

T.C.
MARMARA ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI
YÖNETİM VE ORGANİZASYON BİLİM DALI

**KURUMA YENİ GELENLERİN UYGULADIKLARI PROAKTİF
SOSYALİZASYON TAKTİKLERİNİN ÖRGÜTE BAĞLILIĞA ETKİSİ
VE BU İLİŞKİDE SOSYAL BÜTÜNLEŞMENİN ARACILIK ROLÜ**

Yüksek Lisans Tezi

DİLEK GÜNGÖRMEZ

İstanbul, 2016

T.C.
MARMARA ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI
YÖNETİM VE ORGANİZASYON BİLİM DALI

**KURUMA YENİ GELENLERİN UYGULADIKLARI PROAKTİF
SOSYALİZASYON TAKTİKLERİNİN ÖRGÜTE BAĞLILIĞA ETKİSİ
VE BU İLİŞKİDE SOSYAL BÜTÜNLEŞMENİN ARACILIK ROLÜ**

Yüksek Lisans Tezi

DİLEK GÜNGÖRMEZ

Tez Danışmanı: PROF. DR. UĞUR YOZGAT

İstanbul, 2016



T.C.
MARMARA ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜ

TEZ ONAY BELGESİ

İŞLETME Anabilim Dalı YÖNETİM VE ORGANİZASYON Bilim Dalı TEZLİ YÜKSEK LİSANS öğrencisi Dilek Güngörmez'nın KURUMA YENİ GELENLERİN UYGULADIKLARI PROAKTİF SOSYALİZASYON TAKTİKLERİNİN ÖRGÜTE BAĞLILIĞA ETKİSİ VE BU İLİŞKİDE SOSYAL BÜTÜNLEŞMENİN ARACILIK ROLÜ adlı tez çalışması, Enstitümüz Yönetim Kurulunun 30.06.2016 tarih ve 2016-23/2 sayılı kararıyla oluşturulan jüri tarafından oy birliği / oy çokluğu ile Yüksek Lisans Tezi olarak kabul edilmiştir.

Tez Savunma Tarihi 01/08/2016

Öğretim Üyesi Adı Soyadı

İmzası

	Öğretim Üyesi Adı Soyadı	İmzası
1.	Tez Danışmanı Prof. Dr. UĞUR YOZGAT	
2.	Jüri Üyesi Doç. Dr. OLCAY BİGE AŞKUN YILDIRIM	
3.	Jüri Üyesi Doç. Dr. AHMET TUĞRUL SAVAŞ	

GENEL BİLGİLER

İsim ve Soyadı	: Dilek GÜNGÖRMEZ
Anabilim Dalı	: İşletme
Program	: Yönetim ve Organizasyon
Tez Danışmanı	: Prof. Dr. Uğur YOZGAT
Tezin Türü ve Tarihi	: Yüksek Lisans Tezi- Ağustos 2016
Anahtar Kelimeler	: Örgütsel Sosyalizasyon, Proaktif Sosyalizasyon Taktikleri, Örgüte Bağlılık, Sosyal Bütünleşme

ÖZET

KURUMA YENİ GELENLERİN UYGULADIKLARI PROAKTİF SOSYALİZASYON TAKTİKLERİNİN ÖRGÜTE BAĞLILIĞA ETKİSİ VE BU İLİŞKİDE SOSYAL BÜTÜNLEŞMENİN ARACILIK ROLÜ

Bu çalışmanın temel amacı, kuruma yeni gelenlerin uyguladıkları proaktif sosyalizasyon taktiklerinin örgüte bağlılığa etkisini ve bu ilişkide sosyal bütünleşmenin aracı rolünü incelemektir. Bu doğrultuda, tezin ilk iki bölümünde kavramlarla ilgili kuramsal çerçeve ayrıntılı olarak sunulmuştur. Üçüncü bölümde, çalışmanın amacına yönelik olarak İstanbul'da farklı sektörlerde çalışan 371 yeni gelen çalışandan elde edilen verilerin analizini içeren bir saha araştırmasına yer verilmiştir. Son bölümde ise, araştırma bulguları özetlenmiş ve yorumlanmış, ayrıca gelecek çalışmalar ve uygulama için bir takım önerilerde bulunulmuştur.

Analiz sonuçları proaktif sosyalizasyon taktiklerinden sırasıyla üstlerle ilişki kurma, iş değişimi müzakereleri, geri bildirim arayışı, pozitif bakış açısı, genel sosyalleşmenin örgüte bağlılık üzerinde pozitif etkiye sahip olduğunu göstermiştir. Bunun yanı sıra sosyal bütünleşmenin iş değişimi müzakereleri, geri bildirim arayışı ve pozitif bakış açısı ile örgüte bağlılık arasındaki ilişkide kısmî aracı değişken rolüne sahip olduğu tespit edilmiştir.

GENERAL KNOWLEDGE

Name and Surname	: Dilek GÜNGÖRMEZ
Field	: Business Administration
Programme	: Management and Organization
Supervisor	: Professor Uğur YOZGAT
Degree Awarded and Date	:Master- August 2016
Keywords	:Organizational Socialization, Proactive Socialization Tactics, Organizational Commitment, Social Integration

ABSTRACT

THE EFFECT OF PROACTIVE SOCIALIZATION TACTICS USED BY NEWCOMERS ON ORGANIZATIONAL COMMITMENT AND THE MEDIATING ROLE OF SOCIAL INTEGRATION

The main purpose of this study is to examine the effect of proactive socialization tactics used by newcomers on organizational commitment, additionally, to analyze whether social integration has a mediating role in this relationship. For this aim, in the first two chapter of the thesis, theoretical framework of the related concepts was presented in detail. In the second chapter, for the aim of the study, it was given place to a field work including analysis of the data collected from 371 newcomer workers from different sectors in Istanbul, Turkey. In the last chapter, research findings were summarized and interpreted, and also made some suggestions for further researches and practice.

Analysis results indicated the most important proactive socialization tactics which affected organizational socialization respectively were building relationship with the boss, job change negotiation, feedback seeking, positive framing and general socializing. Besides, it was revealed that social integration played a partial mediating role in the relation between job change negotiation, feedback seeking, positive framing and organizational commitment.

ÖNSÖZ

Öncelikle yüksek lisans tez çalışmam süresince bana inanan, düşüncelerimi destekleyen ve tezimin olgunlaşmasında zaman ve emeğini esirgemeyen danışman hocam Prof. Dr. Uğur YOZGAT'a,

Tez çalışmama sağladığı büyük katkıların yanısıra aynı özenle bana vakit ayırıp beni anlamaya çalışan, motive eden, genç ve dinamik fikirleriyle bana rol model olan hocam Arş. Gör. Orkun DEMİRBAĞ'a,

Bu tezde, özellikle anketlerin oluşturulmasında emeği geçen sevgili hocam Öğr. Gör. Deniz KARACA'ya

Zaman ve emeklerini esirgemeyip anket sorularımı yanıtlayan tüm katılımcılara,

Bu zorlu süreçte, sevgi ve ilgilerini her daim koşulsuz gösteren dostlarım Ali Doğan AL'a, Gamze KÖSE'ye, Gülseren ABAY'a, Hande AKPINAR'a, Özge ŞAHİN'e, Özlem MARANGOZ'a ve İlknur UÇAR'a,

Son olarak, bugünlere gelmemde büyük fedakârlık ve sabır gösteren annem Leyla GÜNGÖRMEZ'e, ömrü süresince gösterdiği sonsuz sevgi ve şefkatini hiç unutmayacağım babam Hasan GÜNGÖRMEZ'e ve sevgili ablalarım Gül GÖÇENLER ve Nil GÜNGÖRMEZ'e,

Tüm kalbimle teşekkür ederim.

İSTANBUL, 2016

DİLEK GÜNGÖRMEZ

İÇİNDEKİLER DİZİNİ

Sayfa No.

ÖZET	i
ABSTRACT.....	ii
ÖNSÖZ	iii
TABLolar DİZİNİ.....	vii
ŞEKİLLER DİZİNİ.....	viii
KISALTMALAR DİZİNİ	ix
GİRİŞ.....	1

I. BÖLÜM

PROAKTİF SOSYALİZASYON

1.1. PROAKTİF DAVRANIŞ	4
1.1.1. Proaktif Davranışın Tanımı	4
1.1.2. Proaktif Davranışın Sınıflandırması	6
1.1.3. Proaktif Davranışın Önemi.....	8
1.2. ÖRGÜTSEL SOSYALİZASYON	9
1.2.1. Sosyalizasyon ve Örgütsel Sosyalizasyonun Tanımı	10
1.2.2. Örgütsel Sosyalizasyonun Önemi	11
1.2.3. Örgütsel Sosyalizasyon Modelleri ve Yaklaşımları	12
1.2.3.1. Van Maanen ve Schein'in Sosyalizasyon Taktikleri Modeli.....	12
1.2.3.2. Belirsizliği Azaltma Kuramı	15
1.2.3.3. Sosyal Öğrenme Kuramı.....	16
1.2.3.4. Bilişsel ve Keşifsel Kuram.....	17
1.2.3.5. Saks ve Ashforth'un Çok Düzeyli Süreç Modeli.....	18
1.2.4. Proaktif Sosyalizasyon	20
1.2.5. Proaktif Sosyalizasyon Taktikleri	24
1.2.5.1. Bilgi Arayışı.....	24

1.2.5.2. Geri Bildirim Arayışı	29
1.2.5.3. Genel Sosyalleşme	32
1.2.5.4. Sosyal Ağ Kurma	33
1.2.5.5. Üstlerle İlişki Kurma	36
1.2.5.6. Pozitif Bakış Açısı /Çerçeveleme	38
1.2.5.7. İş Değişimi Müzakereleri.....	39

II. BÖLÜM

ÖRGÜTE BAĞLILIK VE SOSYAL BÜTÜNLEŞME

2.1. ÖRGÜTE BAĞLILIK	42
2.1.1. Örgüte Bağlılık Tanımları	42
2.1.2. Örgüte Bağlılığın Önemi	43
2.1.3. Örgüte Bağlılığın Boyutları.....	44
2.1.3.1. Tutumsal ve Davranışsal Bağlılık	44
2.1.3.1.1. Tutumsal Bağlılık Yaklaşımları	47
2.1.3.1.2. Davranışsal Bağlılık Yaklaşımları.....	51
2.1.4. Örgüte Bağlılığı Etkileyen Faktörler ve Sonuçları	53
2.1.5. Sosyalleşme ve Örgüte Bağlılık İlişkisi	54
2.2. SOSYAL BÜTÜNLEŞME	56

III. BÖLÜM

ARAŞTIRMA MODELİ VE YÖNTEMİ

3.1. ARAŞTIRMANIN MODELİ	61
3.1.1. Araştırmanın Amacı ve Hipotezler.....	61
3.1.1.1. Proaktif Sosyalleşme Taktikleri ve Örgüte Bağlılık İlişkisi	62
3.1.1.2. Aracı Değişken Olarak Sosyal Bütüneleşme	62
3.1.2. Araştırmanın Önemi	64
3.2. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ	66
3.2.1. Araştırmanın Örneklemi.....	67
3.2.2. Araştırmada Kullanılan Ölçekler.....	67
3.2.3. Analiz ve Bulgular.....	69

3.2.3.1. Araştırma Örneklemine Ait Demografik Verilerin Analizi	69
3.2.3.2. Araştırmada Kullanılan Ölçeklerin Faktör ve Güvenilirlik Analizleri	70
3.2.3.3. Değişkenler Arası İlişkilere Yönelik Korelasyon Analizi.....	73
3.2.3.4. Araştırma Hipotezlerinin Test Edilmesine İlişkin Analizler	75
SONUÇ VE DEĞERLENDİRME	80
BULGULAR VE TARTIşMA	81
ARAşTIRMANIN KISITLARI	86
ÖNERİLER	87
KAYNAKÇA	89
EKLER	106
EK I. ANKET FORMU	107

TABLolar DİZİNİ

Tablo 1. Örgütsel Sosyalizasyon Taktikleri	13
Tablo 2. Yeni Gelenlerin Proaktif Davranışlarının Sınıflaması.....	23
Tablo 3. Ölçeklere İlişkin Özet Tablo.....	68
Tablo 4. Katılımcılara Ait Demografik Bilgiler.....	69
Tablo 5. Proaktif Sosyalizasyon Taktikleri Ölçeği KMO Testi.....	70
Tablo 6. Proaktif Sosyalizasyon Taktikleri –Faktör Analizi Sonuç Tablosu.....	72
Tablo 7. Değişkenler Arası Korelasyon Analizi Tablosu	74
Tablo 8. Proaktif Sosyalizasyon Taktiklerinin Sosyal Bütünleşmeye Etkisi Üzerine Hiyerarşik Regresyon Analizi.....	76
Tablo 9. Sosyal Bütünleşmenin Aracı Rolü İçin Hiyerarşik Regresyon Analizi.....	78

ŞEKİLLER DİZİNİ

Şekil 1. Örgütsel Sosyallaşmanın Çok Düzeyli Süreç Modeli	19
Şekil 2. Tutumsal Bağlılık Şeması	45
Şekil 3. Davranışsal Bağlılık Şeması.....	46
Şekil 4. Örgüte Bağlılığı Etkileyen Faktörler ve Sonuçları.....	53
Şekil 5. Örgütsel Sosyallaşmanın Sosyal Sermaye Modeli	59
Şekil 6. Araştırmanın Modeli	61
Şekil 7. Baron ve Kenny (1986)'nin Aracı Değişken Modeli	75
Şekil 8. Modele Ait Bulguların Özeti	81

KISALTMALAR DİZİNİ

Bkz.	: Bakınız
Ort.	: Ortalama
örn.	: Örneğin
SPSS	: Sosyal Bilimler için İstatistik Paketi
S.S.	: Standart Sapma
vb.	: Ve Benzeri
vd.	: Ve Diğerleri

GİRİŞ

Bugünün bilgi temelli ekonomisinde, işin doğasının ve iş görme stillerinin değişmesi ve merkezden uzaklaşması, çalışanların yenilikçi davranış ve girişimlerini kurumların başarısında kritik faktörler haline getirmektedir (Crant, 2000). Değişen yönetim biçimleri; kurumların denetim fonksiyonunu azalttıkları, sorunların teşhis ve çözümünde çalışanlarının inisiyatif kullanımına güvendikleri yeni bir sistemi işaret etmektedir (Frese vd., 1997). Bu dinamik çalışma koşullarında, örgütler için artan rekabet ve işgücü hareketliliği, çalışanlar için ise sınırsız kariyer fırsatları ve sık yaşanan iş transferleri başarılı bir sosyalizasyon sürecini zorunlu hale getirmektedir. Örgütsel sosyalizasyon, örgüte değer yaratacak niteliklere sahip, benzersiz ve ikâme edilmesi güç insan sermayesinin örgüte kazandırılmasında öncelikli araçlardan biri olarak değerlendirilmektedir. Bu alanda günümüze kadar yapılan çalışmalar örgütsel sosyalizasyonda başarı sağlamaya yönelik örgütsel faaliyetleri ve bireysel davranışları incelemektedir. Bu çalışmanın amacı, özellikle örgütsel sosyalizasyonun davranışsal boyutunu esas alarak örgütlere yeni katılan çalışanların sosyalizasyon sürecindeki bireysel çabalarını ve bunların örgütsel çevredeki olası olumlu sonuçlarını incelemektir. İlgili yazından yola çıkarak çalışmanın genelinde kurumlardaki yeni çalışanlar “yeni gelenler” (newcomers) olarak ifade edilmektedir.

Örgütsel perspektifte, yüksek kaliteli sosyalizasyon, yeni gelenin örgüte uyum algısı geliştirmesi, kendini işteki rollerine adanması ve kısa zamanda beklenen düzeyde tatmin edici bir iş performansına ulaşması sürecini ifade etmektedir (Wang& Kammeyer-Mueller, 2014). Yeni gelen perspektifinde ise sosyalizasyon, yeni gelenin kariyerinde rekabetçi kalması ve kendisini çevresine göre ayarlamasına yardımcı bir mekanizma olarak tanımlanmaktadır (Parker, 2000; Crant, 2000). Her iki açıdan da sosyalizasyon süreci esasında örgütteki değişimi değil bireylerdeki değişimi ifade etmekte ve bireyi kendi sosyalizasyon sürecinde bir güç odağı haline getirmektedir. Bireyin kendi sosyalizasyon sürecini kolaylaştırmada ve şekillendirmede aktif rol oynadığını ifade eden ve 1990’lardan itibaren bunu araştırmalarla destekleyen yaklaşım, örgütsel sosyalizasyon yazınında “proaktif yaklaşım” olarak yer almaktadır. Proaktif

yaklaşım, yeni bir örgütsel rolü yerine getirirken içsel belirsizlikleri gidermek için yeni gelen tarafından sergilenen bağımsız, proaktif davranışlar üzerine odaklanmaktadır (Gruman vd., 2006).

Uluslararası sosyalizasyon yazını incelendiğinde geçmiş araştırmaların çoğunlukla yeni gelene yönelik olarak kurumlar tarafından uygulanan sosyalizasyon taktikleri üzerinde odaklandığı görülmektedir (Jones, 1986; Van Maanen ve Schein, 1979; Filstad, 2011; Saks ve Gruman 2011; Simosi, 2010). Yeni gelenin proaktif sosyalizasyon süreci üzerine yapılan araştırmalar ise nitelik ve sayıca daha sınırlıdır (Ashford ve Black, 1996; Gruman vd., 2006; Wanberg ve Kammeyer-Mueller, 2000; Ashforth vd., 2007). Ayrıca, proaktif sosyalizasyon sürecine ilişkin ulusal yazında bütünsel nicel ve nitel araştırmalara rastlanılmamıştır. Bu boşluğu tamamlamak adına araştırma kapsamında, yeni gelenlerin örgütsel çevrede ihtiyaçlarını (bilgi edinme, ilişki kurma, özdenetim) karşılamasına yardımcı proaktif sosyalizasyon taktiklerinin başarılı bir sosyalizasyon sürecinin sonuçlarına yapacağı katkı öngörülmektedir.

Etkili bir sosyalizasyon sürecinin önemli çıktılarından biri örgüte bağlılıktır. Örgüte bağlılık kurumlar açısından hem insan kaynağına dayalı rekabet avantajı oluşturulmasında hem de işten ayrılma maliyetlerinin kontrol altına alınmasında kritik rol oynamaktadır. Özellikle Mowday ve arkadaşlarının (1982) kavramsallaştırdığı tutumsal (duygusal) bağlılık bileşeni çalışanların bir örgütte kalmaya ve onun adına çaba sarf etmeye istekli olma halini yansıtmaya bakımından kurumlarca arzu edilen bir iş tutumu olarak değerlendirilmektedir. Bu yönleriyle duygusal bağlılığın proaktif uyumla doğrudan ilişkili olması beklenmektedir (Messara ve Dagher, 2010). Örgüte bağlılık, örgütsel sosyalizasyonun geleneksel sonuçlarından biri olmasına rağmen çok az çalışmada proaktif sosyalizasyon taktikleriyle ilişkilendirilmektedir (örn., Tang vd., 2014). Bu nedenle araştırmada yeni gelenlerin örgütsel çevrede belirsizliği azaltmak, kontrolü sağlamak ve kariyer beklentilerini gerçekleştirmek adına uyguladıkları proaktif sosyalizasyon taktiklerinin yeni gelenlerin örgüte (duygusal) bağlılıklarına katkısı ortaya konulmaktadır.

Yeni gelenler için örgütsel çevrede öncelikli hedef uyumdur. Sosyalizasyon literatüründe üzerinde en fazla çalışılan uyum göstergeleri öğrenme, rol açıklığı,

görevde uzmanlaşma, öz yeterlilik, sosyal kabul görme ve sosyal bütünleşme, birey-iş, birey-örgüt uyumudur (Bauer ve Erdoğan, 2012; Saks ve Ashforth, 1997). Araştırmalar ayrıca sosyalizasyonun yakın sonuçları olarak değerlendirilen bu uyum göstergelerinin sosyalizasyon taktikleri ile sosyalizasyonun uzak sonuçları arasındaki aracı ilişkiye de odaklanmışlardır. Bu çalışmada sosyalizasyonun yakın sonuçlarından sosyal bütünleşmenin proaktif sosyalizasyon taktiklerinin örgüte bağlılığa etkisindeki aracılık rolü irdelenmektedir.

Bu bağlamda çalışmanın birinci bölümünde proaktif sosyalizasyon kavramına ilişkin kuramsal çerçeve aktarılmıştır. Bu bölümde, ilk olarak, proaktif davranışın tanımı, sınıflandırılması ve önemi konularına yer verilmiştir. Sonrasında, örgütsel sosyalizasyon kapsamında örgütsel sosyalizasyonun tanımı, önemi, örgütsel sosyalizasyona ilişkin model ve yaklaşımlar, proaktif sosyalizasyon, proaktif sosyalizasyon taktikleri ayrıntılı olarak anlatılmıştır.

Çalışmanın ikinci bölümünde proaktif sosyalizasyonun olası iki sonucuna; örgüte bağlılık ve sosyal bütünleşme kavramlarına yer verilmiştir. Bu doğrultuda örgüte bağlılığın tanımı, önemi, boyutları, öncülleri, ardılları ve sosyalizasyonla ilişkisi konularına yer verilmiş; ardından sosyal bütünleşme kavramı anlatılmıştır.

Çalışmanın üçüncü bölümünde ise, öncelikle araştırmanın modeli, amacı ve hipotezler sunulmuş, modeldeki değişkenler arası ilişkiler açıklanmıştır. Ardından ilgili yazın doğrultusunda araştırmanın öneminden, teori ve pratiğe katkılarından bahsedilmiştir. Son olarak, araştırma modelini test etmek için İstanbul'da gerçekleştirilen bir saha araştırmasından elde edilen verilere ait analiz ve bulgular sunulmuştur.

Çalışmanın sonuç bölümünde, çalışmada elde edilen bulguların özetlenip değerlendirilerek; ardından bu bulgular doğrultusunda sektöre ve alan yazına yönelik geliştirilen önerilere yer verilerek çalışma tamamlanmıştır.

I. BÖLÜM

PROAKTİF SOSYALİZASYON

Bu bölümde, proaktif davranışın tanımı, sınıflandırması, önemi, örgütsel sosyalizasyon tanımı ve önemi, örgütsel sosyalizasyon model ve yaklaşımları, proaktif sosyalizasyon ve proaktif sosyalizasyon taktikleri konularına yer verilmiştir.

1.1. PROAKTİF DAVRANIŞ

Geçmişte, çalışanlar örgüt tarafından atanan belirli görevleri tamamlamaya odaklanırlarken, bugünün belirsiz ve hızlı değişen çevre koşullarında bu uyum odaklı yaklaşım artık yeterli olmamaktadır. Bugün çok sayıda örgüt, kişisel inisiyatif sergileyerek beklenmedik problemlerin üstesinden gelebilen, çalışma yaşamına proaktif yaklaşan, esnek çalışanlara ihtiyaç duymaktadır (Den Hartog ve Belschak, 2007:601). Bu sebeple de proaktif davranışlar örgütlerde sürdürülebilir rekabet üstünlüğü ve örgütsel verimlilik elde etmenin anahtar unsurlarından biri olarak görülmektedir (Fritz ve Sonnentag, 2009: 95).

Proaktif davranışlar, son on beş yıldır örgütsel davranış yazınında da dikkat çeken önemli bir kavram olarak kabul edilmektedir. Yapılan araştırmalar örgütlerde çalışanlar tarafından sergilenen hangi davranışların proaktif davranışlar kapsamına girdiğini belirlemeye çalışmaktadır. İlgili yazın doğrultusunda, proaktif davranışın tanımı, içeriği ve sınıflandırması konularına alt başlıklarda değinilmektedir.

1.1.1. Proaktif Davranışın Tanımı

Proaktif davranış, en genel tanımıyla iş ortamındaki güdülenmiş davranışlar içinde doğrudan çevreyi değiştirmeye yönelik olan davranışlardır. Davranışların proaktiflik boyutu esasen bireylerin çevrelerini idare ve kontrol etme ihtiyacından kaynaklanmaktadır (Bateman ve Crant, 1993:104). İnsan psikolojisi açısından proaktif yaklaşım; içeriden dışarıya değişmek farklı olmak ve farklı olarak dışarıdaki etkeni (örgütü) olumlu yönde değiştirmektir (Güney, 2004:196).

İlgili literatür incelendiğinde proaktif davranışa yönelik pek çok tanım ve görüş bulunmaktadır. Bunlardan birkaçı aşağıda verilmektedir.

Grant ve Ashford (2008:8), proaktif davranışı çalışanların kendilerini ve/veya çevrelerini etkilemek için yürüttükleri ileriye dönük/beklentisel faaliyetler olarak tanımlamaktadırlar.

Crant (2000:436)'a göre proaktif davranış, mevcut koşulları geliştirmek ya da yenilerini oluşturmak için inisiyatifi ele almak olarak tanımlanmakta ve pasif bir şekilde uyum sağlamak yerine statükoyla mücadele etmeyi gerektirmektedir.

Parker vd. (2010)'a göre ise proaktif olmak çevredeki mevcut koşulları izlemektense yeni koşullar yaratmak için kontrolü ele almakla ilgilidir. Bu nedenle proaktif davranış farklı bir geleceğe yönelik, kendinde ve/veya çevresinde meydana gelecek değişiklikler için bireyin arzu ve çabasını gerektirmektedir (Parker vd., 2010:2).

Bu tanımlardaki ortak noktalardan yola çıkarak proaktivitenin unsurları şu şekildedir: kendi kendini motive etme, ileriye yönelik olma/gelecek odaklılık, değişim odaklılık ve kontrolü/inisiyatifi ele alma. *Kendi kendini motive etme*, bir faaliyeti ya da görevi (belirli rol gereklilikleri dışında olsa bile) yönetimin zorlaması ya da teşviki olmaksızın yerine getirmeyi ifade etmektedir (Parker vd., 2006:637; Parker ve Wang, 2015:64). *Gelecek odaklılık*, gelecekteki sorun, ihtiyaç ya da değişikliklerin tahminiyle bugünden harekete geçmeyi içermektedir. Buna göre çalışanlar düşünür, tartışır, planlar ve gelecekteki koşullar oluşmadan önceki öngörüyle faaliyette bulunurlar (Parker ve Collins, 2010:3; Grant ve Ashford, 2008:9). *Değişim odaklılık* ise örgütsel süreçlerdeki mevcut durumlara pasif şekilde uyum sağlamak yerine değişim ve yeniliği harekete geçirme ve sürdürme çabasıdır (Kanten ve Yeşiltaş, 2013: 89; Parker ve Wang, 2015: 64). Son olarak *inisiyatif kullanma*, işlerin nasıl yürütüleceğiyle ilgili olarak örgütün fonksiyonel değişimini etkileyecek gönüllü ve yararlı çabaları ifade etmektedir. Potansiyel bir problemi çözmek kadar sorunlu durumları rapor etmek de inisiyatif kullanmaya örnek olarak gösterilebilir (Morrison ve Phelps, 1999:403; Björkelo vd. 2010:372).

Bateman ve Crant (1993:104)'a göre bireyler; görev alacakları durumları seçme, çevreyi nasıl algılayacakları ve yorumlayacakları ile ilgili bilişsel yapılandırma, diğer bireyleri uyararak kendi sosyal ortamlarını değiştirme ve bir durumu yönetmek için bilişli çaba gösterme dâhil olmak üzere bir dizi yolla kendi çevrelerini etkilemektedirler.

Bjørkelo ve arkadaşlarına (2010)'a göre proaktif davranışların ortak özelliği, problemleri ele alma ve çözüm üretmeye bazı durumlarda işin sınırları dışına da adım atarak odaklanmaktır; bu nedenle rol ötesi davranışlar olarak da nitelendirilebilirler. (Bjørkelo vd., 2010: 372). Diğer yandan Parker ve Collins (2010)'e göre proaktif davranışlar çalışanların örgütsel rolleri kapsamında sergilenebileceği gibi rol ötesinde de sergilenebilmektedir. Davranışın hangi kapsama girdiğinin belirlenmesi, çalışanın hangi rolleri örgütsel rolü kapsamında hangilerini ise bu kapsam dışında değerlendirdiğine göre değişmektedir (Kanten ve Yeşiltaş, 2013: 90).

1.1.2. Proaktif Davranışın Sınıflandırması

Proaktif davranışlar, literatürde pek çok farklı görüş temelinde sınıflandırılmıştır. Örneğin; Belschak ve Hartog (2010) çalışmalarında bu davranışları örgüt odaklı, sosyal odaklı ve birey odaklı olmak üzere üç ayrı grupta kavramlaştırmaktadırlar (Kanten, 2014:256):

•**Örgüt odaklı proaktif davranışlar**; çalışanların kendi iş çevrelerini etkilemek ve değiştirmek için yürüttükleri, ileriye yönelik faaliyetlerdir. Bu davranışlar çalışanların örgütteki rolleriyle ne ölçüde ilgili olduklarına bağlıdır. Örneğin; inisiyatif alma, geri bildirim isteme, bilginin rapor edilmesi, düşüncelerini açıkça ifade etme davranışları ve yenilikçi davranışlar örgütsel proaktif davranışlar kapsamında incelenebilir.

•**Sosyal odaklı proaktif davranışlar**, çalışma ortamında kurulacak ilişkilere odaklı ve isteğe bağlı davranışlardır. Bu davranışlar genellikle rol ötesi davranışlar olarak kabul edilmekte ve ayrıca bazı araştırmacılar tarafından örgütsel vatandaşlık davranışı kapsamında değerlendirilmektedir. Örneğin; sorunların çözülmesi

ve iş yükünün paylaşılması hususunda yardımseverlik ve sosyal ağ oluşturma davranışları bu kapsamda ele alınan davranışlardır.

• **Birey odaklı proaktif davranışlar** ise çalışanın kendi kişisel amaçları ve kariyer hedefleri doğrultusunda sergilediği davranışlardır. Diğer bir deyişle çalışanlar bu davranışları kariyerlerinden tatmin duymak ve kişisel gelişimlerine katkı sağlamak için sergilerler. Bu davranışları benimseyen çalışanlar öncelikli olarak geleceği ve kendi çıkarlarını düşünürler. Kariyer yönetimi, sosyalizasyon davranışları ve yine sosyal ağ kurma davranışları ve geri bildirim arama davranışı bu başlık altında değerlendirilebilir.

Benzer şekilde Parker ve Collins (2010: 6-10) de literatürde incelenmiş farklı türdeki proaktif davranışlarını; proaktif kişi-çevre uyum davranışı, proaktif çalışma davranışı ve proaktif stratejik davranış olmak üzere üç ana başlık altında toplamaktadırlar.

• **Proaktif çalışma davranışı**, örgütün dahili ortamını geliştirmek için proaktif hedefler belirlemeyi ve harekete geçmeyi ifade etmektedir. Bu davranışlar; sorumluluk üstlenme, ses çıkarma (voice), bireysel yenilikçilik, problemleri önleme olmak üzere her biri örgütsel çevrede kontrolü ele alma ve değişim meydana getirmeye odaklanan davranışlardır. Örneğin; bir çalışan işteki verimliliğini artırmak için yeni bir teknolojiyi benimseme gibi yollara başvurabilir.

• **Proaktif stratejik davranış**, örgüt stratejisini hızlı bir değişim içinde olan dış çevre ile uyumlu hale getirmek için kontrolü ele almayı ve stratejik değişimler yaratmayı ifade etmektedir. Bir yöneticinin örgütün piyasada konumlanmasını etkileyen önemli bir sorun olduğunu fark etmesi ve aktif olarak bu sorunu örgütteki kilit karar vericilere bildirmesi bu davranışa örnek olarak gösterilebilir.

• **Proaktif birey-çevre uyumu davranışı**, kişisel nitelikler ile örgütsel çevre arasında büyük oranda uyum sağlamak için bireyin kendisini veya çevresini değiştirmesini amaçladığı davranışları içermektedir. Birey-çevre uyumunda iki tür uyumluluğun önemi vurgulanmaktadır. İlki birey çevrenin istediği bilgi, beceri ve diğer kaynaklara sahip olduğunda meydana gelen **talep-yetenekler uyumu**dur. Bu uyum perspektifinin özellikle ilgili olduğu bir proaktif davranış türü geri bildirim arayışıdır. Geri bildirim her iki türünde de (direk sorma ve gözleme) amaç çevre taleplerine

daha iyi yanıt verebilmek için bilgi toplamak ve bu çerçevede daha etkin bir performans sergilemektir. İkinci tür uyumluluk çevre bireyin arzuladığı ya da değer verdiği nitelikleri sağladığında gerçekleşen **arz-değerler** uyumudur. Bu türden uyumun sağlanmasıyla bilhassa ilişkili olan proaktif davranış ise işte yapılması arzu edilen değişimlerin müzakere edilmesidir. Aynı zamanda proaktif sosyalizasyonun bir formu olarak değerlendirilen iş değişimi müzakereleri bireylerin iş/görevlerini beceri yetenek ve tercihlerine uygun olacak şekilde değiştirme girişiminde bulunmalarını ifade etmektedir. Birey çevre uyumunu bu iki türünü de artıracak bir başka proaktif davranış ise kariyer girişimidir. Kariyer girişimi, kariyer planlaması, beceri geliştirme ve danışma gibi proaktif davranışları içermektedir. Bu davranışlar birey çevre uyumuyla ilgilidirler çünkü uzun vadede örgütün gereklilikleriyle bireylerin beklenti ve tercihleri arasındaki uzun vadeli uyuma odaklanmaktadır.

1.1.3. Proaktif Davranışın Önemi

Rakiplerine karşı avantaj sağlama arayışında olan örgütler farklılaşmanın bir yolu olarak giderek çalışanlarına yönelmektedir. Bu nedenle çoğu örgüt proaktif davranışları dinamik çevrede rekabetçi kalmak için gerekli görmektedir. Çünkü, proaktif davranış sergileyen çalışanların kendilerini ve çevrelerini olumlu yönde etkileyecek ileriye dönük faaliyetlerde buldukları için azimli, iş bitirici, girişimci kişiler oldukları düşünülmektedir (Bolino vd., 2010:325). Örgütlerin ihtiyaç duyduğu bu yeni tür çalışanlar; yakın gözetim veya denetime gerek kalmaksızın iş rolünü dar görev gereklilikleri ötesine taşıyan, kendi kendini motive eden bireyler olarak betimlenmektedir (Belshack vd., 2010:267).

Proaktif davranışlar, sadece kurumsal olarak değil bireysel açıdan da arzu edilen eylemler olarak nitelendirilmektedir. Bugünlerde artan esneklik ve yenilik baskısı ve öz yönetim gerektiren kariyer modellerinin bir sonucu olarak bilim adamları proaktif çalışan davranışlarının önemi vurgulamaktadır. Araştırmalar ayrıca iş yerinde proaktif olmakla ilgili çalışanlar üzerinde artan baskıya da değinmektedir. Örneğin, kariyer araştırmacıları bireylerin kendi kişisel ve kariyer gelişimlerinde örgütlere daha az bel bağlayarak inisiyatifini kendilerinin almaları gerektiğini savunmaktadır. Bu nedenle

çalışanların proaktif davranışları üzerine odaklanacak araştırmalar hem teorik hem de pratik öneme sahiptir (Belschak ve Hartog, 2010:475).

1.2. ÖRGÜTSEL SOSYALİZASYON

Yeni gelen sosyalizasyonu (newcomer socialization), bireylerin yeni iş deneyimlerini anlamlandırdıkları giriş niteliğinde, tanıtıcı etkinlik ve faaliyetleri ifade etmektedir. Sosyalizasyon aynı zamanda yeni gelenin yeni tutum, davranış ve düşünme biçimlerini öğrenmek zorunda olduğu bir öğrenme süreci olarak da değerlendirilmektedir (Saks ve Gruman, 2014:261).

İlgili literatürde araştırmalar yeni gelen sosyalizasyonuna yönelik üç ayrı yaklaşım çerçevesinde toplanmaktadır. Bunlardan ilki yeni gelenin sosyalizasyon deneyimini yapılandırmaya yönelik örgütsel girişim ve taktikleri konu alan örgütsel yaklaşımdır (Van Maanen ve Schein, 1979). İkincisi, yeni gelenin kendi tutum ve davranışlarını şekillendirmede proaktif rol oynadığını kabul eden proaktif yaklaşımdır (Ashford ve Black, 1996). Üçüncü yaklaşım ise, bireysel ve örgütsel girişimlerin etkileşimlerini dikkate alarak iki yaklaşımı bütüncül olarak değerlendirmeye çalışan etkileşimci yaklaşımdır (Griffin vd., 2000, Gruman vd., 2006).

Bu araştırmada yeni gelenlerin yeni örgütsel çevrede uyguladıkları proaktif taktikler ve sonuçları incelenmiştir. Ancak proaktif taktiklerden bahsedilmeden önce konu bütünlüğünün sağlanması açısından genel olarak sosyalizasyonun tanımı, önemi ve literatürde genel kabul görmüş sosyalizasyon model ve yaklaşımlarına da sırasıyla yer verilmektedir.

