4,1863	0,65598
Medyada, çalıştığım işyerine yönelik bir eleştiri yer aldığında kendimi kötü hissederim.	4,0980	0,82666
Biri çalıştığım kurumu metheder veya överse, bunu kişisel bir övgüymüş gibi hissederim.	3,9608	1,02370
Çalıştığım kurum hakkında diğer insanların neler düşündüğü çok ilgimi çeker.	3,8529	0,96879
Biri çalıştığım kurumu tenkit eder/ayıplarsa bunu kişisel bir hakaret gibi hissederim.	3,7647	1,06405

Örgütsel özdeşleşme ifadelerine ait ortalamalara bakıldığında en yüksek ortalamanın “Kurumum hakkında konuştuğum zaman “onlar” yerine “biz” kelimesini kullanırım.” ifadesidir. Hemen arkasından çok az bir farkla ikinci en yüksek ifade “Çalıştığım kurumun başarısı benim başarımdır” ifadesi, ikinci en yüksek değeri gösterir. En düşük değer ise “Biri çalıştığım kurumu tenkit eder/ayıplarsa bunu kişisel bir hakaret gibi hissederim.” ifadesi olduğu görülmektedir. Örgütsel özdeşleşme anketindeki bütün ifadelerin sonuçları değerlendirildiğinde, ifadelerin orta değerinin ‘3’ ün üzerinde olması örgüt çalışanlarının örgütsel özdeşleşme kavramını iyi anladıklarını göstermektedir.

Tablo 13. Örgütsel Sosyalleşmenin Alt Boyutlarından **İş Eğitimi** Alt Boyutuna Ait İfadelerin Ortalama ve Standart Sapma Değerleri

	Ortalama	Standart Sapma
Amirim tarafından verilen talimatlar işimi daha iyi yapmama yardımcı olmuştur.	3,8039	0,86790
Bu şirkette aldığım eğitim, işimi çok iyi yapmamı sağladı.	3,4118	1,01818
Bu kurum çalışanlarına çok iyi bir eğitim vermektedir.	3,3529	1,09587
Bu kurumda işime yönelik mükemmel bir eğitim aldım	3,1765	1,04750

Örgütsel sosyalleşmenin alt boyutlarından iş eğitimi alt boyutuna ait ifadelerin ortalama değerlerine bakıldığında en yüksek değere sahip “Amirim tarafından verilen talimatlar işimi daha iyi yapmama yardımcı olmuştur” ifadesidir. En düşük ortalama değer ise “Bu iş yerinde işime yönelik çok iyi eğitim aldım” ifadesidir.

Tablo 14. Örgütsel Sosyalleşmenin Alt Boyutlarından **İş Arkadaşları Desteği** Alt Boyutuna Ait İfadelerin Ortalama ve Standart Sapma Değerleri

	Ortalama	Standart Sapma
Bu kurumdaki diğer çalışanlarla ilişkilerim çok iyidir.	4,0098	0,72433
İş arkadaşlarımdan büyük bir çoğunluğu beni bu kurumun bir üyesi olarak kabul etmiştir.	3,9314	0,92554
İş arkadaşlarımdan genellikle yardım eder ve önerilerini benimle paylaşır.	3,9216	0,89759
İş arkadaşlarımdan kuruma uyum sağlamam için büyük bir ilgi göstererek bana yardımcı oldular.	3,7941	0,98843
Diğer çalışanlar çeşitli şekillerde işimde yardımcı oldular	3,6569	1,08541

Örgütsel sosyalleşmenin alt boyutlarından iş arkadaşları desteği alt boyutuna ait ifadelerin ortalama değerlerine bakıldığında en yüksek değere sahip “Bu kurumdaki diğer çalışanlarla ilişkilerim çok iyidir” ifadesidir. En düşük ortalama değer ise “Diğer çalışanlar çeşitli şekillerde işimde yardımcı oldular” ifadesidir.

Tablo 15. Örgütsel Sosyalleşmenin Alt Boyutlarından **Geleceğe İlişkin Beklentiler** Alt Boyutuna Ait İfadelerin Ortalama ve Standart Sapma Değerleri

	Ortalama	Standart Sapma
Bu kurumun beni uzun yıllar istihdam edeceğini düşünüyorum.	3,7647	0,95624
Bu kurumda iyi bir kariyer yapmak için pek çok şans ve fırsat var	3,4412	1,07697
Bu şirkette terfi ile ilgili beklentilerimi kolayca ön görebiliyorum.	3,2059	1,5474
Bu örgütte terfi için sunulan fırsatlar hemen hemen herkes için geçerlidir.	3,1275	1,18298
Bu kurumda sunulan ödüllerden memnunum.	3,00	1,1689

Örgütsel sosyalleşmenin alt boyutlarından gelecek beklentisi alt boyutuna ait ifadelerin ortalama değerlerine bakıldığında en yüksek değere sahip “Bu kurumun beni uzun yıllar istihdam edeceğini düşünüyorum” ifadesidir. En düşük ortalama değer ise “Bu kurumda sunulan ödüllerden memnunum” ifadesidir.

