

**ÖRGÜTSEL SOSYALLEŞME VE ÖRGÜTSEL
ÖZDEŞLEŞME ARASINDAKİ İLİŞKİ:
BİR ARAŞTIRMA**

Yussuf ALİYEV

**Yüksek Lisans Tezi
İşletme Anabilim Dalı
Prof. Dr. Fatih KARCIOĞLU
2014
Her Hakkı Saklıdır**

**T.C.
ATATÜRK ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI**

Yussuf ALİYEV

**ÖRGÜTSEL SOSYALLEŞME VE ÖRGÜTSEL ÖZDEŞLEŞME
ARASINDAKİ İLİŞKİ: BİR ARAŞTIRMA**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

**TEZ YÖNETİCİSİ
Prof. Dr. Fatih KARCIOĞLU**

ERZURUM – 2014



T.C.
ATATÜRK ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ



TEZ BEYAN FORMU

25/06/2014

SOSYAL BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜNE

BİLDİRİM

Atatürk Üniversitesi Lisansüstü Eğitim-Öğretim ve Sınav Yönetmeliğine göre hazırlamış olduğum "ÖRGÜTSEL SOSYALLEŞME VE ÖRGÜTSEL ÖZDEŞLEŞME ARASINDAKİ İLİŞKİ: BİR ARAŞTIRMA" adlı tezin tamamen kendi çalışmam olduğunu ve her alıntıya kaynak gösterdiğimi taahhüt eder, tezimin kağıt ve elektronik kopyalarının Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü arşivlerinde aşağıda belirttiğim koşullarda saklanmasına izin verdiğimi onaylarım:

Lisansüstü Eğitim-Öğretim yönetmeliğinin ilgili maddeleri uyarınca gereğinin yapılmasını arz ederim.

- Tezimin/Raporumun tamamı her yerden erişime açılabilir.
- Tezim/Raporum sadece Atatürk Üniversitesi yerleşkelerinden erişime açılabilir.
- Tezimin/Raporumun 3... yıl süreyle erişime açılmasını istemiyorum. Bu sürenin sonunda uzatma için başvuruda bulunmadığım takdirde, tezimin/raporumun tamamı her yerden erişime açılabilir.

25/06/2014

Yussuf ALİYEV



T.C.
ATATÜRK ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ



TEZ KABUL TUTANAĞI

SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜNE

Prof. Dr. Fatih KARCIOĞLU danışmanlığında, Yussuf ALİYEV tarafından hazırlanan bu çalışma 25/06/2014 tarihinde aşağıdaki jüri tarafından İşletme Anabilim Dalı'nda Yüksek Lisans Tezi olarak kabul edilmiştir.

Başkan : Prof. Dr. Fatih KARCIOĞLU

İmza:

Jüri Üyesi : Doç. Dr. Orhan Çınar

İmza:

Jüri Üyesi : Yrd. Doç. Dr. Canan Nur KARABEY

İmza:

Yukarıdaki imzalar adı geçen öğretim üyelerine aittir. / /

Prof. Dr. Mustafa YILDIRIM
Enstitü Müdürü

İÇİNDEKİLER

ÖZET.....	IV
ABSTRACT.....	V
KISALTMALAR DİZİNİ	VI
ŞEKİLLER DİZİNİ	VII
TABLolar DİZİNİ	VIII
ÖNSÖZ.....	X
GİRİŞ	1

BİRİNCİ BÖLÜM

ÖRGÜTSEL SOSYALLEŞME

1.1. SOSYALLEŞME KAVRAMI.....	6
1.2. ÖRGÜTSEL SOSYALLEŞMENİN TANIMLANMASI	7
1.3. ÖRGÜTSEL SOSYALLEŞMENİN AMACI	9
1.4. ÖRGÜTSEL SOSYALLEŞMENİN ÖNEMİ	10
1.5. ÖRGÜTSEL SOSYALLEŞMENİN ÖZELLİKLERİ.....	11
1.6. ÖRGÜTSEL SOSYALLEŞME SÜRECİ VE AŞAMALARI	12
1.6.1. Örgütsel Sosyalleşme Süreci.....	12
1.6.2. Örgütsel Sosyalleşme Aşamaları	13
1.7. ÖRGÜTSEL SOSYALLEŞME TAKTİKLERİ.....	19
1.8. ÖRGÜTSEL SOSYALLEŞME YAKLAŞIMLARI	25
1.9. ÖRGÜTSEL SOSYALLEŞMENİN İÇERİĞİ VE BİLGİ EDİNME SÜRECİ.....	29
1.9.1. Bilgi Edinme Süreci.....	30
1.9.2. Örgütsel Sosyalleşmenin İçeriği	31
1.9.2.1. İş Eğitimi	37
1.9.2.2. Örgütü Anlama	38
1.9.2.3. Çalışma Arkadaşlarının Desteği.....	39
1.9.2.4. Geleceğe İlişkin Beklentiler	40
1.10. ÖRGÜTSEL SOSYALLEŞMENİN ÇIKTILARI	45
1.10.1. Örgütsel Sosyalleşme Belirtileri	45
1.10.2. Örgütsel Sosyalleşmenin Sonuçları.....	46

İKİNCİ BÖLÜM

ÖRGÜTSEL ÖZDEŞLEŞME

2.1. ÖRGÜTSEL ÖZDEŞLEŞME KAVRAMI.....	48
2.1.1. Örgütsel Özdeşleşmeye İlişkin Erken Kavramsallaştırmalar.....	49
2.1.2. Sosyal Kimlik Yaklaşımı ve Örgütsel Özdeşleşme	55
2.1.2.1. Sosyal Kimlik Yaklaşımı	56
2.1.2.2. Sosyal Kimlik Yaklaşımı Çerçevesinde Örgütsel Özdeşleşmenin Kavramsallaştırması.....	64
2.1.3. Örgütsel Özdeşleşmenin Tanımlanması	69
2.2. ÖRGÜTSEL ÖZDEŞLEŞMENİN ÖNEMİ.....	72
2.3. ÖRGÜTSEL ÖZDEŞLEŞMENİN BOYUTLARI	74
2.4. ÖRGÜTSEL ÖZDEŞLEŞMENİN BAZI ÖNCÜLLERİ VE ARDILLARI	75
2.4.1. Örgütsel Özdeşleşmenin Öncülleri	76
2.4.2. Örgütsel Özdeşleşmenin Ardılları	77
2.5. ÖRGÜTSEL ÖZDEŞLEŞMENİN ÖRGÜTSEL BAĞLILIKTAN FARKI.....	79

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

ÖRGÜTSEL SOSYALLEŞME VE ÖRGÜTSEL ÖZDEŞLEŞME ARASINDAKİ İLİŞKİYE YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA

3.1. ARAŞTIRMANIN AMACI VE ÖNEMİ	87
3.2. ARAŞTIRMA HİPOTEZLERİ	88
3.2.1. Örgütsel Sosyalleşme ve Örgütsel Özdeşleşme Arasındaki İlişki	88
3.2.2. Araştırma Hipotezlerinin Oluşturulması	100
3.3. ARAŞTIRMANIN VARSAYIMLARI VE SINIRLILIKLARI	101
3.4. ARAŞTIRMA YÖNTEMİ	102
3.4.1. Veri Toplama Araçları.....	102
3.4.2. Araştırma Örneğinin Seçimi ve Verilerin Toplanması.....	103
3.4.3. Anketin Güvenilirliği ve Geçerliliği	104
3.4.3.1. Örgütsel Sosyalleşme Ölçeğine İlişkin Faktör ve Güvenilirlik Analizleri	105
3.4.3.2. Örgütsel Özdeşleşme Ölçeğine İlişkin Faktör ve Güvenilirlik Analizleri	108

3.5. ARAŞTIRMANIN BULGULARI	109
3.5.1. Araştırma Örneğine İlişkin Bulgular	109
3.5.2. Örgütsel Sosyalleşmeye İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler	110
3.5.3. Örgütsel Özdeşleşmeye İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler	113
3.5.4. Araştırma Ölçeklerinin Korelasyon Katsayılarının Değerlendirilmesi ..	114
3.5.5. Örgütsel Sosyalleşmenin ve Alt Boyutlarının Örgütsel Özdeşleşme Üzerine Etkisi.....	116
3.5.6. Kontrol Değişkenleri Açısından Örgütsel Sosyalleşme ve Örgütsel Özdeşleşme	118
3.5.6.1. Cinsiyet Değişkeni Açısından Örgütsel Sosyalleşme ve Örgütsel Özdeşleşme	118
3.5.6.2. Yaş Değişkeni Açısından Örgütsel Sosyalleşme ve Örgütsel Özdeşleşme	120
3.5.6.3. Eğitim Durumu Değişkeni Açısından Örgütsel Sosyalleşme ve Örgütsel Özdeşleşme	121
3.5.6.4. İş Deneyimi Değişkeni Açısından Örgütsel Sosyalleşme ve Örgütsel Özdeşleşme	122
3.5.6.5. İşletmede Çalışma Süresi Açısından Örgütsel Sosyalleşme ve Örgütsel Özdeşleşme	124
SONUÇ VE TARTIŞMA.....	126
KAYNAKÇA	131
EKLER.....	161
EK 1.	161
ÖZGEÇMİŞ.....	163

ÖZET**YÜKSEK LİSANS TEZİ****ÖRGÜTSEL SOSYALLEŞME VE ÖRGÜTSEL ÖZDEŞLEŞME ARASINDAKİ
İLİŞKİ: BİR ARAŞTIRMA****Yussuf ALİYEV****Tez Danışmanı: Prof. Dr. Fatih KARCIOĞLU****2014, 163 sayfa****Jüri: Prof. Dr. Fatih KARCIOĞLU****Doç. Dr. Orhan ÇINAR****Yrd. Doç. Dr. Canan Nur KARABEY**

Bu çalışmanın temel amacı, örgütsel sosyalleşme ve örgütsel özdeşleşme arasındaki ilişkiyi incelemektir. Bu çerçevede, çalışmanın birinci bölümünde örgütsel sosyalleşme kavramı ile ilgili teorik bilgiler verilmiştir. İkinci bölümünde ise örgütsel özdeşleşme kavramı ayrıntılı olarak açıklanmıştır. Çalışmanın uygulama bölümünde, ilk olarak, örgütsel sosyalleşme ile örgütsel özdeşleşme arasındaki ilişkiye dair yabancı ve yerli literatürde yapılan çalışmalara yer verilmiştir. Bunun ardından, söz konusu kavramlar arasındaki ilişkiyi incelemek için Erzurum'daki bir bankanın operasyon merkezinde görev yapan 156 çalışana uygulanan anketlerden elde edilen bulgular belirtilmiş ve yorumlanmıştır.

Bu çalışmanın sonuçları, örgütüyle yüksek düzeyde sosyalleşen bireyin aynı zamanda örgütüyle özdeşleşeceğini göstermektedir. Başka bir ifadeyle, örgütsel sosyalleşme ve onun alt boyutları olan iş eğitimi, örgütü anlama, çalışma arkadaşlarının desteği ve geleceğe ilişkin beklentiler ile örgütsel özdeşleşme arasında anlamlı ve olumlu bir ilişkinin bulunduğu tespit edilmiştir. Son olarak, örgütsel sosyalleşmenin örgütsel özdeşleşmeyi olumlu yönde etkilediği de görülmüştür.

Anahtar Kelimeler: Örgütsel Sosyalleşme, Örgütsel Özdeşleşme

ABSTRACT
MASTER THESIS
AN EXAMINATION OF THE RELATIONSHIP BETWEEN
ORGANIZATIONAL SOCIALIZATION AND ORGANIZATIONAL
IDENTIFICATION

Yussuf ALIYEV

Advisor: Prof. Dr. Fatih KARCIOĞLU

2014, Page: 163

Jury: Prof. Dr. Fatih KARCIOĞLU
Assoc. Prof. Dr. Orhan ÇINAR
Assist. Prof. Dr. Canan Nur KARABEY

The main purpose of this study is to investigate the relationship between organizational socialization and organizational identification. In this respect, theoretical framework of the organizational socialization concept is presented in the first chapter of the thesis. In the second chapter, the concept of organizational identification is explained in detail. In the last chapter, firstly, there is a literature review of the studies that examined the relationships between organizational socialization and organizational identification, both theoretically and practically. Afterwards, in order to investigate the relationship between above mentioned constructs the data collected from 156 employees who work in an operation center of one bank in Erzurum, Turkey, is analyzed. In the end, it is given place to the comments about the obtained findings from the analysis.

The results of the study suggest that the employees who are socialized well with their organization are going to identify themselves with it. That is, there is a strong positive relationship between organizational socialization with its sub dimensions (training, understanding, co-worker support, future prospects) and organizational identification. Finally, it is found that organizational socialization has positive effects on organizational identification.

Keywords: Organizational Socialization, Organizational Identification

KISALTMALAR DİZİNİ

bkz.	: Bakınız
bs.	: Baskı
Çev.	: Çeviren
diğ.	: Diğerleri
ed.	: Edition
Ed.	: Editör
Eds.	: Editors
örn.	: Örneğin
s.	: Sayfa
ss.	: Sayfalar

ŞEKİLLER DİZİNİ

Şekil 1.1. Örgütsel Sosyalleşmenin Çok Düzeyli Süreç Modeli	28
Şekil 2.1. Genişletilmiş Özdeşleşme Modeli.....	68
Şekil 2.2. Bir Çalışanın Özellikleri ile Örgütün Özellikleri Arasında Hipotez Edilmiş Bir Bağlantı	69

TABLOLAR DİZİNİ

Tablo 1.1. Jones'un (1986) Sosyalleşme Taktiklerinin Sınıflandırılması	24
Tablo 1.2. Örgütsel Sosyalleşmeye Yönelik Araştırma Eğilimleri	26
Tablo 1.3. Örgütsel Sosyalleşme Boyutları	44
Tablo 1.4. Başarılı ve Başarısız Örgütsel Sosyalleşme Sonuçlarının Karşılaştırılması .	47
Tablo 3.1. Örgütsel Sosyalleşme Ölçeği İçin Faktör Analizi ve Güvenilirlik Analizi Sonuçları	106
Tablo 3.2. Örgütsel Özdeşleşme Ölçeği İçin Faktör Analizi ve Güvenilirlik Analizi Sonuçları	108
Tablo 3.3. Araştırmaya Katılanlarla İlgili Tanıtıcı Bilgiler.....	110
Tablo 3.4. Örgütsel Sosyalleşmeye İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler.....	111
Tablo 3.5. Örgütsel Özdeşleşmeye İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler	114
Tablo 3.6. Faktörler Arası Korelasyonlar	115
Tablo 3.7. Örgütsel Sosyalleşmenin Örgütsel Özdeşleşme Üzerine Etkisi.....	117
Tablo 3.8. İş Eğitiminin, Çalışma Arkadaşlarının Desteğinin, Geleceğe İlişkin Beklentilerinin ve Örgütü Anlamanın Örgütsel Özdeşleşme Üzerine Etkisi	117
Tablo 3.9. Cinsiyet Değişkeni Açısından Örgütsel Sosyalleşmenin Alt Boyutlarına İlişkin T-Testi	119
Tablo 3.10. Cinsiyet Değişkeni Açısından Örgütsel Özdeşleşmeye İlişkin T-Testi	119
Tablo 3.11. Yaş Değişkeni Açısından Örgütsel Sosyalleşmenin Alt Boyutları ve Örgütsel Özdeşleşmeye İlişkin Tek Yönlü Varyans Analizi.....	120
Tablo 3.12. Eğitim Durumu Değişkeni Açısından Örgütsel Sosyalleşmenin Alt Boyutları ve Örgütsel Özdeşleşmeye İlişkin Tek Yönlü Varyans Analizi...	121
Tablo 3.13. Eğitim Durumu Değişkeni Açısından Geleceğe İlişkin Beklentiler Faktörüne Ait Ortalamalar	122
Tablo 3.14. İş Deneyimi Değişkeni Açısından Örgütsel Sosyalleşmenin Alt Boyutları ve Örgütsel Özdeşleşmeye İlişkin Tek Yönlü Varyans Analizi	123
Tablo 3.15. İş Deneyimi Değişkeni Açısından Çalışma Arkadaşlarının Desteği Faktörüne Ait Ortalamalar	124

Tablo 3.16. İşletmede Çalışma Süresi Değişkeni Açısından Örgütsel Sosyalleşmenin Alt Boyutları ve Örgütsel Özdeşleşmeye İlişkin Tek Yönlü Varyans Analizi	125
--	-----

ÖNSÖZ

Bu tez çalışmasının yürütülmesinde tavsiye ve önerilerini benimle paylaşan danışman hocam Prof. Dr. Fatih KARCIOĞLU'na teşekkürü bir borç bilirim. Tez çalışmasının konusunu belirlemede ve yürütülmesinde görüşlerine başvurduğum sayın Yrd. Doç. Dr. Canan Nur KARABEY'e teşekkürlerimi sunarım. Ayrıca çalışmaya değerli katkılarından dolayı sayın Doç. Dr. Orhan ÇINAR'a teşekkür ederim.

Tezin literatür kısmında ve analizlerinde yardım eden arkadaşlarıma, başta Musab IŞIK ve Somayyeh BİKARİ olmak üzere teşekkürlerimi sunarım.

Son olarak, uzakta olmama rağmen yanlarındaymışım gibi hissetmemi sağlayan aileme teşekkür ederim.

Erzurum-2014

Yussuf ALİYEV

GİRİŞ

Günümüzün küreselleşen dünyasında ve şiddetli rekabet koşulları altında faaliyet gösteren örgütlerin ayakta kalması ve yaşamlarını uzun süre boyunca devam ettirmesi, büyük ölçüde onların sahip oldukları insan sermayesinin niteliğine bağlıdır. Çağdaş örgütlerin büyümesiyle faaliyetlerin genişlemesi için artık sahip oldukları doğal kaynaklar yeterli olmadığından bilgiye gereksinim artmaktadır. Bu bilgi edinmeyle örgütler rekabet avantajı elde etmektedirler. Örgütler; bu bilgiyi geliştirebilmek için mümkün olduğunca nitelikli eleman aramaktadırlar (Bauer ve Taylor, 2001: 409).

Öte yandan sanayi devrimden sonra meydana gelen aşırı işbölümü sonucu uzmanlaşma olgusu öyle bir konuma geldi ki; bireyin kendi mesleğinde başarı gösterebilmesi, artık tamamen onun o işle ilgili uzmanlığına bağlı hale geldi. Günümüzde pek çok işte fiziki güçten ziyade işgörenlerin bilgi ve düşüncelerine ihtiyaç duyulmaktadır. Bununla birlikte çağdaş örgüt, kendi çalışanlarını güdülemek, istenilen davranış kalıplarını benimsemelerini özendirmek, uzman olarak gelişmelerini sağlamak ve performanslarına göre ödüllendirmek ya da cezalandırmak istiyorsa; onların kişiliklerini, demografik özelliklerini, algulamalarını, tutumlarını, bireysel amaçlarını ve yeteneklerini dikkate almalıdır.

Özellikle iş örgütleri (işletmeler); sağlıklı ve başarılı bir biçimde varlığını devam ettirmek için yetenek ve becerileri üstün olan, örgüte sadık ve örgütsel amaçlara yönelik çalışanlara bağımlıdır (Bingöl, 2010: 3). Bunun üzerine, işgöreni işe alma ve örgütte muhafaza etme gibi aktivitelerin önemini daha da fazla arttıran ekonomik ve demografik değişimler de önemli hale gelmiştir. Bu doğrultuda örgütler; özellikle işe yeni gelenin iş hakkındaki öğrenmesine ve örgüte adaptasyonuna yardımcı olan “işe uyum” (onboarding) sürecine odaklanmaya başlamıştır (Saks, Uggerslev ve Fassina, 2007: 414). İş ortamı çalışanların duyguları ile uyum içinde olmalıdır (Ertürk, 2011: 205). Çalışanın sahip olduğu değerlerin, tutumların ve davranış kalıplarının örgütünükileriyle uyum içinde olması; hem bireysel, hem de örgütsel hedeflerin başarılması açısından önemli bir husustur (İplik, 2009: 185).

Unutmamak gerekir ki örgütler; çoğu zaman başkalarına hizmet etmek amacıyla insanlar tarafından kurulur ve yaşadığımız ortamın içinde faaliyet gösterirler. Örgüt, bireyler açısından bir görevin başarılmasına imkân sağlayan sorumluluk alanı olmakla

beraber bireyin hayatını devam ettirmesi için bir yaşam alanıdır (Ertürk, 2011: 203). Van Maanen ve Schein (1979: 1) tarafından belirtildiği gibi örgütler insan hayatında çok büyük bir öneme sahiptir. Örgütler insana; hayatta kalabilme, para kazanma amacı, başkaları ile ilişkiler kurma, öz saygınlık, kendini tanıtmaya, kendine güven duymaya ve itibar kazanma gibi çeşitli prestij veya manevi kazanımlar sağlar. Bu ihtiyaçların karşılanması sonucu; başarı-başarısızlık, mutluluk-mutsuzluk, takdir edilme-cezalandırılma, neşeye dolu olma ya da pişmanlıkla biten arkadaşlık ilişkileri gibi pek çok deneyimler yaşanır. En önemlisi de itibarlı bir kariyere başlama ve sahip olma imkânını sunar (Ertürk, 2011: 204). Örgüt bunları tatmin edici bir biçimde sağlayamazsa, birey ya olumsuz davranışlarda bulunur ya da örgütü terk eder.

Diğer yönden örgütler, uzun vadeli rekabet avantajı elde etmek için kritik bir başarı faktörü olarak varsayılan beşeri sermayeye güvenmektedirler (Bingöl, 2010: 3). Aslında örgütün başarısı; bir anlamda çalışanlarının verimliliği ile üretkenliğinden etkilenmektedir. Çünkü düşük düzeyde kaynaktan istifade edip (maliyetlerde düşüş) yüksek düzeyde çıktılar elde ederek (kalite ve gelirin artması) örgüt; kendini rakiplerinden farklılaştırır ve kâr açısından onlara göre daha üstün olur. Buna ulaşabilmek için ise örgüt her bir çalışanını işindeki ilk günlerinden başlayarak motive etmeli ve onları örgütle uyumlaştırmalıdır (İplik, 2009: 185). İşgören, işiyle ilgili beceri ve yetenekleri öğrenmeli (Haueter, Macan ve Winter, 2003: 21), kendinden beklenen role uyum sağlayabilmeli (Cardon, 2001: 9) ve örgütün norm ve standartlarına uygun bir şekilde davranış sergilemelidir (Raschke, 2003: 38). Bu doğrultuda işgörenin işe yeni girdiğinde uzun bir eğitim programına katılmasına rağmen ileride öğrenmesi gereken birçok şey vardır (Özkalp, Kırel, Sungur ve Cengiz, 2006: 56). Bunu başarmak için ise çalışan ile örgütün uyumlu olması gerekir. Başka bir ifadeyle örgüt çalışanı sosyalleştirmelidir.

Sosyolojiden gelen sosyalleşme kavramı; “*bireyin toplumun kültürünü öğrenme ve içselleştirme süreci*” olarak tarif edilebilir (V. Bozkurt, 2005: 111). Sosyalleşme, çalışanın ileride bütün mesleki kariyerini ve başarısını etkileyebileceğinden dolayı (Yüksel, 2004: 129) örgüt bu süreci çok dikkatlice planlamalı ve uygulamalıdır. Nitekim zamanımızda örgütler kariyer konusunu daha ciddi bir şekilde ele almaktadırlar (Ertürk, 2011: 207). Diğer taraftan sosyalleşme uygulamaları örgüt için birçok olumlu sonuç meydana getirmektedir. Örneğin iş eğitimi programlarıyla örgüt, çalışanlarının

örgüte olan bağlılığını geliştirir ve verimliliğini artırır. Sonuç olarak; işgören devir hızını da azaltır (Yüksel, 2004: 201).

Örgütlerin karşılaştığı en büyük güncel problemlerden birisi de bireyin bir örgütte kalış süresinin gittikçe azalması ve çalışanın hayatı boyunca birçok örgütü veya kariyeri değiştirmesidir (Polat, 2009: 18). Günümüzde bireyi örgütte tutan ekonomik temelli ilişkilerde iki taraf arasında psikolojik bir sözleşmenin oluşturulması da büyük önem kazanmaktadır (Polat ve Meydan, 2010: 147; Meydan ve Polat, 2013: 29). Örgütler çalışanlarından işini sevmesini, işte dürüst olmasını, örgüte sadakât/bağlılık duymasını beklemekte, devamsızlık yapma ve işyerinden ayrılma niyeti gibi olumsuz davranışlarda bulunmasını beklememektedir. Başka bir deyişle, örgütlerin uzun vadeli amaçlarını başarabilmesi için çalışanların örgüt üyeliğinden gurur duyması ve kendini tanımlarken örgütün ana niteliklerini kullanması gerekir. Böyle duygusal yakınlaşma; birey örgütle özdeşleştiğinde meydana gelir (İşcan, 2006: 161). Örgütsel özdeşleşme; bireyin psikolojik olarak kendini örgütün bir parçası olarak hissetmesidir (S. Scott ve Lane, 2000: 46–47). Örgütsel özdeşleşme konusuna önem veren örgütler bireyin öz benliğinde örgütün kimliğinin yer almasını arzu ederler.

İlgili örgüt literatüründe örgütsel özdeşleşmenin çalışma yaşamında ne kadar önemli bir konu olduğu çok vurgulanmaktadır (Polat ve Meydan, 2010: 147). Örgüt insanın hayatında büyük bir rol oynamaya başlamasına rağmen birey zamanın bir kısmını örgüt dışında harcayarak örgütün kontrolü altında olmayan etkileşimlerde bulunmaktadır (Ertürk, 2011: 207). Sonuçta bireyin bu etkileşimlerden etkilenmesiyle örgütteki davranışları değişmektedir. Örgütsel özdeşleşme yönetim bakımından örgüt ile çalışan arasındaki psikolojik durumu çok iyi bir şekilde yansıttığından birçok olası tavır ve davranışı anlatabilecek potansiyele sahiptir. Aynı zamanda örgütsel özdeşleşme çalışanın örgüte ve işe yönelik tutum ve davranışlarının ne olduğunu açıklayabilir (Fındık, 2011: 54).

Yapılan literatür taraması sonucunda; Türkiye’de örgütsel özdeşleşme ve örgütsel sosyalleşme kavramları üzerinde çok çalışma yapılmadığı tespit edilmiştir. Bununla birlikte yabancı yazında bu konular hakkında birçok çalışma yapılmasına rağmen özellikle örgütsel özdeşleşme olgusu tam olarak anlaşılmamıştır ve konuyla ilgili tartışmalar sürmektedir. Örgütsel sosyalleşme olgusu ise genelde yabancı örgütlerde

çalışıldığından sonuçlarının Türkiye'deki örgütler açısından uygulanması zordur ve etkili değildir. Bu sorunlarla birlikte son zamanlarda her iki konuya olan akademik ilginin artması; kavramların özellikle teorik olarak iyi bir biçimde açıklanmalarını gerekli kılmaktadır. Bu çalışmada, her iki kavramın teorik pozisyonlarını güçlendirmek amacıyla en önemli noktaları anlatılacak ve konulara ilişkin çeşitli bakış açıları dile getirilecektir.

Bu bağlamda çalışmanın birinci bölümünde örgütsel sosyalleşme konusu alt başlıklarıyla birlikte detaylı olarak ele alınmıştır. Bu bölümde, ilk olarak, örgütsel sosyalleşmenin tanımlanması yapılmış ve örgütsel sosyalleşmenin amacı, önemi ve özelliklerinden bahsedilmiştir. Daha sonra örgütsel sosyalleşmenin süreç açısından nasıl gerçekleştiği, hangi aşamalardan oluştuğu ve örgütlerin hangi örgütsel sosyalleşme taktiklerinden yararlandığı anlatılmıştır. Ardından örgütsel sosyalleşmeye ilişkin çeşitli yaklaşımlar sunulmuş ve örgütsel sosyalleşmenin çağdaş yabancı literatürde en çok araştırılan noktası olan bilgi edinme süreci ve bu süreçte önemli öğrenme alanları hakkında bilgi verilmiştir. Son olarak, örgütsel sosyalleşmenin örgütler için önemli sonuçları dile getirilmiştir.

Çalışmanın ikinci kısmında, örgütsel özdeşleşme kavramı üzerinde durulmuştur. Bu bağlamda, ilk olarak, örgütsel özdeşleşmenin tarihte nasıl geliştiği hakkında bilgiler sunulmuştur. Daha sonra, örgütsel özdeşleşmenin tanımlanması, çağdaş örgüt yazınında en yaygın bakış açısı olan sosyal kimlik yaklaşımı çerçevesinde yapılmıştır. Ardından örgütsel özdeşleşmenin önemi, boyutları ve öncülleri ile sonuçları ele alınmıştır. Son olarak, örgütsel özdeşleşme kavramı, literatürde ona en yakın olgu olan örgütsel bağlılıktan farklılaştırılmaya çalışılmıştır.

Çalışmanın diğer önemli amacı ise örgütsel sosyalleşme ile örgütsel özdeşleşme kavramları arasında ilişkiyi ortaya koymaktır. Bunun için tezin üçüncü bölümünde örgütsel sosyalleşme ve örgütsel özdeşleşme arasındaki ilişkiye yönelik literatür taraması yapılmıştır. Daha sonra yukarıdaki bahsedilen amaçtaki ilişkiyi incelemek için gerçekleştirilen araştırmaya yer verilmiştir. Bu bağlamda, Erzurum'da bulunan bir özel banka çalışanları üzerine uygulanan anketten elde edilen verilerin analiziyle ulaşılan bulgular ortaya konulmuş ve sonuçlar yorumlanmıştır. Bu bulgulardan hareketle, tezin

son bölümünde çağdaş Türk örgütleri için örgütsel sosyalleşme ve örgütsel özdeşleşme konusunda çeşitli öneriler ortaya konulmuştur.

BİRİNCİ BÖLÜM

ÖRGÜTSEL SOSYALLEŞME

1.1. SOSYALLEŞME KAVRAMI

Sosyal bilimler, insanı biyolojik bir varlıktan ziyade sosyal bir varlık olarak görmektedir. Nasıl ki bir insan, dünyaya geldikten sonra biyolojik olarak geliyorsa aynı şekilde sosyal olarak da gelişmektedir. Böyle bir değişim ile insan iç doğasını sosyal hale getirmiş olur (Kuşdemir, 2005: 9). Birey, yaşamını sürdürmek istiyorsa içinde yaşadığı topluma uyum göstermelidir. Yani birey; o toplumda kabul edilen tutumları, davranış kalıplarını hatta düşünme tarzlarını öğrenmeli (Özkan, 2005: 9) ve bunlar doğrultusunda hareket etmelidir. Başkalarıyla etkileşimlerde bulunan insan neyin doğru ve neyin yanlış olduğunu kavramış olur. İşte bu uyum ve öğrenme sürecine sosyalleşme denir (Özçelik, 2008: 3). Başka bir deyişle sosyalleşmeyle yetişkin olmayan fert toplumun etkili bir üyesi olur.

Birey, ne zaman yeni bir ortama girerse sosyalleşme zorunluluğuyla karşı karşıya kalır. Daha önce hiç karşılaşılmayan durumlarda hangi tepkilerde bulunulacağını tahmin etmek güçtür. Nitekim birey topluma veya gruba girdiğinde; onun yeni ortamda nasıl davranacağı hem psikologların, hem de sosyologlarının yıllar boyunca ilgilendiği bir konudur. Her biri bu süreci farklı yönden ele almışlardır. Psikologlar insanı, sosyalleşme sürecinde merkeze almaktadırlar. Bu çalışmada olduğu gibi sosyologlar ise daha çok sosyal bağlam açısından bu süreci incelemektedirler (Taormina, 1994: 133; Memduhoğlu, 2008: 138). Ayrıca sosyalleşme kavramı; sosyal, kültürel, politik, ekonomik, antropolojik, psikolojik, felsefik ve yönetsel olarak ilgi çekici ama karmaşık bir süreçtir (Balcı, 2003: 1). Sosyalleşme her bir bilim dalında farklı boyutta ele alındığından birbirinden farklı tanımlar ortaya çıkmaktadır.

Sosyologlar, sosyalleşmeyi öğrenme olgusu olarak ele almışlardır (O'Sullivan, 1997: 220). Sosyalleşmeyi, bireyi işleyen sisteme hazırlama süreci olarak gören Etzioni (1975: 246) de yaptığı tanımda öğrenme olgusundan bahsetmiştir. L. Porter, Lawler ve Hackman'a (1981: 162) göre sosyalleşme, bireyin grup standartlarına uyumudur. Buna benzer şekilde eğitim sosyologları sosyalleşmeyi, bireyin yapıya veya gruba uyumu

şeklinde tarif etmişlerdir (Kartal, 2003: 8). Sosyalleşmenin politik yönüyle ilgilenen bilim adamları yeni işgörenlerin nasıl güç ve kontrol kazandıklarına odaklanırlar. Antropologlar ise sosyalleşmeyi daha çok gençlikten yetişkinliğe geçiş sırasında yaşanan süreçler açısından ele alırlar (Van Maanen ve Schein, 1979: 12-13). Yönetmel alanda en önemli uzmanlardan biri olarak kabul edilen Schein (1975) sosyalleşmeyi, yeni bir üyenin girdiği herhangi bir grupta önemli olan değerleri, normları ve davranışları öğrenme süreci olarak tanımlamıştır (Aktaran: Kartal, 2003: 8). Örgütsel davranış alanında birçok araştırma yapan Feldman'a (1981: 309) göre ise sosyalleşme herhangi bir bireyin örgüt dışından örgüt içine girme ve o örgütün üyesi olarak kabul edilme sürecidir. Aynı şekilde Türkiye'de bu konuyla ilgili birçok çalışma yapan Balcı (2003: 1) ise Madrone'nin (1996) çalışmasına atıf yaparak sosyalleşmenin tanımını, bireyin başkaları ile dostça ilişkiler kurması, onların tutum ve davranışlarını kabul etmesi, toplumdaki etkinliklerde aktif bir role sahip olması şeklinde belirtmiştir.

Bu görüşleri bir araya toplayan Argon'un (2011: 198) sosyalleşme tanımı, bireyin içinde bulunduğu toplumla veya grupta bütünleşme şeklindedir. Onun ifade ettiği gibi sosyalleşme süreci ailede başlamakta; bireyin yakın ve uzak çevresindeki birçok kurum ve faktör bu süreci önemli derecede etkilemektedir. Çalık (2003: 1) ise sosyalleşmeyi; bireyin bir sosyal grup veya toplumda kabul gören prensipleri ve usulleri öğrenme süreci olarak tanımlamaktadır.

1.2. ÖRGÜTSEL SOSYALLEŞMENİN TANIMLANMASI

Çalık'ın (2003: 3) aktardığına göre işletme literatüründe birçok disiplin örgütsel sosyalleşmeyi farklı perspektiflerden ele almıştır. Yazara göre klasik görüş açısından örgütsel sosyalleşme, bireyin en üst düzeyde performans göstermesi için doğru eğitimin verilmesidir. İnsan ilişkileri araştırmacıları, örgütsel sosyalleşmeyi yüksek iş doyumunu ve ihtiyaçların en üst düzeyde karşılanması ile ilişkilendirmiştir. İnsan kaynaklarını araştıranlar ise bu konuda işgörenlerin katkılarını nasıl artırabileceklerine odaklanmaktadır. Sistem yaklaşımı teorisini destekleyenler açısından; bu süreçte bireyin örgüt dışından örgüt içine bir geçişi sağlanmaktadır. Kültürel boyutta ise yeni işgören, bu süreçle örgütsel kültürde hâkim olan kural ve davranış kalıplarını öğrenir. Son olarak post-modernciler; işgörenin de bu süreçte proaktif şekilde davranacağını varsayarak onun örgütle uyum sağlamak için ne tür girişimlerde bulunduğunu ve diğerlerini nasıl

etkilediğini incelemişlerdir. Bu çalışma için uygun görünen tanım Morrison (2002: 1149) tarafından geliştirilmiştir. Ona göre örgütsel sosyalleşme, *“bireyin örgütte etkin bir üyeye dönüşmesi için gerekli olan tutum, davranış ve bilgi edinme sürecidir”*.

Örgütsel sosyalleşme, değişiminin yanında [eski tutum, değer ve davranışlarından vazgeçerek yenilerinin kabul edilmesi (Yüksel, 2004: 126)] öğrenmeyi de [örneğin örgüt amaçlarının, bu amaçları gerçekleştirmek için ihtiyaç duyulan araçların, görevsel sorumlulukların, örgüt değerlerinin öğrenilmesini] içerir (Can, Akgün ve Kavuncubaşı, 2001: 154). Bununla birlikte, örgütsel sosyalleşme tanımında, içeriğe ilaveten sosyo-psikolojik yönünü de belirtmek gerekir (Taormina, 1997: 29). Çünkü bu süreç, örgütün değil de daha çok yeni işgörenin değişmesi ile ilgilidir. Ayrıca Nicholson’a (1984) göre bu süreç; işgörenin yeni davranışlar kazanması, uyum sağlaması, sadakat göstermesi ve ikna edilmesi gibi psikolojik perspektifleri de beraberinde getirmektedir (Aktaran: Çalık, 2003: 3). Nitekim Balcı’ya (2003: 2) göre örgütsel sosyalleşme iki süreçten oluşmaktadır. Birincisinde örgüt, kişinin örgütsel kurallara, normlara ve kültüre uyum göstermesi için ona baskı yapar (Elci, 2008: 8). Birincinin tersi olan “kişiselleştirme” de ise işgören, hem örgütün, hem de kendi ihtiyaçlarının karşılanması suretiyle yeni tutum ve davranış kazanmaya gayret gösterir. Hatta yeni işgören, örgütte kendisine uymayan amaçları ve iş yapma yollarını değiştirmeye teşebbüs edebilir. Nitekim Etzioni (1969) tarafından geliştirilen örgütsel sosyalleşmenin, *“bireyin ve örgütün inanış ve normlarının bir araya getirilmesi ve eşleştirilmesi”* şeklindeki tanımı bu iki süreci de kapsamaktadır (Aktaran: Mignerey ve Rubin, 1995: 55). İşte bu son süreçte örgütsel sosyalleşme sürecinin sosyo-psikolojik yönü daha açık olarak ortaya çıkmaktadır. Bu sosyo-psikolojik yönü tanımına ekleyen Taormina’ya (1997: 29) göre örgütsel sosyalleşme; bireyin, gerekli olan iş becerilerini kazandığı, örgütsel anlayışın fonksiyonel düzeyini elde ettiği, meslektaşlarla destekleyici sosyal etkileşimlerde bulunmaya başladığı ve örgütteki işleri yapmak için kabul edilen genel yolları öğrendiği bir süreçtir.

Örgütsel sosyalleşme; bireyin, örgüt rolünü üstlenmesi ve örgüt üyesi olarak davranması için gerekli olan değerleri, becerileri, beklenen davranışları ve sosyal bilgiyi içselleştirdiği bir süreçtir (Louis, 1980: 229–230). Aslında bu tanımdan yeni işgörenin örgüt kültürüne uyum göstermesinin ne kadar önemli olduğu anlaşılmaktadır. Nitekim örgütsel sosyalleşme; Van Maanen ve Schein’e (1979: 1) göre bilgi ve değerlerin

dönüşümünde mutlaka kültürel yönü de içerir. Her bir örgütün güçlü veya zayıf bir örgütsel kültürü vardır. Bu kültürde; kuşaktan kuşağa geçen değerler, normlar ve davranış kalıpları bulunmaktadır. Bu unsurlar, işgörenin belli durumlarda nasıl davranması gerektiğini ve örgütteki rollünün gerektirdiklerinin ne olduğunu belirtmektedir. Bireyin örgütsel rolü; belirli bir pozisyon işgal ettiği için bireyden çok çeşitli davranışlar beklenilmektedir (Robbins ve Judge, 2012: 283). Bu yönden, örgütsel sosyalleşme, bireyin belirli bir örgütsel rolün “ıpuçlarını” öğrendiği süreçtir (Bauer, 2006: 583). İşte, örgütsel sosyalleşmenin kültürel yönü böyle ortaya çıkmaktadır. Buna ek olarak bu yazarlara göre insanlar arası farklılıkların ve örgütün içinde bulunduğu çevrenin özellikleri dikkate alınmaksızın örgütsel sosyalleşme sırasında her bir işgören rolüyle ilgili 3 temel unsuru öğrenmelidir. Bunlar; işini başarılı şekilde icra etmesi için gereken bilgiyi, bu bilgileri kullanarak problemleri çözmeyi ve karar vermede ne tür stratejileri izlenmesi gerektiğini, verdiği kararların örgütsel misyonun ve amaçlarının başarılmasında katkıda bulunup bulunmadığının öğrenilmesini içerir (Bulgulu, 2008: 20).

Örgütsel sosyalleşme sadece yeni işgörenin örgüt dışından örgütün içine dönüşüm süreci olarak kalmamaktadır. Aynı zamanda sosyalleşme; deneyimli işgören örgüt içinde bir görevden diğerine görevlendirdiğinde, terfilerde, hatta devraldığı proje ve takım çalışmalarında da ortaya çıkmaktadır. Bu yönüyle bu olgu süreklidir ve her durumda ortaya çıkabilir (Van Maanen ve Schein, 1979: 6-7).

1.3. ÖRGÜTSEL SOSYALLEŞMENİN AMACI

Araştırmacılara göre, örgütsel sosyalleşmenin ana amacı; yeni işgörenin örgütün etkili bir üyesi olmasını sağlamaktır (Kuşdemir, 2005: 13; Demirbilek, 2009: 355). Bu süreçte işgören; işlerin doğru şekilde yapılmasını öğrenmenin yanında örgüt kültürüne uyum sağlamayı da öğrenmektedir (Güçlü, 2004: 19). Yani örgütsel sosyalleşme; bireyde örgütsel tutum ve değerleri yerleştirerek işbirliği, uyum ve iletişim gibi örgütsel süreçlerin geliştirilmesine olanak sağlar (Kartal, 2003: 10; Kartal, 2008: 84–85).

Bu amaca ilaveten her yeni işgörenin, örgütte yüzleşeceği uyumsuzluk ve çatışma sorunlarını minimize etmek için sosyalleşme sürecinden geçmesi gerekir (Doğan, 1997: 53-74). Çünkü bireyin veya örgütün tutum ve değerleri bu süreçle birbirine adapte olur.

Böylece uyum süreci daha da iyi sağlanır (Argon, 2011: 198). Bunun üzerine V. Çelik'in (1998: 192) tanımındaki gibi; örgütsel sosyalleşmenin gayelerinden birisi de yeni işgörenin kültürlenmesidir. Sosyalleşme sayesinde işgören, örgütün ilkelerini, kültürünü, işinde ve rollerinde ihtiyaç duyduğu bilgi ve becerileri öğrenir (Balcı, 2003: 2-3).

Örgütsel sosyalleşme sayesinde yalnızca yeni işgörenin örgüte uyum sağlaması (Memduhoğlu, 2008: 145) değil aynı zamanda onun örgütün işleyişini öğrenmesi ve örgütle bütünleşmesi gerçekleşir. Ayrıca örgütsel amaçların yerine getirilmesi ve önemli hedeflerin gerçekleştirilmesi de sağlanır. Üstelik bu süreç; geçmiş iş tecrübelerinden faydalanmayı, bir rol modeli oluşturarak diğer çalışanları taklit etme sürecini ve bireyin örgüt lehinde değişmesini kapsar (Kuşdemir, 2005: 12). İshakoğlu'nun (1998) vurguladığı gibi bunun için örgüt; bireyin örgütsel kültürüyle çatışan eski değer ve tutumlarını inkâr ederek bunların yerine yenilerini kabul ettirmeye çalışır (Aktaran: Demirbilek, 2009: 355).

Wanous (1980: 168) örgütsel sosyalleşme amaçlarına; çalışanın, işini etkili bir şekilde sergilemesi için sahip olması gereken faktörleri de eklemiştir. Bunlara; yeni işgörenin üstleneceği rol hakkında açık ve doğru bilgiye sahip olması, iş için uygun beceri, yetenek veya en azından kabul edilebilir düzeyde performans sergilemesi de eklenebilir (Demirbilek, 2009: 355). Sosyalleşme süreci de bunları sağlamalıdır.

Örgüt açısından ise örgütsel sosyalleşme sürecinin amaçları aşağıda sıralanmıştır (Memduhoğlu, 2008: 139–140; İplik, 2009: 186–187):

1. İşin gereklerini öğretmek;
2. Bireyler arası ilişkiler kurulmasını sağlamak;
3. Örgüt içi güç yapısını tanıtmak;
4. Ortak örgüt dilini öğretmek;
5. Örgütsel amaç ve değerleri öğretmek;
6. Örgütün geçmişini öğretmek.

1.4. ÖRGÜTSEL SOSYALLEŞMENİN ÖNEMİ

Örgütsel sosyalleşme sürecinin önemi hem işgören, hem de örgüt bakımından büyüktür (Memduhoğlu, 2008: 139). İşgörenin örgütü anlaması, benimsemesi, işini

başarılı bir şekilde yapması ve bundan dolayı iş doyumunu elde etmesi örgütsel sosyalleşmenin hem işlevleri hem de amaçlarıdır. Bunlar; bireyin örgüte ilişkin tutum ve davranışlarının oluşumunda önemli rol oynamaktadır. Eğer bu süreç başarılı bir şekilde uygulanırsa işgören işine bağlanır. Fakat sosyalleşme sürecinden başarısız geçen işgören mutsuz olur ve işte kalma niyeti oldukça azalır (Balcı, 2003: 12).

Örgüt için ise bu sürecin önemi daha da belirgindir. İlgili alan literatürü incelendiğinde, örgütsel sosyalleşmenin örgütün yaşamını uzun vadede sürdürebilmesi için gerekli kritik bir başarı faktörü olduğu görülmektedir (Ergün ve Taşgit, 2011: 98). Nitekim Hellriegel, Slocum ve Woodman'ın (1998) eserlerinde belirtildiği gibi bir örgütte başarılı bir örgütsel sosyalleşme sayesinde; yüksek iş doyumunu-motivasyon-performans, rol açıklığı, kültürü anlama, yüksek düzeyde işe sarılma, örgütsel bağlılık, işinde kalabilme hakkı ve örgütsel değerleri içselleştirme gibi pozitif sonuçlar sağlanabilir (Aktaran: Sökmen, 2007: 174).

Bunlara ek olarak örgütsel sosyalleşmenin neden önemli olduğu şöyle ifade edilmiştir (Cooper-Thomas ve Anderson, 2006: 493):

- Yeni işgörenin zayıf bir şekilde sosyalleşmesi, yıkıcı tutumlar ile olumsuz davranışları meydana getirir.
- Sosyalleşen birey verimli ve etkin bir şekilde örgütsel performansa katkıda bulunur.
- Örgüte yeni katılan, örgütte kabul edilen çalışma usullerini öğrenmelidir.
- Örgütsel sosyalleşme sürecinin etkisi uzun süre boyunca devam eder.

