

**T.C.  
KOCAELİ ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**

**KAMUDA GÖREV YAPAN ÖĞRETMENLERİN ÖRGÜTSEL  
SOSYALLEŞME DÜZEYLERİ İLE ÖRGÜTSEL ADANMIŞLIKLARI  
ARASINDAKİ İLİŞKİDE İÇSEL GÜDÜLENMENİN ARACI ROLÜ**

**YÜKSEK LİSANS TEZİ**

**NUR KUYUMCU**

**ANABİLİM DALI : EĞİTİM BİLİMLERİ  
BİLİM DALI : EĞİTİM YÖNETİMİ TEFTİŞİ  
PLANLAMASI VE EKONOMİSİ**

**KOCAELİ- 2014**

**T.C.**  
**KOCAELİ ÜNİVERSİTESİ**  
**SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**

**KAMUDA GÖREV YAPAN ÖĞRETMENLERİN ÖRGÜTSEL  
SOSYALLEŞME DÜZEYLERİ İLE ÖRGÜTSEL ADANMIŞLIKLARI  
ARASINDAKİ İLİŞKİDE İÇSEL GÜDÜLENMENİN ARACI ROLÜ**

**YÜKSEK LİSANS TEZİ**

**NUR KUYUMCU**

**ANABİLİM DALI : EĞİTİM BİLİMLERİ**  
**BİLİM DALI : EĞİTİM YÖNETİMİ TEFTİŞİ**  
**PLANLAMASI VE EKONOMİSİ**

**DANIŞMAN: PROF. DR. CEVAT CELEP**

**Haziran, 2014**

**Kocaeli**

## KABUL VE ONAY SAYFASI

NUR KUYUMCU tarafından hazırlanan KAMUDA GÖREV YAPAN ÖĞRETMENLERİN ÖRGÜTSEL SOSYALLEŞME DÜZEYLERİ İLE ÖRGÜTSEL ADANMIŞLIKLARI ARASINDAKİ İLİŞKİDE İÇSEL GÜDÜLENMENİN ARACI ROLÜ adlı bu çalışma jürimizce Yüksek Lisans Tezi olarak kabul edilmiştir.

Jüri Üyesinin Unvanı, Adı-Soyadı ve Kurumu:

İmzası

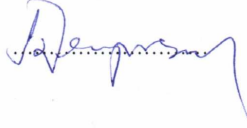
Jüri Üyesi : PROF. DR. CEVAT CELEP



Jüri Üyesi : DOÇ. DR. SONER POLAT



Jüri Üyesi : DOÇ. DR. ŞÜHEYDA GÖKTÜRK



Sınav Tarihi: 20 / 06 / 2014

Enstitü Yönetim Kurulunun Onay Tarih ve No: ~~25/06/2014~~ / ~~2014/12~~

## TEŞEKKÜR

Bu tezin hazırlanmasında bütün idari ve akademik yoğunluğuna rağmen, yönlendirme ve önerilerini benden esirgemeyen, günleri, haftaları ve ayları birlikte ve yanında öğrenerek geçirdiğim, tez yazım süreci dışında da bilgi ve tecrübelerini paylaşan değerli tez danışmanım Prof. Dr. Cevat CELEP'e teşekkürü bir borç bilirim.

Yüksek lisans eğitimim boyunca derslerinden ve çalışmalarından öğrendiğim, yenilendiğim ve yeni bakış açıları kazandığım, tez jürimde olmayı kabul ederek beni onurlandıran saygıdeğer hocalarım Doç. Dr. Şöheyda GÖKTÜRK ve Doç. Dr. Soner POLAT'a tezimin yöntem ve istatistiksel analizlerinde yoluma ışık tutarak beni aydınlatan sevgili çalışma arkadaşım ve mentorum Yrd. Doç. Dr. Tuğba KONAKLI'ya şükranlarımı sunarım. Bu çalışma ile onlara layık bir öğrenci olarak mezun olmayı diliyorum.

İş yaşamımda örgütsel sosyalleşmemi sağlayarak; içsel güdülenmemi artıran ve bu yolla mesleğime ve fakülteme daha yüksek düzeyde adanmamı sağlayan meslektaşlarım Ar. Gör. Zeynep ŞEN, Ar. Gör. Yaser ARSLAN ve Ar. Gör. Gizem GÜNÇAVDI'ya samimiyetleri ve destekleri için teşekkür ederim.

Araştırmanın uygulama sürecinde içtenlikle ve sorunsuz biçimde ölçme formlarını yanıtlayan tüm Milli Eğitim Bakanlığı mensupları, değerli öğretmen ve eğitim yöneticilerimize saygılarımı sunarım.

Son olarak, sabrı ve bitmek tükenmek bilmeyen desteği ile sevgili eşim Tolga KUYUMCU'ya, akademik yaşantımı her an destekleyen annem Ferhan, babam Nezih ve kardeşim Ekrem Can GÖĞÜŞ'e, içine henüz girmiş olmama rağmen tüm nezaket ve inançları için yeni ailem KUYUMCU'lara sonsuz teşekkürlerimi sunarım.

Nur KUYUMCU

Kocaeli, 2014

## İÇİNDEKİLER

TEŞEKKÜR.....	I
ÖZET.....	VI
ABSTRACT .....	VII
TABLolar LİSTESİ.....	IX
BÖLÜM I.....	1
GİRİŞ.....	1
<b>Problem</b> .....	1
<b>Amaç</b> .....	5
<b>Önem</b> .....	6
<b>Sayıtlar</b> .....	8
<b>Sınırlılıklar</b> .....	8
<b>Tanımlar</b> .....	9
<b>Araştırma Etiği</b> .....	10
<b>Kısaltmalar</b> .....	10
BÖLÜM II.....	11
İLGİLİ ALANYAZIN .....	11
<b>Örgütsel Adanmışlık</b> .....	11
<i>Örgütsel adanmışlık kuramları ve sınıflandırmaları</i> .....	14
<i>Tutumusal Adanmışlık Yaklaşımları</i> .....	15
<i>Etzioni'nin Adanmışlık Modeli (1961)</i> .....	15
<i>Kanter'in Adanmışlık Modeli (1968)</i> .....	16
<i>Buchanan'ın Adanmışlık Modeli (1974)</i> .....	16
<i>Mowday, Steers ve Porter'ın Adanmışlık Modeli (1980)</i> .....	17
<i>Meyer ve Allen'in Adanmışlık Modeli (1984)</i> .....	17
<i>O'Really ve Chatman'ın Adanmışlık Modeli (1986)</i> .....	18
<i>Penley ve Gould'un Adanmışlık Modeli (1988)</i> .....	19
<i>Davranışsal Adanmışlık Yaklaşımları</i> .....	19
<i>Becker'in Adanmışlık Modeli (1960)</i> .....	19

<i>Salancik'in Adanmışlık Modeli (1975)</i> .....	20
<i>İşgörenlerin Geliştirdiği Örgütsel Adanmışlığın Düzeyleri</i> .....	21
<i>Örgütsel Adanmışlığın Öncel ve Çıktıları</i> .....	23
<i>Örgütsel Adanmışlığın Öncelleri</i> .....	23
<i>Örgütsel Adanmışlığın Çıktıları</i> .....	26
<i>Öğretmenlerin Örgütsel Adanmışlığı</i> .....	26
<i>Okula Adanma</i> .....	28
<i>Çalışma Grubuna Adanma</i> .....	28
<i>Mesleğe Adanma</i> .....	28
<i>Öğretim İşlerine Adanma</i> .....	29
<i>Öğretmenlerin Adanmışlığına Etki Eden Faktörler</i> .....	29
<b>Örgütsel Sosyalleşme</b> .....	30
<i>Sosyalleşme Kavramı ve Tanımı</i> .....	31
<i>Örgütsel Sosyalleşme Kavramı ve Tanımı</i> .....	32
<i>Örgütsel Sosyalleşme Süreci</i> .....	34
<i>Örgüte Giriş</i> .....	38
<i>Ayrılma</i> .....	39
<i>Sosyalleşme</i> .....	39
<i>Örgütsel sosyalleşmenin doğası</i> .....	40
<i>Örgütsel sosyalleşmenin aşamaları</i> .....	40
<i>Örgütsel sosyalleşme taktikleri</i> .....	41
<i>Örgütsel Sosyalleşmenin Boyutları</i> .....	44
<i>Örgütsel Sosyalleşmenin Öncel ve Çıktıları</i> .....	46
<i>Örgütsel Sosyalleşmenin Öncelleri</i> .....	46
<i>Örgütsel Sosyalleşmenin Çıktıları</i> .....	47
<b>Güdülenme</b> .....	48
<i>Güdülenme Biçimleri</i> .....	50
<i>Dışsal Güdülenme</i> .....	51
<i>İçsel Güdülenme</i> .....	51
<i>Güdülenme Kuramları</i> .....	52
<i>İçerik Kuramları</i> .....	52

<i>Süreç Kuramları</i> .....	53
<b>İlgili Araştırmalar</b> .....	53
<i>Örgütsel Adanmışlık ve Örgütsel Sosyalleşme İlişkisini İnceleyen Araştırmalar</i> .....	54
<i>Örgütsel Adanmışlık ve İçsel GÜdülenme İlişkisini İnceleyen Araştırmalar</i> .....	55
<i>Örgütsel Sosyalleşme ve İçsel GÜdülenme İlişkisini İnceleyen Araştırmalar</i> .....	58
<b>BÖLÜM III</b> .....	<b>60</b>
<b>ARAŞTIRMA YÖNTEMİ</b> .....	<b>60</b>
<i>Araştırmanın Modeli</i> .....	60
<i>Örnekleme</i> .....	62
<i>Verilerin Toplanması</i> .....	63
<i>Ölçme Araçları</i> .....	63
<i>Demografik Özellikler</i> .....	64
<i>İçsel GÜdülenme Ölçeği</i> .....	64
<i>Örgütsel Sosyalleşme Ölçeği</i> .....	65
<i>Öğretmenlerin Örgütsel Adanmışlığı Ölçeği</i> .....	66
<i>Verilerin Çözümlemesi ve Yorumlanması</i> .....	67
<i>Regresyon Analizi İçin Sağlanması Gereken Önkoşullar</i> .....	68
<i>Aracılık İlişkisinin Kanıtlanması İçin Sağlanması Gereken Koşullar</i> .....	73
<b>BÖLÜM IV</b> .....	<b>75</b>
<b>BULGULAR ve YORUM</b> .....	<b>75</b>
<i>Örgütsel Sosyalleşmenin Öğretmenlerin İçsel GÜdülenmeleri Üzerindeki Etkisi</i> .....	75
<i>İçsel GÜdülenmenin Öğretmenlerin Örgütsel Adanmışlıkları Üzerindeki Etkisi</i> .....	77
<i>Örgütsel Sosyalleşmenin Öğretmenlerin Örgütsel Adanmışlıkları Üzerindeki Etkisi</i> .....	79
<i>Örgütsel Sosyalleşme ve Örgütsel Adanmışlık Arasındaki İlişkide İçsel GÜdülenmenin Aracı Etkisi</i> .....	80
<b>BÖLÜM V</b> .....	<b>82</b>
<b>SONUÇ, TARTIŞMA ve ÖNERİLER</b> .....	<b>82</b>
<i>Sonuç ve Tartışma</i> .....	82

<b>Öneriler</b> .....	84
<i>Uygulayıcılara Öneriler</i> .....	85
<i>Araştırmacılara Öneriler</i> .....	88
<b>KAYNAKÇA</b> .....	89
<b>EK 1- : Örgütsel Sosyalleşme Ölçeği Kullanım İzni</b> .....	109
<b>EK-2: İçsel Güdülenme Ölçeği Kullanım İzni</b> .....	110
<b>EK-3: Örgütsel Adanmışlık Ölçeği Kullanım İzni</b> .....	111
<b>EK-4: Valilikten Alınan Uygulama İzni</b> .....	112



## ÖZET

Bu araştırmanın amacı, öğretmenlerin örgütsel adanmışlık davranışları ile örgütsel sosyalleşme davranışları arasındaki ilişkide içsel güdülenmenin aracı rolünün belirlenmesidir.

Çalışma tarama modelinde bir araştırma olup, araştırmanın çalışma grubunu 2013-2014 eğitim- öğretim yılında Kocaeli ilindeki temel eğitim kurumlarında görev yapan 323 öğretmen oluşturmaktadır. Araştırma amacı doğrultusunda katılımcılara 10 Şubat 2014-14 Mart 2014 tarihleri arasında Mottaz (1985) tarafından geliştirilen ve daha sonra Dündar vd. (2007) tarafından Türkçe'ye uyarlaması yapılan "İçsel Motivasyon Ölçeği", Erdoğan (2012) tarafından geliştirilen 'Örgütsel Sosyalleşme Ölçeği- ÖSÖ" ve Celep (2000) tarafından geliştirilen "Öğretmenlerin Örgütsel Adanmışlığı Ölçeği- ÖAÖ" uygulanmıştır. Araştırma örnekleme uygun örnekleme (convenience sampling) yöntemi ile belirlenmiştir. Elde edilen veriler SPSS 15 İstatistiksel Veri Analizi programında incelenmiştir. Verilerin işlenmesinde regresyon analizine başvurulmuştur.

Araştırma bulgularına göre, kriter-yordayıcı, kriter-aracı ve yordayıcı-aracı değişkenler arasında pozitif anlamlı ilişki saptanmıştır. Ayrıca içsel güdülenmenin örgütsel sosyalleşme ve örgütsel adanmışlık ilişkisinde kısmi aracı rolünün olduğu tespit edilmiştir. Bu bulguya dayanarak, öğretmenlerin örgütsel sosyalleşmelerinin sağlanarak, ya da örgütsel sosyalleşme düzeylerinin artırılarak; onların içsel olarak güdülenebileceği ve bu yolla örgütsel adanmışlıklarının artırılabilceği söylenebilir.

**Anahtar Kelimeler:** örgütsel adanmışlık, örgütsel sosyalleşme, içsel güdülenme

## ABSTRACT

This study aims to determine the mediator role of intrinsic motivation of teachers; on the relationship between their organizational commitment and organizational socialization behaviours.

The study is a descriptive study and the study group consisted of 323 teachers who work in K-12 schools at Kocaeli on 2013-2014 academic year. Towards the purpose of this research; “Intrinsic Motivation Scale” which was developed by Mottaz (1985) and translated into Turkish by Dündar and his friends (2007), “Organizational Socialization Scale” which was developed by Erdoğan (2012) and “Organizational Commitment of Teachers Scale” which was developed by Celep (2000) were distributed to participants between the dates February 10, 2014- March 14, 2014. The sample of this study determined by convenience sampling. The data obtained were examined with SPSS 15 Statistical Data Analyses Programme. The hypotheses were tested with regression analyses.

According to the findings positive significant relation was determined between dependent- independent, dependent- mediator and independent-mediator variables. Also, the partial mediator role of intrinsic motivation on the relationship between organizational socialization and organizational commitment was determined. Based on these findings, we could assert that by ensuring or increasing organizational socialization of teachers; they can be motivated intrinsically and with the help of this, their organizational commitment may be increased.

**Keywords:** organizational socialization, organizational socialization, intrinsic motivation

**ŞEKİLLER LİSTESİ**

Şekil 1 - Öncül Oryantasyon ve Sosyalleşme Süreci .....	37
Şekil 2 - Örgütsel Sosyalleşme Sürecinin Aşamaları .....	40
Şekil 3 - Örgütsel Sosyalleşme Taktikleri .....	43
Şekil 4 - Regresyon Modeli- Yordayıcı ve Kriter Değişkenler .....	61
Şekil 5 - Aracı Değişkenli Regresyon Modeli .....	61
Şekil 6 - Regresyon Modelinin Standartlaştırılmış Hata ve Tahmin Edilen Standartlaştırılmış Değerleri Arasındaki Dağılımı Gösteren Saçılma Diyagramı.....	72
Şekil 7 - Baron ve Kenny'nin Aracı Değişken Analiz Modeline Göre Düzenlenen Regresyon Modeli .....	73

### TABLOLAR LİSTESİ

Tablo 1 - İşgörenler Açısından Farklı Adanmışlık Düzeylerinin Sonuçları .....	21
Tablo 2 - Örgüt Açısından Farklı Adanmışlık Düzeylerinin Sonuçları .....	22
Tablo 3 - Katılımcıların Demografik Özelliklerini Gösteren Yüzde ve Frekans Değerleri .....	62
Tablo 4 - İçsel Güdülenme Ölçeği Güvenilirlik Analizi Sonucu.....	65
Tablo 5 - Örgütsel Sosyalleşme Ölçeği Güvenilirlik Analizi Sonucu .....	66
Tablo 6 - Öğretmenlerin Örgütsel Adanmışlığı Ölçeği Güvenilirlik Analizi Sonucu.....	67
Tablo 7 - İçsel Güdülenme Puanlarının Normalliğini Denetlemek Amacıyla Yapılan Bir Örneklem Kolmogorov Smirnov Testi Sonuçları.....	69
Tablo 8 - Örgütsel Sosyalleşme Puanlarının Normalliğini Denetlemek Amacıyla Yapılan Bir Örneklem Kolmogorov Smirnov Testi Sonuçları.....	69
Tablo 9 - Örgütsel Adanmışlık Puanlarının Normalliğini Denetlemek Amacıyla Yapılan Bir Örneklem Kolmogorov Smirnov Testi Sonuçları .....	70
Tablo 10 - Örgütsel Adanmışlık Puanlarının Örgütsel Sosyalleşme ve İçsel Güdülenme Puanları Arasındaki İlişkinin Derecesini Sınayan Varyans Analizi (ANOVA) Sonuçları.....	70
Tablo 11 - Örgütsel Adanmışlık, Örgütsel Sosyalleşme ve İçsel Güdülenme Puanları Arasındaki İlişkiyi Belirlemek Amacıyla Yapılan Pearson Korelasyon Analizi Sonuçları .....	71
Tablo 12 - Örgütsel Sosyalleşme ve İçsel Güdülenme Arasında Kurulan Regresyon Analizi Sonuçları.....	75
Tablo 13 - Örgütsel Sosyalleşme Puanları ile İçsel Güdülenme Puanları Arasındaki İlişkinin Derecesini Sınayan Varyans Analizi (ANOVA) Sonuçları.....	76
Tablo 14 - Regresyon Denklemindeki Katsayı ve Sabitleri İçeren Katsayılar.....	76
Tablo 15 - İçsel güdülenme ile örgütsel adanmışlık arasında kurulan regresyon analizi sonuçları.....	77
Tablo 16 - İçsel Güdülenme Puanları ile Örgütsel Adanmışlık Puanları Arasındaki İlişkinin Derecesini Sınayan Varyans Analizi (ANOVA) Sonuçları.....	78
Tablo 17 - Regresyon Denklemindeki Katsayı ve Sabitleri İçeren Katsayılar.....	78
Tablo 18 - Örgütsel Sosyalleşme İle Örgütsel Adanmışlık Arasında Kurulan Regresyon Analizi Sonuçları.....	79
Tablo 19 - Örgütsel Sosyalleşme Puanları ile Örgütsel Adanmışlık Puanları Arasındaki İlişkinin Derecesini Sınayan Varyans Analizi (ANOVA) Sonuçları.....	79

Tablo 20 - Regresyon Denklemindeki Katsayı ve Sabitleri İçeren Katsayılar.....	80
Tablo 21 - Örgütsel Adanmışlık, Örgütsel Sosyalleşme ve İçsel Güdülenme Değişkenleri Arasında Kurulan Regresyon Analizi .....	81

## BÖLÜM I

### GİRİŞ

Bu bölümde; araştırmanın problemi tanımlanmış, amacı geliştirilmiş, önemi belirtilmiş, sınırlılıkları çizilmiş ve önemli kavramlar tanımlanmıştır.

#### Problem

On dokuzuncu yüzyılın sonlarında “psikoloji” biliminin ortaya çıkışı ile beraber “sosyal psikoloji” kavramının da gündeme geldiği söylenebilir. Psikoloji doğrudan bireyin davranışları ile ilgilenirken, sosyal psikoloji toplum içindeki bireyi inceler. Bu noktadan hareketle grup, grup içinde birey ve bireyin grup ile olan ilişkileri dahil olmak üzere pek çok araştırma konusu ortaya çıkmıştır. Bireyin bir ferdi olduğu toplumda nasıl davranması gerektiği sorunsalı bu konuların hemen ardından cevaplanması gereken bir soru olarak ortaya çıkmıştır.

Toplum; kendisini oluşturan kalabalıkların ve onları oluşturan bireylerin teker teker üzerinde ve bireylerin düşüncelerinden çok farklı olabilen bir ortak bilince sahip topluluklardan oluşmaktadır (Le Bon, t.y.; akt. Hortaçsu, 1998, s.13). Yani grup davranışı, kendisini oluşturan bireylerin davranışları toplamından daha farklıdır. Bu nedenler grup içinde birey ayrı bir inceleme konusu olarak ele alınmalıdır.

Toplumun mevcut değer ve normlarının bireylere öğretilmesi süreci toplumsallaşma olarak adlandırılmaktadır. Sosyal bilimlerde geçen anlamıyla toplumsallaşma ve sosyalleşme aynı anlama gelmektedir. Toplumsallaşma sürecinde birey kendi toplumunun bir üyesi olmayı,

toplumu tarafından kabul gören davranış örüntülerini, insanın davranışlarına yön veren, bunları belirleyip şekillendiren temel toplumsal ve kültürel değerleri öğrenir ve bunları içselleştirerek kendi yaşamında uygular.

Örgüt kuramlarında sosyalleşmenin tanımları yapılırken bazı vurgular üzerinde durulmuştur. Bireyin örgüt içinde varoluşunu vurgulayan tanımlar örgütsel sosyalleşmeyi, “bireylerin örgüt dışından örgüte katılmaları (Feldman, 1980), dışardan biri olmaktan çıkarak içeriden biri olmayı sağlayan bir değişim süreci (Balcı, 2000, s.11)” olarak tanımlamaktadır. Öğrenmeyi vurgulayan tanımlar örgütsel sosyalleşmeyi “örgütteki ipuçlarını işgörenlere öğretme, doktrine etme ve onları yetiştirme süreci (Schein, 1983), bireyin belirli bir örgütte çalışabilmesi için gerekli bilgi ve becerileri kazanması süreci (Morrison, 1993, s.173), kişinin kendi kümesi ya da kültürü içinde yaşayanlar gibi davranmayı öğrenmesi (Can, 1999, s.321; Demirel, 2001, s.125)” biçiminde ifade ederken, bireyin örgüte uyumunu vurgulayan tanımlar ise aynı kavramı “örgütün bireye maaş, iş güvencesi gibi değerli çıktılara karşılık yasal taleplerini dayatması ve böylece bireyin uyumu için sergilenen baskı (Steers, 1981), örgütsel ve bireysel tutum ve değerlerin uzlaştırılması süreci (Çelik, 2002, s.45), bireyi işleyen sisteme hazırlamak (Etzioni, 1975, s.246) ve yeni durumun parçası olmak” şeklinde açıklamaktadır.

Örgütte bireylerin etkin biçimde çalışabilmesi, bireyin ve örgütün amaçlarının örtüşmesi ve bireyin bunları içselleştirmesi, amaçları gerçekleştirmek için üstün bir çaba göstermesi ve istek duyması ile ilgilidir. Bu noktada bireyin örgüt içinde sosyalleşmesi ve örgütün amaçlarına adanmasının ne kadar iç içe olduğu görülmektedir.

Örgütün amaç ve değerlerini benimseme, bunun gerçekleştirilmesi için beklenilenin ötesinde çaba gösterme, örgütsel üyeliği sürdürme arzusuna dayalı olan davranışsal eğilimler örgütsel sosyalleşmenin örgütle özdeşleşme bağlamında etkili olduğu kadar; örgütsel adanmışlık kavramının da içinde yer almaktadır.

Daha sosyal olan yeni işgörenlerin, uzun süredir aynı örgütte görev yapan çalışma arkadaşlarından daha adanmış olmaları beklenmektedir. Örgütsel sosyalleşme işgörenlere yapılandırılmış deneyimler aracılığıyla bireylerin rollerine ilişkin kaygı, karmaşa ve endişelerinin

üstesinden gelmelerine yardımcı olacak bilgiyi sağlamaktadır. Bu da işgörenlerin örgüte bağlılıklarını ve aidiyetlerini artırabilir (Allen ve Meyer, 1990). Sosyalleşmenin adanmışlığı artırdığı görüşünün yanında Chao, Kelly, Wolf, Klein ve Gardner (1994) bu görüşün her işgörende aynı oranda etkili olamayabileceğini öne sürmektedir. İşe yeni başlayan işgörenler, örgütten bütün olarak ve örgütün normları, hedefleri, tarihi, değerleri, süreçleri, dili ve diğer özellikleri açısından ne kadar öğrendiklerine bağlı olarak sosyalleşme düzeylerinde çeşitlilik gösterirler. Aynı zamanda işgörenlerin sosyalleşme düzeyleri, örgütte etkin biçimde çalışmalarını için gereken kişilerarası ilişkileri geliştirme derecelerine bağlı olarak da çeşitlilik gösterir (Mitus, 2006). Sosyalleşme düzeylerindeki bu çeşitlilik işgörenlerin farklı adanmışlık düzeylerine sahip olabileceklerini işaret etmektedir.

Yukarıda bahsedilenlerden de anlaşılacağı gibi sosyalleşmenin işgörenlerin özellikle de yeni işgörenlerin adanma düzeylerini etkileyen bir düzenek olduğu bilinmektedir (Ashforth ve Saks, 1996; Saks, Uggerslev ve Fassina, 2007). Ayrıca örgüt içindeki iş deneyimlerinin bir sonucu olarak ortaya çıkan diğer adanmışlık türleri ile de ilişkili olduğu söylenebilir (Kanungo, 1982).

Girdisi insan olan dinamik ve etkileşimli örgütler olan eğitim örgütleri, ürettikleri çıktılar açısından toplumlar için oldukça önemlidir. Eğitim örgütlerinin işleyiş sürecinin en önemli parçalarından biri olan öğretmenlerin, süreçteki çeşitli değişkenlere yönelik tutum, ilgi ve duyguları süreci oldukça etkilemektedir. Öğretmenlerin yaptıkları işe, öğrencilerine, çalışma ortamlarına ve çalışma arkadaşlarına duydukları bağlılık ve mesleklerine hissettikleri tutku onların eğitim sürecine olan katkılarını etkilemektedir. Bu bağlılık ve geliştirilen tutumun tamamı “öğretmenlerin örgütsel adanmışlığı” olarak tanımlanmaktadır. Meslek olarak öğretmenlik, içsel güdülerden ilham alan bir yapıya sahiptir. Mesleğin amaç ve değerleri, öğretmenlerin mesleğe adanmalarında ve içsel yönelimlerinde etkili olmaktadır.

Alanyazında örgütsel adanmışlık ve içsel güdülenme ilişkisini inceleyen araştırmalar içsel güdülenmenin örgütsel adanmışlığın bütününün ya da bazı boyutlarının yordayıcısı olduğunu öne sürmektedir (Chong, Wong ve Lau, 2011; Eby, Freeman, Galletta, 2011; Lam ve Gurland, 2008; Moon, 2000). Örgütsel adanmışlığın dış koşulların kontrol edici etkisi ortadan kalktığında,



etkinliklerin bireyin kendisinden kaynaklandığı ve başarılı sonuçlardan elde edilen ödüllerin önemli olduğu örgütlerde, içsel güdülenme kavramıyla ilintili olduğu ifade edilmektedir (Deci ve Ryan, 1985). Gdülenmenin dışsal ve içsel olmak üzere 2 farklı türünden bilişsel ağırlığa sahip olan içsel güdülenme; duyuşsal yanı ağır basan örgütsel adanmayı etkilemektedir. İş hedeflerine yönelik gönüllü isteğin, duyguların, inançların uyanması sonucunda birey çalıştığı örgüte daha fazla yakınlık duymaktadır.

Öğretmenlik mesleği çerçevesinde bakıldığında dışsal güdülenme ve adanma odaklarından elde edilen doyumun diğer mesleklere kıyasla oldukça az olduğu söylenebilir (Celep, 2000). Bu nedenle öğretmenlerin mesleki adanmışlıklarında içsel öğelerin devreye sokulması okullarda çözülmesi gereken sorunlar arasındadır. Öğretmenlerin, yetersiz ekonomik koşullar, düşük toplumsal saygınlık, çalışma koşullarının elverişsizliği, yaratılamayan örgüt kültürü vb. nedenlerden ötürü dış kaynaklı adanma odaklarına sahip olmadıkları söylenebilir. Elbette bu sorunların giderilmesi ile eğitim örgütlerde edim düzeyinin artması, aynı zamanda öğretmenlerin de mesleklerinde gösterdikleri çaba, işlerine duydukları tutku ve öğretme arzularında değişikliklerin ortaya çıkması beklenebilir. Ancak öğretmenlik mesleğinin manevi boyutunun, bu tür dışsal güdülenin doyurulmasından daha önde geldiği söylenebilir.

Ürünü soyut ve zor elde edilen bir meslek olarak öğretmenlik, oldukça özveri ve gayret gerektiren bir meslektir. Genellikle bir gönül işi olarak ifade edilen bu mesleğin işgörenlerini güdülemenin yolu örgütsel, yönetsel ve psiko-sosyal yollardan geçmektedir. Karara katma, izin konusunda kolaylık sağlama, mesleki ve kişisel gelişim olanakları sunma, örgütsel adaleti sağlama gibi konularda eğitim yöneticilerinin öğretmenleri örgütsel ve yönetsel yollarla güdüledikleri bilinirken, teşekkür-takdir etme, değer verme, özel yaşama saygı duyma, özel sorunların çözümü için yardımcı olma psiko-sosyal güdülenme yollarından sayılmaktadır (Çiçek Sağlam, 2003, s.2). İşgörenler arasında iyi ilişkilerin gelişmesi için çeşitli sosyal etkinlikler düzenleme ve bireyin; örgütün kural, değer, amaç ve normlarını meslektaşları aracılığıyla öğrenerek edim düzeyini arttırmasını sağlama, bu psiko-sosyal güdüleme araçlarının “örgütsel sosyalleşme” kapsamında değerlendirilebilecek biçimlerindedir. Dahası yapılan çalışmalara bakıldığında, değişkenlerin birbirleriyle doğrudan ilişkisine yönelik çalışmalar varken, aracı ve farklılaştırıcı bir değişkenin var olduğu çalışmaların mevcut olmadığı görülmektedir. Bu nedenle

örgütsel sosyalleşme, içsel güdülenme ve örgütsel adanmışlık kavramları arasındaki çok boyutlu ilişkinin incelenmesi ve bu değişkenlerin birbirleri üzerindeki etkisinin belirlenmesi; öğretmenlerin bir parçası oldukları eğitim örgütlerine adanma düzeylerini ve dolayısıyla da örgütün edim ve etkililik düzeyini artırabilecek bulguların yorumlanmasına bağlıdır.

Bu araştırma örgütsel adanmışlığı olası artıran değişkenlerin doğrudan ve dolaylı rolü üzerine odaklanmıştır. Araştırmanın problemi “örgütsel sosyalleşme davranışı; Kocaeli ilindeki resmi temel eğitim kurumlarında görev yapan öğretmen ve eğitim yöneticilerinin içsel güdülenmelerini artırması aracılığıyla onların örgütsel adanmışlıkları ile ilişki göstermekte midir?” olarak belirlenmiştir.