Tablo 16. Örgütsel Sosyalleşmenin Alt Boyutlarından **Örgütü Anlama** Alt Boyutuna Ait İfadelerin Ortalama ve Standart Sapma Değerleri

	Ortalama	Standart Sapma
Bu kurumdaki görevlerimi tamamen biliyorum.	4,0098	0,89548
Bu kurumda işleri nasıl yapacağımı çok iyi biliyorum.	3,9020	0,94931
Bu kurumun nasıl işlediği konusunda iyi bir bilgi birikimine sahibim.	3,7843	1,00126
Bu örgütün hedefleri oldukça net ve açık şekilde belirlenmiştir.	3,6863	1,14304

Örgütsel sosyalleşmenin alt boyutlarından örgütü anlama alt boyutuna ait ifadelerin ortalama değerlerine bakıldığında en yüksek değere sahip “Bu kurumdaki görevlerimi tamamen biliyorum” ifadesidir. En düşük ortalama değer ise “Bu örgütün hedefleri oldukça net ve açık şekilde belirlenmiştir” ifadesidir. “Bu kurumda işleri nasıl yapacağımı çok iyi biliyorum” ve “Bu kurumun nasıl işlediği konusunda iyi bir bilgi birikimine sahibim” ifadeleri de diğer iki ifadenin değerine çok yakındır.

Tablo 17. Tüm Ölçeklerin Tanımlayıcı İstatistikleri Karşılaştırması

	Ortalama	Standart Sapma	Min.-Mak.	Madde Sayısı
Örgütsel Sosyalleşme	3,613	1,029	1-5	18
İş Eğitimi	3,436	1,007	1-5	4
İş Arkadaşları Dest.	3,863	0,924	1-5	5
Gelecek Beklentisi	3,308	1,186	1-5	5
Örgütü Anlama	3,8456	0,997	1-5	4
Örgütsel Özdeşleşme	4,011	,907	1,3-5	6

Katılımcıların, örgütsel sosyalleşme ve örgütsel özdeşleşme ile ilgili ifadelere verdikleri cevapların aritmetik ortalamaları ortancanın (3) üzerindedir. Örgütsel sosyalleşmenin boyutları incelendiğinde; en yüksekten en düşüğe ortalamaların ($\bar{x}=3,86$) iş arkadaşları desteği boyutunda, ($\bar{x}=3,85$) örgütü anlama boyutunda, ($\bar{x}=3,44$) iş eğitimi boyutunda, en düşük ortamanın ($\bar{x}=3,30$) gelecek beklentisi boyutunda olduğu görülmektedir. Tek boyut halinde bir ölçek olan Örgütsel Özdeşleşme için aritmetik ortalama ($\bar{x}=4,01$) değerindedir.

Çalışmaya katılan kişilerin “İş Eğitimi” puanlarının ortalaması $3,44\pm 1,00$ iken “İş Arkadaşları Desteği” için $3,86\pm 0,92$, “Gelecek Beklentisi” için $3,30\pm 1,19$ “Örgütü Anlama” için $3,85\pm 1,00$. “Örgütsel Sosyalleşme” puanlarının ortalaması $3,61\pm 1,03$ iken “Örgütsel Özdeşleşme” için $4,01\pm 0,907$ ’dir.

Hem örgütsel özdeşleşme’yi temsil eden 6 ifade hem de örgütsel sosyalleşme’yi temsil eden 18 ifadenin hepsinin ortalamasının orta değer olan 3’ün üstünde çıkması örgütün çalışanlarının bu iki kavramda yüksek seviyede değerlere ve farkındalığa sahip olduğunu gösterir.

3.6.5.Örgütsel Özdeşleşme ve Örgütsel Sosyalleşme Arasındaki Korelasyon

Korelasyon iki değişken arasındaki ilişkinin miktarının ölçülmesi amacıyla yapılmaktadır. Bu değişkenlerle ilişkide olan diğer değişkenlerin etkilerinin tesbit edilmesini mümkün kılan kısım ise korelasyon katsayısıdır. Korelasyon katsayısı iki değişken arasındaki ilişkinin miktarını belirleyip yorumlamak hedefiyle kullanılır. Pearson Korelasyon katsayısı için iki değişkenin de sürekli olması ve değişkenlerin ikili olarak birlikte normal dağılım içinde olması gereklidir (Büyüköztürk, 2020: 31).

Korelasyon katsayısının; 1.00 değerinde ise mükemmel pozitif bir ilişki, yani deneklerin X değişkene ait değerin yükselmesi ya da düşmesi durumunda Y değişkenine ait değerin de aynı oranda yükselmesi ya da düşmesi demektir. Katsayının -1,00 olması mükemmel negatif bir ilişki, yani değişkenlerin birine ait değerin artması durumunda diğer değişkenin değerinin aynı oranda düşmesi, ters yönlü tam bir ilişkinin olduğunu ifade eder. Katsayının 0.00 olması ilişkinin var olmadığını gösteririr. Korelasyon katsayısı büyüklük yönünden analiz edilirken tam olarak üzerinde ortaklaşa kesinleşmiş aralıklar var olmasa da, korelasyonları analiz ederken aşağıdaki aralıkları sıklıkla kullanabiliriz. Korelasyon katsayısının mutlak değer olarak:

- 0.70-1.00 aralığında çıkması yüksek düzeyde bir ilişki olarak ifade edilir.
- 0.70-0.30 aralığında olması orta düzeyde bir ilişki olarak ifade edilir.
- 0.30-0.00 aralığında olması ise düşük düzeyde bir ilişki olarak ifade edilir (Büyüköztürk,2020:32).