1.2.1. Sosyalizasyon ve Örgütsel Sosyalizasyonun Tanımı

Ulusal yazında toplumsallaşma veya sosyalleşme olarak da kullanılan sosyalizasyon kavramı genel anlamıyla, bireyin toplumun üyesi olarak işlevlerini yerine getirebilmesi için gerekli değerleri, normları ve becerileri elde etme yöntemi ve sürecini ifade etmektedir (Güney,2004:222). Diğer bir tanıma göre sosyalizasyon toplum içinde herhangi bir rolün gerektirdiği işlevleri öğrenme sürecidir (Balcı vd., 2012: 48).

Sosyalizasyon süreciyle birey kişilik kazanmakta ve belli bir toplumda yaşamasını olanaklı kılan tutum ve davranışlar edinmektedir. Bireyin, doğumu ile başlayan ve yaşamının sona ermesi ile biten bu süreç, çok boyutlu ve karmaşık bir yapı arz etmektedir (Aziz, 1982:1). Sosyalleşme için bireysel beklentiler ile sosyal sistemin sundukları arasında bir uyum gerekmektedir (Balcı vd., 2012: 48). Sosyal sistemler; başta aile olmak üzere eğitim (okul), toplumsal çevre (akran grupları; iş ve mahalle arkadaşları; sosyal, kültürel ve dinî organizasyonlar, işletmeler) ve medya (kitle iletişim araçları) olarak tanımlanabilir. Bu sosyal sistemler, her biri kendine özgü kalıplar, kurallar içerisinde işlevini yerine getiren sosyalizasyon vasıtaları olarak bireylerin hayatında rol almaktadır. Böylece, bireyin sosyalleşme deneyimi çeşitlenmektedir (Coştu, 2009: 136).

Toplumsal sosyalizasyonun bir alt boyutu olarak örgütsel sosyalizasyon, yeni gelenin örgütün işleyişini (kurallar, fırsatlar, ödeme sistemi vb.), çalışma grubu içinde nasıl hareket edeceğini (görev sorumluluklarını, çalışanlarla ve yöneticilerle olumlu ilişkiler kurmayı, normları, kültürü benimsemeyi, politik davranışlarla değişime olan direnç ve diğer çalışanların yeteneksizlikleri ile baş etmeyi) ve görevi ile ilgili bilişsel içeriği (teknik terimleri ve becerileri, prosedürleri, kuralları, olguları) öğrenmesi sürecini ifade etmektedir (Çalık, 2003: 164).

Schein (1988) örgütsel sosyalizasyonu, yeni gelenlerin iş ortamındaki kültürünü ve kendi rollerini öğrenme süreci olarak tanımlamıştır (Araza vd., 2013: 5559).

Cooper-Thomas ve Anderson (2005)'a göre ise örgütsel sosyalizasyon, personelin seçimi ve değerlendirilmesini takiben örgütsel standart ve normları yerine getirmek için, bireylerin öğrenme ve örgüte uyarlanma (adjustment) periyodunu ifade etmektedir (Cooper-Thomas ve Anderson, 2005:116).

Ashforth ve arkadaşlarına (2007) göre örgütsel sosyalizasyon genel olarak bireylerin işin içeriği hakkında bilgi elde etmesi sürecidir (Ashforth vd. 2007:448). Elde edilen bu bilgiler sosyalizasyonun içeriğini oluşturmaktadır. Yapılan araştırmalarda sosyalleşme içeriği; iş sorumluluklarının, amaçların, örgütsel değerler ve kültürün,

formal ve informal ilişkilerin ve örgüt içi güç ilişkilerinin öğrenilmesi konularını kapsayacak şekilde incelenmiştir (Balcı vd., 2012: 48).

Griffin vd. çalışmalarında sosyalizasyonun, hem örgütü hem de çalışanı içeren bir süreç olduğunu ve bu sürecin çıktısının da her iki tarafın karşılıklı kabulü olduğunu belirtmişlerdir (Griffin vd. 2000:453). Buna göre, örgüt üyeleri farklı sosyalizasyon taktikleri aracılığıyla yeni geleni etkilemeye ve yetiştirmeye çalışırken; diğer taraftan yeni gelen örgütte kendisine gerekli bilgileri edinerek ve böylece yeni iş çevresini anlamlandırarak bu sürecin aktif bir parçası haline gelmektedir (Haski-Leventhal ve Bargal, 2008: 68).

1.2.2. Örgütsel Sosyalizasyonun Önemi

Hem örgütler hem çalışanlar açısından sosyalizasyon sürecini anlamak başarılı olmak için önemli bir unsurdur. Hızla gelişen teknolojik yenilikler, yoğun küresel rekabet ve sürekli değişen işgücünden kaynaklanan baskılar yeni gelenin hızlı bir şekilde örgütün üretken bir parçası olmasını gerektirmektedir. Bu nedenle doğru bir sosyalizasyon süreci yeni geleni hıza hazırlaması ve onun verimliliğine katkıda bulunması açısından kritik öneme sahiptir. Başarısız bir sosyalizasyon deneyimi yeni gelenin umutsuz ve yetersiz hissetmesine neden olmakta ve belirsizlik, stres ve karşılanmamış beklentiler ise en nihayetinde işten ayrılmaya sonuçlanmaktadır. İşe alım, seçme, eğitim yatırımları ve sonrasındaki kayıp üretkenlik göz önünde bulundurulduğunda bu işten ayrılmaların örgütler için yarattığı maliyetler oldukça fazla olmaktadır (Enneking ve Kleiner, 2015: 61).

İlgili literatürde başarılı bir sosyalizasyon süreciyle ilgili birçok önemli sonuç ve kriter tanımlanmıştır. Ards vd. (2001)'ne göre bu sonuçlar dört grupta incelenebilir.

- Motivasyon ve başarı kriterleri (işe devamsızlık, üretkenlik vb.)
- Örgüte bağlılık ve örgütle özdeşleşmenin seviyesini gösteren değişkenler (örgüte bağlılık, iş gücü devri vb.)
- Dayanışma ve işbirliğinin derecesini gösteren kişiler arası özellikler
- İşin geneline ve özelliklerine yönelik yeterlilik hissi ve öz güven (refah, memnuniyet vb.)

Örgütsel sosyalizasyona davranışsal perspektiften bakmak, örgüt stratejisi ve iş hedeflerine ulaşmada arzu edilen çalışan davranışlarının yaratılması sürecinde sosyalizasyonun ne derece önemli olduğunu ortaya koymaktadır. Başarılı bir şekilde sosyalize olan yeni gelenler iyi performans gösterirler, yüksek iş doyumları vardır, örgütlerine yüksek düzeyde bağlılık duyarlar. Başarılı sosyalizasyonun bir işareti de karşılıklı etkidir. Buna göre, yeni gelenler kendi bilgi ve kimliklerini iş ve örgütle bağdaştırabilmek için bazı düzeltmeler yaparlar. Bu süreçte yeni gelenlerden kendilerini örgüte tamamen uydurmaları değil, kendi mühürlerini de örgüte vurmaları beklenmektedir. Karşılıklı etkileşimler yeni gelenin sahip olduğu sosyal sermayeye ve motivasyona olumlu etki yapmaktadır. Bütün bu pozitif sosyalizasyon çıktıları sonrasında örgütlerin operasyonel (işletme performansı vb.) ve finansal çıktılarına (kâr vb.) da katkıda bulunmaktadır (Saks ve Gruman, 2014: 263; Çalık, 2003: 165).

1.2.3. Örgütsel Sosyalizasyon Modelleri ve Yaklaşımları

Bu bölümde örgütsel sosyalizasyon yazınında önemli yere sahip beş temel modelden bahsedilmektedir. Bu modeller: (1) Van Maanen ve Schein'in Sosyalizasyon Taktikleri Modeli (Model of Socialization Tactics), (2) Belirsizliği Azaltma Modeli (Uncertainty Reduction Theory), (3) Toplumsal Öğrenme Kuramı (Social Cognitive Theory), (4) Bilişsel Keşifsel Kuram (Cognitive and Sense Making Theory) ve (5) Saks ve Ashforth'un Çok Düzeyli Süreç Modeli (Multi-level Process Model of Socialization) dir.

1.2.3.1. Van Maanen ve Schein'in Sosyalizasyon Taktikleri Modeli

Van Maanen ve Schein (1979)'in sosyalizasyon taktikleri modeli literatürde en çok bilinen ve test edilmeye en yakın olan örgütsel sosyalizasyon teorisi olarak kabul edilmektedir. Bunun nedeni de örgütsel sosyalizasyon sürecinin yapısı ve sonuçları hakkında birbiriyle ilişkili bir dizi teorik önermeyi betimlemesidir (Saks ve Ashforth, 1997:236).

Van Maanen ve Schein (1979) çalışmalarında, örgütlerin yeni gelenlere yönelik bilgi transferini düzenlemede ve sosyalizasyon deneyimlerini kazandırmada

kullanabilecekleri çift kutuplu altı taktik tanımlayarak bu faaliyetlere ilişkin ilk kuramsal temeli oluşturmuştur (İplik, 2009:188).

Sonraki süreçte örgütsel sosyalizasyonla ilgili ilk ampirik çalışmada Jones (1986) bu taktikleri bireysel ve kurumsal olmak üzere iki grupta sınıflandırmıştır. Buna göre kurumsal sosyalizasyon; yeni deneyimlerin doğasındaki belirsizliği azaltan, yeni geleni önceden ayarlanmış rolleri pasif bir şekilde kabul etmeye teşvik eden ve böylece örgütsel statükoyu artıran daha planlı ve formal bir sosyalizasyon sürecini yansıtmaktadır. Bireysel sosyalizasyonda ise önceden tasarlanmış bir sosyalizasyon yapısının olmaması belirsizliği ve kaygıyı artırmaktadır. Bu koşullar altında yeni gelenlerin statükoyu sorgulamaları ve yerine kendi benzersiz yaklaşımlarını geliştirmeleri söz konusu olmaktadır (Saks ve Gruman, 2011:387). Jones'in önerdiği sınıflandırma Tablo 1'de verilmektedir.

Tablo 1. Örgütsel Sosyalizasyon Taktikleri

	Kurumsallaşmış Taktikler	Bireyselleşmiş Taktikler
Kapsam (Context)	Kollektif (Collective) Biçimsel (Formal)	Kişisel (Individual) Biçimsel Olmayan (Informal)
İçerik (Content)	Ardışık (Sequential) Sabit (Fixed)	Rastlantısal (Random) Değişken (Variable)
Sosyal Yönler (Social Aspect)	Dizinsel (Serial) Atama (Investiture)	Kopuk (Disjunctive) Yoksun Bırakma (Divestiture)

Kaynak: Jones, G. R. (1986), Socialization Tactics, Self-Efficacy, and Newcomers' Adjustments to Organizations, *Academy of Management Journal*, 29, 262–279

Jones (1986), ayrıca sosyalizasyon taktiklerini kapsam (context), içerik (content) ve sosyal yönler olmak üzere üç boyutta gruplandırmıştır (Bkz. Tablo1). Her bir boyutta ikisi kurumsal, ikisi bireysel olmak üzere dört örgütsel taktik bulunmaktadır. Kapsam temelli taktikler yeni gelenlere sağlanması gereken bilgilerin nasıl (belirli bir program vasıtasıyla ya da iş başında) aktarılacağıyla ilgilidir. İçerik temelli taktikler, yeni gelene belirli bir zamanda diliminde verilmesi gereken bilgilerin içeriğini ifade eder. Sosyal temelli taktikler ise örgüt içinde yeni gelene sosyal ipucu ve kolaylıklar sağlayacak sosyal desteğin sağlanmasıyla ilgilidir.

Kurumsal ve bireysel taktiklerden birbirine karşılık gelen her bir taktiğe ilişkin bilgiler şu şekildedir:

Kolektif /Bireysel: Kolektif taktikler aracılığıyla yeni gelenler, örgüt tarafından belirli koşullara karşı standart tepkiler üretmek için tasarlanmış ortak öğrenme deneyimlerine yönlendirilirler. Diğer yandan bireysel taktikler ise yeni gelenlere farklılaşmış tepkiler geliştirme ve kendi rollerine yönelik yenilikçi uyumlar benimseme imkânı sunar (Jones, 1986:264). Yeni gelenler grup içinde birbirlerinden etkilenir ve birbirlerinden pek çok şey öğrenirler. Bu açıdan kolektif taktiğe verilecek en iyi örnek yeni gelenleri “grup halinde eğitim” den geçirmektir. Buna karşılık bireysel taktikte “iş başında eğitim” esastır (Çalık, 2003: 170).

Biçimsel/Biçimsel Olmayan: Biçimsel sosyalizasyonda yeni gelenler, rol ve sorumluluklarını öğrenirken diğer örgüt üyelerinden izole edilerek bir takım özel eğitim-gelişim programlarına tabi tutulurlar. Biçimsel olmayan sosyalizasyon ise yeni gelenin derhal çalışma grubunun parçası olmasına ve iş başında öğrenmesine yöneliktir (Saks ve Gruman, 2011:386; Çalık, 2003:170). Bu durumda yeni gelen herhangi bir hazırlık programına tabi tutulmaksızın doğrudan işe başlatılır, yeniliğinden dolayı oluşabilecek hata ve aksaklıklar tolere edilir (Argün, 2007: 35).

Ardışık/Rastlantısal: Ardışık taktikler yeni gelenlere örgütte geçecekleri faaliyet ve deneyimler dizisine ilişkin kesin bilgi sağlar, onları belirli bir programla görevlerine hazırlar (Jones, 1986: 264; Argün,2007: 35). Rastgele taktiklerde ise aşamalar belirsiz veya değişkendir. Örneğin; göreve yeni getirilen üst düzey yöneticilerin eğitimi bağlantısız ve kopuk iken, doktorluk eğitimi ardışık olmaktadır (Çalık, 2003:171).

Sabit/Değişken: Sabit taktikler, süreçlerdeki her bir aşamanın tamamlanmasına ilişkin zaman çizelgeleri ile ilgili kesin bilgi sağlar (Jones, 1986:264). Diğer yandan değişken taktikler yeni bireylerin görevleri için tam anlamıyla hazır olacakları belirli bir eğitim takvimi önermez (Argün, 2007: 35).

Bu bağlamda ardışık ve sabit taktikler yeni geleni rol uyumuna yönlendirirken, rastlantısal ve değişken taktikler yeni gelende koruyucu tepkilere yol açar; çünkü

belirsizlik yeni geleni uyuma karşı olmaya iten endişe ve kararsızlığa sebep olabilir. Geleceğin tahmin edilemediği durumlarda ise, yeni gelenlerin belirsizliklerle ustaca başa çıkma yeteneklerini ve yenilikçi tepkilerini teşvik eden değişken taktikler, örgütlere artı yönde hareket kabiliyeti sağlayabilir (Jones, 1986:265).

Dizinsel/Kopuk: Dizinsel taktikte yeni gelenin sosyalizasyonu deneyimli bir rol model atama yoluyla sağlanır. Kopuk taktikte ise yeni gelenin işini kendi başına deneyimleyerek öğrenmesi beklenir. Kopuk taktikte yeni gelenin işte yapılmasını arzu ettiği değişiklikleri yapma, işe hakîm hissetme ve yaratıcılık konusunda güçlü ve özgür hissetmesi sağlanır. Özetle, sıralı taktikler var olan davranışların korunmasına yönelik iken, kopuk taktikler yeni gelenin rolünü yerine getirirken yeni ve farklı uygulamalar geliştirmesine olanak sağlayarak ona yeni özellikler kazandırmaya yöneliktir (İplik, 2009:190).

Atama/Yoksun Bırakma: Bu taktikler yeni gelenin işe girdikten sonra deneyimli çalışanlardan alacağı olumlu ya da olumsuz destekle ilgilidir (Jones, 1986:265). Atama taktiğinde yeni gelenin işin nasıl yapılacağını (know-how) bildikleri kabul edilir. Yoksun bırakmada ise yeni gelenin geçmiş deneyimleri dikkate alınmaz ve işe hazır olmadıkları varsayılır (Argün, 2007: 36). Bu bilgilerden yola çıkarak denilebilir ki; kurumsal sosyalizasyon deneyimi yaşayan yeni gelenler, mevcut duruma uygun rol davranışlarını benimseyerek örgüte uyum sağlamaya daha yatkın olmaktadır. Diğer yandan bireysel sosyalizasyon deneyimi yaşayan yeni gelenler ise statükoyu sorgulayarak ve yenilikçi rol uyumu geliştirerek, yeni koşullara hazır hale gelmektedirler (Araza vd., 2013: 5565).

1.2.3.2. Belirsizliği Azaltma Kuramı

Belirsizliği azaltma kuramı sosyalizasyon araştırmalarına öncülük eden, en bilinen kuramlardandır. Bu kurama göre, yeni gelenler örgüte giriş süreci boyunca özellikle yeni rolleri ve kariyerlerine ilişkin yüksek seviyede belirsizliği tecrübe etmektedirler. Bu nedenle, tıpkı örgütün diğer üyeleri gibi bu belirsizlikleri azaltmaya ve böylece iş çevrelerini daha tahmin edilebilir, anlaşılır ve kontrol edilebilir hale getirmeye güdülenmektedirler (Saks ve Ashforth, 1997a: 236).

Miller ve Jablin (1991: 94)'e göre belirsizlik hissi, yeni gelenleri öğrenilmesi gereken değer ve davranışların bilincinde olmaya ve neyi bilmedikleri, bilgiyi nasıl edinecekleri üzerinde düşünmeye yönlendirir. Sonuç olarak yeni gelenin özellikle bilgiyi arama davranışındaki en önemli öncüllerden biri belirsizliktir. Belirsizlik çeşitli iletişim kanallarından, özellikle yönetici ve çalışma arkadaşları ile sosyal etkileşimlerden sağlanan bilgiyle azaltılabilmektedir. (Saks ve Ashforth, 1997a: 236).

1.2.3.3. Sosyal Öğrenme Kuramı

Sosyal öğrenme kuramı, Bandura' nın (1986,1997) sosyal bilişsel öz- yeterlilik (self-efficacy) kuramı temel alınarak oluşturulan sosyalizasyon araştırmalarına da kaynaklık eden önemli bir kuramdır. Sosyal bilişsel teoriye göre, insan davranışı ve psikososyal faaliyetler, bilişsel ve kişisel faktörler ve çevresel olayların etkileşim içinde oldukları karşılıklı nedensellik ilişkisi ile açıklanabilmektedir (Saks ve Ashforth 1997a:237).

Sosyal öğrenme kuramında, başkalarının davranışları ve bu davranışların gözlenmesine dayalı bir dolaylı öğrenmeden söz edilmektedir. Gözleyerek öğrenme (observational learning) denilen bu öğrenmeye göre insanlar, deneme-yanılmaya gerek kalmadan, genel ve entegre olmuş öğrenme kalıplarını kazanabilmektedir (Demirbaş ve Yağbasan, 2005: 367). Kuram özellikle yeni gelenlerin örgütteki performansını model alma (modeling) ve gözlemeleme (observation) ile elde edilen öğrenme sonuçlarına dayandırmaktadır. Buna göre bir model gözlenerek yeni davranışlar öğrenilebilmekte, o modelin davranışları kabul görür ödüllendirilirse model alan kişinin (yeni gelenin) öğrenme davranışı pekişmektedir (İbrahimoglu, 2008: 59).

Sosyal öğrenme kuramının temel bakış açılarından biri olarak öz-yeterlilik ve bunu sağlayan öz-düzenleme mekanizmaları (self-regulatory mechanisms) özellikle örgütsel işleyiş açısından kayda değer kabul edilmektedir. Bandura (1994) öz-yeterliliği, kişinin çevresinde olup bitenler üzerinde etkili olabilecek biçimde bir edimi başlatıp sonuç alıncaya kadar sürdürebileceğine olan inancı olarak tanımlamıştır (Yıldırım ve İlhan, 2010:2). Öz-yeterlilik özellikle sosyalizasyon ve yetiştirme literatürlerinin entegre edilmesinde kullanılmıştır. Örneğin; Ostroff ve Kozlowski (1992) sonuçlarını

sosyal öğrenme kuramı ile tutarlı olarak yorumlamışlardır. Bu sonuçlara göre yeni gelenler deneyimleme ve gözlemlene yoluyla rol modellerden (yönetici ve iş arkadaşlarından) bilgi edinmekte ve böylece görev ve rollerde yeterlik duygusu kazanmaktadırlar (Saks ve Ashforth, 1997: 237). Saks ve Ashforth (1996)'un davranışsal öz yönetim üzerine olan çalışmalarında yine sosyal öğrenme kuramının öz-düzenleme bileşeni kullanılmıştır. Bu durumda sosyal öğrenme için iki önemli unsur vardır. Birincisi bireyin öz-yeterlilik özelliğidir. Bu kişisel bir özellik veya bir çeşit kapasitedir. İkinci ise öğrenmede model alınan kişidir. Bu kişi de bilgi beceri ve deneyim açısından insanların genelinden veya örgütten kabul görmüş, takdir toplamış örnek (model) kişidir (İbrahimoğlu, 2008: 60).

1.2.3.4. Bilişsel Keşifsel Kuram

Louis (1980)'in yeni gelenin örgüte giriş süreci boyunca karşılaştığı sürprizlerle ilgili anlamlı girişimlerde bulunduğunu savunduğu bilişsel yaklaşım, sosyalizasyon yazınının yönünü değiştiren ilk çalışmalardandır. Yazar bu çalışmasında yeni gelenin örgüte giriş ve sosyalizasyon deneyimlerinin üstesinden gelme sürecinin anlaşılması için öncelikle bu deneyimleri anlamamanın gerekli olduğunu vurgulamış ve bu doğrultuda yeni gelenlerin örgüte giriş deneyimlerini tanımlayan üç ana unsur ortaya koymuştur. Bunlar değişim, zıtlık ve sürprizdir (Louis,1980: 235). Değişim, bir örgütten diğerine geçişteki dışsal ve nesnel farklılıkları (örn. fiziksel konum, unvan, maaş) temsil etmektedir. Zıtlık ise, mevcut koşullara ilişkin yeni gelenin algısında ve öznel deneyimlerinde ortaya çıkan farklılıkları ifade eder. Son olarak sürpriz, yeni gelenin beklentileri ile gerçek örgütsel deneyimler arasındaki farklılıkları ifade etmektedir (Louis, 1980: 244; Burke, 2009: 15). Bu deneyimler sonucunda yeni gelen, örgüt hakkındaki varsayımlarını yeniden değerlendirmek ve diğer örgüt üyelerinin neden davrandıkları şekilde davrandıklarıyla ilgili bilgi aramak durumunda kalabilmektedir (Jones, 1986:263).

Anlamlandırma (sense-making), yeni gelenlerin yeni örgütsel çevredeki sürprizleri yorumladıkları ve onlara anlamlar atfettikleri bir düşünme sürecini ifade etmektedir. Katz (1980)'a göre yeni gelenler sosyal etkileşimler yoluyla örgütsel gerçeklik ve rol kimliklerinin durumsal tanımlarını oluşturmaya çalışmaktadırlar. Bu,

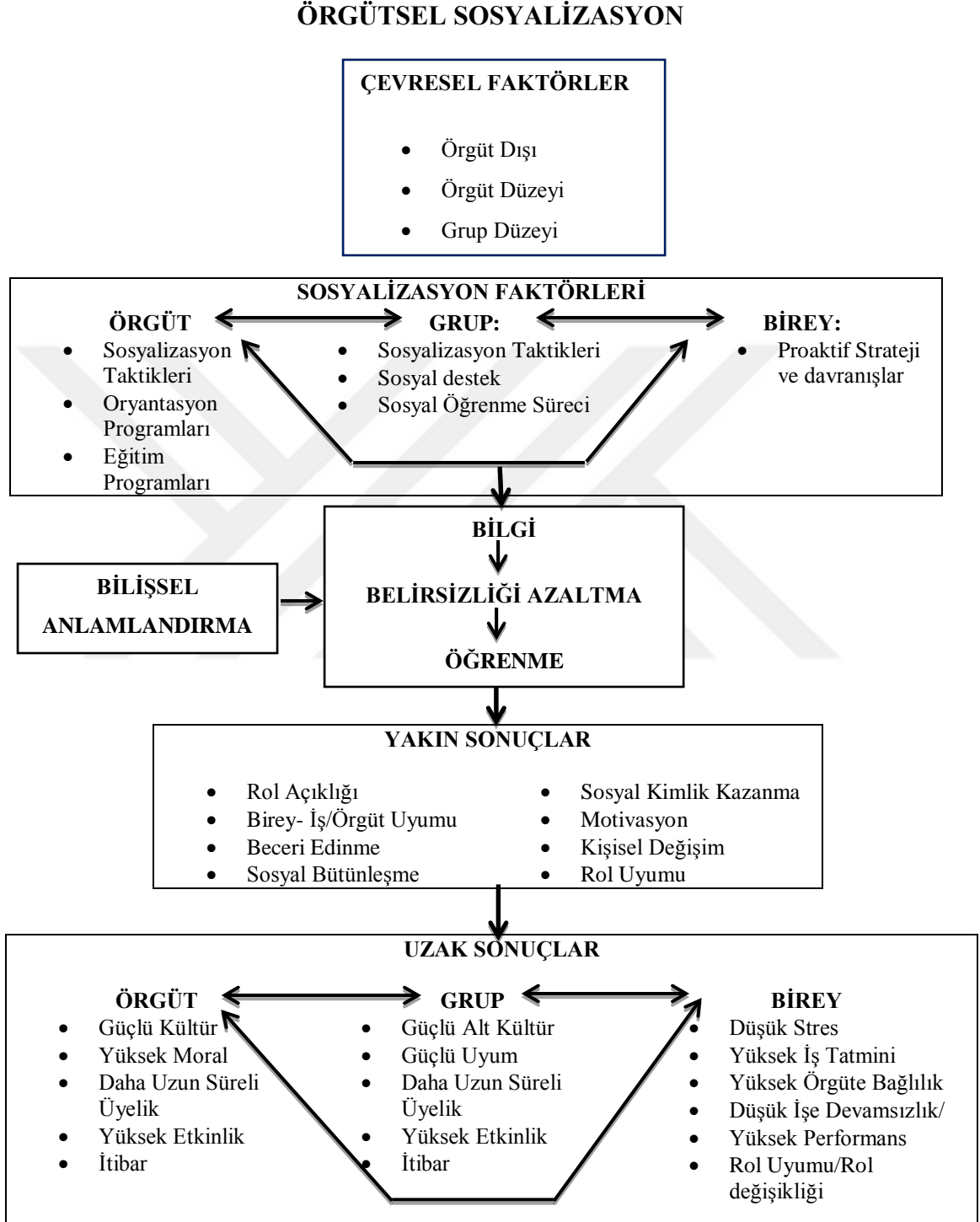
bireyin örgütsel ortamda bir yorumlayıcı şema veya bilişsel harita geliştirme sürecini ifade etmektedir (Saks ve Ashforth, 1997a :238). Sosyalizasyonda örgütsel güçlerin yanı sıra yeni gelenin girişimlerinin de varlığını vurgulayan bu geçiş, sonraki dönem araştırmalarına daha bütüncül bir görünüm vermiştir.

1.2.3.5. Saks ve Ashforth'un Çok Düzeyli Süreç Modeli

Saks ve Ashforth'un (1997) çok düzeyli süreç modeli, örgütsel sosyalleşme konusundaki farklı yaklaşımlardan hareketle bütünsel bir model geliştirme girişimidir. Modelin odak noktası, bilgi ve öğrenmedir ve Şekil 1'de yer almaktadır.

Modelde ilk olarak sosyalizasyon faktörlerini etkilemesi muhtemel örgüt dışı çevresel (ulusal kültür, yasalar, düzenlemeler vb.) örgütsel (strateji ve yapı), grupsal (büyüklük, demografik farklılıklar vb.) ve iş/role ilişkin (iş dizaynı, fiziksel soyutlanma vb.) değişkenler yer almaktadır. Örgütsel sosyalizasyon faktörleri, sosyalleşme taktikleri, işe alıştırma (oryantasyon), eğitim ve mentörlük programlarından oluşmaktadır. Grup düzeyindeki sosyalizasyon faktörleri, grup sosyalizasyon taktiklerini, sosyal desteği, sosyal öğrenme süreçlerini (gözlem, yönlendirme, destekleme, müzakere vb.) içermektedir. Bireysel sosyalizasyon taktikleri ise, yeni çalışanların proaktif davranışlarının (bilgi arayışı, ilişki kurma, özdenetim vb.) değişik biçimlerini kapsamaktadır. Sosyalizasyon faktörleri arasındaki çift yönlü oklar örgütsel, grupsal ve bireysel faktörlerin karşılıklı olarak birbirlerini etkilemelerinin mümkün olduğunu ifade etmektedir. İkinci olarak, sosyalleşme faktörleri bilişsel algılama süreçleri ile birlikte bilgi edinmeyi doğrudan etkilemektedir. Üçüncü olarak bilgi edinme, yeni çalışanlardaki belirsizlik ve şüphelerin azalmasına yol açmakta ve sosyalleşmenin çeşitli alanlarına ilişkin (örgütsel amaçlar ve değerler, güç yapıları ve görevle ilgili bilgi) öğrenme ile sonuçlanmaktadır. Dördüncü olarak öğrenme, sosyalleşmenin ilk basamağındaki yakın sonuçların (rol açıklığı, birey-iş ve birey-örgüt uyumu, sosyal bütünleşme vb.) oluşmasını sağlamaktadır. Son olarak, ilk basamaktaki yakın sonuçların daha sonra örgüt, grup ve birey düzeyindeki sonuçları etkilemesi beklenmektedir. Uzak sonuçlardaki çift yönlü oklar da örgütsel, grupsal ve bireysel düzeylerdeki karşılıklı etkileşimleri ifade etmektedir (Saks ve Ashforth, 1997a: 238-241).

Şekil 1. Örgütsel Sosyalleşmenin Çok Düzeyli Süreç Modeli



Kaynak: Saks, A. M. & Ashforth, B. E., (1997a). Organizational Socialization: Making Sense of The Past and Present As a Prologue For The Future. 51, 234-279.

1.2.4. Proaktif Sosyalizasyon

Sosyalizasyon literatüründe ilk dönem çalışmalarının çoğu, yeni gelenleri örgüt içindeki pasif ve reaktif aktörler olarak tasvir etmişlerdir. Böylece bu çalışmaların temel odağı da örgütlerin sosyalizasyon sürecindeki rolleri (formal oryantasyon ve eğitim programları) üzerine olmuştur. Ancak son çalışmalar yeni gelenlerin işe ve rollerine uyumda aktif rol oynadığını kabul etmektedir (Crant, 2000:445).

Louis (1980)'in sürpriz ve anlamlandırma modeli, yeni gelenlerin aktif problem çözücüler olduğuna işaret eden ilk çalışmalardandır. Bu çalışmayı takiben Reichers (1987) kavramsal modeli, yeni gelenin sosyalizasyon sürecindeki proaktif rolünü kabul etmektedir. Bu etkileşimci model, sosyalizasyon oranının yeni gelenlerin ve diğer örgüt üyelerinin birbirleri ile etkileşim fırsatını başlatmada ne ölçüde proaktif olduklarına bağlı olduğunu ileri sürmektedir (Bauer vd.,1998:175).

Diğer bir önemli kavramsal model ise Miller ve Jablin (1991) tarafından önerilmiştir. Bu modele göre; belirsizlik, yeni gelenin örgüte giriş deneyiminin başlıca bir sorunudur. Örgütlerin yeni gelene bilgi sağlama girişimlerine rağmen, sunulan bilgide bir takım yetersizlik ve boşluklar olabilmekte bu da yeni gelende bilgidен mahrumiyet hissine yol açabilmektedir. Bu yüzden yeni gelenler örgütün sağladıklarını beklemek yerine, rollerini etkili bir şekilde yerine getirmeleri için gereken bilgi ve yardımı arayarak örgütsel çevredeki belirsizlikleri azaltmak durumundadırlar (Miller ve Jablin,1991: 92-93).

Örgüte giriş süreci; yeni gelenler için örgütsel zorluklarla yüzleştikleri, belirsizlik ve belirsizlikten kaynaklanan endişenin yoğun olarak yaşandığı bir süreci ifade eder (Reichers, 1987; Louis,1980; Miller ve Jablin, 1991). Bu belirsizlik ortamında başarılı bir sosyalizasyon süreci; ancak bireyin işle ilgili temel becerileri ve örgütsel anlayış yetisini kazanması, deneyimli iş arkadaşlarıyla destekleyici bir sosyal etkileşim sağlaması ve örgütün belirli normlarını kabul etmesi halinde tamamlanmış olur (Taormina, 1997: 29).

Bu sürecin hızlı bir şekilde tamamlanması ise yeni gelenin proaktif çabası ve örgütsel çevrede kontrolü ele almasıyla mümkün olmaktadır. Örgütün yeni gelene

ihtiyacı olan bütün bilgiyi sağlayamaması durumunda yeni gelen neyi nasıl yapacağını ve nasıl tam anlamıyla uyumlu bir çalışan olacağını öğrenmek için proaktif çaba göstermek durumundadır (Wanberg ve Kammeyer-Mueller, 2000:373).

Bireyi sosyalizasyon sürecinde aktif oyuncular olarak gören bu alternatif yaklaşım literatürde proaktif yaklaşım olarak yer almıştır. Özet olarak proaktif yaklaşım, yeni bir örgütsel rolü yerine getirirken içsel belirsizlikleri gidermek için yeni gelen tarafından sergilenen bağımsız ve proaktif davranışlar üzerine odaklanmaktadır (Gruman vd., 2006: 91).

Örgüt ve yönetici kapsamındaki tüm sosyalizasyon çabaları ve sonuçları önemli olmakla birlikte 1990'ların başından itibaren yapılan ampirik çalışmalar da yeni gelen adına proaktivitenin yararlı olduğu vurgusunu yapmışlardır (Ashford ve Black, 1996; Major ve Kozlowski, 1997; Bauer ve Green, 1998; Morrison, 1993a,b; Ostroff ve Kozlowski, 1992; Saks ve Ashforth, 1996).

Proaktif davranışlar, yeni gelenlere kendi sosyalizasyonlarını geliştirmeleri ve kariyerlerinde başarıya ulaşmaları amacıyla yeteneklerini keşfetme, iş çevresini ve spesîfik görev/rolleri daha iyi anlama ve davranışlarını uyumlu hale getirme imkânı tanımaktadır. Yeni gelenler, formal sosyalizasyon programlarının sağladığından daha fazla ve daha faydalı bilgiyi kendi aktif çabalarıyla elde edebilmektedirler (Gruman ve Saks, 2011:420).

Çalışmalar (Ashford vd., 2007; Cooper-Thomas vd., 2014) proaktif davranışların özellikle “öğrenme” üzerindeki etkisine odaklanmaktadır. Proaktif davranış öğrenmeyi kolaylaştırır; çünkü bireyler tam olarak emin olamadıkları hassas konuları ve kendilerini daha rahat hissedecekleri yöntem ve gidişatları sorgulamak istemektedirler. Sosyalizasyon sürecinde yeni gelen görevleri, çalışma arkadaşları vb. hakkında bilgi üretmekle kalmaz aynı zamanda öğrenmeyi artırarak koşulları kendi tercih ve ihtiyaçlarına göre önemli ölçüde değiştirebilir (Ashforth vd., 2007:451).

Diğer yandan örgütsel sosyalizasyonun sosyal sermaye modeli, yeni gelenlerin örgüt üyeleriyle etkileşimler vasıtasıyla etkili bir uyum için gerekli sosyal kaynaklara ve kültürel bilgiye nasıl eriştiğini ve onları nasıl seferber ettiğini açıklamaktadır. Yeni

gelenler, yalnızca mevcut koşullarla ilgili destek sağlamak için değil aynı zamanda gelecek kariyer planları için de bu kaynakların nerede olduğunu, onlara (sistemlere, kişilere, informal gruplara) nasıl ulaşacağını ve nasıl kullanacağını keşfedebilmektedirler (Enneking ve Kleine, 2015: 64).

Proaktif sosyalizasyon davranışlarının sınıflandırılması üzerine yapılan araştırmalardan en bilineni Ashford ve Black (1996) tarafından gerçekleştirilmiştir. Yazarlar bu kapsamda; bilgi arayışı, geri bildirim arayışı, pozitif bakış açısı (çerçeveleme), genel sosyalleşme, üstlerle ilişkiler, sosyal ağ kurma, iş değişimi müzakereleri olmak üzere yedi farklı proaktif davranış türü tanımlamış ve bu davranışların iş performansı ve iş tatmini ile ilişkisini araştırmışlardır. Sonraki dönemlerde yapılan araştırmalar ise yeni gelence uygulanan bu proaktif sosyalizasyon taktikleriyle yüksek performans ve iş tatmini, işte kalma niyeti, rol açıklığı, birey-örgüt uyumu, sosyal kabul görme, örgüte bağlılık gibi sonuç değişkenleri arasındaki ilişkiyi ortaya koymuştur (Gruman vd., 2006; Ashforth vd., 2007; Kim vd., 2005; Bauer vd. 2007; Wanberg ve Kammeyer-Mueller, 2000).

Son dönem betimsel çalışmalarında Cooper Thomas ve Burke (2012), Parker ve Collins (2010)'in sınıflandırmasındaki proaktif **birey-çevre uyumu** davranışlarından yola çıkarak literatürde günümüze kadar çalışılmış yeni gelen proaktif uyum (sosyalizasyon) stratejilerini üç grupta özetlemişlerdir.