1.5. ÖRGÜTSEL SOSYALLEŞMENİN ÖZELLİKLERİ

Örgütsel sosyalleşme sürecinin farklı özellikleri bulunmaktadır. Birincisi, sosyalleşme; değer, tutum ve davranışların değişimlerini içerir (Sökmen, 2007: 171). Örgüte yeni girenler sahip olduğu eski tutum ve davranışlardan vazgeçerler (Kartal, 2003: 12). Yeni gelen; örgütsel amaçları ve işin sorumluluklarını yerine getirmek için örgütün onayladığı davranış kalıplarını öğrenir (Ayyıldız, 2011: 51). Kazanacağı yeni beceriler ile öğreneceği yeni bilgiler; onun bakış açısını değiştirir. Böylece örgütsel değer ve tutumlar kabul edilmiş olur (Özkan, 2005: 13).

İkincisi, örgütsel sosyalleşme; örgütün ve işgörenin etkileşimleri sonucunda ortaya çıkar. Yani ikili bir süreçtir (Kartal, 2006: 138). Sosyalleşme; örgütün bir işgöreni seçip ya sürekli istihdam edebileceği ya da kovabileceği bir süreçtir. Aynı zamanda bu süreçle; işgören ya örgüte uyum gösterir, ya da sosyalleşmeye karşı çıkabilir (iş bırakmak gibi) (Taormina, 1997: 29). Diğer bir ifadeyle bu süreç, hem işgöreni hem de örgütü ilgilendirir. Sosyalleşmenin nihai sonucu ise her iki tarafın da karşılıklı kabulüdür (Griffin, Colella ve Goparaju, 2000: 453).

Üçüncüsü, örgütsel sosyalleşme süreci; ömür boyu gelişebilen bir olgu olduğu için (Selçuk, 2010: 64) süreklidir. Yani sosyalleşme; bireyin kariyerinin belli bir noktasında yapıp bitmez, onun kariyeri boyunca yavaş da olsa devam eder (Elci, 2008: 9-10). Birey, işe alındıktan hemen sonra işlerin nasıl yürüdüğünü öğrenmeye ve örgüt kültürünü benimsemeye gayret eder (Kuşdemir, 2005: 18). Ancak çalışanın örgütün aktif bir üyesine dönüşmesi başarılı olduğu hallerde bile sosyalleşme süreci bitmez. Çünkü örgütlerin kendileri de sürekli bir değişimin içerisinde oldukları için (Ayyıldız, 2011: 51). Dolayısıyla işgören, bu değişimlere uyum sağlamak için yeni şeyleri devamlı öğrenmelidir.

Son olarak ise örgütsel sosyalleşme yalnızca yeni gelenin işe uyum sağlaması değildir. Aynı zamanda onun çalışma arkadaşlarına, iş grubuna, grubun normlarına ve örgütsel uygulamalarına da uyumunu içerir (Sökmen ve Tarakçıoğlu, 2008: 38). Bunu yerine getirmek için örgüt; bireyin, çeşitli uygulamalara ve aktivitelere katılmasına gayret eder (Aknar, 2013: 12). Uyum sağlamayı başarmayı amaçlayan bu faaliyetler yoluyla birey iş becerilerini geliştirir, uygun rol davranışları öğrenir, örgütün değerlerini benimser ve iş grubunun normlarına adapte olur (Kartal, 2003: 14).

1.6. ÖRGÜTSEL SOSYALLEŞME SÜRECİ VE AŞAMALARI

Bu bölümde örgütsel sosyalleşme sürecinin temel nitelikleri ile sürecin hangi evrelerle oluştuğu hakkında bilgi verilmiştir.

1.6.1. Örgütsel Sosyalleşme Süreci

Örgütsel sosyalleşme sayesinde birey eski tutum ve davranışlardan vazgeçerek katılacağı örgüte uygun tutum ve davranışları kabul eder (V. Çelik, 1998: 192). Böyle

bir dönüşüm doğal olarak düzenlenen bir süreç (bir şeyin yapılış veya üretiliş biçimini oluşturan devamlı adımlar) ile mümkün olur. Herhangi bir sürecin temelinde yatan amaç, varılması gereken sonuçtur. Başka bir deyişle herhangi bir olgunun süreç olarak varsayılabilmesi için, o sürecin sonunda başarılması istenilen sonuca ulaşılması da gereklidir. Bu noktadan yola çıkarak örgütsel sosyalleşme sürecinin istenilen sonuca; yeni gelenin örgütsel tutumu, davranışları, kültürü öğrenmesi ve benimsemesi en iyi örnektir.

Bunun yanında Morrison'un (1993b) ifade ettiği gibi örgütsel sosyalleşme süreci 4 faktörden oluşmaktadır (Aktaran: Ergün ve Taşgit, 2011: 101):

1. Yeni gelenin, işinin önemli olduğuna inanması;
2. Yeni gelenin, çalıştığı grubu içinde kendi rolünün ne olduğunu öğrenmesi;
3. Yeni gelenin, iş çevresini uzman meslektaşlarının gördüğü şekilde algılaması;
4. Yeni gelenin, işine ilişkin kişilerarası ilişkiler geliştirilmesi.

Cooper-Thomas ve Anderson'a (2005: 116) göre örgütsel sosyalleşme; personel seçimi ve değerlendirmesinin ardından gelen örgütsel standartları veya normları karşılamak için, yeni işgörenin uyum sağlama ve öğrenme periyodu olarak da ifade edilebilir. Bu ve diğer tanımlardan yola çıkarak örgütsel sosyalleşme; örgüt içindeki bir geçişin var olmasını zorunlu kılar. Bu geçiş yatay (bir pozisyondan diğerine geçme), dikey (daha yüksek veya daha düşük pozisyona geçme) veya görevsel (yeni görevlerin yaratılması ya da görev içeriğinin değişmesi) olabilir. Herhangi bir örgütsel geçişte insanlar kaygı içeren durumlarla karşılaşmaktadır (Van Maanen ve Schein, 1979: 8-9). En ilginç nokta ise işgören, bu örgütsel geçişi ne tür olursa olsun ve sahip olduğu bilgi ne kadar olursa olsun yeni durumu her zaman sürpriz olarak karşılayabilir veya "gerçeklik şoku" yaşayabilir (Elkins, 2005: 11).

1.6.2. Örgütsel Sosyalleşme Aşamaları

Örgütsel sosyalleşme teorisinin geliştirmesinde "aşama modelleri" ayrı bir konuma sahiptir. Esas olarak bu alanı inceleyen araştırmacılar; örgütsel sosyalleşmeyi bir süreç olarak ele alıp; bu sürecin hangi aşamalardan oluştuğunu belirlemeye çalışmışlardır (örn. Buchanan, 1974; L. Porter, Lawler ve Hackman, 1975; Feldman,

1976a, 1981; Van Maanen, 1976; Schein, 1978; Louis, 1980; Wanous, 1980; Jablin, 1984; Hart, 1991; Bauer ve Green, 1994; D. Nelson ve Quick, 1998; Saks ve Ashforth, 1997). Aşama modellerinde; yeni işgörenin, “örgüt dışından biri” olarak “örgüt içinden birine” dönüşümündeki yaşadığı başlıca tecrübeler gözden geçirilir ve herhangi bir ilişki veya bağlantı aranılır (Çalık, 2003: 5). Yani bireyin, farklı aşamalarda farklı deneyimleri yaşadığı iddia edilmektedir (Young, 2003: 300).

Genellikle örgütsel sosyalleşmeyi geleneksel bakış açısıyla ele alan bu çalışmalarda analizlerin odağı tamamen yeni işgörenin sosyalleşme sürecinde yaşadığı safhalara yöneliktir. Bu modeller; örgütsel sınırların çevrede oluşabileceğini, işgörenin genelde reaktif veya pasif olarak davranabileceğini varsayarak (C. Scott ve Myers, 2010: 84); her bir birey, örgüt ve kültür için geçerli olabileceğini gösterir. Yani bu modellere muhtemel en önemli eleştiri; genelleştirilme çalışmalarıdır. Bu durum gerçek hayatta sosyalleşme sürecinde meydana gelen değişimleri iyi bir şekilde açıklayamaz (Madurai, Olckers ve Buys, 2008: 1). Çünkü durumlar ve davranışlar çok farklı nedenlerden de farklılaşabilir. Var olan aşama modellerinde diğer ihmal edilen nokta, örgüte yeni girenin bir aşamadan diğer aşamaya neden geçiş yaptığını göstermemesidir (Haski-Leventhal ve Bargal, 2008: 69). Bu eleştirilere rağmen Nicholson’u (1998) aktaran Çalık’ın (2003: 5) vurguladığı gibi bu farklı modellerde belli başlı aşamalar, aynı özelliklere sahip oldukları için bir birine benzemektedirler ve genel olarak aşağıda bahsedilen safhaları içerirler:

1. Örgütsel gerçekle yüzleşme ve kabul etme (tahmin edilen sosyalleşmeyi de içerir);
2. Rollerin belirginleşmesi;
3. Bireyi örgütsel bağlamda uygun pozisyona yerleştirme;
4. Başarılı sosyalleşme işaretlerini ortaya çıkarmaktır.

Aynı zamanda sosyalleşme aşama modelleri genel olarak üç ortak aşamadan oluşmaktadır: “Ön (tahmin edilen) sosyalleşme”, “karşılaşma” ve “değişim ve kazanım” (Çalık, 2003: 5–8; Özkalp ve diğ., 2006: 56; Çerik ve S. Bozkurt, 2010: 80–81). Sosyalleşme alanında popüler olan bu aşama modelini Feldman 1976 yılındaki yaptığı iki farklı çalışmasında geliştirdi ve 1981 yılındaki çalışmasında bu modelin altındaki yatan temel görüşlerini güçlendirmeye çalıştı. Modelin gelişiminde L. Porter ve çalışma arkadaşları (1975) ile Van Maanen’in (1975) önceden iki bağımsız olarak geliştirilen

ama bir birine çok yakın olan modelleri kullanıldı. Feldman'a göre (1976b: 65–70) her bir işgören esas olarak sosyalleşme sırasında “içeri girme”, “alışma” ve “yerleşme” gibi üç temel süreçten geçmektedir. “Ön sosyalleşme” aşaması; yeni işgörenin, örgüte girmeden önceki öğrendiği her şeyi kapsamaktadır. “Karşılaşma” olarak isimlendiren ikinci aşamada ise yeni işgören örgütün gerçekten ne olduğunu görür, onun bazı tutumları ve değerleri bu doğrultuda değişmeye başlar. Son olarak ise “değişim ve kazanım” aşamasında; uzun zaman sürececek değişimler meydana gelir, yeni işgören işin gerektirdiği becerilerde uzmanlaşır ve kendini örgütsel değerler ve tutumlara uygun olarak ayarlar (Feldman, 1976a: 434–435; 1981: 310; Memduhoğlu, 2008: 139). İşle özel yaşam arasındaki çatışmalar çözülür (Demirbilek, 2009: 358–362). Başka bir deyişle işgörenin istekleriyle örgütün istekleri arasında bir uyum sağlanmış olur. Feldman'a göre başarılı örgütsel sosyalleşmenin olası çıktıları; genel tatmin, karşılıklı etki [hem örgütün işgören üzerinde kontrole sahip olması, hem de işgörenin icra ettiği işin üzerinde kontrol hissetmesi (Memduhoğlu, 2008: 144)], işe ilişkin içsel motivasyon (etkin bir performans sergilemek için kendini motive etme) ve işe bağlılık şeklindedir (Feldman, 1976a: 434; Demirbilek, 2009: 361).

Bu konuyu en erken inceleyen bilim adamlardan birisi olan Buchanan (1974: 535–538) üç aşamalı “erken kariyer modelinde” (Balcı, 2003: 80–81) her bir aşamayı zaman sınırlılıkları içerisinde ele almaya çalışmıştır. O, Feldman'ın modelindeki giriş aşamasını; yeni işgörenin örgüt içinde bir yıla kadar bulunduğu “temel yetiştirme ve üyeliğe kabul edilme” süreci olarak adlandırdı. Aynı şekilde iki ile dört yıl arasındaki zaman kısmını ise “performans” olarak belirtirken beş ve daha fazla yıl süren aşamayı ise “örgütsel bağımlılık” olarak isimlendirmiştir (Aktaran: Zonana, 2011: 50). Örgüte girdikten sonra bir yıl içerisinde yeni işgören kendine ait rolün ne olduğunu anlar (Buchanan, 1974: 535–536). Gerçeklerle yüzleşmeyle birlikte örgütteki hayatıyla önceki beklentileri yeni şekle uyarak ya güçlenir ya da zayıflar. Yeni üye meslektaşlarıyla sürekli etkileşimlerde bulunarak üye olduğu gruba uyum göstermeye çalışırken örgütün diğer üyeleri ile ilişki düzeyleri belirlenebilir. Ayrıca bu aşamada yeni üyenin tutum ve değerleriyle örgütsel ilgileri arasında çatışma ve “gerçeklik şoku” yaşanır (Kartal, 2008: 75-85). Buchanan'a göre; birinci aşamada yeni işgören için en önemli nokta güvende olduğunu hissetmesidir (Aktaran: Zonana, 2011: 67). Ardından gelen ikinci, üçüncü ve dördüncü yıllarında işgören kendi performansına odaklanıp başarılı olmaya çalışır

(Buchanan, 1974: 536–537). Kariyer seçiminin doğru olup olmadığını sorgulamaya başlar. Aynı anda başarı ve tanınma arzularının gerçekleşmesiyle çalışan, kişisel olarak önemli olduğunu hisseder. Örgütün kimliği onun benlik imajını etkilerken iki taraf arasında mevcut olan çatışmalar ortadan kalkar. Bunların sonucu olarak çalışan; örgütsel kurallara ve amaçlara adanmışlık göstermeye başlar (Demirbilek, 2009: 357). Son aşama ise çalışanın örgütte bulunduğu tüm yılları kapsar (Buchanan, 1974: 537–538). Farklı durumlarla sonuçlanabileceği gibi bu aşamada işgören; yaşadığı tecrübelerle ve önemli beklentilerinin karşılanmasıyla örgüte karşı güvenebileceğini algılar. Böylece sosyalleşme süreci, bireyin örgüte bağımlılık hissetmesiyle sonuçlanır (Demirbilek, 2009: 358).

Sosyalleşme aşamalarını inceleyen ve yukarıdakilerine benzer aşamalı bir model geliştiren Hart (1991) bu safhaları “öğrenme ve belirsizlik”, “dereceli uyum” ve “kararlılık–stabilizasyon” olarak isimlendirmiştir (Aktaran: Balcı, 2003: 83). Buna benzer bir şekilde sosyalleşme literatüründe kabul edilen bir diğer model, Wanous’un (1980) sosyalleşme aşamalarına ilişkin bütünleştirici yaklaşımıdır. Model; 4 aşamadan oluşmaktadır (Wanous, 1980: 181–190). “Örgütsel gerçek ile yüz yüze gelme ve kabul etme”, “rolde açıklığa ulaşma” ve “bireyin kendini örgütsel bağlam içine yerleştirilmesi” şeklinde sıralanan bu modelin ilk üç aşaması (Wanous, 1980: 180), aslında, Feldman’ın modelindeki “karşılaşma” ile “değişim ve kazanım” aşamalarında açıklanmıştır. “Başarılı sosyalleşmenin işaretlerini belirleme” olarak adlandırılan son aşama ise yeni gelenin, örgütte kalıcı üyeliğe geçişini tarif etmektedir. Ayrıca başarılı sosyalleşmenin işaretlerinden bazıları; örgüte-işe bağlılık, yüksek genel doyum ve örgüt ile yeni işgören arasında karşılıklı kabulün gerçekleşmesidir (Demirbilek, 2009: 363–364).

Balcı (2003: 83) ise diğer önemli yazarların çalışmalarına atıfta bulunarak bunları “giriş öncesi”, “giriş” ve “yerleşme” olarak adlandırmıştır. Çok basit ama gerçekçi görünen bu aşama modeli aşağıda anlatılmıştır:

1. *Giriş öncesi aşaması*: Bu evre, bireyin örgüte girmeden önceki tüm faaliyetlerini, öğrenimlerini, değerlerini ve tutumlarını kapsar (Çapar, 2007: 11). Örneğin bireyin iş öncesi görmüş olduğu bütün eğitimler bu aşamaya girer. Bunun yanında bu aşamada birey örgütte bir görev üstlenmeden önce ve bir pozisyona yerleşmeden önce örgüt/iş hakkında bilgi elde etmeye çalışır (Mutlu, 2008: 47). Bu aşamada bireyin amacı, örgüt ile ilgili gerçekçi

(realist) beklentiler oluşturmaktır. Çünkü bunu yapmazsa örgüte girdikten sonra yaşayacağı belirsizliklerle başa çıkması zorlaşacaktır. Bununla birlikte bireyin kişiliği ve geçmiş deneyimleri örgüt ile ilgili beklentilerini şekillendirir (Çalık, 2003: 6). Bunların doğrultusunda örgüt için önemli olan; uyum sağlayabilecek en yüksek potansiyele sahip adayı seçmektir (Keleş ve Özbek, 2008: 114). Böylelikle daha sonraki aşamalarda daha az zaman ve çaba harcanacaktır (İplik, 2009: 187).

2. *Giriş aşaması*: Bu aşama örgüte yeni girenin işe başlamasıyla başlar ve birçok araştırmacıya göre genel olarak 6 ile 10 ay arasında sürer (Balcı, 2003: 84). V. Çelik'e (1998: 192) göre giriş aşaması örgütsel sosyalleşmenin muhtemelen en önemli parçasıdır. Birey bu evrede işe seçildikten sonra kaynaşma sürecini yaşamaktadır (Demirbilek, 2009: 368). Yani örgüt dışında birinden örgüt içinde birine dönüşmektedir (Çapar, 2007: 12). Yeni işgörenin amacı; iş rolü, çalışma arkadaşları, üye olduğu grup, örgütsel normlar ve örgüt kültürü ile uyum sağlamaktır (Balcı, 2003: 84). Bunun için işgören örgüt ile ilgili her şeyi tanımaya özen gösterir (Mutlu, 2008: 48). Bunların içinde işin ipuçları, üstlenilmesi gereken roller, örgütsel kurallar ve prosedürler yer almaktadır (Balcı, 2003: 84). Ayrıca birey; deneme ve yanılma vasıtasıyla kabul edilebilir davranışları anlamış olur. Örgüt ise yeni işgöreni sınamak ve aynı zamanda daha hızlı işe katılımı sağlamak için ilk zamanlarda uzun saatler, zorlayıcı ve yorucu görevler ve aşırı iş yükü uygulamaları seçebilir (Çalık, 2003: 6–7). Yüzleşme olarak da adlandırılan bu safhada çalışan örgütteki gerçek yaşam ile yüz yüze gelerek örgütün değerlerini ve tutumlarını öğrenir (Mutlu, 2008: 48). Ardından yeni işgörenin örgüte girmeden önceki beklentileri, örgütsel gerçek ile kıyaslanır ve eğer bir farklılık algılanırsa gerçeklik şoku ortaya çıkar (Çapar, 2007: 12–13). Bu farklılık, örneğin işgörenin sahip olduğu değerlerin örgütün değerleri ile zıt durumda olmasından veya üst-ast ve eş çalışanlarla ilişkilerinin beklendiği gibi olmamasından kaynaklanır. Çapar'a göre (2007: 12) bu noktada hayal kırıklığı yaşanabilir ve sonuçlardan örgüt için muhtemelen en kötüsü olan örgütten ayrılma söz konusu olabilir. Örgüt, bireyin sahip olduğu belirsizlikleri ve endişeleri hafifletmelidir. Böylece

yeni işgören, meslektaşlarının neden belli şekillerde davrandıklarını ve örgütteki işlerin neden belli biçimlerde yürüdüğünü anlamaya gayret gösterir (Çerik ve S. Bozkurt, 2010: 81). Bu şekilde örgüt, yeni işgöreni; sahip olduğu değer ve tutumları yeniden gözden geçirmeye zorlar. Eğer örgüte yeni giren bütün zorlukların üstesinden gelmeyi başarır ve beklendiğinden aşırı düzeyde farklılaşan durumlar meydana gelmezse uyum olarak da adlandırılan bu aşama başarılı olarak geçer. Sonuç olarak işgören aradığı rol belirginliğini elde eder, iş sorumluluklarını kavramış olur, çalışma arkadaşları ile olumlu ilişkiler kurar ve daha önce karşılaşmadığı problemlerden kaynaklanan belirsizliklerle nasıl başa çıkması gerektiğini öğrenir (Balcı, 2003: 84-85). İçinde bulunduğu örgütte faaliyet gösteren başkalarının, onu kabul ettiklerini de hisseder. Bütün bunlar örgütsel sosyalleşmenin yüksek düzeyde geçtiğine işaret eder. Böylece Bigliardi, Petroni ve Dormio'nun (2005: 424) çalışmasında tespit edildiği gibi yeni girenin işten ayrılma niyeti düşük olur.

3. *Yerleşme aşaması*: Yeni işgörenin önceki iki aşamada yaşadığı tecrübeler bu aşamayı etkiler ve şekillendirir. Balcı'ya (2003: 85) göre bu evre yeni işgörenin örgütte bulunduğu sürecin sürekli gelişmesiyle nitelendirilebilir. Yeni işgören hem işte, hem iş dışındaki özel hayatında çatışmaları çözmeyi öğrenir. Nitekim yeni girenin amacı; gerçekte asla mümkün olmasa bile, belirlilik elde etmektir. Örgütün birçok tutum ve değerleri işgören tarafından kabul edilir; kabul edilmeyenlerle de az çok uyum sağlanır (Çalık, 2003: 7). Tabii bu aşamada örgütün yeni işgörene verdiği destek de yaşamsal öneme sahiptir. Çünkü bu destekle birey hangi davranışlarının örgüt için uygun olduğunu kavramış olur. Bununla birlikte işgören sahip olduğu beceri ve yeteneklerinde ustalık edinmeye başlar ve iş gereklerini ve rol sorumluluklarını en iyi şekilde yerine getirmek için yollar bulur. Çalışma arkadaşları ile dostça ilişkiler kurar. Ama bu evrede en önemli nokta; hem birey hem de örgüt içinde bulunan diğerlerinin; onu "örgüt içinden biri" olarak algılamaya başlamalarıdır (Donavan, Xiang, Bendapudi ve Singh, 2004: 188). Diğer bir ifadeyle birey kendini örgütün bir parçası olarak algılamaya başlar ve böylelikle işgörenin örgütle özdeşleşmesi sağlanır.

1.7. ÖRGÜTSEL SOSYALLEŞME TAKTİKLERİ

Sosyalleşme; örgüt dışından örgüt içi sınırlara geçişlerde mutlaka ortaya çıkmaktadır (Van Maanen ve Schein, 1979: 6). Çalık'a (2003: 8) göre bu geçişlerde bilginin nasıl transfer edileceği sosyalleşme süreci için büyük önem taşır. Çünkü bir bakıma sosyalleşme işe yeni girenin bilgi edinmesiyle ilgilidir. Bu düşünceden yola çıkarak Van Maanen ve Schein; 1979 yılında birlikte yaptıkları bir kuramsal çalışmada, örgütün yeni işgörene bilgiyi transfer etme metotlarını anlatan örgütsel sosyalleşme taktiklerini betimlediler. Bu taktikleri örgüt kendi yapısına ve kültürüne göre istediği şekilde düzenleyebilir (Ashforth, Sluss ve Saks, 2007: 448). Ayrıca çalışanların sayıları, nitelikleri ve örgütün imkânları, hedefleri; hangi taktiklerin seçileceği konusunda önemli bir yere sahiptir (Erdoğmuş, 2003: 82). Aynı zamanda örgüt, işgörenin hangi yönde sosyalleşmesini istediğine göre belirli taktikler uygular. Nitekim yazarların birlikte yaptıkları eserin başlığında da yazıldığı gibi bu taktikler bir anlamda “insanları işleme” (people processing) teknikleridir. Özetle, örgütün uyguladığı taktikler; sosyalleşmenin yapısını ve çerçevesini oluşturur (Çalık, 2003: 8).

Van Maanen ve Schein (1979) bütün taktikleri çift kutuplu olarak ele almıştır. Şöyle ki her bir taktik için iki ayrı uçta bulunan seçenekler bulunmaktadır. Kurumsallaşmış sosyalleşme diye adlandırılan birinci uçta yerleşen taktikler tamamen örgüt tarafından kontrol edilir ve bunlar daha çok işgöreni yönlendirmek için kullanılır. Yani örgüt, kendinin tasarladığı sistematik ve planlı aktivitelerle yeni gelen bireyi sosyalleştirir (Chow, 2002: 723). Buradaki temel nokta, örgütün tüm yeni gelen işgörenleri grup halinde ele alarak topluca sosyalleşme sürecinden geçirme isteğidir. (Bauer, 2006: 584).

Buna karşın bireyselleştirilmiş sosyalleşmede örgüt seçtiği taktikler üzerinde daha az yönetim ve etkiye sahiptir. Kurumsallaştırılmış sosyalleşmeye göre zıt uçta bulunan bu taktikler grup halindeki sosyalleşmeden ziyade bireye odaklanır (Fang, Duffy ve Shaw, 2011: 131). Kişisel faktörlerden veya her bir durumun bağlamsal açıdan çeşitlilik göstermesi; bireyselleştirilmiş taktikleri kullanmanın nedenidir. Ama sosyalleşmenin edinilmesinin tüm yükümlülüğü de bireydedir (Chow, 2002: 723). Böylelikle bu iki değişik sosyalleşmenin arasındaki temel fark, odaklarının ya gruba (kurumsallaşmış

taktikler için) ya da bireye (bireyselleşmiş taktikler için) yönelik olmasıdır. Bu taktikler aşağıda açıklanmıştır:

1. “*Kolektif*”e karşı “*bireysel*” (“collective” vs. “individual”): Sosyalleşme uygulamalarının ortaklaşa mı yoksa bireysel olarak mı gerçekleşeceği ile ilgilidir (Çalık, 2003: 8). Başka bir deyişle örgüte giren bütün yeni çalışanlar grup halinde tüm sosyalleşme prosedürlerine kabul edilirse kolektif sosyalleşme taktikleri söz konusu olur (Fırat, 2010: 62–63). Aksi takdirde bireye özel olarak yaklaşırsa örgütün kullandığı sosyalleşme taktikleri bireyselleşmiş olur. Van Maanen ve Schein’e (1979: 41) göre aynı örgütsel rol için birçok yeni işgören mevcut ise o rolün içeriği açık şekilde belirlenmiş olmalıdır. Eğer işgörenlerde örgütsel kimlik ve sadakat oluşturmak amaçlanmış ise kolektif örgütsel sosyalleşme taktiklerini seçmek daha uygun olabilir.
2. “*Biçimsel olan*”a karşı “*biçimsel olmayan*” (“formal” vs. “informal”): Sosyalleşme prosedürlerinin; tamamen düzenlenmiş şekilde mi yoksa resmi olmayan yollarla mı gerçekleştirileceğiyle ilgilidir (Çalık, 2003: 8). Yani eğer yeni işgören örgütteki resmi ve direkt işiyle ilgili olmayan tecrübeler, örgütü ve işi tanıtmaya amacıyla oluşturulan resmi uygulamalara (örneğin eğitim programları) maruz bırakılırsa; sosyalleşmede biçimsel olan taktiklerden faydalanacaktır (Saks ve Gruman, 2011: 386). Fakat eğer yeni gelen, kurumsal anlamda oluşturulmuş bir eğitim-gelişim programına tabii tutulmazsa, söz konusu taktikler biçimsel olmayan olarak değerlendirilecektir (Ergün ve Taşgıt, 2011: 99). Van Maanen ve Schein’e (1979: 45-46) göre biçimsel olan örgütsel sosyalleşme taktikleri daha çok örgütteki işleri yapmak için “doğru” ve “kabul edilen” yollar ile ilgilidir.
3. “*Ardışık*”a karşı “*rastgele*” (“sequential” vs. “random”): Örgütün, sosyalleşme sürecine ilişkin aşamalarının önceden belirlenip belirlenmediği ile ilgilidir (Çalık, 2003: 8–9). İşgörenin örgüte ve işe tam anlamıyla hâkim olması durumunda planlanmış basamaklarla ardışık sosyalleşme taktikleri gelişir (Tuttle, 2002: 73). Buna karşın sosyalleşme uygulamaları tesadüfi olarak (hangi basamakların hangi basamaklardan önce geleceğine dair karar vermeyerek) gerçekleşirse çalışan rastgele sosyalleşme taktiklerine maruz

bırakılmış demektir. Van Maanen ve Schein'e (1979: 51-52) göre ardışık örgütsel sosyalleşme taktikleri için her yeni bir sosyalleşme aşamasının önceki aşamanın üzerine kurulması, genişletilmesi ve sosyalleştiricilerinin ortak amaçlara sahip olması çok önemlidir.

4. "*Sabit*"e karşı "*değişken*" ("fixed" vs. "variable"): Sosyalleşme prosedürlerinin önceden dizayn edilmiş aşamalar düzeninde gerçekleşip gerçekleşmediğinin belli zaman çizelgesine yerleştirilmesiyle ilgilidir (Çalık, 2003: 9). Eğer örgüt düzenlenmiş basamaklar ile yeni işgörenin sosyalleşmesini planlanmış ise büyük olasılıkla bu basamakların da belirli tarihler arasında gerçekleşmesi gerekmektedir. Böylece işgörenin sosyalleşme süreci planlanmış zaman çizelgesine tabi tutulur ve sabit sosyalleşme taktikleri söz konusu olur (Tuttle, 2002: 73). Fakat örgüt rastgele sosyalleşme taktikleri seçmiş ise büyük ihtimalle herhangi bir sosyalleşme aşamasının zaman çizelgesine tabi olmaya gerek kalmaz. Yani sosyalleşme sürecinde planlanmış basamaklar mevcut değilse; o zaman sosyalleşme uygulamalarının hangi tarihler arasında gerçekleştirilmesini belirlemeye gerek yoktur (Perrot, Bauer ve Roussel, 2012: 25). Bu durumda değişken sosyalleşme taktiklerinin uygulandığı söylenebilir. Ayrıca iki taktik arasındaki diğer önemli bir fark, örgütün yeni işgöreni sosyalleşme prosedürleri hakkında bilgilendirip bilgilendirmediği ile ilgilidir (Fırat, 2010: 64). Sabit sosyalleşme taktikleri uygulandığında yeni işgören sosyalleşme prosedürlerden ve bu prosedürlerinin uygulanmasının hangi tarihlerde planlandığından haberdar olur (Gruman, Saks ve Zweig, 2006: 92). Bu suretle çalışan, örgütün arzu ettiği beklentileri karşılamış olur. Anlaşıldığı gibi değişken sosyalleşme taktiklerinde çalışana böyle planlar hakkında bilgi verilmez. Van Maanen ve Schein'e (1979: 55-59) göre sabit örgütsel sosyalleşme taktikleri daha çok üst kademe pozisyonlara geçişlerde veya yoğun teknik bilgiyi gerektiren mesleklere girişlerde (örneğin doktorların bizzat işlere başlaması için sıralı birçok eğitim, staj ve deneyimlerden geçmesi gerekir) uygulanmalıdır.
5. "*Sıralı*"ya karşı "*alternatif / münferit*" ("serial" vs. "disjunctive"): Örgüte yeni girenin üstlendiği pozisyonda diğer deneyimli çalışanların rol model

olup olmadığı ile ilgilidir (Çalık, 2003: 9). Sıralı sosyalleşme taktiklerinde yeni işgörene resmi olarak tecrübeli bir çalışan atanır (Ashforth ve diğ., 2007: 450). Yeni işgören tarafından rol modeli olarak algılanan bu çalışan ise danışmanlık ve ustalık gibi görevleri ifa eder. Yeni işgören, ilk zamanlarda örgüt ve işiyle karşılaştığı çoğu problemleri çözmesinde ona atanan danışmana başvurur. Ayrıca danışmandan destek alan birey kendini örgüte ayarlama da daha hızlı ve başarılı olur (Özkalp ve diğ., 2006: 56-59). Öte yandan alternatif/münferit sosyalleşme taktikleri uygulandığında örgüte yeni giren kendi kendine bırakılır (Perrot ve diğ., 2012: 25). Örneğin örgütte deneyimli işgörenler bulunmadığında veya işinin çok özel bir uzmanlığa sahip olmasını gerektirdiğinde örgüt ister istemez yeni işgörene bir danışman bağlayamaz. Van Maanen ve Schein'e (1979: 59-63) göre ise yeni işgören; rolünün sorumluluklarından dolayı mevcut örgüt kültürünü ve işleyişini öğrenmesini veya benimsemesini gerektiğini algılasa örgüt sıralı sosyalleşme taktiklerine odaklanmalıdır.

6. "*Atama*"ya karşı "*yoksun bırakma*" ("investiture" vs. "divestiture"): Sosyalleşme süreci, örgüte yeni girenin sahip olduğu benlik kimliğini doğrulamasını mı yoksa değiştirmesini mi amaçladığı ile ilgilidir (Çalık, 2003: 9). Örgüt, atama sosyalleşme taktikleri yoluyla yeni işgörenin kişisel özelliklerini ve kişiliğini onaylayıp doğrular. Tecrübeli örgüt üyeleri destek verir (D. Allen, 2006: 240). Böylelikle rol belirsizliği ve rol çatışması minimize edilir (Jaskyte, 2005: 69). Diğer taraftan yoksun bırakma sosyalleşme taktikleri ile örgüt, yeni gelenin kişiliğini reddeder ve değiştirmeye çalışır. Van Maanen ve Schein'e (1979: 64-66) göre atama örgütsel sosyalleşme taktikleri, örgüte önemli gözükken yeni işgörenin mevcut tutum, değer ve yeteneklerinden faydalanmak için kullanılır. Fakat çoğu zaman örgütler, yeni işgörenin örgüte olan sadakatini ve adanmışlığını sınamak amacıyla kendi tutum ve değerlerinden vazgeçip vazgeçmeyeceğini belirlemede yoksun bırakma taktiklerini kullanabilirler.

Sosyalleşme taktiklerinin gelişmesinde diğer önemli isim olan Jones; 1986 yılındaki 106 yüksek lisans mezunu üzerinde yaptığı çalışmada Van Maanen ve

Schein'in (1979: 262 – 279) geliştirdikleri taktikleri ampirik olarak destekledi. Van Maanen ve Schein (1979: 37) sosyalleşme taktiklerinin çeşitli birleşimlerini, çeşitli rol oryantasyonlarla sonuçlanacağını ifade ettiler. Onlar; bütün taktikleri, örgüte yeni gelenin rol oryantasyonuna nasıl etkide bulunacağına göre ikiye ayırdılar. Başka bir deyişle onlara göre her bir taktik ya durağanlığı, ya da yeniliği getirir (Saks ve Gruman, 2011: 387). Bu taktiklere ilişkin ilk ampirik çalışmayı yapan Jones (1986: 266); yeni işgören için durağan rol oryantasyonu getiren yani statükoyu teşvik eden sosyalleşme taktiklerini kurumsallaşmış olarak adlandırmıştır. Yani örgüte yeni gelen, onun için daha önceden oluşturulmuş rolün sorumluluklarını pasif bir Şekilde kabul ederek rolüyle ilgili değişiklikler yapmaya kalkmaz (Fırat, 2010: 65). Diğer taraftan bireyselleştirilmiş olarak adlandırılan taktikler aracılığıyla yeni gelen yenilikçi rol oryantasyonu benimser (Jones, 1986: 266). Birey, bilgi aramaya teşvik edilir (Ergün ve Taşgit, 2011: 100). Yeni gelenin kendisi, tamamen yeni bir rol üreterek işine ve pozisyonuna yenilikler getirir ve statükoyu sorgular. nemli olan örgütün de bu yöndeki gelişmeleri desteklemesi ve hatta cesaretlendirmesidir.

Jones (1986) ayrıca bütün taktikleri; işin kapsam, içerik ve sosyal boyutlarına göre 3 gruba bölmüştür (İplik, 2009: 188). Her bir grupta iki kurumsallaşmış ile iki bireyselleşmiş taktik yer almaktadır. Yazara göre sosyal taktikler (sıralı ve atama) bireyin öğrenme girişimine katkıda buldukları için birincil önem taşımaktadır (Aktaran: Saks ve Gruman, 2011: 387). Yeni işgörene sunulan bilgilerinin içeriği ile ilgili olan içerik taktikler (ardışık ve sabit); bireyin örgüte uyumunu belirlemede ikincil öneme sahiptir (Saks ve diğer., 2007: 416). Son olarak kapsam taktikler (kolektif ve biçimsel), örgütün, bilgileri yeni gelenlere ne Şekilde sunduğu ile ilgilidir (Bauer, Bodner, Erdogan, Truxillo ve Tucker, 2007: 708). Jones'un (1986) yaptığı sınıflandırma aşağıdaki Tablo 1.1'de gösterilmiştir.

Tablo 1.1. Jones'un (1986) Sosyalleşme Taktiklerinin Sınıflandırılması

	Kurumsallaşmış	Bireyselleşmiş	Ölçek
Kapsam	Kolektif	Bireysel	Öğrenme deneyiminin grupça sağlanması
	Biçimsel olan	Biçimsel olmayan	Eğitim programının düzenlenmesi
İçerik	Ardışık	Rastgele	Planlanmış kariyer programı
	Sabit	Değişken	Mesleki ilerleme için zaman çizelgesi
Sosyal yönler	Sıralı	Alternatif / münferit	Rol modellerin sağlanması
	Atama	Yoksun bırakma	Uzman üyelerin desteği

Kaynak: Filstad, 2011: 379.

Taktiklerin örgütlerde uygulanmasının asıl amacı, teorik bilgileri pratik bilgilere dönüştürmektir (Çalık, 2003: 10). Ards, Jansen ve Van der Velde'ye (2001: 162–163) göre bunu başarmak için örgüt, resmi olmayan sosyalleşme uygulamaları ile resmi olan personel araçlarından yararlanabilir. Çalışma arkadaşlarının yeni işgörene yaptıkları şakalar, uzman olan bir meslektaşla veya bir amirle arkadaşça ilişkiler kurma, çalışma arkadaşlarıyla bir sosyal aktiviteye veya bir iş gezisine katılma, resmi olmayan sosyalleşme uygulamalarının birkaç örneğidir. Örgüt bu uygulamalar üzerinde genelde kontrole sahip değildir ya da çok az bir kontrole sahiptir. Buna karşılık resmi olan personel araçları, sosyalleşme sürecinin başlamasından önce örgüt tarafından belirlenen programlardır. Bunlara; tanıtım amacıyla yapılan oryantasyon programı, eğitim ve öğretim faaliyetleri, kariyer planlama ve performans değerlendirme girmektedir.

Örgütün hangi sosyalleşme taktiklerini seçeceği ve uygulayacağı, sosyalleşme çıktıları üzerinde büyük etkiye sahiptir (Saks ve diğ., 2007: 413–446). Yapılan araştırmalar gösteriyor ki kurumsallaşmış taktikler aracılığıyla yeni çalışanların davranış kalıpları örgütlerin istediği yönde değişmektedir. Genel olarak bu çalışmaların sonuçlarına göre kurumsallaşmış sosyalleşme taktikleri; düşük düzeydeki rol belirsizliği, rol çatışması ve işten ayrılma niyeti; yüksek düzeydeki çalışan–iş, çalışan–örgüt uyumu, iş tatmini ve örgütsel bağlılık ile ilişkilidir (örn. N. Allen ve Meyer, 1990a: 847; Ashforth ve Saks, 1996: 149; King, Xia, Quick ve Sethi, 2005: 30; Gruman ve diğ., 2006: 90–104; Saks ve diğ., 2007: 413; Kartal, 2008: 85–86; Ergün ve Taşgit, 2011: 108–109). Bireyselleşmiş taktiklerin sonuçları ise daha karmaşıktır çünkü hem rol

çatışmasına yol açabilir, endişe ve kaygı getirebilir, hem de iş tatmini ve örgütsel bağlılık ile pozitif yönlü ilişkide bulunabilir (İplik, 2009: 188; Ergün ve Taşgit, 2011: 109).

1.8. ÖRGÜTSEL SOSYALLEŞME YAKLAŞIMLARI

Görüldüğü gibi örgütsel sosyalleşme alanında değişik birçok görüş sunulmuştur. Ancak bu konuyu ele alan her bir bilim dalı; bu konuya farklı yönden yaklaşmış ve her biri diğerinden bağımsız olarak bu olguya odaklanmıştır. Yani her bir bilim dalı, kendi ilgi alanına göre örgütsel sosyalleşmeye yaklaşmıştır. Kendi görüşlerinin; diğer görüşlerden almış olduğu çeşitli eleştirilerden bağımsız olduğu düşünülerek; bu eleştiriler çoğu zaman reddedilmiş veya önemli olmadıkları varsayılmıştır. Tabi ki bu sorunlar örgütsel sosyalleşme olgusunun tam olarak anlaşılması hususunda önemli kısıtlamalar getirmiştir. Bu geleneksel görüşlerin tersine modern görüş ise geniş yelpazede sunulan araştırma eğilimlerini bütünleştirmeye çalışmaktadır. Örneğin Chao, O'Leary-Kelly, Wolf, H. Klein ve P. Gardner'ın 1994'deki birlikte yaptıkları çalışmaları ile Taormina'nın 1994'deki çalışması örgütsel sosyalleşmeyi hem içerik, hem de süreç olarak bir arada incelemektedirler.

Woo; 2006 yılında yazdığı doktora tezinde örgütsel sosyalleşmeye ilişkin geleneksel ve modern araştırma eğilimlerinin bakış açılarını, odaklarını ve analiz önceliklerini iyi bir şekilde ayırabilmiştir (ss. 12-15). Ona göre geleneksel bakış açısına sahip olanlar; örgütlerin, yeni işgöreni nasıl sosyalleştireceklerini, yani bireyin örgütle sosyalleşmesi için örgütün hangi müdahalelerde bulunması gerektiğini araştırmaktadırlar. Yeni işgören bu süreçte edilgen olarak kabul edilir (Gruman ve diğ., 2006: 91). Woo'ye göre yeni eğilimleri ele alan araştırmacılar; örgütsel sosyalleşme olgusunu, statik bir süreçten ziyade sürekli ve değişen bir süreç olarak görmektedirler. Belki de en önemlisi yeni yaklaşımlar; sosyalleşmeyi, öğrenme sürecinin bir şekli olarak ele almaktadırlar. Başka bir deyişle onlara göre örgütsel sosyalleşme; yeni işgörenin sadece örgüte girişi sırasında değil kariyeri boyunca sürebilir, çünkü insanoğlu hayatı boyunca yeni şeyleri öğrenmektedir (Erdoğan, 2012: 52–53). Böylece yeni yaklaşımları savunanlar; örgüte yeni girenin, proaktif davranışlarda bulunarak sosyalleşmeyi etkileyebileceğini ifade etmektedirler. Proaktif davranışlar; statükoyu koruyan reaktif davranışların tersine yeniliğe ve inovasyona yol açar ve genellikle

araştırmacılar tarafından olumlu bir tutum olarak değerlendirilir (Ergün ve Taşgit, 2011: 99). Bu suretle yeni gelen birey; işinde yüksek performans sergilemek için sürekli bilgi arayacak ve başkaları ile sürekli temaslarda bulunacaktır. O; örgüte uyum göstermek için, kendi tutumlarını ve değerlerini değiştirmesi gerektiğini anlayacaktır. Diğer yandan birey; kendi amaçlarının başarılmasına uygun olarak örgüt işleyişini değiştirmeye gayret gösterir. Son olarak, modern bakış açısına sahip yazarlarının ilgisi, daha çok sosyalleşme sürecinde gözükken öğrenme alanlarına yöneliktir. Woo'nun (2006: 13) yaptığı çıkarımlar aşağıda yer alan Tablo 1.2'de verilmiştir.

Tablo 1.2. Örgütsel Sosyalleşmeye Yönelik Araştırma Eğilimleri

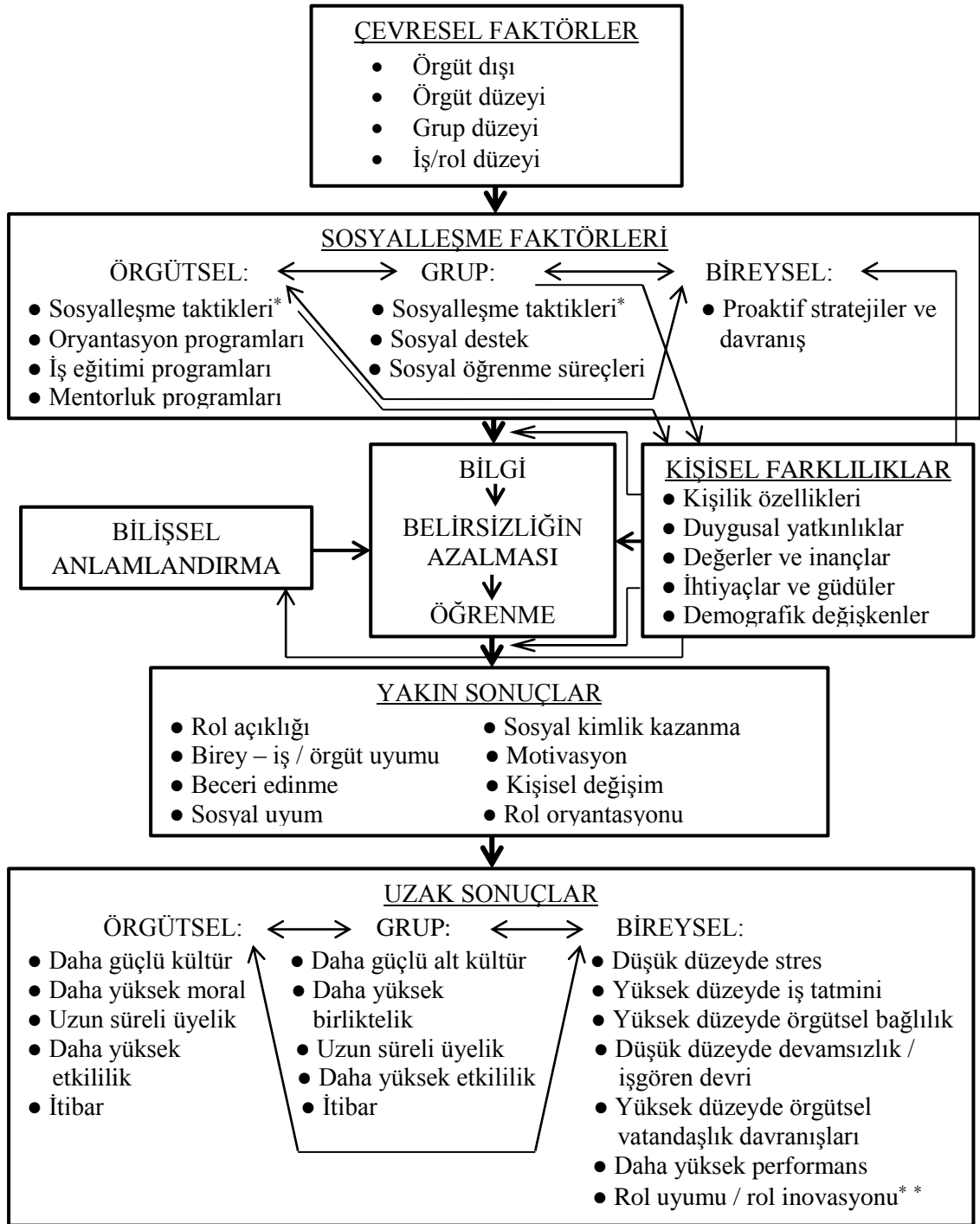
	Geleneksel eğilimler	Yeni eğilimler
Bakış açısı	İkiye bölünmüş perspektifler <ul style="list-style-type: none"> ➤ Natüralist (ÖD, EÖ Ps.): Sosyalleşme ➤ Müdahaleci (İKG): İşe yeni geleni eğitme 	Bütünleştirilmiş perspektif <ul style="list-style-type: none"> ➤ Sosyalleşmenin doğasında “öğrenme” olduğu kabul edilir (Feldman, 1989; Holton, 1995, 1996; Major ve diğ., 1995; Saks ve Ashforth, 1997)
Analizin odağı	Süreç <ul style="list-style-type: none"> ➤ Yeni işgörenin geçtiği aşamalar ➤ Odak; örgütsel sosyalleşmenin seçilmiş değişkenleri arasındaki ilişkilere yöneliktir 	İçerik <ul style="list-style-type: none"> ➤ Örgütsel sosyalleşme sırasında gerçekten nelerin öğrenildiği ➤ Odak, öğrenme alanları gibi sosyalleşmenin boyutlarının keşfedilmesine yöneliktir (Chao ve diğ., 1994; Morrison, 1993a, 1993b; Ostroff ve Kozlowski, 1992)
İnisiyatif	Örgüt <ul style="list-style-type: none"> ➤ Pasif ajan ➤ Strateji ve taktikler ➤ Değerler, normlar ve kültür 	Kişi <ul style="list-style-type: none"> ➤ Proaktif ajan ➤ Proaktiflik ➤ Bilgi arama (Anakwe ve Greenhaus, 1999; Chao ve diğ., 1994; Morrison, 1993a, 1993b)

Not: ÖD = Örgütsel Davranış; EÖ Ps. = Endüstri ve Örgüt Psikolojisi; İKG = İnsan Kaynağını Geliştirme.