Aşağıdaki tabloda örgütsel sosyalleşme ve örgütsel özdeşleşme ilişkisinin anlamlı olup olmadığı analiz edilmiştir.

Tablo 18. Örgütsel Özdeşleşme ve Örgütsel Sosyalleşme Arasındaki Korelasyon Matrisi

	Örgütsel Özdeşleşme	ÖS. İş Eğitim	ÖS. İş Arkadaşları	ÖS. Gelecek Beklentisi	ÖS. Örgütü Anlama	Örgütsel Sosyalleşme
Örgütsel Özdeşleşme	1					
ÖS. İş Eğitim	,459**	1				
ÖS. İş Arkadaşları	,521**	,292**	1			
ÖS. Gelecek Beklentisi	,389**	,533**	,464**	1		
ÖS. Örgütü Anlama	,488**	,487**	,456**	,637**	1	
Örgütsel Sosyalleşme	,582**	,723**	,700**	,876**	,816**	1

****0,01 düzeyinde anlamlı ilişki vardır.**

Yukarıdaki tabloda yapılan korelasyon analizinin değerlerine göre, örgütsel sosyalleşme ve örgütsel özdeşleşme arasında pozitif yönde ($r=,582$) ($p<0,01$) orta düzeyde ve anlamlı bir ilişki vardır.

Örgütsel sosyalleşmenin alt boyutlarından olan “iş eğitimi” ve örgütsel özdeşleşme arasında pozitif yönde ($r= 0,459$) orta düzeyde ve anlamlı bir ilişki; örgütsel sosyalleşmenin alt boyutu olan “iş arkadaşları” ve örgütsel özdeşleşme arasında pozitif yönde ($r=0,521$) orta düzeyde ve anlamlı bir ilişki; örgütsel sosyalleşmenin alt boyutundan olan “gelecek beklentisi” ve örgütsel özdeşleşme arasında pozitif yönde ($r=0,389$) orta düzeyde ve anlamlı bir ilişki; örgütsel sosyalleşmenin alt boyutu olan “örgütü anlama” ve örgütsel özdeşleşme arasında pozitif yönde ($r=0,488$) orta düzeyde ve anlamlı bir ilişki olduğu analiz sonuçlarından elde edilen verilerdir. Aşağıdaki Tablo 18’da ana hipotez ve alt hipotezleri sonuçları listelenmiştir.

Tablo 19. Hipotez Sonuçları

H ₁	Örgütsel sosyalleşmenin örgütsel özdeşleşme ile ilişkisi vardır.	Desteklendi
H _{1a}	Örgütsel sosyalleşmenin alt boyutlarından olan iş eğitiminin örgütsel özdeşleşme ile ilişkisi vardır.	Desteklendi
H _{1b}	Örgütsel sosyalleşmenin alt boyutlarından olan örgütü anlamanın örgütsel özdeşleşme ile ilişkisi vardır.	Desteklendi
H _{1c}	Örgütsel sosyalleşmenin alt boyutlarından olan iş arkadaşları desteğinin örgütsel özdeşleşme ile ilişkisi vardır.	Desteklendi
H _{1d}	Örgütsel sosyalleşmenin alt boyutlarından olan gelecek beklentisinin örgütsel özdeşleşme ile ilişkisi vardır.	Desteklendi

Yaptığımız analizler sonucunda “Örgütsel sosyalleşmenin örgütsel özdeşleşme ile ilişkisi vardır.” ana hipotezimiz pozitif yönlü orta düzeyde korelasyon değeriyle doğrulanıp kabul edilmiştir. Alt boyutları oluşturulan; “iş eğitimi”, “örgütü anlama”, “iş arkadaşları”, “gelecek beklentisi” faktörlerinin örgütsel özdeşleşme ile ilişkisi olduğunu savunan diğer dört hipotezimiz de pozitif yönlü orta düzeyde korelasyon değerleriyle kabul edilmiştir.

SONUÇ

Örgütlerin modern çağın hızla değişen teknolojik, tüketimsel, kurumsal eğilimlerine karşı en güçlü dayanağı sahip olduğu nitelikli çalışan gücüdür. Örgütler bu hızlı uyum sürecini ancak bünyelerindeki nitelikli çalışanlarının başarılı yönetimleriyle çözebilirler. Diğer taraftan ise örgütler günümüz şartlarında çalışanları tarafından da büyük tehlike altındadırlar, çünkü geçmiş yıllara kıyasla çalışanlar çok daha hızlı iş değiştirme döngüsü içirisindedir. Bu hızlı döngünün kurbanı olmak ise örgütlere hem maddi hem de verimlilik açısından ciddi kayıplara neden olur. Günümüz örgütlerinin ayakta kalabilmek için elindeki iş gücünden daha uzun ve verimli faydalanmaları artık bir lüks değil bir gereklilik halindedir. Örgütsel sosyalleşme ve örgütsel özdeşleşme işte tam da bu noktada örgütlerin başarılı yönetmesi gerektiği iyice anlaşılan çok önemli örgütsel süreçler haline gelmiştir.