### **Amaç**

Kocaeli ilindeki resmi temel eğitim kurumlarında görev yapan öğretmenlerin örgütsel adanmışlık düzeyleri üzerinde etkisi olan, örgütsel sosyalleşme ve içsel güdülenme değişkenlerinin bu değişkeni yordama düzeylerinin ve örgütsel adanmışlık düzeylerindeki değişimi açıklamadaki rollerinin belirlenmesi bu araştırmanın temel amacıdır. Örgütsel sosyalleşmenin “kişilerarası ilişkiler, örgüt tarihi ve örgüt dili, mesleki yeterlik, örgütsel amaç ve değerlere uyum ve örgüt politikası” boyutları temele alınarak; bu boyutlarla öğretmenlerin örgütsel adanmışlıklarının “okula adanma, öğretim işlerine adanma, öğretmenlik mesleğine adanma ve çalışma grubuna adanma” boyutları arasındaki ilişkide; öğretmenlerin örgütsel sosyalleşmeleri sonucunda meydana çıkan içsel güdülenme artışının aracı rolü incelenmektedir. Bu genel amaç doğrultusunda araştırmanın alt amaçları şu şekilde belirlenmiştir:

- 1) Öğretmenlerin örgütsel sosyalleşme puanlarındaki değişimin, onların içsel güdülenme puanlarında bir değişmeye neden olup olmadığını belirlenmesi
- 2) Öğretmenlerin içsel güdülenme puanlarındaki değişimin, onların örgütsel adanmışlık puanlarında bir değişmeye neden olup olmadığını belirlenmesi

- 3) Öğretmenlerin örgütsel sosyalleşme puanlarındaki değişimin, onların örgütsel adanmışlık puanlarında bir değişmeye neden olup olmadığını belirlenmesi
- 4) Öğretmenlerin örgütsel sosyalleşme ve örgütsel adanmışlıkları arasındaki ilişkide içsel güdülenmenin aracı rolünün olup olmadığını belirlenmesi

### Önem

Örgütün etkin ve verimli biçimde çalışması, örgütteki işgörenlerin etkin ve verimli çalışmasına bağlıdır. Bu da örgütteki işgörenlerin örgüte tam uyumunun sağlanması, örgütün amaç ve değerlerini içselleştirmeleri ile ilgilidir.

Eğitim işgörenlerinin bireysel amaç, değer ve tutumları ile örgütün amaç, değer ve tutumları örtüştüğünde eğitim örgütünden en verimli ürün elde edilir. Bu açıdan incelendiğinde örgütsel sosyalleşmenin sistemin bütünü açısından ne derece önemli olduğu açıkça görülmektedir.

Örgütsel sosyalleşmenin adanmışlık alanyazınında nadiren incelendiği, farklı adanmışlık odakları ile ilişki arayışında yalnız bırakıldığı görülmektedir. Gerçekten, veri eksikliği yüzünden örgütsel sosyalleşmeyi belirleyici faktör olarak bile almayan, örgütsel adanmışlığın ilişkili olduğu etkenleri yüzeysel biçimde inceleyen meta-analizler (Mathieu ve Zajac, 1990; Meyer ve diğerleri, 2002; akt. Cohen, 2003) bulunmaktadır. Sosyalleşme üzerine yapılan iki metaanalizden (Bauer ve Bodner, Erdogan, Truxillo ve Tucker, 2007; Saks, Uggerslev ve Fassina, 2007) az sayıda araştırmanın (Allen and Meyer, 1990; Ashforth and Saks, 1996; Ashforth, Saks ve Lee, 1998; Baker ve Feldman, 1990; Darvish, Ashtiani, Kafashzadeh ve Farid, 2012; Manzoor ve Naeem, 2011) örgütsel sosyalleşme ve adanmışlık ilişkisini incelediği anlaşılmaktadır. Örneğin Darvish ve diğerleri (2012) İran'da yaptıkları çalışmada örgütsel sosyalleşme ve örgütsel adanmışlık arasında doğrudan ve pozitif yönlü anlamlı ilişki tespit etmişlerdir. Meyer ve Allen (1997) örgütsel sosyalleşmenin en fazla işgörenlerin normatif adanmışlıkları üzerinde anlamlı

etkiye sahip olduğunu gözlemlemişlerdir. Yine Manzoor ve Naeem (2011) de Pakistan’da yaptıkları araştırmada örgütsel sosyalleşmenin işgörenlerin örgütsel adanmışlığını artırarak onların işi bırakma davranışını azalttığını saptamıştır.

Araştırmaların çoğu, bu ilişkide örgütsel adanmışlığı sosyalleşmenin bağımlı bir değişkeni ya da sosyalleşme ve çıktılar arasındaki ilişkide aracı rol oynayan bir değişken olarak incelemektedir (Gruman, Saks ve Zweig, 2006; Klein, Fan ve Preacher, 2006; Riordan, Weatherly, Vandenberg ve Self, 2001). Örgütsel adanmışlık ve sosyalleşme arasındaki ilişkiyi inceleyen araştırmaların sayısının azlığı şaşırtıcıdır ve adanmışlığı kavrayışımızda bir boşluk oluşturmaktadır. Örgütsel adanmışlığın, sosyalleşmenin “işgörenin iş tanımından kaynaklanan rolleri yani beklenen rol davranışı (in-role performance), işgörenin örgütü oluşturan bir birey oluşundan kaynaklanan rolleri yani beklenti ötesi rol davranışı (extra-role performance) ve işi bırakma davranışı” gibi çıktılarını etkilediği (Cohen, 2003), aynı zamanda sosyalleşmenin işgörenlerin özellikle de işe yeni başlayan bireylerin adanmışlığını etkileyen bir mekanizma olduğu bilinmektedir (Ashforth ve Saks, 1996; Saks ve diğerleri, 2007).

İşgörenlerin güdülenme düzeylerinin de örgütsel sosyalleşme ve adanmışlık gibi örgütlerin etkililik ve verimlilikleri ile doğrudan ilgili olduğu bilinmektedir. Öğretmenlerin güdülenme düzeylerinin artmasının eğitim süreçlerinin dolayısıyla da eğitim örgütlerinin verimliliğini artırdığı düşünülebilir.

Bu araştırma ülkemizde öğretmenlerin örgütsel sosyalleşme düzeyleri ile onların örgütsel adanmışlıkları arasındaki ilişkiyi inceleyerek, bu ilişkide içsel güdülenme düzeylerinin aracı etkisini inceleyen ilk çalışma olması nedeniyle alanyazında benzerine rastlanmamıştır. Araştırmanın ileride yapılacak çalışmalara örgütsel dinamiklerin bir tablosunun çizilerek, daha net ortaya konulması açısından ışık tutacağı düşünülmektedir.

## **Sayıtlılar**

Bu araştırma ile;

1. Katılımcıların ölçme aracını yanıtlarken samimi ve dürüst, soruları yanıtlamaya istekli oldukları varsayılmaktadır.

## **Sınırlılıklar**

Bu araştırma aşağıda sözü edilen durumlarla sınırlıdır:

1. Araştırma, Kocaeli ilindeki eğitim kurumlarında görev yapan öğretmenlerin örgütsel sosyalleşme düzeyleri ve onların örgütsel adanmışlıkları arasındaki ilişkide içsel güdülenmelerinin dolaylı etkisinin saptanması ile sınırlı tutulmuştur.
2. Araştırma, eğitim kurumlarında 2013-2014 eğitim öğretim yılında görev yapan öğretmenlerden elde edilen verilerle sınırlıdır.
3. Araştırma ölçme araçlarından nicel yollarla elde edilen verilerle sınırlıdır.

## Tanımlar

Bu bölümde araştırmada geçen bazı tanımlara yer verilmektedir.

*Örgütsel Sosyalleşme:* İş görenin örgütteki işinin gerektirdiği norm, değer ve tutumları öğrenmesi sürecidir.

*Örgütsel Sosyalleşme Düzeyi:* Örgütsel sosyalleşme süreci sonunda; iş görenlerin kişilerarası ilişkiler, örgüt dili ve tarihi, mesleki yeterlik, örgütsel amaç ve değerlere uyum ve örgüt politikası boyutlarına ilişkin algılarına yönelik seviyeyi ifade eder.

*Güdülenme:* İşgörenleri örgütün amaçlarını gerçekleştirmek için harekete geçiren itici güçtür.

*İçsel Güdülenme:* Bireyin herhangi bir zorlayıcı dışsal neden olmaksızın bir işi yapmaya istekli olmasıdır.

*Örgütsel Adanmışlık:* İşgörenlerin örgütün değer ve amaçlarını içselleştirmesi, örgüt amaçlarını gerçekleştirmek için üst düzey çaba göstermesidir.

*Öğretmenlerin Örgütsel Adanmışlığı:* Öğretmenlerin okula, çalışma grubuna, öğretim işlerine ve öğretmenlik mesleğine adanma boyutlarına ilişkin algılarına yönelik seviyeyi ifade eder.

## **Araştırma Etiği**

Araştırmanın yürütülmesi sırasında Kocaeli İl Milli Eğitim Müdürlüğü'nden ve okul yönetiminden gerekli izinler alınmıştır. Uygulayıcılara konuyla ilgili bilgilendirmeler yapılmasına özen gösterilmiştir. Araştırmaya katılan kişi ve kurumlar ile ilgili bilgilerde gizliliğe, bilgilerin izin verilen ölçüde kullanılmasına ve sunulmasına dikkat edilmiştir. Araştırmada yararlanılan araştırmacı ya da kurumlara ait her türlü bilginin sunumunda kaynaklarda yer verilmektedir. Alınan izinlere ilişkin belgeler Ek-1, Ek-2, Ek-3 ve Ek-4'te sunulmaktadır.

## **Kısaltmalar**

*ANOVA*: Varyans Analizi

*İGÖ*: İçsel Güdülenme Ölçeği

*ÖSÖ*: Örgütsel Sosyalleşme Ölçeği

*ÖAÖ*: Öğretmenlerin Örgütsel Adanmışlığı Ölçeği

## BÖLÜM II

### İLGİLİ ALANYAZIN

Bu bölümde örgütsel adanmışlık, örgütsel sosyalleşme ve içsel güdülenme kavramlarının tarihsel gelişimi, bu kavramların öncel ve çıktıları, kavramların öğretmenlik mesleği bağlamında tanımlamaları, kavramların birbirleriyle olan ilişkileri ve ilgili araştırmalara yer verilmiştir.

#### Örgütsel Adanmışlık

En karmaşık toplumsal sistem ögesi olan insan; tutum, davranış ve inançları ile örgütlerin çalışma yapısını önemli ölçüde etkilemektedir. Örgütte işgörenler örgütün etkililiğini ve verimliliğini belirleyebilmekte, istenen hedefe ulaşmada itekleyici etken olabilmekte ya da örgütün amaçlarına ulaşmasını engelleyebilmektedir. Bu denli önem taşıması nedeniyle insan ve insan davranışı örgüt kuramcılarının etrafında odaklandığı en temel araştırma konusu olmuştur ve olmaktadır.

En genel anlamda “adanmışlık” kavramı pek çok tanıma sahip olmakla beraber, yaygın biçimde adanılan nesneye sadakat, bağlılık ve özdeşleşme gibi duyguları yansıtmaktadır (Morrow, 1983). Bowlby (1975, s.193) adanmanın bireye ve gruba olabileceği gibi kurumlara da olabileceğini öne sürmektedir. Bir okul, üniversite, çalışma grubu aynı dini ve politik kuruluşlarda olduğu gibi bireyler için temel bir bağlanma figürü teşkil edebilir. Bağlanma kavramının insanlar arasındaki bağlantıyı, adanma kavramının ise örgütle insanlar arasındaki bağlantıyı açıklamada kullanıldığını söylemek mümkündür (akt. Schusterschitz, Geser, Nöhammer



ve Stimmer, 2011). Bağlanma (attachment) terimi aynı zamanda ‘duygusal adanmışlık’ kavramının tanımlarının bir parçasını oluşturmaktadır (Meyer, Becker & Van Dick, 2006).

“Adanma” kavramından “örgütsel adanma” kavramına geçiş kavramın çeşitli bakış açıları ve boyutlardan oluşan bir yapıya dönüşmesi ile sonuçlanmaktadır.

Araştırmacılar örgütsel adanmışlığın (organizational commitment) çalıştıkları çeşitli alanlar nedeniyle sahip oldukları farklı bakış açılarından (yönetim, sosyal psikoloji, sosyoloji vb.) çeşitli tanımlarını yapmıştır. Yaygın olarak örgütsel adanmışlık kavramını çalışan bilinen araştırmacılardan Meyer ve Allen (1997: 11) örgütsel adanmışlığı; işgörenin örgütle olan iletişimini biçimlendiren, örgüt içindeki üyeliğini devam ettirme kararı üzerinde etkileri olan psikolojik durum olarak tanımlamaktadır. İşgörenlerin örgüt amaç ve değerlerine üst düzeyde inanması ve benimsemesi; örgütsel amaçları gerçekleştirmeye duyulan yoğun istek, örgüt içindeki üyeliği devam ettirmeye yönelik duyulan güçlü arzu örgütsel adanmışlığı meydana getiren en temel üç ögedir (Mowday, Porter ve Dubin, 1974). Örgütsel adanmışlık davranışa yön veren ve bireyi eyleme bağlayan, onu kararlı hale getiren zorlayıcı güç olarak tanımlanabilir (Felfe, Schmook, Schyns & Six, 2008).

M. Frankenhauser adanmışlığı işgörenlerin işleri için çaba göstermelerinin onlarda olumsuz duygular oluşturmaması; tersine şevk ve doyum duygusunun bu duruma eşlik etmesi olarak tanımlamaktadır (Akt. Bienkowska, 2012). Örgütsel amaçların gerçekleştirilmesinde işgörenlerin hedeflere ulaşabilmek için büyük bir şevk ve içsel doğal bir itilme ile hareket etmesi beklenmektedir. Bu davranış biçimi örgüte ve amaçlarına bağlanma, örgüte ve örgütsel ögelere adanma, içsel olarak örgütün iyiliği, refah ve verimliliği için çaba gösterme, örgütü etkin kılmaya yönelik eylem ve işlemlerde bulunma biçiminde kendisini göstermektedir. Bu davranışların gerçekleşmesi beklenen bir durumdur.

Adanmışlığı tutumsal açıdan tanımlayan araştırmacılardan biri kavramı, "bir örgütün değerlerine ve amaçlarına, kişinin bu amaç ve değerlerle ilgili rolüne, örgütten hiçbir menfaat beklemeden, örgüte duygusal, hatta partizan şekilde duyulan bağlılık" olarak tanımlarken (Buchanan, 1974), bir diğeri “örgütsel amaçların ve değerlerin işgörenler tarafından

içselleştirilmesi, işgörenlerin rollerini örgütün iyiliği için gerçekleştirmesi” (DeCotiis ve Summers, 1987; akt. Celep, 2000) olarak tanımlamaktadır. Wiener (1982)’e göre örgütsel adanmışlık örgütün çıkarlarının korunabilmesi için işgörenlerde oluşan bireysel içselleştirilmiş normatif baskıların bütünüdür. İşgörenlerin dışsal olarak güdülenmelerini baz alan bir başka tanımda örgütsel adanmışlık “işgörene yüklenen maliyete göre bireyin daha fazla ödül alma isteğini açıklayan bir değişim ilişkisi” biçiminde ifade edilmektedir (Hrebiniak ve Alutto, 1972; akt. Celep, 2000). Steers (1977), örgütsel adanmışlığı, belirli bir örgütte bireyin kimliğinin ve katılımının görece dayanıklılığı olarak tanımlamaktadır.

Bu bağlamda örgütsel adanmışlığın yalnızca tutumsal boyutta kaldığı zannedilebilir. Ancak Celep (2000); örgütsel adanmışlığı “örgütün bireyden beklediği formal ve normatif beklentilerin ötesinde, bireyin bu amaç ve değerlere yönelik davranışları” biçiminde tanımlayarak örgütsel adanmanın davranışsal yönüne dikkat çekmektedir.

Daha önce de belirtildiği üzere araştırmacıların farklı alanlardan aynı kavramı çalışması, örgütsel adanmışlık kavramının farklı boyutlardan sınıflandırılmasına neden olmuştur. Etzioni (1961) adanmışlığın etik boyutunu ele alarak yabancılaştırıcı, hesapçı ve ahlaki adanmışlık, Kanter (1968) devam, uyum ve kontrol adanmışlığı; Mowday ve diğerleri (1980) işgörende gerçekleşme biçimine göre örgütsel özdeşleşme ve örgütsel sadakat, O’Reilly ve Chatman (1986) ise adanmışlık sürecini dikkate alarak uyum, özdeşleşme ve içselleştirme adanmışlığı biçiminde bir sınıflandırmaya gitmişlerdir (akt. Allen ve Meyer, 1993).

Örgütsel adanmışlık kavramının ortaya çıkışından bu yana örgütsel adanmışlığın ‘mesleki adanmışlığa’ doğru evrildiği görülmektedir. Bu dönüşüm aşağıdaki durumların sonucunda meydana gelmektedir (Giffords, 2009, s. 388-389; Nehmeh, 2009):

- 1) Mesleğin amaç ve değerlerine olan inanç ve kabul etme duygusu
- 2) Mesleğin gerektirdiği uygulamaları hayata geçirmeye duyulan isteklilik
- 3) Mesleğini sürdürmeye duyulan heves

Mesleki adanmışlık örneğinde güdülenme süreci farklılaşmaktadır. Bu durum bir kendi kendini güdüleme eylemine dönüşür, çünkü birey yer ve duruma bağlı olmaksızın kendisine takip edeceği üst düzey hedefler belirler. Bu tür adanmışlık şu şekilde tanımlanabilir: Örgüte giriş sürecinde yüksek öneme sahip öncelik, görevlerin gerçekleştirilmesinde harcanan çabanın kabulüne ilişkin hazır olma durumudur. Örgütün rolü, çalışmaya yönelik güdülenmeyi üst düzeylere taşıyacak koşulların sağlanmasıdır (Bienkowska, 2012). İşgörenin bir örgüte adanma düzeyi onu hem üyelikle ilişkilendirilmiş dışsal ödüllendirmeleri (örn. ücret ve kazanımlar) hem de psikolojik ödüllendirmeleri (örn. içsel iş doyumunu ve meslektaşlarla ilişkiler) kabul etmeye yatkın hale getirebilir (Dey, 2012).

İnsanlar kararlılık duygusuna sahip olduklarında daha kaliteli yaşadıkları için adanmışlığın bu dönüşen doğasının henüz dünya çapında yaygınlaştığı söylenemez. Meslek olmasa da iş bireyler için oldukça değişken bir olgudur. Bireyler yaşamları boyunca pek çok kez farklı örgütlerde görev yapabilirler. Bu da bireyin ihtiyaç duyduğu kararlılık duygusunun yakınından geçmekten oldukça uzaktır.

### *Örgütsel adanmışlık kuramları ve sınıflandırmaları*

Bu çalışmada adanmışlık sınıflandırmasında Mowday ve diğerleri (1982) dikkate alınmaktadır. Araştırmacıların adanmışlık anlayışları “tutumusal” ve “davranışsal” adanmışlık olarak iki boyutta incelenecektir. Hall, tutumsal adanmışlık adını verdiği adanmışlık biçimini, belli bir örgüt ve amaçları ile özdeşleşme ve bu amaçların gerçekleştirilmesi için üyeliğin sürdürülme arzusu olarak ifade etmiş, Salancik (1977) ve Staw (1977) ise davranışsal adanmışlık kavramını bir bireyin eylemleri ve örgütteki ilgili ve etkinliklerini besleyen inançların bu eylemlerinin hepsini çevreleyen canlı bir durum olarak tanımlamışlardır.

### *Tutumsal Adanmışlık Yaklaşımları*

Tutumsal adanmışlık yaklaşımları, bireyin çalışma ortamını değerlendirmesi sonucu oluşan ve bireyi örgüte bağlayan duygusal bir tepkidir. Diğer bir ifadeyle bağlılık, bireyin örgütle bütünleşmesi ve örgüte katılımının nispi gücüdür (Çöl, 2004). Araştırmacıların davranışsal yaklaşımlara kıyasla çoğunlukla üzerinde yoğunlaştığı bu yaklaşımlar arasından Kanter, Etzioni, O Reilly ve Chatman, Penley ve Gould, Allen ve Meyer, Buchanan ve Mowday bu çalışma kapsamında tarihsel gelişme dikkate alınarak incelenecektir.

#### *Etzioni'nin Adanmışlık Modeli (1961)*

Etzioni örgütsel adanmışlığın işgörenin örgüt ile arasındaki yakınlaşmaya bağlı olarak meydana geldiğini ileri sürmektedir. Buna dayanarak örgütsel adanmışlığı üç boyutta açıklamaktadır. Bu boyutlar; ahlaki (moral), hesapçı (calculative) ve yabancılaştırıcı (alienative) adanma olarak adlandırılmaktadır.

Ahlaki adanma örgütsel amaçların tanımlanması ve içselleştirilmesi ile ifade edilmektedir. Böylece işgören herhangi bir dışsal ödüllendirme olmaksızın, örgütle özdeşleşerek hareket etmektedir.

Hesapçı adanmada ise adından anlaşılacağı üzere işgörenin örgütten elde edeceği kazancı hesaplaması söz konusudur. İşgören örgütle arasındaki alış-verişten elde edeceklerine dayanan bir güdülenme ile örgüte bağlanır. Çalışmasının karşılığında sağlayacağı dışsal ya da içsel ödül (ücret, zam, terfi vb.) kişinin örgütsel amaçlara adanmasında önemli bir etkidir.

Yabancılaştırıcı adanmada duygusal bir bağlanma söz konusudur. Ordular ya da hapisanelerde olduğu gibi zorlayıcı uyum sistemlerinin olduğu topluluklarda tipik olarak görülmektedir. Etzioni'nin yabancılaşma kavramını 'örgütü kontrol etmeye ya da değiştirmeye duyulan yetersizlik hissi' olarak tanımlayan Karl Marx'tan aldığı bilinmektedir.

### ***Kanter'in Adanmışlık Modeli (1968)***

Kanter örgütsel adanmışlığı “işgörenin tüm enerji ve sadakatini bir örgüte adama isteği duyması” olarak tanımlamaktadır. Yani işgörenin örgüte adanması, örgütün hedef ve değerlerine yüksek düzeyde inanması ve kabul etmesi, örgüt yararına çalışmak için yoğun istek duyması ve örgüte olan üyeliğini sürdürmek için kesin bir arzu duymasıdır. Kanter örgütsel adanmışlığın devam (cognitive- continuance), kenetlenme (cohesion) ve kontrol (control) olmak üzere üç boyutu üzerinde durmaktadır.

Devam adanmışlığı işgörenin örgüte katılımın sürdürülmesi için algıladığı kar ya da örgüt üyeliğini sonlandırdığında meydana gelecek zararı hesaplaması sonucunda meydana gelen bağlanma biçimidir. Örgüt üyesinin farklı bir sosyal kimliği tercih etmesinin imkansızlığının farkına varmasıdır.

Kenetlenme adanmışlığında işgörenin içinde bulunduğu gruba ve bu gruptaki ilişkilere olan bağlılığıdır. Diğer üyelerle kurulan olumlu ilişkiler ve hissedilen aidiyet işgörene duygusal açıdan bir doyum sağlayacaktır. Elde ettiği bu doyum işgöreni örgüte bağlayacaktır.

Son olarak kontrol adanmışlığı, işgörenin örgütün norm, amaç ve değerlerinin kendi ahlak normları ve değerleri için önemli bir rehber olduğuna inanması ve bu yönde davranmasıdır.

### ***Buchanan'ın Adanmışlık Modeli (1974)***

Buchanan (1974) örgütsel adanmışlık kavramına çok boyutlu ve sosyalleşme odaklı bir yaklaşım getirmiştir. Bu modele göre örgütsel adanmışlık özdeşleşme (identification), katılım (involvement) ve sadakat (loyalty) boyutlarından meydana gelmektedir.

Özdeşleşme boyutu, işgörenin kendini örgütteki gruplara ait hissetmesi ve birlik olma duygusunu algılanması ya da işgörenin örgütteki belirgin bir gruba duygusal katılımı olarak ifade edilmektedir.

Katılım boyutu, işgörenin örgütten memnun olması, yönlendirilen örgütsel faaliyetlerle ilgilenerek örgütsel yönetime tam ve sorumlu olarak karışması olarak tanımlanmaktadır.

Bireyin şahsi çıkarlarını gözetmeksizin, örgütün çıkarlarını gözetmeyi ve örgüte aidiyet hissetmeyi içeren davranışlar örgütsel adanmışlığın sadakat boyutuna işaret etmektedir.

#### ***Mowday, Steers ve Porter'ın Adanmışlık Modeli (1980)***

Örgütsel adanmışlığı “belli bir örgüt ve amaçları ile özdeşleşme ve bu amaçlara ulaşmak için örgütteki üyeliğini devam ettirme isteği” olarak tanımlayan Mowday ve arkadaşlarına göre bu kavram iki faktörlü bir yapıdan meydana gelmektedir. Örgütsel özdeşleşme ve örgütsel sadakat boyutları örgütsel adanmışlığın daha önce de tanımlandığı gibi, işgörenlerin örgütün amaç ve değerlerini benimsemesi; örgütsel amaçları gerçekleştirmek için yoğun istek duymaları ve örgüt içinde kalma isteklerini devam ettirmeye yönelik harcadıkları çabayı temsil etmektedir.

#### ***Meyer ve Allen'in Adanmışlık Modeli (1984)***

Meyer ve Allen adanmışlık alanyazınında fazlaca başvurulan üç boyutlu modellerini mevcut alanyazını inceleyerek oluşturmuşlardır. Alanyazında çok boyutlu adanmışlık olarak da ifade edilmektedir. Duygusal adanmışlık, devam adanmışlığı ve normatif adanmışlık bu modeldeki üç boyutlu yapıyı temsil etmektedir. Allen ve Meyer (1990)'a göre örgüte duygusal olarak bağlanma, duygusal adanmışlığı; algılanan örgütten ayrılma maliyeti devam adanmışlığını; örgütte kalma zorunluluğu ise normatif adanmışlığı ifade etmektedir.

Duygusal adanma; işgören kimliğinin örgütle bağlantısının sağlandığı, örgüte yönelik tutum ve yönelmeleri, örgütle özdeşleşmeyi ve bütünleşmeyi ifade etmektedir. Meyer ve Allen (1997) duygusal adanmışlığın işte karşılaşılan zorluklardan, rol açıklığından, hedeflerin açıklığından, hedeflerin zorluğundan, yönetimin yeniliklere açıklığından, akran bağımlılığından, eşitlikten, bireye verilen değerden, geribildirim, katılım ve güvenilebilirlikten etkilendiğini belirtmektedir.

Devam adanmışlığı işgörenin örgütle ilişkisini kestiğinde kaybetmeyi göze aldığı kazancın ya da uğrayacağı zararın (vazgeçme maliyeti) farkında olmasıdır. Bu tür bir adanma; bireylerin kendi arzularından değil, örgütte geçirdikleri zaman sonucunda biriktirdikleri kazanç nedeniyle örgütte kalma isteklerinin devam etmesini ifade etmektedir.

Normatif adanmışlık zorunluluk ya da etik sorumluluk adanmışlığı olarak da ifade edilmektedir. Meyer ve Allen (1997) bu adanma biçimini bireylerin göreve ilişkin geliştirdikleri içselleştirilmiş normatif inançlar ve bu inançların işgörende oluşturduğu işe devam etme baskısı olarak tanımlamaktadır.

Açıklayıcı bir kuram olarak; çok boyutlu adanmışlık yaklaşımı sağladığı “katma değer” ile değerlendirilmelidir. Yani içinde yaşadığımız çok boyutlu adanmışlık dünyasının kuramsal ya da uygulamaya dayalı bir öneme sahip olup olmadığı, incelenen adanmışlık türlerinin işle ilgili davranışa yönelik anlayışımızı arıtan bir yöne sahip olduğunu ortaya koymalıdır (Cohen, 2003; Meyer ve Allen, 1997; Morrow, 1993).

### ***O'Really ve Chatman'ın Adanmışlık Modeli (1986)***

Bu modelde araştırmacılar örgütsel adanmışlığın üç biçimde ortaya çıktığını öne sürmektedir. O'Really ve Chatman'a göre uyum, özdeşleşme ve içselleştirme örgütsel adanmışlık yapısının üç ayağıdır. Davranış ve tutuma ilişkin çalışmalardan ilham alan bu sınıflandırmaya göre uyum; tutumların ya da davranışların ödül kazanma amacıyla dönüşümünü; özdeşleşme, işgörenin doyurucu bir ilişki kurmak ya da sürdürmek için üzerindeki baskı ya da etkiyi kabul

etmesini; içselleştirme ise örgütte kabullenilmesi beklenen tutum ya da davranışların işgöreninkilerle aynı olmasını ifade etmektedir.

### ***Penley ve Gould'un Adanmışlık Modeli (1988)***

Araştırmacılar Etzioni'nin adanmışlık modelinin yalnızca "ahlaki adanma" ve "hesapçı adanma" boyutlarını göz önünde bulundurarak "yabancılaştırıcı adanma" boyutunu göz ardı etmişlerdir. İşe düşkünlük, mesai saatleri dışında da çalışmak, eve iş götürmek gibi kavramlar ahlaki bağlılık başlığına uyarken; kendini sunma, üstlerine daha fazla sorumluluk talebi iletme, kendini göstermeye çalışma gibi tutum ve davranışlar ise çıkarıcı bağlılık ile açıklanmaktadır (Akt. İnce ve Gül, 2005:36-38).

### ***Davranışsal Adanmışlık Yaklaşımları***

Bu yaklaşımlar örgütsel adanmışlığı işgörenin örgütte kalma isteğinin neden olduğu davranışlar örüntüsü olarak betimlemektedir. Bu başlık kapsamında yaygın olarak tanınan Salancik ve Becker'in modelleri incelenecektir.

### ***Becker'in Adanmışlık Modeli (1960)***

Becker'a göre bireyler etraflarındaki dünya hakkındaki varsayımlarına ve daha önce verdikleri kararlara ilişkin tercihler yapmaktadır. Bu tercihler "her seçim bir vazgeçiş" ilkesine göre risk almayı gerektirdiğinden bireyin küçük bahisler oynadığı varsayılmaktadır. İşte bu küçük bahisler aslında gerçek amaç olan "büyük bahis" (en genel ve gerçek amaç, hedef) yan parçalarıdır. Bu nedenle bu parçalar "yan bahis" (side bets) olarak ifade edilmektedir.



Yan bahis kuramına göre, bireyler örgüt içinde yaptığı yatırımı, yani üyeliklerini devam ettirmeleri halinde ne kazanacakları ve örgütten ayrılmaları halinde ne kaybedeceklerini hesaplarlar (Rusu, 2013).

Yan bahisler, birey konu ile ilgisi olmayan çıkarlar arasında bağlantı kurarak tutarlı bir dizi davranış sergilediğinde, bu yan bahislerin bir araya gelerek büyük bahisi oluşturduğunu öne sürmektedir. Bu kurama göre birey yan bahisi kazanmasına rağmen büyük bahisi kaybederse, bu onun büyük bahise olan adanmışlığını düşürmektedir. Örneğin birey; iş güvencesi olmayan ancak yüksek maaşlı bir işi, daha önceden oynadığı yan bahis nedeniyle kabul etmemektedir. Bu yan bahis düzenli bir şekilde ödemek zorunda olduğu ev kredisidir.

İşgörenlerde örgütsel adanmanın meydana gelmesini sağlayan bu yan bahisler Becker tarafından “bireyler üzerinde baskı oluşturan *toplumsal beklentiler*”, “örgütün *yasal düzenlemeleri* nedeniyle işgörenin kazanacağı ya da kaybedeceği haklar”, “bireyin örgütte kurduğu ilişkiler sonucunda girdiği *sosyal etkileşimin* yarattığı olumlu etki” ve “uyum süreci sonucunda fazlaca benimsenen *sosyal roller*” olarak tanımlanmaktadır.

### ***Salancik'in Adanmışlık Modeli (1975)***

İşgörenin tutum ve davranışları arasında oluşan tutarlılığın sonucu meydana gelen adanma bu adanma modelini temsil etmektedir. Sears, Replau, Freedman ve Taylor (1988, s.176), Salancik'in davranışsal bağlılığa olan yaklaşımını, insanların, tutum ve davranışları arasındaki tutarlılığı koruma eğiliminde oldukları görüşüne dayandırmaktadırlar. Kişinin tutumları ile davranışları arasında tutarsızlık olduğu zaman kişi gerilim hissedecektir. Çelişen tutum ve davranışlar, kişi için ne kadar önemliyse, gerilimin de o derecede yüksek olması beklenmektedir. Bu durumda kişi, gerilimi azaltmak için, çelişen tutum ve davranışlarından birini diğeriyle uyumlu hale getirecek şekilde değiştirecektir.

Salancik'e göre, davranışa yönelik bağlılığın oluşabilmesi için, kişi ile örgüt arasındaki ilişkiyi yansıtan psikolojik durumun, davranışı devam ettirme isteği olması gerekmektedir. Bu

istek de, davranışı bağlayıcı kılan özelliklerin varlığı halinde oluşmaktadır. Davranışın geri dönülemez olması veya davranışta bulunma ile ilgili kararın herhangi bir baskı altında olmadan verilmesi gibi etmenler, kişinin örgütte çalışma kararını verdikten sonra örgüt üyeliğini sürdürme konusunda istek duymasına neden olacaktır (Meyer ve Allen, 1991, s.65-66).