Tablo 2'de de görüldüğü gibi ilk sütun yeni gelenin rollerini ya da çevreyi değiştirmek için kullandıkları stratejileri içermektedir. Buna göre, örneğin yeni gelen kendi ihtiyaç ve beklentileri doğrultusunda iş prosedürlerini değiştirebilmekte, bazı durumlarda rol gerekliliklerini mevcut yetkinlik ve kabiliyetlerine uygun şekilde minimize edebilmekte ya da yeniden tanımlayabilmektedirler.

İkinci sütun ise yeni gelenin kendini değiştirmek, diğer bir ifadeyle öğrenme yoluyla kendini çevreye uyarlamak (adjustment) için uyguladıkları taktikleri içermektedir. Bu taktikler, yeni gelenin yeni rolleri ve iş çevresinin sınırları hakkında aktif olarak bilgi edindikleri öğrenme ve uyum odaklı davranışlardır.

Son olarak üçüncü sütun, yeni gelen ve onun iş çevresinin karşılıklı gelişim ve etkileşimini vurgulayan davranışları içermektedir. Tamamı ilişki kurma ya da sosyal destek ihtiyacına yönelik olan bu davranışlar her ne kadar karşılıklılık esasına dayansa da bu davranışların başlatıcısı yine yeni gelendir.

Tablo 2. Yeni Gelenlerin Proaktif Davranışlarının Sınıflaması

Rolü/Çevreyi Değiştirme	Kendini Değiştirme	Karşılıklı Gelişme
<ul style="list-style-type: none"> • İş Prosedürlerini Değiştirme • İşi Yeniden Tanımlama • Sınırları Deneyimleme • Yetkileri Devretme • İkna Girişimleri 	<ul style="list-style-type: none"> • Bilgi Arayışı • Geri Bildirim Arayışı • Dolaylı Sorgulama • Gözlemleme • Üçüncü Kişileri Sorgulama • Pozitif Çerçeveleme • Dinleme • Rol Model Alma 	<ul style="list-style-type: none"> • Üstlerle İlişkiler Kurma • Kaynakları Takas Etme • Sosyal Ağ Kurma • Genel Sosyalleşme • İş Değişimi Müzakereleri

Kaynak: Cooper-Thomas, H. D., & Burke, S. E. (2012). Newcomer Proactive Behavior: Can There Be Too Much of a Good Thing?. *The Oxford Handbook of Organizational Socialization*, 56-77.

Ashford ve Black (1996)' in tanımladıkları proaktif sosyalizasyon taktikleri Tablo 2 doğrultusunda değerlendirilecek olursa; bilgi arayışı, geri bildirim arayışı ve pozitif çerçeveleme taktikleri yeni gelenin bilgi edinmesi ve örgütsel çevreye yönelik kendi bilişsel alanını (cognitive domain) yönlendirmesi yoluyla kendini yeni çevreye uyarlamasını sağlamaktadır. Üstlerle ilişki kurma, sosyal ağ kurma, genel sosyalleşme ve iş değişimi müzakereleri ise doğasında ilişki ve etkileşimlerin olması nedeniyle yeni gelenin çevreye uyumunda yeni gelenin bizzat kendisi ve çevre ortaklaşa katkı sağlamaktadır.

1.2.5. Proaktif Sosyalizasyon Taktikleri

İlerleyen başlıklarda Ashford ve Black (1996)'in yukarıda da bahsi geçen bilgi arayışı, geri bildirim arayışı, genel sosyalleşme, sosyal ağ kurma, üstlerle ilişki kurma, poitif bakış açısı ve iş değişimi müzakereleri taktiklerine ilgili literatür ışığında ayrıntılı olarak yer verilmektedir.

1.2.5.1. Bilgi Arayışı

Bilgi arayışı sosyalizasyon sürecinin önemli unsurlarından biridir. Yeni bir işe veya örgüte girişle birlikte, yeni gelen tipik olarak bir takım sürprizlerle karşılaşır ve gerçeklik şokunu (reality shock) deneyimler. Yeni bir rolün gerektirdiği formal/informal gereklilik ve örgütsel zorluklarla karşı karşıya kalındığında, bu geçiş süreci yüksek düzeyde belirsizlikle ilişkilendirilmektedir. Yeni gelenlerin işte beceri/ uzmanlık kazanması, yeni çevreye uyum sağlaması ve meydana gelebilecek belirsizliklerle başa çıkması için örgütün sağladığından daha fazla bilgiye ihtiyacı vardır. Yeni gelenler bu bilgileri kendi proaktiflikleri aracılığıyla edinmek durumundadırlar (Miller ve Jablin, 1991: 92).

Morrison (1993b:558)'a göre bilgi arayışının yeni gelenler için önemli olmasının temelde iki sebebi vardır. İlk olarak belirsizlikleri azaltarak yeni gelenin örgütsel çevreyi anlamlandırma, öngörme ve kontrol etmesini sağlar. İkinci olarak da yeni gelenin işinde uzmanlaşması ve örgütle bütünleşmesi için ihtiyaç duyulan bilgilerin çoğunlukla sağlanmadığı gerçeğini telafi eder.

Örgütlerin tüm çaba ve girişimlerine rağmen, yeni gelene rolleriyle alakalı sunulan bilginin nitelik ve kapsamında bir takım yetersizlikler olabilir. Diğer yandan yeni gelen örgütsel çevrede kendisine sağlanan bilginin ihtiyacı olandan daha az olduğu duygusuna kapılabilir. Miller ve Jablin (1991: 92-93)'e göre, “bilgi yoksunluğuna/ mahrumiyetine” etkisi olan pek çok faktör şu şekilde özetlenebilir:

(1) Tecrübeli üyelerin örgüte girişin ne anlama geldiğini unutmuş olmaları ve bu sebeple yeni gelen için önemli olan bilgi iletişimini ihmal etmeleri,

(2) Yeni gelen bağıllık ve güven gibi belirli değerlere sahip olana kadar, yetkili kişilerin (yönetici ya da danışman) role ilişkin bilgilerin açığa vurulmasında isteksiz davranmaları,

(3) Yeni gelenin örgütte misafir olarak algılanması ve diğer çalışanlara açık olan kaynakların giderek yeni gelenin arayışına kapalı hale gelmesi.

Bu koşullar altında aktif problem çözücüler olarak yeni gelenler, örgütsel çevreye uyumu kolaylaştırmada değerli olduğu düşünülen kişi ve öğrenme ortamlarını ararlar (Major ve Kozlowski, 1997: 16).

İlgili yazın incelendiğinde bilgi arayışının genel olarak bilginin türü, bilginin kaynağı ve bilgiyi edinme stratejisi bakımından incelendiği görülmektedir.

Bugüne kadarki en ayrıntılı bilgi arayışı modellerinden birini sunan çalışmalarında, Miller ve Jablin (1991: 98-99) yeni gelenin ihtiyaç duyduğu bilgileri referans, değerlendirme ve ilişki olmak üzere üç ana grupta toplamaktadır. *Referans bilgi*, yeni gelene işini başarıyla yerine getirmesi için nelerin gerekli olduğu bilgisini vermektedir (iş talimatları ve gerekçeleri, örgütsel prosedürler, gayri resmî ilişkiler, sorumluluk miktarı, verilen bir görevin amacının ne olduğu, nasıl terfi/yükseltme alınabileceği, iş gereklilikleri ve prosedürleri, örgüt içi etkinlik ve aktivitelerin ne ifade ettiği, örgütsel sembollerin anlamları). *Değerlendirme bilgisi* yeni gelene işinde başarılı şekilde faaliyette bulunabilme derecesini söylemektedir. (performans geri bildirim, ilerleme potansiyeli, sosyal davranışların uygunluğu, yetenek ve becerilerin yeterliliği, tamamlanan işlerin verimlilik kalitesi, baskı altındaki performans yeterliliği). Son olarak, *ilişkisel bilgi* ise yeni gelene örgütsel çevredeki kişiler arası ilişkilerin doğası hakkında bilgi vermektedir (sosyal çevreye uyum sağlama derecesi, sosyal/duygusal destek, diğerlerinin kişilik özellikleri, diğerlerinin hoşlandıkları/hoşlanmadıkları, iş baskısı ve rol çatışmasını yönetme, kişisel hedefler, endişelerin üstesinden gelebilme, yeni bir duruş/imağın onayı, belirli çalışanlar ve yöneticiler hakkındaki duygu ve düşünceler).

Literatür ayrıntılı olarak incelendiğinde, daha sonraki süreçlerde bilgi arayışını konu alan ampirik çalışmaların bilgi türlerini farklı şekillerde sınıflandırdıkları

görülmektedir. Örneğin; Ostroff ve Kozlowski (1992: 850) çalışmalarında *görev, rol, grup ve örgütsel* olmak üzere dört farklı bilgi türü tanımlamaktadır. Morrison (1993a, 1993b) ise. *Rol bilgisi (referans bilgi)*; yeni gelenin örgüt içinde kendi rolünü anlamasına yardımcı olan, diğer örgüt üyelerinin role ilişkin talep ve beklentilerini tanımlayan bilgi türüdür (Morrison, 1993b: 559). Bu bilgi; mevcut pozisyona uygun davranışlara, yetki ve sorumluluk sınırlarına odaklanmaktadır. Önemli özellikleri ise ne zaman yalnız hareket edileceğini, ne zaman destek arayışına girileceğini bilmeyi; görev performansının ötesindeki beklentileri anlamayı, hangi davranış ve tutumun mevcut pozisyon için uygun olduğunu öğrenmeyi içermektedir (Ostroff ve Kozlowski, 1993:172-173). *Teknik bilgi (işe/göreve ilişkin bilgi)*, yeni gelenin gerekli iş görevlerini nasıl yerine getireceği ve buna ilişkin kazanması gereken beceri ve birikimlerin neler olduğu bilgisini içerir (Morrison, 1993b). Bu bilgi türünde işteki rutin problemlerle nasıl başa çıkılacağı, ilgili araç ve ekipmanların nasıl kullanılacağı, iş/görev yükümlülükleri, atamalar ve iş öncelikleri gibi ayrıntılar yansıtılır (Ostroff ve Kozlowski, 1992:852). *Normatif bilgi*, yeni gelenin örgüt kültürüne uyum sağlayabilmek ve çalışma grubuyla bütünleşmek adına beklenen davranış ve tutumları sorguladığı bilgiyi ifade etmektedir (Morrison, 1993b:559). Normatif bilgi kapsamında değerlendirilen *gruba ilişkin bilgi*, iş arkadaşlarıyla etkileşim, grup norm ve değerleri; *örgütsel bilgi* ise örgüt sisteminin temelleri olan politika ve değerler, güç dengeleri, misyon, liderlik tarzı ve örgüt dili ile ilgilidir.

Yapılan araştırmalar sosyalizasyon sürecinde yeni gelenlerin aradıkları bilgi türlerinin yanı sıra bu bilgiyi nasıl elde ettikleri üzerine de odaklanmıştır (Ashford ve Cummings, 1983; Miller ve Jablin, 1991; Morrison, 1993a,1993b; Ostroff ve Kozlowski, 1992,1993). Tanımlanan bu bilgi edinme stratejilerinden sıklıkla tartışılan üç tanesi; *gözlemeleme (monitoring)*, *direkt sorma (direct inquiry)* ve *yazılı materyallere başvurma (consulting written material)* dır.

Sosyal öğrenme kuramı (Bandura, 1971,1986) doğrultusunda gözlemeleme, bireylerin yeni davranış ve becerileri öğrenmesinde başlıca yöntemlerden biri olarak kabul edilmektedir. Gözlemeleme stratejisi, geri bildirim faydalı ipuçlarının örgütteki

diğer üyelerin belirli durumlar karşındaki hal ve davranışlarının incelenmesi yoluyla elde edilmesini ifade etmektedir (Ashford & Cummings, 1983: 382-383).

Ashford ve Cummings (1983)'e göre durum ve davranışları gözlemlenmede iki yöntem izlenebilir. Bunlardan ilki olan yansıtıcı değerlendirilmede, birey belirli davranışların nasıl değerlendirildiğine ilişkin ipuçları sağlamak için kendi davranışına yönelik diğerlerinin tepkilerini izler. (Brink, 2003: 17). Örneğin; yeni gelenler üstlerinin sahip olduğu değerlerle ilgili bilgiyi, diğer örgüt üyelerinin üstlerinden ödül/takdir alma sonucu ile sergiledikleri davranışlarını gözlemleyerek edinebilirler (Miller ve Jablin, 1991:110).

İkinci yöntem olan karşılaştırmalı gözlemlenmede ise birey kendi davranışlarıyla diğerlerinin davranışlarını karşılaştırarak bir değerlendirme sonucuna varır. Bu yöntem modelleme stratejisi ile benzer olup diğerlerinin davranışlarını izlemeyi ve sağlanan geri bildirimini de bu davranışları model alma ya da taklit etmede kullanmayı gerektirir (Brink, 2003: 17).

Gibson (1995), rol model almada aranılan tüm vasıflara aynı anda sahip tek bir kişi olmadığına, bu nedenle de gözlemcinin yöneticilerden takım üyelerine birden çok kaynak kullanabileceğine dikkat çekmiştir. Bu da bireylerin rol modellerine kendi tarz ve çıkarlarına en iyi uyan özellikleri seçerek karar verdikleri anlamına gelmektedir. (Filstad, 2004:398).

Yeni gelenler rol modellerin sahip oldukları örtük bilgileri öğrenebilmek için örgüt mensuplarıyla etkileşim halinde olmak durumundadırlar. Bu yöntemde kişiler arası etkileşime ihtiyaç olmadığı düşünülse de, rol modellerle etkileşim içinde olmadan gözlemlenme yetersizdir. Bireysel ve kollektif bilgi edinimi, sosyal olarak inşa edilen aktif bir süreçtir. Ayrıca örtük bilgi kişisel ve bağlamsaldır; sadece yakın sosyal etkileşim, karşılıklı anlayış ve güven içeren uygulamalar ile açığa çıkmaktadır (Filstad, 2004: 398)

Griffin vd. (2000)'e göre aynı zamanda bir öğrenme taktiği olarak gözlemlenme ve modelleme yeni gelenlere kabul edilebilir rolleri ve davranışsal modelleri açıkça sağlaması sebebiyle kurumsal çevre için de oldukça etkilidir. Deneyimli çalışanlarca

tercih edilen davranışların yeni üyelerce model alınması, o davranışların devamlılığının en iyi garantisidir (Burke, 2009: 52).

Bilgiyi elde etmede başlıca yöntemlerden bir diğeri de doğrudan sorma/sorgulamadır. Direk sorgulama çevredeki aktörlere (örn. çalışma arkadaşları, bölüm/takım şefleri) söz konusu bir davranışa yönelik algı ve/veya değerlendirmelerin doğrudan sorulmasını içermektedir (Ashford ve Cummings, 1983:385).

Gözleme örgüt hakkında bilgi toplamak için daha pasif, üstü kapalı bir yaklaşımı temsil ederken, doğrudan sorma ise bilgiyi daha aktif ve dolaysız yoldan aramayı içermektedir. Gözlemeyle karşılaştırıldığında, doğrudan sorma yeni gelenlerin daha spesifik bilgileri edinmesinin yanı sıra sağlanan bilgideki olası belirsizlikleri netleştirme fırsatı kazanmalarına da olanak sağlar (Miller ve Jablin, 1991:103). Yine de aleni bir durum olmasından ve sonuç olarak bilgi arayanın örgütteki imajına zarar vermesi ihtimalinden dolayı bir takım sosyal maliyetleri olmaktadır. Bilgiyi doğrudan istemek bireyin yetersiz görünmesine neden olabilir ya da bilgi kaynakları (meslektaşlar ve yöneticiler) tek taraflı, devamlılık arz eden bilgi isteklerini tolere etmeyebilirler (Morrison, 1993b:560; Miller ve Jablin, 1991:103). Olası sosyal maliyetleri sebebiyle doğrudan sorgulamanın gözlemeye nazaran daha az tercih edilen bir bilgi edinme taktiği olduğuna dair bulgulara da rastlanmaktadır. Morrison (1993b)'nın sonuçlarına göre özellikle referans (role ilişkin), normatif (grup ve örgüt norm ve değerlerine ilişkin) bilgi ve performans ve sosyal geri bildirim için gözleme taktiği daha sıklıkla kullanılmaktadır. Sonuçlar aynı zamanda doğrudan sorgulamanın teknik bilginin yeni gelenler için fazlaca önem arz etmesi ve gözleme yoluyla edinilmesi güç olması sebebiyle yeni gelenlerce daha sıklıkla tercih edildiğini de göstermektedir.

Van der Velde vd. (2005) ise türü ne olursa olsun bilgiyi elde etmek için yeni gelenlerin üstlerine ve deneyimli çalışma arkadaşlarına daha çok doğrudan soru sormayı tercih edeceğini çünkü ancak bu şekilde kesin bilgiye ulaşabileceklerini savunmuş ve ampirik çalışmalarında bu önerilerini kanıtlamışlardır. Çalışma kapsamında ayrıca yeni gelenlerin doğrudan iletişimi seçmeleri halinde örgütle bütünleşmenin iki önemli göstergesi olan örgütsel anlayış ve örgüte bağlılığın artacağı da vurgulanmış ancak

beklenenin aksine gözlemlene ve yazılı materyallere başvurmaın örgütsel anlayış ve örgüte bağıllık ile daha kuvvetli ilişkiye sahip olduğu sonucuna ulaşmışlardır.

Yapılan bir takım araştırmalar doğrudan sorma yoluyla bilgi arayışının rol açıklığı, görevde yeterlilik, iş performansı, iş tatmini, sosyal bütünleşme ve işte devam etme niyetiyle pozitif ilişkili olduğunu göstermiştir. (Bauer vd. 2007; Gruman vd. 2006; Saks vd. 2011; Ashford ve Black, 1996; Wanberg ve Kammeyer-Mueller, 2000; Morrison, 1993a,b). Yeni gelenlerin gözlemlene davranışlarını inceleyen araştırmalarda ise bu yolla bilgi arayışının sosyal bütünleşme, kültürel uyum, iş tatmini, örgüte bağıllık ve işte kalma niyetiyle pozitif ilişkili olduğu kanıtlanmıştır (Morrison 1993a,b; Saks ve Ashforth, 1997; Van der Velde vd. 2005).

1.2.5.2. Geri Bildirim Arayışı

Geri bildirim arama davranışı çalışanların örgütsel çevrenin sağlayacağı bilgi ve değerlendirmeleri bizzat edinme sorumluluğunu üstlendikleri gönüllü ve proaktif faaliyetleri ifade etmektedir (Grant ve Ashford, 2008: 11). Geri bildirim özellikle yeni gelenler için oldukça önemlidir; çünkü örgütsel çevreyi yanlış yorumlamaları, hata yapmaları, örgütsel normları göz ardı etmeleri sosyalizasyon sürecini tamamlamış deneyimli çalışanlara nazaran daha olası görülmektedir (Wanberg ve Kammeyer-Mueller, 2000:374). Bu doğrultuda geri bildirim; bireye davranışlarının doğruluğu ve uygunluğu hususunda bilgi veren, gerekli düzenlemeleri yapmasına izin veren ve hatalı davranışlarına ilişkin bir iç kavrayış sağlayarak yüksek düzeyde performans sergilemesini destekleyen bir mekanizma olarak düşünülmelidir (Ashford ve Cummings, 1983; Burke, 2009: 48-49).

Kişilerarası alanda, geribildirim diğerlerinin yeni gelenin davranışlarını nasıl algıladıkları ve değerlendirdikleri hakkında da bilgi vermektedir ve alınan bu geri bildirim bireyler açısından farklı işlevleri olabilmektedir. Ashford (1986)'a göre geri bildirim; performansı motive eden bir ödül ya da davranışları uygun biçimde düzenleyen yararlı bir ipucu olarak hizmet verebilmektedir. Bireyler geri bildirim alarak, çevreleri bünyesindeki değerlendirici, beklenmedik durumları ve bu durumlara ilişkin nasıl bir tutum içinde olacaklarını öğrenebilirler. Yeni örgütsel çevredeki değerli

bilgiye erişim kabiliyeti başarılı uyumu belirleyebildiğine göre, geri bildirim anahtar bilgi kaynağı, geri bildirim davranışı ise uyumsal sürecin önemli safhalarından biri olarak kabul edilmelidir (Ashford, 1986: 466).

Yeni gelenler aktif olarak geri bildirim sağlayarak örgütsel çevrenin yanı sıra kendi iş davranışları ve sonuçları üzerinde daha fazla kontrole sahip olabilmektedirler (Morrison ve Bies, 1991:522). Geri bildirim arayışı aynı zamanda ileriye dönük, gelecek odaklı bir davranış türüdür. Bu bağlamda örgütsel çevrede yeni gelenin performansına ve kariyer planlarına yönelik amaçlar geliştirmesine ve bu amaçlara etkili bir şekilde ulaşmasına yardımcı olmaktadır (Ashford ve Cummings, 1985: 67).

Bu derece değerli olması nedeniyle bireyler yıllık performans sonuçlarının açıklanmasını pasif bir şekilde beklemek yerine; çalıştıkları örgütte proaktif bir tavır sergilemek suretiyle gün içerisinde diğerleriyle etkileşime geçerek geribildirim arayışına girmeyi tercih etmektedirler (Van der Rjij vd., 2012:234). Ancak bireyleri geri bildirim arayışına yönlendiren farklı motivasyonlar bulunabilmektedir. Örneğin; bazı bireyler iyi performans gösterdikleri durumlarda bunun diğer örgüt üyeleri tarafından fark edilmesi için, bazıları ise performans hatalarını anlamak ve bu hatalara ilişkin tanısıl bilgi elde etmek için geri bildirim arayışında bulunmaktadırlar (Tayfur, 2006: 8).

Krasman (2010)'a göre geri bildirim arayışı motivasyon, bilişsel süreç, ve davranıştan oluşan üç aşamalı bir süreç olarak görülebilir. Motivasyon aşamasında birey geri bildirimini aramak için bir ihtiyaç ya da arzu geliştirir. Örneğin; birey yerine getirdiği işin ya da işi yürütmek için kullandığı metotların doğruluğundan emin olmayabilir. Bu ihtiyaç veya arzu da bireyi geri bildirim arama davranışına motive eden bir fayda oluşturur. Bilişsel süreçte birey geri bildirimini fayda ve maliyetlerini tartar. Örneğin; kötü izlenim yaratma ve itibar kaybı gibi durumları yansıtan algı yönetimi maliyetleri ya da sağlanacak geri bildirim hatalı olması durumunda ortaya çıkacak çaba ve zaman kayıplarını yansıtan çıkarım maliyetleri geri bildirim davranışını önleyici unsurlar olabilir. Bu fayda-maliyet hesaplamalarından sonra birey son aşamada geri bildirimini arama davranışını aktif şekilde sergileyip sergilemeyeceği hususunda bir karara varır (Krasman, 2010:19; Van der Rjij vd., 2012: 238).

Geri bildirim arayışı üzerine yapılan araştırmalar ayrıca geri bildirim kalitesini gösteren anahtar unsurları belirlemeye çalışmışlardır. Buna göre birinci unsur, bireyin ne sıklıkta geri bildirim aldığıyla ilgilidir. İkinci unsur, geri bildirim ararken kullanılan metot ya da stratejidir. Ashford ve Cumming (1983) yeni gelenin geri bildirim elde etmede proaktif rol alabileceği iki yol önermektedir. Bunlar gözlemlene ve doğrudan sorgulamadır. Doğrudan sorgulama sosyal ortamda doğrudan iletişim gerektirmektedir. Doğuracağı sosyal maliyetler nedeniyle bireyler geri bildirim arayışında bu yöntemden kaçınabilmektedirler. Üçüncü unsur, geri bildirim kaynağıdır. Bu kaynaklar yöneticiler, iş arkadaşları, yazılı dokümanlar ve hatta müşteriler dahi olabilmektedir. Dördüncü unsur, geri bildirim arayışının zamanıdır. Diğer bir deyişle, geri bildirim ihtiyacını oluşturan olay (davranış ya da performans) ile buna ilişkin geri bildirim arayışı arasındaki zamanın uzunluğudur. Beřinci ve son unsur ise geri bildirim konusudur. Geri bildirim konusu bireyin performansı olabileceği gibi örgütsel çevredeki olaylar ve sosyal ilişkiler üzerine de olabilmektedir (Van der Rjít vd., 2012; 238-39).

Geçmiş yazın incelendiğinde, geri bildirim arayışının özellikle yeni gelen odaklı örgütsel araştırmaların ilgisini çektiği fark edilmektedir (Gruman vd. 2006; Kammeyer- Mueller vd. 2011). Örneğin; Saks ve Ashforth (1997b) çalışmalarında yöneticilerden, deneyimli çalışanlardan ve diğer yeni gelenlerden elde edilen geri bildirim görevde uzmanlaşma, rol uyumu ve iş performansı ile pozitif ilişkili olduğu sonucuna ulaşmışlardır. Benzer şekilde bazı çalışmalar geri bildirim arayışı ile rol açıklığı (Saks vd., 2011, Wanberg ve Kammeyer-Mueller, 2000) ve birey-iş uyumu (Gruman vd. 2006) arasında pozitif yönlü korelasyon olduğunu göstermektedir. Kammeyer-Mueller vd. (2011)'nin son dönem çalışmalarında geri bildirim arayışının yaratıcı performans ile pozitif ilişkisine rastlanırken rol açıklığıyla herhangi bir ilişkisi bulunamamıştır. Morrison (1993a) çalışmasında performansa yönelik geri bildirim arayışı ile görevde uzmanlaşma ve rol açıklığı arasında herhangi bir ilişki bulunamazken Saks vd. (2011) geri bildirim ile görevde uzmanlaşma arasında pozitif ilişki olduğunu tespit etmişlerdir. Sosyal çıktıları açısından değerlendirildiğinde ise geri bildirim arayışının sosyal bütünleşme (Gruman vd., 2006; Saks vd., 2011; Wanberg ve Kammeyer- Mueller, 2000), birey-örgüt uyumu (Gruman vd., 2006) ve örgütsel

vatandaşlık davranışları (Kammeyer- Mueller vd., 2011) ile pozitif ilişki olduğu görülmektedir. Araştırmalar ayrıca geri bildirim iş tatmini, bağlılık, işte kalma niyeti gibi iş tutumları ile ilişkisini de ortaya koymuştur (Gruman vd., 2006; Saks ve Ashforth, 1997; Wanberg ve Kammeyer- Mueller, 2000).

1.2.5.3. Genel Sosyalleşme

Genel sosyalleşme yeni gelenin iş yeri sosyal aktivitelerine katılımını ifade etmektedir (Ashford ve Black, 1996; Cooper Thomas ve Wilson, 2011). İşle ilgili bu aktiviteler; örgüt üyeleriyle sosyal etkileşim (örn. ofis partilerine ya da seminerlere gönüllü katılım), opsiyonel meslekî aktiviteler (örn. meslekî kongre ve toplantılara katılım) ve gönüllü araştırma etkinlikleri gibi şeyleri içermektedir. Bu aktiviteler yeni gelenin dâhil olma çabalarını temsil eden isteğe bağlı günlük aktivitelerdir (Bauer ve Green, 1994:212).

Yeni gelenler, tanımlanan rol davranışları içerisinde bulunmamasına rağmen deneme yanılma davranışları yoluyla öğrenmenin gerçekleşmesi için bu faaliyetleri deneyimleme eğilimindedirler (Griffin, 2000:460; Bauer ve Green, 1994:211).

Bauer ve Green'e (1994:211) göre yapısı ne olursa olsun bu tür çok çeşitli aktiviteler katılan yeni gelenler içinde buldukları koşullara daha iyi uyum sağlamaktadırlar. Burada uyum (accommodation) yeni gelenlerin örgütün onlardan beklentilerini ve bir çalışma grubunun katılımcı üyesi olmalarını öğrendikleri bir süreci ifade etmektedir. Yeni gelenler çeşitli iş aktivitelerine daha fazla dâhil olduklarında, uyum için gerekli daha çok fırsatı bilgi toplama yoluyla sağlamış olurlar ve diğer departmanlardaki üyelerle de sosyalleşme ve daha uyumlu olma hususunda daha fazla şansa sahip olurlar.

İşle ilgili aktivitelerle yoğun katılımlar vasıtasıyla diğer grup üyeleriyle temas artar, ilişkiler geliştirme potansiyeli yükselir. Yeni gelenlerin daha uyumlu olmalarında çalışma arkadaşları ve üstler sosyalleştirme vasıtaları olarak rol oynayabilirler. Çalışma arkadaşlarıyla ve üstlerle etkileşim halinde olmak görev ve değerlendirme ilişkili bilgi elde etme fırsatını artırabilir (Bauer ve Green, 1994:213-214).

Cooper-Thomas, Anderson ve Cash (2011) tarafından önerilen sınıflandırmada yeni gelenin ve onun iş çevresinin karşılıklı gelişimi (mutual development) kapsamında değerlendirilen genel sosyalleşmenin gerçekleşmesi başlatıcı (self-starting) olan yeni gelen kadar örgüte de bağlıdır. Diğer yandan bu uyum stratejisi; iş ilişkileri geliştirmeyi hedeflediğinden değişim odaklı, bu ilişkilerin ilerde fayda sağlaması öngörüldüğü için ise gelecek odaklıdır (Cooper-Thomas ve Burke, 2012: 58).

Özellikle yeni gelenlerle yapılan çalışmalar incelendiğinde, çalışma arkadaşlarıyla sosyalleşmenin göreve özgü ve genel iş performansı (Adkins, 1995), rol açıklığı, görevde yeterlik (Gruman vd. 2006; Kammeyer-Mueller vd. 2011; Saks vd. 2011), kişi- iş uyumu (Gruman vd. 2006) ve örgütsel vatandaşlık davranışı ile pozitif ilişkili olduğu görülmüştür. Ancak diğer araştırmalarda genel sosyalleşme ile görev yeterliliği (Gruman vd., 2006) ve performans (Ashford ve Black, 1996; Kammeyer-Mueller vd., 2011) arasında herhangi bir ilişki bulunmamıştır. Diğer yandan genel sosyalleşmenin sosyal bütünleşme (Gruman vd., 2006; Saks vd., 2011; Wanberg ve Kammeyer-Mueller 2000), iş tatmini (Ashford ve Black 1996; Gruman vd., 2006; Saks vd., 2011; Wanberg ve Kammeyer-Mueller 2000), örgüte bağlılık (Saks vd., 2011), kişi-örgüt uyumu ve işte kalma niyeti (Gruman vd., 2006; Saks vd., 2011; Wanberg ve Kammeyer-Mueller 2000) ile pozitif ilişkili olduğuna dair daha tutarlı kanıtlar bulunmaktadır (Cooper-Thomas ve Burke, 2012: 62).

Cooper- Thomas vd. (2014) ise çalışmalarında genel sosyalleşmenin özellikle öğrenme ve esenlik için önemli bir yordayıcı olduğu sonucuna ulaşmışlardır. Özetle; bütün bu sonuçlar göstermektedir ki genel sosyalleşme daha çok rol ve çalışma arkadaşlarıyla ilgili bir uyum anlayışı ve algısıyla ilişkilidir, bu da bazı durumlarda hem görev hem de rol unsurlarının anlaşılmasını ve edimini kolaylaştırmaktadır.

1.2.5.4. Sosyal Ağ Kurma

Sosyal ağ kurma, genel olarak diğer çalışanlarla ilişkiler geliştirmeyi içermektedir. Yeni gelenin şekillendireceği bu formal ve informal ilişkiler, onun hızlıca uyum sağlamasını kolaylaştırır (Hatmaker vd., 2011:398). Sosyal ağ kurma, kişisel ve mesleki bağlantılar geliştirip büyütme yoluyla bir bilgi, temas ve destek sistemi yaratılmasına yardımcı olmaktadır. Etkin kullanıldığında bu taktik; yeni gelenler için

çalışma ve sosyal çevreleriyle ilgili fikir edinmelerinde, sosyal nüfuz ve destek sağlamalarında çok güçlü bir araç olabilmektedir (Tang vd., 2014:64).

Brass vd. (2004) sosyal ağı, ilişkileri veya ilişkisizliği temsil eden bir takım düğüm noktaları ve bağlantılar olarak tanımlamışlar ve bu düğüm noktalarına aktörler gibi (bireyler, iş birimleri ve örgütler) atıfta bulunmuşlardır (Brass vd. 2004:795).

Daha genç kadrodan idari personele; amirler, takım üyeleri ve resmi olarak atanmış mentörler bireyin sosyal ağının birer parçasını oluşturmaktadır (Burke, 2009: 51) Örgüt üyeleriyle kurulan bağlar; örgüt ve görev bilgisi, sosyal destek, rol model ve sosyal sermaye gibi kaynaklara ulaşımı sağlar. (Hatmaker vd. 2011:398)

Bireyler sosyalizasyon sürecinde ilerlerken, ilişkisel ihtiyaçları değişebilmektedir. Örnek olarak, bir yeni gelen sosyalizasyonun ilk aşamasında daha fazla sosyal destek ararken ya da görev esaslı spesifik bilgileri öğrenmeye odaklanırken, sonrasında kariyerinde ilerlemeye odaklı ilişkiler geliştirmeyi isteyebilir. Diğer yandan kariyer olanaklarını maksimize edeceği öngörüsüyle bireyler kendi ağlarına yüksek güç ve statü sahibi olanları dâhil etmek isteyeceklerdir. Sosyal desteğin, gelişimin ve sosyalizasyonun bir formu için geliştirilen ilişkiler başka bir form için uygun ya da verimli olmayabilir, bu yüzden ancak çeşitlendirilmiş bir ağ yeni gelenin sosyalleşme süreci boyunca değişen ihtiyaçlarını en iyi şekilde karşılayabilmektedir (Hatmaker vd., 2011:398-399).

Sosyal ağ kuramı, iş-rol performansı seyrinde ortaya çıkan araçsal ağ (instrumental network) bağlantılarıyla öncelikli olarak arkadaşlık ve sosyal destek sağlayan duygusal ağ (expressive network) ilişkilerini birbirinden ayırmaktadır (Ibarra ve Andrews, 1993:281).

Morrison (2002) sosyal ilişki modellerinin sosyalizasyona etkisini incelediği çalışmasında sosyal ağ türlerini bilgilendirici bağlar (informational ties) ve arkadaşlık bağları (friendship ties) olarak ele almıştır. Bu ayrıma göre, yeni gelenin kurduğu bilgilendirici bağlar sosyalizasyonun örgüt, iş ve role ilişkin öğrenme yönü üzerinde etkiliyken arkadaşlık bağları ise sosyal benzeşme (social assimilation) yönü üzerinde etkilidir.

Yeni gelenlerin geliştireceği bilgilendirici ağların genişliği ve yoğunluğu ihtiyaç duydukları bilgi türüne (örgütsel, iş ve rol) ve bu bilgilerin nasıl kullanılacağına göre değişebilmektedir. Örneğin; bir örgütün yapısı, kuralları, kültürü vb. hakkında bilgi edinmek için bağımsız bilgilendirici temasların oluşturduğu geniş bir ağ ideal olabilir. Bu tür bir ağın bireye dâhil olduğu örgüte dair daha kapsamlı ve bütüncül bir bakış fırsatı veren çeşitlendirilmiş bilgiyi sağlaması muhtemeldir. Diğer yandan yeni gelenin işinde uzmanlaşma ve rol açıklığı ihtiyaçlarını karşılamada sağlayacağı bilgi ise, özellikle kendi çalışma grubuyla daha küçük ama daha sıkı ilişkiler kurmasını gerektirir. Öğrenmenin bu türü için bilginin genişliği ve çeşitliliğinde ziyade güvenilirliği ve sürekliliği önem kazanmaktadır. Bu nedenle güçlü ve yoğun ilişkilerin olduğu daha küçük ağlar işe ve role yönelik öğrenmede daha faydalı olabilir (Morrison, 2002:1150). Özet olarak; yeni gelenler için güçlü ve yoğun bir ağ görevde uzmanlaşma ve rol açıklığıyla bağlantılıken, geniş bir ağ ise daha fazla örgütsel bilgi ile bağlantılıdır (Cooper-Thomas ve Burke, 2012: 62).

Arkadaşlık ağları, bilgilendirici ağların yanı sıra bireylere destek, aidiyet ve özdeşlik duygusu sağlaması açısından önemlidir. Bu türden bir ağın, tutarlı sosyal ipuçlarını aktarması beklendiğinden güçlü ilişkilerin sağlandığı yoğun bir ağ olması gerekmektedir. Yeni gelenin sosyal uyumu (social assimilation) güçlü, yoğun bir arkadaşlık ağıyla desteklenmektedir. Bu ağlar aynı zamanda sosyal bütünleşmenin ve örgüte bağlılığın gelişimini kolaylaştırır. Özellikle, birey genişlik ve statü itibarıyla çeşitlenen bir dizi arkadaşlık ilişkisine sahipse, örgüte bağlılık daha güçlü olabilir. Bir başka ifadeyle, örgüte bağlı farklı birim ve seviyeleri kapsayan arkadaşlık ağlarına sahip olan yeni gelenler, sadece kendi birimleri ve aynı seviyedeki kendi grup üyeleriyle ilişki içinde olanlara karşılık örgütün geneline daha güçlü bir bağlılık duyarlar (Morrison, 2002:1151-1152).