Örgütsel özdeşleşme sayesinde örgütler kendilerini örgütleriyle bir gören, örgütleriyle bütünleşmiş çalışanlara sahip olurlar. Başarılı bir örgütsel sosyalleşme sayesinde örgüte yabancı, dışarıdan olan birey örgütün temel değerlerini kazanarak örgütün etkin bir bireyi haline dönüşür. Yeni çalışan örgütüne, sadece yapılması gerekli işlerin olduğu yere olan bağlılıkla değil, içsel bir bağlılıkla yaklaşır. Bu sürecin başarısızlığı yeni çalışanın örgütten ayrılmasına sebep olabilecek durumlar doğururken, başarılı olması bireyin örgüte bağlılığının, görevlerinde başarısının ve örgüte uyumunun derecesini büyük oranda artırır (Balcı, 2000: 12). Örgütsel sosyalleşmenin başarı durumundan etkilenen, bireyi örgütüyle bir hissettiren, örgütüyle bütünleştiren, örgütsel özdeşleşme örgütlerin gelecekte varlığını devam ettirebilmesi için çok önemlidir. Çünkü kendini örgütüyle bir gören, yani örgütüyle güçlü bir şekilde özdeşleşmiş birey kendini örgütün gelecekte var olması için uyum sağlamış halde tutar. Diğer bir deyişle bireyler güçlü bir şekilde özdeşleştikleri için kendi varoluş mücadelelerini örgütün varoluş mücadelesine bağlarlar. Bu yüzden de örgütün ve örgütün çalışanlarının yararına çaba sarfetmeye çok daha hazır olurlar ve örgütün diğer üyeleriyle işbirliğine çok daha isteklidirler (Dutton vd.,1994: 254).

Örgütsel sosyalleşme ile örgütsel özdeşleşmenin ilişkisini inceleyen çalışmalar yabancı ve yerli literatürde sayılı olsa da, son yıllarda iki konunun birbiriyle bağlantısının öneminden dolayı yapılan çalışmaların sayısı hızla artmaktadır. Daha önce yapılan çalışmaların analizleri sonucunda örgütsel sosyalleşme ile örgütsel

özdeşleşmenin pozitif yönlü ilişkide olduğu sonucuna varılmıştır. Bu çalışma literatürde daha önceden yapılan diğer araştırma sonuçlarıyla da aynı sonuçlara ulaşmıştır. Saruhan (2017) tarafından hazırlanan “*Örgütsel Sosyalleşmenin Örgütsel Özdeşleşme Üzerindeki Etkisi*” başlıklı, özel sektörde bir firmada 163 çalışan üzerinden veri toplanan tez çalışmasında, örgütsel sosyalleşme ile örgütsel özdeşleşme arasında anlamlı ve orta düzeyde bir ilişkinin olduğu sonucuna varılmıştır. Aliyev (2014) tarafından hazırlanan “*Örgütsel Sosyalleşme ve Örgütsel Özdeşleşme Arasındaki İlişki: Bir Araştırma*” başlıklı çalışmada 156 banka çalışanı üzerinden veriler toplanmıştır. Analizlerin sonucunda, örgütsel sosyalleşme ve örgütsel özdeşleşme arasında anlamlı ve pozitif yönlü bir ilişki olduğu sonucuna varılmıştır. Örgütsel sosyalleşme alt boyutları (iş eğitimi, iş arkadaşları, gelecek beklentisi ve örgütü anlama) da örgütsel özdeşleşme ile anlamlı ve pozitif yönlü ilişki içinde oldukları sonuçlara eklenmiştir.

Bu çalışmada Denizli’de faaliyet gösteren bir Kimya sanayi firması örneğinde, 102 çalışan üzerinden veri toplanarak, örgütsel sosyalleşme ile örgütsel özdeşleşmenin ilişkisi incelenmiştir. Anket yöntemiyle toplanan verilerin korelasyon analiziyle, örgütsel sosyalleşme ile örgütsel özdeşleşmenin pozitif yönlü ve orta düzeyde bir ilişkisi olduğu doğrulanmıştır. Örgütsel sosyalleşmenin alt boyutlarının (iş eğitimi, iş arkadaşları, gelecek beklentisi ve örgütü anlama) da yapılan korelasyon çalışmalarının sonucunda örgütsel özdeşleşme ile pozitif yönde ve orta düzeyde ilişkide olduğu görülmüştür.

Diğer bir deyişle bu analiz sonuçlarında çalışanların örgütsel sosyalleşme düzeylerinin artmasının onların örgütsel özdeşleşme düzeylerinin de artmasına neden olduğu ve tersi durumda yani başarısız örgütsel sosyalleşme durumlarında çalışanların düşük örgütsel sosyalleşme düzeylerinin onların örgütsel özdeşleşme düzeylerini de düşürmekte olduğu sonuçları elde edilmektedir.

Örgütsel sosyalleşme sürecinin başarısı örgütsel özdeşleşmeyi de etkileyeceği için önemi örgütler ve çalışanları için büyüktür. Örgütsel sosyalleşme çalışanın sadece örgüte yeni başladığı dönemde değil, aynı zamanda kıdemli bir çalışan olarak da örgüt içi başka bir bölüme geçtiği ya da yeni bir göreve başladığı durumlarda da itinayla yönetilmesi gereken bir süreçtir. Bu sürecin başarıyla yönetilmesi daha yüksek motivasyonlu, iş tatminine sahip, örgütüne karşı yüksek bağlılığı olan, daha da ötesinde örgütüyle özdeşleşmiş çalışanlar oluşturacaktır. Örgütüyle özdeşleşen birey ise kendini

örgütüyle bütünleşmiş hisserek örgütü ve diğer örgüt çalışanlarının faydası için yüksek çaba harcamaya hazır, nitelikli örgüt çalışanları kazanılacaktır.