### *İşgörenlerin Geliştirdiği Örgütsel Adanmışlığın Düzeyleri*

Randall (1987) örgütsel adanmışlığın bireyde oluşum düzeyine göre örgüt ve birey açısından farklı sonuçlar doğurabileceğini öne sürmektedir. İşgören; örgüte karşı yüksek, ılımlı (orta) ve düşük düzeyde olmak üzere üç düzey adanmışlık geliştirebilmektedir. Tablo 1 ve Tablo 2’de farklı adanmışlık düzeylerine sahip işgörenlerin olumlu ve olumsuz etkileri görülmektedir.

Tablo 1

#### *İşgörenler Açısından Farklı Adanmışlık Düzeylerinin Sonuçları*

Adanmışlık düzeyi	Olumlu sonuçlar	Olumsuz sonuçlar
Düşük	Bireysel yaratıcılık Gelişmeye açıklık Yenilikçilik Orjinallik İnsan kaynaklarını etkili kullanma İş terki sonucu oluşan psikolojik doyum	İlgisiz ve isteksiz işgörenler Kariyerde yükselme zayıf Terfi etme ihtimali zayıf İşten çıkarılma/çıkma ihtimali Gelir kaybı Kabul görmeyen işleri yapma Adil olmayan işyükü dağılımına maruz kalma
İlmlı	Ait olma duygusunun gelişimi Güven hissi oluşumu Örgütsel etkililik Örgütsel sadakat Sorumluluk alma isteği	Kariyer ve terfi fırsatlarında sınırlama İşgörenlerin istekliliği ve örgütün beklentileri arasında dengesizlik

Yüksek	Kariyerde yükselme ve maaş artışı Ödüllendirilme Güdülenme	Bireysel büyüme engellenir Yaratıcılığın engellenmesi Değişime direnç gösterme Sosyal ilişkilerde stres ve gerilim artışı Akran dayanışmasının engellenmesi
--------	--	---

Tablo 2

*Örgüt Açısından Farklı Adanmışlık Düzeylerinin Sonuçları*

Adanmışlık düzeyi	Olumlu sonuçlar	Olumsuz sonuçlar
Düşük	İş devrinin engellenmesi Düşük performansın engellenmesi İşgörenin moralini yükseltme Yeni işgörenlerle örgüte sinerji katma	Yüksek iş hacmi Gecikme İşe devamsızlık Örgütte kalma isteksizliği Düşük iş kalitesi Örgüte sadakat duymama Örgüte karşı yasal olmayan eylemlerde bulunma Rol modellemesinde hasar oluşumu Dedikodu İşgörenler üzerinde örgütsel kontrolün sınırlandırılması
Orta	İşgörenin kıdeminin artması Vazgeçmenin engellenmesi İş hacminin	İşgörenlerin ekstra-rol davranışlarının sınırlandırılması Çalışmama isteği Örgütsel etkililiğin azalması

	sınırlandırılması	
	Yüksek iş doyumu	
Yüksek	İşgücünün güvenli ve istikrarlı olması	İnsan kaynaklarının etkisiz kullanılması
	İşgörenlerin örgütün isteklerini kabul etmesi	Örgütsel esnekliğin engellenmesi
	Performans ve rekabetin üst düzey olması	Örgütte yeniliğin engellenmesi
	Örgütsel amaçların karşılanması	Örgütsel uyumun düşüşü
		Çaba gösteren işgörenlerde öfke ve düşmanlık
		Örgüt adına yasadışı/ etik olmayan eylemlere girişme

### *Örgütsel Adanmışlığın Öncel ve Çıktıları*

Örgütsel adanmışlığın yaş, kıdem, cinsiyet ve eğitim gibi önceller için bağımlı bir değişken (Ferris ve Aranya, 1983; Hunt ve diğerleri, 1985; Luthans ve diğerleri, 1985); iş devri (Rusbult ve Farrell, 1983), işten ayrılma niyeti (Ferris ve Aranya, 1983), devamsızlık ve harcanan çaba (Meyer ve Allen, 1997; Hartman ve Bambacas, 2000; Jaramillo, Mulki ve Marshall, 2005) gibi çeşitli çıktılar için yordayıcı değişken olduğu belirtilmektedir (akt: Nazari ve Emami, 2012).

### *Örgütsel Adanmışlığın Öncelleri*

Örgütsel adanmışlığın yordayıcıları üç sınıfta gruplandırılmaktadır: kişisel özellikler, işe ilişkin etkenler, işi benimsemeye ilişkin etkenler (Steers, 1977; Mathieu ve Zajac, 1990).

İşgörenin içinde yer aldığı örgütü algılama biçimi ile örgütsel adanmışlık arasındaki ilişkiyi inceleyen Eisenberger, Hunnington, Hutchison ve Sowa (1986) bir işgörenin örgütsel adanmışlığının güçlü biçimde adandığı örgütü algılama biçiminden etkilendiğini tespit etmiştir. Bu nedenle, işgörenler örgütsel işlemleri cevap vermek zorunda oldukları bu yüzden de adandıkları şeyler olarak algılamaktadır.

Benzer biçimde algılar dikkate alınarak yapılan örgütsel adanmışlık ve örgütsel adalet kavramları arasındaki araştırma sonuçları incelendiğinde örgütsel süreçlerin adil olduğuna dair algılar örgüte olan olumlu bağlanma duygusuna yol açarken, bu süreçlerin adil olmadığına ilişkin algılar çözülmeyi harekete geçirecektir (Tyler ve Blader, 2001). Örgütsel destek ve adalet, iş kapsamı (job scope), özerklik gibi durumsal değişkenler örgütsel adanmışlığın öncülleri arasında sıralanmaktadır (Meyer, Stanley, Herscovitch ve Topolnytsky, 2002). Yani işgörenin örgüte adanma düzeyi ile algıladığı örgütsel adalet arasında anlamlı bir ilişki bulunmaktadır. Bunun yanında kültürel değer yönelimleri ve kişisel değişkenler de örgütsel adanmışlığın öncülleri arasında çalışılmıştır (Schusterschitz ve diğerleri, 2011).

Örgüt ikliminin işgörenlerin örgütsel adanmışlığı üzerindeki etkisini inceleyen bir araştırmada değişkenler arasında anlamlı ilişki saptanmıştır. Filipova (2011), ABD’de hemşirelerle yaptığı bir araştırmada insancıl etik (caring ethical climate) iklimin örgütsel adanmışlık üzerinde olumlu etkisinin olduğunu buna karşılık araçsal (instrumental climate) iklimin adanmışlıkla olumsuz ilişki sergilediğini belirtmektedir. Ayrıca destekleyici ve yapıcı yönetici davranışlarının sergilendiği bir iklimde, otoriter ve emredici yönetici davranışlarının sergilendiği bir iklime göre öğretmenlerin daha yüksek adanmışlık düzeyine sahip olduğu söylenebilir (Hoy, Tarter ve Kottkamp, 1991; akt. Celep, 2000).

Bazı kategorik değişkenler ile örgütsel adanmışlık arasındaki ilişkiler incelendiğinde örgütsel adanmışlığın kıdem, ücret, denetim biçimi, işgörene gösterilen ilgi gibi değişkenlerle ilişkili olduğu çeşitli araştırmacılar tarafından saptanmıştır. Farndale, Ruiten, Kelliher ve Hope-Hailey (2011) özel ve kamu sektöründen şirket çalışanları üzerinde yaptıkları bir araştırmada kıdem ile örgütsel adanmışlık arasında negatif bir ilişki bulunduğunu saptamıştır. Yani örgütte

daha uzun süre çalışanlar yeni işgörenlere göre daha az adanmış bulunmaktadır. Azeem (2010), denetim ve ücret doyumunun hizmet sektörü çalışanlarının örgütsel adanmışlığını anlamlı biçimde etkilediğini tespit etmiştir. Fu ve Deshpande (2012) Çin’de yaptıkları araştırmada kendilerine ilgi gösteren bir işverenle; işgörenlerin örgütlerine daha adanmış hissettikleri ve işverenleri ile paylaşılan değerlere sahip olma duygusu edindikleri sonucunu elde etmişlerdir. Bunun yanında açık ve güvenilir olma ve yüksek başarı gereksinimine sahip olma, kişinin evli olup olmaması, kontrol odağı ve eğitim düzeyi gibi değişkenlerin örgütsel adanmışlığın bireyin kişisel özelliklerinden kaynaklanan öncelleri olduğu belirtilmektedir (Balay, 2000).

Örgütün büyüklüğü, çalışma koşulları, örgütün yapılanması ve merkeziyetçilik derecesi örgütsel yapıya ilişkin; başarı fırsatları oluşturma, rol genişliği, işin niteliğini oluşturan güçlük derecesi (job challenge), toplumsal etkileşim fırsatları işin özelliklerine ilişkin; önderlik, iletişim, karar verme, işe alma yöntemleri ve ücret ise örgütsel süreçlere ilişkin örgütsel adanmışlık öncelleri arasında sıralanmaktadır (Balay, 2000). Ayrıca iş yaşamının kalitesi ve iş güvenliği örgütsel adanmışlığa neden olan önemli faktörlerin arasında sıralanmaktadır (Koonmee, Singhapakdi, Virakul ve Lee, 2010). Bunların yanısıra daha önce yapılan meta-analiz araştırmalarından birinde iş doyumunun örgütsel adanmışlığın anlamlı bir yordayıcısı olduğu tespit edilmiştir (Meyer ve diğerleri, 2002).

Takas kuramına göre, eğer bir örgüt bireyin yetkinliklerini kullanmak için bir araç sağlar ve onun gereksinimlerini doyurursa; birey karşılığını örgüte adanarak verir. Eğer bir örgüt bu aracı sağlayamazsa iş terkine neden olabilecek, düşük düzeyde bir adanmışlık oluşur (Magenau, Martin ve Peterson, 1988). Bireylerin güdülenmeleri ile gerçekleşen deneyimleri arasındaki etkileşim, onların doyum düzeylerini artırmakta (Farrel, Johnston ve Twynam, 1998) ve bu durum da örgütsel adanma ile sonuçlanmaktadır. Adanmışlığın derecesinin güdülenmenin yoğunluğu ile açıklanabileceği öne sürülmektedir (Reykowski, 1977, s.580; akt. Bienkowska, 2012). Bu nedenle adanmışlık eylemlerin büyük çabalarla hayata geçirilmesi ve adanılan eyleme eşlik eden hedefe ulaşmak için niteleyici bir anlam taşımaktadır.

### ***Örgütsel Adanmışlığın Çıktıları***

Örgütsel adanmışlık alanyazınında çok sayıda çalışma yapılmıştır. Özellikle örgütsel adanmışlığın çıktıları olarak kabul edilen belli başlı kavramlar arasında iş terkinde, iş doyumsuzluğunda, edim düşüklüğünde azalma ve örgütsel hedeflerin gerçekleştirilmesi için harcanan çabada artış meydana gelmektedir. Adanmışlık biçimlerinden duygusal adanmanın iş doyumunu, işi bırakma eğiliminde azalma, örgütsel vatandaşlık davranışı ya da iş edimi gibi pek çok faydalı sonucu bulunduğu bilinmektedir (Schusterschitz, Göser, Nöhammer ve Stimmer, 2011).

Örgütsel adanmışlık ya da sadakatin olmaması halinde işgören devamsızlığı, işten ayrılma, harcanan çabada azalma, iş doyumsuzluğu ve pozisyon değişikliğine olan isteksizlik ortaya çıkmaktadır (Morrow, 1993).

Araştırmacılar örgütsel adanmışlığın iş devrinde azalma, yüksek güdülenme, yüksek ve örgütsel destek gibi önemli çıktıların ortaya çıkmasına yol açtığını ileri sürmektedir (Kwon ve Banks, 2004). Bireylerde oluşan güdülenme bireyleri edimlerini arttırmaları konusunda cesaretlendirmekte ve adanma düzeylerine katkı sağlamaktadır (Adeyemo ve Aremu, 1999). Yukarıda anlatılanlardan anlaşılacağı gibi çeşitli araştırmacılar farklı kavramları aynı anda hem örgütsel adanmışlığın önceli hem de çıktısı olarak ele alabilmektedir.

### ***Öğretmenlerin Örgütsel Adanmışlığı***

Bireylerin günlük yaşantılarında çok farklı toplumsal ortamlarda çok farklı amaçlarla bulunmalarından dolayı, amaçlarını gerçekleştirmek için sahip oldukları adanma odakları da çeşitlilik göstermektedir. Örgüt içinde de aynı durum söz konusudur. İşgörenlerin amaçları

değiştikçe adandıkları olgular da değişmektedir. Çok boyutlu adanmışlık, bir örgüt içinde çok çeşitli grupların yer aldığı ve örgütsel adanmışlığın, bu gruplara adanmışlıkların toplamı olarak algılandığı ve örgütün de bu yapının bir merkezi olduğu savına dayanmaktadır (Reichers, 1985, akt. Celep, 2000).

Bu söylemden hareketle eğitim örgütlerinde de öğretmenlerin farklı adanma odaklarına sahip oldukları söylenebilir. Eğitim örgütünün kendine has amaç ve değerleri, işgörenler, öğrenciler ya da yönetim tarafından tam anlamıyla içselleştirilmiş olsa bile, kendi özgün amaç ve değerleri de korunduğu için; örgütsel bütünü oluşturan bu parçaların toplamda sahip olduğu değer ve amaçlar örgütsel bütünden fazladır. Bu söylem öğretmenlerin mesleklerine, okullarına, öğrencilerine ya da başka bir adanma odağına adanmış olabileceklerinin gerekçesidir.

Okulun etki çevresi (amaçlara ulaşılmasını sağlayan grup) baskın ortaklık olarak tanımlandığında, okulun çeşitli paydaşlarının öğretmenlerin adanma odaklarını etkilediği söylenebilir (Celep, 2000). Bu durumu okulun amaçlarını gerçekleştiren bir öğretmenin, adanma odağının öğrenciler oluşu ile açıklayabiliriz. Yani öğrencilerini etkin ve başarılı kılmak isteyen bir öğretmenin, okulun ‘yüksek akademik başarı’ hedefini gerçekleştirmesi için çaba harcamasının asıl nedeni öğretmenin okulun hedefini gerçekleştirmek için çaba sarfetmiş olması olmayabilir. Böyle bir öğretmenin gerçekte ilgilendiği tek şey öğrencilerinin akademik başarı elde etmesidir.

Bir öğretmenin okul dışında ve içinde adanma odağını etkileyen çeşitli etkenler vardır. Çeşitli siyasi, ekonomik, kültürel ya da toplumsal yapılar öğretmenin adanma odağını etkileyen dışsal öğeler iken, okulun girdisi olan öğrenciler, okulun amaçları, öğretmenlik mesleği, takım arkadaşları da okulun içindeki etki noktalarıdır (Celep, 2000). Bu çeşitli grupların öğretmenin adanma odağı üzerinde yaratacağı etki de aynı oranda çeşitli olacaktır.

Bu çalışmada Celep (2000)’in önerdiği 4 boyuttan oluşan öğretmenlerin örgütsel adanmışlığı üzerinde durulacaktır. Araştırmacıya göre öğretmenlerin örgütsel adanma odakları; “okul, öğrenci, çalışma grubu ve meslek olarak öğretmenlik”tir.



### ***Okula Adanma***

Öğretmenlerin okula adanma davranışının temelini “okulun amaç ve değerlerinin benimsenmesi, bunların gerçekleştirilmesi için fazla çaba gösterme ve okulda kalmayı sürdürme isteği” oluşturmaktadır (Celep, 2000). Bu tanımdan hareketle, okula adanma odağının ‘devam adanmışlığı’ kapsamında incelenebileceği öne sürülebilir. Öğretmenlerin, okulun amaç ve değerlerini benimsemesi sonucunda örgütle özdeşleşmeleri, bu doğrultuda örgütten ayrılmaları halinde meydana gelecek maliyeti de hesap ederek hareket etmeleri bu adanmışlık türünün anlaşılmasına yardımcı olabilir. Bu davranışın nedenleri arasında yönetim, okulun çıktısı olan öğrenciler, ya da okulun amaç ve değerleri ile öğretmenin amaç ve değerlerinin birebir örtüşmesi sıralanabilir.

### ***Çalışma Grubuna Adanma***

Dünya toplumları arasında bazı toplumlar (örneğin ABD) bireyselliği teşvik ederken, bazıları (örneğin Türkiye) ise grup üyeliğini bireylere özümsetmektedir (Haviland, Prins, Walrath ve McBride, 2008). Çalışma grubuna adanma; bireyin örgütteki çalışma arkadaşları ile oluşturduğu bütüne olan inancından kaynaklanmaktadır (Celep, 2000). Çalışma arkadaşları ile özdeşleşmenin onlarla aynı toplumsal değer, amaç ve inançları paylaşmaları sonucu, aralarındaki toplumsal ilişkilerin öğretmenlere kazandırdıkları onların çalışma grubuna olan adanmışlığını etkilemektedir. Bu toplumsal ilişkiler öğretmenlere mesleki gelişme olanakları sağlamakta, olumlu duygusal ilişkiler kurarak duygusal yönden tatmin olmalarını ve zihinsel olarak rahatlamlarını sağlamaktadır.

### ***Mesleğe Adanma***

İşgörenin, mesleğinin gerektirdiği amaç ve değerlerine uygun davranma isteği ve mesleki rollerini etkin olarak yerine getirme beklentisi “mesleğe adanma” olarak tanımlanabilir. Mesleğine adanan bir öğretmenin, mesleğinin gerektirdiği rolünü etkin bir biçimde yerine

getirme eğiliminde olacağı ve sınıf ortamında mesleki değerleri doğrultusunda öğretmen-öğrenci iletişimini kurabileceği ileri sürülebilir (Celep, 2000).

Günümüzde öğrencilerin uluslararası alanda sıralamalarının yapıldığı sınav sonuçlarında başarının altında yatan nedenler incelendiğinde, kilit etmenin öğretmenler üzerinde yoğunlaştığı görülmektedir. Öğretmenlerin aldıkları maaşların, sahip oldukları sosyal statünün, tükenmişlik ya da adanmışlıkları gibi pek çok ögenin; başarı etmeni olduğu tartışılmaktadır. Öğretmenlik mesleğinin üst düzey toplumsal statüde yer aldığı toplumlarda akademik başarının yüksek olduğu görülmektedir (Auguste, Kihn ve Miller, 2010). Akademik başarının okulun ve eğitim sisteminin en temel hedeflerinden biri olduğu düşünülürse, bu hedefi gerçekleştirmeye adanan bir öğretmenin üst düzey toplumsal statüye sahip bir meslekte çok daha etkin olacağı tahmin edilmektedir.

### ***Öğretim İşlerine Adanma***

Tutumsal ve davranışsal yaklaşımlar açısından iki farklı boyutta incelenen “öğretim işine adanma” davranışı tutumsal açıdan “işgörenin psikolojik olarak iş ile özdeşleşmesi” ya da “işin, işgörenin benlik bilinci üzerindeki etkisi” olarak ele alınmaktadır (Morrow, 1983; akt. Celep, 2000). Davranışsal anlamda “çalışmaya adanan kişisel zaman miktarı” olarak tanımlanan bu adanma biçimi bir öğretmenin öğrencilerinin yazılı kağıtlarını okumaya ayırdığı zamanda ya da akşam saatlerinde bir yandan televizyon izlerken diğer yandan e-okula not girmeye çalışan öğretmenin yaşantısında kendisini göstermektedir.

### ***Öğretmenlerin Adanmışlığına Etki Eden Faktörler***

Öğretmen adanmışlığını etkileyen olumlu etmenlerin başında açıkça tanımlanmış örgüt misyonu, öğretmen yetkilendirmesi, iş doyumunu, mesleki gelişim, kararlara katılım, okul yöneticilerinin çatışmalarla baş edebilme gücü, eşit iş dağılımı, ortak vizyon oluşturma, olumlu

öğretmen-öğretmen ve öğretmen-öğrenci ilişkileri gelirken; adanmışlığı olumsuz etkileyen etmenler arasında ise kişisel ve örgütsel hedef ve değerlerin düzensizliği, iletişim ve güven eksikliği, yüksek iş stresi, örgütsel katılık, mikro yönetim, okul yöneticilerinin çatışma çözümlemedeki beceriksizliği, yönetim desteğinin eksikliği ve ulusal eğitim politikalarının yetersizliği sayılabilir (İnce ve Gül, 2005).

Reichers (1985) çeşitli araştırmaları incelemiş ve öğretmenlerin adanmışlığı üzerine etki eden çeşitli değişkenleri incelemiştir. Bunlar; yaş, eğitimsel geçmiş ve deneyim gibi kişisel değişkenler; işin zorluğu, kişisel imaj, iş doyumu gereksinimi, güvenlik ihtiyacı, mesleki saygınlık, mesleki başarı ihtiyacı ve özverim gibi işe ilişkin değişkenlerdir. Bunlara ek olarak, diğer işlere yönelik algı, ve grup normları, ödüller, maliyetler, işten kaynaklanan stres, iş doyumu, edim ve katılım örgüte olan adanmayı etkilemektedir.

### **Örgütsel Sosyalleşme**

Örgüt; içinde varolan değer, norm ve roller nedeniyle dinamik bir düzenektir. Örgüte katılan her bireyin daha önceden geliştirmiş olduğu norm, değer ve roller vardır. Bu nedenle örgüt ve birey bir araya geldiğinde bu değişkenlerin çatışması meydana gelecek, bireyin örgüte ait değişkenleri özümseyerek örgütle bütünleşmesi, işinde daha verimli ve faydalı hale gelmesine yardımcı olacaktır. İşgörenin örgüte tam uyum sağlaması örgüt kültürünün, ikliminin, işleyişinin, örgütte yapılması ve yapılmaması gerekenlerin öğrenilmesi gerekmektedir.

Örgütsel sosyalleşme örgütün üyeleri ve yeni katılan işgörenler arasındaki ilk etkileşimler sürecinde meydana gelmektedir. Bu etkileşimler iş görüşmesinden ve eğitimin ilk günlerinden, iş arkadaşlarıyla öğle yemeklerinde gerçekleşen günlük konuşmalara, hem resmi hem de resmi olmayan iletişim süreçlerini kapsamaktadır (Madlock ve Horan, 2009).

### *Sosyalleşme Kavramı ve Tanımı*

Sosyalleşme kavramı, sosyal bilimler alanyazınında ilk kez E. Durkheim ile geçmektedir (Akyüz, 1992, s.210). Durkheim'a göre yetişkin kuşakların yetişmekte olan kuşakları sosyalleştirmesi, toplumsal hayata alıştırması, ruhsal, zihinsel ve ahlaki yönden yetiştirmesi eğitim ile eşanlamlıdır. Yani eğitim yöntemli bir sosyalleşme ("Socialization methodique") dir (Ergün, 2014).

Sosyalleşme kavramı, çeşitli disiplinlere göre aşağıdaki gibi açıklanabilir (www.rollins.edu ; Akt: Çalık, 2006 ):

Klasik anlamda sosyalleşme, işgörenlerin etkililik için uygun bir şekilde eğitilmelerinin sağlanmasıdır. İnsan ilişkileri açısından sosyalleşme, işgörenlerin yüksek iş doyumuna ulaşmaları ve ihtiyaçlarını karşılamaları ihtimalini artırmak için bir yöntemdir. İnsan Kaynakları açısından sosyalleşme, işgörenlerin katkılarını, yetkilendirme ve kaliteyi artırma yoluyla artırmanın bir yoludur. Sistem Yaklaşımı açısından sosyalleşme, sistemin dışından sistemin içine bir geçiş sürecidir. Kültürel açıdan sosyalleşme, örgütsel kültürün değer ve normlarının iletildiği bir süreçtir. Post-modern yaklaşımlar açısından sosyalleşme, bir uyum ve sınırlara nüfuz edebilme sürecidir.

Davranışçılık kuramı, sosyalleşme sürecinde işgörenlerin desteklenmesi bireylerin desteklenen davranışı yapmaya eğilimli olmaları nedeniyle kilit bir etkidir. İşlevcilik görüşü sosyalleşmeyi bireyin içselleştirdiği sosyal norm ve değerler üzerinde bireyin davranışını belirleyen içsel denetim olarak tarif etmektedir (Darvish ve diğerleri, 2012).

Sigmund Freud, sosyalleşmeyi, aileden ve "ego"nun davranışsal örüntülerinden ilham alan kültürel değer ve normların, "id" ile bağdaştırılması olarak tanımlamaktadır.

Birey diğer bireylerle etkileşime girerek toplumda yaygın biçimde geçerli olan tutum, alışkanlık ve becerileri öğrenerek toplumsal bir varlık haline gelmektedir. İçinde yer aldığı toplumun bir parçası, üyesi olabilmesi için bireyin geçirdiği bu süreç sosyalleşme olarak

adlandırılmaktadır (Aziz,1982, s.1). Başka bir deyişle sosyalleşme; insanların kendi toplumsal grupları tarafından kabul edilen ve değer verilen davranış, inanç, norm ve güdülerin oluşturduğu örüntüleri edinmesi sürecidir (Bogler ve Somech, 2002). Yani sosyalleşme değişim ve dönüşümü de kapsayan dinamik bir süreçtir (Fisher, 1986).

### *Örgütsel Sosyalleşme Kavramı ve Tanımı*

Örgütsel sosyalleşme, işgörenin eğitilmesi, örgütte ya da örgütün bir alt biriminde neyin önemli olup olmadığının ve esasların öğretilmesi (doktrine edilmesi), örgüte ilişkin “ipuçları”nın öğrenilmesi süreci olarak tanımlanmaktadır. Örgütsel sosyalleşme süreci, işgörenin kariyerini hatta insangücü planlamasının örgütsel sistemlerini oluşturacak ya da bozacak niteliktedir.

Sosyalleşmenin etkisi ve hızı; işgören sadakatini, adanmışlığını, üretkenliğini ve iş hacmini tespit eder. Bu nedenle örgütlerin temel kararlılığı ve etkililiği yeni üyeleri sosyalleştirme yeteneklerine dayanmaktadır (Schein, 1983). Wentworth (1980) tarafından örgütsel sosyalleşme “halihazırda varolan bir dünyaya ya da o dünyanın bir sektörüne giren yeni üyeleri ile örgütsel yapıyı yüzleştirme ve onlara bu yapıya ilişkin bilgileri kazandırma eylemi” olarak tanımlanmaktadır (akt. Manzoor ve Naeem, 2011).

Bauer ve diğerleri (2007)’e göre ”yeni işgörenlerin örgütsel dışlanmışlardan, örgütsel üyelere dönüşme süreci”ni ifade etmektedir. Örgütsel sosyalleşme kuramları; örgütsel sosyalleşme çabalarının bilgi ve sosyal geçerliliği sağlama konusunda başarısız olduğunda, örgütteki kıdemli işgörenlerin yeni işgörenlerin uyumları üzerinde kuvvetli bir etkiye sahip olduklarını öne sürmektedir (Kammeyer-Mueller, Wanberg, Rubenstein ve Song, 2013).

Örgütsel sosyalleşmeyi Balcı (2000) örgüt tarafından verilen rolleri ve işi iyi yapabilmek için gerekli teknik becerilerin öğrenildiği önemli bir süreç olarak tanımlamaktadır. Bunun yanında örgütsel sosyalleşme, örgütsel rolün gerçekleştirilmesi için gerekli uyum ve kazanım süreci olarak belirtilmektedir (Etzioni, 1961). Chao ve diğerleri (1994) örgütsel sosyalleşmeyi bireyin örgütün içeriğini öğrenmesi ve örgüte özgün bir role uyum sağlaması süreci olarak ifade

etmektedir. Bu süreçte yeni işgörenler, örgüt içindeki rollerini etkin biçimde gerçekleştirebilmenin yollarını öğrenerek sosyal ağlarını geliştirmekte, örgütün politika, dil, hedef, değer ve amaçlarını, yazılı ve yazılı olmayan kurallarını ve örgüt kültürünü öğrenmektedir.

Örgütsel sosyalleşme örgütün norm ve davranışlarının öğrenilmesi olarak kavramsallaştırıldığında, özümseme (asimilasyon) sürecinin bir bileşeni olarak düşünülebilir (Jablin, 2001). Örgütsel sosyalleşme yeni işgören uyumunu yansıtan çeşitli yapıları etkileyebilir çünkü, yeni işgörenlerin iş ortamı hakkındaki bilgi dağarcığını genişletmek belirsizliği ve önceki işten kaynaklanan kaygıları azaltmaktadır (Ashforth ve Saks, 1996; Cooper-Thomas ve Anderson, 2002). Yani işgörelere yapılandırılmış deneyimler aracılığıyla bilgi sağlayarak onların rollerine ilişkin kaygı, karışıklık ve endişelerinin üstesinden gelmelerine böylece örgütle olan bağlılıklarını ve özdeşleşmelerini artırmalarına sebep olmaktadır (Allen ve Meyer, 1990; Jones, 1986).

Örgütsel sosyalleşme kuramının varsayımlarını Bengston, Zepeda ve Parylo (2013) aşağıdaki biçimde açıklamaktadır:

- 1) Örgütler yeni rolünün gerektirdiklerini başarıyla yerine getiren bireylerin sosyalleşme sürecini etkiler.
- 2) Yeni bir konuma getirilen bireyler getirildikleri role ait bilgi, taktik ve misyonu değiştirmenin yollarını arar.

Taormina (1997)'ya göre örgütsel sosyalleşme “bireyin işe ilişkin gereken yeterlikleri sağlaması, örgütsel kavrayışa ilişkin işlevsel bir düzeye erişmesi, meslektaşlarla destekleyici sosyal etkileşimler elde etmesi ve örgütün kurulu düzenini kabul etmesi” olarak tanımlanmaktadır.

Daha açıklayıcı bir tanımla örgütsel sosyalleşme süreci; bireye kamusal eğitimi (biçimsel ve biçimsel olmayan eğitim) sağlaması; topluluğun kültürel ve psikolojik karakterinin davranışsal kuralları ve beklentilerinin yeniden şekillenmesi (içinde yer aldığı toplumsal sisteme göre) ve

ardından bireylerin karakterlerine bu kural ve beklentilerin kazanılmasıdır (Deflor ve Mellis, 2004; akt. Darvish ve diğeri, 2012).

Örgütsel sosyalleşme sürecinde işgörenler örgütün tarihi, politikası, dili, hedef ve değerleri ile birlikte örgüt içinde etkin olabilmek için içine girdikleri gruba ve yaptıkları işe ilişkin bilgileri de öğrenmektedir. Bu nedenle sosyalleşmeyi kapsamlı olarak ölçebilmek için işgörenlerin geçmiş hedef, değer, politika ve dil konusundaki bilgilerini belirlerken örgüt, grup ve iş olmak üzere farklı boyutta değerlendirmeler yapılmalıdır. Bu söyleme göre, örgütsel sosyalleşme bireylerin örgütün değerleri, hedefleri, kuralları, politikaları, gelenekleri, liderlik tarzı ve dili ile ilgili bilgileri edinmeleriyle gerçekleşmektedir. (Haueter, Hoff- Macan ve Einter, 2003). Yani örgüt; ilk aylarında işgörelere yapılan muameleleri, yeni işe başlayan işgörelere kendilerinden ne beklendiğine ve örgüte tam bir uyum sergilediklerinde ne hissedeceklerine dair açık mesajlar gönderir (Cable ve Parsons, 2001).

Haueter ve diğeri (2003), sosyalleşmenin örgütsel, çalışma grubuna dayanan ve göreve dayanan biçimlerde olmak üzere 3 şekilde ortaya çıktığını öne sürmektedir. Yazarlara göre, örgütsel sosyalleşme yeni işgörenin değerleri, hedefleri, kuralları, politikaları, gelenekleri, liderlik tarzlarını ve örgütün dilini öğrenmesini; çalışma grubuna dayanan sosyalleşme yeni işgörenin çalışma grubuna ve onların grubun kurallarına, amaçlarına ve değerlerine ilişkin davranışlarına yönelik öğrenme ayrıntılarını; göreve dayanan sosyalleşme ise işe ilişkin bilgilerin kazanılmasını ve görevlerin anlaşılmasını içermektedir.

### ***Örgütsel Sosyalleşme Süreci***

Herhangi bir bireyin sosyalleşme sürecinde ‘sosyalleşme ajanları’ devreye girmektedir. Basitçe söylemek gerekirse bu ajanlar bireylere sosyal olmayı öğreten gruplardır. Bu süreçteki en önemli ajanlar açık biçimde görülebilecek bir sosyalleşme amacına sahip olan “okul” ve “aile”dir (De Las Cuevas, 1995; akt. Vallejo ve Langa, 2010).