De Vos vd. (2009:765) ne göre sosyal ağ kurma, proaktif kariyer davranışının spesifik bir türü olarak, kariyer hedeflerinin fiziksel tezahürünü işaret etmektedir. Çalışanların fark edilirliliğini, gelişim fırsatlarını, iş imkânları ve maaş artışları hakkında müzakere edebilme düzeyini artırması sebebiyle sosyal ağ kurma davranışı kariyerde başarının nesnel göstergeleri olarak daha yüksek maaş ve terfi ile sonuçlanabilir. Diğer

yandan yeni gelenler (özellikle yeni mezunlar) sosyal ağlar yoluyla doğru kariyer seçimi yapmada ya da kariyer hedeflerine uyan işi bulmada kendilerine yardımcı olacak bilgiye, kaynaklara ve insanlara erişirler ve bundan dolayı kariyerleri hususunda kendilerini daha fazla tatmin olmuş hissederler (De Vos vd., 2009:766).

Araştırmalar sosyal ağ kurmanın sosyal, örgütsel ve rol alanları genelinde öğrenme ile pozitif ilişkili (Owens,2010) olduğunu ve sosyal bütünleşme, iş tatmini, kariyer tatmini örgüte bağlılık, işte kalma niyeti, birey-iş uyumu ve birey-örgüt uyumu (Ashford ve Black, 1996; Gruman vd., 2006; De Vos vd., 2009) gibi sonuç değişkenleriyle pozitif korelasyona sahip olduğunu göstermiştir. Ayrıca Saks vd. (2011) sosyal ağ ile görevde yeterlilik ve rol açıklığı arasındaki pozitif ilişkiyi raporlarken Gruman vd. (2006) bir ilişki olmadığı sonucuna ulaşmışlardır (Cooper-Thomas ve Burke, 2012: 62).

1.2.5.5. Üstlerle İlişki Kurma

Yeni gelen ve yöneticileri arasındaki ilişkiler, özellikle performans değerlemenin çalışan istihdamının devamlılığı için gerekli olduğu göz önüne alındığında yeni gelen için kritik bir öneme sahiptir (Cooper-Thomas ve Burke, 2012: 61). Yöneticiler örgütü temsil ederler ve onların desteği çalışanlara gelişmiş fırsatlar ve refah ortamı sağlama amacına yönelik örgütün yeteneğini de yansıtmaktadır.

Örgüt araştırmacıları algılanan yönetici desteğinin çalışanların örgütsel çevreyi nasıl algıladıklarını ve işten ayrılma/kalma niyetlerini etkileyen önemli bir faktör olduğunu belirtmektedir (Zhang vd., 2014: 1460). Pozitif iletişim yoluyla yeni gelenlerin yöneticilerinin değerlerini, ilgi alanları ve tutumlarını daha iyi anlamaları ve böylece onlarla güçlü ilişkiler kurmaları muhtemeldir. Güçlü ilişkiler, lider-üye etkileşim kalitesini ve yeni gelenler için sosyal bütünleşme algısını artırabilmektedir. Yeni gelenin geri bildirim arama ve ilişki kurma davranışları çalışma arkadaşları ve yöneticileri gözünde yeni gelene yönelik algının gelişmesi yönünden etkili bir algı yönetim stratejisi olarak düşünülebilir ve bu da çalışanın performansını artırabilmektedir (Zhang vd., 2014:1462).

Lider ve yöneticiler formal sosyalizasyon bilgileri sunarak, rol beklentilerine ilişkin rehberlik ve bilgi sağlayarak, informal politik süreçlerin nasıl işlediğini açıklayarak ve rol model hizmeti vererek yeni gelenin sosyalizasyonunu kolaylaştırabilirler (Wang ve Kammeyer-Mueller, 2014:7). Danışman desteği sağlama vasıtasıyla yöneticiler yeni işbirlikçilere;

(1) örgüt karar ve politikalarını daha iyi anlama,

(2) davranış ve performans bakımından onlardan nelerin beklendiği ve

(3) pozisyonlar arasındaki işlevsel ve hiyerarşik bağlantılar hususunda bilgi ve ipuçları sağlamaktadırlar (El Akremi vd., 2014: 320).

Yeni gelen uyum aşamasında bilgi ve geri bildirim arayışı dışında sosyal destek ve yardım da aramaktadır. Araştırmalar yöneticilerden sağlanan sosyal desteğin iş tatmini, örgüte bağlılık ile pozitif ilişkiliyken; iş/rol stresi, duygusal tükeniş ve işten ayrılma ile güçlü negatif ilişkiye sahip olduğunu göstermektedir (Nelson ve Quick, 1991:543). Örgüt içinde merkezi olarak konumlanmış yönetici personeller, bilgi, güç ve uzmanlık gibi ilgili kaynaklar üzerinde daha fazla erişim ve kontrol potansiyeline sahiptir (Burke, 2009: 51). Bu açıdan üstlerle ilişkiler geliştirme yeni gelenin kariyer beklentileri ve başarısı üzerinde de doğrudan etkiye sahip olduğu için özellikle önemli bir proaktif uyum davranışıdır (Kammeyer-Mueller vd., 2011:227).

Üstlerle ilişki kurmanın yararları açık olmakla birlikte, aynı zamanda bir dezavantajı olabilmektedir. Bununla ilgili olarak, Adams (2005), yöneticileri tarafından sevilen çalışanların daha az düzeltici geri bildirim aldığını savunmuştur. Bu argümana göre, yöneticiler çalışanlarıyla güçlü bir ilişkiye sahiplerse yöneticiler onların ne zaman bilgi isteyeceklerini bildiklerini farz edip ilişkiye zarar verecek olumsuz geri bildirimlerden kaçınabilirler. Bu noktada, proaktif yeni gelenin hangi tür bilgiyi alıp hangisini almadığından haberdar olması ve boşlukları doldurmak için sorumluluk alması gerekliliği gündeme gelmektedir (Burke, 2009: 50).

Yapılan araştırmalar üstlerle ilişki kurmayla sosyalizasyonun uyum çıktıları arasındaki pozitif korelasyonu göstermiştir. Bu doğrultuda üstlerle ilişki kurmanın işte

uzmanlaşma, rol açıklığı gibi performans göstergeleriyle (Gruman vd., 2006; Kammeyer- Mueller vd., 2011; Saks vd., 2011), iş performansı (Ashford ve Black,1996) ve örgütsel vatandaşlık davranışlarıyla (Kammeyer-Mueller vd.,2011) pozitif yönde ilişkili olduğu tespit edilmiştir. Üst ilişkileri ayrıca sosyal bütünleşme, bağlılık, işte kalma niyeti, birey- iş uyumu ve birey- örgüt uyumuyla da pozitif korelasyona sahiptir (Gruman vd., 2006; Saks vd., 2011).

1.2.5.6. Pozitif (Çerçeveleme) Bakış Açısı

Pozitif çerçeveleme, yeni gelenlerin belli bir duruma ilişkin oluşturdukları bilişsel çerçeveyi açıkça kontrol ederek bu duruma yönelik anlayışlarını değiştirmek için kullandıkları bilişsel öz yönetim (self-management) mekanizmasını ifade etmektedir (Ashford ve Black, 1996:202). Diğer bir tanımda ise, bireylerin kendi öz güvenlerini ve öz yeterliklerini artırmak amacıyla karşılaştıkları çeşitli durumları nasıl değerlendireceklerini kontrol altına aldıkları bir öz yönetim biçimidir (Griffin vd., 2000:459). Belirli bir işi/ görevi yerine getirirken karşılaşılan koşulları tehditten ziyade fırsat, yeni çevreyi ise muhalif değil destekleyici olarak görebilmek çalışanlara proaktif hissetmeleri ve başarılı olmaları hususunda yardımcı olmaktadır (Kim vd., 2005:234).

Kim vd. (2005)'ne göre çalışanlar kendilerini pozitif çerçevelemeye hazırladıklarında örgütün kurumsal faaliyetlerini buyurucu, korumacı ve üretim odaklı değil pozitif ve faydalı olarak algılamaktadırlar. Pozitif bakış açısına sahip yeni gelenlerin kurumsal faaliyetleri kontrolcü ve zorlayıcı olarak yorumlamak yerine örgütün norm ve değerleri hakkında sağlanan bilgiye karşı anlayışlı olmaları ve sosyalizasyon faaliyetlerinin sunduğu yapı ve yönlendirmeler hususunda rahat davranmaları muhtemeldir (Kim vd., 2005:234). Örneğin; bir projenin tamamlanması için kısıtlı bir teslim süresi verildiğinde yeni gelen bunu imkânsız bir görev olarak görmek yerine pozitif çerçevelemeyi kullanarak durumu yöneticilerin yeni gelenin baskı altındaki yeteneklerine olan inancını yansıtmaları olarak olumlu şekilde karşılayabilir (Cooper-Thomas ve Burke, 2012:61).

Taylor ve Brown (1988) bu bilişsel çerçevelenmeleri pozitif illüzyon olarak betimlemiş ve bireylerin stres düzeyleri, yaratıcı ve verimli çalışma kapasiteleri üzerindeki faydalı etkilerinden bahsetmişlerdir (Ashford ve Black, 1996:202). Benzer

yaklaşım, Ashford ve Taylor (1990), olayları yeniden yorumlamanın yeni örgütsel çevrede stresi azaltma ve yönetmekle ilgili eylemlere yönelik problem odaklı başa çıkma gayreti olarak görülebileceğini belirtmişlerdir (Wanberg ve Kammeyer-Mueller, 2000:375).

Yeni gelenin uyum stratejilerini sınıflandırdıkları ampirik çalışmalarında Cooper vd. (2011), pozitif çerçevelmeye kendini değiştirme (self change) başlığı altında değinmişlerdir. Pozitif çerçevelme her ne kadar pasif ve algısal olarak görülse de yeni gelenin girişimini gerektirir; role ve koşullara ilişkin daha iyi bir anlayış geliştirilmesi açısından değişim odaklı, örgütün bir üyesi olabilmek amacıyla daha hızlı ve olumlu bir sosyalizasyon sürecinin başarılması açısından ise gelecek odaklıdır. Bu nedenle proaktif davranış kriterlerine uymaktadır (Cooper-Thomas ve Burke, 2012: 58).

Yapılan çalışmalarda pozitif çerçevelmenin role ilişkin öğrenme (Ovens, 2010) ve iş performansı (Ashford ve Black,1996) ile pozitif, kişi- örgüt uyumuyla ise negatif ilişkisi olduğu ve buna karşılık rol açıklığıyla (Kim vd., 2005) bir ilişkisi olmadığı görülmüştür. Tutumlar açısından ise, yüksek seviyede pozitif çerçevelmenin daha fazla sosyal bütünleşme, daha fazla iş tatmini ve daha düşük işten ayrılma niyetiyle ilişkili olduğu tespit edilmesine rağmen (Ashford ve Black,1996; Wanberg ve Kammeyer-Mueller, 2000), fiilî işgücüyle (Wanberg ve Kammeyer-Mueller, 2000) kayda değer bir ilişki bulunmamıştır (Cooper-Thomas ve Burke, 2012: 61). Ayrıca son dönem çalışmalarında Cooper-Thomas vd.(2014) pozitif çerçevelmenin özellikle işe adanma (work engagement) için güçlü bir yordayıcı olduğu sonucuna ulaşmışlardır.

1.2.5.7. İş Değişimi Müzakereleri

İş değişimi müzakeresi, kendi sosyalizasyon süreçlerini kontrol altına almaları ve belirsizliklerin üstesinden gelebilmeleri için yeni gelenlere önerilen bir diğer yöntemdir. Bu taktik; yeni gelenlerin iş görevlerini ya da bu görevleri yerine getirmede kullanılan tutum ve yöntemleri değiştirme arzularına yönelik girişimlerini içermektedir. Bu sayede yeni gelen performansının iyi olduğu ya da kendisine gelişim fırsatı sunacak görevler üzerinde yoğunlaşır (Griffin vd., 2000:459).

Ashford ve Black (1996:202)'e göre bilhassa kontrol arzusu güçlü olan bireyler örgüte girdiklerinde kendi beceri ve yeteneklerine daha uygun işler yaratmaya yönelik iş değişimi taleplerine motive olmaktadır. Eğer bu bireyler işlerinde/görevlerinde yapılmasını arzu ettikleri değişimleri müzakere edebilirlerse, işlerinin nasıl yapılandırılacağıyla ilgili kararlara katılmakta ve böylece yeni çevre üzerinde bir derece davranışsal kontrol kazanmaktadır.

Müzakere stratejisi, yeni gelence üstlenilen role ilişkin beklentilerin aynı seviyedeki çalışma arkadaşlarıyla daha ziyade üstlerle görüşülmesi ve ortak bir noktada uzlaşılmasını ifade etmektedir (Cooper-Thomas ve Cash, 2011: 49).

Örgüte girişte, yeni gelenin kendi rollerine dair diğerlerinin beklentilerini öğrenmesi çok önemlidir. Çeşitli görevlerde ve bu görevlerin istenilen şekilde yerine getirilmesinde önemli olan unsurların anlaşılması, yeni gelenlerin çalışma grubuna kabulleri ve üstlerinin onayını almaları hususunda oldukça kritiktir. Rollerine ilgili bu beklentileri etkileme çabaları; yeni gelenlerin ihtiyaç, yetenek ve istekleri doğrultusunda rollerini bireyselleştirme ya da şekillendirme girişimlerinin merkezidir (Miller vd., 1999:25). Rol müzakeresi iki veya daha fazla kişinin bir rolün nasıl yerine getirilmesi ve değerlendirilmesi gerektiği hakkında bir diğerinin beklentisini değiştirmek amacı ile etkileşimde bulunmalarını ifade etmektedir (Miller vd., 1996:296).

Cooper- Thomas ve Wilson (2011), tarihsel süreçte tanımlanmış bütün yeni gelen uyum taktiklerini bir araya getirdikleri tipolojilerinde müzakere taktiğinden, yeni gelenin uyumunu kolaylaştırmada yeni gelen ve diğer üyelerin ortaklığını ifade eden paylaşımlı taktikler (shared tactics) içinde bahsetmişlerdir. Benzer bir çalışmada, Cooper- Thomas ve Cash (2011) deneyimli yeni gelenlerce (job changer) uygulanan uyum stratejilerinden müzakere stratejisine, yeni gelenlerin çevrelerinde meslektaşlarının da katılımının gerekliliğini vurgulayan karşılıklı gelişim (mutual development) başlığı altında yer vermişlerdir.

Rol müzakeresi, bazı çalışanların nasıl kendilerine tahsis edilen görev ve işleri değiştirdiklerine dair önemli açıklayıcı bir mekanizma sağlar (Miller vd., 1999:24). Miller vd. (1999) çalışmalarında, çalışanların müzakere yeteneğine ve bu yeteneğin

rollerine ve iş deneyimlerine etkilerine ilişkin çok sayıda öncülü; bireysel (özsaygı, geribildirim ihtiyacı, kontrol arzusu, başarıma ihtiyacı), rol özellikleri (rol inisiyatifi, rol yeniliği, statü) ve iletişim (açıklık, destekleyicilik, iş kolaylaştırma) faktörleri altında incelemişlerdir.

Özet olarak, rol beklentilerinin müzakeresi; spesifik değişiklikler için üstün kabulünü ya da ortak yönelimini gerektirir, çalışanların kendi rollerini kişiselleştirmelerine yönelik girişimlerini meşrulaştırır ve çalışan uyumu ve örgüte adaptasyonda önemli bir role sahiptir (Miller vd., 1999:24).

Bu davranışı uygulayan yeni gelenlerden elde edilen bulgulara bakıldığında, Ashford ve Black (1996) iş değişimi müzakeresi ile ne iş tatmini ne de iş performansı arasında anlamlı bir ilişki bulunmadığını tespit etmişlerdir. Bununla birlikte, Gruman vd. (2006) iş değişimi müzakeresinin görevde uzmanlaşma, rol açıklığı, sosyal bütünleşme ve bağlılıkla pozitif ilişkili olduğu görülmüştür. Ancak aynı çalışmada Saks vd. (2011)'nin bulduğu sonuçlarla da benzer olarak iş değişimi müzakeresiyle iş tatmini, işte kalma niyeti, birey-iş ve birey-örgüt uyumu arasında bir ilişki olmadığı sonucuna ulaşılmıştır (Cooper-Thomas ve Burke, 2012: 62).

II. BÖLÜM

ÖRGÜTE BAĞLILIK VE SOSYAL BÜTÜNLEŞME

Çalışmanın bu bölümünde ilgili kavramlar üzerine yazın taraması yapılarak örgüte bağlılığın tanımı, önemi, boyutları ve sosyal bütünleşme konularına yer verilmiştir.

2.1. ÖRGÜTE BAĞLILIK

Yoğun işgücü hareketliliği (employee mobility) ve işten ayrılmanın yüksek maliyeti, günümüz örgütlerini özellikle üst yönetimi çalışanlarını işte tutmak için sürekli bir çaba ve yeni arayışlar içinde olmaya zorlamaktadır. “Çalışanlar neden ayrılırlar ya da neden kalırlar?” sorusu günümüz örgütsel yazınının halen üzerinde durmakta olduğu konuların başında gelmektedir. Elde edilen sonuçlar genellikle çalışanların örgütlerine duydukları bağlılığı işaret etmektedir (Mitchell vd. 2001: 1102; İbrahimoglu, 2008: 72). Bu nedenle, mevcut yazında örgüte bağlılık kavramına gösterilen ilginin büyük çoğunluğu işten ayrılma ve iş gücü devri ile olan ilişkisinden kaynaklandığı söylenebilir. Ancak, yapılan araştırmalar çalışanların örgüte bağlılıklarının ayrıca iş tatmini, iş performansı, örgütte kalma niyeti gibi diğer önemli çıktılarla ilişkisini de ortaya koymuştur (Mathieu ve Zajac, 1990; Meyer vd., 2002).

Bu bilgiler ışığında takip eden başlıklarda örgüte bağlılığın tanımı, boyutları, öncülleri ve sonuçları ve yeni gelen sosyalizasyonu ile olan ilişkisine değinilmektedir.

2.1.1. Örgüte Bağlılık Tanımları

Örgüte bağlılık kavramı, ilk kez 1956 yılında Whyte tarafından ele alınmış ve bu kavrama yönelik artan ilgi çok sayıda, tanım, teorik perspektif ve ölçme modellerinin ortaya çıkmasına katkıda bulunmuştur (Rusu, 2013:181). Günümüze kadar olan süreçte örgütsel davranış, örgütsel psikoloji, sosyal psikoloji gibi farklı disiplinlerden araştırmacılar tarafından farklı bakış açılarıyla geliştirilen bu kavrama ait yazında pek çok tanım bulunmaktadır (Gül, 2002: 38).

Örneğin; Bunchanan (1974)'a göre örgüte bağlılık; örgütün amaç ve değerlerine ve bu amaç ve değerlere ilişkin rollere, örgütün araçsal (ücret, statü vb.) değerinin tamamen dışında yalnızca örgütün iyiliği için olan duygusal bağlılığı ve yanlılığı ifade etmektedir (Bunchanan, 1974:533).

Leong vd. (1996)'ne göre bağlılık kişinin belirli bir örgüt ile girdiği kimlik birliği ve bağlılığın birleşik gücüdür (Özdevecioğlu ve Aktaş, 2007:4).

Davis ve Newstrom (1989) bağlılığı, çalışanın örgütü ile girdiği kimlik birliğinin derecesi ve örgütün aktif bir üyesi olmaya devam etmeye istekli olması şeklinde tanımlamışlardır (Özdevecioğlu ve Aktaş, 2007:4).

Stebbins (1970) ise maliyet odaklı bir zorunluluktan bahsetmiş ve bağlılığı ayrılmanın getireceği büyük maliyetlerden dolayı farklı bir sosyal kimlik seçmenin imkânsızlığının farkındalığı olarak tanımlamıştır (Meyer ve Allen, 1991: 65).

Örgütsel bağlılığın literatürde en geniş kabul görmüş tanımı Mowday vd.(1979) tarafından önerilen “bireyin örgütle özdeşleşmesi ve ona katılımının görece gücü” tanımıdır (Örücü ve Kışlalıoğlu, 2014: 46). İlgili çalışmalarda (Porter vd.1974; Mowday vd, 1979; 1982) örgüte bağlılık birbiriyle ilişkili üç faktör ile karakterize edilmiştir. Bunlar; (1) örgütün amaç ve değerlerine güçlü bir inanç ve kabul, (2) örgüt adına anlamlı çaba göstermeye isteklilik ve (3) örgütte üyeliği sürdürmeye duyulan güçlü arzudur (Mowday vd.1979: 226).

İleri safhalarda Allen ve Meyer (1990: 14) örgüte bağlılığı çalışanın örgüte bağlayan psikolojik bir durum olarak tanımlamış ve üç boyutlu incelemişlerdir. Buradaki psikolojik durum, örgütle çalışanın ilişkisini karakterize etmekte ve örgüt içinde üyeliğin devamlılık veya devamsızlık kararını içermektedir (Meyer ve Allen, 1991: 67).

2.1.2. Örgüte Bağlılığın Önemi

Örgüte bağlı çalışanların istihdam edilmesi, mevcut çalışma koşullarında ve sürdürülebilir rekabet üstünlüğünün sağlanmasında artan bir öneme sahiptir. Çünkü örgütlerine bağlılık duyan çalışanlar ürün ve hizmet süreçlerinin kalitesini arttırarak,

örgütsel verimlilik ve etkinliğin sağlanmasına katkıda bulunmaktadır (Kanten ve Yeşiltaş, 2013: 96).

Örgütsel başarının sağlanması örgüte bağlılığı yüksek kişilerin sahip oldukları bir takım özelliklere bağlıdır. Her şeyden önce bu kişiler örgüt içinde daha az denetim ve disipline ihtiyaç duyarlar. Ayrıca performansları örgütsel bağlılığı düşük düzeyde olanlara göre daha yüksektir. Örgüt içi pozisyonlarla ilgili seçenekleri, çalıştıkları örgüte en yüksek katkıyı sağlayacak birer araç olarak değerlendirirler. Son olarak bu kişilerin davranışlarının güvenilirliği ve samimiyeti, genellikle kriz ortamlarında kendini gösterir (Uygur, 2007: 73).

Örgüte bağlılık işe geç gelme, devamsızlık ve işten ayrılma gibi olumsuz davranışları azaltmakla birlikte yüksek iş performansı ve iş tatmini, işe sarılma, motivasyon gibi olumlu örgütsel çıktıların elde edilmesine katkıda bulunmaktadır. Ayrıca son dönemlerde örgüte bağlılık; özerklik, sorumluluk, katılım, görev anlayışı gibi çalışanın işi ve rolüne ilişkin özellikler ve fedakârlık, dürüstlük gibi örgütsel vatandaşlık davranışlarıyla ilişkili olması nedeniyle ilgili yazında pozitif örgütsel davranış olarak kabul görmektedir (Bayram, 2005:126-127; Kanten ve Yeşiltaş, 2013: 97).

2.1.3. Örgüte Bağlılığın Boyutları

Örgüte bağlılığa ilişkin yapılan tanımlamalarda, örgüte bağlılığın tutumsal veya davranışsal temele dayandırıldığı görülmektedir. Bu ayrımın nedeni, örgütsel davranışçıların ve sosyal psikologların konuya farklı açılardan yaklaşmış olmalarıdır. Bu doğrultuda örgütsel davranışçılar tutumsal bağlılık üzerine yoğunlaşırken sosyal psikologlar ise daha çok davranışsal bağlılık üzerine odaklanmışlardır.

2.1.3.1. Tutumsal Bağlılık ve Davranışsal Bağlılık

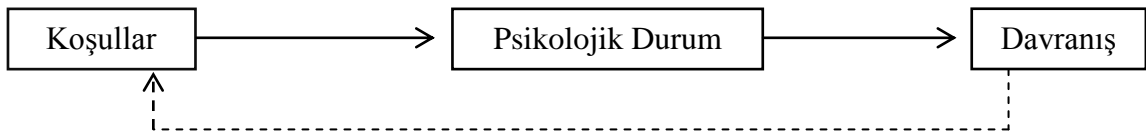
Literatürde örgüte bağlılığa ilişkin ilk sınıflandırma, Mowday ve arkadaşları (1982) tarafından daha önceki pek çok bağlılık tanım ve yaklaşımından yola çıkılarak oluşturulan tutumsal-davranışsal bağlılık sınıflandırmasıdır.

Tutumsal yaklaşım, Bunchanan (1974), Steers (1977), Mowday ve arkadaşlarının (Mowday vd.,1982;1979; Porter, Steers, Mowday ve Boulian, 1974) çalışmaları ile temsil edilmekte ve temelde bağlılığı örgüt ile çalışan arasındaki bağın doğası ve kalitesini yansıtan bir tutum olarak görmektedir (Oliver, 1990:19). Bu yaklaşıma göre bağlılık; bireyin çalışma ortamını değerlendirmesi sonucu oluşan ve bireyi örgüte bağlayan duygusal bir tepkidir (Çöl ve Gül,2005:292).

En bilinen tanımıyla tutumsal bağlılık , bireyin belirli bir örgütle ve onun amaçlarıyla özdeşleşmesi ve bu amaçların gerçekleşmesine yardımda bulunmak için üyeliği devam ettirmeye istekli olması durumunu ifade etmektedir (Mowday vd.,1979:225).

Mowday vd. (1982)'ne göre tutumsal bağlılık, çalışanın örgütle kendisi arasındaki ilişkiyi incelemeye başladığı zaman ortaya çıkan, çalışanın kendi amaç ve değerlerinin örgüt amaç ve değerleriyle örtüştüğü duygu ve düşünce sürecini anlatmaktadır (Meyer ve Allen, 1991: 62). Bu bağlılık türünde çalışanın kendi değer ve hedeflerinin, örgütün değer ve hedefleriyle uyum göstermesi gerekmektedir (Bayram, 2005:129). Tutumsallık okulu bağlılığı bir çalışan tutumu, daha özelde bir takım davranışsal eğilimler olarak değerlendirmektedir. Bu eğilimler; örgütte kalma arzusu, örgüt adına artı çaba gösterme ve örgütsel amaçlarla özdeşleşme şeklindedir. Bu eğilimlerin öncülleri olumlu iş deneyimleri, kişisel özellikler ve işin özellikleri; sonuçları ise artan iş performansı, azalan işgücü devri ve azalan devamsızlıktır (Scholl,1981:589).

Şekil 2. Tutumsal Bağlılık Şeması

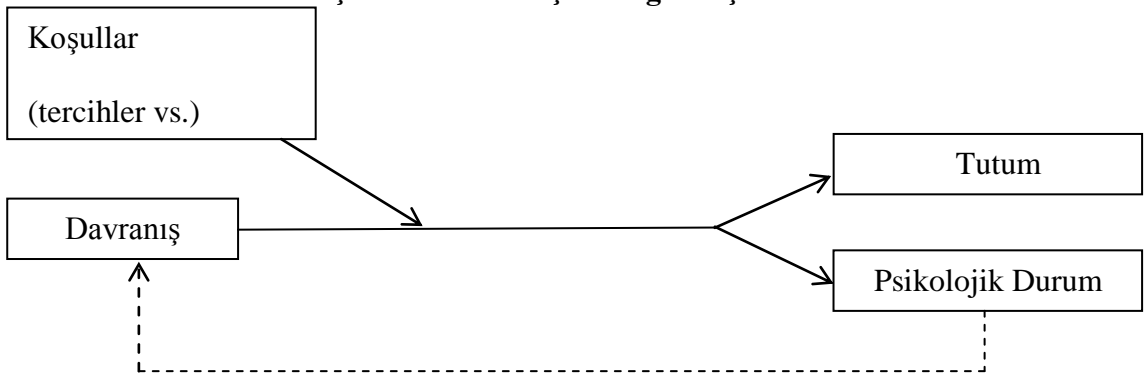


Kaynak: Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, 1(1), 61-89.

Şekil 2’de de görüldüğü gibi, tutumsal yaklaşım bağlılığın gelişimine katkıda bulunacak koşulların (öncül) teşhisine ve bu bağlılığın davranışsal sonuçlarına yönelmektedir. Bağlılığın bu tür davranışsal sonuçları da geri dönüşte bağlılığın kalıcılığına ya da değişimine katkı sağlayacak koşullara etkiye bulunmaktadır. Bu döngü içerisinde çalışanın içinde bulunduğu koşullar, psikolojik durumunu (örgütle ilgili duygu ve inançlarını) etkilemekte ve bu da çalışanın davranışının sürekli hale gelmesini sağlamaktadır (Meyer ve Allen,1991: 62). Sonuçta, çalışan bir tutum olarak örgütüne bağlı hale gelmektedir (Doğan ve Kılıç,2007: 41).

Tutumsal yaklaşıma karşılık, sosyal psikologlar tarafından önerilen ve araştırmalarla (Becker,1960; Salancik,1977) desteklenen davranışsal yaklaşım ise, bağlılığın dışavurumu olan davranışlara odaklanmaktadır. Burada örgüte bağlılıkla kastedilen, örgütte kalmaya niyetli olma, örgütten ayrılmama ve devamsızlık yapmama gibi davranışlardır (Gül,2002: 47). Davranışsal bağlılıkta bireyin örgüte bağlılığını geçmişteki yatırım eylemlerine (batık maliyetler) olan bağlılığı belirlemektedir. Davranışsal yaklaşıma göre bağlılık bireylerin örgüte değil kendi davranışlarına bağlılık duygusu geliştirdikleri bir süreci ifade etmektedir (Oliver, 1990: 20). Davranışsal okul, bağlılığı açıklarken üyelik kararını etkileyen yatırımlar kavramını kullanmakta ve bağlılığı davranışları yönlendiren bir tür zorlayıcı güç olarak görmektedir (Scholl, 1981:590).

Şekil 3. Davranışsal Bağlılık Şeması



Kaynak: Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, 1(1), 61-89.

Şekil 3’de görüldüğü üzere, çalışan davranışları, bazı koşullar nedeniyle sürekli hale gelmekte ve psikolojik bakımdan çalışanı örgüte bağımlı hale getirmektedir. Çalışanın içinde bulunduğu bu psikolojik durum geri besleme etkisi yaratarak çalışanın örgüte bağlılığını güçlendirmektedir. Davranışsal bağlılık, örgütten daha çok, isgörenin davranışlarına yönelik olarak gelişmektedir. Örneğin; çalışan bir davranışta bulunduktan sonra bazı koşullar nedeniyle davranışını sürdürmekte ve bir süre sonra sürdürdüğü bu davranışa bağlanmaktadır. Zaman geçtikçe söz konusu davranışa uygun veya onu haklı gösteren tutumlar geliştirmekte, bu da davranışın tekrarlanma olasılığını yükseltmektedir. Özet olarak, davranışsal bağlılık, kişinin davranışsal faaliyetlere bağlılığından kaynaklanmaktadır. Yapılan çalışmalarda da her iki tür bağlılık arasında dönüşümlü (daireesel) bir ilişkinin olduğu ileri sürülmüştür. Buna göre bağlılık tutumu, bağlılık davranışlarına götürürken, bu davranışlar da dönüşte bağlılık tutumlarını kuvvetlendirmektedir (Doğan ve Kılıç,2007: 41).

2.1.3.1.1. Tutumsal Bağlılık Yaklaşımları

Literatürde bağlılığı tutumsallık yaklaşımıyla ele almış araştırmacılar ve savundukları görüşler aşağıda açıklanmaya çalışılmıştır.

- **Buchanan II’nin Yaklaşımı:** Buchanan (1974)’e göre örgüte bağlılık, örgütün amaç ve değerlerine, örgütün araçsal değerinin tamamen dışında duygusal olarak bağlanmayı ifade etmektedir. Bu doğrultuda bağlılık özdeşleşme, sarılma ve sadakat olmak üzere üç bileşenden oluşmaktadır.

Özdeşleşme, bireyin örgütün amaç ve değerlerini kendi amaç ve değerleri gibi benimsemesidir. *Sarılma*, bireyin iş rolleriyle ilgili faaliyetlere katılması, diğer bir ifadeyle bu faaliyetlerin içine çekilmesidir. *Sadakat* ise, bireyin örgüte duygusal yakınlık ve bağlılık hissetmesidir (Buchanan,1974:533).

- **Kanter’in Yaklaşımı:** Kanter’e göre örgüte bağlılık, bireylerin çıkarlarının bu çıkarları tatmin edecek sosyal yönden planlanmış davranış şekillerine bağlı hale geldiği süreci ifade etmektedir. Örgüte bağlılık bu yaklaşımda daha ayrıntılı olarak sosyal aktörlerin (çalışanların) kendi enerji ve sadakatlerini sosyal sisteme

(örgüt) verme istekliliğini, ayrıca kişilik sisteminin kendini ifade olarak görülen sosyal ilişkilerle birleşmesini ifade etmektedir (Kanter,1968:499-500)

Tanımdan da anlaşılacağı üzere bağlılık sosyal ve kişilik olmak üzere iki farklı sistem içinde ortaya çıkar. Sosyal sistemlerde kişilerin bağlılıkları üç temel alandan oluşur. Bunlar; sosyal kontrol, grup birliği ve sistemin devamlılığıdır. Kişilik sistemi ise bilişsel, duygusal ve normatif yönelimlerden meydana gelmektedir. Kanter, ayrıca bu iki ana sistemi kapsayacak üç tür bağlılıktan söz etmektedir. Bunlar, devamlılık bağlılığı (continuance commitment), kenetlenme bağlılığı (cohesion commitment) ve kontrol bağlılığı (control commitment)dir. *Devam bağlılığı*, duygusallık olmaksızın sadece pozitif değere sahip sosyal rollere ya da sosyal sistem içindeki pozisyonlara bağlılığı ifade etmektedir. Pozitif bilişsel değerlendirmeye göre bireyler örgütle olan uyumlarını ödüller-cezalar ve kâr-maliyetler bakımından değerlendirmeye tâbi tutar. Bu değerlendirme sonucunda çalışan örgütten ayrılma maliyetine kıyasla kalmanın daha kârlı olacağı durumlarda örgüt üyeliğini sürdürmeye devam eder. Öte yandan *kenetlenme bağlılığı*, bireyin bir örgüte ve bu örgütteki sosyal ilişkilere bağlılığıdır. Bu bağlılık, üyeleri topluluğa(örgüte) bağlayan duygusal bağları ve bütün diğer üyelerle özdeşleşmekten kaynaklanan memnuniyeti içermektedir. Bireyler duygusal açıdan örgütten sağladıkları tatminin yanı sıra örgüt varlığını tehdit eden her durumla baş edebilecek güce sahip olurlar. Son olarak *kontrol bağlılığı*, bireyin örgüt norm ve değerlerini idame ettirmesi ve örgüt otoritesine itaat etmesini ifade etmektedir. Bu bağlılıkta birey örgüt tarafından geliştirilen norm ve değerleri doğru, ahlaki, adil ve kendi değerlerine uygun olarak değerlendirir. Bu nedenle, örgüt taleplerine itaat normatif bir gerekliliktir.

• **Etzioni'nin Yaklaşımı:** Etzioni (1975) örgütsel bağlılığı, üyelerin örgüte yakınlaşmaları açısından üçe ayırmaktadır. Bunlar ahlaki bağlılık, hesapçı bağlılık ve yabancılaştırıcı bağlılıktır.

Ahlaki bağlılık, standartlar ve değerler içselleştirildiğinde ve örgütle olan ilişkiler göreceli olarak ödüllerdeki değişimlerden etkilenmediğinde ortaya çıkmaktadır (Newton ve Shore, 1992:277). Ahlaki açıdan örgütle yakınlaşma, bireyin örgütsel amaçlarla ve yetkileriyle özdeşleşmesine bağlı olarak örgüte pozitif ve yoğun bir

yönelişi temsil etmektedir (Gül, 2002: 43; Bayram, 2006:130) *Hesapçı bağlılıkta* ise üyeler, örgütle yakınlaşma düzeyini güdülerini karşılayacak şekilde ayarlamaktadırlar. (Newton ve Shore, 1992:277). Bu bağlılık türü ahlaki bağlılıkla karşılaştırıldığında örgütle daha az yoğun bir ilişkiyi yansıtmaktadır. Çalışanlar örgüte yaptıkları katkının karşılığında almış olduklarının adil ve yeterli olduğunu algılamaları durumunda örgütte kalmaya devam etmektedirler (Kaptanoğlu, 2011: 47). Son olarak *yabancılaştırıcı bağlılık* türü bireyin örgütü cezalandırıcı veya zararlı gördüğü zaman meydana gelmektedir (Newton ve Shore, 1992: 277). Diğer bir deyişle, bireylerin davranışlarının ciddi şekilde sınırlandırıldığı durumlarda oluşan ve örgüte doğru olumsuz bir yönelimi ifade eden bağlılıktır. Birey psikolojik olarak örgüte bağlılık duymamakta fakat üyeliğini devam ettirmektedir (Bayram, 2005:130).

• **O'Reilly ve Chatman'ın Yaklaşımı:** O'Reilly ve Chatman (1986)'a göre örgüte olan psikolojik bağlılıkta üç boyut esas alınmaktadır. *Uyum*, ödül ve maliyetlerin değerlendirilmesiyle oluşan araçsal bağlılığı ifade etmektedir (Newton ve Shore, 1992: 277). Araçsal bağlılıkta tutum ve davranışlar, paylaşılan inançlar için değil, belirli ödülleri kazanmak için benimsenmektedir. *Özdeşleşme*, birey diğer kişi ve gruplarla tatmin edici ilişkiler kurma ve sürdürmenin önemini kabul ettiğinde meydana gelmektedir. Böylece birey bir grubun değer ve başarılarına saygı duyarak onun parçası olmaktan gurur duymaktadır. *İçselleştirme* ise, teşvik edilen tutum ve davranışlar bireyin kendi değerleriyle uyumlu olduğunda, yani bireyin değerleriyle grup veya örgütünkiler aynı olduğunda gerçekleşmektedir (O'Reilly ve Chatman, 1986: 493).