Bu başarılı sonuçlara ulaşmak için örgütler yeni çalışanlarının sosyalleşme sürecini en başından itibaren itinayla organize edip, bu sürece gereken önemi vermelidirler. Örgütler kendi örgütsel yapılarına ve misyonlarına uygun örgütsel sosyalleşme taktiğini kullanmalıdır. Ayrıca örgütler bu dönemin yeni çalışana sadece bir bilgi aktarımı dönemi olmadığı bilerek çalışanın değişim sürecini kontrol etmelidirler. Aşama aşama yeni çalışanın değişimi örgüt yönetimlerince gözlemlenmelidir. Bu sürecin başarısını en baştan engelleyen, giriş aşamasında yeni çalışanın örgütle örtüşmeyen ve gerçekçi olmayan beklentileri varsa örgüt bunu giriş aşamasında tespit edip, bu yanlış beklentileri gerekli süreçlerle en baştan yeniden yapılandırmalıdır.

KAYNAKLAR

- Allen, N.J. ve Meyer, J.P. (1990). "Organizational Socialization Tactics: A Longitudinal Analysis of Links to Newcomers's Commitment and Role Orientation", *Academy of Management Journal*, 33(4), 847-858
- Aliyev, Y. (2014). *Örgütsel Sosyalleşme ve Örgütsel Özdeşleşme Arasındaki İlişki: Bir Araştırma*, (Basılmamış Yüksek Lisans Tezi), Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Erzurum
- Andur, A. (2014). *İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin Örgütsel Sosyalleşme ve Örgütsel Bağlılığa İlişkin Algularının Bazı Değişkenler Açısından İncelenmesi (Manisa İli Örneği)*, (Basılmamış Yüksek Lisans Tezi), Ege Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir
- Ardts, J., Jansen, P. ve Velde, M.V. (2001). "The Breaking in of New Employees: Effectiveness of Socialization Tactics and Personal Instruments", *Journal of Management Development*, 20(2), 159-167
- Argon, T. (2011). "İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin örgütsel sosyalleşme düzeylerinin çeşitli değişkenler açısından değerlendirilmesi", *e-Journal of New World Sciences Academy Education Sciences*, 6(1), 197-207
- Ashforth, B. E., Harrison, S. H. ve Corley, K. G. (2008). "Identification in Organizations: An Examination of Four Fundamental Questions", *Journal of Management*, 34(3), 325-374
- Ashforth, B. E. ve Mael, F. (1989). "Social Identity Theory and the Organization", *The Academy of Management Review*, 14(1), 20-21
- Balcı, A. (2003). *Örgütsel Sosyalleşme*, Pegem Yayıncılık, Ankara
- Balcı, A., Baltacı A., Fidan T., Cereci C. ve Acar U. (2012), "Örgütsel Sosyalleşmenin, Örgütsel Özdeşleşme ve Örgütsel Vatandaşlıkla İlişkisi: İlköğretim Okulu Yöneticileri Üzerinde Bir Araştırma", *Journal of Educational Sciences Research*, 2(2),47-74
- Bauer, T. N. ve Erdoğan, B. (2011). "Organizational Socialization: The Effective Onboarding of New Employees", APA handbook of industrial and organizational psychology, *American Psychological Association*, 3, 51-64
- Becker, H. S. (1964). "Personal Change in Adult Life", *American Sociological Association*, 27(1), 40-53
- Bozkurt, V. (2006). *Değişen Dünyada Sosyoloji*, Ekin Kitapevi, Bursa
- Buchanan, B. (1974). "Building Organizational Commitment: The Socialization of Managers in Work Organizations", *Administrative Science Quarterly*, 19(1), .533-546
- Buchanan, D. A. ve Huczynski, A. A. (2019), *Organizational Behaviour*, 10th edition, Pearson Press, UK

- Budak, G. (2008). *Yetkinliğe Dayalı İnsan Kaynakları Yönetimi*, Fakülteler Kitabevi, İzmir
- Brown, M. E. (1969). "Identification and Some Conditions of Organizational Involvement", *Administrative Science Quarterly*, 14, 346-355
- Bullis, C. ve Bach, B. W. (1991). "An explication and test of communication network content and multiplexity as predictors of organizational identification.", *Western Journal of Speech Communication*, 55(2), 180–197
- Bullis, C. ve Bach, B. W. (1989). "Socialization turning points: An examination of change in organizational identification.", *Western Journal of Speech Communication*, 53(3), 273–293
- Can, H. (2002). *Organizasyon ve Yönetim*, Siyasal Kitabevi, Ankara
- Campbell, J. W. (2014), "Identification and Performance Management: An Assessment of Change-Oriented Behaviour in Public Organizations", *Public Personnel Management*, 44(1), 46–69.
- Carmeli, A. (2005). "Perceived External Prestige, Affective Commitment, and Citizenship Behaviors". *Organization Studies*, 26(3), 443–464.
- Chao G. T.-O'Leary-Kelly, Anne M.-Wolf, Samantha-Klein, Haward J.-Gardner, Philip D. (1994). "Organizational Socialization: Its Content and Consequences" *Journal of Applied Psychology*", 79(5), 730-743
- Cheney, G. (1983). "The Rhetoric of Identification and The Study of Organizational Communication", *Quarterly Journal of Speech*, 69(2), 143-158
- Cole, M. S. ve Bruch, H. (2006). "Organizational identity strength, identification, and commitment and their relationships to turnover intention: does organizational hierarchy matter?", *Journal of Organizational Behavior*, 27(5), 585–605.
- Connaughton, S. L. ve Daly, J. A. (2004). "Identification with leader. Corporate Communications", *An International Journal*, 9(2), 89–103.
- Cooper, H. D. ve Anderson, T. N. (2006). "Organizational socialization", *Journal of Managerial Psychology*, 21(5), 492 – 516
- Demirbilek, T. (2009), "Örgütsel Sosyalleşmede İşe Alıştırma Eğitiminin Yeri ve Önemi", *Selçuk Üniversitesi Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 12(18), 353-373
- Dutton, J. E., Dukerich, J. M. ve Harquail, C. V. (1994), "Organizational Images and Member Identification", *Administrative Science Quarterly*, 39(2), 239-263
- Elkin, F. ve Handel G. (1960), *The child and Society: The Process of Socialization*, Random House, New York