Merland ve Lorain sosyalleşme sürecini; grubun adanmışlığı, bireylerin değerlendirilmesi ve zamanla grubun geçirdiği değişim üzerinden açıklamaktadır. Sosyalleşme süreci araştırma, sosyalleşme ve koruma olmak üzere üç aşamadan meydana gelmektedir. Grubun gelecekteki üyeleri gruba ilişkin verileri araştırma işlemi ile ilgilidir, böylece varolan (mevcut) grup ile gereksinimlerini hangilerinin karşılayacağını anlamak için karşılaştırma yapabilirler (akt. Darvish ve diğerleri, 2012).

Örgütsel sosyalleşme, öncelikle kariyerin erken dönemlerinde meydana çıkar ve bireylerin kariyerlerine adanmaları ve örgütsel konumları doldurmaya hazırlanmaları için gerekli bir bölümdür (Miller ve Wager, 1971). Grubun görüşüne göre yeni işgörenler grubun kültürünü kabul ederek sürdürecektir böylece grup tarafından üyelerine belirli ihtiyaçlarını karşılayacak esneklik sağlanabilecektir. Yeni işgörenleri dört başı mamur üyeler haline dönüştürmesine rağmen sosyalleşme süreci sonlanmamıştır (Darvish ve diğerleri, 2012). Süreçte mentorluk, bilgi transferi ve sosyal öğrenme, yeni işgörenin örgütün norm, değer, politika ve iş ilişkilerine ilişkin karışık bilgileri anlamasına olanak sağlar (Saeed, Abu Mansor, Siddique, Anis-ul-Haq ve Ishaq, 2012). Başarılı sosyalleşme uygulamaları yeni işgörenlerin alışılmış, eski işgörenler, liderler ve işbirlikçi meslektaşlar haline dönüştürmeye yardımcı olur. Bu durum aynı zamanda duygusal ve örgütsel destek algısına ve bilgi takas süreçlerinin gelişmesine neden olur ve dinamik, çift yönlü ilişkileri sağlama alır (Nelson ve Quick, 1991).

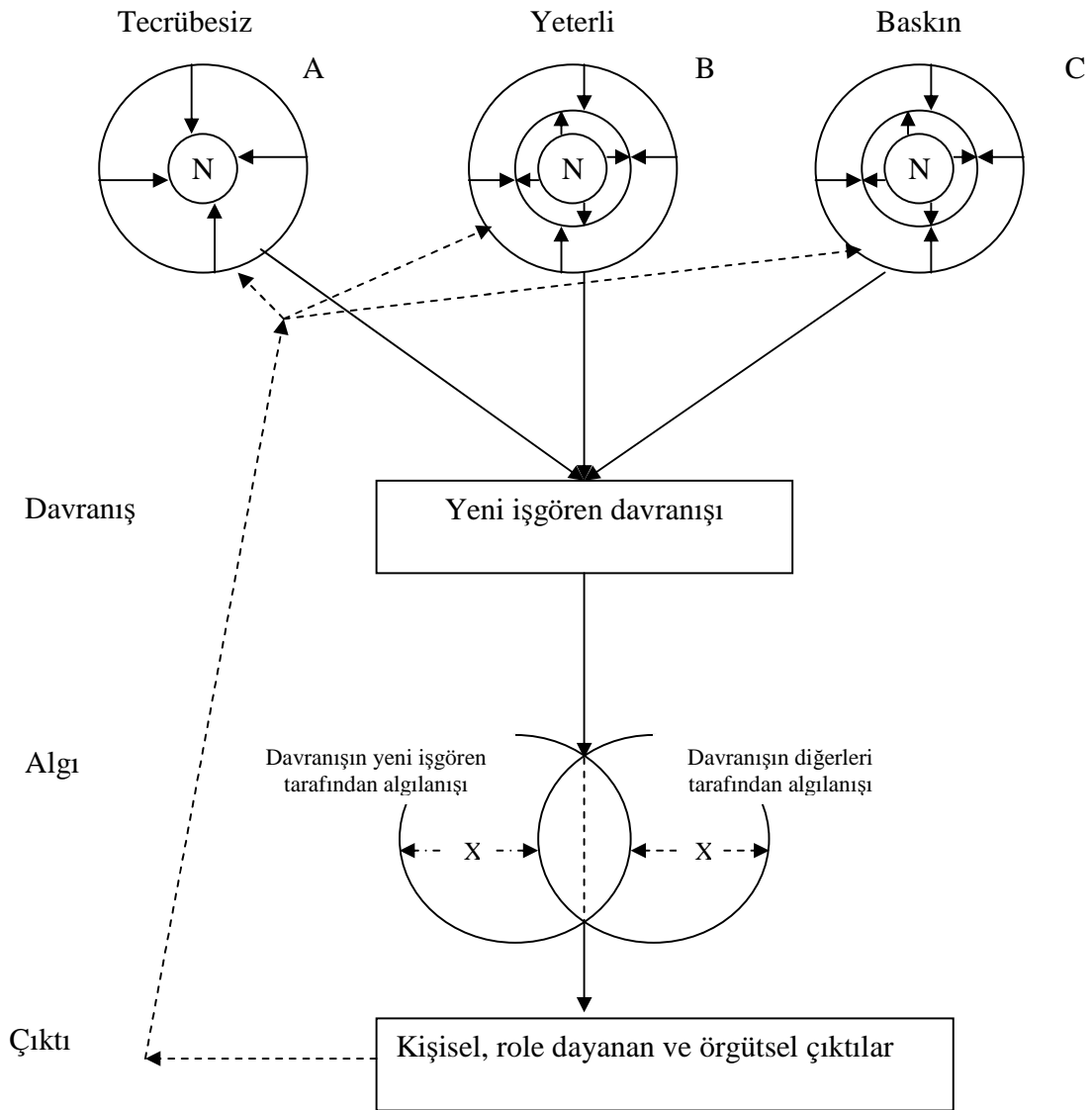
Sosyalleşme hem bir süreç, hem de çıktı olarak bir kontrol biçimidir. İşgören bir örgütün kültürünü kabul ettiğinde ortaya çıkar. Örgüt, işgörenlerin beyinlerini hedef alır. Sürekli tekrarlayarak normlar ve değerler gibi paylaşılan kavramlar işgörenin kafasına yerleştirilir (Alvesson ve Robertson, 2006). Bu nedenle işgörenler bir örgütün yararı için dışsal bir kontrol olmaksızın kendilerini ortaya koyarlar. Yani süreç, işgörenlerin seçilmesi ve işe alınması, gerekli eğitimin verilmesi ve iş ya da görev için uygun olan tutumun yavaş yavaş öğretilmesi süreçlerini kapsamaktadır (Saeed ve diğerleri, 2012).

Jones (1983)'un önerdiği sosyalleşme modelinde sosyalleşme süreci aşağıdaki ifadelerle açıklık getirmelidir:



1. Erken öğrenme deneyimlerinde biçimsel ve biçimsel olmayan sosyalleşme uygulamalarının yeni işgörenlerin tepkileri üzerindeki etkileme biçimi: Biçimsel ve biçimsel olmayan sosyalleşme uygulamaları örgüte yeni katılan işgörenleri nasıl etkilemektedir?
2. Bireysel farklılıkların yeni işgörenlerin, örgüte ve yeni işgörenlerin tepkilerine yönelik öncül psikolojik oryantasyonunu etkileme biçimi: Örgüte giriş sürecinde gerçekleşen psikolojik uyum dönemindeki işlem ve uygulamalar yeni işgörenlerin bireysel farklılıklarından nasıl şekillenmekte/ etkilenmektedir?
3. Nitelikli süreçlerin ve öğrenme süreçlerinin hem yeni işgören hem de örgütün üzerinde uzlaşılarak sonuca bağlanmış durum tanımları üzerindeki etkileme biçimi: Giriş sürecinin ardından gelen uzlaşma aşamasında örgütün ve yeni işgörenin öğrenme ve işlem süreçleri nasıl bir değişime uğramaktadır?

Aşağıda bu üç ifadeyi de kapsayan (durum, birey, durum X birey etkileşimi) ve sosyalleşme sürecine ilişkin etkileşimsel bir model içeren şema görülmektedir.



N- Yeni işgörenlerin oryantasyonu  
O- Örgütsel sosyalleşme uygulamaları

Şekil 1

Öncül Oryantasyon ve Sosyalleşme Süreci (Jones, 1983)

Giriş sürecinde yeni işgörenler belirsiz bir örgütsel içerikle yüzleşerek bu içeriği anlamlandırmaya çalışırlar. Davranışın doğası, örgütün harekete geçme süreci boyunca sağladığı bilgiye bağlıdır. Sonuç olarak algıya dayalı düzeyde; yeni işgörenler, örgütün kural ve süreçlerini açık ve anlaşılır kılan uygulamalara ilişkin zihinsel haritalar oluşturarak, kendilerinin ve örgütteki diğer bireylerin algıları arasındaki farkı kapatmaya çalışırlar. Bu sürecin sonunda algılanan sonuçlarla mevcut sonuçlar arasındaki fark azalacak ve başta örgüte yönelik benimsenen tepki biçimini sağlamlaştırarak geri bilgi akışı (feedback) sağlanacaktır (Jones, 1983).

Karşılaşma (encounter) aşamasında yeni işgörenler örgütsel içeriğe ilişkin kısıtlama ve seçeneklere ilişkin daha fazla bilgiye sahiptir. Örgütsel rollerine ve örgüt içinde gelişen rekabete ilişkin olasılıkların daha fazla farkındadırlar (Feldman, 1976).

Son aşama olan kabul aşamasında (appreciative stage) yeni işgörenin örgütle benzeşmesi (asimilasyonu) tamamen uyum gösterme, rollerde ya da örgütsel içerikte yenilikçi davranış sergileme ile sonuçlanır. Bu durum geride deneysel olarak sorgulanması gereken bir dizi soru bırakır (Van Manen ve Schein, 1979). Bu durum;

- (1) Yeni işgörenin oryantasyon ardından örgüte yönelik tutumu üzerindeki etkileme biçimine,
- (2) Örgütün eski işgörenlerinin yeni işgörelere durumu zorla benimsetmek için kullandıkları sosyalleşme taktiklerine ve
- (3) Tüm bu nedenlerden ötürü örgütsel sosyalleşme sürecinin çıktıları bir dizi yapısal değişkenlere ve süreç değişkenlerine bağlıdır.

### ***Örgüte Giriş***

Örgüte yeni katılan işgörenlerin örgüte ilişkin zihinsel şemaları, kalıpyargıları, inanış ve beklentileri bulunmaktadır. Deneyim öncesi işgörenler bu öncül varsayımlarla örgütte bir yer

edinmeye çalışırlar. Bu durum onlarda gerçekçi olmayan beklentilere ilişkin endişe ya da yabancılık; gerçeğe uygun beklentilere ilişkin benimseme ve uyum meydana getirir (Louis, 1980, s.230). Gerçeğe uygun beklentiler bireyde örgütsel sosyalleşme ile sonuçlanırken, aksi durumda yeni işgörenlerin örgütten ayrılması söz konusudur.

Örgüte giriş sosyalleşme sürecinin en kritik evresidir. Bu evrede yeni işgören kendi önyargıları ve inanışlarının yanında belirsizlikle de mücadele eder. Örgütte kalmayı arzulayan birey için en zor kısım belirsizliği aşarak rol gereklerinden ve örgütün beklentilerinden kaynaklanan öğrenmenin sağlanmasıdır. İşgören beklentileri ile örgüt gerçeklerinin tam olarak uyum sağlamasını beklemek anlamsızdır. Bu uyuşma süreci başarı ile gerçekleşirse sosyalleşme anlam kazanır, tersi durumunda ise işgören örgütten ayrılır.

### *Ayrılma*

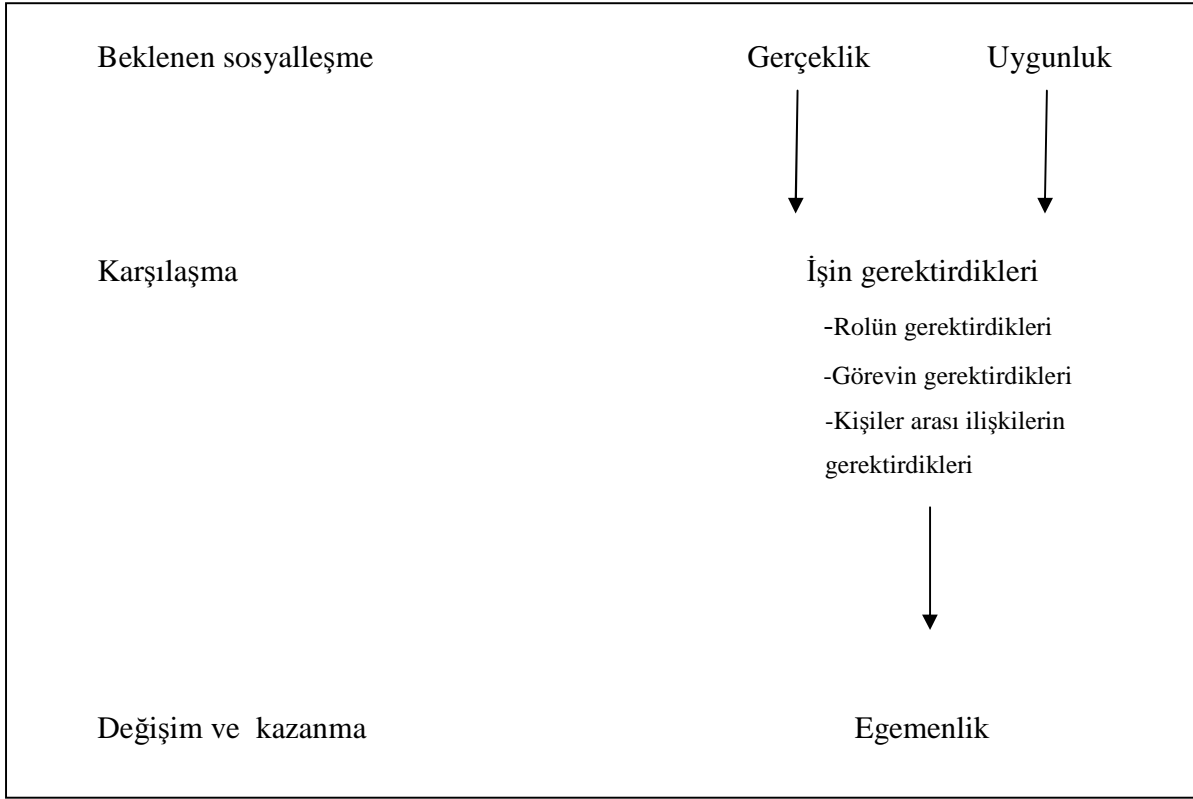
İşgörenlerin daha önceki iş deneyimlerinden ya da işe başlamadan önce örgütün kendilerine sağladığı bilgiden kaynaklanan beklentileri ile örgüt gerçekleri arasındaki uyumsuzluk; işgörenin örgütü terk etmesi ile sonuçlanmaktadır. Örgütü tanıtan broşür, film, kitapçık gibi araçlar gerçekçi tam olarak yansıtmak yerine vasıflı işgöreni örgüte çekme amaçlı kullanılıyor olabilir. Ya da işgörenin önceki iş deneyimlerinden kaynaklanan iş değiştirmesine neden olacak güçlü beklentileri örgüt tarafından karşılanacağı sözü verilmesine rağmen doyurulamayabilir. Böyle durumlarda ortaya çıkan hayal kırıklığı işgörenin örgütten ayrılması ile sonuçlanır (Güçlü, 2004). Başarı değerlendirme, terfi ve ücret politikası, örgüt içindeki biçimsel olmayan ilişkilerin işgörenlerin beklentilerine uymaması, oryantasyon sürecinin işgörenin beklentisinden yoğun ve uzun sürmesi, meslek eğitimi sürecinde öğrenilen kuramsal bilgiler ile iş hayatındaki bilgiler arasındaki uyumsuzluk bu hayal kırıklığının temelini oluşturmaktadır.

### *Sosyalleşme*

Sosyalleşmenin her işgörenin yaşamında karşılaşılabileceği, kendiliğinden oluşmaya eğilimli doğası, sosyalleşme aşamaları, örgütteki rolleri ve kültürü öğrenme ile sosyalleşme uygulamaları (taktik ve stratejileri) örgütsel sosyalleşme sürecinin açıkladığı odak noktalarıdır.

**Örgütsel sosyalleşmenin doğası:** Örgütsel sosyalleşme, işgörenin yaşamı boyunca her tarafa yayılan bir yöntemdir. Genelde deneyim, şaşırılma, yabancılık gibi çeşitli duygusal yükler tarafından içeriği oluşturulmaktadır. Aynı zamanda örgüte yeni gelen işgörenin, tanıdık olmadığı bir sosyal çevrede gerçeklik şoku yaşaması olasılığı çok yüksektir (Güçlü, 2004, s.21).

**Örgütsel sosyalleşmenin aşamaları:** Örgüte yeni katılan işgören sırasıyla “beklenen sosyalleşme, örgütle karşılaşma ve değişim” aşamalarından geçer. Şekil 2’de örgütsel sosyalleşme sürecinin aşamaları gösterilmektedir.



Şekil 2

*Örgütsel Sosyalleşme Sürecinin Aşamaları* (Nelson ve Quick, 1997, s.487)

Yukarıdaki sınıflandırmadan da anlaşılacağı gibi beklenen sosyalleşme aşamasında iki tür beklenti bulunmaktadır. Bunların ilki işgörenin örgüte girmeden önce örgütün özelliklerine ilişkin

farklı kişi ve kuruluşlardan edindiği bilgilerin oluşturduğu beklentilerin örgüt gerçekleri ile uyumunu temsil eden “gerçeklik” iken; diğeri örgütün değerleri ile işgörenin değerleri arasındaki ahengi temsil eden “uygunluk”tur.

Karşılaşma aşaması; işgörenin ve örgütün karşılıklı beklentilerinin karşılanıp karşılanmadığının ortaya koyulduğu en önemli evre olarak bilinmektedir. Bu evrede işgören işe ilişkin görevlerini öğrenir, örgüt rollere açıklık getirir, örgütteki bireysel süreçler değerlendirilir ve işgören kendisi için yeni olan diğer işgörenlerle iletişim kurar. Örgüt ise işgören için yetiştirme programı hazırlar, görev tanımlarını yaparak belirsizliği ortadan kaldırır. Böylece işgören örgütün kültürünü öğrenir ve işgörenin değerleri değiştirilir (Feldman ve Arnold, 1983).

Son evre olan değişme aşamasında işgörenin davranışları kalıcı biçimde değişim gösterir. İşgören örgütteki norm ve değerleri içselleştirerek bunlara uyum sağlamaya çalışır. Bireyin örgüte girmeden önceki durumu ile şimdiki durumu arasında fark gözlenir (Kartal, 2003). Birey iş ve rol gereksinimlerinde uzmanlık ve nesnellik kazanır, iş yaşamı ve özel hayatı arasındaki çatışmaları çözer; örgüt ise işgören için rehberlik ve gelişim programları hazırlar (Feldman ve Arnold, 1983).

**Örgütsel sosyalleşme taktikleri:** Örgütsel sosyalleşmenin gerçekleşebilmesi için süreç devam ederken örgüt tarafından sosyalleşmeyi etkileyebilecek bazı yöntem ve stratejiler uygulanır. Bu uygulamalar örgütsel sosyalleşme sürecinde taktikler olarak bilinmektedir. Van Maanen ve Schein (1979) bu taktikleri, yeni işgörenlerin sosyalleşme sürecinde rol değiştirirken, örgütün eski üyeleri tarafından belirlenen yöntemler biçiminde ifade etmektedir. Yani bu tipolojiye göre bireylerin deneyimlerinin bir rolden diğerine geçişinin yolları örgütteki diğer üyeler tarafından yapılandırılması sosyalleşme taktiklerini ifade etmektedir.

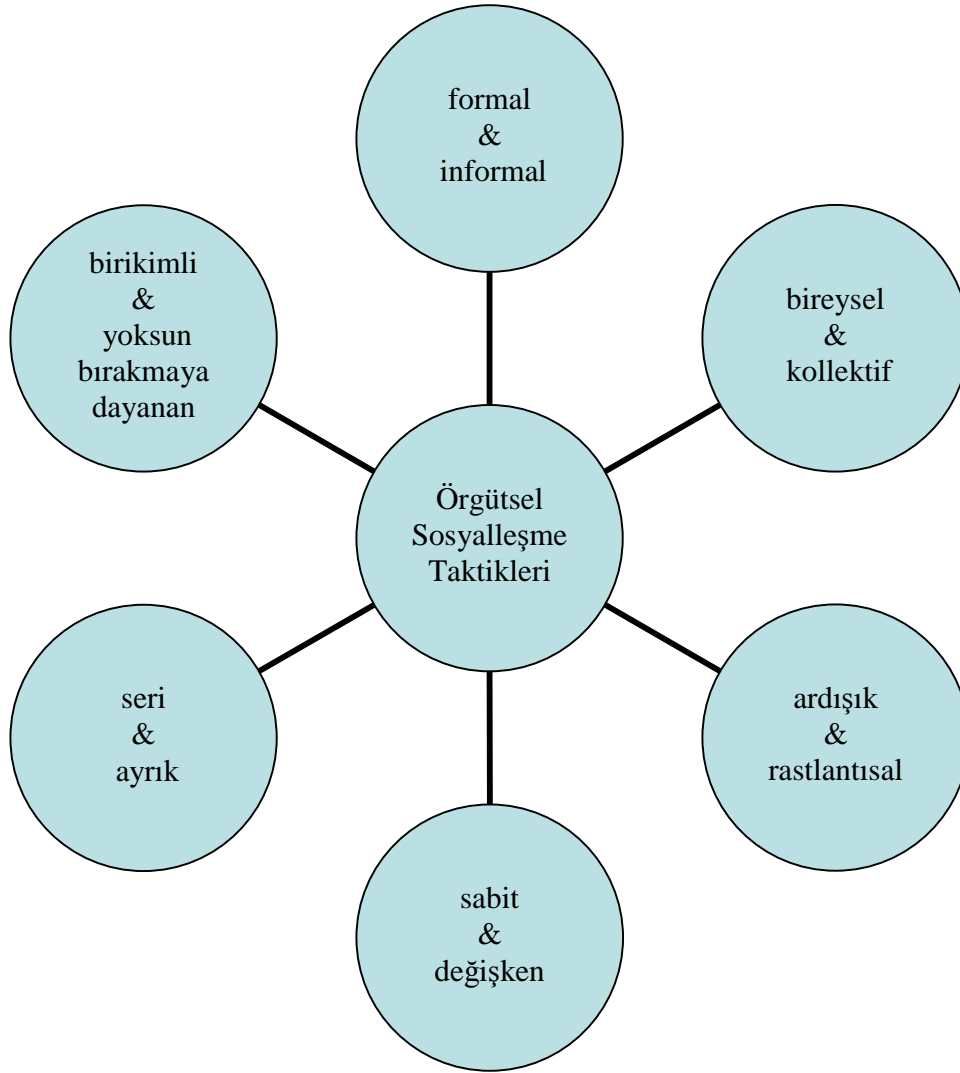
Genellikle örgüte alışmayı etkileyen ve buna aracılık eden iki etken olduğu belirtilmektedir. Bunların ilki örgütsel yaşamın gerçekliğine verilen tepkiler ve yeni işgörenlerin deneyimleridir (Katz, 1978; Schein, 1983). İkincisi ise örgütlerin örgütsel içeriği yeni işgörenlerin davranışları üzerine tanımladığı sosyalleşme taktiklerinin etkisidir. Pek çok yazar

bireyin örgüte girişi öncesindeki psikolojik uyum (oryantasyon) sürecinde geçmiş deneyimlerin önemli bir etkisi olabileceğini öne sürmektedir (Katz, 1980; akt. Jones, 1983).

Güçlü biçimde desteklendiklerini hisseden yeni işğörenler, uyum sağlamak için sosyalleşme taktiklerini kullanarak yüksek düzeylerde sosyalleşen bireylerle aynı ölçüde sosyalleşmektedirler (Gruman, Saks ve Zweig, 2006).

Ashforth (1998) işletmeler üzerinde yaptığı bir araştırmada örgütsel sosyalleşme taktiklerinin işlevselliğini inceleyerek, örgütsel sosyalleşmenin bireylerin güdülenmesinde rolünün büyük olduğunu, sosyalleşme taktikleri ile örgüte uyum sağlama düzeyinin ilişkili olduğunu ve örgüte uyum sağlayan bireylerin güdülenmelerinin arttığını tespit etmiştir.

En yaygın biçimiyle Van Maanen ve Schein (1979) tarafından altı başlık altında açıklanan örgütsel sosyalleşme taktikleri aşağıdaki şekilde görülmektedir.



Şekil 3

*Örgütsel Sosyalleşme Taktikleri*

Örgütsel sosyalleşme taktiklerinin ilki; yani işgörenin sosyalleşme sürecinde günlük örgütsel yapı ve işlemlerden ayrılıp ayrılmamasına dayanan *formal-informal* taktiklerdir. İkinci boyut yeni işgörenlerin grup olarak sosyalleşip sosyalleşmemelerine ya da her bireyin bir dizi benzersiz öğrenme deneyimi geçirip geçirmemesine dayanan *bireysel- kolektif* (collective) taktiklerdir. *Ardışık- rastlantısal* taktikler, örgütsel role önderlik eden uyarlanmış ardışık basamakların varlık derecesine dayanan üçüncü grup taktiklerdir. Dördüncü boyut yeni işgörelere sosyalleşme sürecindeki aşamalara yönelik bir program (zaman çizelgesi) verilip verilmemesine dayanan *sabit-değişken* taktiklerdir. Ardışık- rastlantısal ve sabit-değişken



taktikler örgütteki algılanan kariyer fırsatlarına ilişkin bilgi sağlamaktadır. Beşinci boyut yeni işgörenlerin onlara rol modeli olan deneyimli örgüt üyelerine erişebiliyor erişememelerine ya da durumlar hakkında kendi tanımlarını yapabilmelerine dayanan *seri-ayrık* taktiklerdir. Son olarak, örgüt üyeleri olarak önceki kimlik ve deneyimleri değer ve kabul gören yeni işgörenlerin yeni rollerini eskilerinin üzerine kurması ya da tersi duruma dayanan *birikimli- yoksun bırakmaya dayanan* taktiklerden söz edilmektedir (Ashforth ve Saks, 1996).

Örgütsel sosyalleşme taktikleri pek çok araştırmacı tarafından farklı biçimlerde sınıflandırılmıştır. En yaygın biçimde kullanılan altı taktikli modele rağmen Jones (1986) Van Maanen ve Schein'in geliştirdiği sosyalleşme taktiklerini ölçmek için hazırladığı ve bu konuda ilk olma özelliğini taşıyan ölçeği geliştirdiğinde, altı boyutta toplanan bu taktiklerin kurumsallaşmış ve bireyselleşmiş taktikler adı altında iki grup altında toplanabileceğini öne sürmüştür. Jones (1986)'un bulguları, birikimli- yoksun bırakmaya dayanan ve seri-ayrık taktiklerinin aynı faktör altında toplanan sosyal taktikler olduğunu belirtmektedir.

Sosyalleşme taktiklerini etkileyen yapılar örgüt içindeki kasıtlı planlanan ya da gelişigüzel meydana gelen yapılar olabilir. Eğitim seminerleri, kaynaşma toplantıları ve benzeri planlanmış sosyalleşme etkinlikleri kasıtlı planlanan yapılardan iken, örgütsel tarih, normlar ve örgütün kültürel nitelikleri gelişigüzel ortaya çıkan yapılardandır (Van Maanen ve Schein, 1979).

Özellikle örgütsel sosyalleşme taktikleri ile sosyalleşmenin önemli sonuçları (yeni işgörenin uyum algısı, öğrenme, rol açıklığı, rol uyumu, rol çatışması, rol belirsizliği, örgütsel bağlılık, iş doyumu, işten ayrılma niyeti ve sosyal bütünleşme) arasındaki ilişkiyi belirlemeye yönelik çok sayıda deneysel araştırma yapılmıştır (Saks ve diğerleri, 2007).

### ***Örgütsel Sosyalleşmenin Boyutları***

Örgütsel sosyalleşmeyi ölçen araçlar yalnızca yeni işgörenleri ölçmekle kalmaz, aynı zamanda örgütte herhangi bir anda çalışan işgörenlerin sosyalleşmelerini de ölçer.

Başlangıçta örgütsel sosyalleşme araştırmalarının azlığı ve kuramsal boyutta bir görüş birliği olmayışı, örgütsel sosyalleşmeyi ölçmek için araştırmacıları iş doyumu, iş devri oranı, bağlılık vb. gibi ikincil ölçme araçlarını kullanmaya itmiştir ve örgütsel sosyalleşmeyi ölçmede yetersizlikler ve zayıflıklar ortaya çıkmıştır (Chao ve diğerleri, 1994). Örneğin bazı araştırmacılar güdülenmeyi örgütsel sosyalleşmenin yapısal temelleri arasında sıralarken (Garip, 2009; Kartal, 2003), bazıları örgütsel sosyalleşmenin sonuçları arasında incelemektedir (Hellriegel, Slocum ve Woodman, 1986; Ards ve diğerleri, 2001). Hellriegel ve diğerleri (1986) başarılı örgütsel sosyalleşme sonucunda işgörenlerde yüksek düzeyde güdülenme oluştuğunu öne sürmekteyken, güdülenmeyi örgütsel sosyalleşmenin bir boyutu olarak ele alarak, güdülenme alt boyutu ile çeşitli değişkenler (kıdem, cinsiyet, medeni durum vb.) arasında incelemeler yapan araştırmalar mevcuttur (Çapar,2007; Kartal, 2003). Bu noktada araştırmacılar arasındaki bu farklılıkların sosyalleşmenin yapısal çözümlemesinin, kavram ortaya atıldığından beri çeşitli araştırmacılar tarafından farklı biçimlerde tanımlanmasından kaynaklandığı öne sürülebilir.

Chao ve diğerleri (1994) CAS (Content Areas of Socialization) olarak bilinen ‘Sosyalleşmenin İçerik Alanları’ anlamına gelen ölçme aracını geliştirmişlerdir. Bu yapıya göre örgüte yeni katılan işgörenler, işgörenlerin sorumlulukları, örgütün tarihi, politikaları, dili, kişilerarası ilişkileri, hedefleri ve değerlerine ilişkin örgüte alışmalarını etkileyecek iletiler alırlar. CAS altı boyuttan meydana gelmektedir:

- (1) Edim yeterliliği: Bir görevi yerine getirmek için gereken yetenekler
- (2) Hedef ve değerler: Örgütün hedeflerinin kabul edilmesi ve önemli sayılması
- (3) Tarih: Örgüte ilişkin hikayelerin, gelenek ve ritüellerinin öğrenilmesi
- (4) Dil: Örgütün işlerine özgü meslek argosunun, jargonun ve ritüellerin tam olarak öğrenilmesi
- (5) Politika: Örgütün güç yapısı içinde nasıl çalışılacağıın öğrenilmesi
- (6) İnsanlar: Örgütün diğer üyeleri ile ilişki kurma

Taormina'nın (1994)'te geliştirdiği dört boyutlu OSI (Organizational Socialization Inventory) "rgtsel Sosyalleşme Envanteri" nin boyutları aşağıdaki gibidir:

- (1) Eğitim: Örgütün işgöreni bir işi yapması için ne derece iyi hazırladığı,
- (2) Kavrayış: İşgörenin örgütün işleyişini ve örgütte nasıl çalışacağını,
- (3) alışma arkadaşlarının desteği: Örgütte işgörenin diğer üyelerle nasıl bir ilişkide olduğu,
- (4) Gelecek beklentisi: İşgörenin rgt içinde uzun dönemli bakışı, örgüte üyeliğini srdrdğu takdirde beklentileri ve örgüt tarafından sunulan dller.

Buna ek olarak Ostroff ve Kozlowski (1992); Chao ve diğerleri (1994)'nin ne srdğu edim yeterliliği, tarih, dil ve politika içerik alanları ile oldukça örtüşen dört içerik alanı (işe ilişkin görevler, iş rolleri, grup süreçleri ve örgütsel nitelikler) ne sürmektedir. Daha sonraki çalışmalar da (Barge ve Schlueter, 2004; Haueter ve diğerleri, 2003; Myers ve Oetzel, 2003) Chao ve diğerleri (1994)'nin sınıflandırmasının geçerliliği ispatlanmıştır.