Özetle, uyum boyutu, ödül-maliyet değerlendirmesini öne çıkararak bireyi araçsal algılara; özdeşleşme ve içselleştirme boyutları ise, örgütün beklentilerine dönük sonuçlara yönelmektedir (Gül, 2002: 44).

• **Allen ve Meyer'in Örgüte Bağlılık Modeli:** Tutumsal bağlılıkla ilgili en önemli çalışmalardan birisi de Allen ve Meyer'e aittir. Allen ve Meyer'e göre tutumsal bağlılık, çalışanların örgütle aralarındaki ilişkiyi yansıtan psikolojik bir durumdur. Bu durum bireylerin örgütlerdeki davranışlarıyla karakterize edilmektedir. Belirtileri ise bireyin, örgütte kalmaya devamlılık göstermesidir. Allen ve Meyer örgütsel bağlılığın

üç ana ögeye dayandığını ileri sürmektedirler Bunlar, duygusal (affective), devamlılık (continuance) ve normatif bağlılıktır (Gül, 2002: 45).

Duygusal bağlılık, örgüte ve onun değerlerine karşı olumlu duyguları yansıtmaktadır. Diğer bir ifadeyle, duygusal bağlılık çalışanın örgütle kimlik birliğine girmesi, örgütün parçası olarak kalmak için güçlü bir istek duyması ve bunun için ileri seviyede çaba göstermesi durumunu temsil etmektedir (Simintiras vd., 2012: 1381). Tutumsal kaynaklı olan duygusal bağlılık, literatürde en çok üzerinde durulan bağlılık boyutudur (Allen ve Meyer,1990:2), çünkü bu boyutta çalışanın örgütte kalmaya ihtiyaç duymasından ziyade istekli olması söz konusudur (Meyer ve Allen,1991: 68). Duygusal bağlılığı yüksek olan bireyler kendilerini örgütün bir parçası ve kazancı olarak gördükleri için örgüt adına ekstra çaba sarf etmeye yönelmektedirler (Simintiras vd., 2012: 1381). Bu yönleriyle duygusal bağlılık önemli iş davranışları (devamlılık, performans, örgütsel vatandaşlık) üzerindeki güçlü etkisi nedeniyle örgütler tarafından en fazla arzulanan bağlılık türüdür (Powell ve Meyer, 2004:159; Çöl ve Gül,2005:293).

Devam bağlılığı örgütte kalmanın algılanan ekonomik değeridir (Robbins ve Judge,2012: 77). Becker(1960)'ın yan-bahis teorisinden evrimleştirilen bu boyut, çalışanları örgüte bağlayan maaş, kıdem, sosyal statü ve sosyal ağlara erişim gibi kazanılan menfaatleri gözden geçirme sürecinden doğan hesapçı bir bağlılığı ifade etmektedir (Dawley vd., 2005:513; Doğan ve Kılıç, 2007:45). Çalışan, örgütten ayrılarak bu menfaatleri riske etmiş olacağından örgüt üyeliğini sürdürme zorunluluğunu duymaktadır (Dawley vd., 2005:513). Çalışanın örgütte kaldığı süre boyunca kendisine yaptığı yatırımların (deneyim, bilgi birikimi, örgüte özel iş becerileri vb.) başka örgütlere kolayca transfer edilememesi bu yatırımların maliyet unsurunu oluşturmaktadır. Bu noktada, yatırımların kazanca dönüştürülmesi mevcut örgütte istihdamı devam ettirmeyi gerektirmektedir. Yatırımlar kadar, iş alternatiflerinin azlığı da örgütten ayrılmayla ilgili algılanan maliyeti artırmaktadır. Çalışanların inandığı, geçerli çok az sayıda iyi alternatifin olması çalışanın mevcut işverene bağlılığını güçlendirmektedir (Allen ve Meyer, 1990:4). Ayrıca başka bir örgütün şartlarına uyum sağlamak, başka bir şehre taşınmak ve hak edilen tazminatlar konusunda uğranılacak kayıplar çalışanın örgütten ayrıldıkları halde karşılaştıkları diğer maliyetlere örnek

olarak gösterilebilir. Bu senaryolar içinde en kötü olanı ise örgütten ayrılan çalışanın işsiz kalabilmesidir (Çöl ve Gül, 2005:293). Allen ve Meyer (1990: 18) devam bağlılığını etkileyen öncülleri; yetenekler, eğitim, bireysel yatırım, yer değiştirmek, emeklilik primi, toplum, seçenekler olarak özetlemişlerdir.

Normatif bağlılık bir örgütte çalışmaya devam etme zorunluluğu/ yükümlülüğünü ifade etmektedir (Meyer ve Allen, 1991: 67). Buradaki zorunluluk devam bağlılığındakinden farklı olarak örgütten sağlanacak çıkarlardan değil ahlaki ya da etik nedenlerden kaynaklanmaktadır. Bu bağlılık boyutunda, çalışan örgüte karşı sorumlulukları ve görevleri olduğuna inanarak kendisini örgütte kalmaya mecbur hisseder (Çöl ve Gül, 2005:294). Örneğin; yeni bir projeye öncülük eden bir çalışan eğer örgütten ayrılırsa işverenini ve takım arkadaşlarını yüzüstü bırakacağı düşüncesiyle örgütte kalabilir (Robbins ve Judge, 2012: 77). Örgüte bağlılığın normatif bileşeni bireylerin örgüte girişlerinden önceki ailesel/kültürel sosyalizasyondan ve örgüte girişlerinden sonraki örgütsel sosyalizasyon deneyimlerinden etkilenmektedir. Kültürel deneyimlere göre, örneğin; bir çalışanın ailesinde bir örgütte uzun dönem çalışmış ve/veya örgüte olan sadakatin önemini vurgulayan birileri varsa çalışan güçlü normatif bağlılığa sahip olabilir (Allen ve Meyer, 1990:4). Diğer bir ifadeyle çalışan henüz örgüt üyeliğinden önce aile içinde içselleştirdiği bir takım ahlaki baskılar nedeniyle örgüte bağlılık gösterebilir (Derin ve Demirel; 2012:514). Normatif bağlılık ayrıca örgütün sosyalizasyon ve diğer uygulamalar vasıtasıyla çalışana sağladığı ödüller (öğrenim ödemeleri vb.) ve katlandığı maliyetler (işle ilgili yetiştirme programları, eğitimler vb.) sonucu da gelişebilir (Meyer ve Allen, 1991: 72). Çalışan örgütün kendisine sağladığı bu gibi faydalara olan minnet borcunu ödemek için ahlaki bir zorunluluk hissederek örgütte bağlanır (Derin ve Demirel, 2012:514).

2.1.3.1.2. Davranışsal Bağlılık Yaklaşımları

Literatürde davranışsal bağlılık boyutunu temsil eden Becker (1960) ve Salancik (1977)'in yaklaşımlarına aşağıda değinilmektedir.

- **Becker'in Yan Bahis Yaklaşımı:** Becker örgütsel bağlılığı bir takım yan bahislerden ileri gelen tutarlı davranışlarda bulunma eğilimi olarak tanımlamaktadır. Yan bahislerden kasıt, bir davranışla ilgili kararın o davranışla ilgili olmayan

çıkarlardan kaynaklanmasıdır. Bu durumda bireyin çıkarları için (emeklik, kıdem vb.) örgütle girdiği yan bahislerin kazanılması, onun örgütteki üyeliğini devam ettirmesine bağlı olmaktadır (Meyer ve Allen, 1991: 64; Gül, 2002: 48).

Becker (1960) çalışmasında yan bahislerin kaynağı olan dört farklı unsur tanımlamıştır. *Toplumsal beklentilerden* kaynaklanan yan bahisler, bireyin toplumsal yaptırımlara uymayan davranışların cezalandırılacağı düşüncesiyle mevcut davranışını devam ettirmesidir. Sık iş değiştirenlerin sosyal çevrelerinde kararsız ve sözüne güvenilmez bireyler olarak değerlendirilmesi buna örnek gösterilebilir. Burada beklenen bireyin daha iyi ücretli, kariyerli bir iş teklifi aldığı anda dahi teklifi red ederek mevcut işine devam etmesidir. Yan bahislerin bir diğer kaynağı *bürokratik düzenlemelerdir*. Örneğin, emeklilik aylığı için her ay aylığından belli bir miktar kesinti yapılan bir birey işten ayrılmak istediğinde hizmet süresi boyunca aylığından kesilen miktarın büyük bir tutara ulaşmış olduğunu görecektir. Birey örgütten ayrıldığı takdirde yıllardır aylığından kesilen ve hakkı olan bu parayı kaybedecek, emekli aylığı alamayacaktır. Burada yan bahis bireyin uğrayacağı finansal kayıplardır. *Sosyal rollere uyumdan* kaynaklanan yan bahiste ise birey kendisini yeni bir örgüte ve yeni rollere uyarlamaktansa örgütünde kalmayı tercih eder. Bu durumda birey, içinde bulunduğu sosyal rolün gereklerini yerine getirmeye o kadar alışmıştır ki, artık başka bir role uyum sağlayamayacaktır. Son olarak sosyal (yüz yüze) etkileşimlerden kaynaklanan yan bahiste, birey mevcut örgütte kendisine bir imaj oluşturmuş ve bu imajı yerleştirmiştir. Bunun bozulmaması için ona uygun davranışlar sergilemek zorundadır. Örneğin, birey kendisini dürüst biri olarak tanımlamışsa yalan söylememesi gerekmektedir. Böylece dürüst davranışlara karşı bir bağlılık geliştirir (Becker,1960: 36-38; Gül,2002: 48-49).

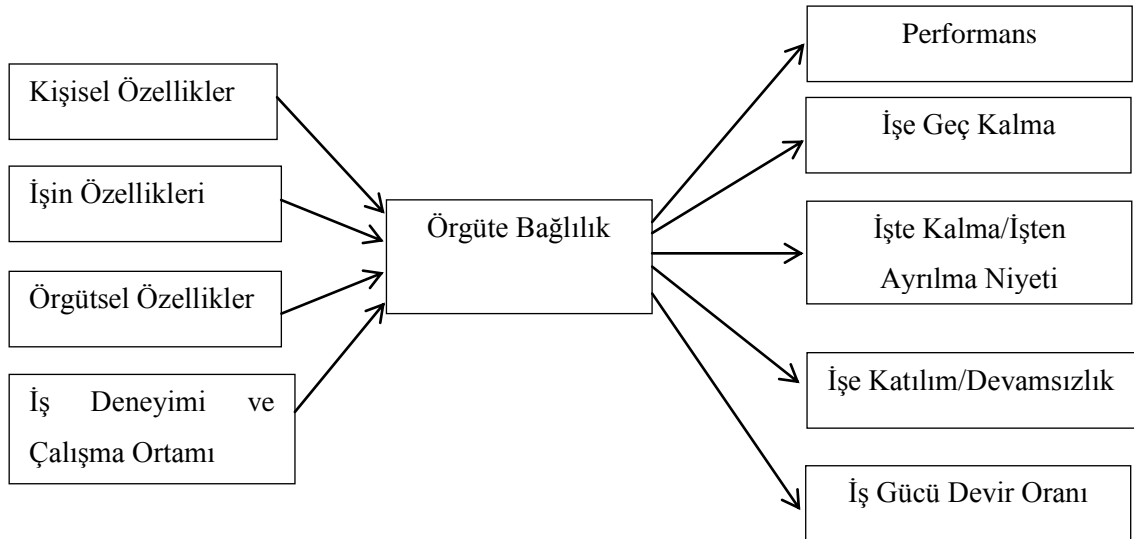
• **Salancik'in Yaklaşımı:** Salancik (1977) bağlılığı, bireyin davranışlarına ve bu davranışlarını sürdürme inancına bağlı hale gelmesi olarak tanımlamaktadır. Diğer bir deyişle, örgüte bağlılık bireyin kendi davranışlarına psikolojik bir sahiplik hissi geliştirdiği ve böylece o davranışlara bağlandığı bir süreci temsil etmektedir Bu yaklaşımda bağlılık; beklenen ödüllere karşı bir dürtü ile değil, farklı durumlar karşısında tutarlılığı devam ettirme arzusu tarafından güdülenmektedir (Oliver, 1991: 20). Tutumlar ve davranışlar arasındaki uyum bağlılık için gereklidir. Bu uyumun

sağlanamadığı noktada kişi gerilim hissetmekte ve strese girmektedir (Gül,2003: 80). Becker (1960)'in yaklaşımıyla karşılaştırıldığında, bu yaklaşımda batık maliyetlerin farkındalığından ziyade, kişi ile örgüt arasındaki ilişkiyi yansıtan psikolojik durumun diğer bir ifadeyle davranışı devam ettirme arzusunun olması gerekmektedir. Doğru koşullar altında (seçim iradesi ve davranışın geri dönülemezliği vs.), bir örgüt için çalışmayı kabul etme davranışı başlı başına örgütte çalışmaya devam etme niyetiyle sonuçlanabilir. Devamında ise örgüte karşı bu davranışı meşrulaştıran pozitif tutumlar geliştirilebilir (Meyer ve Allen, 1991: 66).

2.1.4. Örgüte Bağlılığı Etkileyen Faktörler ve Sonuçları

Bağlılık araştırmalarının büyük çoğunluğu örgüte bağlılığı ya iş gücü devri, işe devamsızlık gibi iş çıktılarını etkileyen bağımsız değişken ya da demografik ve örgütsel faktörler tarafından etkilenen bağımlı değişken olarak değerlendirmektedir. Ancak örgüte bağlılığın en önemli özelliği, öncülleri ve sonuçları arasında sağladığı aracı rolüdür (Suliman, 2002:170). Bu alanda yapılan kapsamlı çalışmalardan (Mowday vd. 1982; Mathieu ve Zajac, 1990) hareketle örgüte bağlılığın aracı rolüne ilişkin model Şekil 4'te yer almaktadır.

Şekil 4. Örgüte Bağlılığı Etkileyen Faktörler ve Sonuçları



Kaynak: Suliman, A. M. (2002). Is it really a mediating construct? The mediating role of organizational commitment in work climate-performance relationship. *Journal of Management Development*, 21(3), 170-183.

Mathieu ve Zajac (1990) çalışmalarında örgüte bağlılığı etkileyen **kişisel özellikleri** yaş, cinsiyet, örgütte çalışma süresi, medeni durum, yetenekler, algılanan kişisel yeterlilik olarak belirlemiştir. Ayrıca, çalışanların iş beklentileri ve bu beklentilerin örgütün beklentileriyle uyumlaştırılmasıyla ilgili psikolojik sözleşme de örgüte bağlılığı belirleyen önemli unsurlar olarak bu faktör grubu altında değerlendirilebilmektedir (Yüceler, 2009:450). **İşe ve role ilişkin özellikler**; işin içeriği, rol çatışması ve rol belirsizliği, katılımcı yönetim anlayışı, ödüllendirme sistemleri, aşırı iş yükü, iş stresi, grup bilinci, yetkilendirme ve öğrenme fırsatlarından oluşmaktadır. Örgüte bağlılığı belirleyen **örgütsel özellikler** ise; örgüt büyüklüğü, formalleşme derecesi, kontrol derecesi, örgüt imajı, toplam kalite yönetimi uygulamaları, esnek çalışma saatleri, ücret sistemi ve kariyer imkânlarıdır. Son olarak **iş deneyimi ve çalışma ortamına ilişkin faktörler**; sosyalizasyon deneyimleri, yönetici-çalışan ilişkileri, örgütsel iklim ve iş tatminidir (Özdevecioğlu, 2013:115-116).

Örgüte bağlılığın sonuçları ise, bağlılığın düzeyi ile ilgili olarak olumlu ya da olumsuz olabilmektedir. Buna göre örgüte düşük düzeyde bağlılık; devamsızlık, işe geç kalma, işte özensizlik, verimliliğin ve iş kalitesinin düşmesi, stres, işten ayrılma niyeti, işten ayrılma, örgüt karşıtı davranışlar sergileme gibi olumsuz sonuçlar doğurabilmektedir. Buna karşılık yüksek düzeyde bağlılığın ise yüksek performans gösterme, örgütsel vatandaşlık davranışları sergileme, yüksek verimlilik ve iş kalitesi, yüksek katılım ve üretkenlik gibi olumlu sonuçları bulunmaktadır (Özçelik, 2008: 77-76).

2.1.5. Sosyalizasyon ve Örgüte Bağlılık İlişkisi

Örgütsel sosyalizasyon, günümüzde artan iş gücü hareketliliğine (employee mobility) bağlı olarak hem örgütler hem de çalışanlar açısından kritik öneme sahiptir. Başarılı bir sosyalizasyon süreci, yeni gelenin iş çevresine uyum sağlamasıyla birlikte tüm çabasını örgütsel hedeflere yönlendirmesini ifade etmektedir. Sosyalizasyon süreci her ne kadar devamlılık arz eden bir süreç olsa da özellikle örgüte giriş safhasında, pozitif iş tutumlarının şekillenmesine yönelik uyum faaliyetlerinin yoğunluğundan dolayı yeni gelen sosyalizasyonu daha fazla ilgi görmektedir (Simosi, 2010: 302).

Etkili bir sosyalizasyonun en ayırt edici özelliği örgüte yüksek düzeyde bağlılıktır. Örgüte bağlılık devamsızlık ve işten ayrılma davranışlarını azaltırken iş performansı, motivasyon, iş tatmini, işi benimseme, yenilikçi ve işbirlikçi davranışlar sergileme gibi pozitif örgütsel çıktıların elde edilmesine katkı sağlamaktadır (Simosi, 2010:302; Kanten ve Yeşiltaş, 2013:97).

Örgütler açısından çalışanların bağlılığı insan kaynağına dayalı rekabetin geliştirilmesinde ve iş gücü maliyetlerinin kontrol altına alınmasında kritik bir rol oynamaktadır. Çalışanların herhangi bir üretim faktörü olmaktan çok, örgütün amaçları doğrultusunda çalışmaya istekli, örgütün kimliğini içselleştirmiş bireyler olmaları beklenmektedir. Örgütler yeni gelenlerden emek, enerji, beceri, kabiliyet, yetenek ve sadakatlerini talep ederler. Buna karşılık yeni gelenlerde maaş, statü, yükselme ve kariyer fırsatları gibi beklentilerle örgüte adım atarlar. Dolayısıyla örgüte bağlılık ilişkisi; örgüte girişte yeni gelen ve örgütün karşılıklı beklentilerinin ortaya konduğu **psikolojik bir sözleşme** olarak şekillenmektedir.

Mowday ve arkadaşlarına (1982) göre, yeni gelenlerin örgüte bağlılıkları üç aşamada gelişmektedir: işe giriş öncesi (pre-entry), giriş aşaması (initiation) ve belirli bir süre kariyer yapma (entrenchment). İlk aşama paralel bir süreç olan sosyalizasyon sürecinde beklentisel sosyalizasyona (anticipatory socialization) denk gelmektedir. Bu aşama işteki ilk günden önce seçilecek kariyer, iş ve örgütle ilgili bireyin anlamlı, bilişsel arayışını ifade etmektedir. Kariyere ilişkin sağlanan bilgiler giriş aşamasındaki örgüte bağlılık kadar işe ile ilgili karar ve tutumları da etkilemektedir. Bu ilk yaşantılar istikrarlı bir örgüte bağlılık oluşumuna temel arz etmektedir (Stumpf ve Hartman, 1984, 309-310; İbrahimoglu, 2008:129). İkinci aşama ise karşılaşma (encounter) aşamasıdır. Bu aşama yeni gelenin bireysel beklentilerine karşı örgütsel gerçeklikleri test ettiği, belirsizliği azaltmak adına örgütsel kural ve normları, rol/görev gereklerini anlamlandırmaya çalıştığı aşamadır. Üçüncü ve son aşama ise, değişim ve kazanım olarak da adlandırılan uyumlanmanın gerçekleştiği aşamadır. Bu aşamada yeni gelen katıldığı grubun norm ve değerlerine, üstlendiği rol ve görevlerine uzun süreli ve tatmin edici seviyede uyum göstermektedir. Bu uyumlanma sürecinin en önemli sonuçlarından biri örgüte yüksek seviyede bağlılıktır (Araza vd., 2013: 5562; Ards vd., 2001).

Yeni gelenlerin iş beklentilerinin karşılanmasında ve böylece örgütle oluşturulan psikolojik sözleşmenin devam ettirilmesinde sosyalizasyon faaliyetleri etkili olmaktadır. Duygusal olarak örgüte bağlanma, örgütle bütünleşme, özdeşleşme ve kendini yürekli bir şekilde ait hissetme sosyalizasyon uygulamaları aracılığıyla doğrudan etkilenebilmektedir (İbrahimoglu, 2008:130). Literatürde çok sayıda ampirik çalışma örgütün yeni gelene uyguladığı kurumsal sosyalizasyon faaliyetlerinin (taktiklerinin) örgüte bağlılık üzerindeki etkisini ortaya koymuştur (Van Maanen ve Schein, 1979; Jones, 1986; Ashforth ve Saks,1996; Allen ve Meyer, 1990; Ostroff ve Kozlowski, 1992; Cooper- Thomas ve Anderson, 2002; Filstad, 2011; Simosi 2010).

Son yıllarda yapılan araştırmalar ayrıca bilgi edinme ve öğrenme üzerine vurgu yapan bilişsel sürecin sosyalizasyona etkisiyle ilgilenmektedir (Saeed vd.,2013:12). Buna göre yeni gelenler kişisel amaçlarına ulaşmak için isteyerek katıldıkları sosyalizasyon sürecinde etkin rol oynayabilmektedirler (Maier ve Brunstein, 2000:1034). Yeni gelenler örgütsel çevreyi anlamlandırmak ve kişisel amaçlarına ulaşmak suretiyle uyguladıkları proaktif taktiklerle (bilgi ve geri bildirim arayışı, ilişkiler kurma) örgütte kendi potansiyellerini ve varlıklarını ortaya koyabilmektedirler. Amaçlara ulaşma duygusu yeni gelenin örgütsel bağlılığını arttırabilmektedir. Yeni gelenlerin kendi sosyalizasyon sürecini kolaylaştırmada uyguladıkları sosyalizasyon taktiklerinin onların örgüte bağlılıklarıyla ilişkisine değinen araştırmalar sayıca ve nitelik olarak oldukça sınırlıdır. Bu doğrultuda araştırmamızın amaçlarından biri yeni gelenlerin uyguladıkları proaktif sosyalizasyon taktiklerinin örgüte bağlılık üzerindeki etkisini irdelemektir.

2.2. SOSYAL BÜTÜNLEŞME

Sosyal bütünleşme, genel olarak bir ortamdaki belirli ilişkilerin varlığı, miktarı ve sıklığını ifade etmektedir. Bu açıdan sosyal bütünleşme, diğer bireyler veya sosyal kurumlarla sosyal etkileşimin ve ilişkilere katılımın bir sonucu olarak hem yapısal hem de duygusal bir iç içeliği yansıtmaktadır (Wallece, 2013:139).

Örgüt ve yeni gelen perspektifinde sosyal bütünleşme; yeni gelenin diğer çalışma grubu üyeleriyle iş birlikçi sosyal etkileşimi, grup memnuniyeti ve gruba olan

ilgisi boyutlarına işaret eder (Wang ve Kim, 2013:392). Rollere ve görevlere ilişkin unsurlar dışında, yeni gelenlerin örgütsel çevreye yönelik sosyal duyarlılık geliştirmesi, çalışma arkadaşları tarafından sevilmesi ve kabul görmesi olarak da tanımlanan sosyal bütünleşme sosyalizasyon literatüründe yeni gelen uyumunun (*newcomer adjustment*) en önemli göstergelerinden biri olarak kabul edilmektedir (Bauer ve Green, 1998: 72; Kammeyer-Mueller ve Wanberg,2003:782).

Çalışma grubuyla bütünleşme, sosyal destek ve yardıma kaynak olacak örgütsel çevredeki algılanan onaylanma ve dâhil olma durumuyla ilgilidir. Yeni gelenler sosyal kabul görmeyi yeni iş rollerine uyum sağlamanın bir belirtisi olarak değerlendirmektedirler. Kuramcılar, sosyal bir grup ile bütünleşmenin durumsal bir kimlik kazanmayı içerdiğini ve sosyal etkileşimler yoluyla bu kimliği başarıyla kabul ettiren bireylerin örgütün bütünüyle daha güçlü şekilde özdeşleştiğini vurgulamaktadırlar (Kammeyer-Mueller ve Wanberg, 2003:782).

Sosyal bütünleşme, bilgi çağında başarılı olmak için neredeyse bir gerekliliktir. Çünkü “insanlar” bilgi için bir kaynak ve refah için destekleyici bir ortam oluşturmaktadırlar. Örgütsel davranış araştırmaları geleceğin başarılı çalışanlarının takım odaklı, işbirlikçi, bilgiyi paylaşmaya istekli ve öğrenmeye açık bireyler olacaklarını vurgulamaktadır. Bu nedenle örgütüyle sosyal olarak bütünleşmeyi başarmış yeni gelenler hem örgütsel çevrede hem de kariyer gelişimlerinde avantaj elde etmiş olmaktadır (Rodopman, 2009: 24).

Sosyal bütünleşmeyle ilgili mevcut araştırmalarda iki ana akım vardır. Bunlardan ilki örgütlerin yeni gelen uyumunu nasıl etkilediği ve şekillendirdiğiyle ikincisi ise yeni gelenlerin örgüt içinde kendi rollerini tanımlamak için gösterdikleri proaktif çaba ile ilgilidir (Zhang vd. 2014:1458).

Örgütlerin yeni gelenlerin sosyal bütünleşmelerini sağlamaları için kullanacakları en önemli kaynak, onların diğer çalışanlarla tanışmaları ve etkileşime geçmeleri için tasarladıkları formal etkinliklerdir. Ofis partileri, öğle yemekleri vb. bu sosyal etkinliklere örnek olarak gösterilebilir. Sosyal etkinliklerin yanı sıra bir diğer önemli kaynak ise yeni gelenlere rehberlik, yardım ve destek sağlaması için

görevlendirilen deneyimli çalışanlardır. Bu açıdan mentörler, yeni gelenleri iş ve iş dışı informal etkinliklere de dâhil ederek ve onlara nasıl davranmaları gerektiğiyle ilgili bir rol model sağlayarak sosyal kabul görme ve bütünleşmede kritik rol oynamaktadırlar (Saks ve Gruman, 2014:273).

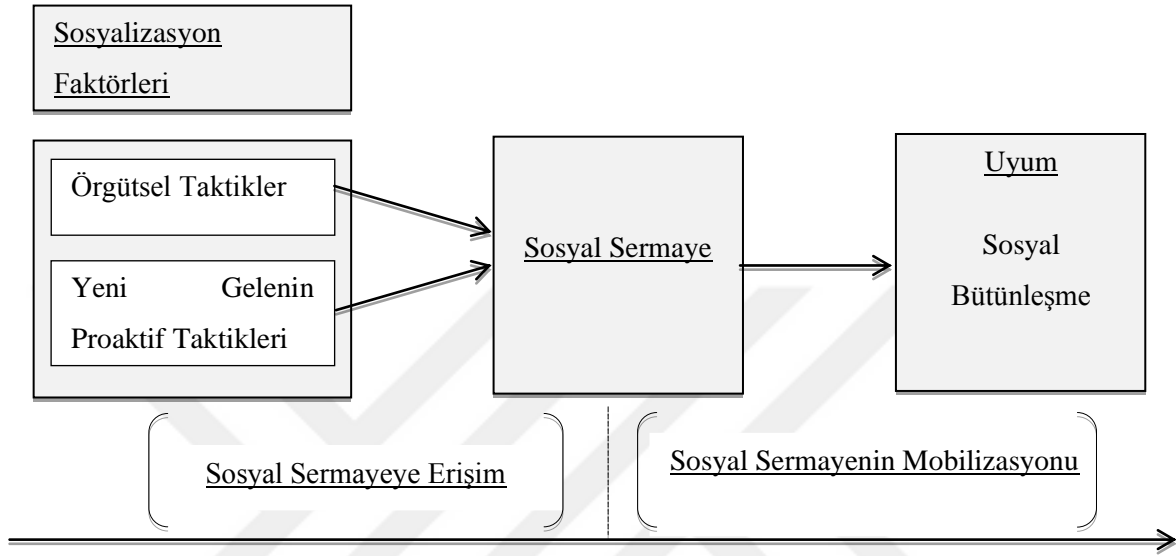
Örgütsel girişimlerin yanı sıra yeni gelenin proaktif sosyalizasyon davranışları da sosyal bütünleşmeyi olumlu yönde etkileyebilir. Yeni gelenlerin aktif olarak bilgiyi aramaları ve işteki faaliyetleriyle ilgili geri bildirim almaları diğer örgüt üyelerinin yeni gelenlere yönelik pozitif bir izlenim oluşturmalarına imkân sağlamaktadır. Bu pozitif izlenim, daha sonrasında yeni gelenin deneyimleyeceği işbirlikçi sosyal etkileşimlere de fayda sağlamaktadır (Wang ve Kim, 2013:392). Pasif sosyal bütünleşme süreci ile karşılaştırıldığında, yeni gelenler sosyal bütünleşmenin sağlanması için proaktif şekilde davrandıklarında örgütün buna yönelik yaptığı eğitim yatırımları azalmakla kalmaz, aynı zamanda yeni gelen kendi sosyal uyum ve kariyer gelişimini teşvik edecek sosyal sermaye ağını da genişletmiş olur (Zhang vd. 2014:1458).

Sosyal bütünleşmenin sosyal sermaye perspektifi, bir çalışanın örgütün diğer üyeleriyle geliştirdiği ilişkilerin niteliği ve niceliğiyle ilgilidir. Sosyal sermayenin *kaynak* (resource) ve *ilişki* (relational) boyutları yeni gelenlerin çalışma gruplarıyla sosyal olarak bütünleşmelerinin ne derece önemli ve gerekli olduğunu en iyi şekilde açıklamaktadır. Kaynak boyutu sosyal ilişkilerin içeriğine odaklanmaktadır. Özellikle bilgi alışverişi (information exchange), yeni gelenin iş hedeflerine ulaşmasında ve çalışma grubunun üretken bir üyesi haline gelmesinde yararlı bir sosyal kaynak olarak kabul edilmektedir. Sosyal sermayenin oluşturulması için gerekli diğer bir boyut olan ilişki boyutu ise kişiler arası ilişkilerin gücünü, dayanıklılığını ifade eder. İlişkisel boyutun en önemli faktörü güven (trust) ilişkileridir. Güven ilişkisi, çalışanın iş partnerine duyduğu güvene ve partnerin güvenilirliğine işaret etmektedir. Buradan yola çıkarak, bilgi alışverişi ve güven ilişkileri, sosyal sermaye birikiminin önemli unsurlarındandır (Yang vd., 2011: 740-741).

Fang vd. (2011) çalışmalarında sosyalizasyon sürecinde yeni gelenlerin örgüt ortamındaki sosyal ilişkilere gömülü sosyal sermaye kaynaklarına erişimini ve bu

kaynakların arzu edilen uyum çıktılarına (örn. sosyal bütünleşme) ulaşılması için seferber edilmesini açıklayan Şekil 4'teki modeli önermektedirler.

Şekil 5. Örgütsel Sosyalleşmenin Sosyal Sermaye Modeli



Kaynak: Fang, R., Duffy, M. K., & Shaw, J. D. (2011). The organizational socialization process: Review and development of a social capital model. *Journal of Management*, 37(1), 127-152.

Hem örgüt girişimli faaliyetler hem de kullandıkları proaktif taktikler aracılığıyla yeni gelenlerin kendi hedef ve standartlarını belirlemesi, ihtiyaç duyduğunda destek alması ve stratejik bilgi ve kaynaklara erişmesi mümkün hale gelmektedir. Ancak, yeni gelenlerin örgütün bütününe yorumlaması ve ona anlam atfetmesi daha çok örgüt içindekilerle etkileşimler yoluyla gerçekleşmektedir. Böylelikle yeni gelenler örgüt içinde arkadaşlık ve sosyal destek ağlarını geliştirmektedirler. Destek, örgütsel kimlik, sosyal kabulün oluşturduğu güçlü bileşik bağlar sosyal bütünleşmenin gelişimini kolaylaştırmaktadır (Mengüç vd., 2007:155).

Sosyal bütünleşme uyum göstergesi olmasının yanı sıra literatürde iş yaşamının kalitesini gösteren kriterlerden biri olarak kabul edilmektedir. İş yaşamının kalitesi en genel tanımıyla bir örgütün çalışanları ve mevcut çalışma alanı arasındaki ilişkilerin kalitesini ifade etmektedir. Bu yönüyle sosyal bütünleşme; yeni gelenler de dâhil olmak üzere bütün çalışanların birbirleriyle ilişkilerindeki özgürlük, içtenlik ve güven

algılarının bir bileşimidir ve çalışanların iş yaşamlarından tatmin duymalarını sağlayan önemli bir unsurdur (Kanten, 2014:255).

Sosyal bütünleşme yeni gelenlerin iş performanslarını da olumlu yönde etkilemektedir. Bu bağlamda sosyal bütünleşme ilk olarak, yeni gelenlerin mensup oldukları grup ve örgütlerin hedef, süreç ve çıktılarına önemli katkıda bulunacakları inancını pekiştirmekte ve yeni gelenin performansını artırmak için gönüllü çaba göstermesini sağlamaktadır. İkinci olarak, sosyal bütünleşme yoluyla sağlanan güçlü sosyal bağlar uygun rol davranışlarının, görevle ilgili sorunlara müdahale yollarının öğrenilmesine ve böylece yeni gelenin işle ilgili yüksek düzeyde öz yeterlilik algısı oluşturmaya katkıda bulunmaktadır. İş/role ilişkin öz-yeterlilik geri dönüşte yeni gelenin kendisine performansını istikrarlı olarak artıracakları zorlu hedefler belirlemesini de sağlamaktadır (Mengüç vd., 2007:155).

İlgili yazında araştırmalar, çalışma grubuyla sosyal bütünleşmenin, iş tatmini iş performansı, örgüte bağlılık, mesleğe bağlılık, örgütte kalma niyeti ile olumlu yönde ilişkili olduğunu göstermiştir (Bauer vd., 2007; Zhang vd., 2014; Mengüç vd., 2007; Kammeyer-Mueller ve Wanberg, 2003; Nägele ve Neuenschwander, 2014). İş tutumlarının yanı sıra sosyal bütünleşme sosyal sermayenin katkısından dolayı yeni gelenin kariyerinden tatminini içeren kariyer başarısıyla da ilişkilendirilmiştir (Fang vd. 2011). Son dönem çalışmalar sosyal bütünleşmenin ayrıca grup içi proaktivite, yardımlaşma ve örgütsel vatandaşlık davranışları gibi pozitif örgütsel davranışlar ve örgüt karşıtı davranışlarla da ilişkilendirilebileceğine işaret etmektedir (Yang vd., 2011; Rodopman, 2009; Griffin vd., 2007).

III. BÖLÜM

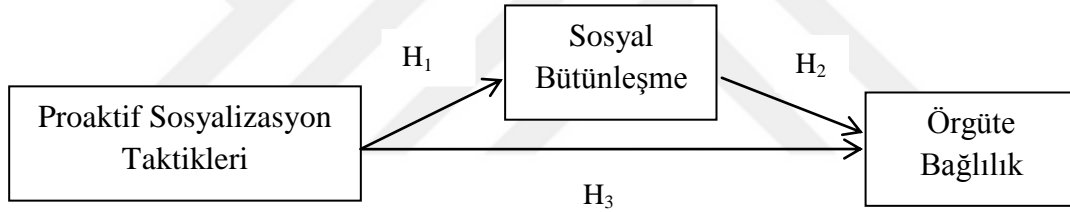
ARAŞTIRMA MODELİ VE YÖNTEMİ

Çalışmanın bu bölümünde ilk olarak araştırma modeli kapsamında araştırmanın amacı ve hipotezler verilmekte, ardından değişkenler arası ilişkiler araştırmanın önemi açıklanmıştır. Araştırmanın yöntemi kapsamında ise, örneklem seçimi, ölçüm araçları, yapılan faktör analizleri, güvenirlik analizleri ve araştırmanın hipotezlerini test etmeye yönelik parametrik analizler ve sonuçları sunulmuştur.

3.1. ARAŞTIRMANIN MODELİ

Bu bölümde araştırma modelinin içeriği açıklanarak model çerçevesinde hipotezler ortaya konulacaktır. Bu doğrultuda araştırma modeli Şekil 6'daki gibidir.

Şekil 6. Araştırma Modeli



3.1.1. Araştırmanın Amacı ve Hipotezler

Bu araştırmanın amacı, kuruma yeni gelenlerce uygulanan proaktif sosyalizasyon taktiklerinin başarılı bir sosyalizasyon süreci çıktısı olan örgüte bağlılık üzerindeki etkisinde sosyal bütünleşmenin aracı rolünü ortaya koyabilmektir. Bu amaç doğrultusunda oluşturulan hipotezler şu şekildedir:

H₁: Kuruma yeni gelenlerin uyguladıkları proaktif sosyalizasyon taktiklerinin sosyal bütünleşme üzerinde pozitif etkisi vardır.