- Elsbach, K. D. ve Bhattacharya, C. B. (2001). "Defining Who You Are By What You're Not: Organizational Disidentification and The National Rifle Association", *Organization Science*, 12(4), 393-413
- Feldman, D. C. ve Arnold J. H. (1983). *Managing Individual and Group Behavior in Organizations*, McGraw-Hill, New York
- Feldman, D. C. (1976). "A Contingency Theory of Socialization", *Administrative Science Quarterly*, 21(3), 433-452
- Feldman, D. C. (1981). "The multiple socialization of organization members", *Academy of Management Review*, 6(2), 309-318
- Fisher, C. D. (1986). "Organizational socialization: An integrative review." In K. M. Rowland, & G. R. Ferris (Eds.), *Research in personal and human resource management*, 4, 101-145
- Flanagan, C. (1999). *Early Socialisation, Sociability and Attachment*, Routledge Modular Psychology Series, Taylor & Francis Group, New York
- Foote, N. N. (1951). "Identification as the Basis for a Theory of Motivation", *American Sociology Review*, 16(1), 14-21
- George, J. M. ve Jones, G. R. (1996). *Understanding and Managing Organizational Behaviour*. Pearson Press, New Jersey
- Gossett, L. (2002). "Kept at arm's length: questioning the organizational desirability of member identification", *Communication Monographs*, 69(4), 385-404
- Hall, D. T., Schneider B. ve Nygren, H. T. (1970). "Personal Factors in Organizational Identification", *Administrative Science Quarterly*, 15, 176-190
- Hartley, K. (1992). "Socialization by way of symbolic interactionism and culture theory: A Communication perspective.", *Annual Meeting of the Speech Communication Association*, 1-30
- Herbert A. (1947). *Administrative Behavior, A study of Decision Making Processes in Administrative Organizations*, The Macmillan Company, New York
- Hogg, M. A. ve Vaughan, G. M. (2017). *Social Psychology*, Pearson Education, UK
- Jones, R. G. (2013). *Organizational Theory Design and Change*, Pearson Press, London
- Kağıtçıbaşı, Ç. (1990). *İnsan Aile Kültür*, Evrim Yayınevi, İstanbul
- Kağıtçıbaşı, Ç. (1999). *Yeni İnsan ve İnsanlar*, Evrim Yayınevi, İstanbul
- Kağıtçıbaşı, Ç. ve Cemalcılar, Z. (2019). *Dünden Bugüne İnsan ve İnsanlar*, Evrim Yayınevi, İstanbul
- Kelman H. C. (1958). "Compliance, identification and internalization: Three Processes of Attitude Change", *Journal of Conflict Resolution*, 2 (1), 51-60

- Kreiner, G. E. ve Ashforth, B. E. (2003). "Evidence toward an expanded model of organizational identification.", *Journal of Organizational Behavior*, 25(1), 1–27.
- Jones, G. R. (1986). "Socialization tactics, self-efficacy and newcomers' adjustment to organizations.", *Academy of Management Journal*, 29(2), 262-279
- Lane, V. R. ve Scott, S. G. (2007). "The neural network model of organizational identification.", *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 104(2), 175–192
- Lee, S. M. (1971). "An Empirical Analysis of Organizational Identification", *Academy of Management Journal*, 14, 213-226
- Liang, S.-C. ve Hsieh, A.-T. (2008). "The Role of Organizational Socialization In Burnout: A Taiwanese Example", *Social Behavior and Personality: An International Journal*, 36(2), 197–216
- Louis, M. R. (1980). "Suprise and Sence making: What newcomers experience in entering unfamiliar organizational settings", *Administrative Science Quarterly*, 25, 226-251
- Mael, F. ve Ashforth, B. E. (1992). "Alumni and their alma mater: A partial test of the reformulated model of organizational identification" *Journal of Organizational Behaviour*, 13(2), 103-123
- Moorhead, G. ve Griffin R. W. (1989). *Organizational Behavior*, Houghton Mifflin, Boston
- Miller, V. D., Allen, M., Casey, M. K. ve Johnson, J. R. (2000). "Reconsidering the Organizational Identification Questionnaire.", *Management Communication Quarterly*, 13(4), 626–658.
- Mullins, L. J. (1989). *Management and Organisational Behaviour*, Pitman, London
- Mullins, L. J. (2019). *Organizational Behaviour in the Workplace*, Pearson Press, London
- Myers, K. K., Davis, W. C., Schreuder, R. E ve Seibold D. R. (2016), "Organizational Identification: A Mixed Methods Study Exploring Students' Relationship with Their University.", *Communication Quarterly*, 1-22
- Nelson, D. L. ve Quick, J. C. (1997). *Organizational Behavior: Foundations, Realities, and Challenges.*, West Publishing Company, New York
- Nelson, D. L. ve Quick, J. C. (2008). *Organizational Behavior: Science, The Real World and You*, South-Western College Publication, Ohio
- Nelson, D. L. (1987). "Organizational socialization: A stress perspective.", *Journal of Organizational Behavior*, 8(4), 311–324