Kaynak: Woo, 2006: 13.

Bütün bu çeşitli yaklaşımlar; örgütsel sosyalleşme alanında araştırma yapan bilim adamlarının ilgilerini o kadar çekmekte ki; bir araştırmacının odağını istenilen yönde tutması zor olabilir. Dahası her bir yaklaşımın detaylı olarak açıklanmasında; bu konuyu tamamen ele alan ayrı bir çalışma yapılması daha uygundur. Bu nedenle çoğu yaklaşımlar, mevcut çalışmanın odak noktasından uzak oldukları için; aralarında nispeten güncel ve geniş kapsamlı olanın betimlenmesi daha doğru olacaktır. Bu çalışmada; örgütsel sosyalleşme literatüründe en çok kabul edilen yaklaşımlarından birisi olan Saks ve Ashforth'un (1997) geliştirdikleri çok düzeyli süreç modeli anlatılacaktır. Yazarlara göre, örgütsel sosyalleşmeye aynı anda farklı bakış açılarından yaklaşan hiçbir teori bulunmamaktadır (Mutdoğan, 2011: 4). Dolayısıyla yazarlar; örgütsel sosyalleşme alanında yapılan çeşitli teorileri dikkate alarak bütünsel bir model geliştirmeye teşebbüs ettiler (Demirbilek, 2009: 364). Modelin odağı, bu çalışmada da olduğu gibi, bilgi edinme ve öğrenmedir (Saks ve Ashforth, 1997: 238). Örgütsel sosyalleşme sürecinin oluşumunu ve gelişimini etkileyebileceği düşünülen faktörler arasındaki ilişkileri gösteren bu model Şekil 1.1'de gösterilmiştir.

Modeli kapsamlı olarak açıklamak için; Saks ve Ashforth'un 1997'deki asıl çalışmalarından yararlanılmıştır. İlk olarak, modelde çevresel faktörler içinde yer alan çeşitli örgüt dışı (örneğin ulusal kültür, yasalar, düzenlemeler), örgütsel (örneğin strateji ve yapı), grup (örneğin grubun büyüklüğü ve demografik çeşitliliği) ve iş/rol (örneğin iş tasarımı ve fiziksel yalnızlık) düzeyindeki değişkenlerin sosyalleşme faktörlerini etkilediği varsayılmıştır. Ardından gelen sosyalleşme faktörleri; örgütsel, grup ve bireysel olmak üzere toplamda üç ayrı faktöre bölünmektedir. Örgütsel düzeydeki sosyalleşme faktörlerine; sosyalleşme taktikleri, oryantasyon, iş eğitimi ve mentorluk gibi programlar girmektedir. Grup düzeyindeki sosyalleşme taktikleri, sosyal destek ile toplumsal öğrenme süreçlerinden (örneğin başkalarını gözleme) oluşturmaktadır. Bireysel düzeydeki sosyalleşme faktörleri, yeni çalışanın sergilediği çeşitli proaktif davranış biçimlerini (örneğin bilgi arama, ilişki kurma ve özdenetim) içermektedir. Sosyalleşme faktörlerine ait kutucuğun içinde yer alan örgüt, grup ve birey düzeyindeki değişkenler arasındaki çift yönlü oklar; bu faktörlerin karşılıklı olarak birbirlerini etkiledikleri anlamını içerir.



Şekil 1.1. Örgütsel Sosyalleşmenin Çok Düzeyli Süreç Modeli

* Model, bireyselleşmiş sosyalleşme taktiklerinden ziyade kurumsallaşmış sosyalleşme taktiklerini esas alır.

** Göreceli etki, grubun ve örgütün değerlerine bağlıdır.

Kaynak: Saks ve Ashforth, 1997: 239–241.

İkincisi, sosyalleşme faktörlerinin bilişsel anlamlandırma ve bilgi edinme sürecini direkt olarak etkilediği düşünülmektedir. Üçüncüsü, bilgi edinmenin sonucu olarak yeni gelenin hissettiği belirsizlik düzeyi azalır ve sosyalleşmeye ilişkin çeşitli içerik alanları (örneğin örgütsel amaçlar, değerler ve göreve ilişkin bilgiler) yeni gelen tarafından öğrenilir. Bu öğrenmeyle sosyalleşmenin yakın çıktıları meydana gelir [örneğin rol açıklığı, birey-iş ve birey-örgüt uyumu, motivasyon, kişisel değişim (ayrıca bkz. Şekil 1.1)]. Son olarak ise bu yakın çıktılar, daha uzun vadede olan sonuçları getirmektedirler [örneğin daha güçlü kültür, daha yüksek moral, daha yüksek birliktelik, düşük düzeyde yaşanan stres, yüksek düzeyde iş tatmini ve örgütsel bağlılık (ayrıca bkz. Şekil 1.1)]. Uzak sonuçlar kutucuğunda yer alan örgüt, grup ve birey düzeyindeki çıktılar arasındaki çift yönlü oklar; bu farklı sonuçların karşılıklı etkileşimlerini ifade eder.

Modelin en güçlü yönlerinden biri, kişisel farklılıkları da dikkate almasıdır. Kişisel özellikler her bireyde farklı olduğundan dolayı sosyalleşme süreci bundan etkilenip farklı yönlerde gelişir. Bu yüzden sosyalleşme sonuçlarının da farklı olması muhtemeldir. Yazarlar, kişisel farklılıklar başlığı altında; kişilik özellikleri, duygusal yatkınlıklar, değerler ve inançlar, ihtiyaçlar ve güdüler ile demografik değişkenleri sıralamışlardır. Yazarlara göre; örgüt ve grup düzeyindeki sosyalleşme faktörleri kişisel farklılıkları etkilemektedir. Öte yandan kişisel farklılıklar da bireysel düzeydeki sosyalleşme faktörlerini etkiler. Kişisel farklılıkların; bilişsel anlamlandırmayı, bilgi edinmeyi ve öğrenmeyi doğrudan etkileyebileceği tahmin edilmektedir. Son olarak, kişisel farklılıklar; sosyalleşme faktörlerinin bilgi ve öğrenme sürecindeki ilişkisinde aracı değişken olarak rol oynamaktadır. Bunun yanı sıra bilgi ve öğrenmenin yakın sonuçları üzerinde de etkisi olan bir aracı değişkendir (ayrıca bkz. Şekil 1.1) (Saks ve Ashforth, 1997: 238–241).

1.9. ÖRGÜTSEL SOSYALLEŞMENİN İÇERİĞİ VE BİLGİ EDİNME SÜRECİ

Bu bölümde örgütsel sosyalleşme teorisinin gelişiminde önemli bir rol oynayan bilgi edinme süreci ile esas noktaları (sosyalleşmenin içeriği) hakkında bilgi verilmiştir.

1.9.1. Bilgi Edinme Süreci

Birçok araştırmacı; işe yeni girenlerin, örgütsel sosyalleşmede proaktif davrandıklarını (Ostroff ve Kozlowski, 1992: 850; Memduhoğlu, 2008: 145) ve kendilerini örgüte uyarlamada etkili olabileceklerini (Ards ve diğ., 2001: 160) düşünmektedirler. Yeni işgörenlerin, çeşitli kaynaklardan bilgi edinmede istekli oldukları, sık sık bilgiyi aradıkları görülmektedir. Ayrıca geribildirim istenmesi ihtimaline karşı örgüt hakkında daha fazla bilgi edinme istekliliğini sürdürdükleri ve başkaları ilişkilerde daha iyi sosyalleşebildikleri de gözlemlenmiştir (Morrison, 1993b: 173; Saks ve Ashforth, 1997: 246-247). Böylece örgüte yeni girenler, örgüt işleyişini kavramak için hangi hususların önemli olduğunu belirleyebilirler (Louis, 1980: 244; Reichers 1987: 281). Üstelik bilgi elde ederek birey sahip olduğu belirsizlik düzeyini azaltır (Bauer ve diğ., 2007: 709). Tüm bunlar göz önüne alındığında, bilgi edinme sürecinin öğrenmeyle çok yakın bir ilişkisinin olduğu söylenebilir. Aslında güncel sosyalleşme literatüründe yeni işgörenin öğrenme süreci, neredeyse her bir sosyalleşme modelinin merkezinde yer almaktadır (Cooper-Thomas ve Anderson, 2005: 117).

Bunların ötesinde, sosyalleşme sürecinin süreklilik arz eden bir olgu olması; ancak bireyin kariyeri boyunca devam eden öğrenme ile mümkün olabilir (Memduhoğlu, 2008: 145–147). Bu ise çoklu bilgi kaynaklarının ve öğrenilmesi gereken birçok içerik alanlarının var olduğu anlamına gelir (Ostroff ve Kozlowski, 1992: 850). Örgüte ait uygun özellikleri öğrenmek için yeni işgörenler birçok bilgi kaynağına başvurabilmektedirler (Memduhoğlu, 2008: 141). Ards ve çalışma arkadaşlarına (2001: 160) göre örgüte yeni girenin örgüt hakkında bilgi edinmesi; açık sorular sorarak, deneme-yanılma yolunu kullanarak, yazılı talimatları, kuralları-kılavuzları okuyarak ve en sık kullanılan yöntem olan başkalarını gözlemlenmeyle elde edebilir. Yani meslektaşlar, üstler, müşteriler ve diğerleriyle etkileşim içinde olarak işgöreninin yeni rolünü öğrenmesinde etkili olurlar (Van Maanen ve Schein, 1979: 9). İşe yeni girenin yararlandığı bilgi kaynaklarını inceleyen Ostroff ve Kozlowski'ye (1992: 850) göre bu kaynakları iki ayrı kategoride gruplandırmak mümkündür: Denetmenler, meslektaşlar ve danışmanlara ait “kişilerarası” (interpersonal) kaynaklar ile gözlemlenme, deneme-yanılma ve örgütün yazılı materyallerini okuma gibi aktiviteleri içeren “kişilerarası olmayan” (noninterpersonal)

bilgi kaynaklarıdır. Şüphesiz bu bilgi kaynaklarının her biri örgüte yeni giren için hayati öneme sahiptir. Fakat maksimum sonuç elde etmek için hangi bilgi kaynağına yönelmek gerektiği; bilgi eksikliğine işaret eden durumun bağlamına, öğrenilmesi gereken bilginin türüne, önemine, istenilen bilgi kaynağına ulaşılabilme derecesine bağlıdır (Bauer, Morrison ve Callister, 1998: 164-169). Bu nedenle her bilgi kaynağının sağladığı yararları dikkate almak uygundur. Örneğin yönetici/denetmen; yeni işgörenin, gelecekte başarılı olup olmamasında çok önemli role sahiptir (Sökmen, 2007: 173). Yönetici, işgörenin kuruma adapte olmasında örgüt işleyişine dair açıklamalarda bulunur ve karşılanmayan beklentileri indirgemeye çalışır. Jiang ve G. Klein (2000: 219) tarafından yapılan çalışmada, işe yeni giren 101 bilgi işlem uzmanının; yöneticilerinin yüksek desteğini algıladıklarında, mevcut kariyerlerinden daha fazla tatmin oldukları ortaya çıkarılmıştır. Meslektaş ise yeni işgörenin elde edilen bilgileri özümsemesine yardım eder, kolayca fark edilmeyen ama önemli olan, üstler ile danışmanlar tarafından bahsedilmeyen değerler, normlar ve davranış kalıpları hakkında bilgi verir. Danışman veya mentor ise destek ve öğütler vererek yeni işgöreni örgüte adapte etmeye katkıda bulunur. Mentorun öneminin iş eğitimi sırasında büyük olduğu deneysel olarak kanıtlanmıştır (örn. Özkalp ve diğ., 2006: 55-70). Danışman/mentor işgörene yazılı materyaller, örgütsel izlekler, politikalar ve görev sorumlulukları hakkında basit bilgi verir. Deneme ve yanılma yönteminde ise problemleri çözerken sergilenen yeni davranışların cezalandırılması veya ödüllendirilmesi yoluyla (yani deneme ve yanılma) yeni işgörenin örgüte adaptasyonu kontrol edilebilir. Son olarak, başkalarını izleme vasıtasıyla (yani gözlemlenme) örgüte yeni girenin; işlerin nasıl yapıldığını ve örgüt kültürünü temel değerler olarak benimseyip benimsemediği değerlendirilebilir. Ayrıca ileride takip ederek benzemeye çalışacağı rol modeli oluşturulabilir (Ostroff ve Kozlowski, 1992: 851–852).

1.9.2. Örgütsel Sosyalleşmenin İçeriği

Bu çalışmanın odak noktalarından biri olan örgütsel sosyalleşmenin öğrenme alanları son yıllarda birçok araştırmacılar tarafından (örn. C. Fisher, 1986; Ostroff ve Kozlowski, 1992; Morrison, 1993a, 1993b; Chao ve diğ., 1994; Taormina, 1994) en çok ilgi çeken konulardan birisi olarak incelenmiştir. Bu çalışmalardaki alan ifadesi, örgütün etkileme ya da etkinlik alanını kastetmektedir. Bu öğrenme alanları aynı zamanda

örgütsel sosyalleşmenin içeriğini oluşturmaktadır. Yani örgütsel sosyalleşmenin içeriği; bu süreç içerisinde işe yeni girenlerin, örgüt ile ilgili olarak gerçekten neye önem verdikleri ve hangi konuları öğrenmek için çaba sarf ettikleri anlamındadır. Başka bir deyişle örgütsel sosyalleşmenin içerik alanları, yeni işgören tarafından başarılı performans sergilemesi için öğrenilmesi gereken hususları ifade etmektedir. Bu konuya gösterilen ilgi; öğrenmenin, başarının bir göstergesi olarak ele alınabilmesinden kaynaklanmaktadır. Fakat Cooper-Thomas ve Anderson (2006: 498) güncel bir çalışmalarında; öğrenmeyi herhangi bir sonucun aracı olarak da görmektedirler. Büyük ihtimalle her bir örgüt için öğrenme alanları örgüt kültürüne ve misyonuna göre değişebileceğinden birçok bilim adamı, nelerin öğrenildiğine ve öğrenme alanların sayısına dair kendi görüşlerini ifade ederler. Fakat konuyu açıklamak için bu yazarların görüşlerinin en önemlilerine değinmek mantıklı görünmektedir.

Bu yolla, konuyla ilgili derin bir literatür taraması yapan C. Fisher'e (1986: 106) göre örgütsel sosyalleşme, yeni işgören için genel itibariyle bir öğrenme ve değişme sürecidir. Örgüte giren yeni üyeye, öğrenme mecburiyetinde olduğu, neyi öğrenmesi gerektiği ve kimlerden öğreneceği benimsetilmelidir. Genel olarak yeni işgören, örgüt hakkında öğrenmede aşağıdaki hususlara dikkat eder (C. Fisher, 1986: 106):

- Örgüte ait değerler, hedefler ve kültür;
- Çalışma grubuna ait değerler, normlar ve arkadaş ilişkileri;
- İşlerin yerine getirilme şekli, gerekli yetenekler ve bilgi;
- Kimlik, benlik imajı ve güdülenmeye ilişkin kişisel değişiklikler.

Chao ve meslektaşları (1994: 730–732) deneysel bir çalışmada örgütsel sosyalleşmenin 6 farklı içerik alanını ortaya çıkarmıştır. Onlara göre bu süreç, bireysel öğrenme açısından ele alınırsa çok boyutludur. Ayrıca her bir boyut diğer boyutlarla ilişkili olmayabilir. Yeni gelenlerin, hangi boyutlara girdiği ve bunları nasıl öğrendikleri, örgütsel sosyalleşme çıktıları ve bireyin kariyerinde ilerlemesi bakımından oldukça önemlidir. Örgüt, bu içerik alanlarını direkt olarak etkileyebilir. Chao ve arkadaşları (1994); bu boyutları, “Örgütsel Sosyalleşmenin İçerik Alanları” adlı ölçeğe dönüştürerek 5 senelik boylamsal bir çalışmada deneysel olarak test etmişlerdir. Daha sonra Eldredge'nin (1996: 133) doktora tez çalışmasında yine deneysel olarak ölçeğin güvenilirlik ve geçerliliklerine dair kanıtlar araştırılmıştır. Bu içerik alanları aşağıdaki gibidir (Madurai ve diğ., 2008: 2–3):

- *Performans yeterliliği* (Performance proficiency): İşi yerine getirmek için gereken bilgi, beceri ve yetenekler;
- *İnsanlar* (People): Başkaları ile sağlıklı ve başarılı iş ilişkileri;
- *Politika* (Politics): Resmi-resmi olmayan iş ilişkileri ve örgüt içindeki güç yapısı hakkındaki bilgi;
- *Dil* (Language): Bireyin mesleğine ve örgütüne ait özgün teknik dili veya argoları;
- *Örgütsel amaçlar ve değerler* (Organizational goals and values);
- *Tarih* (History): Örgütün adetleri, gelenekleri ve hikâyeleri.

Ostroff ve Kozlowski (1992: 849–874) deneysel çalışmalarında önceki araştırmacıların (örn. Schein, 1968; Van Maanen, 1978; Van Maanen ve Schein, 1979) aksine sosyalleşmeye; örgütsel tutum, değer ve amaçların benimsetilmesindeki örgütsel perspektif açısından ziyade; işe yeni girenlerin örgüte asimilasyonu sırasında yaşadığı öğrenme sürecine odaklanmışlardır. Onlar; yaptıkları bu boylamsal çalışmada, örgütsel sosyalleşme sırasında yeni işgörenin başvurduğu en önemli bilgi kaynaklarını araştırmakta ve doğrulamaktadırlar. Bunun için Feldman (1981) tarafından yapılan sınıflandırmayı temel olarak almışlardır. Ayrıca bu araştırmacılar, sosyalleşmeyi dinamik bir süreç olarak görerek önemli varsayımlarda bulunmuşlardır: (a) Belirli içerik alanları için belirli bilgi kaynaklardan faydalanmak daha uygundur; (b) çeşitli bilgi edinme kaynakları çeşitli bilgi kazanım seviyeleri sağlar; (c) insanlar, doğal olarak bilgi ve beceriler kazanmada ve kendilerini yeni ortama ayarlama farklı seviyelerde olurlar, yani bazıları çabuk, bazıları ise daha yavaş bu süreçlerden geçerler; (d) zamanla bazı bilgi edinme kaynakları; bilgiyi kazanmada ve kendini örgüte adapte etmede daha önemli olur, diğerleri ise ikincil duruma düşer. Bu varsayımlar diğer yazarlar tarafından destek almaktadır (örn. Saks ve Ashforth, 1997: 234–279; Bauer ve diğ., 1998: 149–214). Ostroff ve Kozlowski'ye göre sosyalleşmeye uygun olarak kayda değer içerik alanları şöyledir:

- *İşe ilişkin görevler* (Job-related tasks): Görev sorumluluklarını, öncelikleri, araç gereçlerin nasıl kullanılacağını ve rutin sorunlar ile nasıl başa çıkılacağını belirtir;
- *Çalışma rolleri* (Work roles): Yetki ve sorumluluğun sınırları, işgal ettiği konum için uygun davranışlar ve beklentileri ifade eder;

- *Grup süreçleri* (Group processes): Meslektaşlarla etkileşim biçimleri, grubun normları ve değerleri, çalışma grubunun işleyiştir;
- *Örgütsel özellikler* (Organizational attributes): Örgütsel sisteme ait politika, güç yapısı ve değerler, örgütün misyon ve amaçları, uygun liderlik biçimlerinin ifadesidir.

Holton (1996: 233-252), geniş kapsamlı bir çalışmasında; performans değerlendirmede veya performans geliştirmede yararlı olabilecek yeni işgörenin öğrenmesi gereken görevleri bir araya getirip sınıflandırmıştır. O, alanla ilgili yapılan daha önceki çalışmalardan (C. Fisher, 1986; Feldman, 1989; Adkins, 1995) hareketle her yeni işgörenin istenilen performansı sergilemesi yönünde eğitilmesinin gerekliliğini örgütsel sosyalleşmenin boyutlarında önermiştir (Woo, 2006: 18). Örgütler ise aynı zamanda yeni işgörenin uyumunu kolaylaştırmak için tavsiye edilen bu boyutlara ilgi göstermelidirler. Bu karmaşık makro düzeydeki sınıflandırma 4 alandan ve her bir alan da üçer boyuttan (toplamda 12) oluşmaktadır. Anlam itibariyle, diğer yazarlar tarafından sunulan içerik alanları başka sınıflandırılmaların neredeyse hepsini kapsadığı için bunları detaylı olarak açıklamak elverişli görünmektedir (Holton, 1996: 236-245):

- *Birey alanı* (Individual domain); örgütsel sosyalleşmeyi etkileyebileceklerine inanılan işe girmeden önceki çeşitli öğrenme deneyimleri ile ilgilidir:
 1. *Tutumlar* (Attitudes): Yeni işgören tarafından; belirli bir kariyer, iş veya örgüte yönelik temel değer ve tutumların belirlenmesidir. Kendisine ait tutum ve değerleriyle gireceği örgütün tutum ve değerlerinin eşleşip eşleşmediği saptanmalıdır;
 2. *Beklentiler* (Expectations): Bireyin; örgüt, iş veya kendisinin bu işte nasıl davranması gerektiği hakkında beklentilerini açıklar;
 3. *Alıştırma* (Breaking-in): Örgütsel girişin önemi hakkında farkında olma ve başarılı bir giriş için gereken tüm bilgi ve becerileri edinmedir;
- *İnsanlar alanı* (People domain); başkaları ve çalışma ortamı ile etkileşimle yeni işgören, örgüt veya kendi rolleri hakkında birçok bilgiyi elde edebilir, aynı zamanda diğerleri tarafından kabul edilir:

4. *İzlenim yönetimi* (Impression management): Hangi izlenimlerin olumlu olarak algılandığını öğrenme, bu izlenimleri kazanıp onları yönetmek amacıyla uygun bilgi ve becerileri elde etmektir;
 5. *İlişkiler* (Relationships): Örgütsel başarı açısından ne tür ilişkilerinin kurulmasının yararlı olacağını belirleme; etkin, verimli mesleki ilişkiler ve ağlar kurma, uzun süre onları saklamak suretiyle elverişli yetenekleri kazanmaktır;
 6. *Denetmen* (Supervisor): Denetmenle başarılı çalışma ilişkileri kurmak amacıyla etkili stratejiler keşfetme, denetmenin beklentileri ve istekleri ile aşına olmaktır;
- *Örgüt alanı* (Organization domain); yeni iş görenin performansını yükseltmek için ona örgüt hakkında bilgi vermek faydalı olabilir:
 7. *Örgütsel kültür* (Organizational culture): Örgütsel kültürün unsurlarını anlama, belirgin olmayan anahtar hususları öğrenmektir;
 8. *Örgütsel anlayış* (Organizational savvy): Resmi olmayan örgütlenme ile tanışma; bu örgütlenme aracılığıyla işlerin tamamlanmasını sağlama ve başarı faktörlerini öğrenme boyutudur;
 9. *Örgütsel roller* (Organizational roles): Bireyin, örgütsel amaçlara göre kendi amaçlarını belirlemesidir. Bu boyut, yeni işgörenin; örgüt bünyesinde kendi rolünü ve kimliğini anlaması, o rolden ne beklediği ve o rol için hangi davranış kalıplarının uygun olduğunu kavraması ile ilgilidir;
 - *İş görevi alanı* (Work task domain); örgüte yeni giren, başarılı performans göstermek için işin gerekliliklerini anlamak ve göreve ilişkin bilgi ve beceriler elde etmek zorundadır:
 10. *İş anlayışı* (Work savvy): İşe yeni girenin, edindiği bilgi ve becerileri nasıl uygulanacağını anlaması ve meslekte başarı sergilemeye yardım edecek yetenekleri kazanmasıdır;
 11. *Görev hakkında bilgi* (Task knowledge): Yeni iş görenin, işini yerine getirmek için temel görevleri öğrenip onları başarılı şekilde uygulamasıdır;

12. *Bilgi, beceriler ve yetenekler* (Knowledge, skills and abilities): Yeni iş görenin; görevlere ilişkin ortaya çıkabilecek sorunların üstesinden gelmek için gereken bilgi, beceri ve yetenekleri belirlemesi ve bunların nasıl elde edileceğini öğrenmesidir.

Son olarak, örgütsel sosyalleşmenin içeriğini inceleyen diğer önemli araştırmacı Taormina (1994) bu konuya daha çok örgütsel bakış açısından yaklaşmıştır (Balci, Baltacı, Fidan, Cereci ve Acar, 2012: 48). Yeni işgörenin öğrenmesi gereken bilgiler; bir örgütün kontrolü altında olup olmadığına göre değişir. Bu noktada her bir bilgi alanı bir boyut olarak ele alınmıştır. Toplamda 4 boyuttan oluşan “Örgütsel Sosyalleşme Envanteri” geliştirilmiştir (Çerik ve S. Bozkurt, 2010: 83). Bu boyutlar bir bakımdan başarılı sosyalleşmenin göstergeleri olarak rol oynamaktadır (Taormina, 2009: 653). Diğer taraftan, örgütsel sosyalleşme sürecinin örgüt ile örgüte yeni giren arasındaki etkileşimler aracılığıyla gerçekleştiği kabul edilmektedir (Taormina, 1994: 133). Şöyle ki sosyalleşme süreci etkileşimci olarak kabul edilirse; yeni işgörenin sosyalleşme sürecine ilişkin algılarının, bu süreci etkilemesi kaçınılmazdır (Griffin ve diğ., 2000: 470). Bunun yanında örgütün sosyalleşme sürecinde yeterli düzeyde çaba gösterip göstermediğine ilişkin yeni işgörenin algısı da önemlidir (Taormina, 1994: 133).

Bundan başka ona göre örgütsel sosyalleşme içeriğini toplamda 4 düzeye ayırmak mümkündür ve her bir düzey birkaç içerik alanı içermektedir (Taormina, 1994: 134–136). Örneğin Chao ve meslektaşları (1994) tarafından geliştirilen örgütsel sosyalleşme içerik alanlarının altısı da Taormina’nın (1994) modelindeki 3 boyut içine girmektedir. Bunlara ilave olarak yeni bir boyut (geleceğe ilişkin beklentiler) eklenmektedir (Taormina, 2009: 653). Bu nedenle Song ve Chathoth’un (2010: 369) görüşlerine göre Taormina’nın geliştirdiği “Örgütsel Sosyalleşme Envanteri”; Chao ve arkadaşlarının (1994) geliştirdikleri ölçeğe göre daha iyi psikometrik özelliklere sahiptir. Ayrıca yazar bunları sosyalleşme sürecinin bileşenleri olarak görmekte ve birbiriyle sürekli ilişkide olduklarını öne sürmektedir (Zonana, 2011: 52). Tabii bu boyutlar dışında diğer faktörler de örgütsel sosyalleşme sürecini etkilemektedir. Fakat bu dört boyut, çok açık bir şekilde doğrudan bu sürece etki etmektedir. Bu 4 alan; iş eğitimi, örgütü anlama, çalışma arkadaşlarının desteği ve geleceğe ilişkin beklentiler olmak üzere aşağıda ayrıntılı bir şekilde anlatılmıştır.

1.9.2.1. İş Eğitimi

İş eğitimi (training); örgütün yeni işgöreni, işini başarılı bir şekilde yerine getirmesi için ne kadar iyi hazırladığını ifade etmektedir (Taormina, 2004: 78). Louis'in (1980) çalışmasından yararlanan (Taormina, 2009: 654) Taormina'ya (1997: 31) göre eğitim, işgörenin belirli bir işi ifa etmesi için gerekli olan herhangi bir beceri ya da yetenek elde ettiği bir etkinlik, süreç veya yöntemdir. Zaten Ashforth ve çalışma arkadaşlarının (2007: 448) yaptıkları tanıma göre örgütsel sosyalleşme basitçe, *"bireylerin işin içeriği hakkında bilgi elde etmesi ve ona göre kendilerini ayarlaması sürecidir"*. Bu boyut; yeni işgörenin, örgüte uygun ve yeterli iş becerilerini ne derecede sağladığına dair algısına odaklanmaktadır (Taormina, 2009: 654). Bir işgörenin yaptığı işler ve aldığı pozisyon ona üstlenmesi gereken rolü getirir. Eğitim sayesinde ise bu rol gereklerinin üstesinden gelmek için gereken beceriler ve bilgi transfer edilir (Balcı ve diğ., 2012: 48). Örgütlerde bu transfer hem resmi, hem de resmi olmayan, (Taormina, 1997: 31) sözlü ya da sözlü olmayan yollar ile gerçekleşebilir (Taormina: 1994: 134). Resmi eğitim için; staj, iş başı eğitimi, seminer, derslik ve yazılı talimatlar gibi planlanmış öğretim programları sayılabilir. Resmi olmayan eğitim ise daha çok planlanmamış öğretim ile ilgilidir. Deneme-yanılma, gözlemlene veya örgüt içinde görev yapan başkalarına soru sorma gibi yollar bu türe örnektir. Yeni işgörene bir akıl hocası veya danışman görevlendirme de, örgütün biçimsel işleyişine uymaması nedeniyle örgütün resmiyeti dışında varsayılmıştır. Gerçekte işgören örgütte genellikle bunlarla en sık karşılaşır.

Yetiştirme olarak da adlandırılan (Balcı ve diğ., 2012: 48) bu boyut hem örgüt kültürü geliştirmede, hem de personeli işe uyarlamada çok önemli konuma sahiptir. Birçok çalışmaya göre iş eğitimi; uzmanları işlerine adapte ettirmede, verimliliği yükseltmekte, kaygıyı, çalışan devir hızını ve işteki devamsızlığı azaltmada yararlar sağlar (örn. Taormina, 1994: 134; Moreland ve Levine, 2006: 470–471; Bingöl, 2010: 296–297). Bununla beraber eğitimin başarı ile sonuçlanması için örgütlerin tüm araç gereçleri sağlaması yeterlidir. Ancak eğitimin etkililiği her örgütte işgörenin kaygı ve öz yeterlilik seviyeleri gibi kişisel veya örgütün kontrolü dışında olan faktörlerden dolayı farklılaşmaktadır (Taormina, 1997: 31). Dahası bazı araştırmacılara göre, eğitim o kadar önemli bir yere sahiptir ki onlar bunu örgütsel sosyalleşmeden ayrı bir konu olarak ele

almaktadırlar (Wesson ve Gogus, 2005: 1018). Yine de geniş kabule göre eğitim; örgütsel sosyalleşmenin önemli bir parçası olarak kabul edilmekte ve bir “sosyalleştirici” aracı olarak görev yapmaktadır (Memduhoğlu, 2008: 141; Demirbilek, 2009: 370).

1.9.2.2. Örgütü Anlama

Örgütü anlama (understanding); yeni işgörenin, örgütün nasıl çalıştığını ve onun içinde nasıl işi görmek gerektiğini ne derece iyi anladığını ölçmektedir (Taormina, 2004: 78). Dahası insanlar ve kültür hakkında anlayışı da içerir (Taormina, 2009: 654). Fakat sadece bunlarla sınırlı kalmayıp örgüt içinde üstlendiği rolü hakkında ve örgütün amaçları hakkında anlayışı da kapsar (Taormina, 1994: 134). Başka bir deyişle örgütsel sosyalleşme boyutlarının her birinde yer alan ve bunlarla etkileşim içinde bulunan örgütü anlama faktörü yer almaktadır (Taormina, 1997: 34–35). Bununla birlikte örgütü anlama faktörünün kapsamı nedeniyle diğer boyutlardan ayrı incelenmesi gerekmediğine dair görüşler de mevcuttur. Çünkü anlama tüm insan davranışlarının temelinde yatan bilişsel bir kavramdır. Yani herhangi bir şeye anlam kazandırma, her bir çalışanın işine bağlılığını sağlamada kaçınılmazdır. Ancak Taormina’nın (1997: 34) da bahsettiği gibi; bu konu çok karmaşık ve büyük öneme sahip olduğu için farklı ve tek bir boyutta incelemek örgütsel davranış araştırmacıları veya insan kaynakları departmanları açısından daha etkili ve verimli olabilir.

Louis (1980: 232); yeni işgörenin, sosyalleşme sürecinde proaktif davrandığını varsayarak örgütü anlamada sürekli çaba sarf ettiğini belirtmektedir. Bunu da anlamlandırma olarak adlandırmaktadır. Anlaşıldığı gibi örgütsel sosyalleşme tanımlarının birçoğunda öğrenme veya bilgi edinme gibi hususlar mevcuttur. Nitekim bu öğrenme veya bilgi edinmeyle yeni işgören kavramak istediği şeylere anlam kazandırır. Böylece örneğin eğitim aşamasında yeni işgörene anlatılan her şeyi işgören öğrenmeli, anlamalı ve hayatında uygulamalıdır. 1994 yılındaki yaptığı çalışmasında Taormina bu boyutun neden önemli olduğuna dair birkaç yazarın önemli görüşlerini sıralamaktadır. Bu çalışmalarda yazarlar “anlama” boyutuna değişik kavramlar ve olgularla yaklaşmaktadırlar ama yine de örgütsel sosyalleşme için önemli bir faktör olarak rol oynadığını savunmaktadırlar (ss. 134-135). L. Porter ve Lawler (1968) tarafından yazılan çalışmaların birinde, çalışanın iş rolü konusundaki algıları (açıklık)

ve bu rolü kabul etmesinin; o çalışanın iş performansını arttıracakı öne sürülmüştür (Aktaran: Taormina, 1994: 134). Bundan başka Taormina'nın bahsettiği (1994: 134-135) Louis (1980) tarafından yapılan bir diğerk çalışmada ise yeni işğörenlerin örgütsel çevreyi anlama ihtiyacının ne kadar önemli olduğu vurgulanmıştır. Bundan dolayı örgütlerin; sadece yetiştirme programları sunması yeterli olmamakta aynı zamanda çalışanların, örgütsel amaçlarını ve misyonlarını, işlerin nasıl yürütüldüğünü ve kendi rollerin ne olduğunu tamamiyle anlamaları gerekmektedir.

1.9.2.3. Çalışma Arkadaşlarının Desteği

Çalışma arkadaşlarının desteği (co-worker support); yeni işğörenin örgüt içinde başkaları ile ne kadar iyi ilişki kurduğunu belirlemektedir (Taormina, 2004: 78). Birinin çalıştığı örgütte, başkalarından mali tazminattan ziyade duygusal ve enstrümantal destek almasını ifade etmektedir (Taormina, 2009: 654). Duygusal veya manevi destek başkaları tarafından verilen sözlü cesaretlendirmeyi veya davranışsal avuntuyu (örneğin sarılmalar) ima etmektedir. Enstrümantal sosyal destek ise iş için gereken malzemeleri (örneğin araç gereçleri ödünç vermek) sağlamayı kastetmektedir. Her iki tür destek yardımıyla işğören üye olduğu yeni ortamda kendini daha rahat hisseder ve güveni artar. Başka bir deyişle işe yeni giren kendinin örgüt "içindekiler" tarafından kabul edildiğini algılar ki bu daha önceden bahsedildiği gibi onun örgütsel sosyalleşmesinde kritik bir öneme sahiptir.

Bununla birlikte Taormina'nın (1997: 38–39) vurguladığı gibi, bu boyutu iş eğitimi ve örgütü anlama boyutlarından ayırmak gerekir. Yani işğörenin, örgüt hakkında bilgi edinmede ve iş ile ilgili olarak aldığı eğitimde çalışma arkadaşlarının teklif ettiği herhangi bir yardım bu boyutun içine girmemektedir. Daha net olmak gerekirse; çalışma arkadaşlarının desteği, çalışanların duygusal ihtiyaçlarını giderme faaliyeti ile ilgilidir. Duygu, insan faaliyetinde önemli rol oynamaktadır çünkü o insan davranışlarını etkiler ve bu davranışlara yön verir (Robbins ve Judge, 2012: 103, 111). İnsan davranışları ise sosyal etkileşim olgusunun en temel bileşenidir. Sosyal etkileşim de aynı zamanda örgütsel sosyalleşme sürecinin ön aşamalarında çok büyük bir etkiye sahiptir (Reichers, 1987: 279). Böylece çalışanların duyguları, onların başkaları ile sosyal etkileşimlerde bulunmalarında esas ve önemli bir rol oynamaktadır.

Şüphesiz diğer örgüt üyeleri sosyalleşme sürecinde önemli bir rol oynamaktadırlar (Memduhoğlu, 2008: 141). Bunun için onlara çoğu kez sosyalleşme ajanları denir (örn. Balcı ve diğ., 2012: 49). Yeni çalışanlar bunlarla sürekli etkileşim içinde olurlar. Reichers'e (1987: 279–280) göre işe yeni girenler en sık örgüt bünyesinde aynı düzeyde olan eş çalışanlarla etkileşimlerde bulunurlar. Şüphesiz yeni işgörenin örgüt içinde başarıyla sosyalleşmesi, onun bu ajanları nasıl algıladığına bağlıdır (Bauer, 2006: 584). Yani eğer örgüte yeni giren, çalışma arkadaşları tarafından kabul edildiğini algılasa ve ona yardım etmede istekli olduklarını görürse, bu çalışanın sosyalleşmeyi başarılı olarak sonuçlandığı kabul edilebilir (Taormina, 1994: 135). Uzun vadede ise algılanan örgütsel destek; bireyin, kariyerinin başarılı olup olmadığının algılamasına etki edebilir (Chow, 2002: 733). Aksi durumda, eğer yeni işgören örgüt “içindekiler” tarafından örgüt üyesi olarak kabul edilmezse veya daha da kötüsü toplu halde izole edilirse, sosyalleşme başarısız olarak sonuçlanır (Taormina, 1997: 38).

Bunu savunmak amacıyla Taormina (1994: 135) diğer araştırmacıların belirttiği birkaç görüşü önermektedir. Birincisi, bu yazarlara göre yeni çalışanın işinde stresli durumlarla karşılaştığı zamanlarda başkalarının sunduğu sosyal destek; bu stresi azaltmada çok etkili bir enstrüman olarak kabul edilir. Nitekim yine Taormina (1997: 37) tarafından tanımlanan çalışma arkadaşlarının desteği, yeni iş görene, kaygı, korku ve şüpheleri azaltmada yardım etmektedir. Ayrıca çalışma arkadaşlarının desteğinin, iş tatmini düzeyi ile pozitif ve anlamlı ilişkide olduğuna dair birkaç yazarın benzer görüşleri de sıralanmıştır. Aynı zamanda büyük olasılıkla stres ile iş tatmini arasında ters bir ilişki mevcut olabilir (Taormina, 1997: 38). Yani yüksek düzeyde yaşanan stres çalışanın iş tatminini azaltır, bu da özellikle yeni işgörenin örgütsel sosyalleşmesinde anlamlı engel olabilir. Yukarıda belirtildiği gibi çalışma arkadaşlarının desteği yeni işgörenin yaşadığı stresi azaltır veya hafifletir, bu da dolaylı olarak onların iş tatminini artırır. Böylece çalışma arkadaşlarının desteği bu yönden de örgütsel sosyalleşme sürecinde önemlidir.

1.9.2.4. Geleceğe İlişkin Beklentiler

Geleceğe ilişkin beklentiler (future prospects); yeni işgöreninin, örgütte devamlı istihdamı veya örgüt tarafından sunulan ödüller hakkındaki beklentileri gibi örgüt ile ilişkili uzun vadeli umutlarını ifade eder (Taormina, 2004: 78). Aynı zamanda bu boyut

yeni işgörenin, çalıştığı örgüt içinde görev yapan başkalarının ne derecede kabul edildiğini de incelenmektedir (Taormina, 2009: 654). Taormina (1994: 135); bu boyutun örgütsel sosyalleşme bileşenleri arasında yer almasının nedenini sosyal kimlik kuramına bağlamıştır. Henri Tajfel'in (1981) çalışmasına atıfta bulunarak sosyalleşme, birinin girdiği sosyal grubu belli bir düzeyde kabul etmesini içerdiğini belirtir. Yani çalışan sosyal grubun kimliğinin kendinde yansımaları kabul eder. Nitekim bir görünüme göre de, bireyin çalışma grubuyla sosyalleşmesi örgütsel sosyalleşmeden daha önemlidir (Moreland ve Levine, 2006: 477). Bir çalışma grubunun yöntemlerinin kabul edilmesi yüksek ise o grup ile özdeşleşme de yüksek olur. Böylece sosyalleşmenin başarıyla sonuçlanması daha muhtemeldir. Örneğin eğer örgütün ödül sistemi kabul edilebilir seviyede ise işgörenin işte kalma niyeti büyük ihtimalle yüksek olur. Aksi takdirde işgören başka işler aramaya başlayabilir.

Bunun yanında bu boyutta işgörenin işte kalma niyetini güçlendiren hususlar da ele alınmaktadır (Taormina, 1997: 41). Bu hususlardan birkaç tanesi; sürekli istihdam imkânı, şimdiki maaş ve gelecekteki maaşın nasıl yükselebileceğini anlatan şema, gelecekte atama ve yükselme imkânları, primler-diğer menfaatler ve uzman olarak tanınma şeklindedir. Yani örgütün sunduğu teklifler işgören için cazip görünürse, o işgörenin örgütten ayrılma niyeti muhtemelen azalır. Fakat eğer beklentiler işgörenin ihtiyaçlarını, umutlarını ve hırslarını karşılamada yetersiz olarak algılanırsa işten ayrılma söz konusu olabilir.

Tabii ki işgörenin performansı, onun istihdam edilip edilmeyeceğine dair örgütün kararını etkileyebilir. Bununla birlikte çalışma arkadaşlarının desteği boyutunda olduğu gibi çalışanın asıl olarak geleceğe ilişkin algıları işten ayrılıp ayrılmayacağını belirler (Taormina ve C. Law, 2000: 92). Ama esas olarak her iki taraf arasında tatmin edici ilişkilerin sürdürülüp, tatmin edici olmayan ilişkilerin ise kesileceğine dair bir basit ilkenin geçerli olduğu söylenebilir (Taormina, 1994: 135). Bu ilişkiyi birey açısından inceleyen Taormina (1997: 41-42); bu ilkeyi kanıtlamak için birkaç teoriyi örnek olarak vermiştir. Teoriler arasında koşullanma kuramı (Skinner, 1953), sosyal karşılaştırma teorisi (Festinger, 1954), sosyal mübadele teorisi (Homans, 1958, 1974) ve karşılaştırma düzeyi kuramı (Thibaut ve Kelley, 1959) yer almaktadır. Koşullanma kuramına göre birey, ödüllendirildiği davranışları sergilemeye devam eder, ödül veya yarar alamayacağı davranışlara ise son verir (Robbins ve Judge, 2012: 220). Sosyal

karşılaştırma teorisinde bireyin, içinde bulunduğu sosyal ortamı değerlendirmesinde başkalarını gözlemleyerek bir karşılaştırma standardı belirlediği öne sürülmüştür (Gülbahçe, 2007: 61). Sosyal mübadele teorisinde bireyin dikkatinin, onun yararlarını yükselten ve zararlarını azaltan sosyal davranışlara yöneleceği vurgulanmıştır (Levine ve Moreland, 2006: 349; O. Bolat, T. Bolat ve Seymen, 2009: 219). Sosyal karşılaştırma teorisinin bir parçası olan karşılaştırma düzeyi kuramına göre birey, bir ilişkiyi devam edip etmemeyi düşünürken karşılaştırma standardına başvurmaktadır (Ganesh, Arnold ve K. E. Reynolds, 2000: 67; Nasır, 2005: 64). Tüm bu kuramlar geleceğe ilişkin beklentiler açısından incelenirse işe yeni giren örgütte kendi geleceğini başkaları ile karşılaştırır ve örgütte kalmadan dolayı elde edebileceği yararları ile zararları birbiriyle kıyaslar. Algıladığı geleceğe göre de o, örgüt ile ilişkileri keser veya sürdürür.

Ayrıca Taormina (1994: 136) bu fikri daha da güçlendirmek amacıyla Maslow'un (1943) ihtiyaçlar hiyerarşisi teorisine ve McClelland'ın (1961) başarı ihtiyacı konusundaki çalışmasına atıfta bulunmuştur. Bunlara göre insanın belli başlı ihtiyaçları mevcuttur. Birey, bunları tatmin etmek için harekete geçmek zorunda olabilir (Ertürk, 2011: 205). Bunun yanında bireyin hem amaçları, hem de davranışları bu ihtiyaçları karşılamaya yöneliktir. Bu ihtiyaçlar, hayattaki önemine ve ulaşılabilirliğine göre alt ve üst ihtiyaçlara ayrılmaktadır (Robbins ve Judge, 2012: 206). Eğer bireyin alt ihtiyaçları karşılanmamışsa üst ihtiyaçların giderilmesi söz konusu olmaz. Geleceğe ilişkin beklentiler ise bir yönden ihtiyaçların karşılanması hakkındadır. Örgüt, bireyin bu ihtiyaçlarını giderme aracı olarak ele alınır, çalışanların beklentilerini gerçekleştirmek için imkânlar sunmalıdır. Çünkü işgören çalışma hayatının herhangi bir aşamasında bu beklentilerin gerçekleşmesini olanaksız olarak algırsa örgütten ayrılma kararını alabilir (Taormina, 1997: 42). Örneğin fizyolojik (maaş ile giderilir), güvenlik (uzun vadeli istihdam ve ümit verici kariyer ile giderilir), ait olma ve sevgi (örgütle özdeşim ve başkaları tarafından kabul edilme ile giderilir) alt ihtiyaçları beklendiği gibi karşılanırsa çalışan kendi geleceğini örgüt ile bağdaştırır. Ancak başarı ihtiyacı örgüt içinde üst konumlara yükselme ile giderilebilir. Ayrıca kendini gerçekleştirme ihtiyacı bireyin sevdiği, örgütün genel başarısı açısından anlamlı olan ve her ikisi için önemli olan işte çalışmayla giderilebilir. Başarı ihtiyacı ve kendini gerçekleştirme gibi üst düzeydeki bu ihtiyaçlara ilişkin beklentiler çalışana çekici olmayan şekilde görünürse tatminsizlik ortaya çıkar (Taormina ve C. Law, 2000: 92). Sonuçta çalışan örgütteki

istihdamına son verebilir (Robbins ve Judge, 2012: 223). Yeni işgören işten ayrılırsa, örgütsel sosyalleşme başarısızlıkla sonuçlanmış sayılır.