H₂: Kuruma yeni gelenlerin sosyal bütünleşmelerinin örgüte bağlılık üzerinde pozitif etkisi vardır.

H₃: Kuruma yeni gelenlerin uyguladıkları proaktif sosyalizasyon taktiklerinin örgüte bağlılık üzerinde pozitif etkisi vardır.

H₄: Kuruma yeni gelenlerin uyguladıkları proaktif sosyalizasyon taktikleriyle örgüte bağlılık arasındaki ilişkide sosyal bütünleşmenin aracı etkisi vardır.

3.1.1.1. Proaktif Sosyalizasyon Taktikleri ve Örgüte Bağlılık İlişkisi

Örgüte giriş ve sosyalizasyon dönemi, yeni gelenlerin yeni çevreyi anlamak, yorumlamak ve ona karşı yeni tepkiler geliştirmek için deneyimledikleri anlamlandırma (sense-making) süreci ile karakterize edilmektedir. Belirsizlik ve sürprizlerle başa çıkabilmek ve iş ortamında etkin bir şekilde faaliyet gösterebilmek için yeni gelenler bu süreçte bir takım proaktif davranışlarda bulunabilmektedirler. Yeni gelenler için belirsizlik düzeyi arttıkça çevreyi daha iyi algılama gereksinimi de artmaktadır. Bu noktada çalışanların belirli zihinsel şemaları bilişsel değişime güdülenmeleri sonucu değişebilmektedir. Vos ve arkadaşları (2003: 542)' na göre çalışanlar, örgüte girişten itibaren geçen bir aylık sürede sosyalizasyon aşamalarından geçirilme esnasında, yeni iş deneyimlerinin gerçek durumu ile beklentiler arasındaki farklılıkları görerek “*gerçeklik şoku*” (*reality shock*) yaşamaktadırlar. Yaşanan bu şok durumu, sistematik bilgi alışverişi ve etkili bir iletişimle giderilebilmektedir. Ashford vd. (2007)'ne göre yeni gelenler en faydalı bilgiyi örgüt girişimli formal sosyalizasyon faaliyetlerinden ziyade kendi aktif çabalarıyla elde etmektedirler. Ashford ve Black (1996), çalışmalarında yeni gelenin sosyalizasyon sürecine yardımcı proaktif davranış taktiklerini tanımlamış ve yeni gelenin uyguladığı bu taktiklerin temelde örgütsel çevrede belirsizliği azaltma ve kontrolü sağlama arzusundan kaynaklandığını belirtmişlerdir. Bir önceki bölümde ayrıntılı olarak ele alınan bu taktikler; bilgi arayışı, geri bildirim arayışı, genel sosyalleşme, üstlerle ilişki kurma, sosyal ağ kurma, pozitif bakış açısı ve iş değişimi müzakereleridir. Buna göre;

(1) **Bilgi arayışı**, örgütsel çevreyi anlamlandırmak üzere yeni gelenin iş, görev ve sosyal ortamla ilgili olarak yönetici, çalışma arkadaşları ve bir takım yazılı materyallerden bilgi sağlaması,

(2) **Geri bildirim arayışı**, yeni gelenin performansıyla ilgili olarak yönetici ve çalışma arkadaşlarından bilgi talep etmesini,

(3) **Genel sosyalleşme**, yeni gelenin yeni ilişkiler geliştirmek için örgütleri tarafından düzenlenen toplantı ve sosyal aktivitelere gönüllü olarak katılımını,

(4) **Üstlerle ilişki kurma**, yeni gelenin informal ilişkiler geliştirerek yöneticisini tanıma ve kendini tanıtmaya çabasını,

(5) **Sosyal ağ kurma**, yeni gelenin örgütün farklı bölüm ve kademelerinden daha çok kişiyle tanışma ve ilişki kurma çabasını,

(6) **Pozitif bakış açısı**, yeni gelenin karşı karşıya kaldığı zorlu koşullara iyimser bakma çabasını,

(7) **İş değişimi müzakereleri ise**, yeni gelenin iş ve görevlerini yerine getirmek için kullandıkları tutum ve araçları değiştirme arzusunu dile getirmesini ifade etmektedir.

Bütün bu proaktif davranışlar bireylerin hem kendilerini hem de çevrelerini şekillendirmek için uyguladıkları, belirli bir amaca yönelik tamamlayıcı eğilimleri ve eylemleri yansıtmaktadır. Parker ve Collins (2010)'in sınıflandırmasında **proaktif birey-çevre uyumu** davranışları kapsamında değerlendirilen bu proaktif sosyalizasyon davranışları örgütün gereklilikleriyle bireylerin beklenti ve tercihleri arasında uzun vadeli bir uyuma odaklanmaktadır. Örgütsel çevreye uyumun en önemli sonuçlarından biri de örgüte bağlılıktır. Buna göre, yeni gelenlerin proaktif taktikler yardımıyla işte etkili ve nüfuzlu olma eğilimlerini artırmaları, örgütsel ortamla özdeşleşme derecelerini de olumlu yönde etkileyebilmektedir. Dolayısıyla yeni gelenlerin uyguladıkları sosyalizasyon taktikleri, bir bütün olarak dâhil oldukları örgüte olan bağlılıklarını artırabilmektedir.

3.1.1.2. Aracı Değişken Olarak Sosyal Bütünleşme

Çalışma grubuyla sosyal bütünleşme, sosyal destek ve yardıma kaynak olan örgütsel çevredeki algılanan onaylanma ve dâhil olma durumuyla ilgilidir. Kişilere ve sosyal ağlara erişimin bir sonucu olarak sosyal bütünleşme; örgütsel çevreyi tahmin edilebilir kılmakta, böylelikle yeni gelene ihtiyaç duyduğu bilgi ve desteği sağlayacak sosyal sermaye kaynaklarına ulaşma imkânı tanımaktadır (Rodopman, 2009).

Yeni gelenler gruptaki diğer üyelerle proaktif etkileşimler vasıtasıyla örgütsel çevreyi yorumlamakta ve ona anlamlar yüklemektedirler. Aktif olarak bilgi ve geri bildirim arayışı içinde olan ve kendilerinden nelerin beklendiğini bilen yeni gelenler, grubun bir üyesi olmakla olmamak arasındaki farkı daha net olarak anlamakta ve böylece üyelik algılarını pekiştirmektedirler. (Masterson ve Stamper, 2003). Ayrıca proaktif ilişki kurma çabaları, yeni gelenlerin grubun diğer üyeleriyle etkileşimini artırmakta ve işbirliği için gereken kişilerarası uyum becerilerini kazanmasına yardımcı olmaktadır (Wanberg ve Kammeyer-Mueller, 2000). Dolayısıyla, proaktif taktikler vasıtasıyla sağlanan sosyal destek, benzerlik, kabul edilme algısı sosyal bütünleşmeyi kolaylaştırmaktadır. Grup üyeleriyle olan bu yoğun etkileşim ve sosyal bütünleşme ise bir sonraki adımda, örgütün genelinde yeni gelene yönelik pozitif izlenim ve saygının oluşmasını sağlamakta ve böylece yeni gelen kendini örgütün bütünüyle özdeşleşmiş ve bağlı hissetmektedir (Wang ve Kim, 2013).

3.1.2. Araştırmanın Önemi

Geçmişten günümüze örgütsel sosyalizasyon araştırmaları, sosyalizasyon sürecinin kritik değişkenlerini belirleyerek bu kapsamlı sürecin nasıl işlediğini anlamaya çalışmışlardır. Yapılan çalışmalar sosyalizasyon sürecini tanımlayıcı, kuramsal temeller oluşturma konusunda ilerleyken, bu modelleri test eden görgül çalışmalar ise oldukça sınırlıdır (Araza vd.,2013). Bu açıdan kavram; aşamaları, süreçleri ve çok boyutlu etkileri ile yabancı literatürde halen ilgi gören, güncel konular arasında yerini almaktadır. Ancak Türk işletme literatürü incelendiğinde, örgütsel sosyalizasyon üzerine yapılan çalışmaların sayıca yetersiz olduğu görülmektedir. Bu noktada, araştırmanın ilk önce literatüre katkı sağlaması bakımından önemli olduğu düşünülmektedir.

Örgütsel sosyalizasyon devamlılığı olan bir süreç olmasına rağmen, özellikle yeni gelenin sosyalizasyonu konusu örgüte ilk adımla birlikte başlayan değişim ve uyum faaliyetlerinin yoğunluğundan dolayı sosyalizasyon araştırmacıları tarafından daha fazla ilgi görmektedir (Simosi, 2010). Bahsedilen bu sosyalizasyon faaliyetleri literatürde hem örgüt girişimli hem de birey girişimli faaliyetler olarak ele alınmaktadır (Mengüç vd., 2007). Bu doğrultuda, örgütler yeni katılımcılarına örgütsel sosyalizasyon

taktikleri, yetiştirme, mentörlük vb. programları aracılığıyla destekleyici gelişim deneyimleri sunarken; yeni gelenler de örgütler tarafından sağlanan bu kaynakları en iyi şekilde kullanacakları belirli taktiksel davranışlar sergileyebilmektedirler. Günümüzde çalışanlar kariyerleri için daha fazla bireysel sorumluluk almakta, örgütle uyumun sağlanmasında kendi eylemlerine daha fazla güvenmekte ve kariyer hedeflerine yönelik her türlü çabayı göstermektedirler (Cooper- Thomas ve Wilson, 2011:389). Bu nedenle son yıllarda sosyalizasyon araştırmaları artan oranda yeni gelenlerin kendi sosyalizasyonlarına rehberlik etmek için uyguladıkları taktik ve stratejiler üzerine odaklanmaktadır (Saks vd., 2011; Cooper- Thomas vd., 2014). Ancak bu taktik ve stratejileri tanımlayan çalışmaların daha çok Batı toplumlarında test edilmiş olduğu görülmektedir. Değişim, girişim ve gelecek odaklı olmalarından dolayı çoğunlukla proaktif olarak nitelendirilen bu davranış biçimlerinin karşı kültürlerde nasıl algılandığını kavramak yazında oluşturulan ölçeklerin geçerliliğinin sınanması açısından oldukça önemlidir (Wang ve Kim, 2013). Buradan yola çıkarak araştırmanın amaçlarından ilki, örgüte yeni gelen çalışanların proaktif sosyalizasyon taktikleriyle ilgili algılamalarını ölçmektir. Yapılan alan yazın taraması sonucunda Türk yazınında yeni gelenlerin uyguladıkları proaktif sosyalizasyon davranışlarına yönelik nicel/nitel herhangi bir araştırmaya rastlanılmamıştır. Bu açıdan araştırmanın Türkiye'deki örgütsel davranış yazınına katkı sağlaması beklenmektedir. Araştırma sonuçlarının ayrıca farklı bir kültürün davranışlarını yansıtması bakımından uluslararası yazın için de önemli olduğu düşünülmektedir.

Geçmiş araştırmalarda sosyalizasyonun sonuçları yakın ve uzak sonuçlar olmak üzere sınıflandırılmıştır. Yakın sonuçlar, yeni gelenin uyum kalitesinin doğrudan göstergeleridir. Uzak sonuçlar ise örgütsel sosyalleşmenin küresel, nihai çıktılar olarak yeni gelenin örgüte karşı tutumlarını ve davranışsal tepkilerini yansıtmaktadır (Tang vd., 2014). Bu çalışmada sosyalizasyonun uzak sonuçlarından örgüte bağlılığın Mowday ve arkadaşları (1979,1982) tarafından önerilen duygusal/tutumsal bağlılık boyutu üzerine odaklanılmıştır. Bunun nedeni proaktif sosyalizasyon bağlamında, bağlılığın bu boyutunun bireylerin işleri için ekstra çaba harcamaya gönüllüğünün daha çok proaktif uyum ile ilişkili görülmesidir (Meyer ve Allen, 1997; Messara, ve Dagher, 2010).

Çalışmada ayrıca uyum göstergelerinden sosyal bütünleşmenin aracı rolü irdelenmektedir. Literatür incelendiğinde araştırmaların çoğunluğunun performansa yönelik göstergelerden rol açıklığı ve görevde uzmanlaşma üzerinde yoğunlaştığı görülmektedir. Sosyalizasyon her ne kadar “örgütsel zorlukları öğrenme” (learning the ropes) süreci olsa da yalnızca öğrenme perspektifinden değerlendirmek sosyalizasyon araştırmalarını sınırlandırmaktadır (Wanberg ve Choi, 2012:3). Bu açıdan çalışmanın örgüte bağlılığı örgüt ortamındaki “ilişkiler” aracılığıyla açıklaması önemli görülmektedir.

Yeni gelenler çalışma grubuna tam uyum (assimilation) yerine proaktif sosyalizasyon taktikleri aracılığıyla üyeliğin kazandıracağı faydaları maksimize etmek için grubu etkileyebilmektedirler. Bu durumda uzlaşmacı uyum (accommodation) söz konusudur. (Anderson ve Cooper- Thomas, 1996). Çalışma bu açıdan uzlaşmacı uyum için gerekli proaktif sosyalizasyon taktikleri aracılığıyla sosyal bütünleşmenin ve en nihayetinde örgüte bağlılığın artırılmasını hedeflemektedir.

Araştırma sonuçlarının uygulamaya katkıları ise iki şekilde değerlendirilebilir. İlk olarak yönetici veya işverenler insan kaynakları politikalarını yeni gelenlerin örgüte bağlılıklarını arttıran proaktif sosyalizasyon davranışları üzerine yoğunlaştırarak şekillendirebilir ve böylece işe alım ve işten ayrılma maliyetlerini önemli oranda azaltabilirler. İkinci olarak çalışma yeni gelenler için yeni gelenler için yeni örgütsel çevrede nasıl davranacakları konusunda yararlı bir bakış açısı sunmaktadır.

3.2. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ

Araştırmada birincil veri toplama yöntemlerinden anket yönetimi kullanılmıştır. Anket katılımcıların demografik özelliklerini belirlemeye yönelik sorular dışında üç tür anketin birleşiminden oluşmaktadır. Bunlar, proaktif sosyalizasyon taktikleri, sosyal bütünleşme ve örgüte bağlılık anketleridir. İlgili anketler standardize ölçüm araçları olarak geliştirilmiş ve yazında kullanılmışlardır. Adı geçen anketler araştırmada kullanılan ölçekler başlığı altında ayrıntılı olarak ele alınacaktır.

Araştırmanın amacı doğrultusunda düzenlenen anketten elde edilen veriler SPSS 21.0 istatistik paket programıyla yorumlanmaya hazır hale getirilmiştir.

3.2.1. Araştırmanın Örnekleme

Araştırma kapsamında hazırlanan anketler, İstanbul ilinde on beş farklı sektörden beyaz yakalıya dağıtılmıştır. Araştırmanın odağını yeni gelenlerin oluşturması nedeniyle katılımcılar, mevcut işyerlerinde **en fazla 1 yıl** süreyle faaliyet gösteren çalışanlar olarak belirlenmiştir.

Araştırmanın ana kütesini temsil eden örneklemin belirlenmesinde kolayda örnekleme yöntemi kullanılmış ve anketler yaklaşık üç aylık süre içinde (Ocak 2015-Mart 2015) 500 kişiye ulaştırılmıştır. Uygulanan anketler içerisinde geçerli 371 anket araştırmaya dâhil edilmiştir.

3.2.2. Araştırmada Kullanılan Ölçekler

Araştırmada veriler, alan yazına dayalı olarak geliştirilen bir anket ile toplanmıştır. Daha öncede belirtildiği gibi, anket proaktif sosyalizasyon taktikleri, sosyal bütünleşme ve örgüte bağlılık sorularından oluşmakta ve toplam 44 ifade bulunmaktadır.

Proaktif sosyalizasyon taktikleri ölçeği 7 faktör ve 31 sorudan oluşmaktadır. Bunlar; bilgi arayışı, geri bildirim arayışı, iş değişimi müzakereleri, pozitif bakış açısı, sosyal ağ kurma, üstlerle ilişki kurma ve genel sosyalleşmedir. Ankette orijinali Ashford ve Black (1996) tarafından geliştirilen 24 maddelik ölçeğin (bilgi arayışı ve geri bildirim arayışı taktikleri hariç) 16 maddelik kısmı kullanılmıştır. Bilgi arayışı ve geri bildirim arayışı ise sırasıyla Major ve Kozlowski (1997) tarafından geliştirilen 8 maddelik ölçek ve Ashford (1986) tarafından geliştirilen 7 maddelik ölçek ile ölçülmüştür.

Sosyal bütünleşme, Wanberg ve Kammeyer- Mueller (2000) tarafından geliştirilen 4 maddelik ölçek ile değerlendirilmiştir. Proaktif sosyalizasyon taktikleri ve sosyal bütünleşme ölçekleri Türkçeye çevrilmiş sonrasında üç farklı kişi tarafından tekrardan İngilizceye çevirilerek anlam farkı olup olmadığı kontrol edilmiştir.

Örgüte bağlılığı ölçmek için, orijinali Mowday ve arkadaşları (1979) geliştirilen 15 maddelik ölçeğin 9 maddelik kısaltılmış (ters kodlu ifadelerin çıkarıldığı) versiyonu

kullanılmıştır. Araştırmada ölçeğin Türkçe uyarlaması için, Firuzan Özçelik'in 2008 yılında Prof. Dr. Neslihan OKAKIN danışmanlığında yazdığı “Örgütsel Sosyalleşmenin Örgüte Bağlılığa Etkisi: Bir Uygulama” adlı yüksek lisans tezinden yararlanılmıştır. Türkçeye çevrilmiş ölçekte yer alan ifadeler orijinali ile karşılaştırılarak yeniden incelenmiş, gerekli bir takım düzeltmeler yapıldıktan sonra ankete dâhil edilmiştir. Ölçüm araçlarına ait bilgilerin özeti Tablo 3’ te yer almaktadır.

Tablo.3 Ölçeklere İlişkin Özet Tablo

Ölçek	Yazar/Yılı	İfade Sayısı	Kaynak
PROAKTİF SOSYALİZASYON TAKTİKLERİ	Ashford ve Black (1996)	16	“ <i>Proactivity During Organizational Entry: The Role of Desire for Control</i> ”
	Major ve Kozlowski (1997)	8	“ <i>Newcomer Information Seeking: Individual and Contextual Influences</i> ”
	Ashford (1986)	7	“ <i>Feedback-seeking in Individual Adaptation: A Resource Perspective</i> ”
SOSYAL BÜTÜNLEŞME	Wanberg ve Mueller (2000)	4	“ <i>Predictors and Outcomes of Proactivity in the Socialization Process</i> ”
ÖRGÜTE BAĞLILIK (Türkçe Çeviri)	Mowday ve arkadaşları (1979) Özçelik (2008)	9	“ <i>The Measurement of Organizational Commitment</i> ” “ <i>Örgütsel Sosyalleşmenin Örgütsel Bağlılığa Etkisi: Bir Uygulama</i> ” (Yüksek Lisans Tezi)
	Toplam İfade Sayısı	44	

Anketin tamamında 5’li Likert tipi ölçekten yararlanılmıştır. Bilgi arayışı soruları hariç, kalan tüm sorular “(1) Kesinlikle Katılmıyorum”, “(2) Katılmıyorum”, “(3) Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum”, “(4) Katılıyorum”, “(5) Kesinlikle Katılıyorum” ifadeleri ile derecelendirilmiştir. Bilgi arayışı için ise yine 5’li Likert tipi bir sıklık ölçeğinden yararlanılmıştır. İfadeler (1) Hiçbir Zaman” , “(2) Nadiren”, “(3) Bazen”, “(4) Sık”, “(5) Çok Sık” şeklindedir.

3.2.3. Analiz ve Bulgular

Araştırmanın bu kısmında SPSS 21. 0 istatistik paket programıyla analiz edilen verilere ilişkin bulgulara tablolar yardımıyla yer verilecektir. Bu doğrultuda öncelikle katılımcıların demografik özelliklerine ilişkin bulgular sunulacaktır. İkinci olarak araştırmada kullanılan ölçüm araçlarına ait faktör ve güvenilirlik analizlerine yer verilecektir. Son olarak değişkenler arası ilişkilerin ölçümü için kullanılan basit korelasyon analizi ve hipotezlerin test edilmesi için kullanılan hiyerarşik regresyon analizi yöntemlerine ilişkin sonuçlar aktarılacaktır.

3.2.3.1. Araştırma Örneğine Ait Demografik Verilerin Analizi

Anketin ilk bölümünde, araştırmaya katılan çalışanlardan; cinsiyet, yaş, medeni durum, eğitim, pozisyon gibi konulara ilişkin kapalı ve açık uçlu sorulardan oluşan sorulara cevap vermeleri istenmiş ve çıkan sonuçlara frekans analizi uygulanarak Tablo 4'teki dağılımlar elde edilmiştir.

Tablo.4 Katılımcılara Ait Demografik Bilgiler

Cinsiyet	Kadın 211 (%56,9)		Erkek 160 (%43,1)		
	Yaş Aralığı	18-23 70 (%18,9)	24-29 203 (%54,8)	30-35 72 (%19,4)	36 ve üzeri 26 (%6,9)
Medeni Durum	Evli 102 (%27,5)		Bekâr 269 (72,5)		
Eğitim Durumu	İlköğretim 1 (%3)	Lise 50 (%13,5)	Yükseköğretim 40 (%10,8)	Lisans 216 (%58,2)	Lisansüstü 64 (%17,3)
Mevcut İş Yerinde Çalışma Süresi (Ort./ S.S.)			6,98 ay	3,53484	
Toplam Çalışma Hayatı Ortalaması (Ort./ S.S.)			6,01 yıl	5,00066	

Tablo 4'de görüldüğü üzere, araştırma örneğini oluşturan 371 çalışanın 211'i yani %56,7'si kadın, 160'ı yani %43,1'i erkektir. Yaş değişkeni bakımından, katılımcıların 203 (%54,8) kişi ile ağırlıklı olarak 24-29 yaş aralığında olduğu görülmektedir. Örneğin yaş ortalaması ise 27,17'dir. Katılımcıların 102'si (%27,5) evli iken 269'u (%72,5) bekârdır. Eğitim durumuna bakıldığında, çalışanların

yarısından fazlasının üniversite mezunu olduğu görülmektedir. Buna göre; 216 kişi lisans mezunu, 64 kişi yüksek lisans veya doktora mezunu, 50 kişi lise, 40 kişi yüksekokul ve 1 kişi ilköğretim mezunudur. Eğitim seviyesine göre dağılımlar değerlendirildiğinde, katılımcıların eğitim seviyesinin yüksek olduğu söylenebilir. Sektörlere ilişkin dağılımlar incelendiğinde ise % 21,8 ile en çok katılımcı tekstil sektöründendir. Araştırma konusunu yeni gelen sosyalizasyonun oluşturması nedeniyle, katılımcılar mevcut iş yerlerinde en fazla 12 ay (1 yıl) süre ile çalışanlar olarak sınırlandırılmıştır. Örneklemin mevcut işletmede çalışma süreleri ortalaması 6,98 ay ve toplam çalışma hayatlarının ortalaması da 6 yıl olarak tespit edilmiştir.

3.2.3.2. Araştırmada Kullanılan Ölçeklerin Faktör ve Güvenilirlik Analizleri

Veri toplama tekniğinin ve anketlerin yeterli ve araştırmanın amacına uygun olup olmadığı, evren hakkında doğru veriler sağlayıp sağlamadığını belirleyebilmek adına güvenilirlik ve geçerlilik analizleri yapılmıştır.

Proaktif sosyalizasyon taktikleri anketi 31 ifade ve 7 alt boyuttan oluşmaktadır. Yapılan güvenilirlik analizi sonucu Cronbach's Alpha (α) değeri 0,906 olarak tespit edilmiş, böylece anketin güvenilir bir anket olduğu kabul edilmiştir. Ölçeğin faktör analizine uygunluğunun tespiti için öncelikle yapılan Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) ve Barlett testi sonuçlarına bakılmıştır.

Tablo 5. Proaktif Sosyalizasyon Taktikleri Ölçeği KMO Testi

KMO ve Barlett Testi		
Kaiser-Meyer-Olkin Örneklem Yeterliliği Ölçüsü		,876
Barlett Küresellik Testi	Ki- Kare	5102,071
	df	406
	Anlamlılık (p)	,000

Tablo 5'te proaktif sosyalizasyon taktikleri anketinin KMO değeri 0,876 olarak görülmekte ve bu da ölçeğin faktör analizine uygunluğunun mükemmel seviyede olduğunu göstermektedir. Sig. (p) değerinin 0,05'den küçük olması, kullanılan değişkenlerin anlamlılığını ve değişkenlerin analiz yapmaya uygun olduğunu

göstermektedir. Tek tek her bir sorunun faktör analizine uygunluğunu ölçmek için ayrıca Anti-image correlation matrisi de incelenmiştir. 0,50'den az hiçbir değer olmadığı için mevcut sorularla analize devam edilmiştir (Durmuş vd., 2012)

Proaktif sosyalizasyon taktikleri anketine yapılan faktör analizi sonucunda; bilgi arayışı ve geri bildirim arayışı sorularından sırasıyla Soru 1 ve Soru 15'in birden fazla faktör altında yakın değerler almaları nedeniyle analiz dışı bırakılmasına karar verilmiştir. Tablo 5'te kalan sorularla tekrar yapılan faktör analizi sonucunda her bir sorunun faktör yükünün 0,50 alt sınırının üzerinde olduğu görülmektedir. Buna göre, orijinalinde 7 faktör olan anket yine 7 faktör altında toplanmıştır.

İkinci aşamada faktör analizi sonucu oluşan faktörlerin her birine ayrı ayrı güvenilirlik analizi uygulanmıştır. Cronbah's Alpha (α) değerinin 0,70 ve üstü olduğu durumlarda ölçeğin güvenilir olduğu kabul edilmektedir (Durmuş vd., 2012). Buna göre, bilgi arayışı için Cronbah's Alpha (α) katsayısı 0,859 olarak hesaplanmıştır. Bu değer faktörün güvenilir olduğunu göstermektedir. İş değişimi müzakereleri, geri bildirim arayışı ve genel sosyalleşme için α değeri sırasıyla 0,876, 0,798 ve 0,868 olarak hesaplanmıştır. Bu değerler de 0,70 sınırının üzerinde olduğundan üç faktörde güvenilirdir. Pozitif bakış açısı için yapılan güvenilirlik analizi sonucu α katsayısı 0,817 bulunmuştur. Ancak bu boyut altında yer alan Soru 18'in çıkarılmasıyla güvenilirlik katsayısının 0,822 olduğu görülmüştür. Yine de 0,817 değerinin 0,822 çok farklı olmaması ve sorunun boyutu ölçmedeki önemi göz önünde bulundurularak sorunun ankette kalmasına karar verilmiştir. Benzer şekilde sosyal ağ kurma boyutuna ait sorulardan Soru 24'ün ankette çıkarılması durumunda hesaplanan katsayı mevcut katsayıdan büyük çıkmıştır ($0,812 > 0,798$). Ancak bu sorunun da konunun bütünlüğünü sağlama ve boyutu ölçmedeki önemi göz önünde bulundurularak ankette kalmasına karar verilmiştir.

Tablo 6'ya göre, proaktif sosyalizasyon taktiklerinden bilgi arayışı toplam varyansın % 13,499'unu, iş değişimi müzakereleri %11,1'ini, geri bildirim arayışı %10,89'unu, genel sosyalleşme % 8,94'ünü, pozitif bakış açısı %7,84'ünü, sosyal ağ kurma %7,36'sını, üstlerle ilişki kurma % 5,91'ini açıklamaktadır. Bu 7 faktörün ölçeğe ilişkin açıkladıkları toplam varyans ise % 65,553'tür.

Tablo 6. Proaktif Sosyalizasyon Taktikleri - Faktör Analizi Sonuç Tablosu

FAKTÖR 1: BİLGİ ARAYIŞI		
α : ,859	Açıklanan Varyans %: 13,499	Faktör Yüğü
Soru 7		,760
Soru 5		,758
Soru 4		,723
Soru 8		,719
Soru 3		,711
Soru 2		,668
FAKTÖR 2: İŞ DEĞİŞİMİ MÜZAKERELERİ		
α : ,876	Açıklanan Varyans %: 11,100	Faktör Yüğü
Soru 30		,805
Soru 29		,770
Soru 31		,770
Soru 28		,725
FAKTÖR 3: GERİ BİLDİRİM ARAYIŞI		
α : ,798	Açıklanan Varyans %: 10,894	Faktör Yüğü
Soru 12		,772
Soru 10		,709
Soru 9		,660
Soru 11		,656
Soru 14		,618
Soru 13		,582
FAKTÖR 4: GENEL SOSYALLEŞME		
α : ,868	Açıklanan Varyans %: 8,946	Faktör Yüğü
Soru 27		,854
Soru 26		,832
Soru 25		,768
FAKTÖR 5: POZİTİF BAKIŞ AÇISI		
α : ,817	Açıklanan Varyans %: 7,841	Faktör Yüğü
Soru 17		,824
Soru 16		,821
Soru 18		,644
FAKTÖR 6: SOSYAL AĞ KURMA		
α : ,798	Açıklanan Varyans %: 7,360	Faktör Yüğü
Soru 22		,792
Soru 23		,728
Soru 24		,556
FAKTÖR 7: ÜSTLERLE İLİŞKİ KURMA		
α : ,701	Açıklanan Varyans %: 5,913	Faktör Yüğü
Soru 21		,769
Soru 19		,700
Soru 20		,588
Toplam Açıklanan Varyans %: 65,553		

Proaktif sosyalizasyon taktiklerine uygulanan faktör ve güvenilirlik analizi aynı sıra ve yöntemlerle sosyal bütünleşme ve örgüte bağlılık sorularına da uygulanmıştır.

Sosyal bütünleşme ve örgüte bağlılık ile ilgili bulgular şu şekildedir:

Sosyal bütünleşme sorularının KMO değeri 0,838 ve Barlett's test p değeri 0,000 olduğu için faktör analizi yapılabileceğine karar verilmiştir. Yapılan faktör analizi sonucunda sosyal bütünleşme sorularının literatüre uygun olarak tek bir boyutta toplandığı görülmüştür. Ayrıca anketi oluşturan 4 sorunun Cronbach Alpha (α) değerinin 0,894 olması soruların tutarlı olduğunu göstermektedir. Bu sorularla sosyal bütünleşmedeki varyansın % 76,087 oranında açıklandığı bulunmuştur.

Örgüte bağlılık sorularının KMO değeri 0,917 ve Barlett's test p değeri 0,000 olarak hesaplanmış ve faktör analizi yapılabileceği kararı verilmiştir. Yapılan faktör analizi sonucunda örgüte bağlılık sorularının orjinaline uygun olarak tek bir boyut altında toplandığı görülmüştür. Güvenilirlik analizi sonucunda örgüte bağlılık boyutunu oluşturan 9 sorunun Cronbach Alpha (α) değeri 0,909 bulunmuştur. Bu değer 1'e çok yakın olması yüksek bir güvenilirlik düzeyini ifade etmektedir.

3.2.3.3. Değişkenler Arası İlişkilere Yönelik Korelasyon Analizi

Araştırmanın bu kısmında değişkenlerin bağımlı, bağımsız ya da aracı değişken olmasına bakılmaksızın herhangi iki değişken arasındaki ilişkinin gücünü ve yönünü belirlemek amacıyla korelasyon analizi yönteminden yararlanılmıştır.

Tablo 7'deki korelasyon katsayıları (r) incelenecek olursa, tüm değişkenler arasında 0,01 seviyesinde anlamlı birebir ilişkiler görülmektedir. Değişkenler arası ilişkiler 0,180** ile 0,523** arasında tümü pozitif yönde değerler almaktadır. Örgüte bağlılıkla en güçlü ilişkiye sahip olan proaktif sosyalizasyon taktiği üstlerle ilişki kurmadır ($r=,437**$). Sosyal bütünleşmenin en güçlü ilişkiye sahip olduğu taktik ise iş değişimi müzakereleridir. Taktikler arasında birbiriyle en güçlü ilişkiye ($r= 0,508**$) sahip olanlar genel sosyalleşme ve sosyal ağ kurmadır.

Sonuç olarak, araştırmaya konu olan tüm bağımlı ve bağımsız değişkenler arasında anlamlı ilişkiler bulunmaktadır. Korelasyon tablosu bir sonraki adımda

yapılacak regresyon analizinde değişkenler arası anlamlı etkiler görülebileceğini işaret etmektedir.

Tablo.7 Değişkenler Arası Korelasyon Analizi

	Ort.	SS.	1	2	3	4	5	6	7	8	9
1	3,50	,858	1								
2	4,30	,695	,353**	1							
3	3,52	,749	,204**	,222**	1						
4	3,72	,801	,358**	,363**	,261**	1					
5	3,86	,921	,337**	,291**	,158**	,294**	1				
6	3,97	,745	,405**	,459**	,258**	,338**	,430**	1			
7	3,69	,820	,377**	,352**	,190**	,405**	,311**	,455**	1		
8	4,00	,811	,289**	,383**	,180**	,358**	,523**	,519**	,323**	1	
9	3,44	,852	,437**	,348**	,307**	,400**	,337**	,466**	,397**	,359**	1

*p<0,05, ** p<0,01, ***p<0,001

- | | |
|--------------------------------|-----------------------------------|
| 1. Örgüte Bağlılık (OB) | 6. İş Değişimi Müzakereleri (İDM) |
| 2. Sosyal Bütünleşme (SB) | 7. Pozitif Bakış Açısı (PBA) |
| 3. Bilgi Arayışı (BA) | 8. Sosyal Ağ Kurma (SAK) |
| 4. Geri Bildirim Arayışı (GBA) | 9. Üst İlişki Kurma (ÜİK) |
| 5. Genel Sosyalleşme (GS) | |

Tablo’7de Pearson korelasyon katsayılarının (r) yanı sıra modeldeki her bir değişkene ait ortalama (Ort.) ve standart sapma değerleri (SS.) de verilmiştir. Ortalamalara bakıldığında, proaktif sosyalizasyon taktikleri, sosyal bütünleşme ve örgüte bağlılık değerlerinin 1’den 5’e kadar olan Likert ölçeğin ortanca değerinin üzerinde olduğu görülmektedir. 5’li Likert tipi ölçeklerde, aralıkların eşit olduğu varsayılarak aritmetik ortalamalar için puan aralığı 0,80 olarak hesaplanmaktadır (Puan aralığı= (En yüksek değer – En düşük değer) / 5= (5-4)/ 5= 0,80). Bu durumda 1 ile 1,8 arası “Kesinlikle Katılmıyorum”, 1,81 ile 2,6 arası “Katılmıyorum”, 2,61 ile 3,40 arası “Kararsızım”, 3,41 ile 4,20 arası “Katılıyorum” ve 4,21 ile 5 arası “Kesinlikle Katılıyorum” ifadeleri ile eşleşmektedir (Kaplanoğlu, 2014:138).

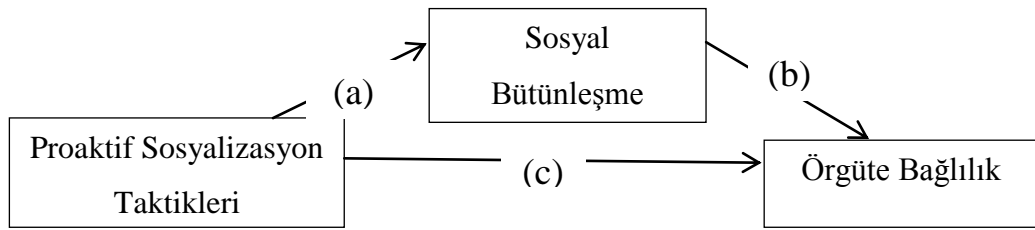
Bu bilgi doğrultusunda, katılımcılar proaktif sosyalizasyon taktikleri boyutlarına genellikle “Katılıyorum” yanıtını vermişlerdir. Taktiklerden sosyal ağ kurmanın 4 puan ile en yüksek ortalamaya sahip olduğu görülmektedir. Bu durumda sosyal ağ kurma taktiğinin katılımcılar için yüksek bir değerde olduğu ve uygulandığı söylenebilir. Anketin geneli değerlendirildiğinde, en yüksek ortalamaya sahip olan değişken 4,30 puan ile sosyal bütünleşmedir. Buradan katılımcıların genelinin kendilerini çalışma gruplarıyla özdeşleşmiş, bütünleşmiş hissettikleri yorumu yapılabilir.

3.2.3.4. Araştırma Hipotezlerinin Test Edilmesine İlişkin Analizler

Bu bölümde araştırmada ortaya konulan hipotezlerin sınanmasına ilişkin bulgular ortaya konulacaktır.

Proaktif sosyalizasyon taktikleri ve örgüte bağlılık ilişkisinde sosyal bütünleşmenin aracı rolünün belirlenmesi için Baron ve Kenny (1986:1176) tarafından önerilen aracı değişken regresyon analizi modeli kullanılmıştır. Bu modele göre, bağımsız değişken ile aracı değişkeninin bağımlı değişken üzerinde ayrı ayrı direkt etkisi olmalı (b ve c) ve ayrıca bağımsız değişken ile aracı değişken arasında da ilişki olmalıdır (a).