### ***Örgütsel Sosyalleşmenin ncel ve ıktıları***

Örgütsel sosyalleşmeye neden olan ve örgütsel sosyalleşme sonucunda ortaya çıkan etkenler aşağıda yer almaktadır.

### ***Örgütsel Sosyalleşmenin ncelleri***

Yeni işgörenlerin örgütsel üyeliğin gerektirdiği beklentileri tanımlaması ve bu yeni içeriğe verilen tepki; onların biyografik deneyimlerinden güçlü biçimde etkilenmektedir. Benzer biçimde özsaygı ya da gelişme ihtiyaı gücü (growth need strength) bireyin örgüte uyum sürecinde aracı rol oynamaktadır (Buchanan, 1974b; Katz, 1978).

Lawrence, Ott ve Bell (2011, s.6), örgütsel sosyalleşmenin öncellerinin işgören tutumu, iş özellikleri gibi faktörlerin olduğunu ve örgütsel sosyalleşme sonucunda da örgütsel bağlılık ve örgütsel vatandaşlık davranışının ortaya çıktığını yansıtan bir model kurmuşlardır.

### ***Örgütsel Sosyalleşmenin Çıktıları***

Yaklaşık olarak yarısı 2000 yılından sonra yapılan meta-analitik sosyalleşme araştırmalarında örgütsel sosyalleşmenin iş edimi, adanmışlık (King, Xia, Quick ve Sethi, 2005), örgütte kalma ve ayrılma isteği üzerinde anlamlı etkiye sahip olduğunu bulmuştur. Buna ek olarak, bu etkiler, rol açıklığı, öz yeterlik ve sosyal kabul değişkenleri tarafından düzenlenmektedir (Bauer ve diğerleri, 2007).

Rol kuramına dayanan alanyazında; iş edimi gibi pek çok örgütsel çıktının işgörenlerin işle ilgili rollerinde kendilerinden ne istenildiğini bilmelerine dayanmakta olduğundan; yeni işgörenlerin işyerinde rol açıklığı elde etmelerinin önemi vurgulanmaktadır (Graen, 1976; akt. Jokissari ve Nurmi, 2009). Anlaşılabacağı üzere işgörenlerin rol belirsizliği ortadan kalktığında, örgütsel sosyalleşmeleri gerçekleşmekte ve sonuç olarak iş edim düzeylerinde artış meydana gelmektedir. İş edimi dolaylı olarak örgütsel sosyalleşmenin çıktıları arasında sayılmaktadır.

Uzun zamandır aynı görevde bulunan, çeşitli örgüt içi deneyimlere sahip bireylerin, geçmiş yaşantılarından kaynaklanan stres, kaygı, bıkkınlık, tükenmişlik, doyum ya da doyumsuzluk, çaresizlik, özgüven vb. duygularla donatılmış olmaları sonucunda bireylerin örgütle özdeşleşme, örgüte uyum sağlama ya da örgütü benimseme düzeyleri farklılık göstermektedir.

Örgütsel sosyalleşme sürecinde sürecin bir başka göstergesi iş doyumudur (Feldman, 1981; Katz, 1978; Reichers, 1987; Bauer ve Green, 1998). Bunun yanında Saks, Uggerslev ve

Fassina (2007) sosyalleşme sürecinin işgörenlerin adanmışlık düzeyini etkilebileceğini ileri sürmüşlerdir.

Etkili bir sosyalleşme süreci; örgütsel adanmışlığı artırdığı gibi birey- örgüt uyumunu ve birey-iş uyumunu artırarak işgören üzerinde uzun dönemli üretkenliği sağlamaktadır. Ayrıca sosyalleşmenin faydaları arasında belirsizliği azaltmak sayılabilir (Manzoor ve Naeem, 2011).

Sosyalleşme yeni işgörelere açık bir veri seti sağlayarak, onların stres ve işe ilişkin diğer konularla başa çıkabilmelerinde yardımcı olmakta böylece onların örgüte olan duygusal yakınlığını artırmaktadır (Allen ve Meyer, 1990).

Yeni işgörelenler örgüte katıldıklarında, onların gerçekçi olmayan beklentilerinin karşılanamaması iş doyumsuzluğu ile sonuçlanır ve bu da iş terki oranını artırır (Wanous ve diğerleri, 1992; akt. Manzoor ve Naeem, 2011). Ancak başarılı sosyalleşme, örgütsel adanmışlık, sosyal bütünleşme, rol açıklığı, uyum ve düşük işten ayrılma niyeti ile sonuçlanmaktadır (Bauer ve Green, 1998; Wanberg ve Kammeyer- Mueller, 2000).

Sosyal bütünleşme ve adanmışlık (Bauer ve diğerleri, 2007; Fisher, 1986), kurumda kalma eğilimi (Kammeyer-Mueller ve Wanberg, 2003) ve iş ortamında proaktif davranış (work proactivity) (Grant ve Ashford, 2008) örgütsel sosyalleşmenin çıktıları arasında sıralanmaktadır.

### **Güdülenme**

Güdülenme, bir etkinliğin değerine tercih edilmesini ve yanıtların sürekliliğini sağlayan düzenekleri kapsayan; fiziksel ve psikolojik etkinlikleri başlatma, yönlendirme ve sürdürme süreci olarak tanımlanmaktadır (Richard ve Zimbardo, 2002).

Örgütsel psikoloji açısından güdülenme, bireysel ihtiyaçlarını doyurma isteği ile koşullanmış işgörelenin örgütsel amaçlara ulaşmak için harcadığı çaba biçiminde ifade

edilmektedir (Sabuncuoğlu, 2001, s. 118). Güdülenme kavramının özünü güdüler oluşturmaktadır. Güdü, istekleri, arzuları, ihtiyaçları, dürtüleri ve ilgileri kapsayan genel bir kavramdır ve bireyi bir harekette bulunmaya ya da bir hareket yolunu diğerine tercih etmeye itecek biçimde etkileyen sürücü kuvvet ve faktörlere denir. En yalın şekliyle güdü, bireyin harekete geçmesini sağlayan kaynak ya da uyarıcı olarak tanımlanabilir (zer 1997, 204; Erdem 1990, s.69). Örgüt içinde bireyi tanımlayan güdülenme, örgütsel hedeflerin gerçekleşmesi için üst düzeyde çaba sarf eden bireyde gelişmekte olan durumdur ve bu durum bireyin bazı gereksinimlerini karşılamaktadır (Chang, Sheu, Klein ve Jiang, 2010).

Güdü, bireyi bir amaca ulaşmak için davranmaya iten, harekete geçiren, bireyin davranışını güçlendiren, etkinleştiren, yönelten bir i güçtür. İnsan yaşamına yön veren ve özellik katan pek çok güdü vardır. Bu güdüler, bireyin geçmiş yaşantıları ile biçimlenerek bir doku, bir örüntü oluşturmaktadır. Bireyin yaşantıları ile oluşturduğu bu güdüsel örüntüsü davranışlarının hem kaynağı hem de sürdürücüsü, ynelticisidir (Başaran 1982, 176). Aynı işlemsel akış örgüt süreçleri için de geçerlidir. İşgören, iş ortamındaki geçmiş yaşantılarından ilham alarak harekete geçer. Örgütlerde insan gücünden etkili biçimde yararlanmak için yöneticilerin işgörenleri işe ait hedefleri başarmaya yönelik güdülemesi oldukça önemlidir.

İşgörenlerin güdülenmesi, onların iş verimliliğini yani performansını etkiler. Yöneticinin önemli görevlerinden biri de güdülenmeyi örgütsel amaçları gerçekleştirmek için yönlendirmek ve kullanmaktır. Örgütlerde yüksek düzeyde güdülenmenin sağlanması yüksek performansı yansıtın davranışların artmasına yol açacaktır (Barutçugil, 2004, 184). Eğitim yöneticilerinin çeşitli zendiriciler kullanarak öğretmenleri ve diğer eğitim işgörenlerini güdülediği, onların gereksinimlerini karşılayarak hedefleri gerçekleştirmeye yönelttiği söylenebilir. Zaten doğaları gereği eğitim işgörenleri örgütte kendilerini ispatlamak, mevcut gizilgüçlerini açığa çıkarmak istedikleri için güdülenmeye açıktır ve eğitim yöneticilerinin bu çeşitli özendiricileri işi anlamlı kılarak eğitim işgörenlerinin kendi gereksinimlerini tatmin etmelerini sağlar.

Öğretmenler doğal olarak yöneticileri ya da diğer öğretmenler tarafından takdir edilmek, onaylanmak ya da sayđ görmek ihtiyacı duyarlar. Kendilerini diğer öğretmenlerle kıyaslayarak okul içindeki yerlerini ve rollerini belirlemeye çalışırlar. Eğer bu takdir edilme arzusu

karşılırsa, bu durum üst düzeylerde örgütsel başarıya neden olur. Eğitim yöneticilerinin bu arzuya kulak vermesi ve bu ihtiyacı karşılaması, öğretmenlerin kendilerini değerli, güçlü, işlevsel ve örgüt için gerekli hissederler. Öğretmenlerin takındığı bu olumlu yaklaşım, örgütlerine adanmaları ile sonuçlanır. (Karlı ve İskender, 2009).

### *Güdülenme Biçimleri*

Güdülenme; güdülerin kaynağı temele alındığında içsel ve dışsal güdülenme olmak üzere iki başlık halinde ele alınmaktadır. Her iki güdülenme biçimi de işgörenin görevine ilişkin tutumunu önemli derecede etkilemektedir.

İçsel güdülenme bazı araştırmacılar tarafından ‘sınıflandırılmaz’ olarak nitelendirilmesine rağmen (Thierry, 1990; akt. Jong, 1999), içsel ve dışsal güdülenme ayrımını yapmak güdülenmenin sonuçları açısından bir farklılık taşıdığı için, kavramsal ve bilimsel anlamda yararlıdır. İçsel güdülenme “ilginç, doyurucu ya da çekici bulduğu için kendi iyiliği için çalışma güdüsü” biçiminde tanımlanırken (Amabile, Hill, Hennessey ve Tighe, 1994). Diğer yandan dışsal güdülenme ise ödül, tanınma ya da diğer insanların zorlaması gibi işin kendisinden bağımsız bir şey için çalışma güdüsü olarak tanımlanmaktadır.

Güdülenme kolaylıkla içselden dışsala ya da tam tersi yönde değişebilen bir durumdur (Jong, 1999). Amabile ve diğerlerine göre (1994) içsel ve dışsal güdülenme bağımsızdır ve iki uç yapı olarak tanımlanır. Çünkü bireyler eş zamanlı biçimde güçlü içsel ve dışsal yönelimlere sahip olabilirler.

### ***Dışsal Güdülenme***

Dışsal güdülenme; gelecekteki eylemlerin değeri ve çıktıları ile ilgilenir (Chang ve diğerleri, 2010). Bu tür güdülenme bireylerin dışsal etkenlerin etkisiyle harekete geçmesi anlamına gelmektedir. Dışsal güdü dışarıdan gelen ödül, ceza gibi faktörlerle ortaya çıkar. Bu tür güdülenme bireyin dışından gelen etkileri içerir.

Dışsal güdülenmenin en fazla kontrol edilen biçimi olan dışsal düzenleme, dış baskılar ve ihtiyaçlara dayalı ya da bir ödül kazanmaya çalışmaya dayanan davranışsal yükümlülüğü temsil etmektedir (Ryan ve Deci, 2000b).

Maaş artışı, ek maddi gelir sağlanması, ödüllendirme, terfi, tatil imkanı, teşvik, sosyal haklar verilmesi ya da etki alanının genişletilmesi ve fiziksel çalışma koşullarının iyileştirilmesi gibi etkenler dışsal güdüleme araçları arasında sıralanabilir.

### ***İçsel Güdülenme***

İçsel güdülenme, bireyin eğlenceli ve ilginç bulduğu için kendi iyiliği için bir etkinliğe girişmesi olarak tanımlanmaktadır (Millette, 2008). İçsel güdülenme, güdülenme biçimleri arasında bireyin kendi kendine karar vermesini sağlar. Süreklilik, edim kalitesi (Baard, Deci ve Ryan, 2004), hedeflerin gerçekleştirilmesi (Sheldon ve Elliot, 1998) ve olumlu duygular gibi olumlu çıktılarla ilişkilidir.

Daha rgtsel bağlamda bir tanımla içsel güdülenme ‘‘işgörenin işe ilişkin görevlendirmelerden doğrudan elde ettiği olumlu değer yüklenen deneyimleri’’dir (Thomas ve Velthouse, 1990). Ryan ve Deci (2000a) bu tanıma ‘içsel güdülenmenin açık uçlu bilişsel süreçlerin gelişimi için çok önemli’’ olduğunu eklemiştir. Hackman ve Oldham’ın (1975) tanımına göre içsel güdülenme; ‘‘işgörenin işini etkin biçimde gerçekleştirebilmesi için kendi kendini güdüleme derecesi’’ olarak ifade edilmektedir.



İçsel ve dışsal güdülenme arasındaki temel farklılık bireyin eyleme geçmedeki mantığıdır. Eğer biri kişisel tercihleri temelinde hareket etmeyi seçerse, sebep içseldir ve güdülenme bireyin kendi özünden gelir (Hoy ve Miskel, 2010, s.157). Merak, bilme ihtiyacı, yeterli olma isteği, gelişme arzusu içsel güdülere örnek gösterilebilir (Akbaba, 2006:344).

Hackman ve Lawler (1971) içsel güdülenmenin gerçekleşebilmesi için bir mesleğin sahip olması gereken üç “kritik psikolojik durum”u betimlemiştir. İşin deneyimlenen anlamlılığı, işten elde edilen çıktılarının sorumluluğu ve sonuçların bilinirliği. İşgörenin deneyimlerinden elde ettiği doyum, işini kendisi için ne kadar faydalı olduğu, işin anlamlılığını temsil etmektedir. İşin yapılması sonucunda elde edilen çıktılarının sorumluluğunun işgörende olması onun içsel güdülenmesinin oldukça önemli bir parçasıdır. Son olarak önceden tahmin edilebilen sonuçlar bireyin işi yapmaya içsel etkenler tarafından güdülenmesi açısından önem taşımaktadır.

Yetki ve sorumluluk devri, eğitim ve kariyer geliştirme olanaklarının, bağımsız çalışma imkanının ve psikolojik güvencenin sağlanması, işgörenin karara katılması, yapılan işin sevilmesi, güçlü iş etiği ve takım çalışması gibi araçlar içsel güdülenme araçlarına örnek olarak verilebilir.

### ***Güdülenme Kuramları***

Güdülenme kavramını açıklamak üzere oluşturulan kuramların *içerik (kapsam)* ve *süreç kuramları* biçiminde ikiye ayrıldığı bilinmektedir. İçerik kuramları insanın doyuracağı güdüleri yani gereksinimleri üzerine odaklanırken; süreç kuramları güdülenmenin oluşma biçimini odağa almaktadır (Başaran, 1982).

#### ***İçerik Kuramları***

Bu başlıkta toplanan kuramlar, bireyi davranışı gerçekleştirmek için harekete geçiren içsel etkenleri anlamaya çalışmaktadır. Örgüt kuramları çerçevesinde incelendiğinde, eğer yönetici

işgörenleri belirli biçimde davranmaya zorlayan bu içsel etkenleri anlayıp kavrayabilirse, bu ihtiyacı karşıladığı takdirde işgörenlerini daha iyi yönetebilir varsayımı kabul edilmektedir. Maslow'un (1954) İhtiyaçlar Hiyerarşisi Kuramı, Herzberg'in (1959) İki Etmenli (Çift Çekirdek) Güdülenme Kuramı, McGregor'un (1960) X-Y Kuramı, McClelland'ın (1961) Başarma İhtiyacı Kuramı ve Alderfer'in (1972) ERG (Varolma, İlişki ve Gelişme) Kuramı bu kuramların başlıcaları arasında sıralanmaktadır (Balcı, 1992).

### ***Süreç Kuramları***

Süreç kuramları adı altında toplanan güdülenme kuramlarının ağırlık noktasını, kişilerin hangi amaçlar tarafından nasıl güdülendikleri oluşturmaktadır. Yani istenilen davranışın sürekliliğinin sağlanma ya da istenmeyen davranışın gerçekleşmesinin engellenme biçimi süreç kuramlarının cevaplamaya çalıştığı temel sorudur. Süreç kuramlarına göre bireyi davranışa sevk eden etkenler yalnızca ihtiyaçlar ile sınırlı değildir. Bu içsel etkene ek olarak pek çok dışsal etken de kişinin davranışı ve güdülenmesini etkilemektedir. Skinner'in (1953) Pekiştirme Kuramı, V. H. Vroom'un (1964) Beklenti Kuramı, Adams'ın (1965) Denklik Kuramı, Locke'ın (1968) Bireysel Amaçlar ve İş Başarımı Kuramı, Porter ve Lawler'in (1968) Çok Değişkenli Güdülenme Kuramı bu tür kuramlara örnek olarak verilebilir. Süreç kuramları, iş durumlarına göre bireysel davranışlara dayanan zihinsel süreçlerle ilgilidir. Bu kuramlar güdülenmeyi kişilerin algıları, inançları ve iş ödüllерinin ulaşılabilirliği hakkındaki beklentileri ve bunların ihtiyaçları doyurabilme değerleri ile açıklamaktadır (Balcı, 1992).

### **İlgili Araştırmalar**

Bu bölümde örgütsel adanmışlık, örgütsel sosyalleşme ve içsel güdülenme değişkenleri arasındaki bağıntıları inceleyen araştırma örnekleri incelenecektir.

### *Örgütsel Adanmışlık ve Örgütsel Sosyalleşme İlişkisini İnceleyen Araştırmalar*

Örgütsel sosyalleşme adanmışlık alanyazınında nadiren araştırılan bir konudur. Gerçekten örgütsel adanmışlığın ilişkisel bağlamda ele alındığı bu tarz çalışmalar, sosyalleşmeyi muhtemelen veri eksikliği nedeniyle belirleyici bir etken olarak ele almamaktadır (Cohen ve Veled-Hecht, 2010). Çok boyutlu adanmışlık araştırmalarının çoğu sosyalleşme-adanmışlık ilişkisinde odaklarını örgütsel adanmışlık üzerine yoğunlaştırmıştır (Gruman, Saks ve Zweig, 2006; Klein, Fan, ve Preacher, 2006).

Sosyalleşme ve örgütsel adanmışlık arasındaki ilişkiyi inceleyen az sayıda meta-analitik araştırma bulunmaktadır (Allen ve Meyer, 1990; Ashforth ve Saks, 1996; Ashforth, Saks ve Lee, 1998; Baker ve Feldman; 1990; Mitus, 2006).

Darvish, Ashtiani, Kafashzadeh ve Farid (2012) İran'da yaptıkları bir araştırmada örgütsel adanmışlık ve örgütsel sosyalleşme arasında doğrudan anlamlı bir ilişki tespit etmişlerdir. Genel olarak bireylerin sosyalleşme düzeyleri arttığında duygusal, normatif ve devam adanmışlığı düzeylerinin anlamlı biçimde arttığı belirtilmektedir. Araştırmacılar bireylerdeki sosyalleşme düzeylerini artırarak örgütsel adanmışlık düzeylerini artırmak için;

- 1) İşgörenleri örgütsel süreç ve hedeflerden haberdar etmek,
- 2) İşgörenleri örgütte alt kademelerde çalışanlar ve birimler arasındaki etkileşimden haberdar etmek
- 3) İşgörenleri örgütün değer ve inançlarından haberdar etmek
- 4) İşgörenlerin örgüte katılımını artırmak
- 5) İşgörenlerin ahlaki değerlerine uygun bir örgütsel çevre ve yönetim biçimi benimsemek,
- 6) Meritokrasi<sup>1</sup>ye göre yetki aktarımını sağlamak önerilerini sunmaktadır.

---

<sup>1</sup> Meritokrasi: Yönetim erkinin, yetenek ve kişilerin bireysel üstünlüğüne dayandığı yönetim biçimi

Pakistan’da özel sektör çalışanları üzerinde yapılan bir araştırmada örgütsel sosyalleşme ile örgütsel adanmışlık ve iş bırakma niyeti arasında pozitif ilişki saptanmıştır (Manzoor ve Naeem, 2011).

Aile firmaları üzerinde bir araştırma gerçekleştiren Vallejo ve Langa (2010) bu tür örgütlerdeki sosyalleşmenin, örgütsel bütünleşmeyi artırarak örgütsel adanmışlığı etkilediğini tespit etmiştir.

Sosyalleşme taktikleri göz önünde bulundurularak yapılan bir araştırmada birikimli (investiture) modelde bir sosyalleşmeye sahip (yeni işgörenlerin kimliklerini kabul eden mesajlardan oluşan) örgütlerin; yoksun bırakmaya dayanan (divestiture) modelde bir sosyalleşmeye sahip (yeni işgörenlerin kimliklerini kabul etmeyen mesajlardan oluşan) örgütlere göre işgörenlerde daha yüksek düzeyde adanmışlık gelişimini sağladığını ortaya çıkarmıştır (Allen ve Meyer, 1990).

Yukarıdaki örneklerden görüleceği gibi, araştırmacılar çalışmalarında genellikle örgütsel adanmışlığı bağımlı değişken olarak ele almakta, örgütsel sosyalleşme bağımsız değişkeni ile olan ilişkileri incelemektedirler. Yüksek düzeyde örgütsel sosyalleşme gösteren işgörenlerin örgütsel adanmışlık düzeylerinin de yüksek olduğu bulgusu, yapılan araştırmaların ortak bulgusu olarak görülmektedir.

### ***Örgütsel Adanmışlık ve İçsel Güdülenme İlişisini İnceleyen Araştırmalar***

Adanmışlık ve güdülenme değişkenleri arasındaki ilişkileri inceleyen çok sayıda araştırma bulunmaktadır. Aşağıda uluslararası alanyazında güdülenmeyi örgütsel adanmışlığın önceli ya da yordayıcısı olarak ele alan araştırmalara yer verilmektedir.

Steers (1977) örgütsel adanmışlığı etkileyen 4 etken sınıf öne sürmüştür. Bunlar kişisel etkenler, role ilişkin özellikler, yapısal özellikler ve iş deneyimleridir. GÜdülenme Steers' ın bu sınıflandırmasının “kişisel etkenler” başlığı altında incelenmektedir.

Hyejin, Doyeon ve Yongjae (2009) kişilerarası ilişkiler, işe duyulan sevgi ve işgören güçlendirmeyi güdüleyici etkenler arasında sıralayarak bireylerin adanmışlığında anlamlı katkı sağladığını belirtmektedir. Yine Nelson, Hooker, DeHart, Edwards ve Lanning (2004), güdülenme ve adanmışlık arasında sadakat ve edim açısından ilişki bulunduğunu öne sürerken, Meyer ve diğerleri (2004) örgütsel adanmışlığın işe güdülenme ve denetim odağı ile ilişkili olduğunu tespit etmiştir. Bulgulara göre adanmışlık bireyin kendi özünün bir tezahürüdür ve bireyin varlığının temelindeki değer ölçütlerini yansıtır. Benzer biçimde Putti ve diğerleri (1989) içsel iş değerlerinin örgütsel adanmışlıkla dışsal iş değerlerine göre daha fazla ilişkili olduğunu öne sürmektedir (akt: Nazari ve Emami, 2012).

Mevcut alanyazında içsel güdülenmenin tamamen ya da kısmen iş özellikleri, duygusal adanmışlık ve iş doyumunu üzerindeki etkilere aracılık ettiğinden söz edilmektedir (Katz, 1964; Mathieu ve Zajac, 1990; Morris ve Sherman, 1981; Steers, 1977).

Meyer ve Allen (1997) tarafından yapılan çalışma, güçlü duygusal adanma gösteren işgörenlerin, üst düzey edime ulaşmak için daha fazla güdülenmiş olacaklarını ve diğer adanma biçimlerini gösteren meslektaşlarına göre daha anlamlı katkılar sergileyeceklerini ortaya koymaktadır.

Bang, Ross ve Reio (2013)'nun kar amacı gütmeyen örgütlerde yaptıkları araştırma sonucunda güdülenmenin bireylerdeki örgütsel adanmışlık düzeyini etkilediği ve güdülenmenin örgütsel adanmayı yordadığı, değerleri tarafından güdülenen bireylerin deneyimlerinden daha fazla doyum elde ettiği ve sonuçta örgütlerine daha fazla adandıkları tespit edilmiştir. Başka bir araştırma sonucuna göre içsel güdülenme duygusal adanmışlığı ve iş doyumunu yordamakta, duygusal adanmışlığı diğer bağımsız değişkene göre daha güçlü biçimde yordamaktadır (Eby, Freeman, Rush ve Lance, 1999). Mesleğe adanma içsel ve dışsal güdülenmenin her ikisi

tarafından da yordanmakta ancak bir bütün olarak incelendiğinde içsel güdülenmenin daha güçlü bir yordayıcı olduğu görülmektedir (Jong, 1999).

İşe güdülenmenin Pakistan'daki özel sektör çalışanları üzerinde güçlü biçimde örgütsel adanmışlıkla ilişkili olduğu öne sürülmektedir (Warsi, Fatima ve Sahibzada, 2009). Benzer sonuçlara ulaşan çeşitli araştırmalar bulunmaktadır (Darolia, Kumari ve Darolia, 2010; Ingram, Lee ve Skinner, 1989; Karatepe ve Tekinkuş, 2006; Baldwin, 1990; Balfour ve Wechsler, 1991; Perry ve Porter, 1982; Rainey, 1983; Moon, 2000; Mundhra, 2010; Oluseyi ve Ayo, 2009; Choong, Wong ve Lau, 2011; Phong-inwong, 2013). Balfour ve Wechsler (1996) de yaptıkları araştırmada örgüt için fazladan çalışma arzusunun içsel güdülenme etkenleri ile yakından ilişkili olduğunu tespit etmişlerdir.

Güdülenme düzeyi ile örgütsel adanmışlık arasındaki ilişkiyi inceleyen bir araştırmanın sonucunda düşük düzeyde güdülenen bireylerin adanmışlıklarının da düşük olduğu tespit edilmiştir (Karslı ve İskender, 2009).

Bono ve Judge (2003) iş hedeflerinin ve duygusal adanmışlığın üstesinden gelmek için otonom güdüler arasında varolan olumlu bir ilişkinin altını çizmektedir. Dahası Lam ve Gurland (2008) bireyin kendisi tarafından belirlenen işe güdülenme düzeyinin özdeşim adanmışlığını yordadığını tespit etmişlerdir. İşlerine içsel olarak güdülenen bireylerin örgütlerine yönelik bir özdeşim ve bağlanma geliştirdikleri bu durumun da işi bırakma eğilimini olumsuz yönde etkilediği öne sürülmektedir (Galletta, Portpghese ve Battistelli, 2011).

Güdülenme kavramının adanmışlık alanyazınında oldukça sık incelenen bir kavram olduğu görülmektedir. Özellikle güdülenme kavramı ile örgütsel adanmışlık yaygınca bilinen üç boyutundan biri olan duygusal adanma arasındaki ilişkilerin incelendiği söylenebilir. Araştırmaların güdülenme biçimlerini içsel ve dışsal güdülenme olarak ele almak yerine işe güdülenme kavramı üzerinde durdukları görülmektedir. Ancak araştırma bulgularında, içsel iş değerleri ve yönelimler ile örgütsel adanmışlık bileşenleri arasında bağıntılar bulunduğu tespit edilmiştir.

### *Örgütsel Sosyalleşme ve İçsel GÜdülenme İlişkisini İnceleyen Araştırmalar*

İş ortamı bağlamında, örgütsel sosyalleşme takas ilişkilerine oldukça fazla fırsat sağladığı için adanmışlık alanyazını ile güçlü biçimde ilişkilidir (Cohen ve Veled-Hecht, 2010). Çalışma sürecinin başlangıç aşamalarında, örgütsel sosyalleşme, işgörenlere örgütün beklentileri ve bu beklentilerin karşılanıp karşılanmaması sonucunda ortaya çıkacak çıktılara ilişkin bilgi sağlayarak takas ilişkileri kurmalarına yardımcı olur (Gregersen, 1993). Gerçekten, örgütsel sosyalleşme güdülenmenin beklenti ya da yol-amaç kuramlarında; çaba-edim ve edim-çıkıtı arasındaki yolları açıklayarak önemli rol oynayabilir (Evans, 1970).

Örgütsel sosyalleşmeyi sağlayan etmenlerin başında gelen sosyal iletişim ve mentorluğun dolayısıyla da örgütsel sosyalleşme yapısının işgörenlerde içsel güdülenmeye neden olduğu tespit edilmiştir (Park ve Rainey, 2012). Bu sosyal iletişim biçimleri arasında, kişilerarası işbirliği ve eşgüdümleme, grup etkileşimi, mentorluk programları ve gönüllü etkinliklere katılım sıralanmaktadır (Leonard ve Sensiper, 1998). Örgütte sosyalleşme mentorluk programları ya da resmi olmayan sosyal etkileşimler aracılığıyla sağlanmaktadır çünkü mentorluk ya da akranlarla olan resmi olmayan iletişim değerlerin aktarımında kilit etkenlerdir (Bozeman ve Feeney, 2009)

Bortolotti (2004) hedef çerçeveleme kuramının (goal-framing theory) örgüte yeni katılan işgörenlerin başarılı biçimde sosyalleşmeleri için örgütsel hedeflerin gerçekleştirilmesi için gereken güdüleri harekete geçirdiğini öne sürmektedir. Örgütsel sosyalleşme bunu mesleğin normatif temelini vurgulamak için işin uygunluğunu ve örgüt için sağlayacağı faydaları açıklamak suretiyle gerçekleştirir.

Weiss (1977) tarafından yapılan bir araştırmada sosyalleşme davranışlarının bilişsel ve güdüsel değişkenler tarafından kontrol edildiği öne sürülmektedir. Sosyalleşmenin iş deneyimlerinin ilk zamanlarında bu güdüsel değişkenleri etkilemek suretiyle işgörenlerin işe ilişkin davranış örüntülerini etkilediği bilinmektedir. Ayrıca Fuller (1988) sosyalleşme uygulamalarının örgütteki işgörenlerin içsel güdülenmelerini şekillendirdiğini tespit etmiştir.

Alanyazında içsel güdülenme kavramı ile örgütsel sosyalleşme kavramı arasındaki ilişkileri ortaya koyan çok sayıda araştırma bulunmamaktadır. Ancak özellikle örgütsel sosyalleşme kavramının bileşenleri ya da çıktıları ile içsel güdülenme arasında dolaylı yoldan bazı bağıntılar incelenmiştir. Örgütsel sosyalleşmenin işgörenlerin güdülenmelerini etkilediği incelenen araştırmaların ortak bulgusunu oluşturmaktadır.



## **BÖLÜM III**

### **ARAŞTIRMA YÖNTEMİ**

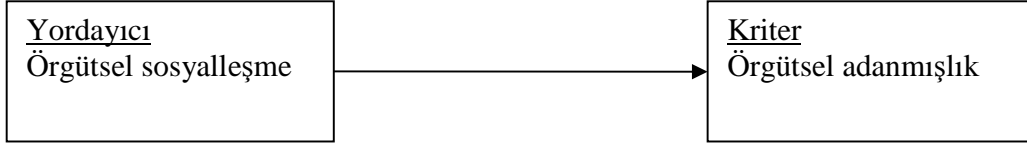
Bu bölümde araştırma modeli, çalışma grubu, veri toplama araçları ve geliştirilmesi, verilerin elde edilme süreci ve verilerin çözümlenmesinde kullanılan istatistik yöntem ve teknikler açıklanmıştır.

#### **Araştırmanın Modeli**

Araştırma tarama modelinde, ilişkisel (korelasyonel) desende tasarlanmıştır. Tarama modelleri, geçmişte ya da halen varolan bir durumu varolduğu şekliyle betimlemeyi amaçlayan araştırma yaklaşımlarıdır. Araştırmaya konu olan olay, birey ya da nesne, kendi koşulları içinde ve olduğu gibi tanımlanmaya çalışılır (Karasar, 1999, s.77). Deneysel olmayan tasarımlara örnek olarak verilebilen tarama modelindeki araştırmalarda nedensel bağların tespit edilmesi, araştırmacıların hiçbir müdahalesi olmadan bağımlı ve bağımsız değişkenlerdeki doğal değişimin incelenmesi söz konusudur (Durna, 2009, s.182).