Örgütsel sosyalleşmenin içeriğini inceleyen diğer araştırmacılar ise yukarıda açıklanan öğrenme alanlarına ilave olarak birkaç boyut daha eklemiş veya tamamen yeni sınıflandırmalar öne sürmüşlerdir (örn. Feldman, 1989: 376-416; Morrison, 1993b: 173-183; Adkins, 1995: 839-862; Eldredge, 1996: 1-187; Saks ve Ashforth, 1997: 234-279; Anakwe ve Greenhaus, 1999: 315-329). Bu çalışmalarda işe yeni giren için; rol açıklığı, rol netleştirme, rol oryantasyonu, motivasyon, sosyal uyum ve sosyal kimlik kazanma, örgüt kültürünü kabul etme, kişi-örgüt ve kişi-iş uyumları ve görev yetkinliği gibi faktörler de diğer önemli öğrenme alanlarıdır. Bununla beraber günümüzdeki örgütsel sosyalleşme konusunda yapılan araştırmalarda, içerik (öğrenme) alanlarına ilişkin bir model geliştirmeye gayret edilmektedir. Örneğin örgütsel sosyalleşmeye ilişkin yeni bir kuramsal model sunan Cooper-Thomas ve Anderson (2006: 499) güncel çalışmalarında içerik alanlarını 5 boyutta ele almışlardır. Bunlar; (a) görev, rol ve performans; (b) çalışma arkadaşları, sosyal grup; (c) tarih, amaçlar, değerler ve örgüt; (d) politika ve (e) geleceğe ilişkin beklentilerdir. Görüldüğü gibi, yeni işgöreni ilgilendiren içerik alanları bir uçtan diğer uca kadar yayılmıştır. Fakat önemli olan; tüm bu alanları 4 ayrı boyutta gruplandırmanın mümkün olmasıdır. Bunlar; birey, insanlar, örgüt/grup ve iş görevidir. Woo'nun (2006: 19) geliştirdiği tablodan yararlanarak ve Taormina (1994) ile Cooper-Thomas ve Anderson'un (2006) görüşleri bu tabloya eklenerek, Tablo 1.3'de konuya ilişkin görüşlerin özeti gösterilmiştir.

Tablo 1.3. Örgütsel Sosyalleşme Boyutları

Yazarlar	Birey	İnsanlar	Örgüt / Grup	İş Görevi
Adkins (1995)	<ul style="list-style-type: none"> Gerçekçi beklentiler Rol açıklığı 	<ul style="list-style-type: none"> Kişilerarası ilişkiler 		<ul style="list-style-type: none"> Göreve ilişkin yetkinlik
Anakwe ve Greenhaus (1999)	<ul style="list-style-type: none"> Kişisel öğrenme Rol açıklığı 		<ul style="list-style-type: none"> Kültür hakkında bilgi ve kültürün kabulü Grup içinde çalışma 	<ul style="list-style-type: none"> Görevi yerine getirebilirlik
Chao ve diğ. (1994)		<ul style="list-style-type: none"> İnsanlar 	<ul style="list-style-type: none"> Amaçlar ve değerler Tarih Politika Dil 	<ul style="list-style-type: none"> Performans yeterliği
Eldredge (1996)		<ul style="list-style-type: none"> İnsanlar 	<ul style="list-style-type: none"> Tarih Dil Politika Ait olma Amaçlar ve değerler 	<ul style="list-style-type: none"> Performans yeterliği
Feldman (1989)			<ul style="list-style-type: none"> Örgütsel özellikler Grup Süreçleri 	<ul style="list-style-type: none"> İş ile ilgili görevler Çalışma rolleri
C. Fisher (1986)	<ul style="list-style-type: none"> Kimlik Benlik imajı Güdülenme yapısı 	<ul style="list-style-type: none"> Arkadaş ilişkileri 	<ul style="list-style-type: none"> Örgütsel değerler Amaçlar Kültür Çalışma grubuna ait değerler ve normlar 	<ul style="list-style-type: none"> Bilgi ve beceriler
Holton (1995)	<ul style="list-style-type: none"> Tutumlar Beklentiler Alıştırma 	<ul style="list-style-type: none"> İzlenim yönetimi İlişkiler Denetmen 	<ul style="list-style-type: none"> Örgütsel kültür Örgütsel anlayış Örgütsel roller 	<ul style="list-style-type: none"> İş anlayışı Görev hakkında bilgi Genel bilgi, beceriler ve yetenekler
Morrison (1993b)	<ul style="list-style-type: none"> Rol netleştirme 	<ul style="list-style-type: none"> Sosyal uyum 	<ul style="list-style-type: none"> Kültürleşme 	<ul style="list-style-type: none"> Görevi yerine getirebilirlik
Ostroff ve Kozlowski (1992)			<ul style="list-style-type: none"> Örgütsel özellikler Grup Süreçleri 	<ul style="list-style-type: none"> İşe ilişkin görevler Çalışmaya ilişkin roller
Saks ve Ashforth (1997)	<ul style="list-style-type: none"> Rol açıklığı Motivasyon Kişisel değişim Rol oryantasyonu 	<ul style="list-style-type: none"> Sosyal uyum Sosyal kimlik kazanma 	<ul style="list-style-type: none"> Kişi-örgüt uyumu 	<ul style="list-style-type: none"> Kişi-iş uyumu Beceriler edinme
Cooper-Thomas ve Anderson (2006)	<ul style="list-style-type: none"> Geleceğe ilişkin beklentiler 	<ul style="list-style-type: none"> Çalışma arkadaşları Sosyal boyut 	<ul style="list-style-type: none"> Grup Tarih Amaçlar Değerler Örgüt Politika 	<ul style="list-style-type: none"> Görev Rol Performans
Taormina (1994)	<ul style="list-style-type: none"> Geleceğe ilişkin beklentiler 	<ul style="list-style-type: none"> Çalışma arkadaşlarının desteği 	<ul style="list-style-type: none"> Örgütü anlama 	<ul style="list-style-type: none"> İş eğitimi

Kaynak: Woo, 2006: 19.

1.10. ÖRGÜTSEL SOSYALLEŞMENİN ÇIKTILARI

Genel olarak sosyalleşmenin nasıl sonuçlanacağı; büyük ölçüde yeni gelenin bu süreci nasıl algıladığına bağlıdır. Birey, sosyalleşme sürecine karşı değişik tepkilerde bulunabilir (Memduhoğlu, 2008: 145). Bunlar; başkaldırma–isyan (bireyin sosyalleşme sürecini tamamen inkâr etmesi sonucunda ya birey işten kovulabilir, ya da örgütte derin değişiklikler yaşanabilir), yaratıcı bireysellik (birey, örgütün temel tutum ve değerlerini kabul eder, önemli olmayanlardan ise vazgeçer) ve uyum (birey, bireyselliğini reddederek ve örgütün kurallarını izleyerek örgütsel yaşama uyum gösterir) olarak sıralanabilir (Balcı, 2003: 7).

İlgili alan çalışmalarında araştırmacılar sosyalleşme çıktılarını iki ayrı kategoride ele almışlardır. Bunlar; uzun vadeli değişkenleri içeren örgütsel sosyalleşme belirtileri ile örgütsel sosyalleşmenin daha yakın ve kapsamlı sonuçlarından oluşmaktadır.

1.10.1. Örgütsel Sosyalleşme Belirtileri

Türkiye’de örgütsel sosyalleşmeye ilişkin yapılan birçok çalışmada araştırmacılar örgütsel belirtiler üzerine odaklanmaktadır. Özellikle eğitim kuruluşlarına ilişkin araştırmalar; öğretmenlerin veya bu kurumlarda çalışan kamu görevlilerinin örgütsel sosyalleşme düzeylerini tespit etmekte ve bu çalışanların örgütsel sosyalleşme göstergeleri olan iş doyumunu, motivasyon, bağlılık ve kabullenme düzeylerini ölçülmektedir (örn. Kartal, 2003: 126–185; Çapar, 2007: 46–74; Elci, 2008: 42–77; Keleş ve Özbek, 2008: 113–123; Mutlu, 2008: 88–101; Çalışkan, 2009: 61–113; Argon, 2011: 197–207; Dal, 2012: 33–46). Bu şekilde yapılan çalışmalar örgütsel sosyalleşmenin içeriğini, aşamalarını veya sürecin nasıl gerçekleştiğini ölçmekten ziyade daha çok örgütsel sosyalleşmenin dolaylı olan örgütsel çıktılarına (Saks ve Ashforth, 1997: 239) yöneliktir. Bu tür bir yaklaşım sosyalleşme sürecinin asıl değerlerini ölçmediği için birçok eleştiri almıştır (H. Klein ve Weaver, 2000: 49–50; Wachtfogel, 2009: 42). Özünde, demografik değişkenlere göre örgütsel sosyalleşme düzeylerinin değişip değişmediğini öğrenmek bu çalışmalarının temel amacıdır.

Argon’un (2011) yaptığı güncel bir araştırma bu tür çalışmalara tipik bir örnektir. Argon (2011: 197–207) İstanbul Avrupa yakasında çeşitli ilköğretim kurumlarında görev yapan 353 öğretmen üzerinde yaptığı araştırmada onların iş doyumunu, bağlılık,

motivasyon ve kabullenme boyutlarından oluşan örgütsel sosyalleşme düzeylerini saptamaya çalışmıştır. Sonuçlara göre erkek öğretmenlerin kadın öğretmenlere göre daha yüksek ortalamayla motivasyon ve bağlılık sağladığı, örgütsel sosyalleşmelerinin daha yüksek olduğu söylenebilir. Diğer önemli bir sonuç ise mesleki kıdem arttıkça bağlılık boyutuna verdikleri değer de artmaktadır. Bir başka ilgi çekici sonuç ise ücretli öğretmenlerin kadrolu ve sözleşmeli öğretmenlere göre daha fazla örgütsel sosyalleşme göstermeleridir. Ücretli öğretmenler sadece ihtiyaç duyulduğu zaman ücret karşılığı ders vermektedirler. Bu tür çalışmanın daha çok yarı zamanlı işle ilgili olması; işsizlik ortamında işini kaybetme kaygısına neden olabilir.

Bununla birlikte Çalık'ın (2003: 13) çalışmasında bahsedildiği gibi sosyalleşme kriterleriyle örgütsel bağlılık veya iş tatmini arasındaki ilişkiler, sosyalleşme kriterleriyle demografik değişkenler arasındaki ilişkilere göre daha güçlü ve anlamlıdır. Yani demografik değişkenlerden ziyade örgütsel bağlılık ve iş tatmini faktörleri sosyalleşmenin sonuçlarını daha iyi açıklar.

1.10.2. Örgütsel Sosyalleşmenin Sonuçları

Örgüt için sosyalleşmenin önemi, onun nasıl sonuçlanacağı açısından ele alınır. Çünkü örgütün uzun zamanlı amaçlarını başarabilmesi, hayatta kalabilmesi ve istikrarı sürdürebilmesi; büyük ölçüde örgüte katılan yeni işgörenlerin devraldığı görevleri nasıl yerine getireceklerine bağlıdır (Van Maanen ve Schein, 1979: 9). Sosyalleşme sürecinin getirebileceği bütün sonuçları dört ayrı kategoride incelemek mümkündür. Bunu en iyi Ards ve çalışma arkadaşlarının (2001: 160) yaptığı gruplandırmada görebiliriz:

- Devamsızlık ve üretkenlik gibi motivasyon ve başarı kriterleri;
- Örgütsel bağlılık ve işgören devri gibi bağlılık ve özdeşleşme düzeylerini gösteren değişkenler;
- Dayanışma ve işbirliği düzeylerini gösteren kişilerarası nitelikler;
- Genel olarak iş ve işin çeşitli yönleriyle yeterlilik, öz güven, mutluluk ve memnunluk duygularıdır.

Örgütsel sosyalleşme sürecinin temel sonuçları başarılı ve başarısız olmak üzere aşağıdaki Tablo 1.4'te gösterilmiştir. Başarılı bir sosyalleşmeyle örgüt; çalışanın verimliliğini ve üretkenliğini artırır; kaygıları, şüpheleri ve rol belirsizliklerini azaltır;

çalışan yaptığı görevlerde uzmanlaşır. Ayrıca örgütle bütünleşme sağlanır; çalışan-iş ve çalışan-örgüt uyumu güçlenir; iş tatmini, örgütsel bağlılık ve örgütsel vatandaşlık davranışı gibi pozitif değişkenler güçlenirken işgücü devir hızı gibi negatif olanlar zayıflar (örn. Chow, 2002: 720; Ballard ve Blessing, 2006: 246; Chiu, 2007: 32; K. Ahmad, 2011: 8).

Tablo 1.4. Başarılı ve Başarısız Örgütsel Sosyalleşme Sonuçlarının Karşılaştırılması.

Başarılı Örgütsel Sosyalleşmenin Sonuçları	Başarısız Örgütsel Sosyalleşmenin Sonuçları
<ul style="list-style-type: none"> • İş doyumu • Rol açıklığı • Yüksek düzeyde motivasyon • Kültürü anlama, kontrolü kavrama • Yüksek düzeyde işe sarılma • Örgütsel bağlılık • İşinde kalabilme hakkı • Yüksek performans • Değerleri içselleştirme 	<ul style="list-style-type: none"> • İş doyumsuzluğu • Rol belirsizliği ve çatışma • Düşük düzeyde motivasyon • Kültürü anlayamama, kontrol eksikliği kavrama • Düşük düzeyde işe sarılma • Örgütsel bağlılık eksikliği • Devamsızlık, işten ayrılma • Düşük performans • Değerleri reddetme

Kaynak: Mutlu, 2008: 47.

Taormina ve C. Law (2000: 89–99) 154 hemşirelere yönelik yaptıkları çalışmada örgütsel sosyalleşme boyutları (iş eğitimi, örgütü anlama, çalışma arkadaşlarının desteği ve geleceğe ilişkin beklentiler) ile tükenmişlik arasında anlamlı düzeyde negatif yönlü bir ilişki olduğunu saptamışlardır. Benzer şekilde sosyalleşme düzeyi ile tükenmişlik düzeyi arasında olumsuz ilişki Liang ve Hsieh'in (2008: 197) 397 çalışana yönelik yaptıkları çalışmada tespit edilmiştir.

Cooper-Thomas ve Anderson (2002: 423 – 437) tarafından İngiliz ordusuna yeni giren 214 asker üzerinde yapılan çalışmada bireylerin bilgi edinmelerinin; sosyalleşme taktikleri ile tutumsal çıktılar (iş tatmini ve örgütsel bağlılık) arasındaki pozitif ilişkide aracı etkiye sahip olduğu ortaya çıkarılmıştır. Nitekim Demirbilek'e (2009: 369) göre örgütsel sosyalleşmenin başarısı; yeni çalışanın, örgütsel değer ve tutumları benimsemesi için ne ölçüde bilgi elde ettiğine bağlı olmakta; iş tatmini, örgüte ve işe bağlılık, rol uyumu ve örgütsel vatandaşlık davranışı gibi olumlu sonuçlarla ilişkilendirilmektedir.

İKİNCİ BÖLÜM

ÖRGÜTSEL ÖZDEŞLEŞME

2.1. ÖRGÜTSEL ÖZDEŞLEŞME KAVRAMI

Özdeşleşme (*identification*) İngilizce Oxford Sözlüğünde “*bir kimseye/bir şeye yönelik güçlü sempati, anlayış veya destek duygusu*” ya da “*bir kişi/nesne ile diğer bir kişi/nesne arasında yakın bir bağlantının kurulması süreci*” olarak tanımlanmaktadır (University of Oxford, 2006: 739). Türk Dil Kurumu’nun Büyük Türkçe Sözlüğünde ise özdeşleşmenin tanımlarından birisi; “*Bir nesne ya da bireyin bir kümenin tüm özelliklerini özümlemesi ya da onunla bütünleşmesi.*” şeklindedir (www.tdk.gov.tr). Bu tanımlardan yola çıkarak özdeşleşmenin bir olgu ya da bir süreç olduğunu söylemek mümkündür. Ayrıca bu olgunun meydana gelebilmesi için iki tarafın bulunması gerekmektedir. Araştırmalarda örgütle birey arasındaki ilişkiyi açıklayan en önemli değişkenlerinden biri örgütsel özdeşleşmedir (Turunç, 2011: 148).

Özellikle XX. yüzyılının yarısından sonra kavramla ilgili çok çeşitli bakış açıları ileri sürülmüştür. Bunun sonucu olarak özdeşleşme literatürü; nispeten geniş kapsamlı ve karmaşıktır (Almeda, 2009: 27). Örneğin kavram üzerinde en çok araştırma yapan örgütsel davranış ve örgütsel iletişim araştırmacıları konuya birbirinden farklı perspektiflerden yaklaşmışlardır. Örgütsel davranış özdeşleşmeyi; birey ya da mikro açıdan incelerken örgütsel iletişim ise özdeşleşmeyi; yönetimin kullanabileceği iletişim temelli stratejiler aracılığıyla nasıl teşvik edileceği yönünden yani makro açıdan ele almıştır (Chreim, 2002: 1118). Buna benzer şekilde özdeşleşme kavramı üzerinde çok geniş yelpazede tanımlar bulunmaktadır (Lieberman, 2011: 133). Yani her bir tanım; farklı yaklaşımlar sayesinde gelişmiştir ve dolayısıyla farklı noktalara vurgu yapmıştır. Bu doğrultuda aşağıdaki bölümlerde özdeşleşme ile ilgili günümüze kadar geliştirilen en önemli tanımlar verilmiş, çağdaş literatürde özdeşleşmenin kuramsallaştırılmasında en baskın düşünce olan sosyal kimlik yaklaşımı açıklanmış ve bu çerçevede örgütsel özdeşleşmenin tanımlanması yapılmıştır.

2.1.1. Örgütsel Özdeşleşmeye İlişkin Erken Kavramsallaştırmalar

Günümüzde örgütsel davranış gibi örgüt ile ilgili literatürde en güncel araştırılan konulardan birisi olan özdeşleşme yaklaşık 100 yıl önce kavramsallaştırılmaya başlanmıştır. Belki de şaşırtıcı bir şekilde özdeşleşme kelimesini ilk kez dile getiren psikanalizin gurusu olan Sigmund Freud (1922) olmuştur. Ona göre özdeşleşme bireyin başka kişiyle kurduğu duygusal bir bağlantıdır (Gautam, Van Dick ve Wagner, 2004: 302). Fakat ilginç olan; yönetim alanını geliştiren ilk isimlerden birisi Frederick Taylor'un (1911) bile yönetim ile çalışanlar arasında yakın, samimi ve kişisel bir işbirliği yoluyla; örgütsel ve bireysel çıkarların aynı olması gerektiğine vurgu yapmış olmasıdır (Ashforth, Harrison ve Corley, 2008: 326).

Literatürde özdeşleşme kavramı ilk kez Harrold Laswell (1935) tarafından derin bir şekilde açıklanmıştır. Politik bilimler alanında uzmanlaşan yazar bu kavramı psikolojik, sosyolojik ve dilbilimi yönlerinden ele almıştır. Ona göre özdeşleşme bireyin başkalarıyla kurduğu duygusal bağa ilişkin rehber bir rol oynayan ve benzerlik algısı oluşturan bir süreçtir (Silva, 2007: 7). Örgüt literatüründe ise özdeşleşmenin ilk tanımı Edward Tolman (1943) tarafından geliştirilmiştir. Yazar özdeşleşmeyi bireyin bir grubun parçası olarak hissettiği bir bağ şeklinde tarif etmiştir ve şunu eklemiştir: *“Özdeşleşen bireyler kendisini o grupta bir hissetmektedir ve bunun sonucunda grubun geleceği bireyin geleceği, grubun amacı bireyin amacı, grubun başarı ve hataları bireyin başarıları ve hataları, grubun prestiji bireyin prestiji olmaktadır.”* (Aktaran: Köse, 2009: 2–3).

1951 yılında Foote bireyin örgütle özdeşleşmesine dayanan bir motivasyon teorisi geliştirmiştir. Yazar insanların üye oldukları gruplar içerisinde başkaları ile özdeşleşme eğiliminde olduklarını ve etraflarındaki sosyal dünyayı sınıflandırdıklarını belirtmiştir. Bu sınıflamalar onlara güdüleyici davranışla sonuçlanan bağlılığın oluşmasında yardım etmiştir (Humphrey, 2009: 13). Dolayısıyla eğer birey kendini örgütün üyesi olarak tanımlarsa, bu kendini tanımlama bireyi örgüt yararına olacak şekilde hareket etmeye motive edecektir (Edwards, 2005: 209). Burada Bartels'in (2006: 5) de vurguladığı gibi dikkat edilmesi gereken nokta örgütsel özdeşleşmenin tanımında “kendini tanımlama” kavramının kullanılmasıdır. Bu kavram daha sonra kendini sınıflandırma kavramına dönüştürülüp Tajfel ve Turner tarafından geliştirilen “Sosyal Kimlik Yaklaşımı”nın

temellerinden biri olmuştur. Bu yaklaşım sonraki bölümde daha ayrıntılı bir şekilde açıklanacaktır.

Yönetim yazınında ise örgütsel özdeşleşmeye ilişkin ilk modeli March ve Simon 1958 yılında ortaya atmış ve özdeşleşmeyi çok düzeyli doğası, öncülleri ve ardılları bakımından incelemişler (Ashforth ve diğ., 2008: 326). Aynı dönemde Herbert Kelman (1958) özdeşleşmeyi bireyin başka kişiler ya da gruplarla kurduğu ilişkinin benimsenmesi şeklinde yorumlamıştır. Yani birey böyle bir ilişkiden türeyen etkiyi kabul ederse, ilişkiden tatmin olur ve kendisini o ilişkinin parçası olarak tanımlarsa o ilişkiyle özdeşleşmiş olur (Tokgöz, 2012: 35–36). Kelman'ın (1958) ifade ettiğine göre örgütsel özdeşleşme örgütlerin durumsal değişim süreçlerinde çalışanda bulunması gereken üç ana özellikten biridir (Aktaran: Tokgöz ve Seymen, 2013: 63). Yaklaşık 30 yıl sonra O'Reilly ve Chatman (1986), Kelman'ın (1958) yaptığı tanımla eş olarak örgütsel özdeşleşmeye duygusal–motivasyonel bakış açılarından yaklaşmışlardır. Onlara göre birey, özdeşleştiği obje ile kurduğu ilişkileri duygusal açıdan tatmin verici olarak algırsa, o ilişkileri çekici görür ve sürdürmek ister (Riketta, 2005: 360).

Kelman'ın çalışmasından sonraki yaklaşık 10 yıl içerisinde bu alanda çalışma yapılmamıştır. 1960'lı yılların sonunda ve 1970'li yılların başlarında özdeşleşme kavramıyla ilgili sınırlı da olsa birkaç önemli çalışma örgütsel özdeşleşmenin daha sonraki araştırmalarına ışık tutmuştur. Özdeşleşme kavramına yeniden ana konu olarak yaklaşan araştırmacılardan birisi olan M. Brown (1969) Kelman'ın (1958) yapmış olduğu tanımdan hareketle; çalışan ile işveren arasında kurulan ilişkinin doğasını örgütsel özdeşleşmeye açısından deneysel olarak incelemiştir. Bu çalışmada M. Brown örgütsel özdeşleşmeyi birey ile örgüt arasındaki belirli bir ilişkiden kaynaklanan bireyin kendini tanımlama biçimi olarak tarif etmiştir (Almeda, 2009: 27). M. Brown özdeşleşmeyi; yönetimin, çalışan ile örgüt arasındaki ilişkiyi korumak amacıyla bireyi etki altına almak için kullanabileceği bir araç olarak ifade etmiştir. Ayrıca özdeşleşmenin dört bileşenden oluştuğunu belirtmiştir. Bunlar; bireyin örgütten hoşlanması, bireyin örgüte sadık olması, birey ile örgütün amaçları arasında bir tutarlılığın ortaya çıkması ve bireyin örgütsel üyeliği kendi benliğine referans yapmasıdır (Humphrey, 2012: 13). Bununla birlikte M. Brown'un özdeşleşme tanımının geliştirilmesine yaptığı en önemli katkı; birey için belirli kimliklerin (ana vatan, iş,

örgüt ve dini bağlılık gibi) diğerleriyle karşılaştırıldığında daha belirgin bir şekilde önem taşımaktadır (Bartels, 2006: 5).

M. Brown'un (1969) çalışmasından bir yıl sonra özdeşleşme kavramı üzerinde ilk çalışanlardan birisi olan Patchen (1970) "*Participation, Achievement and Involvement in the Job*" adlı kitabında örgütsel özdeşleşme teorisini geliştirmiştir. Patchen'in özdeşleşme teorisi üç bileşenden; sadakat, üyelik ve benzerlikten oluşmaktadır. Daha sonra böyle bir kuramsallaştırma bugünlerde yaygın bir şekilde kullanılan Cheney'in (1983) "Örgütsel Özdeşleşme Anketi"ni geliştirmesine önemli bir temel atmıştır (Gautam ve diğ., 2004: 302). Patchen'e göre özdeşleşme olgusu dayanışma içinde olma (üyelikten kaynaklanır), örgüte destekte bulunma (sadakatten kaynaklanır) ve örgüt üyeleriyle paylaşılan ayırt edici özellikleri algılama (benzerlikten kaynaklanır) olmak üzere birbiriyle çok yakından ilişkili olan üç olguyu içermektedir (Miller, M. Allen, Casey ve J. R. Johnson, 2000: 629). Patchen dayanışmayı bireyin örgüte yönelik duyduğu ait olma hissi olarak tanımlarken; desteği, bireyin örgütsel amaç ve politikalara karşı sadakat hissi ve onları koruması şeklinde açıklamıştır (Humphrey, 2012: 14). Ayrıca teorisyene göre paylaşılan özelliklerin (paylaşılan amaçlar gibi) algılanması; bireyin başka bir kişi ile benzerliklerini algılamasına dayalı bilişsel süreçleri içerir (Edwards, 2005: 210).

Aynı yıllarda S. Lee (1969, 1971) özdeşleşmeye ilişkin Patchen'in (1970) yaklaşımından farklı ama benzer kavramları kullanan bir tanımlama yapmıştır. S. Lee (1971: 215) örgütsel özdeşleşmeyi bireyin örgütle kişisel özdeşleşmesinin derecesi olarak tanımlamıştır. Aynı çalışmada yazar özdeşleşme olgusunun ait olma hissi, sadakat ya da paylaşılan özellikler olmak üzere üç ayrı şekilde meydana gelebileceğini öne sürmüştür (Humphrey, 2012: 14). S. Lee'ye göre ait olma hissi; örgüt üyeleri arasındaki amaçların paylaşımından ve örgüt içindeki kişisel ihtiyaçlarının giderilme derecesinden kaynaklanır. Sadakat ise örgütü destekleyen ya da koruyan tutum ve davranışları içermektedir. Son olarak, paylaşılan özellikler şeklinde oluşan özdeşleşme örgütün üyeleri arasındaki niteliklerin benzerliğinden (demografik ya da tutumla ilgili özellikler gibi) ortaya çıkmaktadır (Cüce, 2012: 73). Yazara göre özdeşleşme bireylerin davranışlarını etkileme gücüne sahip olduğundan; örgütün genel başarısında anahtar bir faktör olarak rol oynamaktadır (Tokgöz, 2012: 36). Bundan başka yazara göre özdeşleşme dört temel düzeyde meydana gelebilmektedir (S. Lee, 1969: 327):

1. İşi ifa etmek için gereken çalışma faaliyetleri;
2. Örgüt içindeki alt gruplar;
3. Örgütün kendisi;
4. Dış gruplar.

Bir bakımdan özdeşleşmenin biçimlerini gösteren bu düzeyler daha sonraki yıllarda özdeşleşmenin odakları olarak tanımlanacaktır (Karayiğit, 2008: 21). Bütün bunlara rağmen Bartels'in (2006: 6) de vurguladığı gibi S. Lee'nin örgütsel özdeşleme tanımlanmasında; ait olma hissi, sadakat ve paylaşılan özellikler gibi kelimelerden yararlanması bu kavramı çok geniş kapsamlı yapmaktadır.

Bununla birlikte geleneksel araştırmacılar özdeşleşmenin tanımında bilişsel yönü davranışsal veya duygusal yönlerden ayırmamışlardır. Bu bağlamda Hall, Schneider ve Nygren (1970) ile Schneider, Hall ve Nygren'in (1971) çalışmaları önceki yazarların yaklaşımlarına benzememektedir. Bu çalışmalarda özdeşleşme olgusu farklı bir açıdan ele alınmıştır. Örneğin Hall ve çalışma arkadaşlarının (1970: 176–177) yaptıkları tanıma göre; örgütsel özdeşleşme bireyin amaç ve değerlerinin örgütünükileriyle gitgide daha fazla bütünleşmesi ve uyumlaşması sürecidir. Araştırmacıların bu yaklaşımında amaç ve değerlerin kabul edilmesi ve örgüte karşı duygusal bağlılık hissi şeklindeki iki önemli unsur öne çıkmaktadır (Bartels, 2006: 6). Yani Hall ve çalışma arkadaşları (1970); bireyin öz kimliğindeki örgütsel değer ve amaçların içerilmesiyle örgütle bütünleşen benlik kavramına vurgu yapmışlardır. Diğer taraftan örgütsel amaç ve değerlerin çalışanın değer sistemine dâhil edilmesi örgüte karşı duygusal bağlılık hissini oluşturmaktadır (Köse, 2009: 5). İşle özdeşleşmenin kuramsallaştırmasında bu duygusal bağlılığın kullanılması araştırmacıların yaklaşımını daha önceden bahsedilen çalışmalardan ayırmaktadır (Edwards, 2005: 210).

Bu noktada; Hall ve çalışma arkadaşlarının bu dönemlerde yaptıkları araştırmalar da önemli sonuçlar elde edildiğinden bunları ifade etmekte fayda vardır. İlk olarak, Hall ve çalışma arkadaşları (1970: 180–183) yaptıkları deneysel araştırmada örgütsel özdeşleşmenin çalışan için çok güçlü bir tatmin kaynağı olduğunu ve kıdem ile örgütsel özdeşleşme arasında olumlu bir ilişki olduğunu tespit etmişlerdir. Aynı araştırmacılar bir yıl sonra yaptıkları diğer bir çalışmada ise işe sarılmanın ve işe ilişkin zorlukların (job challenge) örgütsel özdeşleşme ile olumlu bir ilişki içinde olduğunu da

bulmuşlardır (Schneider ve diğ., 1971, Aktaran: Liberman, 2011: 134). Son olarak, yine bir yıl sonra yapılan bir çalışmada Hall ve Schneider (1972: 340–350); işe sarılma, işe ilişkin zorluk, kıdem, bireyin öz imajı, bağlanma ihtiyacı ve tatmin ile çalışanların örgütsel özdeşleşme düzeyleri arasında farklılıklar olduğunu varsaymışlardır. Bu da her bir değişkenin örgütsel özdeşleşmeyle anlamlı ve pozitif yönde ilişkili olduğunu ortaya koymuştur.

Bu bağlamda bahsetmeye değer bir başka çalışma Rotondi (1975a) tarafından yapılmıştır. Rotondi (1975a: 892) örgütsel özdeşleşmenin örgütsel davranış alanında önemli bir konu olduğunu fark ederek kavramı, çalışanların görev yaptıkları örgüt ile özdeşleştikleri bir süreç olarak tanımlamıştır. Ayrıca, örgütsel özdeşleşmenin örgüt için birçok yarar (örgütün amaçlarına bağlılık ve bu amaçları başarma gibi) sağladığına dikkat çekmiştir (Köse, 2009: 5). Diğer taraftan özdeşleşme olgusunu; çalışma grubu ile özdeşleşme, iş ile özdeşleşme ve örgüt dışı ile özdeşleşme olmak üzere üç farklı biçimde ele almıştır ve yönetici ile yönetici olmayan çalışanların örgütsel özdeşleşme düzeylerinin farklı olduğunu ortaya koymuştur (Tokgöz, 2012: 36).

1970’lerde L. Porter ve çalışma arkadaşlarının (L. Porter, Steers, Mowday ve Boulian, 1974; Mowday, Steers ve L. Porter, 1979) özdeşleme kavramını geliştirme çalışmaları çok önemli bir adımdır. Bu araştırmacılar; geliştirdikleri örgütsel bağlılık modelinde özdeşleşmeyi duygusal bağlılığın bir bileşeni olarak ele almışlardır (Riketta, 2005: 359). Ancak böyle bir yaklaşım daha sonra kavramların anlamları arasında karmaşaya neden olmuştur çünkü örgütsel özdeşleşmenin örgütsel bağlılıktan hangi noktalarda farklı olduğu açık bir biçimde ortaya konulmamıştır. Hatta bu çalışmalardan sonra birkaç araştırmacı özdeşleşme ile bağlılığı eş anlamda kullandığından; (Edwards, 2005: 217–218) yazında bu önemli bir problem haline gelmiştir. İki olgunun benzer ve farklı yönleri aşağıdaki bölümlerde detaylı bir şekilde açıklanacaktır.

Örgütsel özdeşleşmeye ilişkin her bir yaklaşım farklı hususlara vurgu yapmasına rağmen genel olarak bu yaklaşımlar bireyin benliğiyle, örgüt karşılaştırıldığında yüksek derecede benzerliğe vurgu yapmışlardır (Bartels, 2006: 6). Bununla birlikte yukarıda bahsedilen yaklaşımlar bireylerin oldukça geniş kapsamlı bir dizi psikolojik durumlarını içermektedir (Edwards, 2005: 210). Dolayısıyla bu tanımlamalardan örgütsel özdeşleşmenin tam olarak ne olduğunu anlamak çok zordur. Ayrıca bu dönemlerdeki

araştırmaların odağı, özdeşleşmenin hangi sonuçları getireceğine (güçlü bir özdeşleşmenin bireyin performans ve örgütün verimlilik üzerinde olası etkileri nelerdir) ya da süreç olarak nasıl oluştuğuna (bireyler örgüt ile nasıl özdeşleşirler) vurgu yapmaktan ziyade özdeşleşmenin belirleyicilerini (birey örgütle niçin özdeşleşmek ister) tespit etmektir (Lieberman, 2011: 133–134).

1980’lerde ise örgütsel özdeşleşme sosyal psikoloji, iletişim ve örgütsel davranış gibi birçok bilim dalı içinde ele alınmış ve geliştirilmiştir (Ricketta, 2005: 359). Bu dönemde örgütsel özdeşleşmeye ilişkin yazında öne çıkan en önemli isimlerden birisi George Cheney olmuştur. Yazar önceki kavramsallaştırmalardan farklı olarak konuya iletişim ve söylem (discourse) bakış açından yaklaşmıştır. Cheney 1982 yılında yazdığı çalışmada özdeşleşme olgusunu hem bir süreç, hem de bir çıktı perspektiften çalışılmasının daha yararlı olacağını belirtmiştir (Aktaran: Lieberman, 2011: 135). Bu bağlamda bir yıl sonraki çalışmasında Cheney (1983: 342) örgütsel özdeşleşme kavramını; *“bireylerin kendilerini sosyal ortamda bulunan unsurlara bağlayan aktif bir süreç”* şeklinde betimlemiştir. Cheney’in 1987 yılında Philip Tompkins ile birlikte yaptığı çalışmada örgütsel özdeşleşme olgusu; hem özdeşleşmenin gerçekleştiği bir süreç olarak, hem de özdeşleşme gelişiminin bir çıktısı ya da nihai sonucu olarak görülmektedir (Edwards, 2005: 211). İnsanlar kendilerini belirli değer temelli kimliklere bağlarlar ve daha sonra söylem vasıtasıyla dünyayı algılarlar (Larson ve Pepper, 2003: 532). Nihai sonuç olan kimlik konuşma sayesinde (süreç) şekillendirilir (Bartels, 2006: 6). Başka bir deyişle iletişim örgütsel özdeşleşmenin oluşumuna neden olmaktadır. Böyle retorik bir yaklaşımın altında yatan temel düşünce; kimliğin istikrarsız olması ve söylem yoluyla değişimlere maruz kalmasıdır (Edwards, 2005: 211).

Yazarın diğer önemli bir katkısı da; ünlü “Örgütsel Özdeşleşme Anketi”ni geliştirmesidir. Gerçekte bu ölçek bireylerin örgütsel özdeşleşme düzeylerini ölçen ilk geniş çaplı kullanılan bir enstrüman haline gelmiştir (Köse, 2009: 6). Cheney (1983), geliştirdiği bu ölçekte örgütsel özdeşleşmeyi (Aktaran: Gautam ve diğ., 2004: 302):

1. Örgütsel üyelikten oluşan bağlanma, ait olma ve gurur duyguları;
2. Örgüte karşı sadakat ve örgütün amaçlarını destekleme;
3. Paylaşılan değer ve amaçlar bakımından birey ile örgüt arasında algılanan benzerlik;

olarak üç boyutta farklılaştırmıştır.

2.1.2. Sosyal Kimlik Yaklaşımı ve Örgütsel Özdeşleşme

Bu kavramsallaştırmaların sonrasında ise özdeşleşmenin tanımlanması sosyal kimlik yaklaşımı çerçevesinde yapılmaya başlamıştır (Van Dick, 2001: 265–283). Bu yaklaşımda sosyal kimlik teorisi ile benlik sınıflandırma kuramı bir araya getirilmiştir (Van Dick, Wagner, Stellmacher, Christ ve Tissington, 2005b: 190). Bu yaklaşımın temellerini kuranlar ise sosyal sınıflandırma, gruplar arası ilişkiler, sosyal karşılaştırma, önyargı ve stereotipler oluşturma konuları üzerine yazan ve sosyal kimlik kuramının kurucusu olarak kabul edilen Henri Tajfel'dir (örn. Tajfel, 1974, 1978; Tajfel ve Turner, 1979). Ayrıca John Turner ile meslektaşları (Turner, Hogg, Oakes, Reicher ve Wetherell, 1987) daha sonra sosyal kimlik kavramıyla ilintili, grup davranışı oluşturmada benlik sınıflandırmasının oynadığı rolü inceleyerek benlik sınıflandırma kuramını kurmuşlardır. Geçen yaklaşık 40 yılda bu kuramlar sosyal psikoloji alanında çok hızlı bir gelişme göstermiştir (Hogg ve G. Vaughan, 2007: 152, 445) ve bu günlerde sosyal davranışı açıklayan orta ölçekli bir yaklaşıma dönüşmüştür (Arkonaç, 2008: 240).

Yaklaşımı oluşturan her iki teori de; gruplar arası davranışı ve gruplar içinde insanların ne zaman, niçin ve nasıl belirli biçimlerde davrandığını açıklamak amacıyla geliştirilmiştir (Çeri-Booms, 2009: 57). Görüleceği gibi bu yaklaşım; grup davranışını kimlik mekanizması yoluyla açıklamaya çalışmaktadır. Günümüzde sosyal psikolojiden gelen bu görüş özdeşleşmeyle ilgili alan araştırmalarında en baskın hale gelmiştir (Kırkbeşoğlu ve Tüzün, 2009: 2). Nitekim örgütsel özdeşleşme kavramsallaştırmanın günümüzde bilinen ve en çok kabul edilen şekli sosyal özdeşleşme olgusundan kaynaklanır (Yeşiltaş, 2012: 16). Dolayısıyla örgütsel özdeşleşmeyi anlamak için sosyal özdeşleşme olgusunun temellerini inşa eden sosyal kimlik yaklaşımdan söz etmek gerekir. Bunun için bu bölümde ilk olarak sosyal kimlik, sosyal sınıflandırma, sosyal karşılaştırma, benlik sınıflandırma ve sosyal özdeşleşme gibi olgular açıklanacaktır. Ardından bu yaklaşım çerçevesinde yapılan örgütsel özdeşleşmeye ilişkin en önemli kavramsallaştırmalardan bahsedilecektir.

2.1.2.1. Sosyal Kimlik Yaklaşımı

İlk olarak Tajfel (1978) ve Tajfel ve Turner (1979) tarafından öne sürülen sosyal kimlik kuramı sosyal psikoloji alanında gruplar arası ilişkileri ve ayrıcalık yapma gibi olguları açıklamak amacıyla geliştirilmiş (Ravelo, 2006: 31) ve örgütsel psikoloji literatürüne grup ve örgüt süreçlerini irdelemek için Ashforth ve Mael (1989) gibi araştırmacılar tarafından uyarlanmıştır (D. Van Knippenberg ve Hogg, 2003: 249). Temelde bu teori bireyin toplum içerisinde kendi benliğini nasıl algıladığını açıklamaya çalışmaktadır (E. Lee, 2011: 13). Turner ve çalışma arkadaşları (1987); bu kuramı bir kişinin bir gruba karşı ilişkisini açıklayan teori olarak nitelendirmiştir (Aktaran: Ravelo, 2006: 31). Bu bağlamda öncelikle teorinin nasıl ve niçin öne sürüldüğünü ve ardından teorinin temel varsayımlarını belirtmek gerekir.

Bu teorinin ortaya atıldığı dönemde gruplar üzerinde çalışan araştırmacılar tarafından; grup yaşantısını başlatan sürecin ne olduğuna dair bir takım modeller önerilmiştir. Modeller arasında öne çıkanlar ise sosyal uyum modeli ile gerçekçi çatışma teorisidir. Birinci modelin geçerliliğini savunan Festinger (1950), A. Lott ve B. Lott (1965) ve Cartwright (1968) gibi araştırmacılar grup oluşumunu tetikleyen en önemli motivasyonel ve duygusal faktörlerin kişilerarası karşılıklı çekicilik ve ihtiyaçlar olduğunu düşünmekteydi (Ravelo, 2006: 32). Başka bir deyişle bireyler; kendi ihtiyaçlarını ve amaçlarını karşılamak için gruplara katılmaya odaklanırlar.

Öte yandan ikinci yaklaşımı destekleyenler arasında ilk olarak Muzaffer Şerif (1966) gelmektedir. Meslektaşlarıyla birlikte yazarın yaptığı meşhur “Robbers Cave” adlı yaz kampı çalışmasından hareketle geliştirilen “Gerçekçi Çatışma Teorisi”; bu dönemlerde gruplar arası davranışı ve grupların ortaya çıkışını açıklayan çok etkili bir yaklaşım olmuştur (Arkonaç, 2008: 238–239). Şerif’e göre grup yapısını oluşturan süreç; bireyin kendi başına ulaşamayacağı türden hedeflerin başarılmasında diğer insanlarla işbirliği kurarak karşılıklı olarak birbirine bağımlı hale gelmesidir (Arkonaç, 2005: 256). Bunun yanında iki grup birbirini dışlayan hedeflere sahip olduğunda, her grubun isteği; diğer grubun zararına olacaktır. Ayrıca yetersiz kaynakların var olması; gruplar arası rekabet ve ayrımcı davranışlar doğuracaktır (Karabey, 2005: 6). Bununla birlikte gruplar arası gerçekçi rekabetin grup dışı ayrımlaşmaya ve dolayısıyla gruplar arası çatışmaya neden olduğunu savunulmuştur (Ravelo, 2006: 32). Öte yandan

grupların birbirine bağımlı olmasını gerektiren ortak hedefleri bulunursa gruplar arası çatışma aza indirgenir. Diğer taraftan grupların işbirliğine başlamalarıyla birlikte grup üyeleri diğer grup üyelerine yönelik arkadaşça tutumlar sergilemeye başlarlar (Hogg ve G. Vaughan, 2007: 436; Karabey, 2005: 6).

Bu modellere karşın sosyal kimlik kuramı; grubun ortaya çıkışı için kişilerarası karşılıklı çekiciliğin ya da çatışan grup hedeflerinin ve rekabetin gerekli ve yeterli olmadığını savunmaktadır (Karabey, 2005: 6; Ravelo, 2006: 31 – 32). Bu bağlamda çeşitli araştırmacıların (örn. Rabbie ve Horwitz, 1969; Tajfel, Billig, Bundy ve Flament, 1971; Billig ve Tajfel, 1973; Turner, 1978) gruplar arası ayrımcılığın daima ortaya çıktığı asgari şartları belirlemek için düzenlediği “minimal grup araştırmaları” (Arkonaç, 2005: 334-340); grupların rekabet edebilecekleri bir hedef bulunmadığı hallerde bile gruplar arası ayrımcı davranışlara girdiklerini göstermiştir (Arkonaç, 2008: 271). Bu deneylerde; açıkça tesadüfi ve hiçbir mana taşımayan bir kıstas üzerinden iki gruba ayrılan deneklerin, dış grup üyelerine kıyasla kendi iç grup üyelerine yönelik taraflı olarak davrandıkları görülmüştür (Haslam, Eggins ve K. J. Reynolds, 2003: 84). İlginç bir şekilde iki grup üyeleri arasındaki farklılıklar abartılırken, grup içindeki benzerliklerde artış gözlenmiştir (Arkonaç, 2005: 340). Denekler; kendilerinin atandıkları grupları başka gruplara göre daha olumlu değerlendirirken, diğer grubu kendilerinden farklılaştıracak şekilde ayrımcı davranmışlardır (Arkonaç, 2008: 271). Tüm bu gözlemler neticesinde; bireyin kendisini belli bir grubun üyesi olarak sınıflandırması, diğer grup üyelerine karşı ayırt edici davranması için yeterli ve gerekli şart olduğu şeklinde sonuca varılmıştır (Karabey, 2005: 7).

İşte bu grup içine yönelik tarafgirlik ve gruplar arası düşmanlığı açıklamak için öne sürülen bu kuram (Humphrey, 2012: 14–15) grup oluşumunun bireylerin sosyal kimlik kazanma arayışı sonucunda meydana geldiğini iddia etmektedir (Hogg ve G. Vaughan, 2007: 341). Tajfel’e göre sosyal kimlik; bireyin bir sosyal gruba üye olduğu, bu üyelikten dolayı algılanan değer ve duygusal öneme bağlı bilincinden kaynaklanan benliğinin oluştuğunu ifade eder (Humphrey, 2012: 15). Bu tanımlamadan yola çıkarak şunu belirtmek gerekir: Birey, ait olduğu grubun göreceli çekiciliği ve saygınlığı konusunda hem kendi kendini değerlendirdiği hem de diğerlerinin değerlendirmelerini dikkate aldığı için toplumda olumlu bir şekilde değerlendirilen (statüsü yüksek) ve pozitif bir sosyal kimlik getirecek gruba katılmaya güdülenir (Hogg ve G. Vaughan,

2007: 341). Sosyal kimlik kuramı açısından bireyi belli bir gruba katılmaya iten faktörler; bilişsel algı düzeyinde işlemekte olan sosyal sınıflandırma ile motivasyonel bir değerlendirme olarak ortaya çıkan sosyal karşılaştırma süreçleridir (Arkonaç, 2008: 240). Bu süreçleri açıklamadan önce sosyal kimliğin tam olarak ne anlama geldiğine değinmekte fayda vardır.