Şekil.7 Baron ve Kenny (1986)'nin Aracı Değişken Modeli



Kaynak: Baron, R. M., & Kenny, D. A. (1986). The moderator-mediator variable distinction in social psychological research: Conceptual, strategic, and statistical considerations. *Journal of Personality and Social Psychology*, 51(6), 1173–1182.

Aracı değişken ilişkisinde üç koşulun sağlanması gerekmektedir (Baron ve Kenney, 1986: 1776). Birinci koşulda bağımsız değişkendeki değişme aracı değişkende değişmeye neden olmalıdır. İkinci koşulda aracı değişkendeki değişme, bağımlı değişkende değişime neden olmalıdır. Üçüncü koşulda ise, aracı değişken ve bağımsız

değişken birlikte analize dâhil edildiğinde, bağımsız değişkenin bağımlı değişken üzerindeki etkisi azalmalı ya da tamamen ortadan kalkmalıdır (Yürür ve Keser, 2011:178-179). Üçüncü denklemde bağımsız değişkenin etkisi tamamen ortadan kalkıyorsa veya bağımsız değişken ile bağımlı değişken arasında bir ilişki (etki) yoksa bu tam aracılık (full mediation) ilişkisi olarak tanımlanmaktadır. Eğer bağımsız değişken ile bağımlı değişken arasındaki ilişki (etki) devam ediyorsa bu başka aracı değişkenlerin varlığına işarettir. Bu durumda değişkenin kısmı aracılık (partial mediation) etkisinden bahsedilir (İbrahimoglu,2008: 169).

Şekil 7'deki ilişkilerin incelenmesi amacıyla öncelikle proaktif sosyalizasyon taktiklerinin aracı değişken olan sosyal bütünleşme üzerindeki etkisinin sınanması için hiyerarşik regresyon analizi yöntemlerinden adım adım (stepwise) yöntemi kullanılmıştır. Bu yöntemle bağımsız değişkeni oluşturan bütün alt boyutların bağımlı değişken üzerindeki etkilerini önemliden daha az önemliye göre sıralamak mümkündür (Saruhan ve Özdemirci,2011: 203). Sonuçlar Tablo 8'de verilmektedir.

Tablo 8. Proaktif Sosyalizasyon Taktiklerinin Sosyal Bütünleşmeye Etkisi Üzerine Hiyerarşik Regresyon Analizi

Bağımsız Değişken	R	R ²	Düzeltilmiş R ²	F	Sig.	B	t	Sig.
Proaktif Taktikler:	,532	,283	,276	36.093	,000			
İDM						,277	4,229	,000
GBA						,174	2,865	,004
SAK						,141	2,272	,024
PBA						,109	1,818	,046
BA						,065	1,158	,247
ÜİK						,079	1,240	,816
GS						,019	,233	,216

Bağımlı Değişken: Sosyal Bütünleşme

Tablo 8 incelendiğinde, oluşturulan regresyon modelinin istatistiksel olarak anlamlı olduğu görülmektedir (Sig.=0,000<0,05). Bu durumda sosyal bütünleşmenin proaktif sosyalizasyon taktikleri boyutlarından en az biri ile tahmin edilebileceği yorumu yapılabilir (Durmuş vd., 2012: 170). Her bir taktiğe ait β katsayısı ve Sig. değerleri incelendiğinde, sosyal bütünleşmeyi açıklayan en önemli değişken iş değişimi müzakereleridir ($\beta= 0,277$; $p<0,001$). Bunu takiben, geri bildirim arayışı ($\beta= 0,174$; $p<0,01$), sosyal ağ kurma ($\beta= 0, 141$; $p<0,01$) ve pozitif bakış açısının da ($\beta= 0,109$; $p<0,05$) sosyal bütünleşme üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkiye sahip olduğu görülmektedir. Modele ait R^2 değerine göre, bu dört taktik sosyal bütünleşmedeki değişimin % 28,3'ünü açıklamaktadır. Bilgi arayışı, genel sosyalleşme ve üstlerle ilişki kurmanın ise sosyal bütünleşmeye anlamlı bir etkisi bulunmamaktadır. Bu durumda, araştırmanın H_1 hipotezi kısmen doğrulanmıştır.

Sosyal bütünleşmenin aracı değişken rolünün incelenmesinde Şekil 7' de sunulan diğer şartların (b ve c) da tespiti için sonraki adımda üç ayrı regresyon denklemi incelenmiştir (Bkz. Tablo 9). Birinci denklemde aracı değişken, bağımsız değişken olarak regresyona sokulmuştur. İkinci denklemde modelin bağımsız değişkeni ile bağımlı değişkeni için regresyon yapılmıştır. Üçüncü denklemde ise hipotezin bağımlı değişkeni için bağımsız değişken ve aracı değişken birlikte regresyona girmiştir (Baron ve Kenny, 1986: 1177).

Tablo 9'da görüldüğü gibi oluşturulan üç regresyon modeli de istatistiksel olarak anlamlıdır (Sig.=0,000< 0,05). Birinci denklem, sosyal bütünleşme ile örgüte bağlılık arasında anlamlı ve pozitif bir ilişki olduğunu göstermektedir ($\beta = 0,353$ $p<0,001$). Dolayısıyla araştırmanın H_2 hipotezi kabul edilmiştir. Sosyal bütünleşme tek başına örgüte bağlılıktaki değişimin %12,5'ini açıklamaktadır. İkinci denkleme göre örgüte bağlılığı en iyi açıklayan proaktif sosyalizasyon taktiği üstlerle ilişki kurmadır ($\beta= 0,224$; $p< 0,001$). Bunu iş değişimi müzakereleri ($\beta= 0,145$; $p<0,01$), geri bildirim arayışı ($\beta= 0,131$; $p<0,05$), pozitif bakış açısı ($\beta=0,132$; $p<0,05$) ve genel sosyalleşme ($\beta= 0,12$; $p<0,05$) takip etmektedir. Bu beş taktik, örgüte bağlılığı % 29,4 oranında açıklarken; bilgi arayışı ve sosyal ağ kurmanın ise örgüte bağlılık üzerinde anlamlı bir etkisi bulunmamaktadır. Bu durumda H_3 hipotezi de kısmen kabul edilmiştir.

Tablo 9. Sosyal Bütünleşmenin Aracı Rolü İçin Hiyerarşik Regresyon Analizi

Bağımsız Değişkenler	R	R ²	Düzeltilmiş R ²	F	Sig.	B	t	Sig.
1. denklem Sosyal Bütünleşme	,353	,125	,122	52,501	,000			
						,353	7,214	,000
2. denklem Proaktif Taktikler:	,542	,294	,284	30,358	,000			
ÜİK						,224	4,219	,000
İDM						,145	2,633	,009
GBA						,131	2,585	,010
PBA						,132	2,515	,012
GS						,120	2,391	,017
BA						,022	,474	,636
SAK						-,031	-,553	,591
3. denklem Proaktif Taktikler:	,550	,302	,291	26,309	,000			
ÜİK						,214	4,051	,000
İDM						,113	1,984	,048
GBA						,112	2,183	,030
PBA						,122	2,312	,021
GS						,113	2,275	,023
BA						,016	,341	,724
SAK						-,046	-,796	,424
Sosyal Bütünleşme						,110	2,140	,033

Bağımlı Değişken: Örgüte Bağlılık

Baron ve Kenny (1986) önerilen modele (Bkz. Şekil 7) göre bağımsız değişkenin aracı değişken (a) ve bağımlı değişken (c) üzerinde etkili olmasıydı. Yukarıda H_1 ve H_3 hipotezlerinin testi sonucu her iki koşulu da sağlayan proaktif sosyalizasyon taktikleri iş değişim müzakereleri, geri bildirim arayışı ve pozitif bakış açılarıdır.

Son olarak üçüncü denklemden proaktif sosyalizasyon taktikleri ve sosyal bütünleşme analize birlikte dâhil edilmiştir. Tablo 9'da da görüldüğü gibi bu taktiklerden iş değişimi müzakereleri ($\beta= 0,145$; $p<0,01 \rightarrow \beta= 0,113$; $p< 0,05$), geri bildirim arayışı, ($\beta= 0,131$; $p< 0,05 \rightarrow \beta= 112$; $p< 0,05$) ve pozitif bakış açısının ($\beta= 0,132$; $p<0,05 \rightarrow \beta= 0,122$; $p< 0,05$) örgüte bağlılığa etkisinde sosyal bütünleşmenin kısmî aracılık etkisi bulunmaktadır. Bağımsız değişken etkisinin son analizde tamamen ortadan kalkmaması, bu ilişkide başka aracı değişkenlerin de varlığına işaret etmektedir.

SONUÇ VE DEĞERLENDİRME

Günümüzde bilgi yoğun işletmelerin artması; değişim, yenilik, girişim odaklı insan kaynağının istihdamına olan ihtiyacı da artırmaktadır. Sürdürülebilir rekabet avantajı elde edilmesinde ve kurumsal performansın artırılmasında insan kaynağının önemli bir değer olarak görülmesi, modern örgütlerde bu kaynağın cezbedilmesi, elde tutulması ve en iyi şekilde yönetilmesini gerekli kılmaktadır. Ancak post-modern yönetim anlayışında kariyer kavramı artık örgüt merkezlikten çıkıp bireylerin kendilerinin yönettiği bir süreç halini almıştır. Gelişen bu süreçte örgütlerin görevi ise çalışanlarının beklentilerini anlamaktır. Bu noktada, çalışan ile örgüt arasında karşılıklı yükümlülüklerle ilişkin bireysel inançlar olarak tanımlanan psikolojik sözleşme mekanizması devreye girmektedir (Dikili, 2012). Çalışanlar örgüte ilk adımla beraber beklentiler ile gerçek durum arasındaki farkı anlamlandırmak ve kariyer hedeflerine ulaşmada bir araç olarak gördükleri örgüte en kısa sürede uyum sağlamak amacıyla çeşitli proaktif girişimler sergileyebilmektedirler.

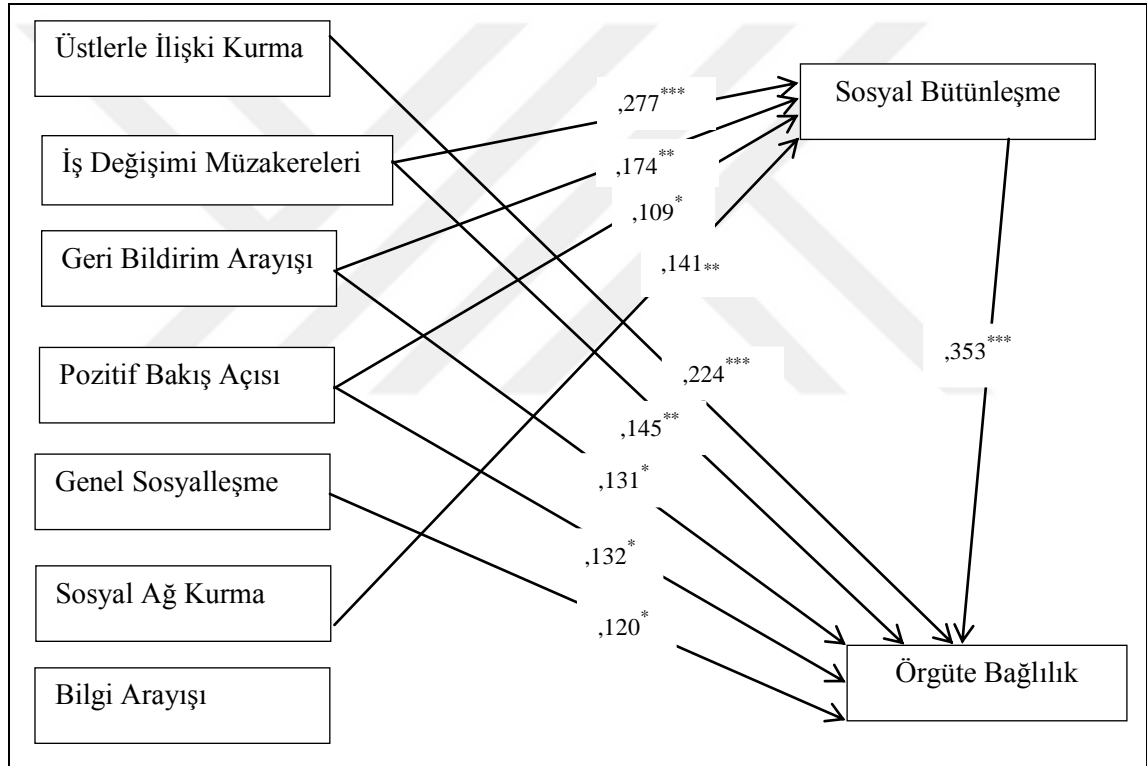
Proaktif davranışlar, özellikle yeni gelenlerin sosyalizasyon ve iş performanslarında başarı sağlamalarında, onların örgütte kalma eğilimlerini, iş tatminlerini ve örgüte bağlılıklarını artırmalarında önemli etkiye sahiptir (İbrahimoglu, 2008: 71). Psikolojik sözleşmenin sağlanması açısından proaktif davranışları anlamak ve onlara cevap vermek örgütler için önemli görülmektedir. Aksi halde sonuç yeni gelenin işten ayrılması olabilmektedir. Ayrıca örgütlere yeni çalışanların dâhil olma sıklığı ve bu bireylerin örgütte yerine getirecekleri rol ve görevlerin çeşitliliği dikkate alındığında, bu çeşitlilik için temin edilecek en uygun sosyalizasyon sürecinin belirlenmesi örgütler açısından da zor hale gelmektedir. Diğer bir ifadeyle, yeni gelenin sosyalizasyonunda kurumsal sosyalizasyon taktikleri tek başına yetersiz kalabilmektedir. Çözüm olarak örgütlerin işe alım ve işe alıştırma sürecinde kendi bireysel proaktif uyum stratejilerini kullanması hususunda yeni gelenleri teşvik etmesi önerilmektedir. Bu amaçla, öncelikli olarak yeni gelenlerin örgütsel çevrede potansiyel olarak kullanabilecekleri proaktif uyum stratejilerini ve bu stratejilerin ilişkili olduğu önemli örgütsel çıktıları anlamak gerekmektedir (Cooper- Thomas vd., 2011:42).

Bu doğrultuda çalışma, proaktif sosyalizasyon taktiklerinin işlevini kurumlar açısından stratejik anlamda ele alarak sosyal bütünleşme aracılığı ile örgüte bağlılığını artırmayı amaçlamaktadır.

BULGULARIN ÖZETİ VE TARTIŞMA

Aşağıda araştırma bulguları ilgili yazın doğrultusunda değerlendirilecektir. Şekil 8 araştırma modelindeki değişkenler arası ilişkilere ait bulguları özetlemektedir.

Şekil 8. Modele Ait Bulguların Özeti



Araştırmada ilk olarak yeni gelenlerin uyguladıkları proaktif sosyalizasyon taktiklerinin bu çalışanların sosyal bütünleşmeleri üzerinde olumlu etkisi olduğunu öngörülmekteydi ve bu hipotez kısmen doğrulanmıştı. Buna göre proaktif sosyalizasyon taktiklerinden iş değişimi müzakereleri, geri bildirim arayışı, sosyal ağ kurma ve pozitif bakış açısı sosyal bütünleşme üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkiye sahip olup sosyal bütünleşmenin % 28'ini açıklarken; bilgi arayışı, genel sosyalleşme ve üstlerle ilişki kurma herhangi bir etkiye sahip değildir. Araştırmada elde edilen bu bulgu, literatürde

önceki araştırmaların sonuçlarıyla bazı yönleriyle tutarlıyken bazı yönleriyle farklılaşmaktadır. Örneğin; Gruman vd.(2006)'nin Kanada'da 140 üniversite öğrencisiyle yaptıkları çalışmada geri bildirim arayışı ($\beta=0,37^{***}$) ve genel sosyalleşme ($\beta=0,25^{***}$) sosyal bütünleşmeyle pozitif ve anlamlı bir ilişkiye sahipken diğer taktiklerle sosyal bütünleşme arasında herhangi bir ilişkiye rastlanmamıştır. Mengüç vd. (2007)'nin Güney Kore'de 62 büyük imalat işletmesinden 200 yeni gelen satış elemanı ile yaptıkları çalışmalarında proaktif sosyalizasyon taktiklerinden sosyal ağ kurma ($\beta=0,32^{***}$), sosyal bütünleşme üzerinde en güçlü etkiye sahip iken; bilgi arayışı ile herhangi bir ilişki bulunmamıştır.

Araştırmada ayrıca sosyal bütünleşmenin örgüte bağlılık üzerinde pozitif ve anlamlı etkiye sahip olacağı öngörölmüş ve bu hipotez doğrulanmıştı. Kammeyer-Mueller ve Wanberg (2003) 7 farklı örgütten 589 yeni gelenle 4 zaman serisi halinde yürüttükleri çalışmalarında, sosyalizasyonun yakın sonuçlarından sosyal bütünleşmenin uzak sonuç olan örgüte bağlılığa pozitif katkısını doğrulamaktadır ($\beta=0,23^{**}$). Gruman vd. (2006)'nin çalışmalarında ise, sosyal bütünleşme ile örgüte bağlılık arasında nedensel bir ilişkiden bahsedilmemekle birlikte korelasyon katsayısı ($r=0,41^{***}$) iki değişken arasında aynı yönde doğrusal bir ilişkinin varlığını ortaya koymaktadır.

Araştırmada proaktif sosyalizasyon taktiklerinin yeni gelenlerin örgüte bağlılıklarına olumlu etki yapacağı öngörölmekteydi ve bu hipotez kısmen doğrulanmıştı. Bulgulara göre, proaktif sosyalizasyon taktiklerinden sırasıyla üstlerle ilişki kurma, iş değişimi müzakeresi, geri bildirim arayışı, pozitif bakış açısı ve genel sosyalleşme örgüte bağlılık üzerinde pozitif bir etkiye sahip olup örgüte bağlılığın %29'unu açıklarken; bilgi arayışı ve sosyal ağ kurma herhangi bir etkiye sahip değildir. Benzer şekilde, Mengüç vd.'nin çalışmalarında da meslektaşlarla ve yöneticilerle ilişki kurma($\beta=0,42^{**}$) örgüte bağlılık üzerinde en güçlü etkiye sahip olduğu ortaya konulmuştur. Bilgi arayışı ile örgüte bağlılık arasında ise herhangi bir ilişki bulunamamıştır. Gruman vd.'nin çalışmalarında da yine üstlerle ilişki kurma taktiğinin örgüte bağlılığın en güçlü yordayıcısı olduğu sonucuna ulaşılmıştır; bunu geri bildirim arayışı, genel sosyalleşme takip etmektedir. Ayrıca bilgi arayışı ile örgüte bağlılık ise negatif ilişkili olduğu tespit edilmiştir.

İlgili literatür incelendiğinde, bilgi arayışı ile örgüte bağlılık ilişkisi farklı çalışmalarda farklı sonuçlar verdiği görülmektedir. Bu konuda bahsetmeye değer çalışmalardan biri de Ostroff ve Kozlowski (1992: 849-874)'nin çalışmalarıdır. Araştırmacılar yüksek lisans öğrencisi, 151 yeni çalışanla iki zaman serisi halinde yaptıkları çalışmalarında; görev, roller, grup ve örgüte ilişkin farklı alanlarda daha fazla bilgiye sahip olan yeni gelenlerin örgütlerine daha bağlı olduklarını savunmuşlardır. Araştırmanın bulguları da bu görüşü desteklemektedir. Bulgulara göre, özellikle görev ve rol alanı yeni gelenler için en dikkat çekici olanıdır ve aktif bilgi edinme yoluyla iş ve görevlerinde uzmanlaşmayı hedefleyen yeni gelenlerin örgüte bağlılıkları olumlu yönde değişmektedir. Saks ve Ashforth (1997b: 52)'da sosyalizasyonun erken dönemlerinde yeni gelenlerin öncelikli olarak iş/görev gereklilikleriyle alâkadar olduklarını belirtmişlerdir. Bu nedenle, bu çalışmada da katılımcılara yöneltilen bilgi arayışı soruları; görev, atama ve iş önceliklerinin anlaşılması, iş ekipmanlarının kullanımı, işteki rutin problemlerle başa çıkma gibi teknik bir takım özellikler hakkındaki bilginin edinimi ile alâkalıdır. Buradan yola çıkarak bu çalışmada bilgi arayışı ve örgüte bağlılık ilişkisinin desteklenmemiş olması işe/role ilişkin teknik bilginin arayışı örgüte bağlılıktan ziyade doğrudan işe ilişkin olan performans ve tatmin değişkenleriyle ilgili olabilir.

Araştırmada son olarak yeni gelenlerin uyguladıkları proaktif sosyalizasyon taktiklerinin örgüte bağlılığa etkisinde bu çalışanların sosyal bütünleşmelerinin aracı rolü öngörülmekteydi ve bu hipotez doğrulanmıştı. Sonuca göre, proaktif taktiklerden iş değişimi müzakeresi, geri bildirim arayışı ve pozitif bakış açısının örgüte bağlılığa etkisinde sosyal bütünleşmenin kısmî aracı değişken rolü üstlendiği görülmektedir. Bağımsız değişken etkisinin son analizde tamamen ortadan kalkmaması, bu ilişkide başka aracı değişkenlerin de varlığına işaret etmektedir.

Bütün bulgular değerlendirildiğinde araştırmanın literatüre önemli katkıları şu şekildedir:

(1) İlk olarak, iş değişimi müzakerelerinin yeni gelenin çalışma grubuyla sosyal olarak bütünleşmesinin en güçlü kestiricisi (yordayıcısı) olduğunu göstermesi literatür açısından önemlidir. İlgili yazında, iş değişimi müzakereleri yeni gelenin bir

işin yapılmasında veya bir rolün yerine getirilmesinde kullanılan mevcut yöntemleri sorgulaması ya da karşı gelmesi açısından riskli bir davranış biçimi olarak değerlendirilmektedir (Cooper- Thomas ve Burke, 2012). Ancak, diğer yandan yeni gelen kendi ihtiyaç ve becerilerine uygun rol beklentileriyle örgütsel çevrede kendisinden beklenen arasındaki uyumu sağlamak için bu davranışı sergileyebilmektedir. Burada bahsedilen uyum, esasında yeni gelen ve diğer grup üyeleri arasında karşılıklı taleplerin belirlendiği ve kabul edilebilir bir noktada bütünleştiği uzlaşmacı uyumdur (accommodation). (Anderson ve Cooper- Thomas, 1996). Araştırmanın bu sonucu Cooper Thomas vd. (2011)'nin iş değişimlerini müzakere etme taktiğini karşılıklı gelişim (mutual development) başlığı altında değerlendirdiği tipolojisini (Bkz. Tablo 2) de deneysel olarak desteklemektedir. Bu durumda yeni gelenin bir takım rol beklentilerini dile getirmesi ve böylece yeni çevrede kendi varlığını ortaya koyması, diğer grup üyeleri tarafından kabul edilmesi ve saygı görmesi açısından önemli olduğu görülmektedir.

(2) Literatürde bazı araştırmalar performansa yönelik özellikle doğrudan geri bildirim istemenin sosyal çevrede zayıflık, düşük öz güven göstergesi olarak algılanacağı varsayımıyla çalışanlar tarafından riskli bir davranış olarak değerlendirilebileceğini vurgulamaktadır (Ashford ve Northcraft, 1992; Van Der Rjit vd. 2012). Ancak sanılanın aksine araştırmamızın sonucu çalışma grubuyla sosyal bütünleşmenin bir diğer önemli yordayıcısı olarak geri bildirim arayışına işaret etmektedir. Buna göre, potansiyel sosyal maliyetlerini (social cost) gözetmeksizin performansla ilgili geri bildirim arayışının, yeni gelenin meslektaşları tarafından kendinden emin (assertive), proaktif ve performans odaklı olarak değerlendirilmesi (Cooper-Thomas ve Wilson, 2011), böylece sosyal çevrede saygı görmesi ve takdir edilmesi açısından önemli olduğu yorumu yapılabilir.

(3) Araştırma bulguları sosyal ağ kurma ve pozitif bakış açısının da çalışma grubuyla sosyal bütünleşmenin önemli yordayıcıları olduğunu göstermektedir. Buna göre, sadece çalışma grubuyla sınırlı kalmayıp örgütün genelinde her kademedeki çalışanlarla kuracağı pozitif ilişkiler, yeni gelenin çalışma grubunda güven ilişkileri oluşturması ve saygı görmesine katkıda bulunmaktadır. Yeni gelenin çalışma biriminde

karşılaşılan zorluklara pozitif yaklaşım geliştirerek bu durumları kontrol altına alma çabası ise çalışma grubunda daha ılımlı bir atmosferin yaratılmasına, sorunların halledilmesine ve yine olumlu ilişkilerin pekiştirilmesine yardımcı olabilmektedir.

(4) Üçüncü hipoteze ait bulgular doğrultusunda örgüte bağlılık üzerinde en güçlü etkiye sahip proaktif sosyalizasyon taktiği üstlerle (informal) ilişki kurmadır. Her kademedeki yöneticiyle pozitif etkileşimler yoluyla yeni gelenler bu kişilerin değerlerini, ilgi ve tutumlarını daha iyi anlamaktadır. Yoğun lider-üye etkileşimleri yöneticinin yeni gelene yönelik pozitif algı geliştirmesini ve duygusal destek sağlamasına yardımcı olmaktadır. Yöneticiler aynı zamanda yeni iş birlikçilerinin örgütün karar ve politikalarına yönelik öğrenme ve kültürlenme (acculturation) sürecine de katkıda bulunurlar (Zhang vd., 2014; El Akremi vd., 2014). Sağlanan bu duygusal ve bilgilendirici desteğin yeni gelenin örgütüne duyduğu bağlılığı artırdığı yorumu yapılabilir.

(5) Örgüte bağlılık üzerinde etkili bir diğer önemli değişken iş değişimi müzakereleridir. İş değişimlerinin müzakeresi; mevcut rollerin/görevlerin kapsamını doğrudan değiştirme girişimi yerine, yönetici ve diğer çalışanların beklenti ve onaylarının göz önünde bulundurulduğu etkileşimli bir süreci ifade etmektedir. Bu süreç, özellikle yöneticilerin yeni gelenin isteklerini desteklemesi ya da yeni gelen ile örgüt arasındaki psikolojik sözleşmenin karşılıklı beklentiler doğrultusunda yeniden şekillendirilmesi ile sonuçlanabilmektedir (Miller vd., 1999). Bu doğrultuda örgütte kararlara katılımın bir şekli olarak iş değişimi müzakerelerinin yeni gelenlerin örgüte bağlılıklarını olumlu yönde etkilediği söylenebilir.

(6) Ayrıca geri bildirim arayışı, pozitif çerçeveleme, genel sosyalleşme de örgüte bağlılığa katkı sağlamaktadır. Buna göre, geri bildirim arayışı, iyi performansı motive eden ödüller ya da hataları uygun biçimde düzenleyen yararlı ipuçları olarak değerlendirilmektedir (Ashford, 1986). Yeni gelen için örgütsel çevrede nasıl değerlendirildiğini bilmek, öz-yeterlilik geliştirmek ve öznel iyi oluş (well being) açısından en önemli ihtiyaçlardan biridir. Bu bağlamda, performansa ve kariyer hedeflerine etkili bir şekilde ulaşılmasına yardımcı geri bildirim sağlamanın, geri bildirim kaynağı olan örgüte bağlılığa da katkı sağladığı söylenebilir. Pozitif bakış

açısı ise, yeni gelenlerin yeni çevredeki koşul ve kurumsal faaliyetlere ilişkin daha anlayışlı olarak örgüte olan pozitif tutumlarını ve üyelik algılarını artırabilirler. Bu da beraberinde örgüte bağlılık duygusunu geliştirebilmektedir. Son olarak genel sosyalleşme taktiği vasıtasıyla kurum aktivitelerinde diğer çalışanlarla bir araya gelmenin ve bu aktivitelerde örgütü gönüllü olarak temsil etmenin yine yeni gelenin üyelik algısını pekiştirdiği ve örgüte bağlılığını artırdığı yorumu yapılabilir.

(7) Araştırma modelindeki değişkenler arası ilişkiler literatürde daha önce önerilmiş ilişkiler olsalar da (Saks ve Ashforth, 1997; Bauer ve Erdoğan, 2011) bugüne kadar bu ilişkileri test eden tek bir araştırmaya rastlanmıştır. Mengüç vd. (2007)'nin yaptıkları bu çalışmada proaktif sosyalizasyon taktikleri ile örgüte bağlılık ilişkisinde sosyal bütünleşmenin aracı etkisine ilişkin herhangi bir bulgu elde edilememiştir. Bundan dolayı, bu çalışmada sosyal bütünleşmenin kısmi aracılık etkisi teorik anlamda çalışmanın alana katkısını ortaya koymaktadır.

ARAŞTIRMANIN KISITLARI

Anket İstanbul'da 371 beyaz yakalı çalışan üzerinde uygulanmıştır. Zaman ve maliyet unsurları sebebiyle örnekleme tekniklerinden kolayda örnekleminin kullanılması araştırmanın ilk kısıtını oluşturmaktadır. Farklı bir teknik veya örnekleme grubuyla farklı bulgular elde edilebilir.

Araştırmanın sahip olduğu bir diğer kısıt bireysel, tek kaynaktan veri toplanmasıdır. Bunun nedeni, araştırma odağının yeni gelenlerin proaktif davranışlarda bulunma, sosyal çevreye entegre olma ve örgüte bağlılık algılarını ölçmek olmasıdır. Ancak, bu şekilde toplanan veri, ortak yöntem yönelimini ortaya çıkarabilmektedir. Bu nedenle çalışanların bireysel algılamalarının yanı sıra mentör ya da yöneticilerden elde edilecek veriler de araştırmalara önemli katkılar sağlayabilir.

Üçüncü bir kısıt ise araştırmanın kesitsel olmasıdır. Diğer bir deyişle anketin tümü çalışanlara tek bir zamanda uygulanmıştır. Ancak örgüte girişle başlayan sosyalizasyon (initial socialization) zaman içinde gelişen bir süreci içermektedir (Kim vd. 2005; Saks ve Ashforth, 1997a; Bauer vd.2007). Sosyal bütünleşme ve örgüte

bağılılığa yönelik algının nasıl geliştiğini görmek için anket çalışanlara farklı zaman aralıklarında uygulanabilir.

ÖNERİLER

Araştırma bulguları hem uygulamaya hem yazına ileriye dönük bir takım katkılar sunmaktadır. Bu doğrultuda örgütlere ve araştırmacılara öncelikle çalışanların bilhassa yeni gelenlerin proaktif davranışlarının önemi ve bu davranışların artırılması yönündeki unsur ve yöntemler üzerine odaklanmaları önerilmektedir.

Araştırmanın odağı her ne kadar yeni gelen ve yeni gelenin örgütsel çevredeki proaktif çaba ve girişimleri olsa da, sosyalizasyon karşılıklı etkileşim ve işbirliğinin olduğu bir süreci ifade etmektedir. Bu nedenle başta yöneticiler olmak üzere bütün örgüt çalışanlarının yeni gelenlerin sosyalizasyonunda bir takım sorumlulukları vardır. Yeni gelenler iş/görev gerekliliklerinin ve sorumluluklarının öğrenilmesinde, rol açıklığının sağlanmasında ilk olarak yöneticilerin rehberliğine ihtiyaç duymaktadırlar. Araştırma bulguları yeni gelenin üstünü tanıma ve onunla ilişki kurma çabasının geri dönüşte örgüte bağlılık üzerindeki olumlu etkisini ortaya koymaktadır. Bu noktada yöneticiler yeni gelenlerle ilişkilerinde açık, şeffaf, güvenilir ve destekleyici olmalıdırlar. Ayrıca yeni gelenin her türlü bilgi edinme ve öğrenme ihtiyacına karşılık vermek adına örgüt içi sağlam bir iletişim ağı ve kültürü oluşturulması ve benimsetilmesi konusunda yine yöneticilere önemli görevler düşmektedir.

Seçme sürecinden sonra yeni gelenlerin yerine getirecekleri görevlerini ve sosyal çevrelerini tanıma ve anlamlandırmalarına olanak sağlayacak işe alıştırma (onboarding), yetiştirme programları (training) vb. bir takım uygulamaların uyum sürecinin hızlandırılmasında önemli katkıları olmaktadır. Bu uygulamalar yeni gelene insan kaynakları uygulamaları çerçevesinde planlı ve formal eğitimler halinde sunulabileceği gibi rol model olmaları bakımından yönetici veya deneyimli çalışanlardan atanacak mentör aracılığıyla da sağlanabilir.

Gelecek araştırmalarda üzerinde durulması önerilen önemli konuları üç boyutta değerlendirmek mümkündür. İlk olarak yeni gelenin sosyalizasyonu sürecinde bireysel farklılıkların etkisini anlamak adına proaktif davranışın bir takım öncülleri araştırmalara

dâhil edilebilir. Yazında en sık rastlananlar; öz yeterlilik (self-efficacy), proaktif kişilik, sorumluluk alma (take charge) ve beş faktör kişilik özellikleridir. İkinci olarak proaktif sosyalizasyon sürecinin bireyler ve örgütler açısından doğuracağı farklı kritik sonuçlar üzerinde çalışılabilir. Bu bağlamda yeni görgül çalışmaların duygusal bağlılık, örgütsel vatandaşlık, algılanan benzerlik, stres, işe devamsızlık gibi görece daha yeni sonuç değişkenlerine odaklandığı görülmektedir. Üçüncü ve son olarak yeni gelenin uyguladığı proaktif sosyalizasyon taktikleri ile birlikte örgütsel bir takım girişimlerin de (örgütsel sosyalleşme taktikleri, yönetici desteği, çalışma arkadaşlarının desteği vb.) proaktif sosyalizasyon süreci üzerindeki etkilerine bakılması önerilebilir.



KAYNAKÇA

- Adkins, C. L. (1995). Previous Work Experience and Organizational Socialization: A Longitudinal Examination. *Academy of Management Journal*, 38(3), 839-862.
- Allen, N. J., & Meyer, J. P. (1990 a). Organizational Socialization Tactics: A Longitudinal Analysis of Links to Newcomers' Commitment and Role Orientation. *Academy of Management Journal*, 33(4), 847-858.
- Allen, N. J., Meyer J.P., (1990 b), The Measurement and Antecedents of Affective, Continuance and Normative Commitment to the Organization. *Journal of Occupational Psychology*, 63, 1-18.
- Anderson, N., & Thomas, H. D. (1996). Work Group Socialization. *Handbook of Work Group Psychology*, 423-450.
- Araza, A., Aslan, G., & Bulut, Ç. (2013). Organizational Socialization: A Literature Review. *Journal of Yasar University*, 8(32), 5556-5582.
- Ards, J., Jansen, P., & Van Der Velde, M. (2001). The Breaking in of New Employees: Effectiveness of Socialization Tactics and Personnel Instruments. *Journal of Management Development*, 20(2), 159-167.
- Argün, M. (2007). Kurumsal Sosyalizasyon Uygulamalarının Birey- Kurum Uyumuna Etkileri. *Yayınlanmamış Doktora Tezi*, Dokuz Eylül Üniversitesi SBE.
- Ashforth, B. E., Sluss, D. M., & Saks, A. M. (2007). Socialization Tactics, Proactive Behavior, and Newcomer Learning: Integrating Socialization Models, 70(3), 447-462.
- Ashford, S. J., & Black, S. J. (1996). Proactivity During Organizational Entry: The Role of Desire for Control. *Journal of Applied Psychology*, 81, 199–214.