İlişkisel araştırma deseni, ilişki araştırmalarında kullanılır ve değişkenlerarası neden-sonuç kalıplarını anlamaya vurgu getirir. Bu tür araştırmalar değişkenlerarası ilişkileri ortaya koyma amacındaki çalışmaları kapsar (Balcı, 2009, s.236). Bu yaklaşım istenen verinin toplanması esnasında araştırmacının herhangi bir şekilde yönlendirme ya da müdahale yapmamasını gerektirdiğinden (Büyüköztürk, Kılıç Çakmak, Akgün, Karadeniz ve Demirel, 2012, s.15) tarama modelinde tasarlanan araştırmalara örnek gösterilebilir.

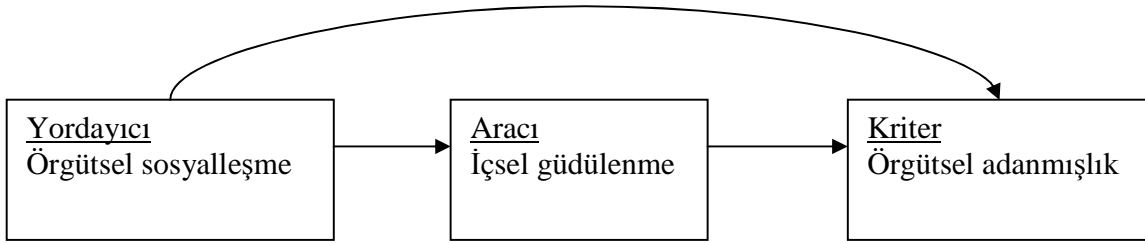
Bu araştırma ile değişkenler arasındaki aracı etkinin belirlenmesi hedeflenmektedir. Aşağıda değişkenler arasındaki aracı etkileri belirlemeye yönelik tasarlanan modele ilişkin bilgiler yer almaktadır.



Şekil 4

*Regresyon Modeli- Yordayıcı ve Kriter Değişkenler*

Şekil 4'te verilen 'örgütsel sosyalleşme' yordayıcı, 'içsel güdülenme' ise aracı değişkenidir. Modelde 'örgütsel adanmışlık' kriter değişkenidir ve örgütsel sosyalleşme ile örgütsel adanmışlık arasında pozitif yönde anlamlı ilişki olduğu varsayılmaktadır.



Şekil 5

*Aracı Değişkenli Regresyon Modeli*

Dolaylı bir etkiden söz edebilmek için önce örgütsel adanmışlık davranışı örgütsel sosyalleşme ile açıklanmıştır. Ardından içsel güdülenme, örgütsel sosyalleşmeden yordandığıdır. Sonraki adımda örgütsel adanmışlık içsel güdülenme davranışından tahmin edilmiştir.

## Örneklem

Araştırmanın evrenini, 2013-2014 Eğitim Öğretim yılında Kocaeli ili İzmit ilçesinde İl Milli Eğitim Müdürlüğü'ne bağlı temel eğitim kurumlarında görev yapan öğretmenlerin tamamı oluşturmaktadır. Araştırmanın çalışma grubuna İzmit ilçesinde bulunan ilkokul ve ortaokullarda görev yapan 323 öğretmen dahil edilmiştir. Araştırmanın örneklemini oluşturan bireyler uygun örnekleme (convenience sampling) yöntemiyle belirlenmiştir. Uygun örneklemede örneklem, araştırmacı açısından elverişli olduğu için araştırmada tercih edilir (Böke, 2009; Büyüköztürk, Kılıç Çakmak, Akgün, Karadeniz ve Demirel, 2012). Bu araştırmada da zaman ve maliyet açısından uygun olması nedeniyle uygun örnekleme tercih edilmiştir.

Örneklem büyüklüğünün belirlenmesinde Yazıcıoğlu ve Erdoğan (2004)'ın  $\alpha= 0.05$  hata payı için örneklem büyüklükleri tablosundan yararlanılmıştır. Buna göre 2642 öğretmenden oluşan evren için, alınan 323 kişilik örneklem yeterli görülmektedir. Örneklemdeki öğretmenlerin yaş, cinsiyet ve kıdem değişkenlerine ilişkin demografik özellikleri gösteren tablo aşağıda sunulmaktadır.

Tablo 3

*Katılımcıların Demografik Özelliklerini Gösteren Yüzde ve Frekans Değerleri*

Gruplar		f	%
Cinsiyet	Kadın	229	70,9
	Erkek	94	29,1
	Toplam	323	100,0
Yaş	20-30	112	34,7
	31-40	126	39,0
	41-50	68	21,1
	50 ve üzeri	17	5,3
	Toplam	323	100,0
Mesleki kıdem	0-5 yıl	83	25,7
	6-10 yıl	94	29,1
	11-15 yıl	52	16,1
	16-20 yıl	44	13,6
	21 ve üzeri	50	15,5
	Toplam	323	100,0

Tablo 3'te görüldüğü gibi, çalışma grubunu oluşturan bireylerin 229'u (%70,9) kadın; 94'ü (%29,1) erkektir. Yaş dağılımı incelendiğinde bireylerin 112'sinin (%34,7) 20-30 yaş aralığında ; 126'sının (%39,0) 31- 40 yaş aralığında; 68'inin (%21,1) 41-50 yaş aralığında; 17'sinin (%5,3) 50 yaş ve üzerinde olduğu görülmektedir. Öğretmenlerin 83'ü (%25,7) 0-5 yıl; 94'ü (%29,1) 6-10 yıl; 52'si (%16,1) 11-15 yıl; 44'ü (%13,6) 16-20 yıl; 50'si (%15,5) 21 yıl ve üzeri mesleki kıdeme sahiptir.

### **Verilerin Toplanması**

Bu bölümde ölçme aracının özelliklerine ve verilerin elde edilmesine ilişkin bilgiler yer almaktadır.

### ***Ölçme Araçları***

Araştırma verileri, 2013- 2014 Eğitim- Öğretim yılında, 10 Şubat 2014-14 Mart 2014 tarihleri arasında toplanmıştır. Ölçek formları, araştırmanın amacına etkin katkı sağlayabilmesi için örnekleme alınan okullara bizzat araştırmacı tarafından götürülmüştür. Okul yönetimine araştırma için gerekli izin tebliğ edildikten sonra anketin uygulanması için eğitim yöneticilerinden yardım istenilmiştir. Formlar katılımcılara tesadüfi olarak dağıtılmıştır ve katılımcılar formları gönüllü olarak yanıtlamışlardır.

Araştırmacı tarafından uygulanan form dört bölümden oluşmaktadır. Aşağıda, formda yer alan bölümler tanıtılmaktadır.

### ***Demografik Özellikler***

Birinci bölümde araştırmacı tarafından katılımcıların cinsiyet, yaş ve mesleki kıdemlerine ilişkin kişisel bilgilerini elde etmeye yönelik demografik değişkenlere yer verilmiştir.

### ***İçsel GÜdülenme Ölçeği***

İkinci bölümde puan değeri “5= Kesinlikle katılıyorum, 4= Katılıyorum, 3= Fikrim yok, 2= Katılmıyorum ve 1= Kesinlikle katılmıyorum” şeklinde hazırlanmış 9 maddenin bulunduğu tek boyutlu “İçsel Motivasyon Ölçeği” bulunmaktadır. Mottaz (1985) tarafından geliştirilen ve daha sonra Dündar vd. (2007) tarafından Türkçe’ye uyarlaması yapılan “İçsel Motivasyon Ölçeği” için Cronbach Alpha iç tutarlılık katsayısı Tecer (2011)’in yaptığı araştırmada .86 olarak tespit edilmiştir.

Ayrıca 323 katılımcıdan oluşan örnekleme yapılan güvenilirlik analizi sonucunda bu çalışma için tek boyutlu İçsel GÜdülenme Ölçeği Cronbach Alpha değeri ( $\alpha = ,839$ ) olarak tespit edilmiştir. Ölçekten alınabilecek toplam puan değeri (9-45) aralığında değişmektedir. Buna göre (9-16) puan alan katılımcıların ‘En düşük’, (17-23) puan “Düşük”, (24-31) puan “Orta”, (32- 38) puan “Yüksek” ve (39-45) puan “En yüksek” düzeyde içsel güdülenme sergiledikleri varsayılmaktadır.

Ölçme aracının yapısal geçerliğinin tespit edilmesi için yapılan faktör analizi sonucunda İçsel GÜdülenme Ölçeği için KMO değeri ,841 ve Barlett testi 1084,804 olarak hesaplanmıştır. Bu sonuçlar, maddelerin faktör analizi için uygun olduğunu, yapı geçerliğinin sağlandığını ve güvenilir bulunduğunu göstermektedir. İçsel güdülenme ölçeği dokuz maddeden oluşan tek boyutlu bir ölçme aracıdır. Açıklanan varyansın %45 olduğu tespit edilmiştir. Tek boyutta yer alan maddelerin sahip olduğu en düşük ve en yüksek faktör yükleri ,776 ile ,618 arasında değişmektedir.

Tablo 4

*İçsel GÜdülenme Ölçeği Güvenilirlik Analizi Sonucu*

<b>Faktör</b>	<b>C. Alpha</b>	<b>N</b>
İçsel GÜdülenme	,839	323

**Örgütsel Sosyalleşme Ölçeği**

Üçüncü bölümde puan değeri “5=Tamamen katılıyorum, 4=Çok katılıyorum, 3=Orta düzeyde katılıyorum, 2=Az katılıyorum, 1=Katılmıyorum” şeklinde hazırlanmış 5’li Likert derecelendirme tipinde, toplamda 24 maddenin bulunduğu, 5 boyutlu “Örgütsel Sosyalleşme Ölçeği” yer almaktadır. Erdoğan (2012) tarafından geliştirilen ‘Örgütsel Sosyalleşme Ölçeği-ÖSÖ’ için Cronbach Alpha iç tutarlılık katsayısı .898 , Spearman Brown iki yarı test güvenilirlik katsayısı ise .841 olarak hesaplanmıştır.

Ayrıca yapılan güvenilirlik analizi sonucunda bu çalışma için beş boyutlu Örgütsel Sosyalleşme Ölçeği Cronbach Alpha değeri ( $\alpha = ,934$ ) olarak tespit edilmiştir. Ölçekten alınabilecek toplam puan değeri (24-120) aralığında değişmektedir. Buna göre (24-43) puan alan katılımcıların ‘En düşük’, (44-62) puan “Düşük”, (63-82) puan “Orta”, (83- 101) puan “Yüksek” ve (102-120) puan “En yüksek” düzeyde örgütsel sosyalleşme sergiledikleri varsayılmaktadır.

Ölçme aracının yapısal geçerliğinin tespit edilmesi için yapılan faktör analizi sonucunda İçsel GÜdülenme Ölçeği için KMO değeri ,918 ve Barlett testi 5525,451 olarak hesaplanmıştır. Bu sonuçlar, maddelerin faktör analizi için uygun olduğunu, yapı geçerliğinin sağlandığını ve güvenilir bulunduğunu göstermektedir. Örgütsel Sosyalleşme Ölçeği 24 maddeden oluşan beş boyutlu bir ölçme aracıdır. Beş boyut tarafından açıklanan varyansın %69 olduğu tespit edilmiştir. İlk boyutta yer alan maddelerin sahip olduğu en düşük ve en yüksek faktör yükleri ,835 ile ,737 arasında; ikinci boyutta ,855 ile ,697 arasında; üçüncü boyutta ,842 ile ,557 arasında; dördüncü boyutta ,739 ile ,523 arasında; son boyutta ise ,756 ile ,453 arasında değişmektedir.

Tablo 5

*Örgütsel Sosyalleşme Ölçeği Güvenilirlik Analizi Sonucu*

<b>Faktör</b>	<b>C. Alpha</b>	<b>N</b>
Mesleki Yeterlik	,837	323
Kişiler Arası İlişkiler	,832	323
Örgüt Tarihi ve Dili	,903	323
Örgüt Politikası	,837	323
Amaç	,925	323
Toplam	,934	323

Elde edilen bu bulgular ışığında öğretmenlerin örgütsel sosyalleşme düzeylerini belirlemek için geliştirilen ölçme aracının geçerli ve güvenilir olduğu söylenebilir.

***Öğretmenlerin Örgütsel Adanmışlığı Ölçeği***

Son olarak dördüncü bölümde puan değeri “5=Her zaman, 4= Sık sık, 3= Ara sıra, 2= Az ve 1= Çok az” şeklinde hazırlanmış 28 maddenin bulunduğu 4 boyutlu “Öğretmenlerin Örgütsel Adanmışlığı Ölçeği” yer almaktadır. Celep (2000) tarafından geliştirilen “Eğitim Örgütlerinde Öğretmenlerin Örgütsel Adanmışlığı Ölçeği- ÖAÖ” için Cronbach Alpha iç tutarlılık katsayısı .88 olarak belirlenmiştir. Ölçekte yer alan 4 faktörün varyansın %47,3’ünü açıkladığı ileri sürülmektedir.

Ayrıca yapılan güvenilirlik analizi sonucunda bu çalışma için dört boyutlu Öğretmenlerin Örgütsel Adanmışlığı Ölçeği Cronbach Alpha değeri ( $\alpha = ,923$ ) olarak tespit edilmiştir. Ölçekten alınabilecek toplam puan değeri (28-140) aralığında değişmektedir. Buna göre (28-50) puan alan katılımcıların ‘En düşük’, (51-73) puan “Düşük”, (74-95) puan “Orta”, (96- 118) puan “Yüksek” ve (119-140) puan “En yüksek” düzeyde örgütsel adanmışlık sergiledikleri varsayılmaktadır.

Ölçme aracının yapısal geçerliğinin tespit edilmesi için yapılan faktör analizi sonucunda İçsel Güdülenme Ölçeği için KMO değeri ,928 ve Barlett testi 3596,547 olarak hesaplanmıştır. Bu sonuçlar, maddelerin faktör analizi için uygun olduğunu, yapı geçerliğinin sağlandığını ve

güvenilir bulunduğunu göstermektedir. Öğretmenlerin Örgütsel Adanmışlığı Ölçeği 28 maddeden oluşan dört boyutlu bir ölçme aracıdır. Dört boyut tarafından açıklanan varyansın %59 olduğu tespit edilmiştir. İlk boyutta yer alan maddelerin sahip olduğu en düşük ve en yüksek faktör yükleri ,804 ile ,543 arasında; ikinci boyutta ,804 ile ,479 arasında; üçüncü boyutta ,712 ile ,526 arasında; son boyutta ise ,743 ile ,462 arasında değişmektedir.

Tablo 6

*Öğretmenlerin Örgütsel Adanmışlığı Ölçeği Güvenilirlik Analizi Sonucu*

<b>Faktör</b>	<b>C. Alpha</b>	<b>N</b>
Okula Adanma	,788	323
Öğretim İşlerine Adanma	,815	323
Öğretmenlik Mesleğine Adanma	,847	323
Çalışma Grubuna Adanma	,850	323
Toplam	,923	323

Bütün bulgular değerlendirildiğinde araştırmada kullanılan ölçeklerin, katılımcıların puanlarının belirlenmesinde geçerli ve güvenilir birer ölçme aracı olduğu söylenebilir.

### **Verilerin Çözümlemesi ve Yorumlanması**

Araştırmanın bu bölümünde yapılan çözümlemelere ilişkin veriler yer almaktadır. Ölçme araçlarından toplanan veriler SPSS 15 Veri Analizi programında işlenmiştir. Bu doğrultuda katılımcıların örgütsel adanma düzeyleri üzerinde örgütsel sosyalleşme ve içsel güdülenme düzeylerinin etkisini belirlemek amacıyla doğrusal regresyon analizi ve çok değişkenli doğrusal regresyon analizi yapılmıştır.

Regresyon analizi, aralarında ilişki olan iki ya da daha fazla değişkenden birisinin, araştırmanın bağımlı değişkeni olarak ele alınıp, diğer(ler)inin bağımsız (yordayıcı) değişkenler olarak tanımlanarak, aralarındaki ilişkinin matematiksel bir işlev ile açıklanması (Büyüköztürk, 2005, s.91) olarak açıklanmaktadır. Çoklu regresyon analizi ise bir bağımlı (yordanan) değişken



ile bununla ilişkisi olan bir dizi yordayıcı değişken arasındaki ilişkiyi ortaya koymak için yapılan bir analizdir (Can, 2013, s.247).

### ***Regresyon Analizi İçin Sağlanması Gereken Önkoşullar***

Regresyon analizinin doğruluğunun kanıtlanması için aşağıdaki önkoşulların sağlanması gerekmektedir (Can, 2013, s.238).

1. En az aralık ölçeğinde olan değişkenler, normal dağılım sergilemelidir.
2. Yordayıcı değişkenlerin (örgütsel sosyalleşme ve içsel güdülenme) her birinin yordanan değişkenle (örgütsel adanmışlık) arasındaki ilişki doğrusal olmalıdır.

Bu koşullara ek olarak çok değişkenli doğrusal regresyon analizinin doğruluğunun sağlanması için aşağıdaki önkoşulların doğrulanması gerekmektedir (Can, 2013, s.249; Seçer, 2013, s.108-109):

3. Yordanan değişimler birbirinden bağımsız olmalı, yani yordayıcı (örgütsel sosyalleşme ve içsel güdülenme) değişkenlerin kendi aralarında yüksek derecede ilişki bulunmamalıdır.
4. Yordama işleminde, tahmin edilen değerlerle gözlenen değerler arasındaki farklar normal dağılım sergilemelidir.

*Önkoşul 1. En az aralık ölçeğinde olan değişkenler, normal dağılım sergilemelidir.*

N=323 yani  $N > 30$  olduğu için verilerin analizinde bir örneklem Kolmogorov Smirnov testi kullanılmıştır.

Tablo 7

*İçsel Güdülenme Puanlarının Normalliğini Denetlemek Amacıyla Yapılan Bir rneklem Kolmogorov Smirnov Testi Sonuçları*

<b>Değerler</b>		<b>İçsel Güdülenme</b>
N		323
<u>Normal Parametreler</u>	X	1,3431
	Ss	,2125
Kolmogorov-Smirnov Z		1,432
P		,065

Tablo 7’den anlaşılacağı üzere katılımcıların içsel güdülenme puanlarının normalliğini denetlemek amacıyla yapılan bir rneklem Kolmogorov Smirnov testi sonucunda puanların normal dağılım sergilediği görülmektedir ( $p>,05$ ).

Tablo 8

*Örgütsel Sosyalleşme Puanlarının Normalliğini Denetlemek Amacıyla Yapılan Bir rneklem Kolmogorov Smirnov Testi Sonuçları*

<b>Değerler</b>		<b>rgtsel Sosyalleşme</b>
N		323
<u>Normal Parametreler</u>	X	1,3913
	Ss	,1976
Kolmogorov-Smirnov Z		,901
P		,391

Tablodan anlaşılacağı üzere katılımcıların örgütsel sosyalleşme puanlarının normalliğini denetlemek amacıyla yapılan bir rneklem Kolmogorov Smirnov testi sonucunda puanların normal dağılım sergilediği görülmektedir ( $p>,05$ ).

Tablo 9

*Örgütsel Adanmışlık Puanlarının Normalliğini Denetlemek Amacıyla Yapılan Bir Örneklem Kolmogorov Smirnov Testi Sonuçları*

Değerler		Örgütsel Adanmışlık
N		323
Normal Parametreler	X	1,4770
	Ss	,2024
Kolmogorov-Smirnov Z		,883
P		,417

Tablo 9'dan anlaşılacağı üzere katılımcıların örgütsel adanmışlık puanlarının normalliği denetlemek amacıyla yapılan bir örneklem Kolmogorov Smirnov testi sonucunda puanların normal dağılım sergilediği görülmektedir ( $p>,05$ ).

*Önkoşul 2. Yordayıcı değişkenlerin (örgütsel sosyalleşme ve içsel güdülenme) her birinin yordanan değişkenle (örgütsel adanmışlık) arasındaki ilişki doğrusal olmalıdır.*

Tablo 10

*Örgütsel Adanmışlık Puanlarının Örgütsel Sosyalleşme ve İçsel Güdülenme Puanları Arasındaki İlişkinin Derecesini Sınayan Varyans Analizi (ANOVA) Sonuçları*

Kaynak	KT	d	KO	F	p
Model	6,714	2	3,357		
Artık	4,951	306	,016	207,489	,000
Toplam	11,665	308			

Tablodan anlaşılacağı üzere katılımcıların örgütsel adanmışlık puanları ile örgütsel sosyalleşme ve içsel güdülenme puanları arasındaki ilişkiyi ve dolayısıyla örgütsel adanmışlık düzeylerindeki değişimi açıklama derecesinin anlamlılığını test eden tek yönlü varyans analizi (ANOVA) sonucunda katılımcıların örgütsel adanmışlık puanları ile örgütsel sosyalleşme ve içsel güdülenme puanları arasında anlamlı doğrusal bir ilişki olduğu tespit edilmiştir ( $p<,05$ ).

*Önkoşul 3. Yordanan değişimler birbirinden bağımsız olmalı, yani yordayıcı (örgütsel sosyalleşme ve içsel güdülenme) değişkenlerin kendi aralarında yüksek derecede ilişki bulunmamalıdır.*

Regresyon işleminin doğru sonuçlar verebilmesi için yordayıcı (bağımsız) değişkenlerin kendi aralarında yüksek derecede ilişki bulunmamalıdır. Yordayıcı değişkenlerin kendi aralarındaki ilişki (çoklu bağlantılılık/multicollinearity), yordayıcı değişkenlerin yordanan değişkendeki değişimi açıklayan çoklu korelasyon katsayısının etki büyüklüğünü sınırlar ve regresyon denkleminin güvenilirliğini düşürür. Çoklu bağlantılılığın yokluğundan söz edebilmek için değişkenler arasındaki  $r$  değerinin ,8'den küçük, VIF değerinin 10'dan küçük ve tolerans değerinin ,20'den büyük olması beklenmektedir (Can, 2013, s.260).

Tablo 11

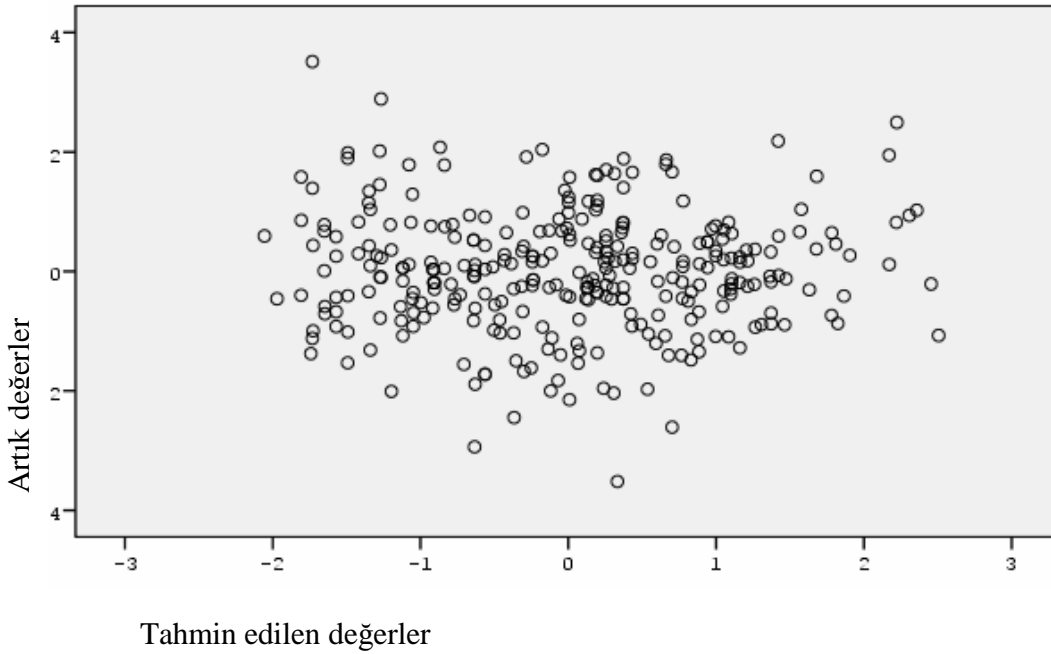
*Örgütsel Adanmışlık, Örgütsel Sosyalleşme ve İçsel Güdülenme Puanları Arasındaki İlişkiyi Belirlemek Amacıyla Yapılan Pearson Korelasyon Analizi Sonuçları*

	N	$\bar{x}$	ss	Ör. Ada.	Ör. Sosyal.	İçsel Günü.	p
Ör. Adanm.	323	1,4673	,19461	1,000	,742	,628	,000
Ör. Sosyal.	323	1,3306	,19518	,742	1,000	,692	,000
İçsel Günü.	323	1,3822	,18984	,628	,692	1,000	,000

Değişkenler arasında korelasyon değerleri incelendiğinde, her üç değişken arasında anlamlı ilişkilerin olduğu görülmektedir ( $p < ,05$ ). Her üç değişken arasındaki ilişkilerin pozitif yönlü olduğu görülmektedir. Elde edilen korelasyon katsayılarına bakıldığında, yordayıcı değişkenlerden örgütsel sosyalleşme ve içsel güdülenme arasındaki ilişkinin  $r = ,692$  olduğu ve bu değer  $0,8$ 'den düşük olduğu görülmektedir. Ayrıca VIF ve tolerans değerlerinin de çoklu bağlantılılık olmadığına ilişkin kanıtlar sunduğu gözlenmektedir (VIF=,426; tolerans=,547).

*Önkoşul 4. Yordama işleminde, tahmin edilen değerlerle gözlenen değerler arasındaki farklar normal dağılım sergilemelidir.*

Elde edilen grafikte yer alan noktalar rastgele saçıldığında, bu durum artık değerlerin normal dağıldığını, artık değerlerle bağımsız değişkenler arasında bir korelasyon olmadığını ya da artık değerlerin varyanslarının sabit kabul edilebileceği sayıtlısının doğru olduğunu gösterir (Can, 2013, s.259).



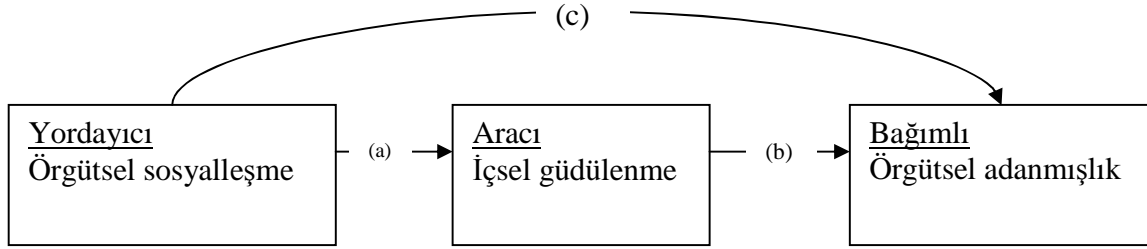
Şekil 6

*Regresyon Modelinin Standartlaştırılmış Hata ve Tahmin Edilen Standartlaştırılmış Değerleri Arasındaki Dağılımı Gösteren Saçılma Diyagramı*

Şekil 6'da noktaların rastgele saçılmış olması, tahmin edilen değerlerle gözlenen değerler arasındaki farkın normal dağılım sergilediğine yönelik kanıt sağlamaktadır. Bütün önkoşullar sağlandığı için bu araştırmada basit ve çoklu doğrusal regresyon analizinin yapılabileceği öne sürülmektedir.

### *Aracılık İlişkisinin Kanıtlanması İçin Sağlanması Gereken Koşullar*

Örgütsel adanmışlık ve örgütsel sosyalleşme ilişkisinde içsel güdülenmenin aracı rolünün belirlenmesinde Baron ve Kenny (1986) tarafından önerilen aracı değişken analizi yöntemi kullanılmıştır. Buna göre bağımlı değişken (örgütsel adanmışlık) üzerinde bağımsız (örgütsel sosyalleşme) ve aracı değişkenin (içsel güdülenme) ayrı ayrı doğrudan etkisi olmalı (b ve c), ayrıca bağımsız değişken ile aracı değişken arasında ilişki olmalıdır (a).



Şekil 7

#### *Baron ve Kenny'nin Aracı Değişken Analiz Modeline Göre Düzenlenen Regresyon Modeli*

Baron ve Kenny (1986) bir değişkenin aracı rolünden söz edebilmek için, aşağıdaki koşulların var olması gerektiğini belirtmektedir:

- 1) Örgütsel sosyalleşme düzeyindeki değişme, içsel güdülenme düzeyinde değişmeye neden olmaktadır.
- 2) İçsel güdülenme düzeyindeki değişme, örgütsel adanmışlık düzeyinde değişmeye neden olmaktadır.
- 3) İçsel güdülenme ve örgütsel sosyalleşme değişkenleri birlikte analize dahil edildiğinde, örgütsel sosyalleşmenin örgütsel adanmışlık üzerindeki etkisi azalmakta ya da tamamen ortadan kalkmaktadır. Bu etkinin tamamen ortadan kalkması güçlü ve

tek aracı değişken olduğuna, sıfır olmaması ise, başka aracı değişkenlerin de varlığına işaret etmektedir.

## BÖLÜM IV

### BULGULAR ve YORUM

Bu bölümde, verilerin istatistiksel işlemlere tabi tutulması sonucu elde edilen bulgular ve bu bulgulara yönelik yorumlara yer verilmiştir.

#### Örgütsel Sosyalleşmenin Öğretmenlerin İçsel Güdülenmeleri Üzerindeki Etkisi

Bireylerin örgütsel sosyalleşmelerinin, onların içsel güdülenmelerini etkileyip etkilememesi bu araştırmanın temel sorularından biridir. Örgütsel olarak sosyalleşen öğretmenlerin içsel güdülenmelerinin de artması tahmin edilmektedir. Bu beklentiden yola çıkarak araştırmada ilk olarak yordayıcı değişken olan örgütsel sosyalleşmenin, aracı değişken olarak ele alınan içsel güdülenme puanlarının ne kadarını yordadığını belirlemek üzere, iki değişken arasındaki regresyon analizi sonuçları incelenmiştir. Aracı değişken modelindeki ilk koşulun sağlanması için katılımcıların örgütsel sosyalleşme puanlarının, onların içsel güdülenme puanlarını nasıl yordadığını ortaya koyan regresyon analizi aşağıda görülmektedir.

Tablo 12

*Örgütsel Sosyalleşme ve İçsel Güdülenme Arasında Kurulan Regresyon Analizi Sonuçları*

Model	R	R <sup>2</sup>	Düzeltilmiş R <sup>2</sup>	Standart hata
1	,692	,479	,477	,14109

Bağımsız değişken: Örgütsel sosyalleşme

Tablodaki R<sup>2</sup> değeri incelendiğinde katılımcıların örgütsel sosyalleşme puanlarının içsel güdülenme puanlarındaki değişimin %47'sini açıklayabildiği görülmektedir. Katılımcıların



örgütsel sosyalleşmelerinin onların içsel güdülenme puanlarını ne şekilde yordadığını ortaya koymak için yapılan basit doğrusal regresyon analizi sonucunda örgütsel sosyalleşme ve içsel güdülenme değişkenleri arasında anlamlı bir ilişki gözlenmiştir ( $R=,692$ ,  $R^2= ,479$ ).

Tablo 13

*Örgütsel Sosyalleşme Puanları ile İçsel Güdülenme Puanları Arasındaki İlişkinin Derecesini Sınayan Varyans Analizi (ANOVA) Sonuçları*

Kaynak	KT	d	KO	F	p
Model	5,622	1	5,622		
Artık	6,111	307	,020	282,391	,000
Toplam	11,733	308			

Bağımsız değişken: Örgütsel sosyalleşme

Bağımlı değişken: İçsel güdülenme

Tablo 13'ten anlaşılacağı üzere katılımcıların örgütsel sosyalleşme puanları ile içsel güdülenme puanları arasındaki ilişkiyi ve içsel güdülenme puanlarındaki değişimi açıklama derecesinin anlamlılığını test eden tek yönlü varyans analizi (ANOVA) sonucunda katılımcıların örgütsel sosyalleşme ve içsel güdülenme puanları arasında anlamlı doğrusal bir ilişki olduğu tespit edilmiştir ( $p<,05$ ). Yani örgütsel sosyalleşmenin içsel güdülenmenin anlamlı bir yordayıcısı olduğu bulunmuştur ( $F= 282,391$ ).