Kişisel kimlik ile birlikte sosyal kimlik, benlik kavramının iki alt kavramlarıdır (D. Van Knippenberg ve Hogg, 2003: 245) ve aslında bu iki kimlik de farazi bilişsel yapılardır (Arkonaç, 2005: 261). Benlik (self-concept); bireyin kendisini nasıl gördüğünü ve nasıl algıladığını ifade eder (Karabey, 2005: 7). Başka bir tanıma göre benlik; bireyin kendisi hakkında bilgilerinin tümüdür (D. Van Knippenberg, B. Van Knippenberg, De Cremer ve Hogg, 2004: 827). Kimlik ise bir kişinin “*Ben Kimim?*” ya da grup olarak bir araya gelen bireylerin “*Biz kimiz?*” şeklindeki sorulara bir cevaptır (Pratt ve Foreman, 2000: 18).

Sosyal kimlik bireyin benliğinin sosyal yönünü temsil eder ve kişisel kimlikten oldukça farklıdır (Ravelo, 2006: 33). Kişisel kimlik bireyi başka kişilerden ayıran sadece o bireye özgü kişisel özelliklerden (psikolojik özellikler, yetenekler ve ilgiler gibi) oluşur (E. Lee, 2011: 14). Sosyal kimlik ise bireyin benliğini grup üyeliği açısından tanımlar (Çeri-Booms, 2009: 58). Diğer taraftan bireyin hem üye olduğu sosyal grupları (bireyin mesleki, çalıştığı örgütü gibi) hem de ait olduğu sosyal kategorileri (bireyin dini, milliyeti, cinsiyeti, desteklediği spor takımı, politik görüşü gibi) içerir (Arkonaç, 2008: 196). Kişisel kimlik; “ben” ve “diğerleri” arasındaki ayrımı açıklarken; sosyal kimlik bir grubun üyeleri arasındaki benzerliklere ve bu üyelerin gruba ait olmayan bireylerden hangi noktalarda farklı olduğuna işaret eder (Ravelo, 2006: 35).

Bununla birlikte iki kimlik arasındaki fark; her birinin ne tür davranışla ilişkili olduğu bakımından gözlenebilir. Tajfel’e göre kişilerarası davranışları grup içindeki ve gruplar arası davranışlardan ayırt etmek gerekir (Arkonaç, 2005: 258). Benlik bir hat üzerinde, bir ucunda kişisel özelliklerden türeyen kişisel kimlik ve diğer ucunda sosyal gruplardaki üyeliklerden türeyen sosyal kimlik olmak üzere yerleştirildiğinde; kişilerarası davranışın kişisel kimlikle ve gruplar arası davranışın sosyal kimlikle ilintili oldukları belirtilmiştir (Haslam ve diğ., 2003: 84).

Sosyal kimlik kuramına göre benliğin bu iki parçası arasında ayrıma neden olan faktörler; sosyal karşılaştırma ve bunun öncülü olan sosyal sınıflandırma süreçleridir (Arkonaç, 2008: 271). İnsanlar kendi çevrelerini oluşturmak ve bu çevre içerisinde kendine ait bir yer bulmak için bu iki süreçten yararlanırlar (Turunç ve M. Çelik, 2010: 188). Birey çevreyi kendisini de dâhil ettiği bir iç grup ve karşısına aldığı bir dış grup olmak üzere farklı kategorilere göre sınıflandırır (E. Lee, 2011: 14) ve ardından bu iki grubu birbiriyle karşılaştırır. Bu süreçlerin sonrasında oluşan çıkarımlar birey için çok önemli rol oynarken tutum ve davranışlarını da etkilemektedir. Bundan dolayı bu süreçleri ayrıntılı bir şekilde betimlemek gerekir.

Süreçlerden ilk olarak çıkarılan sosyal sınıflandırmanın iki işlevi vardır. Birinci işlevi kişinin bilişsel algı düzeyinde sosyal çevreyi düzenlemesi ve yapılandırmasıdır (Karabey, 2005: 7). Sosyal kimlik kuramın ana varsayımına göre toplum millet, ırk, mesleki gruplar, cinsiyet ve din gibi sosyal kategorilerden oluşur (Kim, Chang ve Ko, 2010: 415). Bu kategoriler kişiye; çevresinden gelen bütün yeni bilgileri ve uyarıları kolayca tanımasını sağlayarak; sistematik ölçütler oluşturup seçme ve düzenleme imkânı verir. Böylece kişi çevrede kendisine bir yön bulur (Karabey, 2005: 7) ve çevreye uyum sağlar. Diğer bir ifadeyle; içinde yaşadıkları sosyal dünyayı basitleştirmek için insanlar belli bir grubun üyesi olmak üzere kendilerini sınıflandırır ve uygun gruplarla bağdaştırırlar (Khosravi, Rezvani ve M. Ahmad, 2013: 403). Ayrıca bu sınıflandırma sayesinde kişi çevredeki belirsizlikleri de azaltmış olur (Ullrich, Wieseke, Christ, Schulze ve Van Dick, 2007: 30 – 31).

Sosyal sınıflandırmanın ikinci işlevi ise bireyin kim olduğuna dair bir tanımlama ve değerlendirmeyi ifade eden sosyal kimliğin sosyal kategoriler yoluyla elde edilmesidir (Hogg ve G. Vaughan, 2007: 445). Kişi hem kendini, hem de çevresinde yaşayan başkalarını örgütsel üyelik, din, yaş ve cinsiyet gibi belli sosyal kategoriler içinde gruplandırır (Foreman ve Whetten, 2002: 619). Bu kategoriler, insanların bir grup şeklinde yaptıkları herhangi olası sınıflandırmaları ifade etmektedirler (Penn, 2011: 12). Bireyler farklı kategoriler içinde sınıflandırılabilir ve birbirinden farklı sınıflandırma ölçütleri kullanabilirler. Genel olarak birey kendini olumlu bir şekilde algıladığı grup içinde sınıflandırır ve bu sınıflandırmadan dolayı kendini o grubun sembolik bir üyesi olarak algılar (Tokgöz ve Seymen, 2013: 63).

Bu sınıflandırma sayesinde birey büyük olasılıkla birden fazla sosyal gruba ait olduğunu algılar ve dolayısıyla birden fazla sosyal kimlik edinir (Kim ve diğ., 2010: 415). Sosyal grup, bireylerin çok özel bir amaç için bir araya gelmesiyle oluşur (Hogg ve G. Vaughan, 2007: 466). Sosyal kimlik kuramına göre grup; kendilerini aynı sosyal kategorinin üyeleri olarak algılayan kişiler topluluğudur (Tajfel ve Turner, 1979: 40). Tajfel'e (1982: 20–22) göre sosyal gruplar bireylerin düşünce, duygu ve davranışlarında önemli bir etkidir. Grup aracılığıyla bireye; kendisinin kim olduğu, nasıl davranması gerektiği ve diğerlerinin ona karşı nasıl davranacağı hakkında açıklamalar sunar (Hogg ve G. Vaughan, 2007: 341).

Sınıflandırmanın bir başka önemli sonucu; sosyal gruplara ilişkin stereotiplerin oluşmasıdır. Arkonaç'ın (2005: 99) tarif ettiğine göre sosyal stereotipler bireyin; üye olduğu grup hakkında ya da diğerlerinin üye oldukları başka gruplar hakkında toplum içinde paylaşılan ve açık bir biçimde ifade edilmeyen inançlarıdır. Sosyal sınıflandırma sayesinde birey, kişisel özelliklerden çok ait olduğu sosyal gruptan dolayı o gruba ait özelliklere göre algılanmaktadır (Karabey, 2005: 7).

Sosyal sınıflandırmadan sonra sosyal karşılaştırma süreci işin içine girer. Bireyler kendilerini belli bir grup üyeliği bazında başka kişilerle karşılaştırırlar (Edwards, 2005: 211). Kişi kendi tutum, davranış ve inanışlarını diğer gruplara üye olan kişilerin özellikleriyle kıyaslar (Karabey, 2005: 9). Bu gruplar arası karşılaştırmalar sonucu kişinin sosyal kimliği ve dolayısıyla benliği etkilenir. Grup üyeliği kişiye olumlu veya olumsuz bir sosyal kimlik getirir (Arkonaç, 2005: 263). Birey; belli bir değer yükü taşıyan grup özellikleri üzerinden kendisini bir başka gruba karşılaştırdıktan sonra algılanan farklılıkları grubun lehine görürse olumlu bir sosyal kimlik elde etmiş olur. Aksi takdirde farklılıklar grubun aleyhine olarak algılanırsa; olumsuz bir sosyal kimlik söz konusudur (Arkonaç, 2008: 242).

Kişi anlamlı şeyler yaptığını algılamak ve kendisi hakkında olumlu şeyler hissetmek ister (Hogg ve G. Vaughan, 2007: 152). Böyle bir his onun özsaygısını yükseltir. Birey her zaman olumlu bir özsaygı kazanmak için çaba sarf eder. Bunun sonucu olarak da; kendisini olumlu bir şekilde değerlendirilen sosyal gruplara ait olmak ister (Bartels, 2006: 7). Kişinin üye olduğu gruptan türeyen sosyal kimliği ne kadar

olumlu bir biçimde ayırt edebiliyorsa, birey o kadar yüksek bir özsaygı kazanır (Lupina-Wegener, Drzensky, Ullrich ve Van Dick, 2013: 2).

Kişi; bu kimliği getiren grupta “olumlu ayırt edicilik” (positive distinctiveness) kurulması ve arttırılması için hareket etmeye motive olur (Haslam ve diğ., 2003: 84). Bunun için ise grup lehine olacak değerlendirmeleri yapma eğilimindedir (Edwards, 2005: 211). Yani birey; “bizim” “onlar”dan daha üstün olduğunu görmek niyetiyle üye olduğu grubu daha aşağıda yerleşen gruplarla karşılaştırmak ister (Hogg ve G. Vaughan, 2007: 149). Şunu da belirtmek gerekir: Birey; gruba yönelik tarafgir olmasına rağmen karşılaştırmalar sonrasında memnuniyetsizlik hissederse grubu terk eder ve olumlu bir sosyal kimlik kazandıracak başka bir grubu aramaya başlar (Ravelo, 2006: 34).

Sosyal kimlik kuramının psikolojik temelleri şöyle özetlenebilir (Christ, Van Dick, Wagner ve Stellmacher, 2003: 331):

1. İnsanlar, yüksek bir özsaygı edinmek için güdülenirler;
2. Bireylerin özsaygılarının bir kısmı onların grup üyeliğinden doğan sosyal kimliklerine dayanır;
3. Bireyin yüksek bir özsaygı istemesi, onun grup dışındakilerine kıyasla grup içindekilerini pozitif bir şekilde değerlendirmesine yol açar.

Sosyal kimlik kuramı ileri sürüldükten yaklaşık 10 yıl sonra Turner ve çalışma arkadaşları benlik sınıflandırma (self-categorization) kuramını geliştirmiştir (Van Dick ve diğ., 2005b: 191). Bu kuram, sosyal kimlik olgusunun nasıl oluştuğu ve nasıl işlediği hakkında geliştirilen hipotez ve varsayımlardan oluşur. Ayrıca insanların bir grup olarak toplu halde nasıl hareket edeceklerine cevap vermektedir (Turner ve diğ., 1987: 42). Yine de benlik sınıflandırma teorisi sosyal kimlik kuramından farklıdır. Sosyal kimlik kuramı, ayrımcı davranışlar ve olumlu özsaygı kazanmak için motive olmaya odaklanırken; benlik sınıflandırma kuramı bir grubun neden ortaya çıktığını bilişsel olarak açıklamaya çalışmaktadır (Ravelo, 2006: 35). Öte yandan grup içi süreç ve ilişkilerle de ilgilidir.

Kuramın temel varsayımına göre bireyler kendilerini farklı düzeylerde sınıflandırmaktadırlar (Van Dick ve diğ., 2005b: 191):

1. Tek bir kişi olduğunda, alt düzeyde (kendini başkalarıyla kıyaslar);

2. Belirli bir grubun üyesi olduğunda, orta düzeyde (kendi grubunu ilgili dış gruplarla kıyaslar);
3. İnsanoğlunun bir üyesi olarak ele alındığında ise üst düzeyde (kendini diğer canlı türlerle karşılaştırır) sınıflandırılır.

Bu sınıflandırmalardan sonra oluşan kimlikler arasında hangisi daha belirgin ve göze batan olarak ortaya çıkarsa; bireyin o kimliğe bağlı çıkarlarını hem tanınması için hem de gerçekleşmesi için motivasyonu sağlanır (Haslam ve diğ., 2003: 84). Yani eğer kişi kendini başkalarına benzemeyen bir birey olarak kişisel kimlik yönünden tanımlarsa kendinin ihtiyaçlarını tatmin etme yollarını arayacaktır. Ama eğer kişi kendini belli bir grubun üyesi olarak sosyal kimlik yönünden tanımlarsa; üyeler herkesin o grubun amaçlarını bilmesini ve bu amaçları başarmak için çaba sarf etmesini beklerler (Knight ve Haslam, 2010: 720). Bu düşünceden hareketle Turner; bir grubun, birkaç kişinin aynı sosyal kategorinin üyeleri olarak kendilerini algılamaları sayesinde oluştuğunu öne sürmüştür (Van Dick ve diğ., 2005b: 191).

Bundan başka özdeşleşme olgusunun da sosyal kimlik kavramıyla yakından ilişkili olduğu varsayılmaktadır. Ashforth ve Mael'in 1989 yılındaki çalışmada yazdıkları gibi sosyal özdeşleşme; bireyin "*Ben kimim?*" sorusuna kısmi bir cevap vermesi ve bireyin bir sosyal gruba ait olma algısını ima etmesidir (s. 21). Pek tabiidir ki birey böyle bir soruya birden fazla yanıt verebilir. Böylece büyük ihtimalle bireyin birden fazla grup ile özdeşleşmesi söz konusu olabilir (Kırkbeşoğlu ve Tüzün, 2009: 3).

Özdeşleşme olgusu; bireyin belirli bir gruba neden uyum gösterdiğini, o grubun üyeleri ile niçin işbirlikçi ve müşterek davranışlarda bulunduğunu, bireyler arasında normların paylaşımı ve karşılıklı etkinin oluşumu gibi grup olgularını anlamaya yardım eder (Kırkbeşoğlu ve Tüzün, 2009: 3). Yaklaşımın temel bir düşüncesine göre; insanlar kendi sosyal kimliklerini oluştururken özdeşleştiği grubuna ait tavır, düşünce tarzı ve davranış kalıplarını benimsemektedirler (Çakınberk, Derin ve Demirel, 2011: 92–93). Yuki'nin (2003: 166-183) ifade ettiği gibi sosyal kimlik; bireyin tutum ve davranışlarının üye olduğu sosyal grubun tutum ve davranışlarıyla ne kadar uyum içerisinde olduğunu açıklamaya yardım etmektedir. Yani gruplar sadece dünyanın dışsal vasıfları olarak görünmemekte, aynı zamanda onlar bireyin benlik kavramına katkı

sağlamaktadır (Haslam ve Ellemers, 2005: 41). Kişi bu sosyal grubun ya da sınıfın kaderini kendi kaderi olarak kabul eder ve paylaşır (Kırkbeşoğlu ve Tüzün, 2009: 2–3).

Özdeşleşme olgusu benlik sınıflandırma süreci içinde çok önemli bir rol oynamaktadır. Benlik sınıflandırma sürecinin devreye girmesi için iki şartın yerine getirilmesi gerekir. Bunlar özdeşleşme ve kategorinin belirgin olmasıdır (category salience) (Humphrey, 2012: 16). Özdeşleşme; bireyin belirli bir sosyal kategorinin üyesi olarak o kategoriyle uyum içinde olmasıdır (Van Dick ve diğ., 2005b: 191). Kategorinin belirgin olması kavramı özdeşleşmeyi durumsal etkenlerle ilişkilendirmektedir (Van Dick ve Wagner, 2002: 131). Yani belli bir grup ile sosyal özdeşleşmenin ortaya çıkışı; bireyin o grup üyeliğinden türeyen sosyal kimliğinin duruma göre belirgin olmasına bağlıdır (Van Dick ve diğ., 2004b: 352). Bundan dolayı özdeşleşme sabit ya da belirli bir özellik olarak değil esnek inanç türü olarak düşünülmelidir (Humphrey, 2012: 16).

Diğer taraftan kategorinin belirgin olması, kişinin bilişsel algı düzeyine kolayca ulaşılmasına ve belli bir durum ile uyum içinde olmasına bağlıdır (Van Dick, Wagner, Stellmacher ve Christ, 2005a: 275). Öte yandan belli bir kategorinin önemi; bireyin kişisel özelliklerine, durumsal faktörlere, etrafında ne tür olayların ortaya çıktığına ve insanların bu olaylara yönelik bakış açılarına göre değişmektedir (Çeri-Booms, 2009: 58).

Yukarıda değinildiği gibi kişiler kendilerine ayırt edici ve olumlu bir sosyal kimlik kazandıracak gruplarla özdeşleşmeye motive olurlar (Lupina-Wegener ve diğ., 2013: 2). Özdeşleşme yoluyla bireyler; kendilerini diğer kişilerden ayıran sadece onlara özgü niteliklerle tarif etmenin yanı sıra ait oldukları sosyal grupların niteliklerini benimseyip paylaşırlar (Kim ve diğ., 2010: 415). Yani birey kendisini kişisel özelliklerden ziyade ait olduğu grubun ya da kategorinin üyeleriyle paylaşılan ortak niteliklere göre algılar (Lupina-Wegener ve diğ., 2013: 2). Böyle bir özdeşleşme bireyin belli bir ölçüde kişiselleşme olgusundan vazgeçmesine neden olur (İşcan, 2006: 166).

Her bir kategori için üyelerinden türeyen prototip özellikler mevcuttur (Ashforth ve Mael, 1989: 20). Bu prototip özellikler bireyin sosyal kimliğini belirgin yapıyorsa benlik sınıflandırmasında bir değişim oluşmaktadır (Haslam ve diğ., 2003: 85; Çeri-Booms, 2009: 58). Grubun prototip özellikleri kişisel özellikler olarak içselleştirilir (D. Van Knippenberg ve Hogg, 2003: 246). Birey kendini “ben” yerine “biz” yani grup

açısından tarif eder (D. Van Knippenberg, Van Dick ve Tavares, 2007: 461). Kişisel kimlikten sosyal kimliğe doğru değişim “kimliksizleşme” olarak adlandırılmaktadır (Arkonaç, 2008: 241). Sonuç olarak, bireyin bir gruba üye olması sosyal kimlik ve bu yüzden bireysel kimlik elde etmesini sağlar (Turunç ve M. Çelik, 2010: 188).

2.1.2.2. Sosyal Kimlik Yaklaşımı Çerçevesinde Örgütsel Özdeşleşmenin Kavramsallaştırması

Sosyal kimlik kuramı çalışanın neden ve nasıl bir iş kimliği yaratabileceğini açıklamaktadır (Walsh ve Gordon, 2008: 48). Yukarıda belirtildiği gibi insanlar kendileri hakkında olumlu biçimde değerlendirmeler yapılmasını beklerler. Böyle değerlendirmeleri kazanma yollarından birisi ise yegâne ve öne çıkan bir gruba üye olmaktır. Örgütsel bakış açısından ele alındığında bireyin, başka örgütlere kıyasla en çekici olarak algıladığı örgüte üye olması; onun için olumlu değerlendirmelere yapılmasına neden olacak ve özsaygısını yükseltecektir. Birey örgüte üyelikten dolayı gurur duyacaktır (Dutton, Dukerich ve Harquail, 1994: 240) ve muhtemelen örgüte yönelik olumlu bilişsel önyargıda bulunacaktır (Turunç ve M. Çelik, 2010: 188). Bu sebeple bireyin kişisel kimliği de güçlenmiş olacaktır (Wegge, Van Dick, G. Fisher, Wecking ve Moltzen, 2006: 64).

Sosyal kimlik yaklaşımını ilk defa örgüt ortamına ve örgüt literatürüne başarıyla uyarlayan araştırmacılar Ashforth ve Mael'dir (1989). Ashforth ve Mael'e (1989: 22, 34–35) göre örgütsel özdeşleşme; yapısı bakımından bilişsel-algısal bir kavramdır ve sosyal özdeşleşmenin özel bir çeşidi olarak ortaya çıkmaktadır. Yazarlar; sosyal özdeşleşmeyi “*belli insan grubu ile birlik içinde olma ya da o insan grubuna ait olma algısı*” olarak tanımlamıştır (s. 21). Yazarlara göre örgüt; insanların özdeşleşebilecekleri göze batan bir sosyal kategori olarak rol oynamaktadır (He ve A. Brown, 2013: 14). Teorisyenler benlik sınıflandırma süreci üzerine yoğunlaşarak; örgütsel özdeşleşmenin bireyin, örgütün kaderi ile psikolojik olarak bağlandığını iddia etmişlerdir (Bartels, 2006: 7).

Bu dönemlerde sosyal kimlik yaklaşımını örgütsel özdeşleşmeye yönelik uyarlayan diğer araştırmacılar Dutton, Dukerich ve Harquail (1994) olmuştur. Bu araştırmacılar; yaptıkları özdeşleşme kuramsallaştırmasında Ashforth ve Mael gibi

benlik sınıflandırma süreci üzerine odaklanmışlardır. Bununla birlikte özdeşleşme kavramının tanımlanmasında daha da fazla sosyal kimlik kuramından yararlanmışlardır (Edwards, 2005: 212). Onlara göre örgütsel özdeşleşme; örgüt üyesinin inandığı, örgütü tanımlayan özelliklerle kendini tanımlama derecesidir (Dutton ve diğ., 1994: 239). Bundan başka bu araştırmacılara göre; bireyin benliği ne kadar örgütün özelliklerini içselleştirirse ve ne kadar bireyin örgüt üyeliğinden türeyen kimliği alternatif kimliklere göre belirgin ve merkezi hale gelirse bireyin örgütsel özdeşleşme düzeyi o kadar yüksek olacaktır (Humphrey, 2012: 16).

Pratt; 1998 yılındaki yazdığı çalışmada Dutton ve çalışma arkadaşlarının tanımladıkları örgütsel özdeşleşme kavramını daha fazla bireyin benlik kavramıyla ilişkilendirdi. Yazara göre; bireyin üye olduğu örgüt hakkındaki inançları kendini tanımlayan ve kendine referans olan niteliğe sahip olursa örgütsel özdeşleşme ortaya çıkmış olur (Pratt, 1998: 172). Ayrıca özdeşleşme, bireyin kimliğinin sosyal unsurlarına açıkça atıfta bulunur (Edwards, 2005: 215). Pratt (2001); özdeşleşme sürecini bireyin anlamlandırma çabası olarak yani bireyin üye olduğu örgüt sayesinde hayatı anlamlandıracağını ve başarılı olduğunda örgütle olumlu bir yönde özdeşleşmeye başlayacağını ifade etmektedir (Aktaran: Garmon, 2004: 118).

Rousseau; 1998 yılındaki çalışmasında örgütsel özdeşleşmeyi önceki araştırmacılardan biraz farklı açıdan tanımlamıştır. Rousseau'ye (1998: 218) göre örgütsel özdeşleşme; bireyin kendi benliğini örgüte bağlı olarak kavramasıdır. Ayrıca yazar bu çalışmada özdeşleşmeyi iki farklı sürece ayırmıştır. Bunlar; duruma bağlı özdeşleşme (situated identification) ve derin yapılanmış özdeşleşmedir (deep structured identification). Birincisi; durumsal uyaranların (cues), bireyin örgüt ile ortak çıkarları paylaştığına işaret ettiği zaman ortaya çıkmaktadır (Rousseau, 1998: 218). Bu tür özdeşleşme çabuk bir biçimde kurulabilir ve çoğu zaman geçici niteliktedir (Meyer, Becker ve Van Dick, 2006: 667). İkincisi ise bireyin benliğinde olan değişim ile ilgilidir. Yani bireyin benliği örgütün temel özelliklerini (değerler gibi) içine alır (Bartels, 2006: 8). Derin yapılanmış özdeşleşme ortaya çıktığında öteki özdeşleşmeye göre daha uzun sürmektedir ve durumsal uyaranlara daha az bağımlıdır (Meyer ve diğ., 2006: 667).

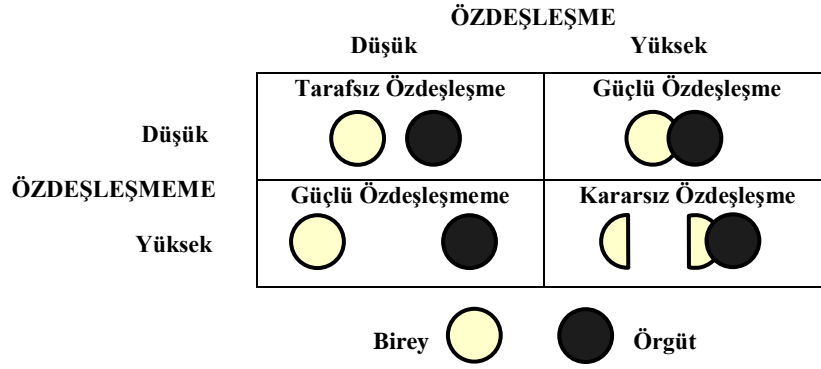
Derin yapılanmış özdeşleşme, duruma bağlı özdeşleşmeden sonra ortaya çıkmaktadır. Çünkü birey önce sosyal kategorinin varlığının farkında olmalıdır ve o kategoriye ilişkin benlik sınıflandırması yapmalıdır. Böylece o kategoriyle daha derin bağlılıklar kurulabilir (Meyer ve diğ., 2006: 670– 671). Nitekim Sluss ve Ashforth'un (2008: 811) vurguladığı gibi örgütsel özdeşleşme; bireyin kendisini örgütün üyesi olarak algılamasından daha fazlasını ima etmektedir [duruma bağlı özdeşleşme]. Yani, bireyin benlik tanımlamasına örgütün dâhil edilme derecesini [derin yapılanmış özdeşleşme] ifade eder. Böyle bir yaklaşım; özdeşleşmenin, sosyal kimlik kuramının aksine, sadece belirli durumlara has olmadığını, süreklilik arz eden bir niteliğe sahip olduğunu önermektedir (Ashforth ve diğ., 2008: 332).

21. yüzyıla geldiğinde ise örgütsel özdeşleşme konusunda en önemli yazarlardan birisi Van Dick olmuştur. Yazara göre; sosyal kimlik ile benlik sınıflandırma kuramlarının bütün varsayımlardan faydalanması; çalışan ile örgüt arasındaki ilişkilerde örgütsel özdeşleşmenin rolünü daha iyi açıklamaya yardım edecektir. Böyle bir yaklaşımın kullanılması; daha geniş bir kuramsal çerçeve getireceğinden ve çeşitli araştırmaların sonuçlarını gerçek örgüt ortamına uyarlamada etkili olacağından faydalıdır (Van Dick, 2001: 277-278). Yazarın dikkat çektiği nokta; benlik sınıflandırma kuramıyla ilgilidir. Yukarıda açıklandığı gibi bu kurama göre bireyler kendilerini farklı düzeylerde sınıflandırmaktadır. Bunlar; alt, orta ve üst düzeylerdir (Bkz. Bölüm 2.1.2.1.). Bu varsayımdan yola çıkarak Van Dick; örgütsel özdeşleşmenin en az dört farklı odağının ya da düzeyinin bulunduğunu öne sürmüştü ve meslektaşlarıyla birlikte yaptığı çeşitli araştırmalarda bunu deneysel olarak başarıyla ispatlamıştır (Van Dick, 2001: 265–283; Van Dick ve Wagner, 2002: 129–149; Christ ve diğ., 2003: 329–341; Van Dick, Wagner, Stellmacher ve Christ, 2004a: 171–191; Van Dick ve diğ., 2005b: 189–218). Araştırmacılara göre bir çalışan; (a) kendi kariyeriyle, (b) çalışma birimi veya grubuyla, (c) bir bütün olarak örgütle ve (d) mesleğiyle veya meslek grubuyla özdeşleşebilir. Kariyeriyle özdeşleşme bireysel ya da alt düzeyde sınıflandırmayı ifade ederken diğerleri grup ya da orta düzeydeki sınıflandırmayı ifade eder (Van Dick ve diğ., 2004a: 193).

Bu farklı düzeylerde gerçekleşen özdeşleşmenin nedenini belki de en iyi şekilde açıklayan Ashforth ve S. Johnson'dur. Bu araştırmacılara göre çalışan; kendisini işe ilişkin çeşitli psikolojik grupların (küçük çalışma takımları, departman, örgüt ya da belli

bir mesleki grup gibi) üyesi olarak algılar (Ashforth ve S. Johnson, 2001: 42). Bir psikolojik grup; aynı sosyal kategoriye ait olduğunu algılayan bireylerden oluşur (Hekman, 2007: 6). Bu düşünceden hareketle bir örgütte çeşitli alt grupların bulunduğu ve dolayısıyla bu gruplardan türeyen çeşitli kimliklerin de var olduğu söylenebilir (Bartels, Pruyn, De Jong ve Joustra, 2007: 175). Yani bir örgütte bireyin kendisini tanımladığına inandığı birbirinin içine geçmiş (nested) kimlikler aynı anda bulunmakta ve bu sebeple çeşitli örgütsel özdeşleşme odağı ya da düzeyi ortaya çıkabilmektedir (Bartels, Peters, De Jong, Pruyn ve Van Der Molen, 2010: 211). Bütün bu düşüncelerden türeyen en önemli çıkarım ise büyük gruplara (örgüt gibi) nispeten küçük gruplarla (çalışma birimi gibi) özdeşleşme olasılığı daha yüksektir çünkü çalışan günlük iş hayatında zamanının çoğunu bu gruplar içinde geçirir. Dolayısıyla düşük düzeydeki kimlikler çalışan için daha belirgin, daha yakın ve daha kesin olarak kabul edilmektedir (E. Lee, 2011: 61).

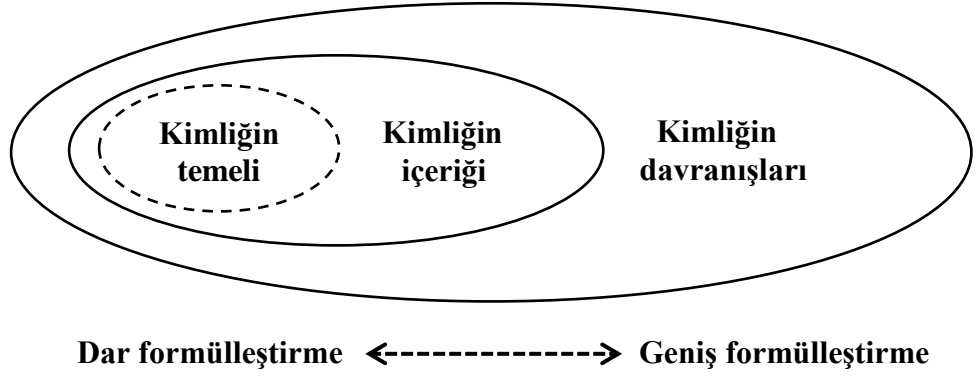
Örgütsel özdeşleşmeye ilişkin bir başka genişletilmiş model Kreiner ve Ashforth tarafından geliştirilmiştir. Yazarlara göre kişilerin örgütle özdeşleşebilecekleri birçok yöntem bulunmaktadır (Kreiner ve Ashforth, 2004: 2–3). Araştırmacılar; yaptıkları bu deneysel araştırmada dört farklı özdeşleşme durumunun var olduğunu tespit etmişlerdir. Bunlar; özdeşleşme, özdeşleşmeme (disidentification), kararsız özdeşleşme (ambivalent identification) ve tarafsız özdeşleşmedir (neutral identification). Bunların her birinin özgün sonuçlarının var olduğu ileri sürülmüştür (Carlin, End ve Mullins, 2010: 75). Birey, kendisinin benliğini tanımlarken; bireysel özelliklerinin, örgütü tanımladığına inandığı özelliklerle benzerliğe sahip olmadığını algılayorsa özdeşleşmeme gerçekleşmiş olur. Bu durum; bireyin kendi benliğinden örgütün temel niteliklerini uzaklaştırmasını içerir. Çalışan; üye olduğu örgütle aynı anda hem özdeşleştiğini hem de özdeşleşmediğini algılayorsa kararsız özdeşleşme ortaya çıkar. Bu durumda kişi kendi benliğinde örgütün bazı yönlerini benimserken diğerlerini reddeder. Son olarak, tarafsız özdeşleşme bireyin örgütüyle ne özdeşleştiğini ne de özdeşleşmediğini ifade eder (Kreiner ve Ashforth, 2004: 3–5). Böyle bir durumda çalışan örgüte yönelik ilgisizlik gösterir. Araştırmacıların geliştirdikleri model aşağıdaki Şekil 2.1’de gösterilmiştir.



Şekil 2.1. Genişletilmiş Özdeşleşme Modeli.

Kaynak: Kreiner ve Ashforth, 2004: 6.

Yakın zamanda Ashforth, Harrison ve Corley (2008) örgütsel özdeşleşme kavramının kapsamını daha da fazla zenginleştirdi. Yazarlar göre örgütsel özdeşleşmenin üç ayrı faktörü bulunmaktadır. İlk olarak, özdeşleşmenin ortaya çıkması için temel kimlik faktörlerin (core identity factors) bulunması gerekir. Bunların arasında kendini tanımlama (Ben “A” örgütün üyesiyim), önem verme (Ben “A” örgütün değerini bilmekteyim) ve duygulanım (affect) (Ben “A” örgütü hakkında olumlu hissetmekteyim) gibi faktörler yer almaktadır. Yani birey öncelikle bilişsel veya duyuşsal olarak örgütün üyesi olduğunu algılamalıdır. İkinci olarak, örgütsel özdeşleşmenin başlıca dürtüleri, aşağıdaki şekilde belirtilen kimlik içeriği faktörleridir (content identity factors). Bu faktörler; merkezi ve ayırt edici niteliktedir; “A” örgütte üye olmanın ne anlama geldiğini ifade eder. Bunlar; değerler (Ben “B”yi önemsemekteyim), amaçlar (Ben “C”yi arzu etmekteyim), inançlar (Ben “D”ye inanmaktayım), stereotipik özellikler (Ben genel olarak “E” yapmaktayım) ve bilgi, beceri ve yeteneklerden (Ben “F”yi yapabilmekteyim) oluşur. Bu aşamadaki özdeşleşme; bireyin örgütün özelliklerini kendisininmiş gibi kabul etmesini içerir. Son olarak, üçüncü faktör olan kimlikten kaynaklanan davranış (behavior identity factors), düşünceden harekete geçiş ile ilgilidir. Bu faktör; “A” örgütle özdeşleşen bireyin davranışlarını (Ben “F” şeklinde davranmaktayım) içerir (Ashforth ve diğ., 2008: 328–331). Bu model; özdeşleşmenin dar tanımlamasından geniş tanımlamasına uzanan bir hat üzerinde aşağıdaki Şekil 2.2’de gösterilmiştir.



Şekil 2.2. Bir Çalışanın Özellikleri ile Örgütün Özellikleri Arasında Hipotez Edilmiş Bir Bağlantı.

Kaynak: Almeda, 2009: 25.

2.1.3. Örgütsel Özdeşleşmenin Tanımlanması

Günümüzde bile örgütsel özdeşleşmeye ilişkin görüş birliği olmaksızın birçok tanım bulunmaktadır. Bütün bu değişik tanımlar; örgüt üyesinin örgüt üyeliğini benliğiyle ya bilişsel olarak (örneğin kendini örgütün parçası olarak hissetmek, örgütün değerlerini içselleştirmek), ya duyuşsal olarak (üyelikten gurur duymak) ya da her iki şekilde birden ilişkilendirerek ifade etmeye çalışmaktadırlar (Riketta, 2005: 361). Ayrıca bütün bu tanımlar birey-örgüt ilişkisini bireyin benliği açısından açıklamaktadır ve bunların doğrultusunda bireyin benliği üzerinde örgüt üyeliğinin etkileri farklı yönlerden araştırılmaktadır (Karabey, 2005: 17).

Bununla birlikte Edwards'ın (2005: 213) vurguladığı gibi özdeşleşmenin doğası bir tanımlamadan diğerine büyük ölçüde değişmektedir. Örneğin daha önceki bölümlerde belirtildiği gibi bazı özdeşleşme tanımlarının (örn. S. Lee, 1969, 1971; Patchen, 1970; L. Porter ve diğ., 1974) işe sarılma, sadakat ve bunlara benzer davranışsal değişkenleri içermesi kavramı anlam açısından çok karmaşık yapmaktadır. Bu ise özdeşleşmenin gerçekten ne tür öncüller ve ardıllara sahip olduğunu belirlemede engel teşkil etmektedir. Diğer taraftan başka tanımlar özdeşleşme olgusunu çok dar bir bakış açısından ele almaktadır. Bunlar arasında tipik bir örnek; bazı araştırmacıların özdeşleşme kavramını sadece bilişsel ve davranışsal bir olgu ya da duygusal boyutlar içermediğine inanarak ele almasıdır (örn. Ashforth ve Mael, 1989: 35). Bunun için; bu konuyla ilgili yapılacak bir araştırmada, amacına uygun olarak belli tanımların kullanılması daha uygundur (Bartels, 2006: 9).

Genel olarak çoğu araştırmacılar; örgütsel özdeşleşmenin, bireyin sosyal kimliğinin bir parçası ve örgütsel kimliğinin bir çıktısı olduğunu kabul etmektedirler (Çakınberk ve diğ., 2011: 93). Başka bir ifadeyle birey kendini tanımlamak için örgütün kimliğini kullanırsa örgütsel özdeşleşme gerçekleşmiş olur (Ravishankar ve Pan, 2008: 223). Bu çalışmanın amacı; örgütsel özdeşleşmeye ilişkin hangi tanımın en iyi olduğunu saptamak ya da bu olgu ile ilgili yeni bir kavramsallaştırma yapmak değildir. Bu nedenle bu çalışmada Mael ve Ashforth tarafından (1992: 105) özdeşleşmenin bilişsel bir süreç olduğu şeklindeki tanımı esas olarak ele alınmıştır. Bununla birlikte bazı yazarların dikkatini çeken özdeşleşmenin duygusal yönü de (örn. Bergami ve Bagozzi, 2000: 556 – 557; Van Dick, 2001: 270; Christ ve diğ., 2003: 331) olguyu tam olarak açıklamak için önemli olarak varsayılmıştır. Bu çerçevede bu bölümde örgütsel özdeşleşmenin tanımlanması yapılacak ve örgütle özdeşleşen bir bireyde ne gibi nitelikler bulunması gerektiği ile ilgili açıklamalara yer verilecektir.

Örgütsel özdeşleşmeye ilişkin en çok kabul gören tanımlama Ashforth ve Mael tarafından yapılmıştır (Ricketta, 2005: 359). Ashforth ve Mael (1989: 21–22) tarafından yapılan bu tanımda örgütsel özdeşleşme; sosyal özdeşleşmenin özel bir türüdür. Bu bağlamda örgütsel özdeşleşmeyi, bireyin kendini örgütün bir parçası olarak algılaması ya da örgüte ait olduğunu hissetmesi şeklinde tanımlamışlardır. Yani örgütsel özdeşleşme, bireyin sosyal kimliğinin uzantısı olup onun belli bir grup sınıflamaya ait olduğunun algılanmasıdır (Mael ve Ashforth, 1992: 104–105). Nasıl ki sosyal özdeşleşmeyle birey kendi tutum ve davranışları için bir temel oluşturuyorsa aynı şekilde örgütsel özdeşleşmeyle de birey için örgüte yönelik tutum ve davranışlar oluşturmada da bir temel sağlamış olur (D. Van Knippenberg ve Van Schie, 2000: 138). Özdeşleşme, çalışanın benliğinin örgüt üyeliğine ne derecede bağlı olduğunu anlamaya yardım eder (Karabey ve İşcan, 2007: 232). Dahası örgütsel özdeşleşmenin güçlenmesi için örgüt üyelerinin kendilerini farklı, merkezi ve kalıcı özelliklere sahip bir sosyal grup (bu örnekte örgüt) içinde sınıflandırmaları gerekmektedir (Dutton ve diğ., 1994: 243). Böyle sınıflandırma gerçekleştiğinde örgüt içi-örgüt dışı ayrımı ortaya çıkmaktadır. Bunun sonucunda örgütle özdeşleşen birey, örgütün diğer üyelerine yönelik tarafgirlik gösterir ve destekleyici davranışlarda bulunarak onlarla uyum içinde olmaya gayret eder (Dukerich, Golden ve Shortell, 2002: 511).

Örgütsel özdeşleşme; birey, örgütünün kabul ettiği davranış kalıplarını benimsediğinde ve örgütüyle bağlı olduğunu hissettiğinde ortaya çıkar (Çakınberk ve diğ., 2011: 91). Başka bir deyişle çalışanın istekleriyle, örgütü destekleyen davranışları birbiriyle örtüşecektir. Bunun sayesinde birey örgüt yararına olacak davranışlarda bulunacaktır (Boen, Vanbeselaere ve Cool, 2006: 548). Bununla birlikte özdeşleşmenin ortaya çıkması için bireyin örgütün değer ve amaçlarına benzeyenleri özümsemesi gereklidir (Miller ve diğ., 2000: 628). Özdeşleşen birey örgütün başarılı ve başarısız olduğu durumlarda bile örgütle aidiyet ve birlik içinde olur (Özdemir, 2010: 240).

Örgütsel özdeşleşme düzeyi yüksek ise örgüt üyeliği bireyin benliğinde merkezi bir rol oynamakta ve kişinin başka sosyal kategorilerdeki üyeliğinden daha anlamlı olmaktadır (Karabey ve İşcan, 2007: 232). Yani çalışan, örgütü çekici olarak algıladığından dolayı onunla özdeşleşir. Çünkü ait olma ihtiyacının giderilmesi bireye bir anlamda memnuniyet hissini kazandırır (Çakınberk ve diğ., 2011: 91). Diğer taraftan örgüt kendi çekiciliğini kaybetmemek için çalışanın örgüte yönelik bağlılık duymasını sürekli sağlamalıdır. Böylece çalışan örgüte karşı daha fazla sorumlu olduğunu algılar (Balay, 2000: 100). Oysa bireyin örgüte karşı sorumluluk hissetmesi onun örgüte karşı bağımlılık duygusuna da doğurur. Bağımlılık duygusu örgütsel özdeşleşmenin öncülü olarak görev yapmakta (O'Reilly ve Chatman, 1986: 492–499) ve bireyin öz-saygısının seviyesini yükseltmektedir (Benkhoff, 1997: 118–119).

Bunun yanında örgütsel özdeşleşmenin temeli olan örgütsel kimliği kabul etme bireyin "*Ben neyi savunurum?*" sorusuna cevap vermesini sağlar (Dukerich ve diğ., 2002: 509). Burada önemlisi olan örgütsel kimliğin başkalarının değil de çalışanın kendisi tarafından olumlu bir şekilde algılanmasıdır. Bu noktada örgüt üyesinin örgüt kimliğinin ne olduğuna dair öznel inançları şeklinde tanımlanan; algılanan örgütsel kimlik olgusu (Garmon, 2004: 98) büyük önem taşımaktadır. Algılanan örgütsel kimlik çalışan için kendini tanımlamanın; öz-süreklilik (self-continuity), öz-ayırddedicilik (self-distinctiveness) ve kendini geliştirme (self-enhancement) şeklindeki üç ilkesini yerine getirdiğinde çekici gözüktür (Dukerich ve diğ., 2002: 509).

Örgütsel özdeşleşme işgörenin örgüt hakkında kişisel bakış açısıdır. Yani kişinin üye olduğu örgütü hakkında düşünceleri ile ilgilidir. Birey kendini örgütün bir parçası olarak algılasa ve örgütsel başarı ve başarısızlıkları kendisininmiş gibi kabul ederse

özdeşleşme olgusu gerçekleşmiş demektir (Çakınberk ve diğ., 2011: 91). Yani özdeşleşme; örgüt imajı ile bireyin öz imajının üst üste gelmesi olarak düşünülebilir (Çeri-Booms, 2012: 177). Nitekim Dutton ve çalışma arkadaşlarının (1994: 241–242) yaptığı tanıma göre örgütsel özdeşleşme bireyin, örgütü tanımlamak için inandığı aynı niteliklerle kendini tanımlama derecesidir. Böylece bir yönden özdeşleşen birey kendini örgütüyle kişileştirmektedir (Mael ve Ashforth, 1995: 312).

Son olarak, Olkkonen ve Lipponen'e (2006: 203 – 204) göre bireyin örgütüyle özdeşleşme düzeyi, onun örgütün çıkarlarına yönelik ne seviyede uygun hareket ettiğine bağlıdır. Örgütüyle özdeşleşen çalışan işinde daha yüksek performans sergilemeye özendirilir (Herrbach, 2006: 630). Örgütle özdeşleşen birey örgüt kararlarını kabul eder, örgütsel normlara uygun davranış biçimlerini benimser ve örgütün amaç ve değerlerini kendininkileriyle karşılaştırıp benzer alanları algılar (Tüzün ve Çağlar, 2008: 1012).

2.2. ÖRGÜTSEL ÖZDEŞLEŞMENİN ÖNEMİ

Örgütsel özdeşleşme hem örgütü, hem de örgütün üyelerini etkilediğinden her iki taraf için büyük önem taşımaktadır (İşcan, 2006: 162). Birey açısından özdeşleşme olgusunun meydana gelmesinin ana nedeni; ait olma gereksinimini karşılamak ve sahip olduğu belirsizliği azaltmak arzusudur (Çakınberk ve diğ., 2011: 91). Bir çalışma örgütüne ait olma bireyin çeşitli sosyal gruplara üyeliklerinin en önemli çeşitlerindedir. Çünkü birey kendi zamanının çoğunu diğer gruplara nispeten örgütte geçirir ve bireyin geçimi örgütün servetine ve işte sergilediği performansın niteliğine bağlıdır (Bergami ve Bagozzi, 2000: 555). Bununla birlikte Mael ve Ashforth'un (2001: 200-201) bahsettiği gibi örgütsel özdeşleşme birey için çalışma yaşamını daha anlamlı hale getirebilir ve bireyin potansiyelini maksimuma çıkarabilir. Özdeşleşen birey kendini örgüt varlığının bir parçası olarak algıladığı için daha büyük bir bütüne çaba sarf ettiğini düşünür (Rousseau, 1998: 219).