- Ashford, S. (1986). Feedback Seeking in Individual Adaptation: A Resource Perspective. *Academy of Management Journal*, 29, 465-487.
- Ashford, S. J., & Cummings, L. L. (1983). Feedback As An Individual Resource: Personal Strategies of Creating Information. *Organizational Behavior and Human Performance*, 32(3), 370-398.
- Ashford, S. J., & Northcraft, G. B. (1992). Conveying More (or less) Than We Realize: The Role of Impression-management in Feedback-seeking. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 53(3), 310-334.
- Aziz, A. (1982). Toplumsallaşma ve Kitleleş İletişim. Ankara Üniversitesi.
- Balcı, A., Baltacı, A., Fidan, T., Cereci, C., & Acar, U. (2012). Örgütsel Sosyalleşmenin, Örgütsel Özdeşleşme ve Örgütsel Vatandaşlıkla İlişkisi: İlköğretim Okulu Yöneticileri Üzerinde Bir Araştırma. *Eğitim Bilimleri Araştırmaları Dergisi*, 2(2), 47-74.
- Baron, R. M., & Kenny, D. A. (1986). The Moderator-mediator Variable Distinction in Social Psychological research: Conceptual, Strategic, and Statistical Considerations. *Journal of Personality and Social Psychology*, 51(6), 1173–1182
- Bateman, T. S., & Crant, J. M. (1993). The Proactive Component of Organizational Behavior: A Measure and Correlates. *Journal of Organizational Behavior*, 14(2), 103-118.
- Bauer, T. N. & Erdoğan, B. (2011). Organizational Socialization Outcomes: Now and Into The Future. *Oxford Handbook Chapter*, Portland State University.
- Bauer, T. N., Bodner, T., Erdogan, B., Truxillo, D. M. & Tucker, J. S. (2007). Newcomer Adjustment During Organizational Socialization: A Meta-analytic Review of Antecedents, Outcomes, and Methods. *Journal of Applied Psychology*, 92(3), 707-721

- Bauer, T. N., Morrison E.W., & Callister, R. R. (1998). Organizational socialization: A Review and Directions for Future Research. *Research in Personnel and Human Resources Management, 16*, 149-214.
- Bauer, T. N., & Green, S. G. (1998). Testing The Combined Effects of Newcomer Information Seeking and Manager Behavior on Socialization. *Journal of Applied Psychology, 83*, 72-83.
- Bauer, T. N., & Green, S. G. (1994). Effect of Newcomer Involvement in Work-related Activities: A Longitudinal Study of Socialization. *Journal of Applied Psychology, 79*(2), 211- 223.
- Bayram, L. (2005). Yönetimde Yeni Bir Paradigma: Örgütsel Bağlılık. *Sayıştay Dergisi, 59*, 125-139.
- Becker, H. S. (1960). Notes on The Concept of Commitment. *American Journal of Sociology, 60* (1), 32-40.
- Belschak, F. D., Hartog, D. N., & Fay, D. (2010). Exploring Positive, Negative and Context-dependent Aspects of Proactive Behaviours at Work. *Journal of Occupational and Organizational Psychology, 83*(2), 267-273.
- Belschak, F. D., & Hartog, D. N. (2010). Pro-self, Prosocial, and Pro-organizational Foci of Proactive Behaviour: Differential Antecedents and Consequences. *Journal of Occupational and Organizational Psychology, 83*(2), 475-498.
- Bjørkelo, B., Einarsen, S., & Matthiesen, S. B. (2010). Predicting Proactive Behaviour at Work: Exploring The Role of Personality As An Antecedent of Whistleblowing Behaviour. *Journal of Occupational and Organizational Psychology, 83*(2), 371-394.
- Blau, G. (1999). Early-Career Job Factors Influencing the Professional Commitment of Medical Technologists. *Academy of Management Journal, 42*(6), 687-695.

- Bolino, M., Valcea, S., & Harvey, J. (2010). Employee, Manage Thyself: The Potentially Negative Implications of Expecting Employees to Behave Proactively. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 83(2), 325-345.
- Brass, D. J., Galaskiewicz, J., Greve, H. R., & Tsai, W. (2004). Taking Stock of Networks and Organizations: A Multilevel Perspective. *Academy of Management Journal*, 47(6), 795-817.
- Brink, K. E. (2003). New Hire Socialization: The Dynamic Relationships Among Individual Differences, Cognition, Affect, and Behavior. Unpublished Doctoral Dissertation, University of Georgia, Athens.
- Buchanan, B. (1974). Building Organizational Commitment: The Socialization of Managers in Work Organizations. *Administrative Science Quarterly*, 19(4), 533-546.
- Burke, S. A. (2009). Proactive Socialization: A Longitudinal Investigation of Newcomer Adjustment Inside Both an Institutionalized and Individualized Workplace. *Unpublished PhD. Thesis*, University of Wellington.
- Cable, D. M., & DeRue, D. S. (2002). The Convergent and Discriminant Validity of Subjective Fit Perceptions. *Journal of Applied Psychology*, 87, 875–884.
- Cooper-Thomas, H., Paterson, N. L., Stadler, J. M., & Saks A. M. (2014). The Relative Importance of Proactive Behaviors And Outcomes for Predicting Newcomer Learning, Well-being, and Work engagement. *Journal of Vocational Behavior*, 84, 318-331.
- Cooper-Thomas, H. D., & Burke, S. E. (2012). Newcomer Proactive Behavior: Can There Be Too Much of a Good Thing?. *The Oxford Handbook of Organizational Socialization*, 56-77.
- Cooper-Thomas, H. D., & Wilson, M. G. (2011). Influences on Newcomers' Adjustment Tactic Use. *International Journal of Selection and Assessment*, 19(4), 388-404.

- Cooper-Thomas, H., Anderson, N., & Cash, M. (2011). Investigating Organizational Socialization: A Fresh Look at Newcomer Adjustment Strategies. *Personnel Review*, 41(1), 41-55.
- Cooper-Thomas, H. D., & Anderson, N. (2005). Organizational Socialization: A Field Study Into Socialization Success And Rate. *International Journal of Selection and Assessment*, 13(2), 116-128.
- Cooper-Thomas, H., & Anderson, N. (2002), Newcomer Adjustment: The Relationship Between Organizational Socialization Tactics, Information Acquisition and Attitudes. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 75, 423-37.
- Çoştu, Y. (2009). Toplumsallaşma Kavram Üzerine Sosyolojik Bir Değerlendirme. *Dinbilimleri Journal*, 9(3), 117-140.
- Crant, J. M. (2000). Proactive Behavior In Organizations. *Journal of Management*, 26(3), 435-462.
- Çalık, T. (2003). İşgörenlerin Örgüte Uyumu (Örgütsel Sosyalizasyon). *Türk Eğitim Bilimleri Dergisi*, 2(1). 163-178.
- Çöl, G., & Gül, H. (2005). Kişisel Özelliklerin Örgütsel bağlılık Üzerine Etkileri ve Kamu Üniversitelerinde Bir Uygulama. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 19(1), 291-306.
- Dawley, D. D., Stephens, R. D., & Stephens, D. B. (2005). Dimensionality of Organizational Commitment In Volunteer Workers: Chamber of Commerce Board Members and Role ffillment. *Journal of Vocational Behavior*, 67(3), 511-525.
- Demirbaş, M., & Yağbasan, R. (2005). Sosyal Öğrenme Teorisine Dayalı Öğretim Etkinliklerinin, Öğrencilerin Bilimsel Tutumlarının Kalıcılığına Olan Etkisinin İncelenmesi. *Uludağ Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 18(2), 363-382.
- Demirel, E. T., & Derin, N. (2012). Tükenmişlik Sendromunun Örgütsel Bağlılığı Zayıflatıcı Etkilerinin Malatya Merkez'de Görev Yapan Hemşireler Üzerinde

İncelenmesi. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 17(2), 509-530.

Den Hartog, D. N., & Belschak, F. D. (2007). Personal Initiative, Commitment and Affect at Work. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 80(4), 601-622.

Dikili, A. (2012). Yeni Kariyer Yaklaşımlarına İlişkin Değerlendirmeler. *Süleyman Demirel Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi*, 17(2), 473-484.

Doğan, S., & Kılıç, S.(2007). Örgütsel Bağlılığın Sağlanmasında Personel Güçlendirmenin Yeri ve Önemi. *Erciyes Üniversitesi İİBF Dergisi*, 29, 37-61.

Durmuş, B., Yurtkoru, E.S. & Çinko, M. (2012) Sosyal Bilimlerde SPSS’le Veri Analizi, 4.Baskı, İstanbul, Beta.

El Akremi, A., Nasr, M. I., & Richebé, N. (2014) .Relational, Organizational and Individual Antecedents of The Socialization of New Recruits. *Association Internationale de Management Stratégique*, 17(5), 317-345.

Elenein, G. A. A., Davis, K., & Newstrom, J. W. (1989). Instructor's Manual to Accompany Davis & Newstrom Human Behavior at Work: Organizational Behavior. McGraw-Hill.

Enneking, J., & Kleiner, B. (2015). Excellence in Organizational Socialization. *Culture & Religion Review Journal*, 2, 60-67.

Fang, R., Duffy, M. K., & Shaw, J. D. (2011). The Organizational Socialization Process: Review and Development of A Social Capital Model. *Journal of Management*, 37(1), 127-152.

Feldman D. C. (1976). A Contingency Theory of Socialization. *Administrative Science Quarterly*, 21, 433-452.

Feldman, D. C. (1981). The Multiple Socialization of Organizational Members. *Academy of Management Review*, 6, 306-318.

- Filstad, C. (2011). Organizational Commitment Through Organizational Socialization Tactics. *Journal of Workplace Learning*, 23, 376-390.
- Filstad, C. (2004). How Newcomers Use Role Models In Organizational Socialization. *Journal of Workplace Learning*, 16(7), 396-409.
- Frese, M., Fay, D., Hilburger, T., Leng, K., & Tag, A. (1997). The Concept of Personal Initiative: Operationalization, Reliability and Validity In Two German Samples. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 70, 139-161.
- Fritz, C., & Sonnentag, S. (2007). Antecedents of Day-level Proactive Behavior: A Look at Job Stressors and Positive Affect During The Workday. *Journal of Management*. 35(1), 94-111
- Garavan, T., & Moreley, M. (1997). The Socialization of High-potential Graduates Into The Organization. *Journal of Managerial Psychology*, 12(2), 118-137.
- Grant, A. M., & Ashford, S. J. (2008). The Dynamics of Proactivity at Work. *Research In Organizational Behavior*, 28, 3-34.
- Griffin, M. A., Neal, A., & Parker, S. K. (2007). A New Model of Work Role Performance: Positive Behavior In Uncertain And Interdependent Contexts. *Academy of Management Journal*, 50(2), 327-347.
- Griffin, A. E. C., Colella, A., & Goparaju, S. (2000). Newcomer And Organizational Socialization Tactics: An Interactionist Perspective. *Human Resource Management Review*, 10, 453-474.
- Gruman, J. A., & Saks, A. M. (2011). Socialization Preferences and Intentions: Does One Size Fit All?. *Journal of Vocational Behavior*, 79(2), 419-427.
- Gruman, J. A., Saks, A. M., & Zweig, D. I. (2006). Organizational Socialization Tactics and Newcomer Proactive Behaviors: An Integrative Study. *Journal of Vocational Behavior*, 69, 90-104.

- Gül, H. (2003). Davranışsal Bağlılık Yaklaşımı ve Değerlendirmesi. *Celal Bayar Üniversitesi Yönetim ve Ekonomi Dergisi*, 10(1), 73-83.
- Gül, H. (2002). Örgütsel Bağlılık Yaklaşımlarının Mukayesesi ve Değerlendirmesi. *Ege Academic Review*, 2(1), 37-56.
- Güney, S. (2004). Açıklamalı Yönetim-Organizasyon ve Örgütsel Davranış Terimleri Sözlüğü. Siyasal Kitabevi.
- Haski-Leventhal, D., & Bargal, D. (2008). The Volunteer Stages and Transitions Model: Organizational Socialization of Volunteers. *Human Relations*, 61(1), 67-102.
- Hatmaker, D. M., Park, H. H., & Rethemeyer, R. K. (2011). Learning The Ropes: Communities of Practice and Social Networks In The Public Sector. *International Public Management Journal*, 14(4), 395-419.
- Jones, G. R. (1986), Socialization Tactics, Self-efficacy, and Newcomers' adjustments to Organizations. *Academy of Management Journal*, 29, 262-279.
- İbrahimoglu, N. (2008). Kişilik Özellikleri Açısından Örgüt-Kariyer Bağlılık Düzeyini Artırmada Sosyalizasyon ve Mentör Etkisi: Bir Örgüt Geliştirme Modeli. *Yayınlanmamış Doktora Tezi*, Hacettepe Üniversitesi SBE.
- İplik, N. (2009). Türkiye'deki Dört ve Beş Yıldızlı Otellerde Uygulanan Örgütsel Sosyalleşme Taktiklerinin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma. *Turizm Araştırmaları Dergisi*, 20(2), 185-196.
- Kammeyer-Mueller, J. D., Livingston, B.A., & Liao, H. (2011). Perceived Similarity, Proactive Adjustment and Organizational Socialization. *Journal of Vocational Behavior*, 78, 225-236.
- Kammeyer-Mueller, J. D., & Wanberg, C. R. (2003). Unwrapping The Organizational Entry Process: Disentangling Multiple Antecedents and Their Pathways to Adjustment. *Journal of Applied Psychology*, 88(5), 779.

- Kanten, P. (2014). Effect of Quality of Work Life on Proactive and Prosocial Organizational Behaviors: A Research on Health Sector Employees. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 19(1), 251-274.
- Kanten, P., & Yeşiltaş, M. (2013). Pozitif Örgütsel Davranışlar Üzerine Kavramsal Bir İnceleme. *Visionary E-Journal/Vizyoner Dergisi*, 4(8). 83-106.
- Kanter, R. M. (1968). Commitment and Social Organization: A Study of Commitment Mechanisms In Utopian Communities. *American Sociological Review*, 33 (4), 499-517.
- Kaplanoğlu, E. (2014). Mesleki Stresin Temel Nedenleri Ve Muhtemel Sonuçları: Manisa İlindeki SMMM'ler Üzerine Bir Araştırma. *Journal of Accounting & Finance*, 64, 131-150.
- Kaptanoğlu, N. B. (2011). İşletmelerde Kurumsallaşma Uygulamalarına Yönelik Çalışan Tutumlarının Örgüte Bağlılık ve İş Tatmini ile İlişkisi ve Bir Araştırma. *Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi*. Marmara Üniversitesi SBE.
- Kim, T., Cable, D. M., & Kim, S. (2005). Socialization Tactics, Employee Proactivity, and Person–Organization. *Journal of Applied Psychology*, 90(2), 232–241.
- Krasman, J. (2009). The Feedback-seeking Personality: Big Five and Feedback-seeking Behavior. *Journal of Leadership & Organizational Studies*. 17(1), 18-32.
- Leong, C. S., Furnham, A., & Cooper, C. L. (1996). The Moderating Effect of Organizational Commitment on The Occupational Stress Outcome Relationship. *Human Relations*, 49(10), 1345-1363.
- Louis, M. R. (1980). Surprise and Sense Making: What Newcomers Experience in Entering Unfamiliar Organizational Settings. *Administrative Science Quarterly*, 64, 226–251.

- Maier, G. W., & Brunstein, J. C. (2001). The Role of Personal Work Goals in Newcomers' Job Satisfaction and Organizational Commitment: A Longitudinal Analysis. *Journal of Applied Psychology, 86*(5), 1034-1042.
- Major, D. A., & Kozlowski, W. J. (1997). Newcomer Information seeking: Individual and Contextual Influences. *International Journal of Selection and Assessment, 5*(1), 16–28.
- Masterson, S. S., & Stamper, C. L. (2003). Perceived Organizational Membership: An Aggregate Framework Representing the Employee–organization Relationship. *Journal of Organizational Behavior, 24*, 473-490.
- Mathieu, J. E., & Zajac, D. M. (1990). A Review and Meta-analysis of The Antecedents, Correlates, and Consequences of Organizational Commitment. *Psychological Bulletin, 108*(2), 171-194.
- Menguç, B., Han, S. & Auh, S. (2007). A Test of A Model of New Salespeople's Socialization and Adjustment In a Collectivist Culture. *Journal of Personal Selling & Sales Management, XXVII* (2), 149–167.
- Messara, L., & Dagher, G. K. (2010). Proactive Personality: Organization vs Career Commitment. *Academy for Studies in Business, 2*(2), 117- 127.
- Meyer, J. P., Stanley, D. J., Herscovitch, L., & Topolnytsky, L.(2002). Affective, Continuance, and Normative Commitment toThe Organization: A Meta-analysis of Antecedents, Correlates, and Consequences. *Journal of Vocational Behavior, 61*(1), 20-52.
- Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1991). A Three-component Conceptualization of Organizational Commitment. *Human Resource Management Review, 1*(1), 61-89.
- Miller, V. D., Johnson, J. R., Hart, Z., & Peterson, D. L. (1999). A Test of Antecedents and Outcomes of Employee Role Negotiation Ability. *Journal of Applied Communication Research, 27*, 24-48.

- Miller, V. D., Jablin, F. M., Casey, M. K., Lamphear-Van Horn, M., & Ethington, C. (1996). The Maternity Leave As A Role Negotiation Process. *Journal of Managerial Issues*, 286-309.
- Miller, V. D., & Jablin, F. M. (1991). Information-seeking During Organizational Entry: Influences, Tactics, and A Model of The Process. *Academy of Management Review*, 16, 92-120.
- Mitchell, T. R., Holtom, B. C., Lee, T. W., Sablinski, C. J., & Erez, M. (2001). Why People Stay: Using Job Embeddedness to Predict Voluntary Turnover. *Academy of Management Journal*, 44(6), 1102-1112.
- Morrison, E. W. (2002). Newcomers' Relationships: The Role of Social Network Ties During Socialization. *Academy of Management Journal*, 45(6), 1149-1160.
- Morrison, E. W., & Phelps, C. C. (1999). Taking Charge at Work: Extrarole Efforts To Initiate Workplace Change. *Academy of Management Journal*, 42(4), 403-419.
- Morrison, E. W. (1993a). Longitudinal Study of The Effects of Information Seeking on Newcomer Socialization. *Journal of Applied Psychology*, 78, 173-183.
- Morrison, E. W. (1993b). Newcomer Information Seeking: Exploring Types, Modes, Sources, and Outcomes. *Academy of Management Journal*, 36(3), 557-589.
- Morrison, E. W., & Bies, R. J. (1991). Impression Management In the Feedback-Seeking Process: A Literature Review and Research Agenda. *Academy of Management Review*, 16(3), 522-541.
- Mortazavi, S., Nazemi, S., & Karimi Mazidi, A. (2013). How Institutional Socialization Tactics Affects The Drivers of Socialization; Newcomers Proactivity and Socialization Outcomes. *Research Journal of Recent Sciences*, 2(6), 11-16.
- Mowday, R. T., Porter, L. W., & Steers, R. M. (1982), *Employee-Organization Linkages: The Psychology of Commitment, Absenteeism and Turnover*. Academic Press, London.

- Mowday, R. T., Steers, R. M. & Porter, L. W. (1979). The Measurement of Organizational commitment. *Journal of Vocational Behavior*, 14, 223-247.
- Nelson, D. L., & Quick, J. C. (1991). Social Support and Newcomer Adjustment In Organizations: Attachment Theory at Work?. *Journal of Organizational Behavior*, 12(6), 543-554.
- Newton, L. A., & Shore, L. M. (1992). A Model of Union Membership: Instrumentality, Commitment, and Opposition. *Academy of Management Review*, 17(2), 275-298.
- Oliver, N. (1990). Rewards, Investments, Alternatives and Organizational Commitment: Empirical Evidence and Theoretical Development. *Journal of Occupational Psychology*, 63(1), 19-31.
- O'Reilly, C. A., & Chatman, J. (1986). Organizational Commitment and Psychological Attachment: The Effects of Compliance, Identification, and Internalization on Prosocial Behavior. *Journal of Applied Psychology*, 71(3), 492-499.
- Ostroff, C., & Kozlowski, S. W. (1993). The Role of Mentoring In The Information Gathering Processes of Newcomers During Early Organizational Socialization. *Journal of Vocational Behavior*, 42(2), 170-183.
- Ostroff, C. & Kozlowski, S. (1992). Organizational Socialization As A Learning Process: The Role of Information Acquisition. *Personnel Psychology*, 45(4), 849-874.
- Örücü, E., & Kışlalıoğlu, S. R. (2014). Örgütsel Bağlılık Üzerine Bir Alan Çalışması. *Uluslararası Yönetim İktisat ve İşletme Dergisi*, 10(22), 45-65.
- Özçelik, F. (2008). Örgütsel Sosyallşemenin Örgütsel Bağlılığa Etkisi: Bir Uygulama, *Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi*. Marmara Üniversitesi SBE.
- Özdevecioğlu, M. (2013). Algılanan Örgütsel Destek ile Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkilerin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma. *Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 18(2), 113-130.

- Özdevecioğlu, M., & Aktaş, A. (2007). Kariyer Bağlılığı, Mesleki Bağlılık ve Örgütsel Bağlılığın Yaşam Tatmini Üzerindeki Etkisi: İş-Aile Çatışmasının Rolü. *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 28, 1-20.
- Parker, S. K., Bindl, U. K., & Strauss, K. (2010). Making Things Happen: A Model of Proactive Motivation. *Journal of Management*, 36(4), 827-856.
- Parker, S. K., & Collins, C. G. (2010). Taking Stock: Integrating and Differentiating Multiple Proactive Behaviors. *Journal of Management*, 36(3), 633-662.
- Parker, S. K., Williams, H. M., & Turner, N. (2006). Modeling The Antecedents of Proactive Behavior at Work. *Journal of Applied Psychology*, 91(3), 636.
- Parker, S. K. (2000). From passive to proactive motivation: The importance of flexible role orientations and role breadth self-efficacy. *Journal of Applied Psychology*, 49(3), 447-469.
- Porter, L. W., Steers, R. M., Mowday, R. T. & Boulian, P. V. (1974). Organizational Commitment, Job Satisfaction, and Turnover Among Psychiatric Technicians. *Journal of Applied Psychology*, 59, 603-609.
- Powell, D. M., & Meyer, J. P. (2004). Side-bet Theory and The Three-component Model of Organizational Commitment. *Journal of Vocational Behavior*, 65(1), 157-177.
- Reichers, A. E. (1987). An Interactionist Perspective on Newcomer Socialization Rates. *Academy of Management Review*, 12, 278-287.
- Robbins, S. P. ve T. A. Judge. (2012). Örgütsel Davranış. İ. Erdem (çev.), İstanbul: Nobel Akademik Yayıncılık (orijinal baskı tarihi 2011).
- Rodopman, O. B. (2009). The Role of Proactivity During Organizational Entry: Proactive Socialization Tactics, Citizenship and Counterproductive Work Behaviors. Yayınlanmamış Doktora Tezi, Güney Florida Üniversitesi.

- Rusu, R. (2013). Organizational Commitment-From Its Beginnings Until Today. *Scientific Bulletin-Nicolae Balcescu Land Forces Academy*, 18(2), 181-186.
- Saeed, T., Abu Mansor, N. N., Siddique, S., Anis-ul-Haq, M., & Muhammad Ishaq, H. (2012). Organizational Socialization: Individual and Organizational Consequences. *International Journal of Academic Research*, 4(3), 96-101.
- Saks, A. M., & Gruman, J. A. (2014). Making Organizations More Effective Through Organizational Socialization. *Journal of Organizational Effectiveness: People and Performance*, 1(3), 261-280.
- Saks, A. M., & Gruman, J. A. (2012). Getting Newcomers on-board: A Review of Socialization Practices and Introduction To Socialization Resources Theory. *The Oxford Handbook of Organizational Socialization*, New York: Oxford University Press, 27-55.
- Saks, A. M., Gruman, J. A., & Cooper-Thomas, H. (2011). The Neglected Role of Proactive Behavior and Outcomes In Newcomer Socialization. *Journal of Vocational Behavior*, 79(1), 36-46
- Saks, A. M., & Gruman, J. A. (2011). Getting Newcomers engaged: The Role of Socialization Tactics. *Journal of Managerial Psychology*, 26, 383- 402.
- Saks, A.M., Uggerslev, K.L., & Fassina, N.E. (2007). Socialization Tactics and Newcomer Adjustment: A Meta-analytic Review and Test of A Model. *Journal of Vocational Behavior*, 70, 413-446.
- Saks, A. M. & Ashforth, B. E. (1997a). Organizational Socialization: Making Sense of The Past and Present As A Prologue For The Future. *Journal of Vocational Behavior*, 51(2), 234-279.
- Saks, A. M., & Ashforth, B. E. (1997b). Socialization Tactics and Newcomer Information Acquisition. *International Journal of Selection and Assessment*, 5(1), 48-61

- Saks, A. M., & Ashforth, B. E. (1996). Proactive Socialization and Behavioral Self-Management. *Journal of Vocational Behavior*, 48(3), 301-323.
- Salancik, G. R. (1977). Commitment and The Control of Organizational Behavior and Belief. *New Directions In Organizational Behavior*, 1, 54.
- Saruhan, Ş. C. & Özdemirci, A. (2011). *Bilim, Felsefe ve Metodoloji*. 2. Baskı. İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş..
- Scholl, R. W. (1981). Differentiating Organizational Commitment From Expectancy As A Motivating Force. *Academy of Management Review*, 6(4), 589-599.
- Simosi, M. (2010). The Role of Social Socialization Tactics In The Relationship Between Socialization Content and Newcomers' Affective Commitment. *Journal of Managerial Psychology*, 25, 301-327.
- Simintiras, A., Watkins, A., Ifie, K., & Georgakas, K. (2012). Individual and Contextual Influences on The Affective Commitment of Retail Salespeople. *Journal of Marketing Management*, 28(11-12), 1377-1398.
- Stebbins, R. A. (1970). On Misunderstanding The Concept of Commitment: A Theoretical Clarification. *Social Forces*, 48, 526-529.
- Steers, R. M. (1977). Antecedents and Outcomes of Organizational Commitment. *Administrative Science Quarterly*, 22(1), 46-56.
- Stumpf, S. A., & Hartman, K. (1984). Individual Exploration to Organizational Commitment of Withdrawal. *Academy of Management Journal*, 27(2), 308-329.
- Suliman, A. M. (2002). Is It Really Mediating Construct? The Mediating Role of Organizational Commitment In Work Climate-Performance Relationship. *Journal of Management Development*, 21(3), 170-183.
- Tang, C., Liu Y., Oh, H., & Weitz, B. (2014). Socialization Tactics of New Retail Employees: A Path Way To Organizational Commitment. *Journal of Retailing*, 90(1), 62-73.

- Taormina, R. J. (1997). Organizational Socialization: A Multidomain, Continuous Process Model. *International Journal of Selection and Assessment*, 5(1), 29-47.
- Uygur, A. (2007). Örgütsel Bağlılık ile İşgören Performansı İlişisini İncelemeye Yönelik Bir Alan Araştırması. *Journal of Commerce & Tourism Education Faculty*,1, 71-85.
- Van der Rijt, J., van de Wiel, M. W., Van den Bossche, P., Segers, M. S., & Gijssels, W. H. (2012). Contextual Antecedents of Informal Feedback In The Workplace. *Human Resource Development Quarterly*, 23(2), 233-257.
- Van der Velde, M. E., Ards, J. C., & Jansen, P. G. (2005). The Longitudinal Effect of Information Seeking on Socialisation and Development In Three Organisations: Filling The Research Gaps. *Canadian Journal of Career Development*. 4(2), 32-42.
- Van Maanen, J., & Schein, E.H. (1979). Toward A Theory of Organizational Socialization. *Research in Organizational Behavior*, 1, 209-64.
- Vos, A., Clippeler, I., & Dewilde, T. (2009). Proactive Career Behaviours and Career Success During The Early Career. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 82(4), 761-777.
- Vos, D.A., Buyens D. & Schalk R., (2003), Psychological Contract Development During Organizational Socialization: Adaptation Reality and The Role of Reciprocity, *Journal of Organizational Behavior*, 24, 537-559.
- Wallace, J. E. (2013). Social Relationships, Well-Being, and Career Commitment: Exploring Cross-Domain Effects of Social Relationships. *Canadian Review of Sociology*, 50(2), 135-153.
- Wanberg, C. R., & Choi, Y. (2012). Moving Forward: Next Steps For Advancing The Research And Practice of Employee Socialization. *The Oxford Handbook of Organizational Socialization*.

- Wanberg, C. R., & Kammeyer-Mueller, J. D. (2000). Predictors And Outcomes of Proactivity In The Socialization Process. *Journal of Applied Psychology*, 85, 373-385.
- Wang, M., Kammeyer-Mueller, J., Liu, Y., & Li, Y. (2015). Context, Socialization, And Newcomer Learning. *Organizational Psychology Review*, 5(1), 3-25.
- Wang, J., & Kim, T. (2013). Proactive Socialization Behavior In China: The Mediating Role of Perceived Insider Status And The Moderating Role of Supervisors' Traditionally. *Journal of Organizational Behavior*, 34, 389-406.
- Yang, J., Gong, Y., & Huo, Y. (2011). Proactive Personality, Social Capital, Helping, and Turnover Intentions. *Journal of Managerial Psychology*, 26(8), 739-760.
- Yıldırım, F., & İlhan, İ. Ö. (2010). Genel Öz Yeterlilik Ölçeği Türkçe Formunun Geçerlilik ve Güvenilirlik Çalışması. *Türk Psikiyatri Dergisi*, 21(4), 301-308.
- Yüceler, A. (2009). Örgütsel Bağlılık ve Örgüt İklimi İlişkisi: Teorik ve Uygulamalı Bir Çalışma. *Selcuk University Social Sciences Institute Journal*, 22, 445-458.
- Yürür, S., & Keser, A. (2010). İşe Bağlı Gerginlik ile İş Tatmini İlişkisinde Duygusal Tükenmenin Aracı Rolü. *Ankara Üniversitesi SBF Dergisi*, 65(04), 165-193.
- Zhang, Y., Liao, J., Yan, Y., & Guo, Y. (2014). Newcomers' Future Work Selves, Perceived Supervisor Support, and Proactive Socialization In Chinese Organizations. *Social Behavior and Personality: An International Journal*, 42(9), 1457-1472.



EK I: ANKET FORMU



ANKET FORMU

Kuruma Yeni Gelenlerin Uyguladıkları Sosyalizasyon Taktikleri Üzerine Bir Araştırma

Ekte yer alan anketin konusu, kuruma yeni gelen bireylerin uyguladıkları sosyalizasyon taktiklerinin başarılı bir sosyalleşme süreci üzerindeki etkisini ortaya koymaktır.

Formda yer alan ifadelere vereceğiniz cevaplarla çeşitli konulara ilişkin görüşlerinizi aktararak bu konuların incelenmesine katkıda bulunmuş olacaksınız. Hiçbir ifadenin doğru veya yanlış cevabı yoktur. **Önemli olan cevabın içtenlikle ve düşünülerek verilmesi ve cevaplanmamış madde bırakılmamasıdır.**

Araştırma için kimliğinizin belirlenmesi önemli olmadığından, anket formlarına lütfen **isim ve soyadı yazmayınız.** Cevaplamış olduğunuz anketler sadece araştırmacılar tarafından bilimsel amaçlarla değerlendirilecektir.

Katılımınız, ilgi ve yardımlarınız için şimdiden çok teşekkür ediyoruz.

NOT: ANKETE YANIT VERECEKLER KATILIMCILARIN MEVCUT İŞYERİNDE EN FAZLA 1 YILDIR ÇALIŞIYOR OLMASI GEREKMEKTEDİR.

Tez Danışmanı

Prof. Dr. Uğur YOZGAT

Yüksek Lisans Öğrencisi

Dilek GÜNGÖRMEZ

Lütfen öncelikle aşağıdaki bölümü doldurunuz:

1. Yaşınız: _____
2. Cinsiyetiniz: () Kadın () Erkek
3. Medeni Durumunuz: () Bekar () Evli
4. Eğitim düzeyiniz: () İlköğretim () Lise ()Yüksekokul
() Üniversite () Yüksek Lisans () Doktora
5. Sektörünüz: _____
6. Kaç aydır bu işyerinde çalışıyorsunuz? _____
7. Kaç yıldır çalışma hayatı içerisindeyiz? _____
8. Çalıştığımız işletmedeki pozisyonunuz: _____

Proaktif Sosyalizasyon Taktikleri Anketi

<i>İşte geçirdiğiniz bir haftayı düşündüğünüzde, aşağıdaki ifadelerle ilgili çalışma arkadaşlarınız ve yöneticilerinizle ne sıklıkta görüşürsünüz?</i>	Hiçbir Zaman	Nadiren	Bazen	Sık	Çok Sık
1.Genellikle işle ilgili olarak	1	2	3	4	5
2. İşin tamamlanmasına ilişkin prosedürler hakkında	1	2	3	4	5
3. İşe ilişkin problemlerle nasıl başa çıkılacağı ile ilgili olarak	1	2	3	4	5
4. İşteki belirli görevler hakkında	1	2	3	4	5
5. Kurumun hedeflerine ve zaman kısıtına uygun iş önceliklerinin belirlenmesi hakkında	1	2	3	4	5
6. İşle ilgili araç ve gereçlerin kullanımı hakkında	1	2	3	4	5
7. İşin nitelik ve niceliği hakkında	1	2	3	4	5
8. İş yükümlülükleri ve usulleri hakkında	1	2	3	4	5

<i>Performansınızla ilgili geri bildirim alma ihtiyacınızla ilgili olarak aşağıdaki ifadelere katılma derecenizi işaretleyiniz.</i>	(1) Kesinlikle Katılmıyorum ... (5) Kesinlikle Katılıyorum				
9. Yöneticimin ödüllendirdiği performans davranışlarını gözlemleyerek bunu kendi performansımı arttırmak için kullanırım.	1	2	3	4	5
10. Kendimi, çalıştığım kurumda benimle aynı pozisyondaki kişilerle karşılaştırırım.	1	2	3	4	5
11. Yöneticimin iş performansımı nasıl algıladığı ve değerlendirdiğini anlamak için bana yönelik davranışlarını dikkate alırım.	1	2	3	4	5
12. Yöneticim tarafından ödüllendirilen kişilerin özelliklerini gözlemleyerek bu bilgiyi çalışma hayatımda kullanırım.	1	2	3	4	5
13. İş performansım hakkında iş arkadaşlarımla görüşümü alırım.	1	2	3	4	5
14. İş performansım hakkında yöneticimden geribildirim isterim.	1	2	3	4	5
15. Yaptığım işteki ilerleme/yükselme potansiyelim hakkında yöneticimden geribildirim isterim.	1	2	3	4	5
<i>Aşağıdaki ifadelere katılma derecenizi işaretleyiniz?</i>	1) Kesinlikle Katılmıyorum ... (5) Kesinlikle Katılıyorum				
16. İşimle ilgili bir sorunla karşılaştığımda bunu tehdit olarak değil bir şans olarak görmeye çalışırım.	1	2	3	4	5
17. İşimle ilgili bir sorunla karşılaştığımda olumlu yanlarına bakmaya çalışırım.	1	2	3	4	5
18. İşimle ilgili bir sorunla karşılaştığımda bunu problemden ziyade bir üstesinden gelmem gereken bir durum gibi görmeye çalışırım.	1	2	3	4	5
19. Yöneticimle mümkün olduğunca çok zaman geçiririm.	1	2	3	4	5
20. Yöneticimle iyi ilişkiler kurmaya çalışırım.	1	2	3	4	5
21. Yöneticim tarafından tanınmak için çok çalışırım.	1	2	3	4	5
22. Kurumda farklı kademedeki insanlarla sohbet ederim.	1	2	3	4	5
23. Kendi departmanım dışındaki insanlarla(da) sosyalleşmeye çalışırım.	1	2	3	4	5
24. Kurumun diğer bölümlerinden mümkün olduğunca çok insanı kişisel olarak tanımaya çalışırım.	1	2	3	4	5

25. İnsanlarla sosyalleşmek için ofiste gerçekleştirilen etkinliklere katılıyorum.	1	2	3	4	5
26. Sosyalleşmek için kurum tarafından düzenlenen etkinliklere katılıyorum	1	2	3	4	5
27. Ofis partilerine katılıyorum.	1	2	3	4	5
28. İşte yapılmasını arzu ettiğim değişiklikler hakkında iş arkadaşlarım ve yöneticimle görüşürüm.	1	2	3	4	5
29. İşle ilgili bir görev verildiğinde, bu görevin uygunluğu hakkında iş arkadaşlarım ve yöneticilerimle görüşürüm.	1	2	3	4	5
30. İşyerimde benden istenenler hakkında iş arkadaşlarım ve yöneticimle görüşürüm.	1	2	3	4	5
31. Benimle ilgili beklentileriyle ilgili olarak iş arkadaşlarım ve yöneticimle görüşürüm.	1	2	3	4	5

Örgüte Bağlılık Anketi

<i>Aşağıdaki ifadelere katılma derecenizi işaretleyiniz?</i>	1) Kesinlikle Katılmıyorum ...				
	(5) Kesinlikle Katılıyorum				
32. Bu kurumun başarılı olmasına yardım etmek için normalde beklenenden daha fazla çaba harcamaya istekliyim.	1	2	3	4	5
33. Arkadaşlarıma kurumumun çalışmak için mükemmel bir yer olduğunu anlatırım.	1	2	3	4	5
34. Bu kurumda çalışmaya devam etmek için neredeyse her işte görevlendirilmeyi kabul edebilirim	1	2	3	4	5
35. Kendi değerlerimi ve kurumumun değerlerini çok benzer buluyorum.	1	2	3	4	5
36. Bu kurumun bir parçası olduğumu diğer insanlara söylemekten gurur duyuyorum.	1	2	3	4	5
37. Bu kurum en iyi performansı sergilemem için beni cesaretlendirir.	1	2	3	4	5
38. Çalışmak için birçok kurum arasından bu kurumu tercih ettiğim için çok memnunum.	1	2	3	4	5
39. Bu kurumun geleceği ile gerçekten ilgileniyorum.	1	2	3	4	5
40. Bu kurum, diğerleri arasında çalışabileceğim en iyi kurumdur.	1	2	3	4	5

Sosyal Bütünleşme Anketi

<i>Çalışma ortamınızdaki bireylerle olan ilişkilerinizi göz önünde bulundurarak; aşağıdaki ifadelere katılma derecenizi işaretleyiniz.</i>	1) Kesinlikle Katılmıyorum ... (5) Kesinlikle Katılıyorum				
41. Birlikte çalıştığım kişiler bana saygı duyarlar.	1	2	3	4	5
42. Çalışma arkadaşlarım beni içlerinden biri olarak kabul ederler.	1	2	3	4	5
43. Birlikte çalıştığım kişilerle iyi geçinirim.	1	2	3	4	5
44. Çalışma arkadaşlarım arasında kendimi rahat hissederim.	1	2	3	4	5