- Özçelik, F. (2008). *Örgütsel Sosyalleşmenin Örgütsel Bağlılığa Etkisi: Bir uygulama*, (Basılmamış Yüksek Lisans Tezi), Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul
- Özdemir, Y. (2015). *Örgütsel Sosyalleşme ile Örgütsel Vatandaşlık Davranışı arasındaki ilişkide kişi çevre uyumunun rolü*, (Basılmamış Yüksek Lisans Tezi), Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul
- Özgen, H. ve Yalçın, A. (2010). *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Nobel Kitapevi, Adana
- Pascale, R. (1985). "The paradox of "corporate culture reconciling ourselves to socialization", *California Management Review*, 17(2), 26-41.
- Patchen, M. (1970), *Participation, Achievement and Involvement on the Job*, Prentice Hall Inc. New Jersey
- Porter, L. W., Lawler, E. E. ve Hackman, J. R. (1975). *Behavior in Organizations*, McGraw-Hill, New York:
- Pratt, M. G., (1998). "To Be or Not to Be? Central Questions in Organizational Identification", *Identity in organizations: Building Theory Through Conversations*, 171-207
- Reade, C. (2010). "Antecedents of organizational identification in multinational corporations: fostering psychological attachment to the local subsidiary and the global organization", *The International Journal of Human Resources Management*, 12(8), 1269-1291
- Robbins, S. P. (1986). *Organizational Behavior Concepts, Controversies and Applications*, Prentice-Hall, New Jersey
- Robbins, S. P. ve Judge, T. A. (2007). *Organizational Behavior*, Pearson-Prentice Hall, New Jersey
- Rousseau, D. M. (1998). "Why workers still identify with organizations", *Journal of Organizational Behavior*, 19(3), 217-233
- Saruhan, S. (2017). *Örgütsel Sosyalleşmenin Örgütsel Özdeşleşme üzerindeki Etkisi*, (Basılmamış Yüksek Lisans Tezi), Kırıkkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kırıkkale
- Schein, E. H. (1968). "Organizational Socialization and the Profession of Management", *Cambridge Mass- Industrial management Review* 9, 1-16
- Schein, E. H. (1975). "Örgütsel Sosyalleşme ve Yönetim Mesleği" (Çeviren Halil Can) *Amme İdaresi Dergisi*, 8(2), 167-183.
- Schein, E. H. (1978), *Career dynamics: Matching individual and organizational needs*, Addison-Wesley, Usa

- Scott, C. R., Corman, S. R. ve Cheney, G. (1998). "Development of a Structural Model of Identification in the Organization." *Communication Theory*, 8(3), 298–336.
- Steers, R. M. (1977). "Antecedents and Outcomes of Organizational Commitment", *Administrative Science Quarterly*, 22, 46-56.
- Steers, R. (1981). *Introduction to Organizational Behavior*, Glenview, Scott, Foresman and Company, Illinois
- Tajfel, H. (1972). Social categorization, *Introduction a la psychologie sociale Paris, Larousse*, 1, 272-302
- Tajfel, H. (1982). "Social psychology of intergroup relations". *Annual Review of Psychology*, 33, 1-39.
- Tajfel, H. ve Turner, J. C. (1985). "The social identity theory of intergroup behavior", *Psychology of Intergroup Relations Chicago: Nelson-Hall*, 2, 7-24
- Taormina, R. J. (1994). "The Organizational Socialization Inventory", *International Journal of Selection and Assessment*, 2, 133-145
- Taormina, R. J. (1997). "Organizational Socialization: A multi domain, continuous process model.", *International Journal of Selection and Assessment*, 5(1), 29-47
- Taormina, R. J. (2004). "Convergent validation of two measures of organizational socialization", *The International Journal of Human Resource Management*, 15(1), 76–94.
- Taormina, R. J. (2007). "Interrelating leadership behaviors, organizational socialization, and organizational culture." , *Leadership & Organization Development Journal*, 29(1), 85-102
- Turner, J. C. (1985). "Social categorization and the selfconcept: A social cognitive theory of group behavior.", *Greenwich, CT: JAI Press*, 2, 77-122
- Tuttle, M. (2002). "A review and critique of Van Maanen and Schein's "Toward a Theory of Organizational Socialization" and implications for Human Resource Development". *Human Resource Development Review*, 1, 66-90
- Tüzün, İ. K. (2006). *Örgütsel Güven, Örgütsel Kimlik ve Örgütsel Özdeşleşme İlişkisi, Uygulamalı bir çalışma*, (Doktora Tezi), Gazi Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara
- Van M. J. ve Schein, E. H (1979). "Toward of theory of organizational socialization", *Research in Organizational Behavior*, 1, 209-264
- Wanous, J. P. (1980). *Organizational Entry: Recruitment, Selection and Socialization of Newcomers*, Addison-Wesley, Usa

Wanous, J. P., Reichers, A. E. ve Malik, S. D. (1984). "Organizational Socialization and Group Development: Toward an Integrative Perspective." *Academy of Management Review*, 9(4), 670–683.