Diğer taraftan örgütler; özdeşleşmenin çalışanların performansı üzerinde etkili olduğuna inandıkları için çalışanların özdeşleşme hissini güçlendirmek isterler (Tüzün ve Çağlar, 2008: 1012). Çünkü yönetim için özdeşleşmenin avantajı; bireyin, alacağı bütün kararlarda denetimin bulunmadığı hallerde bile; örgütün en üst düzey çıkarları adına çaba sarf etme olasılığını ifade etmektedir (Miller ve diğ., 2000: 628). Ayrıca

bireyin örgütle özdeşleşmesi; hem birey için (örgütle ilgili öz-saygı ve öz-değerin yükselmesi gibi), hem de örgüt için (örgüt adına oldukça çok çaba, bilgi ve beceriler sarf eden güçlü insan sermayesine sahip olunması; işbirlikçi çalışma tarzının kurulması gibi) olumlu sonuçlar getirebilir (Carmeli, Gilat ve Waldman, 2007: 973).

Birey örgütüyle ne kadar fazla özdeşleşirse örgütsel bakış açısından o kadar fazla düşünmeye ve hareket etmeye başlar veya örgüt yararına o kadar fazla çaba sarf eder (Christ ve diğ., 2003: 331). Bunun nedeni; örgütle özdeşleşen bireyin örgüte yarar sağlayacak davranışların kendisi içinde de yararlı olacağına inanmasıdır (Dukerich ve diğ., 2002: 511). Böyle bir çalışan örgütsel değer ve amaçlara güçlü bir şekilde inanır ve onları kabul eder veya işini isteyerek yapar (Meydan ve Polat, 2013: 30). O, örgütsel hedefleri kendi bireysel hedefleri olarak kabul eder (Tüzün ve Çağlar, 2008: 1016). Bu demektir ki birey için örgütsel çıkarlar kendisininmiş gibi kabul edilir (Karabey ve İşcan, 2007: 233). Buna ilave olarak örgütsel özdeşleşme; yönetim açısından çalışanların davranışlarını yönlendirebilecek ve koordine edebilecek mevcut yollarından biri olarak kabul edilmektedir. Çünkü özdeşleşme bireyin örgüt kimliğine ve değerlerine yönelik uygun davranışlarını artırabilme gücünü gösterir (Shamir ve Kark, 2004: 115). Diğer taraftan örgütsel özdeşleşme olgusunun araştırılması, yönetim açısından; neden bazı örgüt üyeleri örgüt yararına olabilecek işbirlikçi davranışlarda bulunurken diğer üyelerin böyle yapmadığına dair bir bakış açısı kazandırır (Dukerich ve diğ., 2002: 507).

Örgütüyle özdeşleşmeyen bireylere göre özdeşleşenler, örgüt adına yaptıkları işleri daha anlamlı olarak görmekte ve daha yüksek düzeyde motivasyona sahip olmaktadır (Mael ve Ashforth, 2001: 200–202). Buna ilaveten özdeşleşme aracılığıyla örgüt açısından önemli bir husus olan işgörenin verimlilik düzeyinin artmasıyla birlikte birey için önem taşıyan duyuşsal olarak kendini iyi hissetme de başarılıdır (Çakınberk ve diğ., 2011: 91). Yetim'in (2010: 46) ifade ettiği gibi işle ya da örgütle özdeşleşen birey huzur ve mutluluk elde ettiğinden dolayı işyerini kendinin eviymiş gibi görür ve işe her gün heyecanla gider. Böyle bir durum örgütlerin yönetimi için çekici gözükmemektedir çünkü çalışan işte büyük ihtimalle verimli olacaktır.

Güçlü örgütsel özdeşleşme; örgütsel bağlılık ve uzun süre boyunca örgüte sadakat gibi olumlu tutumlar geliştirilmesini sağlar (Boutwell, 2003: 3). Yönetim açısından

diğer önemli olan olumlu sonuçlar arasında; iş tatmini, işbirliği davranışı ve örgütsel vatandaşlık davranışı sıralanabilir (Tümer, 2010: 55). Yüksek düzeyde örgütüyle özdeşleşen bireyler, örgüt dışındaki kişilerle sürdürdüğü ilişkilerde kendilerini örgütün temsilcisi olarak algılamakta, iş ile ilgili ve stratejik kararlarında örgütün çıkarlarına öncelik vermekte, örgütün değer ve amaçlarını reddedenlerden kendilerini izole etmektedirler (Miller ve diğ., 2000: 629).

Günümüzde küçülme, yeniden yapılanma, dış kaynak kullanımı, örgütteki hiyerarşik kademelerin azalmasıyla örgütün yataylaşması, takım çalışmasına önem verilmesi ve rekabet edebilmek için rakipleriyle bile ortaklık veya ittifak kurma gibi eğilimler; örgütleri esnek ve merkezi olmayan yapılara dönüştürmekte, geleneksel örgüt formları bozulmakta ve dolayısıyla bürokratik yapılar yok olmaktadır (İşcan ve Naktiyok, 2005: 22–27, 49). Böyle belirsiz bir ortam nitelikli çalışanların, örgüte sadakatini sağlanması zorlaştırmıştır. Dolayısıyla örgütün varoluş sebebi ve vizyonu ile içselleştirilmiş bilişsel bir yapı (kısacası örgütsel kimlik algısı) daha da önemli hale gelmiştir. Bu durumda örgüt, üyelerinin zihninde ve kalbinde yer kazanmak zorundadır (Albert, Ashforth ve Dutton, 2000: 13).

Sonuç olarak çağdaş, dinamik ve değişik çevre koşulları altında faaliyet gösteren örgütler yaşamlarını devam ettirmek suretiyle kuvvetli bir şekilde özdeşleşen insan sermayesine gereksinim duymaktadırlar. Böyle çalışanlar, örgütsel hedeflerin başarabilmesi için gayret edecek ve uzun süre boyunca örgüt bünyesinde görev yapacaktır (Polat, 2009: 19). Tüm bu açıklamaların sonucunda örgütsel özdeşleşmenin bugünkü örgütlerin insan kaynakları departmanları için stratejik bir konu olarak rol oynadığı söylenebilir.

2.3. ÖRGÜTSEL ÖZDEŞLEŞMENİN BOYUTLARI

Güncel araştırmacıların çoğu tarafından kabul edilen görüşe göre; örgütsel özdeşleşme olgusunun bilişsel, duyuşsal, değerlendirici ve davranışsal olmak üzere dört ayrı boyutu vardır (Edwards, 2005: 213). Gerçekte birey; düşünce, duygu ve davranışlar sayesinde örgüt ile özdeşleşebilir (Humphrey, 2012: 18). Bu düşünceden hareketle Van Dick (2001: 271); Ashforth ve Mael'in, yaptıkları örgütsel özdeşleşme tanımında yalnızca bilişsel boyutu vurguladıklarını ve sosyal kimlik yaklaşımının bütün

varsayımlardan yeterince yararlanamadıklarını ileri sürmüştür. Sosyal kimlik yaklaşımı açısından örgütsel özdeşleşme kavramının en az üç unsuru içermesi gerektiğini iddia etmiştir (Tüzün ve Çağlar, 2008: 1013). Christ ve çalışma arkadaşları (2003: 331) bu boyutları şöyle açıklamıştır:

1. Bilişsel boyut; bireyin, belli bir gruba üye olduğuna dair bilgisidir.
2. Duygusal boyut; bireyin üye olduğu gruba duygusal olarak bağımlı olmasıdır.
3. Değerlendirici boyut; grubun içerisinde ya da dışarısından gelen grup ile ilgili değerlerin çağrışımıdır.

Diğer araştırmacılar bunlara ilave olarak örgütsel özdeşleşmenin davranışsal unsurunu da eklemişlerdir (Van Dick, 2001: 270; Van Dick ve diğ., 2004a: 173). Bu boyut; bireyin örgütüyle özdeşleşmesinden türeyen belli durumlarda belli davranış biçimlerini ifade etmektedir (Ravelo, 2006: 38–39). Bununla birlikte Ashforth ve çalışma arkadaşlarına (2008: 331) göre davranış, özdeşleşmenin gerekli unsurundan çok “olası bir çıktısı” olarak görünmelidir.

Van Dick’e (2001: 272) göre bireyin örgütle özdeşleşmesi için ilk olarak onun kendisini örgütün üyesi olarak algılaması (bilişsel boyut), bunun ardından örgütten olumlu etkilenmesi (duygusal boyut), örgüt özelliklerini olumlu değerlendirmesi (değerlendirici boyut) ve örgütü destekleyecek davranışlarda bulunması (davranışsal boyut) gerekir. Birey, kendisini tanımlarken üye olduğu örgütü ne kadar yakın ve benzer olarak algırsa onun örgütüyle özdeşleşme düzeyi o kadar yüksek olur ve örgüte yönelik duyuşsal ve davranışsal adanması da artar (Tüzün ve Çağlar, 2008: 1016).

2.4. ÖRGÜTSEL ÖZDEŞLEŞMENİN BAZI ÖNCÜLLERİ VE ARDILLARI

Bu çalışmanın amacı; örgütsel özdeşleşmeye ilişkin yabancı ve yerli yazında yapılan çalışmalarının sonucunda elde edilen bütün öncüllerini veya ardıklarını tespit etmek değildir. Çünkü bu konu kapsamı açısından çok büyüktür ve ayrı bir çalışmada yapılması daha doğru olacaktır. Böyle bir çalışma özellikle Türk literatürü için şüphesiz çok önemli bir katkı sağlayacaktır. Nitekim literatürde bu tür çalışmalar daha önce de çok geniş ve iyi bir biçimde yapılmıştır (Riketta, 2005; He ve A. Brown, 2013; ayrıca bkz. Polat, 2009; Güteryüz, 2010). Bu nedenle; bu bölümde çalışma amacına uygun

olarak örgütsel özdeşleşmenin başlıca düşünülen öncülleri ve ardılları ve bazı araştırmacıların çalışma sonuçları dile getirilecektir.

2.4.1. Örgütsel Özdeşleşmenin Öncülleri

Örgütsel özdeşleşmenin olumlu ve olumsuz olmak üzere iki tür yordayıcıları bulunmaktadır. Olumlu öncüller arasında destekleyici bir duyuşsal yapım, pozitif ortam, işbirliği, işe yönelik motivasyon, benimseme ve memnuniyet, örgüte yönelik bağlılık ve sadakat yer almaktadır. Diğer taraftan, olumsuz öncüller; iş stresi ve aşırı iş yükü gibi etkenlerden oluşmaktadır (O'Reilly ve Chatman, 1986: 492 - 499).

Örgütsel özdeşleşmenin başta gelen belirleyicileri arasında çalışanın örgüt içindeki bir grupta algılanan benzerlikleri sayılabilir. Çünkü birey örgütün tamamıyla değil, belli bir çalışma grubuyla işe ilişkin ortak kader ve geçmişe sahiptir (D. Van Knippenberg ve Van Schie, 2000: 140). Diğer yönden çalışanın örgütüyle özdeşleşme düzeyi; iki taraf arasında ne kadar temasın gerçekleştiğine ve bireye olumlu bir benlik kazandıracak örgütle özdeşleşme isteğine bağlıdır (Webber, 2011: 120).

Bazı demografik ve kişisel değişkenlerin de örgütsel özdeşleşme olgusunu etkilediğini bulunmuştur. Örneğin örgütsel kıdem örgütsel özdeşleşmeyi pozitif yönde etkilemektedir (İşcan, 2006: 163). Kreiner ve Ashforth'un (2004: 18–20) 330 çalışan üzerinde yaptıkları deneysel bir çalışmada; bireylerin olumlu ruh hali (positive affectivity) ile özdeşleşme ihtiyacı (need to identify), örgütsel özdeşleşmeyi olumlu yönde, sinizm ile rol içi çatışması ise örgütsel özdeşleşmeyi olumsuz yönde etkilemektedir.

Örgütsel düzeydeki birkaç faktör de örgütsel özdeşleşmenin öncülleri olarak hareket etmektedir. Örneğin bazı çalışmalara göre örgütün dış imajını (Dutton ve diğ., 1994: 250; Dukerich ve diğ., 2002: 527; Karabey, 2005: 96) ya da dış prestijini (Bergami ve Bagozzi, 2000: 573; Smidts, Pruyn ve Van Riel, 2001: 1058; Lipponen, Helkama, Olkkonen ve Juslin, 2005: 108; Carmeli, Gilat ve Weisberg, 2006: 92) çekici şekilde algılayan çalışanlar örgütüyle daha güçlü özdeşleşmektedir. Smidts ve çalışma arkadaşları (2001: 1056–1057); bir kâr amacı gütmeyen müşteri hizmetleri şirketi, bir ulusal çapta faaliyette bulunan havagazı, su ve elektrik şirketi ve bir banka üzerinde yaptıkları çalışmada çalışanlar arasında; hem iletişim ikliminin hem de iletişim

içeriğinin örgütsel özdeşleşmeyi büyük ölçüde etkilediklerini bulmuşlardır. Ayrıca iletişim ikliminin iletişim içeriğine göre örgütsel özdeşleşme üzerinde daha merkezi bir rol oynadığına dair bulgulara ulaşmışlardır.

Tüzün ve Çağlar (2009: 284) 545 banka çalışanı üzerine yaptıkları bir araştırmada algılanan örgütsel kimliğin çekiciliği ile örgütsel özdeşleşme arasında pozitif bir ilişki olduğunu ve güvenin bu ilişkide aracı etkiye sahip olduğunu bulmuştur. Turgut, Tokmak ve Güçel (2012: 251) özel bir üniversitede görev yapan 214 öğretim üyesi üzerinde yaptıkları bir çalışmada dönüştürücü liderliğin örgütsel özdeşleşme üzerinde olumlu etkiye sahip olduğunu, bunun sonucunda da algılanan örgütsel itimat derecesinin yüksek olduğunu tespit etmişlerdir.

Zagenczyk, Gibney, Few ve K. Scott (2011: 274–275) yaptıkları iki ayrı deneysel araştırmada şunu vurgulamışlardır: Örgüt tarafından psikolojik sözleşmenin ihlal edilmesi; çalışmada, kendi çabalarına hiç önem verilmediği algısına yol açacaktır. Bunun ise düşük düzeyde örgütsel özdeşleşmeye neden olduğunu ve algılan örgütsel desteğin bu ilişkide aracı etkiye sahip olduğunu belirlemişlerdir.

2.4.2. Örgütsel Özdeşleşmenin Ardılları

Olumlu bir şekilde başarılan örgütsel özdeşleşmenin birçok pozitif çıktıları bulunmaktadır. Örneğin örgütle güçlü bir şekilde özdeşleşen işgören sahip olduğu örgütsel aitlik duygusunu daha da güçlendirir, örgütün yararına kararlar verir, örgütün önem verdiği değer ve inançlara uygun olarak hareket eder. Ayrıca örgüte bağlılığı artar, birbiriyle uyum içinde olan bir şebekenin parçası olur, örgütün başka üyelerine yönelik sadakatle davranır ve kendisine öz-saygısı gelişir (Lieberman, 2011: 137). Örgütsel özdeşleşme ortaya çıkarken çalışanlar örgütün lehine olan davranışlarda bulunmakta, örgütün amaçlarını paylaşmakta ve genelde bu amaçlara ulaşmak için gayret göstermektedirler (Ravelo, 2006: 40). Kendisinden beklenenden daha fazla çaba sarf ederek verimlilik düzeylerini yükselmeye başlamakta (Çakınberk ve diğ., 2011: 93), işten memnuniyet düzeyleri yükselmekte, örgütün menfaati adına daha fazla rol dışı davranışlarda bulunmakta, bu nedenle müşteri tatmini ve sadakati artmakta ve dolayısıyla örgütün genel performansı da iyileşmektedir (Mael ve Ashforth, 2001: 197).

Literatürde örgütsel özdeşleşmenin işten ayrılma niyeti ile çok yakından ilişkisi olduğu düşünülmektedir. Birey ile örgüt arasındaki sosyal mübadele kuramı perspektifinden alınan psikolojik ilişkiler birey açısından tatmin edici olursa çalışan böyle ilişkileri devam ettirmek için motive olur. Aksi takdirde birey ya işten ayrılarak ya da devamsızlık ve işe geç gelme gibi olumsuz davranışlarda bulunarak bu ilişkileri kesmek isteyecektir (D. Van Knippenberg ve diğ., 2007: 460). Öte yandan sosyal kimlik yaklaşımı açısından da işten ayrılma olgusu ile ilgili açıklamalar bulunmaktadır (Van Dick ve diğ., 2004b: 352). Örgütle güçlü özdeşleşen birey, kendinin kimliğinin örgüte bağlı olduğunu ve işten ayrılma gibi davranışların örgüte zarar getireceğini algıladığı için yüksek bir derecede işte kalma niyetine sahip olacaktır (D. Van Knippenberg ve diğ., 2007: 461–462). Bununla birlikte eğer çalışanın bireysel veya grup bazındaki istekleri örgüt adına hareket edenler tarafından tanımlanmazsa ya da yerine getirilmezse o zaman onun örgütle özdeşleşme düzeyi azalacaktır (Knight ve Haslam, 2010: 720) ve dolayısıyla işten ayrılma niyeti söz konusu olacaktır.

Olkonen ve Lipponen (2006: 202–215) 160 çalışan üzerine yaptıkları bir çalışmada örgüt odaklı süreçte; adaletli dağıtım, dürüst ve yönetici odaklı etkileşimin örgütsel özdeşleşme ile pozitif yönlü ilişkide olduğunu ve örgütsel özdeşleşmenin işten ayrılma niyeti gibi örgütsel düzeydeki çıktılarla negatif yönlü ilişkisi olduğunu ortaya çıkardılar. Yüksek düzeyde örgütsel özdeşleşme; yüksek düzeydeki iş tatmini ve işe sarılma ve düşük düzeyde işten ayrılma niyetiyle sonuçlanmaktadır (Sluss, Klimchak ve Holmes, 2008: 457–458). Boutwell'in (2003: 89) ifade ettiği gibi yüksek düzeydeki örgütsel özdeşleşme; bağlılık, motivasyon, kararlara katılım ve iş tatmini gibi örgütün istediği pozitif çıktılara yol açmaktadır.

Fakat bireyin örgütle özdeşleşmesi her zaman olumlu çıktılarla sonuçlanmayabilir. Bazı yazarlara göre bunun nedeni; özdeşleşmenin kendini küçültme yani bireyin zihnen ve ruhen başkaları için feragat etmesi şeklinde de ortaya çıkabilmesidir (Mael ve Ashforth, 2001: 199). Nitekim Kreiner ve Ashforth'un (2004: 2) vurguladığı gibi "aşırı" derecede örgütle özdeşleşen birey işine o kadar kapılır ki kendi kişisel kimliğini kaybedebilir ve örgütün eksikliklerini göremeyebilir veya görmemiş gibi davranabilir. Aynı zamanda aşırı özdeşleşme; örgüt üyelerinin örgütsel kuralları ahlâki olmasalar bile sadık bir şekilde izlemelerine neden olabilmektedir. Bunun sonucunda ise çalışanlar inovasyonu statükoya tehdit olarak görecektir (Van

Dick, 2001: 278). Ayrıca aşırı özdeşleşme; değişime direnç, örgüte bağlılık hisseden üyelerin bile sosyal olmayan davranışlar sergilemesi, başarısızlığa uğrayacak olsa bile projeyi devam ettirmede ısrarcılık, ırkçılık, bağnazlık ve yaratıcılığın düşmesi gibi olumsuz sonuçları da getirebilir (Mael ve Ashforth, 1992: 118–119; Ashforth ve diğ., 2008: 337). Diğer ilginç bir bulguya göre ise özdeşleşme; paylaşılan idrak (cognition) ve grup performansını engelleyici bir rol üstlenebilir (Michel ve Jehn, 2003: 189). Gossett'in (2002: 385-404) geçici işçilere yönelik yaptığı bir çalışmada; örgüt üyelerinin özdeşleşmesinin maliyetinin yüksek olacağını tespit etmiştir. Ayrıca bu işçilerin sözleşmeleri sona erdiğinde örgütten ayrılırken zorlanacakları belirtilmiştir. Bu durumda da örgütler, geçici işçilerin özdeşleşmelerini istemeyebilir.

Bütün bunlara rağmen yapılan birçok deneysel çalışma örgütsel özdeşleşmenin örgüt için ne kadar önemli ve olumlu çıktılar getirebileceğini ortaya çıkarmıştır. Örneğin bazı çalışmaların sonuçlarına göre; örgütle yüksek düzeyde özdeşleşen birey yüksek derecede örgütsel vatandaşlık davranışında bulunacaktır (Bell ve Menguc, 2002: 140; Christ ve diğ., 2003: 338; Feather ve Rauter, 2004: 92; Van Dick ve diğ., 2004a: 182; Karabey, 2005: 93; Van Dick, Grojean, Christ ve Wieseke, 2006: 288-289). Kreiner ve Ashforth'un (2004: 2) belirttiği gibi örgütsel özdeşleşme, işgörenlerin performansı ve örgütsel vatandaşlık davranışlarıyla pozitif; işten ayrılma niyetleri ve fiili devir oranı hızıyla ise negatif ilişkilidir.

2.5. ÖRGÜTSEL ÖZDEŞLEŞMENİN ÖGRÜTSEL BAĞLILIKTAN FARKI

Örgütsel özdeşleşme kavramı aşağı yukarı örgütsel bağlılık, birey-örgüt uyumu, içselleştirme ve örgüt temelli öz-saygı gibi kavramlarla örtüşmektedir (Karabey, 2005: 34; Ashforth ve diğ., 2008: 332). Bunun nedeni; bütün bu kavramların örgüte yönelik bağlanma veya tepki anlamını içermesidir. Araştırmacılar sürekli olarak özdeşleşmeyi diğer benzer ve yakından ilişkili olan yapılardan farklılaştırmaya çalışmaktadır. Çünkü özdeşleşmenin diğer kavramlardan farklı olmaması durumunda bu konuyla ilgili yapılan araştırmalar daha önceki çalışmaların tekrarı gibi gözükecektir ve bilgi birikimine katkı sağlamamış olacaktır.

Fakat en azından teorik düzeyde özdeşleşmenin örgütsel bağlılık hariç diğer iş ile ilgili tutumlarla hangi yönlerden farklı olduğu açıktır. Örneğin içselleştirme söz konusu

olursa; özdeşleşme sosyal kategoriler açısından bireyin benliği ile ilgili olurken, içselleştirme benlik içerisine değerlerin ve tutumların rehber ilkeler olarak dâhil edilmesine imkân sağlar (Fuller, Marler, Hester, Frey ve Relyea, 2006: 703). Aynı şekilde örgüt temelli öz-saygı bireyin kendi yetkinliklerinin genel olarak öz-değerlendirmesini belirtirken, özdeşleşme kişinin kendisini örgüt üyeliği açısından tanımlamasıdır (Pierce ve D. Gardner, 2004: 592; Karabey, 2005: 36). Diğer taraftan birey-örgüt uyumunun örgütsel özdeşleşmeye göre daha geniş kapsamlı bir kavram olduğu saptanmıştır. Bu da örgütsel özelliklerin benlik üzerine etkisinden ziyade bireyin örgüte nasıl katkıda bulunduğunu ifade etmektedir (Fuller ve diğ., 2006: 703- 704). Gerçekte örgütsel özdeşleşmeyle diğer tutumlar arasındaki fark; özdeşleşme bir örgütün kaderini paylaşma eğilimini gösterirken; iş tatmini, örgütsel bağlılık, örgütle çalışanın ilişkisinin kalitesi ve çalışanın örgütün cazibesine kapılması gibi diğer tutumsal değişkenler bireyin örgüte karşı olumlu tavırlarını simgeler (Cheung ve M. Law, 2008: 215; Özdemir, 2010: 239).

Bununla birlikte örgütsel özdeşleşmeyi betimlemeye çalışırken ortaya çıkan en büyük zorluk onun örgütsel bağlılık olgusuyla kavramsal olarak örtüşmesidir. Bunun için bu çalışmada esas olarak bu iki kavram arasındaki farklılığın ortaya konulması amaçlanmıştır. İki olgu arasındaki farkı ortaya koymak için örgütsel bağlılığın çeşitli kuramsallaştırmalarına değinmek faydalı olacaktır. Konuyla ilgili ilk tanımlardan birisi Mowday, Steers ve L. Porter'in 1979 yılındaki çalışmasında geliştirilmiştir. Bu tanıma göre örgütsel bağlılık; bireyin örgütüyle özdeşleşmesi ve örgütün içine dâhil olmasının göreceli bir kuvvetidir (Ricketta ve Van Dick, 2005: 491). Onlara göre bağlılık en az birbiriyle ilintili olan üç unsurdan oluşmaktadır (Edwards, 2005: 217):

1. Örgütün amaç ve değerlerine olan güçlü bir inanç ve bunların kabulü;
2. Örgütün yararı için önemli düzeyde çaba sarf etme istekliliği;
3. Üyeliği devam ettirme arzusunun varlığıdır.

O'Reilly ve Chatman'a (1986) göre bağlılık, birey ile örgüt arasında var olan psikolojik bir bağıdır ve bu bağ; itaat, özdeşleşme ve içselleştirme olmak üzere üç farklı şekilde ortaya çıkabilmektedir (Aktaran: Boroş, 2008: 2). Araştırmacılar özdeşleşmeyi; bireyin, grup/örgüt ile ilişki kurmak ve muhafaza etmek için o grubun/örgütün etkisini kabul etme süreci olarak tarif etmişlerdir. Daha sonra Meyer ve N. Allen (1997) örgütsel bağlılığın odağını (örgüt, departman, çalışma grubu ve farklı düzeylerdeki yönetim gibi)

açıklayan çok boyutlu bir modeli öne sürmüşlerdir (Ravelo, 2006: 37-38). Bağlılığın doğası duygusal, devamlılık ve normatif boyutlardan oluşmaktadır. Her boyutu diğer boyutlardan ayıran şey; birey ile örgütü bağlayan gücün ilişkisidir (Herrbach, 2006: 634). Bu boyutlar aşağıdaki gibi ifade edilmiştir (Gautam ve diğ., 2004: 304; Karabey, 2005: 30):

1. *Duygusal bağlılık*; bireyin hissi olarak örgüte bağlanma isteğidir. Güçlü duygusal bağlılığa sahip çalışanlar örgütteki üyeliğini gerçekten istedikleri için devam ettirirler.
2. *Devamlılık bağlılığı*; örgütten ayrılma durumunda maliyetlerin yüksek olacağı algılamasından ve başka iş alternatiflerinin ortada olmamasından türeyen bireyin devamlı üyeliğini ifade eder. Güçlü devamlılık bağlılığına sahip işgörenler zorunluluk hissettikleri için örgütteki üyeliğini sürdürürler.
3. *Normatif bağlılık*; çalışanın örgütte üyeliğini sürdürmesi için çalışma kültürü ve diğer toplumsal normlardan kaynaklanan bireye yönelik içselleştirilmiş baskı veya bireyin sorumluluk duygusu ile ilgilidir. Güçlü normatif bağlılığa sahip çalışanlar, örgüte minnettar oldukları için örgütte kalırlar.

Daha önceden bahsedildiği gibi örgütsel özdeşleşme çeşitli yönlerden ele alınarak tanımlanmıştır. En eski tanımlardan birine göre; örgütsel özdeşleşme örgütün amaçları ve değerlerinin paylaşılması yani kişisel amaç ve değerlerin örgütün amaç ve değerleri ile bütünleşmesi ve uyumlaşmasıdır (Hall, Schneider ve Nygren, 1970: 176–177). Böyle bir tanımlamayla değer kavramı özdeşleşme olgusunda temel bir rol oynamaktadır. Özdeşleşmenin bu şekilde kavramsallaştırılması; onu anlam açısından en benzer olan örgütsel bağlılıktan ayırma istenildiğinde kargaşaya neden olabilir (Turunç ve M. Çelik, 2010: 187). Çünkü örgütsel bağlılığın tanımının unsurları arasında özdeşleşme olgusu da bulunmaktadır. Buna göre örgütün yararı için çalışmayı isteme ve örgütün üyesi olarak kalmayı arzu etme özdeşleşme olarak nitelendirilmiştir. Nitekim bir görüşe göre; örgütüyle özdeşleşen çalışan, örgütüne yönelik bağlılık hisseden birey gibi işinde daha iyi performans sergilemek üzere güdülenir (Ellemers, De Gilder ve Haslam, 2004: 464).

Özellikle örgütsel bağlılık boyutlarından birisi olan duygusal bağlılıkla örgütsel özdeşleşmenin tanımlarıyla kavramsal örtüşmenin bulunması uygulayıcılar için zor ve karışık bir meseleye dönüşmektedir (Riketta, 2005: 361). Örneğin N. Allen ve Meyer'in

(1990b) duygusal bağlılığı “*bireyin örgütüyle özdeşleşme, örgütüne duygusal olarak bağlanma ya da örgütün içine dâhil olma*” olarak tanımlaması özdeşleşmenin sosyal kimlik yaklaşımı çerçevesinde geliştirilen tanımına benzemekte ve hem duygusal veya değerlendirici unsurları içermekte hem de bilişsel unsurunu önemli hale getirmektedir (Lipponen ve diğ., 2005: 99). Bu doğrultuda önceki araştırmalarda örgütsel özdeşleşmenin duygusal bağlılıktan farklı olduğu ama aynı zamanda onunla ilişkili olduğu sonucu elde edilmiştir (Zhu, Wang, Zheng, Liu ve Miao, 2013: 41).

Bundan başka örgütsel özdeşleşme ile duygusal bağlılığın kavramsal olarak benzemeleri bu iki olgu arasında ölçeklerin işlevselleştirme düzeyinde bir örtüşmesine yol açmaktadır (Lipponen ve diğ., 2005: 99). Riketta’ya (2005: 361) göre; çalışanların örgütsel özdeşleşme düzeyini ölçmede en çok kabul edilen ölçeklerden birisi olan Cheney’in (1983) 25 maddelik “Örgütsel Özdeşleşme Anketi”nin 8 maddesi; Mowday ve çalışma arkadaşlarının (1979) “Örgütsel Bağlılık Anketi” ve N. Allen ve Meyer’in (1990b) “Duygusal Bağlılık Ölçeği”nin maddeleriyle aslında çok yakından eşleşmektedir. Riketta (2005: 367-368), 96 araştırma üzerinde yaptığı meta-analiz sonucunda özdeşleşme ve bağlılık ölçekleri arasında % 62 paylaşılan varyans bulmuştur. Yüksek bir rakam olmasına rağmen böyle bir bulgu iki kavramın ölçekleri arasında tam bir işlevsel örtüşmenin bulunmadığına işaret etmektedir (Edwards, 2005: 224). Yani her iki kavramın da özgün özellikleri vardır. Bunun sonucunda bazı araştırmacılar örgütsel özdeşleşmede duygusal bağlılığın güçlendirici rol oynadığını düşünmektedir (Ashforth ve diğ., 2008: 333).

Aynı şekilde örgütsel bağlılığın üç boyutundan birisi olan örgüt için gönüllü çalışma ve örgütte kalma arzusu örgütsel özdeşleşmeyle anlam olarak çok yakından ilişkilidir (Turunç ve M. Çelik, 2010: 187). Fakat konuyla ilgili bazı araştırmacılar çalışmalarında örgüt için gönüllü çalışma ve örgütte kalma arzusunun örgütsel özdeşleşmenin sonucu olduğunu ifade etmişlerdir (örn. Benkhoff, 1997: 118–199). Buna rağmen bazı araştırmacılar; iki kavramın da bireyin örgüte karşı bağımlılık hissetmesi (organizational attachment) olgusuyla ilgili olduklarını ve ölçeklerinin birbirleriyle benzerlik gösterdiklerini belirtmişlerdir. Ayrıca iki kavramı bir kuram içinde birleştirmeye çalışmışlardır (Ullrich ve diğ., 2007: 39). Zira her iki olgu da bireyin örgüt içerisinde sahip olduğu sosyal kimliğin bileşenleridir (Bergami ve Bagozzi, 2000: 556). Bu çerçevede Riketta ve Van Dick (2005) literatürde henüz kabul görmemiş bir görüşü

öne sürmüşlerdir. Yazarlar örgütsel özdeşleşmeyle örgütsel bağlılığı, bireyin öz imajı ile örgüt imajı algısı arasında var olan örtüşmeyle bağdaştırarak örgüte bağlanma bileşenleri olarak görmektedirler (Riketta ve Van Dick, 2005: 491–492). Ne var ki iki olgu arasındaki ilişkinin doğası net bir şekilde hâlâ bilinmemektedir.

İlgili araştırmalarda örgütsel özdeşleşme ile örgütsel bağlılık arasındaki farklılığa ilişkin bir fikir birliği yoktur (İşcan, 2006: 162). Bazı araştırmacılara göre; örgütsel özdeşleşme ile örgütsel bağlılık eş anlamlıdır. Şöyle ki Riketta'nın (2005: 362) vurguladığı gibi; bazı bilim adamlarına göre kavramlar birbirinin yerine kullanılabilir olarak görülmüş ve özdeşleşmeye ilişkin araştırmalar bağlılık çalışmalarının örneği olarak ele alınmış veya bunun tam tersi yapılmıştır. Diğerlerine göre ise özdeşleşme bağlılığın bir unsurudur (Gonzales, 2001: 52). Bu yaklaşıma göre özdeşleşme olgusu, bağlılığın duygusal boyutu olarak veya duygusal boyutunun bir parçası olarak kabul edilmektedir (Herrbach, 2006: 631). İlginç bir şekilde bunun tam tersi görüşü (yani bağlılığın özdeşleşme olgusunun bir parçası olarak görülmesi) de mevcuttur. Buna göre bireyin sosyal kimliğini belirleyen üç ana unsurdan bir tanesi duygusal bileşendir yani bireyin gruba dâhil olması duygusu veya duygusal bağlılığıdır (Herrbach, 2006: 631). Bazı araştırmacılar ise örgütsel özdeşleşmeyle ilgili çalışmalarda, duygusal bağlılığın o araştırmaların yapıldığı dönemde henüz geliştirilmemiş olabilecek olması nedeniyle bu kavramdan hiç bahsetmemiştir (Riketta, 2005: 362). Yine de birçok araştırmacı iki kavram arasında önemli bir farkın olduğunu ileri sürmekte ve bunların hangi yönlerden farklı olduğuna dair çeşitli görüşler sunmaktadır (Karabey, 2005: 29).

Genel olarak iki olgunun tanımlarının gelişmesine bakıldığında özdeşleşme bağlılığına göre daha önceden kavramsallaşmış olup tanımı çok belirgin ve diğer olgularla hiç benzemeyen şekilde yapılmıştır (Gonzales, 2001: 51). Birçok araştırmacıya göre örgütsel bağlılık daha geniş kapsamlı ve kesin olmayan bir kavramdır (Van Dick ve diğ., 2004a: 185–186; Edwards, 2005: 218–219; Riketta, 2005: 361, Riketta ve Van Dick, 2005: 491–492; D. Van Knippenberg ve Sleebos, 2006: 573–575). Tartışmayla ilgili olarak örgütsel özdeşleşmenin örgütsel bağlılıktan kuramsal olarak neden farklılaştırılması gerektiği ile ilgili belki de en önemli görüşü Pratt (1998) sunmuştur. Yazara göre sosyal kimlik yaklaşımı açısından özdeşleşmeyi bağlılıktan ayırmanın başlıca sebebi özdeşleşmenin bilişsel temelli olmasıdır. Çünkü böyle bir olgu bağlılık içerisinde mevcut değildir (Herrbach, 2006: 632). Bağlılık, birey ile örgütün psikolojik

olarak ayrı varlıklar olduğu şeklindeki ilişkiyi ima ederken özdeşleşme; bireyle örgütü bir olarak görmektedir çünkü bireyin benliğinde örgüt de yer almaktadır (D. Van Knippenberg ve Sleebos, 2006: 574).

Aynı zamanda Mael ve Ashforth'a (1992: 105-106) göre özdeşleşme örgüte özgü iken bağlılık öyle olmayabilir. Yani bireyin üye olduğu örgütün değer ve amaçları diğer örgütler tarafından da paylaşılabilmesi için çalışan örgütüyle ortak bir kaderi paylaştığını algılamadan da yüksek derecede bağlılık gösterebilir. Ancak örgütüyle özdeşleşen birey örgütten ayrılırsa mutlaka ruhsal bir kayıp yaşayacaktır. Bunun sebebi özdeşleşme ve bağlılığın farklı kaynaklara dayanmasıdır (Van Dick ve diğ., 2004a: 186). Özdeşleşmenin temelini, bireyin örgüt ile ortak bir kaderi paylaşması ve algılanan benzerlikleri oluştururken; bağlılık, karşılıklı değişime dayalı etkenler yüzünden yani birey ile örgüt arasındaki maddi ilişki sayesinde gelişmektedir (Gautam ve diğ., 2004: 305). Diğer bir ifadeyle örgütüne bağlılık hisseden çalışan; örgütün çalışmak için iyi bir yer olduğuna inanmakta, yeni bir iş aramamakta, örgüte yönelik olumlu bir tavır sergilemekte ve ihtiyaçlarının karşılanması için ortada daha iyi bir seçeneğin olmadığına inanmaktadır (Miller ve diğ., 2000: 626). Buna karşın örgütüyle özdeşleşen çalışan kendi benliğini örgütün imaj ve değerleriyle bütünleştirir. Ayrıca bağlılık bir bakımdan örgütsel değerleri kabul etmektir. Özdeşleşme ise bu kabullenmenin ötesinde örgütsel değerleri ve inançları "paylaşma" ve "sahiplenme" anlamındadır (Epitropaki ve Martin 2005: 571).

Bunun ötesinde bağlılıkla karşılaştırıldığında özdeşleşme; bireyin örgütüyle kişilerarası etkileşiminin bulunmasını zorunlu kılmaz ve kişilerarası ilişkilerden daha fazlasını ifade etmez (Çeri-Booms, 2009: 61). Başka bir ifadeyle örgüt; çalışanın diğer kişilerle ilişkisinin ötesinde psikolojik bir gerçek olarak ele alındığında; özdeşleşme, bireyin kendiliğinden örgütü kavramasına ve ona sadakat duymasına olanak sağlar (Mael ve Ashforth, 1995: 313). Özdeşleşme bireyden; ne gerçekten gruba üye olmasını, ne üye olmaya arzu etmesini, ne de grubun üyelerini takdir etmesini ya da tanımını beklemez (Dutton ve diğ., 1994: 239-263). Yani birey örgütüyle, örgütün üyesi olmadan önce ya da örgütten ayrıldıktan sonra bile özdeşleşebilir (Gonzales, 2001: 52). Ayrıca bilişsel-algısal bir olgu olan örgütsel özdeşleşmenin herhangi bir davranışla ya da duygusal durumla bağlantılı olması zorunlu değildir (Riketta, 2005: 361). Zira örgütsel bağlılık "*Örgütümle ne kadar mutluyum ve memnunum?*" sorusuna cevap ararken

örgütsel özdeşleşmenin sorusu “*Kendimi örgüt üyeliği bakımından nasıl algılamaktayım?*” şeklindedir (Pratt, 1998: 178).

Cheney ve Tomkins’e (1987) göre iki kavram birbirinden ayrı ama yine de birbirine bağlıdır (Aktaran: Gonzales, 2001: 52–53). Şöyle ki özdeşleşme örgüt-birey ilişkisinin içeriğini açıklarken bağlılık o ilişkinin şekli olarak rol oynamaktadır. Van Dick ve çalışma arkadaşlarının (2004a: 185) görüşüne göre; bağlılık ile ilgili araştırmalar genellikle örgüt üyelerinin; duygusal, değerlendirici ve bilişsel yönden algılarını, yani bireyin örgütüyle birlik içinde olma hissini ihmal etmektedirler. Özdeşleşme; grup üyeliğinin insanın benliğine ne ölçüde dâhil edildiğini gösterirken, bağlılık; bireyin örgütüne karşı tutum ve tavırlarına yoğunlaşır (İşcan, 2006: 163). Bunun yanı sıra sosyal kimlik yaklaşımına göre; birey için hangi kategorinin uygun olacağı, bu kategorinin belirginliğine ve başka kategorilerle etkileşiminin kapsamına bağlıdır. Dolayısıyla bireyin belirli bir kategoriyle sosyal özdeşleşme düzeyi; zamanla nispeten sabit kalmasına rağmen özdeşleşme, bireyin özdeşleştiği gruba yönelik davranışları üzerinde son derece esnek etkilere sahip olacaktır (Van Dick ve diğ., 2004a: 185-186). Bunun aksine çalışanın hissettiği örgüt ile bağlılığın işe ilişkin tutum ve davranışları üzerindeki etkisi oldukça sabit ve sürekli görülmektedir (Karabey, 2005: 32).

Riketta tarafından 2005 yılındaki meta-analiz çalışması; örgütsel özdeşleşme ile duygusal bağlılık arasında farkı belirlemek amacıyla, o zamana kadar yapılmış 80 deneysel araştırmayı ele almıştır. Yazara göre; bu iki değişkenin diğer işe ilişkin davranışlarla ilişkilerinde anlamlı fark bulunursa, bu iki kavram birbirinden değişik olguları ölçmektedir (Karabey, 2005: 33). Analizler sonucunda Riketta; özdeşleşme ve bağlılığın farklı korelasyonlara sahip olduklarını tespit etmiştir. Sonuçlar incelendiğinde; duygusal bağlılığa göre örgütsel özdeşleşmenin iş tatmini, işte kalma niyeti ve devamsızlık ile ilişkileri daha zayıf iken rol dışı davranışları ve işe sarılma ile ilişkilerinin daha güçlü olduğu bulunmuştur (Riketta, 2005: 373).

Aynı şekilde Mael ve Tetrick’in 1992 yılındaki çalışmalarına göre bağlılık; özdeşleşmeye kıyasla iş tatmini, bireyin örgütünden memnuniyet düzeyi ve işe sarılma derecesi açısından çok daha güçlü ilişki içindedir (ss. 813-824). Herrbach (2006: 630) özdeşleşme ile bağlılık arasındaki farkı ortaya koymak için iki değişkenin de duygusal

niteliğini değerlendirmiştir. Yaptığı araştırmada; işte yaşanan duygusal deneyimlerin doğası ve sıklığının örgütsel özdeşleşme ve örgütsel bağlılıkla ilişkili olup olmadığını bulmayı amaçladı. Bu bağlamda yazar örgütsel özdeşleşmenin, örgütsel bağlılıktan farklı olarak olumsuz duygusal deneyimlerle ilişkili olduğunu tespit etmiştir (Herrbach, 2006: 639).

Yakın zamanda Meyer, Becker ve Van Dick (2006) yaptıkları kuramsal bir çalışmada; bağlılığın sosyal kimlikten nasıl farklı olduğuna dair yeni bir görüşü öne sürerek, bu tartışmaya önemli katkıda bulundular. İlk olarak sosyal kimlik ile örgütsel bağlılık arasındaki fark, kavramların ana anlamıyla ilgilidir (Meyer ve diğ., 2006, 667-668). Sosyal kimlik; grup üyeliğinin bireyin benliğinde bir parça olarak yerleşmesini ifade ederken bağlılık; kişinin bir hedefe bağlanması ve o hedefe yönelik uygun hareket tarzını benimsemesini açıklar. Ayrıca bu iki kavram; ilgi odakları, niteliklerin yapısı, istemlilik ve davranışsal uygulamalar açısından da birbirinden farklıdır. Ne yazık ki araştırmacıların analizleri örgütsel özdeşleşme ile örgütsel bağlılığın kavramsal olarak çok benzer bir şekilde tanımlamış olmasından kaynaklanan problemi doğrudan incelememektedir. Bu yüzden iki olgunun birbiriyle ne derecede örtüştükleri henüz belli değildir (Edwards ve Peccei, 2007: 28).

Sonuç olarak, iki kavramın birbirinden ayrı oldukları ve değişik nitelikleri yansıttıkları anlaşılmaktadır. Kesin olan şey; bu problemin çözülmesi için özdeşleşme ve bağlılık konusunda uzman olan araştırmacıların birlikte çalışmaları gerektiğidir (Ashforth ve diğ., 2008: 334).

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

ÖRGÜTSEL SOSYALLEŞME VE ÖRGÜTSEL ÖZDEŞLEŞME ARASINDAKİ İLİŞKİYE YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA

3.1. ARAŞTIRMANIN AMACI VE ÖNEMİ

Bu çalışmanın temel amacı; çalışanların örgütsel sosyalleşme ve örgütsel özdeşleşme düzeyleri arasındaki ilişkiyi incelemektir. Araştırmada örgütsel sosyalleşme; içerik yönünden incelenerek, bu içeriği temsil eden öğrenme alanları (iş eğitimi, örgütü anlama, çalışma arkadaşlarının desteği ve geleceğe ilişkin beklentiler) açısından ele alınmıştır. Bu çalışmada, örgütsel sosyalleşmenin alt boyutları olarak kabul edilen iş eğitimi, örgütü anlama, çalışma arkadaşlarının desteği ve geleceğe ilişkin beklentilerin örgütsel özdeşleşme ile ilişkilerinin varlığını, yönünü ve derecesini tespit etmek amaçlanmıştır. Bu amaçlara ilave olarak şu konular üzerinde yoğunlaşmıştır:

- Örgütsel sosyalleşmeyi oluşturan boyutların önceki çalışmalarla aynı olup olmadığının belirlenmesi,
- Örgütsel özdeşleşmenin tek bir boyuttan oluşup oluşmadığının irdelenmesi,
- Örgütsel sosyalleşmenin farklı boyutlarının (iş eğitimi, örgütün anlama, çalışma arkadaşlarının desteği ve geleceğe ilişkin beklentiler) örgütsel özdeşleşme üzerine etkilerinin araştırılması,
- Çalışanların cinsiyeti, yaşı, eğitim durumu, iş deneyimi ve örgütte çalışma süreleri bakımından örgütsel sosyalleşme düzeylerinde bir farklılığın olup olmadığının incelenmesi,
- Çalışanların cinsiyeti, yaşı, eğitim durumu, iş deneyimi ve örgütte çalışma süreleri bakımından örgütsel özdeşleşme düzeylerinde bir farklılığın olup olmadığının ortaya konması.

Örgütsel sosyalleşme ve örgütsel özdeşleşme; küresel dünyadaki hızlı değişimlerin ve kıran kırana rekabetin yaşandığı dinamik bir ortamda faaliyet gösteren örgütlere rekabet avantajı sağlayabilecek potansiyele sahip olduklarından araştırılması gereken önemli konular haline gelmiştir. Örgütlerin üretimlerini ya da hizmetlerini işgörenler yapar ve sunar. Çalışanların örgüte katıldıkları ilk günlerinden başlayarak işlerinde verimli ve etkili olabilmeleri için örgütsel sosyalleşme süreci büyük önem

taşıır. Diğer yönden çalışanlarla örgütlerin arasında psikolojik bir bağlantıyı ifade eden örgütsel özdeşleşme; örgütlerin faaliyetlerini verimli ve etkin bir şekilde gerçekleştirmesine bir zemin hazırlar. Bu açıdan bu çalışmanın en önemli noktalarından birisi; örgüt yöneticilerinin örgütsel sosyalleşme ve örgütsel özdeşleşmeye ilişkin stratejiler oluşturma çalışmalarında katkı sağlayacak bulgular elde etmiş olmasıdır.