Tablo 14

*Regresyon Denklemindeki Katsayı ve Sabitleri İçeren Katsayılar*

Değişken	B	Standart hata	$\beta$	t	p
Sabit	,347	,059		5,872	,000
Örg. Sosyal.	,712	,042	,692	16,805	,000

Bağımlı değişken: İçsel güdülenme

Tabloda görülen regresyon katsayıları (B değerleri) incelendiğinde, örgütsel sosyalleşme puanlarındaki bir birimlik artışın içsel güdülenmede 0,71 birimlik bir artışa neden olduğunu söylemek mümkündür. Bu sonuçlardan yola çıkılarak katılımcıların örgütsel sosyalleşme düzeylerinin içsel güdülenmelerinde pozitif yönlü bir değişmeye neden olduğu söylenebilir.

### İçsel Güdülenmenin Öğretmenlerin Örgütsel Adanmışlıkları Üzerindeki Etkisi

Bu araştırmada kurulan regresyon eşitliklerinin ikinci basamağında aracı değişken olan içsel güdülenmenin araştırmanın bağımlı (kriter) değişkeni olan öğretmenlerin örgütsel adanmışlıkları üzerinde etkisinin olup olmadığı incelenmiştir. İçsel olarak güdülenen öğretmenlerin örgütsel adanmışlıklarının değişeceği, içsel güdülenme puanlarının öğretmenlerin örgütsel adanmışlık puanlarını anlamlı bir şekilde yordayacağı beklenen sonuçlar arasındadır. Bu noktadan hareketle katılımcıların içsel güdülenme puanlarının onların örgütsel adanmışlık puanlarını nasıl yordadığını ortaya koyan regresyon analizi aşağıda görülmektedir.

Tablo 15

*İçsel Güdülenme İle Örgütsel Adanmışlık Arasında Kurulan Regresyon Analizi Sonuçları*

Model	R	R <sup>2</sup>	Düzeltilmiş R <sup>2</sup>	Standart hata
1	,628	,394	,392	,15173

Bağımsız değişken: İçsel güdülenme

Tablodaki R<sup>2</sup> değeri incelendiğinde katılımcıların içsel güdülenme puanlarının onların örgütsel adanmışlıklarındaki değişimin %39'unu açıklayabildiği görülmektedir. Katılımcıların içsel güdülenmelerinin onların örgütsel adanmışlıklarını ne şekilde yordadığını ortaya koymak için yapılan basit doğrusal regresyon analizi sonucunda içsel güdülenme ve örgütsel adanmışlık değişkenleri arasında anlamlı bir ilişki gözlenmiştir (R=,628, R<sup>2</sup>= ,394).

Tablo 16

*İçsel GÜdülenme Puanları ile Örgütsel Adanmışlık Puanları Arasındaki İlişkinin Derecesini Sınayan Varyans Analizi (ANOVA) Sonuçları*

<b>Kaynak</b>	<b>KT</b>	<b>d</b>	<b>KO</b>	<b>F</b>	<b>P</b>
Model	4,597	1	4,597		
Artık	7,068	307	,023	199,699	,000
Toplam	11,665	308			

Bağımsız değişken: İçsel GÜdülenme

Bağımlı değişken: Örgütsel Adanmışlık

Tablodan anlaşılacağı üzere katılımcıların içsel güdülenme puanları ile örgütsel adanmışlık puanları arasındaki ilişkiyi ve örgütsel adanmışlık puanlarındaki değişimi açıklama derecesinin anlamlılığını test eden tek yönlü varyans analizi (ANOVA) sonucunda katılımcıların içsel güdülenme puanları ile örgütsel adanmışlık puanları arasında anlamlı doğrusal bir ilişki olduğu tespit edilmiştir ( $p < ,05$ ). Yani içsel güdülenmenin örgütsel adanmışlığın anlamlı bir yordayıcısı olduğu bulunmuştur ( $F = 199,699$ ).

Tablo 17

*Regresyon Denklemindeki Katsayı ve Sabitleri İçeren Katsayılar*

<b>Değişken</b>	<b>B</b>	<b>Standart hata</b>	<b><math>\beta</math></b>	<b>t</b>	<b>p</b>
Sabit	,634	,060		10,650	,000
İçsel GÜdü.	,626	,044	,628	14,131	,000

Bağımlı değişken: Örgütsel Adanmışlık

Tabloda görülen regresyon katsayıları (B değerleri) incelendiğinde, içsel güdülenme puanlarındaki bir birimlik artışın örgütsel adanmışlık puanlarında 0,62 birimlik bir artışa neden olduğunu söylemek mümkündür. Bu sonuçlardan yola çıkılarak katılımcıların içsel güdülenmelerinin onların örgütsel adanmışlık puanlarında pozitif yönlü bir değişmeye neden olduğu söylenebilir.

## Örgütsel Sosyalleşmenin Öğretmenlerin Örgütsel Adanmışlıkları Üzerindeki Etkisi

Araştırmanın izleyen aşamasında yordayıcı değişken olan örgütsel sosyalleşmenin öğretmenlerin örgütsel adanmışlıkları üzerindeki etkisini belirlemeye yönelik olarak gerçekleştirilen regresyon analizi sonuçları aşağıda görülmektedir.

Tablo 18

*Örgütsel Sosyalleşme İle Örgütsel Adanmışlık Arasında Kurulan Regresyon Analizi Sonuçları*

Model	R	R <sup>2</sup>	Düzeltilmiş R <sup>2</sup>	Standart hata
1	,742	,551	,549	,13068

Bağımsız değişken: Örgütsel sosyalleşme

Tablodaki R<sup>2</sup> değeri incelendiğinde katılımcıların örgütsel sosyalleşme puanlarının onların örgütsel adanmışlıklarındaki değişimin %55'ini açıklayabildiği görülmektedir. Katılımcıların örgütsel sosyalleşmelerinin onların örgütsel adanmışlıklarını ne şekilde yordadığını ortaya koymak için yapılan basit doğrusal regresyon analizi sonucunda örgütsel sosyalleşme ve örgütsel adanmışlık değişkenleri arasında anlamlı bir ilişki gözlenmiştir (R=,742, R<sup>2</sup>= ,551).

Tablo 19

*Örgütsel Sosyalleşme Puanları ile Örgütsel Adanmışlık Puanları Arasındaki İlişkinin Derecesini Sınayan Varyans Analizi (ANOVA) Sonuçları*

Kaynak	KT	d	KO	F	p
Model	6,422	1	6,422		
Artık	5,243	307	,017	376,042	,000
Toplam	11,665	308			

Bağımsız değişken: Örgütsel Sosyalleşme

Bağımlı değişken: Örgütsel Adanmışlık

Tablodan anlaşılacağı üzere katılımcıların örgütsel sosyalleşme puanları ile örgütsel adanmışlık puanları arasındaki ilişkiyi ve örgütsel adanmışlık puanlarındaki değişimi açıklama derecesinin anlamlılığını test eden tek yönlü varyans analizi (ANOVA) sonucunda katılımcıların örgütsel sosyalleşme puanları ile örgütsel adanmışlık puanları arasında anlamlı doğrusal bir ilişki olduğu tespit edilmiştir ( $p < ,05$ ). Yani örgütsel sosyalleşmenin örgütsel adanmışlığın anlamlı bir yordayıcısı olduğu bulunmuştur ( $F = 376,042$ ).

Tablo 20

*Regresyon Denklemindeki Katsayı ve Sabitleri İçeren Katsayılar*

<b>Değişken</b>	<b>B</b>	<b>Standart hata</b>	<b><math>\beta</math></b>	<b>t</b>	<b>p</b>
Sabit	,416	,055		7,601	,000
Örg. Sosyal.	,761	,039	,742	19,392	,000

Bağımlı değişken: Örgütsel Adanmışlık

Tabloda görülen regresyon katsayıları (B değerleri) incelendiğinde, örgütsel sosyalleşme puanlarındaki bir birimlik artışın örgütsel adanmışlık puanlarında 0,76 birimlik bir artışa neden olduğunu söylemek mümkündür.

### **Örgütsel Sosyalleşme ve Örgütsel Adanmışlık Arasındaki İlişkide İçsel GÜdülenmenin Aracı Etkisi**

Bu aşamaya kadar değişkenler yordayıcı- aracı, aracı-kriter ve yordayıcı-kriter şeklinde ikiye bölünmüş ve yukarıdaki sonuçlar elde edilmiştir. Araştırmanın aracı değişkeni olarak belirlenen “içsel güdülenme” değişkeninin aracı etkisinin varlığının tespit edilebilmesi için her üç değişken aynı anda çoklu regresyon analizi ile incelenecek ve daha önceki üç basamakta gerçekleştirilen doğrusal regresyon analizi sonuçları ile karşılaştırılacaktır. Böylece içsel güdülenmenin varlığı sorgulanan aracılık etkisi tespit edilebilecektir.

Tablo 21

*Örgütsel Adanmışlık, Örgütsel Sosyalleşme ve İçsel GÜdülenme Değişkenleri Arasında Kurulan Regresyon Analizi*

Değişken	B	Standart hata	$\beta$	t	p	İkili r	Kısmi r
Sabit	,340	,056	-	6,054	,000	-	-
Örg. Sosyal.	,605	,053	,590	11,438	,000	,742	,547
İçsel GÜdü.	,219	,051	,219	4,249	,000	,628	,236
R= ,759	R <sup>2</sup> = ,576						
F= 207,489	p=0,000						

Tablo 21'den anlaşılacağı üzere öğretmenlerin örgütsel adanmışlığı üzerinde etkisi olduğu düşünülen örgütsel sosyalleşme ve içsel güdülenme değişkenlerinin, örgütsel adanmışlığı ne şekilde yordadığını ortaya koymaya yönelik olarak yapılan çoklu doğrusal regresyon analizi sonucunda örgütsel sosyalleşme ve içsel güdülenme değişkenleri birlikte, öğretmenlerin örgütsel adanmışlıkları ile anlamlı bir ilişki ( $R=,759$ ,  $R^2=,576$ ) sergilemişlerdir ( $F= 207,489$ ,  $p<,05$ ).

Söz konusu iki değişken, birlikte, örgütsel adanmışlık düzeylerindeki değişimin % 57'sini açıklamaktadır. Standartlaştırılmış regresyon katsayılarına göre yordayıcı değişkenlerin örgütsel adanmışlık üzerindeki görece önem sırası, örgütsel sosyalleşme ( $\beta=,605$ ), içsel güdülenme ( $\beta=,219$ ) dır. Regresyon katsayılarının anlamlılık testleri göz önüne alındığında, yordayıcı değişkenlerin her ikisinin de örgütsel adanmışlık üzerinde anlamlı yordayıcı olduğu görülmektedir ( $p<,05$ ).

Yordayıcı değişkenlerle örgütsel adanmışlık arasındaki ilişkilere bakıldığında örgütsel sosyalleşme ile ( $r=,742$ ), (içsel güdülenmenin etkisi kontrol edildiğinde  $r=,547$ ); içsel güdülenme ile ( $r=,628$ ), (örgütsel sosyalleşmenin etkisi kontrol edildiğinde  $r=,236$ ) düzeyinde korelasyon gözlenmektedir. Regresyon analizi sonuçlarına göre örgütsel adanmışlığı yordayan regresyon denklemi şu şekildedir:

Öğretmenlerin Örgütsel Adanmışlığı= (0,605x Örgütsel Sosyalleşme)+ (0,219x İçsel GÜdülenme)+ (0,340)

## BÖLÜM V

### SONUÇ, TARTIŞMA ve ÖNERİLER

Bu bölümde, araştırmadan elde edilen bulgulara dayalı sonuçlara ve bu sonuçlara dayalı olarak geliştirilmiş olan önerilere yer verilmiştir.

#### Sonuç ve Tartışma

Bu araştırmanın temel amacı, eğitimcilerin içsel güdülenmelerinin; örgütsel sosyalleşme davranışları ile örgütsel adanmışlık davranışları arasındaki ilişkide aracı rolünün olup olmadığını belirlemesidir. Aracılık rolünün tespiti için Baron ve Kenny (1986) tarafından önerilen regresyon denklemi kurulmuştur. Araştırma bulguları; öğretmen ve eğitim yöneticilerinin örgütsel sosyalleşme davranışlarının onların içsel güdülenmelerinin anlamlı bir yordayıcısı olduğunu göstermiştir ( $B= ,712$ ). Araştırma bulgularının, çeşitli araştırma bulguları ile tutarlı olduğu görülmüştür (Park ve Rainey, 2012; O'Reilly ve Caldwell, 1979; Fuller, 1988; Bortolotti, 2004; Weiss, 1977).

Araştırmada, katılımcıların örgütsel sosyalleşme puanları ile içsel güdülenmeleri arasında pozitif yönde anlamlı ilişki saptanmıştır. Başka bir deyişle; örgüt içinde sosyalleşmenin, öğretmenlerin içsel güdülenmelerinde artışa neden olduğu belirlenmiştir. Örgütsel sosyalleşmenin rol belirsizliğini gidererek eğitim işgörenlerinin işlerine daha fazla güdülenmelerini sağlaması, bu bulgunun nedeni olarak gösterilebilir (Hellriegel, Slocum ve Woodman, 1998; Balcı, 2000). Ayrıca örgütsel sosyalleşme işgörelere işin uygunluğu ve örgüt için sağlanacak faydaları açıklayarak, örgütsel hedeflerin gerçekleştirilmesi için gereken güdüleri harekete geçirebilir (Bortolotti, 2004).

Benzer biçimde öğretmen ve eğitim yöneticilerinin içsel güdülenmelerinin onların örgütsel adanmışlığını yordadığı ve bu iki değişken arasında da pozitif yönde anlamlı ilişkinin varlığı tespit edilmiştir. Bu durum içsel güdülenmeleri artan öğretmenlerin iş doyumlarının artmasından ve böylece işgörenlerin örgütsel adanmışlık düzeylerinin yükselmesinden kaynaklanıyor olabilir (Farrel, Johnston ve Twynam, 1998). Bu ilişkinin başka bir sebebi olarak içsel güdülenmenin işgörenlerin edim düzeylerinde artışa neden olması ve böylece onların örgütsel adanmışlıklarının artması gösterilebilir (Meyer ve Allen, 1997; Adeyemo ve Aremu, 1999). Araştırma bulguları benzer örneklerde yapılan diğer araştırmalarla uyum göstermektedir (Hyejin, Doyeon ve Yongjae, 2009; Nelson, Hooker, DeHart, Edwards ve Lanning, 2004; Bang, Ross ve Reio, 2013; Warsi, Fatima ve Sahibzada, 2009; Darolia, Kumari ve Darolia, 2010; Ingram, Lee ve Skinner, 1989; Eby, Freeman, Rush ve Lance, 1999; Lam ve Gurland, 2008; Galletta, Portpghese ve Battistelli, 2011; Karatepe ve Tekinkuş, 2006; Moon, 2000; Mundhra, 2010; Oluseyi ve Ayo, 2009; Choong, Wong ve Lau, 2011; Jong, 1999).

Katılımcılardan elde edilen bulgular doğrultusunda örgütsel sosyalleşme ve örgütsel adanmışlık değişkenleri arasında daha önce yapılan benzer araştırmalarla uyumlu biçimde (Vallejo ve Langa, 2010; Manzoor ve Naeem, 2011; Darvish, Ashtiani, Kafashzadeh ve Farid, 2012; Allen ve Meyer, 1990; Bauer ve Green, 1998; Wanberg ve Kammeyer- Mueller, 2000; Adkins, 1995; Özkan, 2005) anlamlı pozitif yönlü bir ilişkinin varlığı da tespit edilen bulgular arasında yer almaktadır.

İşgörenlerin meslektaşları ile iyi, arkadaşça ve sevgiye dayanan ilişkiler kurması örgütsel sosyalleşmenin bir ürünüdür. Dolayısıyla örgütsel sosyalleşmenin sağlandığı eğitim örgütlerinde öğretmenler, meslektaşları ile işbirliği yapabilir, ders aralarında birlikte vakit geçirebilir, onlarla gurur duyarak meslektaşlarını en yakın dostları olarak görebilirler. Örgütsel sosyalleşme sonucunda meslektaşları ile olan ilişkilerin geliştirilmesi öğretmenlerin adanmışlıklarını olumlu yönde etkileyebilir. Ayrıca araştırmada elde edilen bulgular, katılımcıların örgütsel sosyalleşme puanlarının, onların örgütsel adanmışlıklarını, içsel güdülenmeye göre daha güçlü biçimde yordadığını; yani eğitimcilerin örgütsel sosyalleşmelerinin örgütsel adanmışlıkları üzerinde daha etkili bir değişmeye neden olduğunu göstermiştir. Sonuç olarak örgütsel sosyalleşmenin örgütsel adanmışlık üzerinde içsel güdülenmeden daha güçlü bir yordayıcı olduğu görülmüştür. Bununla



birlikte örgütsel sosyalleşme ve içsel güdülenme puanlarının örgütsel adanmışlıktaki değişimlerin sırasıyla %55 ve % 39'unu açıklıyor oluşu, örgütsel adanmışlık değişkeni üzerinde kontrol edilemeyen başka değişkenlerin de etkisinin olduğunu düşündürebilir.

Baron ve Kenny'nin (1986) üçüncü koşulunun test edilmesi amacıyla yapılan regresyon analizi sonuçlarına göre örgütsel sosyalleşme bağımsız değişkeninin örgütsel adanmışlık üzerindeki etkisi, aracı değişken olarak önerilen içsel güdülenme analize dahil edildiğinde azalmaktadır. Bu durumda içsel güdülenmenin, örgütsel sosyalleşme ile örgütsel adanmışlık arasında aracı değişken rolü üstlendiği söylenebilir.

Bağımsız değişken etkisinin son analizde tamamen ortadan kalkmaması, bu ilişkide başka aracı değişkenlerin de varlığına işaret etmektedir (Baron ve Kenny, 1986). Bu da örgütsel sosyalleşmenin içsel güdülenme ile ilişkisinde içsel güdülenmenin “kısmi aracı değişken” olduğunu göstermektedir.

## Öneriler

Bu çalışmada öğretmenlerin etkililiğinde önemli rol oynayan örgütsel sosyalleşme ve örgütsel adanmışlık değişkenleri arasındaki ilişki incelenmiş, içsel güdülenmenin bu ilişkideki aracı rolünün varlığı ispatlanmıştır. Öğretmen ve eğitim yöneticilerinin örgütsel sosyalleşmelerinin sağlanması ya da örgütsel sosyalleşme düzeylerinin artırılması aracılığıyla; onların içsel olarak güdülenmeleri sağlanabilir. Böylece işlerine yönelik içsel olarak güdülenen eğitimcilerin okullarına olan adanmışlıklarının artacağı tespit edilmiştir. Bu sonuçlara dayalı olarak, aşağıda uygulayıcılar ve araştırmacılar için çeşitli öneriler yer almaktadır.

### *Uygulayıcılara Öneriler*

Bu araştırmadan elde edilen bulgular ışığında Türk Milli Eğitim Sistemi'nin siyasetlerini uygulamaya koyan eğitim işgörenlerine aşağıdaki öneriler sunulmuştur:

1. Öğretmenlerin dışsal güdülenmelerini sağlamaya çalışmak, onların içsel olarak güdülenmelerini sağlamaktan daha kolaydır. Onların bilişsel ve duygusal yönelimlerini etkilemek eğitim yöneticileri için kolay olmayabilir. İşgörenler kendilerini güven içinde hissettiklerinde çalışmaktan hoşlanırlar. Eğitim yöneticileri örgütteki güven iklimini sağlayarak işgörenlerin içsel güdülenmelerini artırabilir. Güven iklimini oluştururken bireylerin birbirlerini yakından tanımaları, birlikte zaman geçirmeleri, paylaşımında bulunmaları ve birbirlerinden öğrenmelerinden yani örgütsel sosyalleşmelerinden yararlanabilir.
2. İşe yeni başlayan öğretmenler kendilerini neyin beklediğini bilmedikleri için psikolojik travmalarla karşı karşıyadır. Bu belirsizliğin ortadan kaldırılması, yeni öğretmenlerin deneyimli meslektaşları ile güçlü bağlar kurarak onlarla öğrenme süreçlerini paylaşmaları ve bu yolla okullarına, öğrencilerine ve öğrenme-öğretme süreçlerine ilişkin içsel biçimde güdülenerek harekete geçmelerine aracılık edebilir. Araştırmadan elde edilen bulgular doğrultusunda, eğitim yöneticileri, örgütsel sosyalleşmenin öğretmenlerin içsel güdülenme ve örgütsel adanmışlıkları üzerindeki etkisini dikkate alarak, yeni işgörenlerin sosyalleşmelerine olanak sağlayacak fırsatlar sunabilir. Bu niyetle; kısa çay molalarından oluşan öğretmenler odası etkinlikleri, okul dışında meslektaşların birbirleriyle kaynaşmalarını sağlayacak piknik, gezi ya da toplantılar, yeni ve deneyimli işgörenlerin bir arada hizmetiçi eğitim etkinliklerine katılmasının sağlanması, deneyimli eğitimcilerin geçmiş tecrübelerini yeni işgörelere aktarmasını sağlayacak paylaşım toplantıları gerçekleştirilebilir.
3. Gerektiği biçimde sosyalleşen ve dolayısıyla içsel güdülenmesi artan öğretmenler, dışsal ödüllere gerek kalmaksızın örgütün vizyonunu gerçekleştirmeye kendisini adayabilir. Öğretmenlik mesleği dışsal güdüleyiciler açısından en yetersiz meslek grupları arasında

sıralanmaktadır. Zaten mevcut olmayan dışsal güdüleyicilerin eksikliği; içsel güdüleyici etkenlerin artırılması aracılığıyla kapatılabilir.

4. Bir eğitim yöneticisinin öğretmenlerinin sosyal statülerine katkıda bulunacak davranışlar sergilemesi de öğretmenlerin içsel güdülenmelerinin artmasında önemli rol oynayabilir. Özellikle çalışma arkadaşlarının oluşturduğu topluluk önünde takdir edilmek, kabul ve saygı görmek öğretmene örgüt için değerli olduğunu düşündürterek, onun içsel güdülenmesine katkı sağlayabilir. Bu yolla işgörenin işini daha severek yapmasını ve örgütün amaç ve değerlerine adanmasını beklemek mümkündür.
5. Eğitim örgütünün değerleri ile kendi değerleri örtüşen, kurumun amaçlarını benimsemiş yani örgütsel sosyalleşmeleri gerçekleşmiş işgörenler yaptıkları işin değerli olduğunu düşünürler. Böylece içsel olarak güdülenen işgörenlerin örgütlerine daha sağlam bağlarla bağlanmaları söz konusu olabilir.
6. Mesleğini en ince ayrıntılarına kadar bildiğini, mesleğin gerektirdiği görevleri ve okuldaki sorumluluklarını iyi bildiğini düşünen öğretmenlerin içsel güdülenmeleri ve dolayısıyla örgütsel adanmışlıkları yüksek düzeyde gerçekleşecektir. İşe ilişkin görev ve sorumluluk tanımlarının açık ve net biçimde ortaya konulması, mesleğe ilişkin çeşitli eğitim programlarının işgörelere sunulması onların örgütsel sosyalleşmelerine ve içsel güdülenmelerine olanak sağlayarak örgüte adanmışlıklarını artırabilir.
7. Eğitim yöneticileri mesleğe yeni başlayan ya da okullarında ilk kez görev yapan (örgüt için yeni kabul edilen) öğretmenlerin örgütsel sosyalleşmelerini sağlayarak onları kurumlarına daha adanmış öğretmenler haline getirebilir. Eğitim yöneticilerinin yeni öğretmenleri okulun süreç ve işleyişlerinden haberdar etmesi, karar verme süreçlerine katması, işbirliği yaparak, yetki ve sorumluluklarını aktarması öğretmenlerin örgütsel sosyalleşmelerini sağlayabilir.
8. Eğitim yöneticileri öğretmenlere deneyimli mentorlar atayarak öğrenme süreçlerini kolaylaştırması, uzun süredir okulda görev yapan deneyimli meslektaşları ile güçlü

iletişim kurmalarına aracılık ederek onların örgütsel sosyalleşmelerini sağlaması; yeni öğretmenleri, mesleklerini daha severek yapan, örgütsel amaçların gerçekleştirilmesi için canla başla çaba gösteren, öğrencileri, velileri ve diğer meslektaşları ile olumlu ilişkiler kurmaktan zevk alan, okul zamanı dışındaki süreçlerde de eğitimsel niteliği iyileştirmeye çalışan öğretmenlere dönüştürebilir.

9. Öğretmenlerin örgütsel sosyalleşme düzeylerinin artırılması amacıyla, eğitim örgütünün deneyimli işgörenleri ile yeni eğitim işgörenleri arasındaki güçlü bağın ve iletişimin oluşturulmasında sosyal paylaşım ağlarından yararlanılabilir. Günümüzde pek çok eğitimci eğitim-öğretim süreçlerinde bu tür ağlardan, arkadaşlık sitelerinden faydalanmakta ve sosyal paylaşım ağlarının yaygınlığı giderek artmaktadır. Eğitimciler arasında okul zamanı dışında olumlu ilişkiler geliştirilmesi, eğitim süreçlerine ilişkin paylaşımların gerçekleştirilmesi, karşılaşılan sorunların çözümünde bilgi paylaşımının sağlanması ve etkin bir bilgi paylaşım kültürü geliştirilmesi açısından sanal ortamların kullanılması etkili sonuçlar verebilir.
10. Örgütsel süreçlerin nasıl işlediğini ve örgütsel iklim ve kültürün öğelerini yeni öğretmenlere benimsetecek ve onların sorumsuz bir uyum dönemi geçirmelerini sağlayacak oryantasyon programları, öğretmenlerin örgütsel sosyalleşmelerini sağlayabilir. Bu programlar okulun eski ve deneyimli işgörenleri tarafından hazırlanıp sunulursa etkisi artırılabilir.
11. Eğitim yöneticileri ve öğretmenler arasında etkili, açık ve çift yönlü iletişimin sağlanması yeni işgörenlerin daha sıcak ve yapıcı ilişkiler kurarak, örgüte uyumlarını ve dolayısıyla eğitim-öğretim süreçlerine, okula ve öğrencilerine olan adanmışlıklarını artırabilir. Bu nedenle eğitim yöneticileri, öğretmenler ile ilişkilerinde şeffaf, açık kapı politikasını benimsemiş, ulaşılabilir ve dostça bir tavır sergilemelidir. Bu tavrı okulun geneline yaymalı ve olumlu bir örgüt iklimi sağlamalıdır.

### *Araştırmacılara Öneriler*

Bu araştırmanın sınırlılıkları doğrultusunda daha sonra yapılacak olan akademik çalışmalara ışık tutması arzusuyla araştırmacılara aşağıdaki öneriler sunulmaktadır:

1. Bu araştırma Kocaeli ilindeki temel eğitim kurumlarında görev yapan öğretmenlerle sınırlandırılmıştır. Araştırmanın farklı örneklemlerde uygulanması örgütsel sosyalleşme, içsel güdülenme ve örgütsel adanmışlık arasındaki ilişkinin çeşitli eğitim düzeylerine göre ortaya koyulması açısından faydalı olabilir. Bu bağlamda temel eğitim düzeyinin yanısıra ortaöğretim ve yükseköğretimde alınacak örneklemler üzerinde araştırma yapılabilir.
2. Örgütsel sosyalleşmenin öğretmenlerin içsel güdülenmeleri ve örgütsel adanmışlık üzerindeki olumlu etkisi dikkate alınarak bağımlı ve bağımsız değişkenler üzerinde etkisi olabileceği düşünölen başka kısmi aracı değişkenlerle çalışabilir. Ayrıca bağımlı ve bağımsız değişkenler üzerinde düzenleyici (moderator) etkiye neden olabilecek değişkenler incelenebilir.
3. Farklı ölçme araçları kullanılarak araştırma sonuçlarının geçerlik ve güvenilirliği sınıanabilir.
4. Araştırmada nicel araştırma yöntemi kullanılmıştır. Öğretmenlerin örgütsel sosyalleşme ve içsel güdülenmeye yönelik algılarının derinlemesine incelenmesi, bu değişkenlerle ilişkili olabilecek farklı değişkenlerin ortaya koyulmasını sağlayabilir. Dolayısıyla bu değişkenlerle ilgili yapılacak diğer araştırmalar nitel araştırma yöntemleriyle desteklenebilir.

## KAYNAKÇA

- Adeyemo, D. A. & Aremu, A. O. (1999). Career commitment among secondary school teachers in Oyo state, Nigeria: The role of biographical mediators. *Nigerian Journal of Applied Psychology*, 5(2), 184-194.
- Adkins, C. L. (1995). Previous work experience and organizational socialization: A longitudinal examination. *Academy of Management Journal*, 38 (3), 839-862.
- Akbaba, S. (2006). Eğitimde motivasyon. *Kazım Karabekir Eğitim Fakültesi Dergisi*, 13, 343-361.
- Akyüz, H. (1992). Eğitim sosyolojisinin temel kavram ve alanları üzerine bir araştırma. İstanbul: Milli Eğitim Bakanlığı Yayınları.
- Allen, N.J. & Meyer, J.P. (1990). Organizational socialization tactics: A longitudinal analysis of links to newcomers' commitment and role orientation. *Academy of Management Journal*, 33, 847-58.
- Allen, N. J., & Meyer, J. P. (1993). Organizational commitment: Evidence of career stage effects? *Journal of Business Research*, 26, 49-61.
- Alvesson, M. & Robertson, M. (2006). The best and the brightest: The construction, significance, and effects of elite identities in consulting firms. *Organization*, 13, 195-224.
- Amabile, T. M., Hill, K. G., Hennessey, B. A. & Tighe, E. M. (1994). The work preference inventory: Assessing intrinsic and extrinsic motivational orientations. *Journal of Personality and Social Psychology*, 66, 950- 967.
- Ards, J., Jansen, P. & Velde, M.V. (2001). The breaking in of new employees: Effectiveness of socialization tactics and personel instruments. *Journal of Management Development*. 20(2).

- Ashforth, B.E. & Saks, A.M. (1996). Socialization tactics: longitudinal effects on newcomer adjustment. *Academy of Management Journal*, 39, 149-78.
- Ashforth, B.E., Saks, A.M. & Lee, R.T. (1998). Socialization and newcomer adjustment: The role of organizational contest. *Human Relations*. 51(7).
- Auguste, B., Kihn, B. & Miller, M. (2010). Closing the talent gap: Attracting and retaining top third graduates to careers in teaching: An international and market research-based perspective. McKinsey & Company.  
[http://www.mckinsey.com/insights/social\\_sector/attracting\\_and\\_retaining\\_top\\_talent\\_in\\_us\\_teaching](http://www.mckinsey.com/insights/social_sector/attracting_and_retaining_top_talent_in_us_teaching) adresinden 18.03.2014 tarihinde edinilmiştir.
- Azeem, S. M. (2010). Job satisfaction and organizational commitment among employees in the Sultanate of Oman. *Psychology*, 1(4), 295-300.
- Aziz, A. (1982). *Toplumsallaşma ve kitle iletişimi*. Ankara: Ankara Üniversitesi Basın Yayın Yüksek Okulu.
- Baard, P.P., Deci, E.L. & Ryan, R. M. (2004). The relation of intrinsic need satisfaction to performance and well-being in two work settings. *Journal of Applied Social Psychology*, 34, 2045-2068.
- Baker, H.E. & Feldman, D.C. (1990). Strategies of organizational socialization and their impact on newcomer adjustment. *Journal of Managerial Issues*, 2, 198-212.
- Balay, R. (2000). *Yönetici ve öğretmenlerde örgütsel bağlılık*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Balcı, A. (2000). *Örgütsel sosyalleşme: Kuram strateji ve teknikler*. Ankara: Pegem Yayıncılık.
- Balcı, A. (2009). *Sosyal bilimlerde araştırma: Yöntem, teknik ve ilkeler*. Ankara: Pegem Akademi

- Balcı, E. (1992 ). *Ödüller, güdüleme kuramları ve Türkiye’de öğretmen ödülleri*. Ankara: Adem Yayıncılık.
- Baldwin, J. N. (1990). Perceptions of public versus private sector personnel and informal red tape: Their impact on motivation. *American Review of Public Administration*, 20, 7-25.
- Balfour, D. & Wechsler, B. (1991). Commitment, performance, and productivity in public organizations. *Public Productivity and Management Review*, 14, 355-367.
- Balfour, D. & Wechsler, B. (1996). Organizational commitment. *Public Productivity and Management Review*, 19, 256-277.
- 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, 707-21.
- 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.
- Barge, J. K. & Schlueter, D. W. (2004). Memorable messages and newcomer socialization. *Western Journal of Communication*, 68, 233- 256.
- Barutçugil, İ. (2004). *Organizasyonlarda duyguların yönetimi*. İstanbul: Kariyer Yayıncılık.
- Başaran, İ. E. (1982). *Örgütsel davranış*. Ankara: Ankara Üniversitesi Basımevi.
- Bengston, E. , Zepeda, S. J. & Parylo, O. (2013). School systems’ practices of controlling socialization during principal succession: Looking through the lens of an organizational socialization theory. *Educational Management Administration & Leadership*, 41(2), 143-164.