Zonana, M. (2011), *İş Stresinin İşgörenlerin Örgütsel Sosyalleşme Düzeylerine Etkileri ve Bir Araştırma*, (Basılmamış Yüksek Lisans Tezi), Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul

EKLER

Ek-1: Anket Formu

EK1- ANKET FORMU



ÖRGÜTSEL SOSYALLEŞME - ÖRGÜTSEL ÖZDEŞLEŞME İLİŞKİSİ ANKETİ

Değerli Katılımcı,

Bu çalışma, “Örgütsel Sosyalleşme ile Örgütsel Özdeşleşmenin İlişkisi” adlı Yüksek Lisans tezine veri toplamak amacıyla uygulanmaktadır. Araştırmada elde edilen bilgiler tamamen bilimsel amaçla kullanılacak olup hiçbir şahıs ve kurumla paylaşılmayacaktır. Çalışmanın amacına ulaşabilmesi için vereceğiniz bilgilerin güvenilir ve tutarlı olması oldukça önemlidir. Ayıracağınız zaman ve değerli katkılarınızdan dolayı teşekkür ederiz.

Esmâ SALGAR- esmasalgarr@gmail.com

Doç. Dr. İbrahim AKSEL (Danışman) - iaksel@pau.edu.tr

Cinsiyetiniz

() Kadın () Erkek

Eğitim Durumunuz

() İlköğretim () Ortaöğretim(Lise) () Ön lisans () Lisans () Lisansüstü

Yaşınız

() 20 yaş ve altı () 21-25 () 26-30 () 31-35 () 35-40 () 40 ve Üzeri Yaş

İşyerinizde Kaçınıc Yılıncı

() 1-5 Yıl () 6-10 Yıl () 11-15 Yıl () 16-20 Yıl () 21 ve Üzeri Yıl

Mesleki Kıdeminiz

() 1-5 Yıl () 6-10 Yıl () 11-15 Yıl () 16-20 Yıl () 21 ve Üzeri Yıl

SIRA NO	ÖRGÜTSEL ÖZDEŞLEŞME ANKETİ	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Ne katılıyorum Ne Katılmıyorum	Katılıyorum	Tamamen Katılıyorum
1	Biri çalıştığım kurumu tenkit eder/ ayıplarsa, bunu kişisel bir hakaret gibi hissederim					
2	Çalıştığım kurum hakkında diğer insanların neler düşündüğü çok ilgimi çeker					
3	Kurumum hakkında konuştuğum zaman “onlar” yerine “biz” kelimesini kullanırım.					
4	Çalıştığım kurumun başarısı benim başarımdır					
5	Biri, çalıştığım kurumu metheder veya överse, bunu kişisel bir övgüymüş gibi hissederim					
6	Medyada, çalıştığım işyerine yönelik bir eleştiri yer aldığımda kendimi kötü hissederim					

Sıra No	ÖRGÜTSEL SOSYALLEŞME ANKETİ	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum	Katılıyorum	Tamamen Katılıyorum
1	Bu kurumda işime yönelik mükemmel bir eğitim aldım					
2	Bu şirkette aldığım eğitim, işimi çok iyi yapmamı sağladı					
3	Bu şirket, çalışanlarının iş becerilerini geliştirmek için mükemmel eğitimler sunmaktadır					
4	Amirim tarafından verilen talimatlar işimi daha iyi yapmama yardımcı olmuştur					
5	Bu kurum, çalışanlarına çok etkili bir eğitim vermektedir					
6	Diğer çalışanlar çeşitli şekillerde işimde yardımcı oldular					
7	İş arkadaşlarım genellikle yardım eder ve önerilerini benimle paylaşırlar					
8	İş arkadaşlarımdan büyük bir çoğunluğu beni bu kurumun bir üyesi olarak kabul etmiştir					
9	İş arkadaşlarım, kuruma uyum sağlamam için büyük bir ilgi göstererek bana yardımcı oldular					
10	Bu kurumdaki diğer çalışanlarla ilişkilerim çok iyidir					
11	Bu kurumda iyi bir kariyer yapmak için pek çok şans ve fırsat var					
12	Bu kurumda sunulan ödüllerden memnunum					
13	Bu örgütte terfi için sunulan fırsatlar hemen hemen herkes için geçerlidir					
14	Bu şirkette terfi ile ilgili beklentilerimi kolayca öngörebiliyorum					
15	Bu kurumun beni uzun yıllar istihdam edeceğini düşünüyorum					
16	Bu kurumda işleri nasıl yapacağımı çok iyi biliyorum					
17	Bu kurumdaki görevlerimi tamamen biliyorum					
18	Bu örgütün hedefleri oldukça net ve açık bir şekilde belirlenmiştir					
19	Bu kurumun nasıl işlediği konusunda iyi bir bilgi birikimine sahibim					
20	Bu kurumun hedefleri, hemen hemen bütün çalışanlar tarafından anlaşılmaktadır					