Türk rgt literatüründe, örgütsel sosyalleşme ve örgütsel özdeşleşme konusunda yapılan araştırmalarının oldukça sınırlı olduğu görülmektedir. Bu paralelde, bu çalışma; yapılacak olan örgütsel sosyalleşme ve örgütsel özdeşleşme ile ilgili çalışmalarda araştırmacılara kaynak oluşturması ve ilgili yazına katkı sağlaması bakımından önem taşımaktadır. Bununla birlikte örgütsel sosyalleşme ve örgütsel özdeşleşme kavramları hem yabancı hem de Türk yazınında halen incelenen güncel konulardır. Yabancı literatürde örgütsel sosyalleşme ile örgütsel özdeşleşme arasındaki ilişkinin olumlu yönlü olduğu tespit edilmiştir. Türk yazınında ise bu ilişkinin olumlu yönde olup olmadığını inceleyen tek bir araştırmaya rastlanmıştır. Fakat bu araştırmanın sonuçlarında örgütsel sosyalleşmenin örgütsel özdeşleşmeyi tek bir boyutla (rgte ilişkin anlayış=rgt anlama) ve düşük düzeyde etkilediği bulunduğundan çalışmanın literatüre katkısı azdır. Bu bakımdan yabancı yazınına benzer sonuçlarının Türkiye’de faaliyet gösteren örgütler için geçerli olup olmayacağı, bu çalışmanın sağlaması beklenen başka bir katkısıdır.

3.2. ARAşTIRMA HİPOTEZLERİ

Bu bölümde ilk olarak örgütsel sosyalleşme ile örgütsel özdeşleşme arasındaki ilişkiye yönelik literatür taraması yapılacak; ardından bu araştırmanın amaçlarına uygun hipotezler ortaya konulacaktır.

3.2.1. Örgütsel Sosyalleşme ve örgütsel zdeşleşme Arasındaki İlişki

Genel olarak, örgütsel sosyalleşme; bireyin örgütte belli bir role uyum sağlamayı öğrenme süreci ile ilgilidir. Daha önceden belirtildiği gibi bütünleştirici bakış açısına göre örgütsel sosyalleşme, süreklilik arz eden bir süreçtir. Bu süreçte birey ile örgüt sürekli birbiriyle etkileşim içinde olur. Diğer taraftan bireyler, bu süreçte örgütün; değer, norm, biçimsel olmayan ađ ve gerekli becerilerini öğrenmektedirler. Bununla birlikte yeni işgören örgütte etkin bir üyeye dönüşmek için örgütün gerekli kıldığı

tutum, davranış ve sosyal bilgiyi özümsemelidir (Ge, Su ve Zhou, 2010: 167). Dolayısıyla öğrenme olgusu örgütsel sosyalleşme sürecinde en önemli etkenlerden biri olarak kabul edilebilir.

Birinci bölümde bahsedilen Saks ve Ashforth'un (1997) geliştirdikleri çok düzeyli örgütsel sosyalleşme modelinde öğrenme merkezi bir konumdur. Yani yeni işgörenin sosyalleşmesinde öğrenme süreci; bu modelde tam ortada yer almaktadır (Bkz. Şekil 1.1). Bu modelin varsayımlarına göre; öğrenme, sosyalleşmenin yakın sonuçlarını etkilemektedir. Bu sonuçlar arasında yer alan bireysel değişim, birey-iş ve birey-örgüt uyumu, motivasyon, sosyal bütünleşme ve sosyal kimlik kazanma (Saks ve Ashforth, 1997: 240) bu çalışma açısından önem arz etmektedir. Bu sonuçlardan çoğu; bu çalışmanın ikinci bölümünde anlatılan sosyal kimlik yaklaşımı içerisinde dile getirilmiştir. İşte örgütsel sosyalleşmenin örgütsel özdeşleşme ile ilişkisini keşfeden ilk husus, bu noktadan kaynaklanmaktadır. Yani örgütsel sosyalleşme örgütsel özdeşleşmenin oluşması için bir uygulama olarak kabul edilebilir.

Nitekim bu görüşü destekleyen nitelikte çalışmalar bulunmaktadır. Örneğin Gossett'in (2002: 392) belirttiği gibi; çalışanın aktif olarak örgütsel ortama katılma kabiliyeti, meslektaşlarıyla sosyalleşme becerileri ve yerinde geribildirim alması; onun özdeşleşme düzeyini artırmaktadır. Başka bir ifadeyle; sosyalleşme sürecinde örgütün aktif olarak yeni işgöreni adapte etme çabaları, bireyin örgütle özdeşleşmesini güçlendirebilir. Benzer şekilde, Kristof-Brown, Zimmerman ve E. Johnson (2005: 299-306) yaptıkları bir meta-analiz çalışmasında, birey-iş uyumunun; çalışma arkadaşlarından ya da yöneticilerden memnun olma düzeyi ve örgütsel özdeşleşme ile pozitif yönde ilişkili olduğunu ortaya çıkarmışlardır.

Barker'e (1993: 408-437) göre; örgüt üyelerinin davranışlarını kontrol edebilecek değer-temelli normatif kurallardan oluşan sistemi yönetimle birlikte oluşturmak; çalışanların örgütle özdeşleşme düzeyini artırabilir. Dahası, böyle bir sistemin örgütün resmi sistemine göre daha etkili olduğu da gözlemlenmiştir. Diğer taraftan T. Porter, Hartman ve J. S. Johnson (2011: 1-14), 74 üniversiteden 114 mezun üzerine yaptıkları bir araştırmada; üniversitenin düzenlediği kültürel ve akademik etkinliklere katılma ve üniversite işlerine karışma gibi faktörlerin, öğrencilerin üniversite ile özdeşleşmesini etkilediğini saptamışlardır.

Bu çalışmaların sonuçlarına benzer şekilde Bell ve Menguc (2002: 131-146); sosyalleşme süreci boyunca örgütün çalışanlara yüksek seviyede destek olmasının, bireylerde örgütsel özdeşleşme oluşturabileceğini ileri sürmüştür. Marique, Stinglhamber, Desmette, Caesens ve De Zanet'e (2012: 72-73) göre bunun nedeni; algılanan örgütsel desteğin, örgütsel çekiciliğinin yükseltilmesinde etkili olmasıdır. Bu sayede çalışanın örgütle özdeşleşme olasılığı da artmaktadır. Edwards ve Peccei (2010: 17-26) ise İngiltere Milli Sağlık Hizmetleri Vakfı'nda görev yapan 376 çalışan üzerinde yaptıkları bir araştırmada, algılanan örgütsel desteğin özdeşleşme üzerinde olumlu etkiye sahip olduğunu belirtmiştir. Sluss, Klimchak ve Holmes'in (2008: 457-464) çalışmaları bu görüşleri desteklemektedir. Araştırmacılar; 364 üst-ast ikilisi üzerinde yaptıkları çalışmada, lider-üye etkileşiminin örgütsel özdeşleşmeyle ilişkisinde algılanan örgütsel desteğin aracı bir etkiye sahip olduğu sonucuna varmıştır. Yani çalışan ile üstleri arasında etkileşimlerin iyi olması; bireyde, örgüt tarafından desteklendiği algısına yol açmaktadır. Bunun ardından da birey, örgüt ile yüksek derecede özdeşleşmektedir.

Diğer bir araştırmada Sluss, Ployhart, Cobb ve Ashforth (2012: 949-975); tele pazarlama sektöründe çalışan 186 yeni işgören ve ABD ordusuna yeni giren 1,101 asker üzerinde uyguladıkları anket çalışmasının sonucunda, yeni gelenin üstleriyle ilişkisel (relational) özdeşleşmesi sayesinde örgütsel özdeşleşmenin oluştuğunu bulmuştur. Aynı şekilde Bouquillon, Sosik ve D. Lee (239-258); farklı sektörlerde çalışan 88 profesyonel üzerine yaptıkları bir araştırmada, mentorluk sürecinin son aşamasında eğitim sektöründe çalışan çırakların yüksek düzeyde psikososyal algılarının güven ve özdeşleşmeye yol açtığını tespit etmiştir. Bunlara benzer bulguları, Schaubroeck, Peng ve S. Hannah (2013: 1148-1168); ABD ordusunda 14 haftalık "yerleşim" eğitimi gören 519 yeni asker üzerine yaptıkları boylamsal bir araştırmada elde etmiştir. Araştırmacılar; yeni askerlerin, eğitim gördükleri takımlarda, başlangıçta hem terliplerine hem de liderlerine duydukları biliş-temelli güvenin; daha sonra, örgütsel özdeşleşme ve göreve ilişkin performansı etkilediğini bulmuştur.

Örgütsel özdeşleşme; *"bireyin, örgüt ile birlik olma algısı veya örgütün başarı ve başarısızlıklarını kendininkiymiş gibi yaşaması"* şeklinde tanımlanabilir (Mael ve Ashforth, 1992: 103). Ayrıca sosyal kimlik yaklaşımında da belirtildiği gibi özdeşleşme; ayrıt edilebilen, prestijli ve diğerleriyle rekabet içinde olabilen gruplarla

ilgilidir. Bu tür özdeşleşme; bireyin sıradan bir gruba dâhil olmasıyla bile ortaya çıkabilir. Özdeşleşme; bireyin bu gruplara aktif olarak katılmasını ve bu katılmadan tatmin olmasını sağlar.

Diğer taraftan örgüt üyesinin örgütsel özdeşleşmesi, örgütsel kimlik kavramıyla da çok yakından ilişkilidir. Çünkü örgütler de sosyal bir grup olarak düşünülebilir. Bu nedenle her bir örgütün kendine has bir kimliği vardır. Bu noktada işgören örgüt kimliğini kendi kimliği olarak içselleştirdiğinde örgütsel özdeşleşme oluşmaktadır. Başka bir deyişle birey örgütten türeyen sosyal bir kimliği benliğiyle özdeşleştirdiğinde, örgütün prototip bir üyesi olarak kabul edilebilir. Bütün bu noktalara dikkatleri çeken Ashforth ve Mael (1989), örgütsel özdeşleşme konusunda yeni ufuklar açan “Social Identity Theory and The Organization” adlı makalelerinde şu çıkarımları vurgulamışlardır:

- Örgütsel sosyalleşmede, yeni işgörenin örgütün kimliğini benimseme arzusu örgüt tarafından sembolik olarak yönetilmeye çalışılır. Yani, bu süreçle örgüt; yeni gelenin benliğine örgütsel kimliğin ayırt edici, kalıcı ve merkezi özelliklerini yansıtmaya çalışır.
- Özdeşleşmeyle yeni işgören örgütü somutlaştırarak, ona sadakat ve bağlılık duymaya başlar. Böylece örgütün değer ve inançlarını içselleştirir (Ashforth ve Mael, 1989: 35).

Sosyalleşme sürecinde örgütün geçmişi, değerleri, amaçları ve dili bireyin algıladığı örgütsel kimliği oluşturur. Bunlar örgütün ayırt edici, kalıcı ve merkezi özellikleridir (Whetten, 2006: 219-234). Bu özellikler yeni işgörende çok kuvvetli bir imaj oluşturarak, onun örgütle özdeşleşme düzeyini etkiler (Dutton ve diğ., 1994: 239-263). Sosyalleşme süreci ise bireyin bu özellikleri anlamasında ve çekici olarak algılamasında teşvik edici rol oynayabilir (Hatch ve Schultz, 2002: 989-1018).

Bu bağlamda Barzaki, Esfahani ve Navabi (2011: 216-228); İran’ın 6 bölge belediyesinde 141 çalışan üzerinde yaptıkları bir araştırmada örgütsel sosyalleşme ile örgütsel kimlik kazanma arasındaki ilişkiyi belirlemeyi amaçlamışlardır. Bulgulara göre, örgütsel sosyalleşme taktikleri ile örgütsel kimlik kazanma arasında anlamlı ve olumlu bir ilişki vardır. Atama, sıralı ve sabit taktiklerin ise örgütsel kimlik kazanmada çok kuvvetli belirleyiciler oldukları sonucuna ulaşılmıştır.

Aynı şekilde Bourassa ve Ashforth (1998: 171-196), sosyalleşmeyle kimliğin oluşumunu gerçek bir olay üzerinde incelemişlerdir. Yazarlar; tecrübesiz yeni işgörenlerin Alaskalı trol teknesinde yorucu bir çalışma ortamında yaşadıkları çeşitli sosyalleşme süreçlerini betimlemişlerdir. Onlara göre; işe yeni girenler tecrübeli meslektaşları sayesinde iş ortamına uyum sağlamayı başarmışlardır. Bununla birlikte çoğu zaman aşağılanmaya maruz kalarak zor bir işi icra etmeyi öğrenmişlerdir. Bourassa ve Ashforth'a göre; bu süreçler sayesinde yeni işgörenler, zor bir işe değer katan sosyal kimliği içselleştirmişlerdir ve trol teknesiyle özdeşleşmişlerdir. Fakat ilginç olan nokta, sosyalleşme süreci yeni gelenlerde trol teknesinin kaptanından güçlü normatif beklentiler oluşturmuştur. Kaptan bu beklentilere önem vermediğinden dolayı işe yeni girenler özdeşleşmeme belirtileri göstermeye başlamışlardır. Bu noktada çıkarım şudur: Sosyalleşme, güçlü özdeşleşmenin oluşumunda etkilidir. Benzer bir şekilde, sosyalleşme sürecini kötü yönetme de örgütsel özdeşleşmemeyi ortaya çıkarabilir.

Bu bağlamda bahsetmeye değer bir diğer çalışma ise Thomas ve Anderson (1998: 745-767) tarafından gerçekleştirilmiştir. Araştırmacılar; İngiliz ordusuna yeni katılanların, orduda sosyalleşme sürecinde psikolojik sözleşmelerine ilişkin yaşadıkları değişimleri incelemişlerdir. Yazarlar psikolojik sosyalleşmenin, işveren ile işgören arasında kabul edilen, fakat sözle ifade edilmeyen beklentilerden oluştuğunu ifade etmişlerdir. Bir anlamda bu beklentiler iki tarafı birbiriyle bağdaştırmaktadır. Boylamsal nitelikte olan bu araştırmada, eğitim programı başlarken 880 yeni askere anket uygulanmıştır. 8 hafta sonra ilk ankete katılanlardan 314 asker tekrar anketlere tabii tutulmuştur. Yeni askerlere yapılan anketlerden elde edilen bulgular; 1157 tecrübeli askere uygulanan anketlerle karşılaştırılmıştır. Araştırmanın sonuçlarına göre;

- Yeni askerlerin ordudan beklentileri (iş güvenliği, sosyal hayat, işin aile üzerine etkileri ve kalacak yer konusundaki beklentiler) 8 haftalık süre içinde anlamlı olarak artmıştır;
- Ordu hakkında öğrenme (sosyal bilgi ya da rol bilgisini elde etme gibi) bu artışları yordamıştır;
- Yeni askerlerin, ordu hayatına ilişkin itibar algıları (maaş ve işin aile üzerine etkileri konusunda algılar) eğitim programının sonunda yükselmiştir;

- En önemli nokta ise bu yükselişlerin, tecrübeli askerlerin normlarına yönelik olduğu tespit edilmiştir.

D. Hannah (2007: 465-487) ise yüksek teknoloji sektöründe işe yeni başlayan 111 çalışan ile mülakatlar yapmıştır. Mülakatlardaki esas soru; işe yeni girenlerin, hangi koşullar altında yeni işverenlerin menfaatleri adına eski işyerlerinin ticari sırlarını paylaşmaya hazır olduklarına ilişkindi. Araştırmanın en önemli bulgusuna göre; çalışanın geçmiş ve şimdiki işverenler ile özdeşleşme seviyesi, onun ticari sırları paylaşma ya da paylaşmama kararında en etkili faktördür.

Diğer taraftan Liberman'ın (2011: 133) vurguladığı gibi örgütsel özdeşleşme örgütsel sosyalleşme sürecinin bir parçası olarak da görülebilir. Yazarın bu çıkarımı; diğer araştırmacılar tarafından yapılan üç farklı çalışmaya dayandırılabilir. Bunlar; Kuhn ve N. Nelson (2002), Rousseau (1998) ve C. R. Scott, Corman ve Cheney'in (1998) çalışmalarıdır. Kuhn ve Nelson (2002: 5-38); karmaşık örgütlerin çeşitli sosyal gruplara sahip olduklarına işaret etmişlerdir. Bundan dolayı çalışanlar örgüte girdiklerinde çeşitli sosyal kimliklerle özdeşleşebilirler. Nitekim yapılan birçok çalışma (örn. Van Dick, Wagner ve Lemmer, 2004c: 121-138; Bartels, Douwes, De Jong ve Pruyn, 2006: s49-s67; He ve Baruch, 2009: 575-599) bu görüşleri desteklemektedir.

Diğer önemli bir nokta ise son zamanlarda iş ortamındaki değişikliklerin gittikçe artması nedeniyle çalışanların örgütleriyle daha fazla sosyalleşmesinin gerekliliğidir (Cooper-Thomas ve Anderson, 2006: 493). Böyle değişikliklere şirket birleşimleri ve kurumsal değişim örnek verilebilir. Bu değişiklikler nedeniyle çalışanlar yeni iş ortamında eskisinden farklı rol, görev ve sorumluluklar üstlenmelidirler. Bunun yanında, çalışanlar; eski örgüt ile yeni örgüt arasında farklılık algılayabilir, yeni örgüt kültürüyle uyuşmayabilir ve iki örgütsel kimlik arasında bir çatışmanın bulunduğunu düşünebilirler (Bartels ve diğ., 2006: s49).

Birinci bölümde bahsedildiği gibi, Van Maanen ve Schein'e (1979) göre, örgütsel sosyalleşme; birey yeni iş ortamlarına geçiş yaptığında meydana gelir. Çünkü yeni iş ortamından türeyen işe ilişkin sosyal bilgi, çalışanın kendi işindeki rolü hakkında algılarını değiştirir. Hatta yeni işgörenin algıladığı örgütsel kimlik bile değişime maruz kalabilir. Bu nedenle örgütsel özdeşleşme bu tür değişimlerde anahtar bir rol oynamaktadır. Eğer birey ile örgüt arasında çok az psikolojik ve duygusal bağlantı var

ise bu çalışanın yeni iş ortamıyla sosyalleşmesinde bozulmaya sebep olabilir (Van Maanen ve Schein, 1979: 10-40).

Rousseau (1998: 225) ise çalışanın, yoğun sosyalleşme deneyimleri yaşaması sayesinde örgütle derin yapılanmış özdeşleşme hissedeceğini ifade etmiştir. Liberman'ın (2011) atıfta bulunduğu son çalışmada, C. R. Scott, Corman ve Cheney (1998: 298-336); hem örgütsel kimliğin hem de örgütsel özdeşleşmenin zaman ve mekân açısından değiştiğini belirtmiştir. Yakın zamanlarda Stephens ve Dailey'nin (2012: 1-19) çalışmalarında benzer sonuçlar elde edilmiştir. Araştırmacılara göre; çalışanlar örgüte girdiğinde, yanlarında hayat tecrübelerini de getirmektedirler. Bu tecrübeler ise daha sonra örgütsel özdeşleşmeyi etkilemektedir. Ayrıca yazarlar, iyi bir şekilde düzenlenmiş oryantasyon programı sayesinde çalışanların örgütle özdeşleşme derecelerini değiştirmenin mümkün olduğunu belirtmiştir.

Vaughn (1997: 119-139) ise yaptığı teorik ve betimsel bir çalışmada örgütsel özdeşleşme olgusunu, örgüt tarafından bireyin sosyalleştirilmesinde yararlanılabilecek strateji olarak ele almıştır. Yazar; ileri teknoloji sektöründe faaliyet gösteren örgütler için, çalışanları seçmenin ve örgütte etkin bir üyeye dönüştürmenin sosyalleştirmede etkili olduğunu belirtmiştir. Bu sosyalleştirmede ise örgütsel özdeşleşme stratejilerinden faydalanılabilir. Kurumsal söylem (corporate discourse) bakış açısından konuyu ele alan teorisyene göre; çalışanları örgütle sosyalleştirmek için, paylaşılan değerleri benimsetme yoluyla bireylerin örgütsel özdeşleşmelerini oluşturmak ve sürdürmek gerekir. Paylaşılan değerler; normlar ve ideallerden oluşur. Bu değerler arasında yer alan inovasyon, kalite, eşitlik, bireycilik ve takım çalışması; örgütlerin örgütsel özdeşleşme stratejilerinde yararlanabileceği en baskın faktörler olarak ifade edilmiştir.

Webber (2011: 119-125); 53 proje yöneticisi ve 53 proje müşterisi üzerine yaptığı bir çalışmada, esnek bir yapıya sahip olan örgütlerde yeni işgörenlerin biçimsel ve biçimsel olmayan bilgi ve becerileri aktarma sürecinden geçerek daha çok sosyalleştiklerini ve dolayısıyla daha çabuk örgütle özdeşleştiklerini bulmuştur. Diğer taraftan Van Dick, Grojean, Christ ve Wieseke (2006: 283-301); yaptıkları üç ayrı boylamsal çalışmada; örgütsel sosyalleşme, örgütsel özdeşleşme ve örgütsel vatandaşlık davranışının birbirini izleyen yatay bir düzlemde yerleştirilmiş olabileceğini, sosyalleşme sürecinde diğer çalışanların yeni işgörene destek olması

durumunda örgütsel özdeşleşmenin oluştuğunu ve ardından da vatandaşlık davranışlarının meydana geldiğini tespit etmiştir. Millward, Haslam ve Postmes (2007: 547-559); 142 çalışana yaptıkları bir araştırmada, sosyalleşme süreci sayesinde yeni işgörenin geleceğe ilişkin beklentilerinin kariyer beklentilerine dönüştüğünü ve yeni gelenin örgüt içinde kariyer planları yapmasının onun örgütle özdeşleşmesinin bir sonucu olduğunu belirtmişlerdir.

Diğer taraftan örgütsel sosyalleşme ile örgütsel özdeşleşme arasındaki olası ilişkiyi tahmin etmede, literatürde örgütsel sosyalleşme ile örgütsel bağlılık (ya da duygusal bağlılık) arasındaki ilişkiyi daha önceden araştıran çalışmalardan faydalanmak mümkündür. Bunun iki sebebe bağlı olduğu öngörülebilir. İlk olarak, Riketta ve Van Dick'in (2005: 491-492) ifade ettiği gibi; hem örgütsel özdeşleşme hem de örgütsel bağlılık, aslında bireyin örgüte psikolojik olarak bağlanması bir türüdür. Yani örgütsel özdeşleşme ve örgütsel bağlılık kavramları, psikolojik bağlılık olgusu açısından birbirine çok benzemektedir. İkinci sebep, bir bakıma birinci sebepten kaynaklanır. Yani nasıl örgütsel özdeşleşme ve örgütsel bağlılık psikolojik bağlılık olgusu açısından birbirine çok yakınsa, aynı şekilde bu iki olgu arasında ölçeklerin işlevselleştirilme düzeyinde de bir benzerlik söz konusudur. İkinci bölümde bahsedildiği gibi, Riketta (2005: 367-368); Cheney'in (1983) "Örgütsel Özdeşleşme Anketi" ile N. Allen ve Meyer'in (1990b) "Duygusal Bağlılık Ölçeği" arasında %62 paylaşılan varyans tespit etmiştir. Bu yüksek rakam aslında şu anlama da gelebilir: En azından işlevsel düzeyde örgütsel bağlılığın diğer değişkenlerle ilişkisi, örgütsel özdeşleşme için de geçerli olabilir. Bu düşünceden hareketle, duygusal bağlılığın örgütsel sosyalleşmeyle ilişkisine dair çalışmalarda (örn. Bauer ve Green, 1998: 72; Kammeyer-Mueller ve Wanberg, 2003: 779; Mitus, 2006: 12; Sanchez, Bauer ve Paronto, 2006: 25; Bauer ve Erdogan, 2010: 57-58; Bauer, 2011: 6) iki değişken arasında olumlu bir ilişkinin var olduğu ifade edilmiştir. Bu da, örgütsel özdeşleşmenin de örgütsel sosyalleşmeyle olumlu ilişkiye sahip olabileceğini ima etmektedir.

Örgütsel sosyalleşme ve örgütsel özdeşleşme arasındaki ilişkiyi doğrudan inceleyen çalışmalar sınırlı sayıdadır. Bu çalışmalarda örgütsel sosyalleşmenin farklı hususları (sosyalleşme taktikleri, içerik alanları gibi) örgütsel özdeşleşmeyle ilişkilendirilmiştir. Diğer yönden bu tür araştırmalar genellikle yurt dışında yapıldığından Türk işletme kültüründe aynı ilişkilerin geçerli olup olmayacağı

konusunu ortaya çıkarmıştır. Bu bağlamda, bu sorunun cevabı olabilecek nitelikteki bu çalışmada yabancı literatürdeki geçmiş araştırmaların sonuçlarından bahsedilecektir.

Bu bağlamda bahsetmeye değer ilk çalışma; Bullis ve Bach (1989: 273-293) tarafından yapılmıştır. Bu araştırmacılar; 8 aylık süre içerisinde lisansüstü öğrenime yeni başlayan 28 öğrenci ile iki kez mülakat düzenlemişlerdir. Araştırmacılar; özdeşleşmenin çoğu zaman, sosyalleşmenin kilit noktalarında oluştuğuna ve değiştiğine dikkat çekmişlerdir. Bu oluşum veya değişim; bireyin, bir grupla gelişen ya da giderek bozulan uyumuna bağlıdır. Bulgulara göre; toplamda 15 dönüşüm noktası elde edilmiştir. Bunlar arasında; işe başlama ve yerleşme, diğerleriyle benzerlik hissetme ve başkaları tarafından takdir kazanma gibi süreçler yer almaktadır.

Ashforth ve Saks (1996: 149-178) ise yaptıkları boylamsal çalışmada sosyalleşme taktiklerinin, yeni işgörenlerin örgüte uyumunda uzun vadeli etkilerini araştırmışlardır. Bu amaçla; işletme okullarını bitiren öğrenciler, işe girdikten 4 ay sonra ilk kez anketlere tabii tutulmuştur. İşe başladıktan 10 ay sonrasında ise ikinci anketler uygulanmıştır. Sonuçlara göre kurumsallaşmış sosyalleşme taktikleri; rol inovasyonu, rol belirsizliği, rol çatışması, stres ve işten ayrılma niyetleriyle olumsuz; iş tatmini, örgütsel bağlılık ve örgütsel özdeşleşmeyle ise olumlu ilişkilere sahiptir. Kendi kendini değerlendirmeye dayalı performans ise daha çok bireyselleşmiş sosyalleşmeyle ilişkilidir. Genel olarak, bu bulguların ışığı altında; örgütün düzenlediği ve sürekli onun kontrolü altındaki sosyalleşme (kurumsallaşmış sosyalleşme) ile örgütsel özdeşleşme arasında olumlu bir ilişki olduğu söylenebilir.

Konuya biraz farklı açıdan yaklaşan Yi ve Uen (2006: 362-371) yine örgütsel sosyalleşme taktikleri ile profesyonellerin örgütsel özdeşleşmeleri arasındaki ilişkiyi incelemiştir. Fakat bu çalışmada iş deneyimi ve bireysel yükselme ihtiyacının kuvveti düzenleyici değişkenler olarak ele alınmıştır. Taiwan'da çalışan 102 mühendis ile 102 yeni yüksek lisans mezununa anketler uygulanmıştır. Bulgulara göre;

- Sıralı sosyalleşme taktikleri örgütsel özdeşleşmeyi olumlu yönde etkilemektedir;
- İş deneyiminin düzenleyici etkisi sayesinde kolektif ve sabit sosyalleşme taktikleri, yüksek tecrübeye sahip profesyonellerin örgütsel özdeşleşmesinde yararlı etmenler olarak görülmektedir;

- Biçimsel ve ardışık sosyalleşme taktikleri örgütsel özdeşleşme üzerinde olumlu bir etkiye sahiptir;
- Profesyonellerde bireysel yükselme ihtiyaçlarının kuvvetinin yüksek olması, örgütsel özdeşleşme derecelerini nispeten yükseltir.

Genel olarak, bu çalışmanın sonuçlarının, Ashforth ve Saks'un (1996) çalışmalarının bulgularını destekleyici nitelikte olduğu görülmektedir.

Ge, Su ve Zhou (2010: 166-179) ise örgütsel özdeşleşmenin, örgütsel sosyalleşme ile örgütsel vatandaşlık davranışları arasındaki ilişkide nasıl bir rol oynadığını incelemiştir. Bu amaçla Çin'deki 7 yüksek teknoloji üretim kuruluşundan 390 çalışana anket uygulamışlardır. Örgütsel sosyalleşme bu ankette; Chao ve meslektaşlarının (1994) geliştirdikleri "Örgütsel Sosyalleşmenin İçerik Alanları" ölçeğindeki tarih, dil ve değerler/amaçlar boyutlarıyla ölçülmüştür. Örgütsel özdeşleşme ise Mael ve Ashforth'un (1992) geliştirdikleri ölçekteki 6 soruyla değerlendirilmiştir. Analizlerin sonuçlarına göre; örgütsel özdeşleşmenin, hem örgütsel sosyalleşmeyle hem de örgütsel vatandaşlık davranışlarıyla olumlu yönde ilişkili olduğu bulunmuştur. Ayrıca örgütsel özdeşleşmenin, örgütsel sosyalleşme ve örgütsel vatandaşlık davranışları arasındaki ilişkide tam bir aracı etkiye sahip olduğu tespit edilmiştir. Yani sosyalleşme sürecinde algılanan örgütsel kimlik ne kadar çekici görünürse, yeni işgörenin örgütle özdeşleşmesi de o kadar yüksek olacaktır. Bunun sonucunda çalışan, örgüt için olumlu rol ötesi davranışlarda bulunacaktır.

Bir açıdan özdeşleşme, bireyin aktif olarak kimlik oluşturmasıdır. Yani özdeşleşme; bireyin kendini, sosyal ortamda bulunan unsurlarla bütünleştirilmesi yoluyla gelişir (Cheney, 1983: 342). Diğer yönden sosyalleşme ise örgütün, yeni gelenin sahip olduğu kimliği örgütsel bağlama uygun bir şekilde yeniden tasarlama çabası olarak nitelendirilebilir (Cooper-Thomas ve Anderson, 2006: 500). Bunun için örgüt; örgütsel sosyalleşme taktiklerinden yararlanabilir. Bu iki farklı örgüt literatürünü (örgütsel sosyalleşme ve örgütsel özdeşleşme) birlikte inceleyen E. Lee (2011: 55-95); çalışan ile örgüt arasındaki etkileşimleri daha iyi anlamak amacıyla, Koreli bir şirkette yeni işgörenlerin işe başlamadan önce geçmeleri gereken 4 haftalık iş eğitimi programını ele almıştır. Araştırmacı örgütsel özdeşleşmenin; sosyalleşmenin ilk aşamalarında, kurumsallaşmış sosyalleşme taktikleri aracılığıyla nasıl oluştuğunu belirlemeye çalışmıştır. Boylamsal nitelikte olan bu çalışmada 90 yeni işgören üzerinde iş eğitimi

programının başında ve sonunda anketler uygulanmıştır. Ayrıca bu stajyerlerden ve onların eğitimcilerden mülakatlar yoluyla veriler toplanmıştır. Mülakat verilerinin analizlerine göre; kurumsallaşmış sosyalleşme taktikleri uygulandığında, stajyerin örgütle özdeşleşme düzeyini yükselten en önemli rolleri mentor ile stajyerler takımı oynamaktadır. Anketlerin analizlerine göre ise stajyerin mentor ile özdeşleşmesinin, onun örgütsel özdeşleşme derecesini yükseltmekte güçlendirici rol oynadığı saptanmıştır. Fakat stajyerin takım arkadaşlarıyla özdeşleşmesi; onun örgütsel özdeşleşmesinin yükseltmesinde güçlendirici rol oynamamaktadır. Araştırmacının önemli bir yorumuna göre ise kurumsallaşmış sosyalleşmeyle bile çalışan, örgütün beklentilerinin aksine, her zaman örgütün farklı yönleriyle özdeşleşmeyebilir.

Hayashi (2013: 156-167) ise örgütsel özdeşleşmenin oluşumunda hangi mekanizmaların etkili olduklarını ortaya koymak amacıyla, Japonya’da faaliyet gösteren yarı-iletkenleri üreten bir şirkette görev yapan 236 çalışana anket uygulamışlardır. Örgütsel sosyalleşme ile kolektif özsaygının (sosyal gruptan türeyen sosyal kimlik açısından özsaygı); örgütsel özdeşleşmenin dürtüleri oldukları varsayılmıştır. Örgütsel özdeşleşme, Ge ve meslektaşlarının (2010) çalışmasında olduğu gibi; Mael ve Ashforth’un 6 sorudan oluşan anketi ile ölçülmüştür. Bulgulara göre; hem örgütsel sosyalleşme ile örgütsel özdeşleşme arasında hem de kolektif özsaygı ile örgütsel özdeşleşme arasında olumlu bir ilişki vardır. Ayrıca, kolektif özsaygı; örgütsel sosyalleşme ve örgütsel özdeşleşme arasındaki ilişkide aracı bir etkiye sahiptir. Yani sosyalleşme sürecinde birey, örgütün kimliğine ilişkin özsaygı derecesini yüksek olarak algılsa; örgütsel özdeşleşme gelişecektir. Araştırmacının görüşüne göre, örgütsel sosyalleşme; örgütsel özdeşleşmenin oluşumunda çok önemli rol oynadığından yönetim tarafından dikkatlice ele alınmalıdır.

Sosyalleşme ile özdeşleşme arasındaki ilişkiyi inceleyen diğer bir çalışma ise H. Lee (2013: 1047-1055) tarafından yapılmıştır. O; kontrol odağı, örgütsel sosyalleşme ve örgütsel özdeşleşme arasındaki ilişkileri belirlemek amacıyla, Taiwan’da bankacılık sektöründe faaliyet gösteren bir şirkette 102 çalışana anket uygulamıştır. Burada sözü edilen kontrol odağı, kişilikten kaynaklanan psikolojik bir kavramdır ve içsel ya da dışsal olmak üzere iki farklı türden oluşmaktadır. İçsel kontrol odağına sahip bir birey, kendi karar ve davranışlarının hayatındaki olayları etkilediğine inanır. Dışsal kontrol odağına sahip bir birey ise kendisinin kontrolü altında olmayan çevresel faktörlerin

hayatındaki olayları etkilediğine inanır. Uygulanan anketlerde örgütsel sosyalleşme, Taormina'nın (1994, 2004) "Örgütsel Sosyalleşme Envanteri" ile ölçülürken, çalışanların örgütsel özdeşleme düzeylerini belirlemek için Edwards ve Peccei'nin (2007) "Örgütsel Özdeşleşme Ölçeği"nden yararlanılmıştır. Anketlerin analizinde; kontrol odağı ile örgütsel sosyalleşme, kontrol odağı ile örgütsel özdeşleşme ve örgütsel sosyalleşme ile örgütsel özdeşleşme arasında anlamlı ve olumlu bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Diğer taraftan örgütsel sosyalleşme; kontrol odağı ve örgütsel özdeşleşme arasındaki ilişkide aracı bir değişken olarak rol oynamaktadır. Başka bir deyişle, dışsal kontrol odağındansa yüksek derecede içsel kontrol odağına sahip çalışan; sosyalleşme süreci sayesinde yüksek derecede örgütsel özdeşleşme elde edecektir.

Son olarak, literatür taraması sonucunda Türk yazında örgütsel sosyalleşme ile örgütsel özdeşleşme arasındaki ilişkiyi inceleyen sadece bir çalışmaya rastlanmıştır. Balcı, Baltacı, Fidan, Cereci ve Acar (2012: 47-74) tarafından yapılan bu araştırmada; örgütsel sosyalleşmenin, örgütsel özdeşleşme ve örgütsel vatandaşlık davranışları kavramları ile ilişkileri incelenmiştir. Bunun yanında örgütsel özdeşleşme ve örgütsel vatandaşlık değişkenlerinin örgütsel sosyalleşmeyi yordama düzeyleri araştırılmıştır. Araştırmada nitel ve nicel teknikler birarada kullanılmıştır. Bu bağlamda araştırmacılar, ilk olarak, Ankara ilinin 9 merkez ilçesinde görev yapan 550 ilköğretim okul müdürlerinin örgütsel sosyalleşme, örgütsel özdeşleşme ve örgütsel vatandaşlık davranışlarının düzeylerini belirlemek üzere anketler uygulamışlardır. Bundan sonra; bu müdürlerin örgütsel sosyalleşme strateji ve taktiklerini belirlemek üzere mülakatlar düzenlemişlerdir. Örgütsel sosyalleşme düzeyleri; Taormina'nın (2004) "Örgütsel Sosyalleşme Ölçeği" Türkçeye çevrilerek ölçülmüştür. Örgütsel özdeşleşme ölçeği ise Cheney'in (1982) "Örgütsel Özdeşleşme Ölçeği"ni Türkçeye uyarlayan Çakınberk, Derin ve Demirel'in (2011) çalışmasından yararlanılarak elde edilmiştir. Anket analizlerin sonuçlarına göre, örgütsel sosyalleşmenin "örgüte ilişkin anlayış" (örgütü anlama) boyutunu; örgütsel özdeşleşme ve örgütsel vatandaşlık davranışları boyutları arasında sadece örgütsel özdeşleşmenin "özdeşleşme" boyutu düşük düzeyde yordamaktadır. Mülakatlardan elde edilen bulgulara göre ise okul müdürleri, okuldaki çeşitli sosyal gruplarla (öğrenciler, öğretmenler gibi) özdeşleşmekte ve ekstra rol davranışlarını sergilemektedir.

Bu bağlamda bu çalışma; Balcı ve çalışma arkadaşlarının (2012) çalışmasını hem desteklemek hem de örgütsel sosyalleşme ve örgütsel özdeşleşme arasındaki ilişkiyi biraz farklı açıdan incelemek amacıyla yapılmıştır. Balcı ve meslektaşlarının çalışmalarında örgütsel özdeşleşmenin örgütsel sosyalleşmeyi yordama düzeyi araştırılırken; bu çalışmanın amacı, daha çok iki değişken arasında olumlu bir ilişkinin olup olmadığını tespit etmektir. Ayrıca Balcı ve arkadaşlarının çalışmaları; iş deneyimleri yüksek olan okul müdürleri üzerinde yapılmıştır. Örgütsel sosyalleşme ise süreç ve kavram açısından daha çok yeni işgörenlerle ilgilidir.

Son olarak, Balcı ve meslektaşları (2012); okul müdürlerinin örgütsel özdeşleşme düzeylerini ölçmek için, literatürde birçok eleştiri alan Cheney'in (1983) "Örgütsel Özdeşleşme Ölçeği"ni kullanmışlardır. Bu anket, 25 sorudan oluşan Likert tipi bir ölçektir. Bu ankette, çalışanların örgütsel özdeşleşmelerini ölçmek üzere üç farklı boyut ortaya çıkarılmıştır: Üyelik ("Bu örgütün bir çalışanı olmaktan gurur duyarım" gibi), sadakat ("Kariyerimin geri kalan kısmını bu örgütte geçirmek için oldukça istekliyim" gibi) ve benzerlik ("Genel olarak, bu örgütün problemlerini kendi problemlerim olarak görürüm" gibi). Ölçeğin alfa katsayılarının ise yapılan birkaç çalışmada 0.90'dan 0.94'e uzandığı bulunmuştur (Schrodt, 2002: 194). Yüksek güvenilirliğine rağmen bu ölçeği eleştiren araştırmacılar (örn. Miller ve diğ., 2000: 626-658; Riketta, 2005: 358-384; Edwards ve Peccei, 2007: 25-57); genellikle anketin, çalışanların özdeşleşme düzeylerini ölçmek yerine, daha çok onların örgütsel bağlılık (ya duygusal bağlılık) derecelerini ölçtüğüne işaret etmişlerdir. Bu çalışmanın ikinci bölümünde belirtildiği gibi, bu sorun literatürde birçok karmaşaya neden olmuştur. Bu nedenle bu çalışmada; literatürde yaygın kullanılan ve örgütsel özdeşleşmeyi daha iyi ölçtüğü düşünülen Mael ve Ashforth'un (1992) "Örgütsel Özdeşleşme Anketi" kullanılmıştır.

3.2.2. Araştırma Hipotezlerinin Oluşturulması

Yukarıda ifade edilen görüş ve bulgulardan hareketle aşağıdaki hipotezler oluşturulmuştur:

H₁: Örgütsel sosyalleşme ile örgütsel özdeşleşme arasında anlamlı ve olumlu bir ilişki vardır.

H_{1a}: Örgütsel sosyalleşme içeriğinin alt boyutu olan iş eğitimi ile örgütsel özdeşleşme arasında anlamlı ve olumlu bir ilişki vardır.

H_{1b}: Örgütsel sosyalleşme içeriğinin alt boyutu olan örgütü anlama ile örgütsel özdeşleşme arasında anlamlı ve olumlu bir ilişki vardır.

H_{1c}: Örgütsel sosyalleşme içeriğinin alt boyutu olan çalışma arkadaşlarının desteği ile örgütsel özdeşleşme arasında anlamlı ve olumlu bir ilişki vardır.

H_{1d}: Örgütsel sosyalleşme içeriğinin alt boyutu olan geleceğe ilişkin beklentiler ile örgütsel özdeşleşme arasında anlamlı ve olumlu bir ilişki vardır.

3.3. ARAŞTIRMANIN VARSAYIMLARI VE SINIRLILIKLARI

Bu çalışmada amacına uygun olarak; örgütsel sosyalleşme ile örgütsel özdeşleşme arasındaki ilişkilerinin belirlemesine yönelik hazırlanan anketin, Erzurum'da faaliyet gösteren bir bankanın çalışanları tarafından içtenlikle ve dürüst bir şekilde yanıtladığı varsayılmıştır. Anketlerin uygulanması sırasında cevaplayıcılar ile yüz yüze görüşmelerle veriler elde edilmiştir. Bu verilerin sadece akademik amaçlar için kullanılacağı ve başka kişi ya da kurumlarla paylaşılmayacağı belirtilmiştir. Dolayısıyla anketlere cevap verenlerin anket formunda yer alan ifadeleri doğru şekilde algılayıp, gerçek görüş ve düşüncelerini aktardıkları kabul edilmiştir.

Ölçüm aracındaki soruların çalışanların örgütsel sosyalleşme ve örgütsel özdeşleşme düzeylerini betimleyici nitelikte oldukları varsayılmaktadır. Çünkü kullanılan ölçüm araçlarının tümü, daha önce yapılmış çalışmalarda yüksek güvenilirlik ve geçerlilik sergilemiş olup bu çalışmada da kullanılan ölçeklerin güvenilirlik ve geçerlilik düzeyleri incelenmiştir. Son olarak, araştırma için seçilen örneklemin evreni temsil ettiği kabul edilmiştir.

Sosyal bilimler alanındaki bütün araştırmalarda olduğu gibi, bu çalışmada da bir takım genel sınırlılıklar bulunmaktadır. Birincisi, veri toplamada kullanılan anket tekniğinin özellikleri ile ilgilidir. Çalışanların örgütsel sosyalleşme ve örgütsel özdeşleşme düzeylerini belirlemek için Erzurum'daki bir bankanın çalışanlarına anket uygulanmıştır. Çalışanların anketteki sorulara verdikleri yanıtlar öznel niteliktedir. Verilerin, daha çok objektif nitelikte olması ya da gerçekleri daha iyi yansıtması için ise çalışanların ankete verdikleri cevaplar ile birlikte, çalışanların gerçek performanslarına dayalı ölçütler ve iş arkadaşlarının ve üstlerinin görüşleri de dikkate alınabilir. Fakat zaman kısıtlılığı, maddi yetersizlikler ve anketin uygulandığı örgütün yönetiminden izin

alamama nedeniyle, yukarıda bahsedilen sınırlılığın üstesinden gelinememiştir. Aynı sebeplere bağlı olarak, bu çalışmanın ikinci sınırlılığı boylamsal nitelikte olmamasıdır. Özellikle örgütsel sosyalleşme uzun vadeli bir süreç olduğundan çalışanın örgütsel sosyalleşme düzeyinin zamanla nasıl oluştuğunu ve değiştiğini incelemek gerekir. Bunun için de anketlerin en az iki kez anlamlı aralıklarla uygulanması lazımdır. Dolayısıyla gelecekte yapılacak araştırmalarda bu konulara dikkat edilmesi önerilmektedir. Son olarak, bu çalışma Türkiye’de faaliyet gösteren özel sermayeli bir bankanın Erzurum’da bulunan bir operasyon merkezinde görev yapan çalışanlarla sınırlıdır.

3.4. ARAŞTIRMA YÖNTEMİ

Çalışmanın bu bölümünde araştırmanın evreni ve örneklem seçimi, veri toplamada kullanılan araçlar, seçilen örneklem üzerine uygulanan veri toplama süreçleri açıklanmış ve anket formlarına ilişkin güvenilirlik ve geçerlilik testleri yapılmıştır.

3.4.1. Veri Toplama Araçları

Bu çalışmada veri toplama aracı olarak üç bölümden oluşan bir anket kullanılmıştır. Soru formu çalışmanın “Ekler” bölümünde bulunmaktadır. Anketin birinci bölümünde araştırmaya katılanlara ait demografik değişkenler ile ilgili sorular (cinsiyet, yaş, eğitim durumu, iş deneyimi ve örgütte çalışma süresi) yer almaktadır. Anketin ikinci ve üçüncü bölümünde ise örgütsel sosyalleşme ve örgütsel özdeşleşmeye ilişkin sorular, ilgili literatürde yer alan iki farklı ölçekten alınarak Türkçeye uyarlanan iki farklı çalışmadan faydalanılarak kullanılmıştır. Bu ölçekler, çalışanların örgütle sosyalleşme ve özdeşleşme derecelerini ölçmektedir. Çalışanların örgütsel sosyalleşme düzeylerini saptamak için, Taormina (1994, 2004) tarafından hazırlanan ve Zonana (2011) tarafından Türkçeye uyarlanan “Örgütsel Sosyalleşme Envanteri”nden yararlanılmıştır. Orijinal ölçekte tüm ifadeler; iş eğitimi, örgütü anlama, çalışma arkadaşlarının desteği ve geleceğe ilişkin beklentiler olmak üzere 4 ayrı boyut içinde toplanmıştır. Her bir boyut 5 sorudan oluşmaktadır. Çalışanların örgütsel özdeşleşme derecelerini belirlemek için de Mael ve Ashforth’un (1992) geliştirdikleri ve Tüzün (2006) tarafından Türkçeye uyarlanan “Örgütsel Özdeşleşme Ölçeği” kullanılmıştır. Bu

ölçek, tek bir boyuttan ve 6 sorudan oluşmaktadır. Örgütsel sosyalleşme ve örgütsel özdeşleşme ölçüm araçlarının tümünde beşli Likert Tipi Derecelendirme ölçeği (1=Kesinlikle Katılmıyorum, 2=Katılmıyorum, 3=Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum, 4=Katılıyorum, 5=Kesinlikle Katılıyorum) kullanılmıştır.