- Bienkowska, J. (2012). Organizational and professional commitment: The comparative study. *Problems of Management in the 21st Century*, 4, 21-29.
- Bogler, R. & Somech, A. (2002). Motives to study and socialization tactics among university students. *Journal of Social Psychology*, 142, 233-248.
- Bono, J. E. & Judge, T. A. (2003). Self-concordance at work: Understanding the motivational effects of transformational leaders. *Academy of Management Journal*, 46, 554-571.
- Bortolotti, D. (2004). *Hope in hell: Inside the world of doctors without borders*. Buffalo, NY: Firefly.
- Bozeman, B. & Feeney, M. K. (2009). Public management mentoring: What effects outcomes? *Journal of Public Administration Research and Theory*, 19(2), 427-452.
- Böke, K. (2009). Örneklem. İçinde K. Böke (Ed.) *Sosyal bilimlerde araştırma yöntemleri*. İstanbul: Alfa Yayınları.
- Buchanan, B. (1974). Government managers, business executives and organizational commitment. *Public Administration*, 34, 339-347.
- Buchanan, B. (1974b). Building organizational commitment: The socialization of managers in work organizations. *Administrative Science Quarterly*, 19, 533- 546.
- Büyüköztürk, Ş. (2005). *Sosyal bilimler için veri analizi el kitabı: İstatistik, araştırma deseni, SPSS uygulamaları ve yorum*. Ankara: Pegem Akademi Yayıncılık.
- Büyüköztürk, Ş., Kılıç Çakmak, E., Akgün, Ö. E., Karadeniz, Ş. & Demirel, F. (2012). *Bilimsel araştırma yöntemleri*. Ankara: Pegem Akademi.

- Cable, D. M. & Parsons, C. K. (2001). Socialization tactics and person-organization fit. *Personnel Psychology*, 54, 1-22.
- Can, H. (1999). *Organizasyon ve yönetim*. Ankara: Siyasal Kitabevi.
- Celep, C. (2000). *Eğitimde örgütsel adanma ve öğretmenler*. Ankara: Anı Yayıncılık.
- Chao, G.T., O'Leary-Kelly, A. M., Wolf, S., Klein, H. J. & Gardner, P.D. (1994). Organizational socialization: Its content and consequences. *Journal of Applied Psychology*, 79, 730-743.
- Choong, Y., Wong, K. & Lau, T. (2011). Intrinsic motivation and organizational commitment in the Malaysian private higher education institutions: An empirical study. *Journal of Arts, Science & Commerce*, 2(4), 91-100.
- Cohen, A. (2003). Multiple commitments in the workplace: An integrative approach. Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.
- Cohen, A. & Veled-Hecht, A. (2010). The relationship between organizational socialization and commitment in the workplace among employees in long-term nursing care facilities. *Personnel Review*, 39(5), 537-556.
- Cooper- Thomas, H. & Anderson, N. (2002). Newcomer adjustment: The relationship between organization tactics, information acquisition and attitudes. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 75, 423-437.
- Çalık, C. (2006). Örgütsel sosyalleşme sürecinde eğitimin değişen rolü ve önemi. *Kastamonu Eğitim Fakültesi Dergisi*, 14 (1), 1-10.
- Çapar, D. (2007). *İlköğretim okulu sınıf ve branş öğretmenlerinin örgütsel sosyalleşme düzeyleri (Antalya ili örneği)*. Yayımlanmamış yüksek lisans tezi. Akdeniz Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Antalya.

Çelik, V. (2002). *Okul kültürü ve yönetimi*. Ankara: Pegema Yayınları.

Chang, K., Sheu, T. S., Klein, G. & Jiang, J. J. (2010). User commitment and collaboration: Motivational antecedents and project performance. *Information and Software Technology*, 52, 672-679.

Çiçek Sağlam, A. (2003). *Eğitim örgütlerinde kuramdan uygulamaya güdüleme*. Ankara: Sonay Eğitim Yayıncılık.

Çöl, G. (2004). İnsan kaynakları örgütsel bağlılık kavramı ve benzer kavramlarla ilişkisi. *İş, Güç, Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*, 6(2), 4-11.

Darolia, C. R., Kumari, P. & Darolia, S. (2010). Perceived organizational support, work motivation and organizational commitment as determinants of job performance. *Journal of the Indian Academy of Applied Psychology*, 36(1), 69-78.

Darvish H., Ashtiani, B., Kafashzadeh, A. R. & Farid, S. (2012). Relation between socialization and organizational commitment: a survey between staff in headquarters of Keshavarzi Bank in I. R. Iran. *Journal of American Science*, 8(10), 555-565.

Deci, E.L. & R.M. Ryan. (1985). *Intrinsic motivation and self-determination in human behavior*. New York: Plenum.

Demirel, Ö. (2001). *Eğitim sözlüğü*. Ankara: Pegema Yayıncılık.

Dey, T. (2012). Predictors of organizational commitment and union commitment: A conceptual study. *IUP Journal of Organizational Behaviour*, 11(4), 62-75.

Durna, T. (2009). Nedensellik ve araştırma tasarımları. İçinde K. Böke (Ed.), *Sosyal bilimlerde araştırma yöntemleri*, İstanbul: Alfa Yayınları.

- Dünder, S. , Özutku, H. ve Taşpınar, F. (2007). İçsel ve dışsal motivasyon araçlarının işgörenlerin motivasyonu üzerindeki etkisi: Ampirik bir inceleme. *Gazi Üniversitesi Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi*, 2, 105-119.
- Eby, L. T., Freeman, D. M., Rush, M. C. & Lance, C. E. (1999). Motivational bases of affective organizational commitment: A partial test of an integrative theoretical model. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 72, 463-483.
- Eisenberger, R., Hunnington, R., Hutchison, S. & Sowa, D. (1986). Percieved organizational support. *Journal of Applied Psychology*, 71(3), 500-507.
- Erdoğan, U. (2012). *İlköğretim okullarının bürokratik yapıları ile öğretmenlerin örgütsel sosyalleşme düzeyleri arasındaki ilişki (Malatya İli Örneği)*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. İnönü Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Malatya.
- Ergün, M. (2014). Eğitim Sosyolojisi. Türkiye Sanal Eğitim Bilimleri Kütüphanesi, Afyon Kocatepe Üniversitesi. <http://www.egitim.aku.edu.tr/ergun8.htm> adresinden 18.02.2014 tarihinde edinilmiştir.
- Etzioni, A. (1961). *A comparative analysis of complex organizations*, NY: Free Press.
- Evans, M. G. (1970). Leadership and motivation: A core concept. *Academy of Management Journal*, 13, 91-102.
- Farndale, E., Ruiten, J. V., Kelliher, C. & Hope-Hailey, V. (2011). The influence of percieved employee voice on organizational commitment: An exchange perspective. *Human Resource Management*, 50(1), 113-129.
- Farrel, J. M., Johnston, M. E. & Twynam, G. D. (1998). Volunteer motivation, satisfaction, and management at an elite sport competition. *Journal of Sport Management*, 12(4), 288-300.

- Feldman, D. C. (1976). A contingency theory of socialization. *Administrative Science Quarterly*, 21, 433- 452.
- Feldman, D. C. (1980). A Socialization process that help new recruits succeed. İçinde J.R.Hackman, E.E.Lawler, L.W. Porter (Eds.), *Perspectives on behaviour in organization*. (p. 170-178). Mc Graw-Hill Book Company.
- Feldman, D. C. (1981). The multiple socialization of organization members. *Academy of Management Review*, 6, 309-318.
- Feldman, D. J. & Arnold, A. J. (1983). *Managing individual and group behavior in organizations*, New York: McGraw- Hill Book Company.
- Felfe, J., Schmook, R., Schyns, B. & Six, B. (2008). Does the form of employment make a difference? Commitment of traditional, temporary, and self- employed workers. *Journal of Vocational Behavior*, 72(1), 81-94.
- Filipova, A. A. (2011). Relationships among ethical climates, perceived organizational support, and intent-to-leave for licensed nurses in skilled nursing facilities. *Journal of Applied Gerontology*, 30(1), 44-66.
- Fisher, C. D. (1986). Organizational socialization: An integrative review. In G. R. Ferris & K. M. Rowland (Eds.), *Research in Personnel and Human Resource Management*, 4, 101-145. Greenwich, CT: JAI Press.
- Fu, W. & Deshpande, S. P. (2012). Antecedents of organizational commitment in a Chinese construction company. *Journal of Business Ethics*, 109(3), 301-307.
- Fuller, B. (1988). Organizational construction of intrinsic motivation. *Sociological Forum*, 3(1), 1-24.

- Galletta, M., Portoghese, I. & Battistelli, A. (2011). Intrinsic motivation, job autonomy and turnover intention in the Italian healthcare: The mediating role of affective commitment. *Journal of Management Research*, 3(2), 1-19.
- Garip, N. E. (2009). *Okul yöneticilerinin, göreve yeni başlayan öğretmenlerin örgütsel sosyalleşme sürecinde, sosyalleştirme stratejilerini kullanma düzeylerinin incelenmesi (Tekirdağ ili örneği)*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Trakya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Edirne.
- Giffords, E. D. (2009). An examination of organizational commitment and professional commitment and the relationship to work environment, demographic and organizational factors. *Journal of Social Work*, 9(4), 386-404.
- Grant, A. M. & Ashford, S. J. (2008). The dynamics of proactivity at work. In A. Brief & B. Staw (Eds.), *Research in organizational behavior*, 28, 3-34. Bingley, UK: Emerald.
- Gregersen, H. B. (1993). Multiple commitments at work and extra-role behavior during three stages of organizational tenure. *Journal of Business Research*, 26, 31-47.
- Gruman, J.A., Saks, A.M. and Zweig, D.I. (2006). Organizational socialization tactics and newcomer proactive behaviors: An integrative study. *Journal of Vocational Behavior*, 69, 90-104.
- Hackman J. R. & Lawler, E. (1971). Employee reactions to job characteristics. *Journal of Applied Psychology Monograph*, 55, 259-285.
- Hackman, J. R. & Oldham, G. R. (1975). The development of the Job Diagnostic Survey. *Journal of Applied Psychology*, 60, 159-170.

- Hall, D.T., Scheider, B. (1972), Correlates of organizational identification as a function of career pattern and organizational type. *Administrative Sciences Quarterly*, 17, 340-350.
- Haueter, J.A., Macan, T.H., Winter, J. (2003). Measurement of newcomer socialization: Construct validation of a multidimensional scale. *Journal of Vocational Behavior*, 63, 20–39.
- Haviland, W.A., Prins, H. E., Walrath, D. ve McBride, B. (2008). *Kültürel Antropoloji*. Çev: İnan Deniz Erguvan Sarıoğlu, 1. basım, İstanbul: Kaknüs Yayınları.
- Hellriegel, D., Slocum, J. W. & Woodman, R. W. (1998). *Organizational behavior* (Eighth Edition). South-Western College Publishing.
- Hyejin, B., Doyeon, W. & Yongjae, K. (2009). Motivations and intentions to continue volunteering for sporting events. *Event Managements*, 13, 69-81.
- Hortaçsu, N. (1998). *Grup içi ve gruplararası süreçler*. Ankara: İmge Kitabevi Yayınları.
- Hoy, W. K., & Miskel, C. G. (2010). *Eğitim yönetimi, teori, araştırma ve uygulama (Çeviri editörü: S. Turan, 7. Baskıdan çeviri)*. Ankara: Nobel.
- Ingram, T. N., Lee, K. S. & Skinner, S. J. (1989). An empirical assessment saleperson motivation, commitment and job outcomes. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 9, 25-33.
- İnce, M. ve Gül, H. (2005). *Yönetimde yeni bir paradigma. Örgütsel bağlılık*. Konya: Çizgi Yayıncılık.
- Jablin, F. M. (2001). Organizational entry, assimilation and exit. In F. M. Jablin & L. L. Putnam (Eds.), *The new handbook of organizational communication: Advances in theory, research and methods*, (p.p. 732-818). Thousand Oaks, CA: Sage.

- Jokisaari, M. & Nurmi, J. (2009). Change in newcomers' supervisor support and socialization outcomes after organizational entry. *Academy of Management Journal*, 52(3), 527- 544.
- Jones, G. R. (1983). Psychological orientation and the process of organizational socialization: An interactionist perspective. *Academy of Management Review*, 8(3), 464-474.
- Jones, G. R. (1986). Socialization tactics, self-efficacy, and newcomers' adjustments to organizations. *Academy of Management Journal*, 29, 262-279.
- Jong, E. (1999). The impact of motivation on the career commitment of Dutch literary translators. *Poetics*, 26, 423-437.
- Karatepe, O. M. & Tekinkuş, M. (2006). The effects of work-family conflict, emotional exhaustion, and intrinsic motivation on job outcomes of front-line employees. *International Journal of Bank Marketing*, 24(3), 173-193.
- Karşlı, M. D. & İskender, H. (2009). To examine the effect of the motivation provided by the administration on the job satisfaction of teachers and their institutional commitment. *Procedia Social and Behavioral Sciences*, 1, 2252-2257.
- 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, 779-794.
- Kammeyer-Mueller, J., Wanberg, C., Rubenstein, A. & Song, Z. (2013). Support, undermining and newcomer socialization: Fitting in during the first 90 days. *Academy of Management Journal*, 56(4), 1104- 1124.
- Kanter, R. (1968). Commitment and social organization: A study of commitment mechanisms in utopian communities. *American Sociological Review*, 33, 499-517.



- Kanungo, R.N. (1982). Measurement of job and work involvement. *Journal of Applied Psychology*, 67, 341-9.
- Karasar, N. (1999). *Bilimsel araştırma yöntemi*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Kartal, S. (2003). İlköğretim okulu yönetici ve öğretmenlerinin örgütsel sosyalleşme düzeyleri (Ankara İli Örneği), Yayınlanmamış Doktora Tezi, Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Katz, D. (1964). The motivational basis of organizational behavior. *Behavioral Science*, 9, 131-146.
- Katz, R. (1978). Job longevity as a situational factor in job satisfaction. *Administrative Science Quarterly*, 23, 204-223.
- King, R: C., Xia, W., Quick, J. C. & Sethi, V. (2005). Socialization and organizational outcomes of information technology professionals. *Career Development International*, 10(1), 26-51.
- Klein, H.J., Fan, J. & Preacher, K.J. (2006). The effects of early socialization experiences on contact mastery and outcomes: A meditational approach. *Journal of Vocational Behavior*, 68, 96-115.
- Koonmee, K., Singhapakdi, A., Virakul, B. & Lee, D.(2010). Ethics institutionalization, quality of work life, and employee job-related outcomes: A survey of human resource managers in Thailand, *Journal of Business Research*, 63, 20–26.
- Kwon, I., & Banks, D. (2004). Factors related to the organizational and professional commitment of internal auditors. *Managerial Auditing Journal*, 19, 606-622.

- Lam, C. F. & Gurland, S. T. (2008). Self-determined work motivation predicts job outcomes, but what predicts self-determined work motivation? *Journal of Research in Personality*, 42, 1109-1115.
- Lawrence, J., Ott, M. & Bell, A. (2011). Faculty organizational commitment ve citizenship. *Research in Higher Education*, 53(3), 1-28.
- Leonard, D. & Sensiper, S. (1998). The role of tacit knowledge in group innovation. *California Management Review*, 40(3), 112-132.
- Louis, M. R. (1980). Surprise and sense making: What newcomers experience in entering unfamiliar organizational settings. *Administrative Science Quarterly*, (25), 226-251.
- Madlock, P. E. & Horan, S. M. (2009). Predicted outcome value of organizational commitment, *Communication Research Reports*, 26 (1), 40-49.
- Magenau, J. M., Martin, J. E. & Peterson, M. M. (1988). Dual and unilateral commitment among stewards and rank and file union members. *Academy of Management Journal*, 31(2), 359-376.
- Manzoor, M. & Naeem, H. (2011). Relationship of organization socialization with organizational commitment and turnover intention: Moderating role of percieved organizational support. *Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business*, 3(8), 515-529.
- Mathieu, J. E. & Zajac, D. M. (1990). A review and meta-analysis of the antecedents, correlates, and consequences of organizational commitment. *Psychological Bulletin*, 108, 171-194.
- Meyer, P. J., Becker, T. E. & Van Dick, R. (2006). Social identities and commitments at work: toward an integrative model. *Journal of Organizational Behavior*, 27(5), 665-683.

- Meyer, P. J., Stanley, D. J., Herscovitch, L. & Topolnytsky, L.. (2002). Affective, continuance and normative commitment to the organization: A meta-analysis of antecedents, correlates, and consequences. *Journal of Vocational Behavior*, 61, 50-52.
- Meyer, P.J. & Allen, J.N. (1997). *Commitment in the workplace: Theory, research, and application*. CA: Sage, Thousand Oaks.
- Miller, G. A. & Wager, L. W. (1971). Adult socialization, organizational structure and role orientations. *Administrative Science Quarterly*, 16, 151-163.
- Millette, V. & Gagne, M. (2008). Designing volunteers' tasks to maximize motivation, satisfaction and performance: The impact of job characteristics on volunteer engagement. *Motivation and Emotion*, 32, 11-22.
- Mitus, J.S. (2006). Organizational socialization from a content perspective and its effect on the affective commitment of newly hired rehabilitation counselors. *Journal of Rehabilitation*. 72, 12-20.
- Morris, J. H. & Sherman, J. D. (1981). Generalizability of an organizational commitment model. *Academy of Management Journal*, 24, 512-526.
- Morrison, E. W. (1993). Longitudinal study of the effects of information seeking on newcomer socialization. In *Organizational Socialization: Its content and consequences*. Chao, O'leary-Kelly, Wolf, Klein and Garner. *Journal of Applied Psychology*. 78, 173-183.
- Morrow, P. C. (1983). Concept redundancy in organizational research: The case of commitment. *Academy of Management Review*, 8, 486-500.
- Morrow, P. C. (1993). *The theory and measurement of work commitment*. Greenwich, CT: Jai Press Inc.

- Moon, M. J. (2000). Organizational commitment revisited in new public management: Motivation, organizational culture, sector, and managerial level. *Public Performance & Management Review*, 24(2), 177-194.
- Mowday, R.T., Porter, L. W. & Dubin, R. (1974). Unit performance, situational factors and employee attitudes in spatially separated work units. *Organizational Behavior and Human Performance*, 12, 231-248.
- Mowday, R. T., Steers, R. M., & Porter, L. W. (1979). The measurement of organizational commitment. *Journal of Vocational Behavior*, 14, 234-247.
- Mowday, R.T., Porter, L. W. and Steers, R.M. (1982). *Employee organizational linkages*. NY: Academy Press.
- Mundhra, D. D. (2010). Intrinsic motivational canvass in the Indian service sector: An empirical study. *Vision: The Journal of Business Perspective*, 14(4), 275-284.
- Myers, K. K. & Oetzel, J. G. (2003). Exploring the dimensions of organizational assimilation: Creating and validating a measure. *Communication Quarterly*, 51, 234- 279.
- Nazari, K. & Emami, M. (2012). Antecedents and consequences of organizational commitment. *Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business*, 3(9), 484- 493.
- Nazir, N.A. (2005). Person-culture fit and employee commitment in banks. *Vikalpa: The Journal for Decision Makers*, 30, 39-51.
- Nehmeh, R. (2009). What is organizational commitment , why should managers want it in their workforce and is there any cost effective way to secure it? SMC Working Paper Issue: 05/2009.

- Nelson, D. L. & Quick, J. C. (1991). Social support and newcomer adjustment in organizations: Attachment theory at work. *Journal of Organizational Behavior*, (12), 557-589.
- Nelson, D.L. & Quick, J.C. (1997). Career development: Socialization. In Stellman, J.M. (Ed.), ILO Encyclopaedia of Occupational Health and Safety, International Labour Office, Geneva and Rand McNally, Chicago, IL, pp. 34, 40-1.
- Nelson, H. W., Hooker, K., DeHart, K. N., Edwards, J. A. & Lanning, K. (2004). Factors important to success in the volunteer long-term care ombudsman role. *Gerontologist*, 44, 116-120.
- Oluseyi, A. S. & Ayo, H. T. (2009). Influence of work motivation, leadership effectiveness and time management on employees' performance in some selected industries in Ibadan, Oyo State, Nigeria. *European Journal of Economics, Finance and Administrative Sciences*, 16, 7-17.
- O'Reilly, C. & Caldwell, D. (1979). Information influence as a determinant of perceived task characteristics and job satisfaction. *Journal of Applied Psychology*, 64(2), 157-165.
- Ostroff, C. & Kozlowski, S. W. J. (1992). Organizational socialization as learning process: The role of information acquisition. *Personnel Psychology*, 45, 849-874.
- Özer, K. (1997). *Gerçekçi yönetim – yönetici/ liderlik modeli*. İstanbul: Varlık Yayınları.
- Özkan, Y. (2005). *Örgütsel sosyalleşme sürecinin öğretmenlerin örgüte bağlılıklarına etkisi (Ordu ili örneği)*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Park, S. M. & Rainey, H. G. (2012). Work motivation and social communication among public managers. *The International Journal of Human Resource Management*, 23(13), 2630-2660.

- Perry, J. & Porter, L. (1982). Factors affecting the context for motivation in public organizations. *Academy of Management Review*, 7, 89-98.
- Phong-inwong, R. (2013). Job satisfaction and motivation effect on organizational commitment: A comparative study of hospitals, Buriram Province, Thailand. *International Journal of Business Research*, 13(3), 195-203.
- Porter, L.W., Steers, R. M., Mowday, R.T. & Boulain, P. V. (1974). Organizational commitment, job satisfaction, and turnover among psychiatric technicians. *Journal of Applied Psychology*. 59, 603-609.
- Rainey, H. (1983). Public agencies and private firms: Incentives, goals and individual roles. *Administration and Society*, 15, 207-242.
- Randall, D. M. (1987). Commitment and organization: The organization man revisited. *Academy of Management Review*, 12(1), 460-471.
- Reichers, A. E. (1985). A review and reconceptualization of organizational commitment. *Academy of Management Review*, 10 (3), 465–476.
- Reichers, A. E. (1987). An interactionist perspective on newcomer socialization rates. *Academy of Management Review*, 12, 278-287.
- Richard, J. G. & Zimbardo, P. G. (2002). *Psychology and life*. Boston: Allyn and Bacon.
- Riordan, C.M., Weatherly, W.W., Vandenberg, R.J. & Self, R.M. (2001). The effects of pre-entry experiences and socialization tactics on newcomer attitudes and turnover. *Journal of Managerial Issues*, 13, 159-76.
- Rusu, R. (2013). Affective organizational commitment, continuance organizational commitment or normative organizational commitment? *Management and Economics*, 2(70), 192- 197.

- Ryan, R. M. & Deci, E. L. (2000a). Intrinsic and extrinsic motivations: classic definitions and new directions. *Contemporary Educational Psychology*, 25, 45-67.
- Ryan, R. M. & Deci, E. L. (2000b). Self-determination theory and the facilitation of intrinsic motivation, social development and well-being. *American Psychologist*, 55, 68-78.
- Sabuncuoğlu, Z. ve Tüz, M. (2001). *Örgütsel psikoloji*. Bursa: Ezgi Kitabevi.
- 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, 413-46.
- Salancik, G.R. (1977). Commitment is too easy! *Organizational Dynamics*, 62-80.
- Schein, E. H. (1983). Organizational socialization and the profession of management. *Industrial Management Review*, 9(1), 16.
- Schusterschitz, C., Geser, W., Nöhhammer, E. & Stimmer, H. (2011). Securely attached, strongly committed? On the influence of attachment orientations on organizational commitment. *Zeitschrift für Personalforschung*, 25(4), 335-355.
- Sears, D. O., Replau, L. A., Freedman, J. L. & Taylor, S. E. (1988). *Social psychology*. 6th Edition, New Jersey: Prentice Hall Inc.
- Seçer, İ. (2013). *SPSS ve LISREL ile pratik veri analizi- Analiz ve raporlaştırma*. Ankara: Anı Yayıncılık.
- Sheldon, K. M. & Elliot, A. (1998). Not all personal goals are personal: Comparing autonomous and controlled reasons for goals as predictors of effort and attainment. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 24, 546-557.

- Sheldon, M.E. (1971). Investments and involvements as mechanisms producing commitment to the organization. *Administrative Sciences Quarterly*, 16, 143-150.
- Staw, B.M. (1977). Two sides of commitment. Paper presented at Annual Meeting of Academy of Management, Orlando, Florida.
- Steers, R.M. (1977). Antecedents and outcomes of organizational commitment. *Administrative Sciences Quarterly*, 22(1), 46-56.
- Steers, R. (1981). *Introduction to organizational behaviour*. Glenview: Scott, Foresman and Company.
- Taormina, R. J. (1994). The organizational socialization inventory. *International Journal of Selection and Assessment*, 2, 133-145.
- Taormina, R. J. (1997). Organizational socialization: A multidomain, continuous process model. *International Journal of Selection and Assessment*, 5(1), 29-47.
- Tecer, O. (2011). *İlköğretim müfettişlerince yapılan okul denetimlerinin öğretmenlerin içsel motivasyon ve iş tatmini düzeylerine etkisi*. Yayımlanmamış yüksek lisans tezi, Ahi Evran Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kırşehir.
- Thomas, K. B. & Velthouse, B. A. (1990). Cognition elements of empowerment: an “interpretive” model of intrinsic task motivation. *Academy of Management Review*, 15, 666-681.
- Tyler, T. R. & Blader, S. L. (2001). Identity and prosocial behavior in groups. *Group Processes and Intergroup Relations*, 4(3), 207-226.



- Vallejo, M. C. & Langa, D. (2010). Effects of family socialization in the organizational commitment of the family firms from the moral economy perspective. *Journal of Business Ethics*, 96, 49-62.
- Van Maanen, J. & Schein, E. H. (1979). Toward a theory of organizational socialization. *Research in Organizational Behavior*, 1, 209-264.
- Wanbergi C. R. & Kammeyer- Mueller, J. D. (2000). Predictors and outcomes of proactivity in the socialization process. *Journal of Applied Psychology*, 85, 497- 509.
- Warsi,S., Fatima, N. & Sahibzada, S. A. (2009). Study on relationship between organizational commitment and its determinants among private sector employees of Pakistan. *International Review of Business Research Papers*, 5(3), 399-410.
- Yazıcıoğlu, Y. ve Erdoğan, S. (2004). Spss uygulamalı bilimsel araştırma yöntemleri. Ankara: Detay Yayıncılık.

## EK 1- : Örgütsel Sosyalleşme Ölçeği Kullanım İzni

Inbox

Get Mail Write Reply Forward Move Print Delete

ufuk erdoğan

Subject	From	Date	Size
Re: Örgütsel sosyalleşme ölçeği kullanım izni	Ufuk ERDOĞAN	12/16/13 02:45 PM	7kB

Subject: Re: Örgütsel sosyalleşme ölçeği kullanım izni From: Ufuk ERDOĞAN 12/16/13 02:45

Yüksek Lisans tezimde geliştirmiş olduğum "Örgütsel Sosyalleşme Ölçeği" ni" araştırmanızda kaynak göstermek şartıyla kullanabilirsiniz. Kolaylıklar Dilerim. İyi Çalışmalar...

16 Aralık 2013 14:20 tarihinde <nur.gogus@kocaeli.edu.tr> yazdı:

Merhaba Ufuk hocam,  
Kocaeli Üniversitesi'nde Eğitim Bilimleri Bölümü'nde araştırma görevlisi olarak çalışıyorum. "Kamuda görev yapan öğretmen ve eğitim yöneticilerinin örgütsel sosyalleşme düzeyleri ile mesteğe adanmışlıkları arasındaki ilişkide içsel güdülenmenin aracı rolü" isimli tez çalışmamda tezinizde geliştirdiğiniz 'Örgütsel Sosyalleşme Ölçeği'ni uygulamak için izninizi istiyorum.

Yanıtınızı bekliyorum.

İyi çalışmalar dilerim.  
Arş. Gör. Nur KUYUMCU  
Kocaeli Üniversitesi Eğitim Fakültesi  
Eğitim Bilimleri Bölümü  
41380 KOCAELİ

## EK-2: İçsel Güdülenme leği Kullanım İzni

Inbox

Get Mail Write Reply Forward Move Print Delete

Search: dündar

Subject	From	Date	Size
İçsel motivasyon leği kullanma izni	DUNDAR Suleyman	12/16/13 03:12 PM	5kB

Subject: İçsel motivasyon leği kullanma izni From: DUNDAR Suleyman 12/16/13 03:12 PM

Sayın Nur Kuyumcu,

Motivasyon araçlarının işgörenlerin motivasyonu üzerindeki etkisini ölçmek amacıyla Mottaz (1985), Brislin vd. (2005), Mahaney ve Lederer (2006)'in çalışmalarında kullandıkları ölçekler temel alınarak geliştirilen "İçsel ve Dışsal Motivasyon Araçlarının İşgörenlerin Motivasyonu zerindeki Etkisi Ampirik Bir İnceleme" başlıklı çalışmada kullanılan ölçeğin Arş. Gör. Nur KUYUMCU tarafından kullanılmasında herhangi bir sakınca yoktur.

Saygılarımla.

Doç. Dr. Süleyman DÜNDAR

Afyon Kocatepe Üniversitesi  
Fen Edebiyat Fakültesi  
İstatistik Bölümü  
ANS Kampüsü  
AFYONKARAHİSAR

**EK-3: Örgütsel Adanmışlık Ölçeği Kullanım İzni**

22/11/2013

Geliştirmiş olduğum Öğretmenlerin Örgütsel Adanmışlığı Ölçeği (ÖAÖ)'nin atıf yapmak koşuluyla Ar. Gör. Nur KUYUMCU tarafından kullanılmasında bir sakınca yoktur.

Prof. Dr. Cevat CELEP



**EK-4: Valilikten Alman Uygulama İzni**

**T.C.  
KOCAELİ VALİLİĞİ  
İl Millî Eğitim Müdürlüğü**

Sayı : 99332089/355/407086

29/01/2014

Konu: Araştırma İzni

**VAKLİLİK MAKAMINA  
KOCAELİ**

İlgi : Milli Eğitim Bakanlığına Bağlı Okul ve Kurumlarda Yapılacak Araştırma ve Araştırma Desteğine Yönelik İzin ve Uygulama Yönergesi.

Kocaeli Üniversitesi Eğitim Fakültesi Eğitim Bilimleri Bölümü Öğretim Elemanlarından Araştırma Görevlisi Nur KUYUMCU'nun "Kamuda Görev Yapan Öğretmen ve Eğitim Yöneticilerinin Örgütsel Sosyalleşme Düzeyleri ile Mesleğe Adanmışlıkları Arasındaki İlişkide İçsel GÜdülenmenin Araç Rolü" konulu tez çalışmasını ekli yazıda belirtilen okullarda uygulama talebi, ilgili Üniversitenin 31/12/2013 tarih ve 5934 sayılı yazıları ile bildirilmektedir.

Adı geçenın söz konusu çalışmasına esas olmak üzere, ekte sunulan çalışmayı Ekli yazıda belirtilen okullarda uygulama talebi komisyonumuzca uygun görülmüş olup, Müdürlüğümüzce de uygun görülmektedir.

Makamlarınızca da uygun görüldüğü takdirde olurlarınıza arz ederim.

Ali Osman KARABAYIR  
İl Millî Eğitim Müdür V.

OLUR  
.../01/2014

Derviş Ahmet SET  
Vali a.

Bu belge, 5070 sayılı Elektronik İmza Kanununun 5 inci maddesi gereğince güvenli elektronik imza ile imzalanmıştır.

Ömerpaşa Mah. Ankara Cad.  
Valilik Binası Kat:2 KOCAELİ  
kocaeli.meb.gov.tr  
E-posta: stratejigelistirme41@meb.gov.tr

Dilek YAYLA V.H.K.İ.  
Tel: (0 262) 331 33 03 - 112  
Faks: (0 262) 321 15 54