3.4.2. Araştırma Örneğinin Seçimi ve Verilerin Toplanması

Bu araştırmanın evrenini Türkiye’de faaliyet gösteren ve özel sermayeye sahip olan bir bankanın Erzurum ilindeki operasyon merkezinde görev yapan çalışanlar oluşturmaktadır. Anketler uygulanmadan önce banka yönetimi, bu çalışmada banka isminin verilmemesini istediğinden bankanın adı verilmeyecektir. Bu banka, Türkiye genelinde birçok bölgede faaliyet göstermektedir ve Türkiye’nin en büyük bankaları arasındadır. Bankanın Erzurum ilindeki operasyon merkezi çok büyük bir istihdam kaynağı durumundadır.

Bankanın operasyon merkezi, Erzurum’da nispeten yenidir. Ayrıca bu operasyon merkezinde işin özellikleri nedeniyle oldukça genç çalışanlar çalışmaktadır. Diğer taraftan aşağıdaki bölümlerde görüleceği gibi, bu merkezde genellikle çalışma süreleri az olan çalışanlar görev yapmaktadır. Bu da, araştırma evreninin daha çok yeni işgörenlerden oluştuğuna işaret etmektedir. Nitekim bu araştırmanın ele aldığı bir değişken olan örgütsel sosyalleşme, yazında daha çok yeni iş görenler üzerinde incelenmiştir.

Bankanın bu operasyon merkezinde toplam 448 kişi çalışmaktadır. Söz konusu araştırma evreninden örneklem sayısını bulmak için şu formülden yararlanılmıştır (Baş, 2001: 43-44):

$$n = \frac{N \times t^2 \times p \times q}{[(N - 1) \times d^2] + (t^2 \times p \times q)}$$

n : Örneklem alınacak birey sayısı (159 olarak hesaplanmıştır)

N : Hedef kitledeki birey sayısı (448)

p : İncelenen olayın gerçekleşme olasılığı (0,20 olarak alınmıştır)

q : İncelenen olayın gerçekleşmeme olasılığı (0,80 olarak alınmıştır)

t : Teorik t değeri (0,05 anlamlılık düzeyi için 1,96 olarak alınmıştır)

d : Kabul edilen \pm örneklem hatası (0,05 olarak alınmıştır)

Yapılan hesaplama sonucunda, bu araştırma için uygun örneklem büyüklüğü 159 olarak saptanmıştır. Ancak bazı anketlerin toplanamayacağı ve muhtemel cevaplama hataları dikkate alınarak tesadüfi olarak belirlenen 180 çalışana anket formlarının dağıtılmasına karar verilmiştir. Ocak 2014 ile Mart 2014 tarihleri arasında araştırmaya dâhil olan banka operasyon merkezinde insan kaynakları müdürünün izniyle çalışanlarla yüz yüze görüşmeler yapılarak anketler uygulanmıştır. Bu görüşmeler sayesinde toplam 172 anket toplanmıştır. Fakat geçerli anket sayısı 156 olarak belirlenmiştir. Bunun sonucunda anketlerin cevaplanma oranı aşağıdaki gibi hesaplanmıştır:

$$\text{Cevaplanma Oranı} = 156 / 172 \approx \%90,7$$

3.4.3. Anketin Güvenilirliği ve Geçerliliği

Araştırmada kullanılan veri toplama araçlarından anlamlı bulgular elde etmek için, anket formundaki ölçeklerin güvenilirliğinin ve geçerliliğinin araştırılması gerekir. Bir ölçeğin analizinde bütün soruların birbiriyle tutarlılığını, yapının homojenliğini ve yeterliliğini belirleyen kavrama güvenilirlik denir. Güvenilirliğin hesaplanmasında birçok yöntem kullanılmaktadır. Bunlardan en yaygını içsel tutarlılık (internal consistency) yöntemidir. Bu yöntemle analiz edilen ölçeğin cronbach alfa katsayısı hesaplanır. Genel olarak cronbach alfa değeri 0,60 ile 0,80 arasında olduğunda, ölçek oldukça güvenilir; 0,80'den daha yüksek olduğunda ise ölçek yüksek seviyede güvenilir olarak kabul edilir (Özdamar, 2004: 622-633).

Bir anketin geçerliliği ise ölçeğin ölçülmesi amaçlanan özelliği ölçüp ölçmediğinin hesaplanmasında kullanılır. Bunun için anketin içerik ve yapı geçerliliği analizleri yapılır. İçerik geçerliliği, veri toplama aracında yer alan ifadelerinin ölçülmesi istenen olgunun ya da kavramın yönlerini kapsayıp kapsamadığı ile ilgilidir. Diğer taraftan yapı geçerliliği; ölçeğin istenilen boyutlara ayrılıp ayrılmadığı ile ilgilidir. Ölçeğin içerik geçerliliği daha çok anketi İngilizceden Türkçeye ilk defa uyarlayan araştırmacı tarafından yapılırken yapı geçerliliği faktör analiziyle her araştırmacı tarafından belirlenebilir (Naktiyok, 2004: 244). Faktör analizindeki amaç; ölçeğin değişken sayısını azaltmak ve değişkenler arası ilişkilerdeki yapıyı ortaya çıkarmaktır (Kalaycı, 2008: 321).

Bu açıklamalar ışığı altında, bu araştırmada sadece güvenilirlik ve faktör analizleri yapılmıştır. Bunun için SPSS 20.0 programından yararlanılmıştır. Örgütsel sosyalleşme ölçeği için, Zonana'nın (2011) yapmış olduğu yüksek lisans tezinden faydalanılmıştır. Taormina'nın (1994, 2004) geliştirdiği “Örgütsel Sosyalleşme Envanteri”ni Türkçeye çeviren Zonana, ölçeğin yüksek seviyede içerik geçerliliğine sahip olduğunu ispatlamıştır. Örgütsel özdeşleşme ölçeği için Tüzün'ün (2006) yapmış olduğu doktora tezinden faydalanılmıştır. Mael ve Ashforth'un (1992) geliştirdikleri “Örgütsel Özdeşleşme Ölçeği”ni Türkçeye çeviren Tüzün, anketin iyi derecede içerik geçerliliğine sahip olduğunu belirtmiştir.

Araştırmada yapılan faktör analizi için; anketin demografik kısmı haricinde kalan sorular, ilk başta olduğu şekliyle iki ölçeğe ayrılmış ve hepsine teker teker faktör analizi uygulanmıştır. Bu analizden sonra her faktöre ayrı ayrı güvenilirlik (Cronbach alpha testi) analizi yapılmıştır. Örgütsel sosyalleşme ve örgütsel özdeşleşme ölçeklerine ait güvenilirlik ve geçerlik analizlerinin sonuçları aşağıdaki bölümlerde ayrıntılı olarak açıklanmıştır.

3.4.3.1. Örgütsel Sosyalleşme Ölçeğine İlişkin Faktör ve Güvenilirlik Analizleri

Çalışanların örgütsel sosyalleşme düzeylerine ilişkin temel boyutları belirlemek amacıyla örgütsel sosyalleşme ölçeğindeki toplam 20 soruya faktör analizi uygulanmış ve yapılan analizin sonuçları cronbach alfa katsayıları ile birlikte aşağıdaki Tablo 3.1'de özetlenmiştir.

Tablo 3.1. Örgütsel Sosyalleşme Ölçeği İçin Faktör Analizi ve Güvenilirlik Analizi Sonuçları.

Değişkenler	Faktör Yükleri	Açıklanan Varyans	Özdeğer	Cronbach Alfa
Faktör 1: İş Eğitimi		18,109	3,441	0,861
1 - Bu kurumda işime yönelik mükemmel bir eğitim aldım.	0,666			
5 - Bu kurumda aldığım eğitim, işimi çok iyi yapmamı sağladı.	0,750			
9 - Bu şirket, çalışanlarının iş becerilerini geliştirmek için mükemmel eğitimler sunmaktadır.	0,735			
13 - Amirim tarafından verilen talimatlar, işimi daha iyi yapmaya yardımcı olmuştur.	0,627			
17 - Bu kurum, çalışanlarına çok etkili bir eğitim vermektedir.	0,756			
Faktör 2: Çalışma Arkadaşlarının Desteği		15,946	3,030	0,817
3 - Diğer çalışanlar çeşitli şekillerde işimde yardımcı oldular.	0,711			
7 - İş arkadaşlarım genellikle yardım eder ve önerilerini benimle paylaşırlar.	0,762			
11 - İş arkadaşlarımın büyük bir çoğunluğu, beni bu kurumun bir üyesi olarak kabul etmiştir.	0,754			
15 - İş arkadaşlarım, bu kuruma uyum sağlamam için büyük bir ilgi göstererek bana yardımcı oldular.	0,631			
19 - Bu kurumdaki diğer çalışanlarla ilişkilerim çok iyidir.	0,474			
Faktör 3: Geleceğe İlişkin Beklentiler		15,312	2,909	0,805
4 - Bu kurumda iyi bir kariyer yapmak için pek çok şans ve fırsat var.	0,633			
8 - Bu kurumda sunulan ödüllerden memnunum.	0,441			
12 - Bu örgütte terfi için sunulan fırsatlar hemen hemen herkes için geçerlidir.	0,840			
16 - Bu kurumda, terfi ile ilgili beklentilerimi kolayca öngörebiliyorum.	0,711			
20 - Bu örgütün beni uzun yıllar istihdam edeceğini düşünüyorum.	0,756			
Faktör 4: Örgütü Anlama		14,623	2,778	0,798
2 - Bu kurumda işleri nasıl yapacağımı çok iyi biliyorum.	0,636			
6 - Bu kurumdaki görevlerimi tamamen biliyorum.	0,782			
14 - Bu kurumun nasıl işlediği konusunda iyi bir bilgi birikimine sahibim.	0,740			
18 - Bu kurumun hedefleri, hemen hemen bütün çalışanlar tarafından anlaşılmaktadır.	0,602			
Toplam Açıklanan Varyans (%)		63,990		
Kaizer-Meyer-Olkin Ölçek Geçerliliği		0,887		
Bartlett Küresellik Testi	Ki kare	1534,091		
	sd	171		
	p değeri	0,000		

Araştırma verilerine betimleyici faktör analizi uygulayabilme koşulunu gösteren KMO (Kaizer-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy) örneklem yeterlilik ölçütü ($=0,887$) ve araştırma verilerinden anlamlı faktörler çıkabileceğini gösteren küresellik derecesi (Bartlett's Test of Sphericity; Ki kare= $1534,091$; $p<0,000$) yeterli düzeydedir.

Faktör analizinin nihai sonuçlarına bakıldığında; faktör analizi 2 sefer uygulanmış ve 1 adet soru anketten çıkartılmıştır. Bu, "Bu örgütün hedefleri net ve açık bir şekilde belirlenmiştir." sorusudur. Faktör analizine göre; başlangıçta 4 faktör olan örgütsel sosyalleşme ölçeğinin yine 4 faktör altında toplandığı ve 20 sorudan 1'inin elenmesiyle 19 soru kaldığı görülmüştür. Toplam açıklanan varyans %63,990 olarak bulunmuştur. Ortaya çıkan bu 4 faktör sırasıyla; iş eğitimi, çalışma arkadaşlarının desteği, geleceğe ilişkin beklentiler ve örgütü anlama şeklinde isimlendirilmiştir.

Örgütsel sosyalleşmenin içeriği ile ilgili olarak ortaya çıkan bu faktörlere güvenilirlik analizi uygulanmıştır. Bu faktörlerin cronbach alfa katsayıları ise şu şekildedir: İş eğitimi= $0,861$, çalışma arkadaşlarının desteği= $0,817$, geleceğe ilişkin beklentiler= $0,805$, örgütü anlama= $0,798$. Sosyal bilimler için bu katsayının $0,7$ 'den büyük olması yeterli olduğundan, analiz sonucuna göre bu faktörler güvenilirlerdir.

Bu çalışmada olduğu gibi, Taormina (1994: 133-145); geliştirdiği "Örgütsel Sosyalleşme Envanteri"ndeki bütün ifadelerin 4 boyutta farklılaştığını varsaymıştır. Fakat aynı çalışmada gerçekleştirilen araştırmanın analizleri sonucunda, bu ölçeğin 3 faktör altında toplandığı ve 20 sorudan 4'ünün elenmesiyle sadece 16 soru kaldığı tespit edilmiştir. Bu boyutların cronbach alfa katsayıları; 8-maddeli oryantasyon için $0,8580$ ($p<0,001$), 4-maddeli çalışma arkadaşlarının desteği için $0,8113$ ($p<0,001$) ve 4-maddeli geleceğe ilişkin beklentiler için ise $0,7600$ ($p<0,001$) olarak bulunmuştur. Ayrıca oryantasyon boyutunun iki parçası olan (1) iş eğitiminin cronbach alfa katsayısı $0,7643$ ($p<0,001$) olarak saptanırken, (2) örgütü anlama alt ölçeğinin güvenilirlik katsayısı $0,7882$ ($p<0,001$) olarak hesaplanmıştır.

Daha sonra yine Taormina (2004: 76-94), bu ölçeğin 4 boyuttan oluştuğuna dair doğrulayıcı faktör analizi yapmıştır. Sonuçlara göre; bu ölçek, 4 faktör altında toplanmıştır ve 20 sorunun hepsi faktör analizinde doğrulanmıştır. Bu faktörlerin güvenilirlik katsayıları ise şu şekilde saptanmıştır: 5-maddeli iş eğitimi= $0,76$, 5-maddeli

çalışma arkadaşlarının desteği=0,72, 5-maddeli geleceğe ilişkin beklentiler=0,68 ve 5-maddeli örgütü anlama=0,78.

Son olarak, Zonana'nın (2011: 84-86) çalışmasında örgütsel sosyalleşme ölçeğine ilişkin sadece üç faktör ortaya çıkmıştır. Bunlar; "eğitim ve gelecek beklentisi", "anlama" ve "iş arkadaşlarının desteği" olarak adlandırılmıştır. Bu boyutların güvenilirlik katsayıları ise 10-maddeli eğitim ve gelecek beklentisi için 0,941 ($p<0,001$), 5-maddeli anlama için 0,748 ($p<0,001$) ve 3-maddeli iş arkadaşlarının desteği için 0,767 ($p<0,001$) olarak saptanmıştır.

3.4.3.2. Örgütsel Özdeşleşme Ölçeğine İlişkin Faktör ve Güvenilirlik Analizleri

Örgütsel özdeşleşme ölçeğinin yapı geçerliliğinin sınanabilmesi için faktör analizi uygulanmıştır. Verilerin faktör analizine uygun olup olmadığı Kaizer-Meyer-Olkin (KMO) katsayısı ve Bartlett Küresellik Testi ile incelenmiştir. KMO değeri 0,818 olarak hesaplanırken Bartlett Küresellik testi sonuçları da anlamlıdır (ki kare=254,008; $p<0,000$). Her iki test sonucuna bakıldığında, örgütsel özdeşleşmeye ilişkin verilere faktör analizi yapılmasının uygun olacağı görülmüştür. Örgütsel özdeşleşme ölçeğine ilişkin faktör ve güvenilirlik analizlerinin sonuçları Tablo 3.2'de görülmektedir.

Tablo 3.2. Örgütsel Özdeşleşme Ölçeği İçin Faktör Analizi ve Güvenilirlik Analizi Sonuçları.

Değişkenler	Faktör Yükleri	Açıklanan Varyans	Özdeğer	Cronbach Alfa
Faktör 1: Örgütsel Özdeşleşme		50,251	3,015	0,790
3 - Çalıştığım işyeri hakkında konuştuğumda; "onlar" yerine "biz" kelimesini kullanırım.	0,775			
4 - Çalıştığım işyerinin başarısı benim başarımdır.	0,764			
6 - Medyada çalıştığım işyeri ile ilgili olumsuzluklar olursa, rahatsızlık hissederim.	0,728			
5 - Başka biri çalıştığım işyerini övdüğünde, bunu kişisel iltifat olarak düşünürüm.	0,722			
1 - Başka biri çalıştığım işyerini eleştirirse, bunu kişisel hakaret olarak düşünürüm.	0,635			
2 - Diğer insanların çalıştığım işyeri hakkındaki düşünceleri beni çok ilgilendirir.	0,613			
Kaizer-Meyer-Olkin Ölçek Geçerliliği		0,818		
Bartlett Küresellik Testi		Ki kare	254,008	
		sd	15	
		p değeri	0,000	

Örgütsel özdeşleşme ölçeğine ilişkin yapılan faktör analizi sonucunda özdeğeri birden büyük (3,015) “örgütsel özdeşleşme’ olarak adlandırılan sadece bir boyut ortaya çıkmıştır. Bu boyut, toplam varyansın %50,251’ini açıklamaktadır. Ölçeğinin cronbach alfa katsayısı ise 0,790 olarak saptanmıştır. Bu sonuç, ölçeğin güvenilir bir ölçek olarak kabul edilebileceğini göstermektedir.

Bu analizlerin sonuçlarına benzer bir şekilde, Mael ve Ashforth (1992: 103-123); geliştirdikleri “Örgütsel Özdeşleşme Ölçeği”ndeki 6 ifadenin de 1 faktör altında toplandığını bulmuşlardır. Bu faktörün cronbach alfa katsayısı ise 0,87 olarak tespit edilmiştir.

Tüzün’ün (2011: 132-133) çalışması ise bu bulguları desteklemektedir. Araştırmacının analizlerine göre; bu 6 sorudan oluşan ölçek, 1 faktör altında toplanmıştır. Bu faktörün güvenilirlik katsayısı ise 0,78 olarak bulunmuştur.

3.5. ARAŞTIRMANIN BULGULARI

Bu bölümde araştırma örneğine ilişkin bulgular ve öne sürülen hipotezlerin test edilmesiyle ulaşılan sonuçlar açıklanmıştır.

3.5.1. Araştırma Örneğine İlişkin Bulgular

Aşağıda Tablo 3.3’te görüldüğü gibi, %52,6’sını erkeklerin, %47,4’ünü ise kadınların oluşturduğu örneklem sırasıyla 20’den küçük (%1,3), 21-30 (%87,2), 31-40 (%11,5) yaş aralığındadır. Eğitim düzeyine bakılırsa, çalışanların %0,6’sı ilköğretim mezunu, %2,6’sı ortaöğretim mezunu, %12,2’si ön lisans mezunu, %75’i lisans mezunu ve %9,6’sı ise yüksek lisans mezunudur. Çalışanların iş deneyimlerine bakılırsa, %29,5’i 1 yıldan az, %19,9’u 1-2 yıl, %26,3’ü 3-5 yıl, %23,7’si 6-12 yıl ve %0,6’sı ise 12 yıldan fazla deneyime sahiptir. Son olarak, çalışanların %62,2’si 1 yıldan az, %19,2’si 1-2 yıldır, %11,5’i 3-5 yıldır, %5,8’i 6-12 yıldır ve %1,3’ü 12 yıl ve daha fazla süredir bu işletmede çalışmaktadır.

Tablo 3.3. Araştırmaya Katılanlarla İlgili Tanıtıcı Bilgiler.

ÖZELLİK		Frekans	%	ÖZELLİK		Frekans	%
Cinsiyet	Kadın	74	47,4	İş deneyimi	1 yıldan az	46	29,5
	Erkek	82	52,6		1-2 yıl	31	19,9
Yaş	20'den küçük	2	1,3		3-5 yıl	41	26,3
	21-30	136	87,2		6-12 yıl	37	23,7
	31-40	18	11,5		12 yıldan fazla	1	0,6
	41-50	0	0		İşletmede Çalışma Süresi	1 yıldan az	97
	51 ve üstü	0	0	1-2 yıl		30	19,2
	Eğitim	İlköğretim	1	0,6		3-5 yıl	18
Ortaöğretim		4	2,6	6-12 yıl		9	5,8
Ön Lisans		19	12,2	12 yıldan fazla	2	1,3	
Lisans		117	75,0				
Yüksek Lisans		15	9,6				
Doktora		0	0				

3.5.2. Örgütsel Sosyalleşmeye İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler

Çalışanların örgütsel sosyalleşme düzeylerini anlamak için, örgütsel sosyalleşme ölçeğindeki her bir ifadeye cevaplayıcıların verdikleri değerlerin ortalaması, standart sapması, frekans dağılımları ve yüzde değerleri aşağıda Tablo 3.4'te verilmiştir.

Tablo 3.4. Örgütsel Sosyalleşmeye İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler.

	Anket Sıra NO	\bar{X}	SS	1		2		3		4		5	
				F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
İş Eğitimi	1	3,60	1,07	6	3,8	19	12,2	39	25,0	59	37,8	33	21,2
	5	3,86	0,94	1	0,6	15	9,6	30	19,2	69	44,2	41	26,3
	9	3,75	0,85	0	0	10	6,4	51	32,7	63	40,4	32	20,5
	13	3,98	0,87	2	1,3	6	3,8	30	19,2	73	46,8	45	28,8
	17	3,74	0,94	1	0,6	14	9,0	46	29,5	59	37,8	36	23,1
	Genel	3,79	0,75	10	1,3	64	8,2	196	25,1	323	41,4	187	24,0
Çalışma Arkadaşlarının Destęi	3	4,11	0,93	5	3,2	3	1,9	21	13,5	68	43,6	59	37,8
	7	4,17	0,92	2	1,3	7	4,5	22	14,1	56	35,9	69	44,2
	11	4,19	0,84	2	1,3	5	3,2	15	9,6	73	46,8	61	39,1
	15	4,02	0,86	2	1,3	7	4,5	23	14,7	78	50,0	46	29,5
	19	4,29	0,84	3	1,9	2	1,3	14	9,0	64	41,0	73	46,8
	Genel	4,16	0,69	14	1,8	24	3,1	95	12,2	339	43,5	308	39,5
Geleceğe İlişkin Beklentiler	4	4,01	0,85	1	0,6	4	2,6	37	23,7	64	41,0	50	32,1
	8	3,53	1,01	4	2,6	17	10,9	58	37,2	47	30,1	30	19,2
	12	3,84	0,93	3	1,9	11	7,1	30	19,2	76	48,7	36	23,1
	16	3,76	0,98	3	1,9	14	9,0	38	24,4	64	41,0	37	23,7
	20	4,00	0,99	5	3,2	8	5,1	22	14,1	68	43,6	53	34,0
	Genel	3,83	0,71	16	2,1	54	6,9	185	23,7	319	40,9	206	26,4
Örgütü Anlama	2	4,10	0,90	4	2,6	5	3,2	17	10,9	75	48,1	55	35,3
	6	4,07	0,94	2	1,3	11	7,1	18	11,5	68	43,6	57	36,5
	14	4,03	0,89	2	1,3	7	4,5	26	16,7	70	44,9	51	32,7
	18	4,02	0,83	2	1,3	7	4,5	19	12,2	86	55,1	42	26,9
	Genel	4,06	0,73	10	1,6	30	4,8	80	12,8	299	47,9	205	32,9
Genel	3,95	0,58	50	1,7	172	5,8	556	18,8	1280	43,2	906	30,6	

(1=Kesinlikle Katılmıyorum, 2=Katılmıyorum, 3=Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum, 4=Katılıyorum, 5= Kesinlikle Katılıyorum)

Örgütsel sosyalleşmenin iş eğitimi boyutuna ilişkin değişkenlere bakıldığında, bunlardan “Amirim tarafından verilen talimatlar, işimi daha iyi yapmama yardımcı olmuştur.” ifadesinin en yüksek ortalamaya sahip olduğu görülür. Bu ifadeyi sırasıyla “Bu kurumda aldığım eğitim, işimi çok iyi yapmamı sağladı.”, “Bu şirket, çalışanlarının iş becerilerini geliştirmek için mükemmel eğitimler sunmaktadır.”, “Bu kurum, çalışanlarına çok etkili bir eğitim vermektedir.” ve “Bu kurumda işime yönelik mükemmel bir eğitim aldım.” ifadeleri izlemektedir. Bu boyuttaki değişkenlere ait ortalamalarının, diğer tüm değişkenlere göre biraz düşük olduğu gözlenir. Bu boyutun beş değişkeninin frekans dağılımı incelendiğinde, bu ifadelerle ilişkin değerlendirmelerinin %65,4’ünün “katılıyorum”/”kesinlikle katılıyorum”, %25,1’inin ise “ne katılıyorum ne katılmıyorum” seçeneklerinde toplandığı görülür. İş eğitimi boyutu bir bütün olarak ele alınırsa, çalışanlarda amirlerinin verdikleri talimatların etkili olduğu, ancak örgütün işe yönelik verdiği eğitimde eksikliklerin bulunduğu anlaşılmaktadır. Bu durumda örgütteki iş eğitimi programının gözden geçirilmesi faydalı olabilir.

Çalışma arkadaşlarının desteği boyutunu oluşturan beş değişkene bakıldığında, bunlardan “Bu kurumdaki diğer çalışanlarla ilişkilerim çok iyidir.” ifadesinin en yüksek ortalamaya sahip olduğu gözlenir. Bunun ardından sırasıyla “İş arkadaşlarımdan büyük bir çoğunluğu, beni bu kurumun bir üyesi olarak kabul etmiştir.”, “İş arkadaşlarımdan genellikle yardım eder ve önerilerini benimle paylaşırlar.”, “Diğer çalışanlar çeşitli şekillerde işimde yardımcı oldular.” ve “İş arkadaşlarımdan, bu kuruma uyum sağlamam için büyük bir ilgi göstererek bana yardımcı oldular.” ifadeleri gelmektedir. Bu boyuttaki değişkenlere ilişkin değerlendirmelerin %83’ünün “katılıyorum”/”kesinlikle katılıyorum”, %12,2’sinin ise “ne katılıyorum ne katılmıyorum” seçeneklerinde toplandığı görülür. Genel olarak, araştırmaya katılan çalışanların iş arkadaşlarından yüksek seviyede destek aldıklarını söylemek mümkündür.

Geleceğe ilişkin beklentiler boyutundaki en yüksek ortalamalar “Bu kurumda iyi bir kariyer yapmak için pek çok şans ve fırsat var.” ve “Bu örgütün beni uzun yıllar istihdam edeceğini düşünüyorum.” ifadelerine aittir. Bunların ardından sırasıyla “Bu örgütte terfi için sunulan fırsatlar hemen hemen herkes için geçerlidir.”, “Bu kurumda, terfi ile ilgili beklentilerimi kolayca öngörebiliyorum.” ve “Bu kurumda sunulan ödüllerden memnunum.” ifadeleri gelmektedir. Değerlendirmelerin %67,3’ü

“katılıyorum”/”kesinlikle katılıyorum”, %23,7’si ise “ne katılıyorum ne katılmıyorum” seçeneklerinde toplanmaktadır. Anketlere katılan çalışanlar; örgütte iyi bir kariyer yapılabileceğini düşünürken, mevcut ödül sisteminden yeterince memnun değildir. Bu durumda örgütün mevcut ödül sistemini tekrar gözden geçirmesi gerekir.

Örgütü anlama boyutuna geldiğinde ise “Bu kurumda işleri nasıl yapacağımı çok iyi biliyorum.” ifadesi boyutun en yüksek ortalamalı değişkenidir. Bunun ardından “Bu kurumdaki görevlerimi tamamen biliyorum.”, “Bu kurumun nasıl işlediği konusunda iyi bir bilgi birikimine sahibim.” ve “Bu kurumun hedefleri, hemen hemen bütün çalışanlar tarafından anlaşılmaktadır.” ifadeleri gelmektedir. Bu boyuttaki değişkenlere ilişkin değerlendirmelerin %80,8’i “katılıyorum”/”kesinlikle katılıyorum” ve %12,8’i “ne katılıyorum ne katılmıyorum” seçeneklerinde toplandığı görülür. Örgütü anlama boyutu bir bütün olarak incelenirse, boyuttaki her bir değişkenin yüksek seviyede olduğu görülür. Bu da, ankete katılanların; işlerini, görevlerini, örgütün işleyişini ve hedeflerini iyi anladıklarını ima etmektedir.

Örgütsel sosyalleşme ölçeği genel olarak değerlendirildiğinde ölçeğin ağırlıklı ortalamasının $\bar{X}=3,95$ olduğu görülmektedir. Yani ankete katılan çalışanların örgüt ile iyi derecede sosyalleştikleri söylenebilir.

3.5.3. Örgütsel Özdeşleşmeye İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler

Çalışanların örgütle özdeşleşme derecelerini anlamak için, örgütsel özdeşleşme ölçeğindeki her bir ifadeye cevaplayıcıların verdikleri değerlerin ortalaması, standart sapması, frekans dağılımları ve yüzde değerleri aşağıdaki Tablo 3.5’te verilmiştir.

Tablo 3.5. Örgütsel Özdeşleşmeye İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler.

Anket Sıra NO	\bar{X}	SS	1		2		3		4		5	
			F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
1	3,61	1,16	8	5,1	23	14,7	30	19,2	56	35,9	39	25,0
2	3,96	0,87	2	1,3	9	5,8	23	14,7	82	52,6	40	25,6
3	4,36	0,78	1	0,6	1	0,6	20	12,8	53	34,0	81	51,9
4	4,20	0,88	2	1,3	4	2,6	24	15,4	57	36,5	69	44,2
5	3,90	1,06	6	3,8	12	7,7	24	15,4	64	41,0	50	32,1
6	4,28	0,82	1	0,6	5	3,2	15	9,6	63	40,4	72	46,2
Genel	4,05	0,66	20	2,1	54	5,8	136	14,5	375	40,1	351	37,5

(1=Kesinlikle Katılmıyorum, 2=Katılmıyorum, 3=Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum, 4=Katılıyorum, 5=Kesinlikle Katılıyorum)

Tablo 3.5 incelendiğinde, “Çalıştığım işyeri hakkında konuştuğumda; "onlar" yerine "biz" kelimesini kullanırım.” ifadenin diğer ifadelerle göre daha yüksek bir ortalamaya sahip olduğu görülmektedir. Bu ifadeyi sırasıyla “Medyada çalıştığım işyeri ile ilgili olumsuzluklar oluşursa, rahatsızlık hissederim.”, “Çalıştığım işyerinin başarısı benim başarımdır.”, “Diğer insanların çalıştığım işyeri hakkındaki düşünceleri beni çok ilgilendirir.” ve “Başka biri çalıştığım işyerini övdüğünde, bunu kişisel iltifat olarak düşünürüm.” ifadeleri izlemektedir. En düşük ortalama “Başka biri çalıştığım işyerini eleştirirse, bunu kişisel hakaret olarak düşünürüm.” ifadesine aittir.

Bu ölçekteki değişkenlere ilişkin değerlendirmelerin %77,6’sının “katılıyorum”/“kesinlikle katılıyorum”, %14,5’inin ise “ne katılıyorum ne katılmıyorum” seçeneklerinde toplandığı görülür. Sonuçlar genel olarak değerlendirildiğinde, örgütsel özdeşleşme ölçeğinin ağırlıklı ortalamasının $\bar{X}=4,05$ olduğu görülmektedir. Yani ankete katılan çalışanların örgütle iyi derecede özdeşleştikleri görülmektedir.

3.5.4. Araştırma Ölçeklerinin Korelasyon Katsayılarının Değerlendirilmesi

Genel olarak korelasyon analizi, iki veya daha fazla değişken arasındaki ilişkinin düzeyini, yönünü ve derecesini tespit etmek amacıyla yapılır (İslamoğlu, 2009: 149). Bu

çalışmadaki araştırmanın korelasyon analizi sonuçları, çalışanların örgütsel sosyalleşme ve örgütsel özdeşleşme düzeyleri faktörlerine bağlı olarak Tablo 3.6'da gösterilmektedir.

Tablo 3.6. Faktörler Arası Korelasyonlar.

FAKTÖRLER	1	2	3	4	5	6
(1) İş Eğitimi	1					
(2) Çalışma Arkadaşlarının Desteği	,551** (p=0,000)	1				
(3) Geleceğe İlişkin Beklentiler	,542** (p=0,000)	,542** (p=0,000)	1			
(4) Örgütü Anlama	,634** (p=0,000)	,602** (p=0,000)	,481** (p=0,000)	1		
(5) Örgütsel Sosyalleşme	,844** (p=0,000)	,819** (p=0,000)	,794** (p=0,000)	,812** (p=0,000)	1	
(6) Örgütsel Özdeşleşme	,601** (p=0,000)	,499** (p=0,000)	,535** (p=0,000)	,511** (p=0,000)	,659** (p=0,000)	1

** p < 0.01

Tablo 3.6 incelendiğinde, örgütsel sosyalleşme ve örgütsel özdeşleşme değişkenleri arasında anlamlı ($p < 0.01$) ve pozitif ($r = 0,659$) bir ilişkinin olduğu görülmektedir. Bu ilişki; çalışanların örgütsel sosyalleşme derecelerinde meydana gelen artışın, onların örgütle özdeşleşme derecelerini de artırdığını ortaya koymaktadır.

Tablodaki bulgulardan hareketle, iş eğitimi ile örgütsel özdeşleşme arasında ($r = 0,601$), çalışma arkadaşlarının desteği ile örgütsel özdeşleşme arasında ($r = 0,499$), geleceğe ilişkin beklentiler ile örgütsel özdeşleşme arasında ($r = 0,535$) ve örgütü anlama ile örgütsel özdeşleşme arasında ($r = 0,511$) olumlu yönlü ve %99 önem düzeyinde anlamlı bir ilişkiden söz edilebilir. Yani çalışanlar örgüte girdiğinde, iyi bir iş eğitimi aldıklarını algılayarak, iş arkadaşlarının destek verdiklerini hissederse, örgüt içinde gelecekte iyi bir kariyere sahip olacaklarını beklerse ve örgütün işleyişini ve hedeflerini iyi bir şekilde anladıklarını düşünürse, örgütle yüksek derecede özdeşleşecektir.

Korelasyon analizinden elde edilen veriler değerlendirildiğinde; “*örgütsel sosyalleşme ile örgütsel özdeşleşme arasında anlamlı ve olumlu bir ilişki vardır*” (H_1)

Kabul), “*örgütsel sosyalleşme içeriğinin alt boyutu olan iş eğitimi ile örgütsel özdeşleşme arasında anlamlı ve olumlu bir ilişki vardır*” (**H_{1a} Kabul**), “*örgütsel sosyalleşme içeriğinin alt boyutu olan örgütü anlama ile örgütsel özdeşleşme arasında anlamlı ve olumlu bir ilişki vardır*” (**H_{1b} Kabul**), “*örgütsel sosyalleşme içeriğinin alt boyutu olan çalışma arkadaşlarının desteği ile örgütsel özdeşleşme arasında anlamlı ve olumlu bir ilişki vardır*” (**H_{1c} Kabul**) ve “*örgütsel sosyalleşme içeriğinin alt boyutu olan geleceğe ilişkin beklentiler ile örgütsel özdeşleşme arasında anlamlı ve olumlu bir ilişki vardır*” (**H_{1d} Kabul**) yorumlarını yapmak mümkündür.

3.5.5. Örgütsel Sosyalleşmenin ve Alt Boyutlarının Örgütsel Özdeşleşme Üzerine Etkisi

Korelasyon analizlerinin ardından araştırmanın bu bölümünde bağımsız değişkenlerin bağımlı değişken üzerindeki etkilerinin incelenmesi için regresyon analizi kullanılmıştır. Bu çalışmada örgütsel sosyalleşme ve onun alt boyutları (iş eğitimi, çalışma arkadaşlarının desteği, geleceğe ilişkin beklentiler ve örgütü anlama) bağımsız değişken, örgütsel özdeşleşme ise bağımlı değişken olarak ele alınmıştır.

Aşağıdaki Tablo 3.7’de genel olarak örgütsel sosyalleşmenin örgütsel özdeşleşme üzerindeki etkisini belirlemeye yönelik yapılan regresyon analizinin sonuçları gösterilmiştir. İki değişken arasındaki ilişki incelendiğinde, bağımsız değişken olan örgütsel sosyalleşmenin, bağımlı değişken olan örgütsel özdeşleşmedeki değişimin %43,5’ini (R^2) açıkladığı ve %99 önem düzeyinde anlamlı olduğu görülür. Ayrıca, bu regresyon denklemin açıklama gücüne bakıldığında, çalışanların yüksek seviyede örgütle sosyalleşmesinin, örgütsel özdeşleşmede meydana gelen değişimin %43,1’ini (Düzeltilmiş R^2) açıkladığı anlaşılmaktadır. Bu rakam oldukça yüksek olduğundan çalışanların örgütle özdeşleşmesi için, örgütün örgütsel sosyalleşme sürecine dikkat çekmesi ve bu süreci sürekli geliştirmesi tavsiye edilebilir.

Tablo 3.7. Örgütsel Sosyalleşmenin Örgütsel Özdeşleşme Üzerine Etkisi.

Bağımsız Değişken \ Bağımlı Değişken	Örgütsel Özdeşleşme	
	β	t
Örgütsel Sosyalleşme	0,659**	10,883
R^2	0,435	
Düzeltilmiş R^2	0,431	
F	118,434**	

**p<0,01

Tablo 3.8’de örgütsel sosyalleşmenin alt boyutları olan iş eğitimi, çalışma arkadaşlarının desteği, geleceğe ilişkin beklentiler ve örgütü anlamının örgütsel özdeşleşme üzerindeki etkilerini ayrı ayrı belirlemeye yönelik yapılan regresyon analizi sonuçlarına yer verilmiştir. Bulunan bütün regresyon katsayıları %99 önem düzeyinde anlamlıdır.

Tablo 3.8. İş Eğitiminin, Çalışma Arkadaşlarının Desteğinin, Geleceğe İlişkin Beklentilerinin ve Örgütü Anlamının Örgütsel Özdeşleşme Üzerine Etkisi.

Bağımsız Değişken \ Bağımlı Değişken	İş Eğitimi		Çalışma Arkadaşlarının Desteği		Geleceğe İlişkin Beklentiler		Örgütü Anlama	
	β	t	β	t	β	t	β	t
Örgütsel Özdeşleşme	0,601**	9,337	0,499**	7,148	0,535**	7,853	0,511**	7,381
R^2	0,361		0,249		0,286		0,261	
Düzeltilmiş R^2	0,357		0,244		0,281		0,257	
F	87,177**		51,093**		61,664**		54,480**	

**p<0,01

Tablo 3.8’de görüldüğü gibi; örgütsel özdeşleşmenin toplam varyansının %36,1’ini iş eğitimi, %24,9’unu çalışma arkadaşlarının desteği, %28,6’sını geleceğe ilişkin beklentiler ve %26,1’ini örgütü anlama açıklamaktadır. Çalışanların örgütsel özdeşleşme derecelerini en çok etkileyen değişkenin iş eğitimi ($\beta=0,601$, $t=9,337$) olduğu görülmektedir. İş eğitimi değişkenini sırasıyla geleceğe ilişkin beklentiler

($\beta=0,535$, $t=7,853$), örgütü anlama ($\beta=0,511$, $t=7,381$) ve çalışma arkadaşlarının desteği ($\beta=0,499$, $t=7,148$) değişkenleri takip etmektedir. Böylece, korelasyon analizindeki verilerle birlikte, çalışanın örgütle sosyalleşmesi sırasında alacağı iş eğitimi, geleceğe ilişkin kuracağı beklentiler, iş arkadaşlarından göreceği destek ve etkin bir biçimde örgütü anlamasıyla örgütsel özdeşleşmenin de gelişeceği ifade edilebilir.

3.5.6. Kontrol Değişkenleri Açısından Örgütsel Sosyalleşme ve Örgütsel Özdeşleşme

Çalışmanın bu bölümünde araştırmaya katılan bankanın operasyon merkezindeki çalışanların örgütsel sosyalleşme alt boyutları ile örgütsel özdeşleşmenin; cinsiyet, yaş, eğitim durumu, iş deneyimi ve işletmede çalışma süresi değişkenlere göre farklılık gösterip göstermediği araştırılmıştır. Bu doğrultuda, iki grup değer alan kontrol değişkenleri için (cinsiyet gibi) bağımsız örnekler T-Testi; iki gruptan fazla değer alan kontrol değişkenleri için (yaş, eğitim durumu, iş deneyimi ve örgütte çalışma süresi gibi) de (One-Way Anova) Tek Yönlü Varyans Analizi uygulanmıştır. Çalışanların örgütsel sosyalleşme ve örgütsel özdeşleşme derecelerinin ortalamalar açısından farklılık düzeyleri incelenmiştir. İnceleme sonucunda iki gruptan fazla değer alan değişkenlerde farklılık olması durumunda farklılığın nedeninin keşfetmeye yönelik LSD Testi uygulanmıştır.

3.5.6.1. Cinsiyet Değişkeni Açısından Örgütsel Sosyalleşme ve Örgütsel Özdeşleşme

Erkek ve kadın çalışanların örgütsel sosyalleşme ve örgütsel özdeşleşme dereceleri arasında fark olup olmadığını belirlemek amacıyla bağımsız iki örnek t testi uygulanmıştır. Analizlerin sonuçları aşağıdaki Tablo 3.9'da ve Tablo 3.10'da verilmektedir.

Tablo 3.9. Cinsiyet Değişkeni Açısından Örgütsel Sosyalleşmenin Alt Boyutlarına İlişkin T-Testi.

<i>Faktör</i>	Cinsiyet	N	\bar{X}	SS	SD	t	p
İş Eğitimi	Kadın	74	3,81	0,774	154	0,374	0,709
	Erkek	82	3,76	0,730			
Çalışma Arkadaşlarının Desteği	Kadın	74	4,14	0,656	154	-0,271	0,787
	Erkek	82	4,17	0,686			
Geleceğe İlişkin Beklentiler	Kadın	74	3,81	0,736	154	-0,226	0,822
	Erkek	82	3,84	0,694			
Örgütü Anlama	Kadın	74	4,14	0,701	154	1,474	0,142
	Erkek	82	3,97	0,748			

Tablo 3.9’da görüldüğü gibi çalışanların cinsiyetleri açısından iş eğitimi, çalışma arkadaşlarının desteği, geleceğe ilişkin beklentiler ve örgütü anlamaya ait ortalamalar arasında $p < 0,05$ önem düzeyinde istatistiki açıdan anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır. Bu sonuçlardan hareketle, kadın ve erkek çalışanlar arasında örgütsel sosyalleşme açısından anlamlı bir fark vardır yorumunda bulunmak mümkün değildir.

Tablo 3.10. Cinsiyet Değişkeni Açısından Örgütsel Özdeşleşmeye İlişkin T-Testi.

Cinsiyet	Örgütsel Özdeşleşme					
	N	\bar{X}	SS	SD	t	p
Kadın	74	4,02	0,709	154	0,623	0,534
Erkek	82	4,08	0,592			

Tablo 3.10’da görüldüğü gibi, çalışanların cinsiyetleri açısından, örgütsel özdeşleşmeye ait ortalamalar arasında $p < 0,05$ önem düzeyinde istatistiki açıdan anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır. Bu sonuçlardan hareketle; kadın ve erkek çalışanlar

arasında örgütsel özdeşleşme açısından anlamlı bir fark vardır yorumunda bulunmak mümkün olmamaktadır.

3.5.6.2. Yaş Değişkeni Açısından Örgütsel Sosyalleşme ve Örgütsel Özdeşleşme

Araştırmaya katılan çalışanların yaşlarının, örgütsel sosyalleşme ve örgütsel özdeşleşme boyutlarına ait ortalamalar arasında bir farklılık meydana getirip getirmediğini belirlemek üzere yapılan tek yönlü varyans analizi ile ilgili sonuçlar aşağıdaki Tablo 3.11’de verilmektedir.

Tablo 3.11. Yaş Değişkeni Açısından Örgütsel Sosyalleşmenin Alt Boyutları ve Örgütsel Özdeşleşmeye İlişkin Tek Yönlü Varyans Analizi.

<i>Faktör</i>	Değişim Kaynağı	Kareler Toplamı	SD	Kareler Ortalaması	F	p
İş Eğitimi	Gruplar Arası	1,794	2	0,897	1,601	0,205
	Grup İçi	85,735	153	0,560		
	Toplam	87,529	155			
Çalışma Arkadaşlarının Desteği	Gruplar Arası	0,479	2	0,239	0,533	0,588
	Grup İçi	68,722	153	0,449		
	Toplam	69,201	155			
Geleceğe İlişkin Beklentiler	Gruplar Arası	0,683	2	0,341	0,667	0,515
	Grup İçi	78,284	153	0,512		
	Toplam	78,967	155			
Örgütü Anlama	Gruplar Arası	0,135	2	0,067	0,126	0,881
	Grup İçi	81,562	153	0,533		
	Toplam	81,697	155			
Örgütsel Özdeşleşme	Gruplar Arası	1,263	2	0,631	1,480	0,231
	Grup İçi	65,261	153	0,427		
	Toplam	66,523	155			

Tablo 3.11’de görüldüğü gibi; çalışanların yaşları açısından iş eğitimi, çalışma arkadaşlarının desteği, geleceğe ilişkin beklentiler, örgütü anlama ve örgütsel

özdeşleşmeye ait ortalamalar arasında $p < 0,05$ önem düzeyinde istatistiki açıdan anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır. Bu bulgular ışığı altında, farklı yaş gruplarına mensup çalışanlar arasında örgütsel sosyalleşme ve örgütsel özdeşleşme açısından anlamlı bir fark vardır yorumunu yapmak mümkün olmamaktadır.

3.5.6.3. Eğitim Durumu Değişkeni Açısından Örgütsel Sosyalleşme ve Örgütsel Özdeşleşme

Anketlere cevap veren çalışanların eğitim durumlarının, örgütsel sosyalleşme ve örgütsel özdeşleşme boyutlarına ilişkin ortalamalar arasında bir farklılık meydana getirip getirmediğini belirlemek üzere yapılan tek yönlü varyans analizi ile ilgili sonuçlar aşağıdaki Tablo 3.12’de verilmektedir.

Tablo 3.12. Eğitim Durumu Değişkeni Açısından Örgütsel Sosyalleşmenin Alt Boyutları ve Örgütsel Özdeşleşmeye İlişkin Tek Yönlü Varyans Analizi.

<i>Faktör</i>	Değişim Kaynağı	Kareler Toplamı	SD	Kareler Ortalaması	F	p
İş Eğitimi	Gruplar Arası	1,833	4	0,458	0,808	0,522
	Grup İçi	85,696	151	0,568		
	Toplam	87,529	155			
Çalışma Arkadaşlarının Desteği	Gruplar Arası	2,151	4	0,538	1,211	0,308
	Grup İçi	67,050	151	0,444		
	Toplam	69,201	155			
Geleceğe İlişkin Beklentiler	Gruplar Arası	6,120	4	1,530	3,171	0,016
	Grup İçi	72,847	151	0,482		
	Toplam	78,967	155			
Örgütü Anlama	Gruplar Arası	2,004	4	0,501	0,949	0,437
	Grup İçi	79,692	151	0,528		
	Toplam	81,697	155			
Örgütsel Özdeşleşme	Gruplar Arası	2,646	4	0,662	1,564	0,187
	Grup İçi	63,877	151	0,423		
	Toplam	66,523	155			

Örgütsel sosyalleşme ve örgütsel özdeşleşme faktörlerine ilişkin ortalamalar eğitim durumu değişkeni açısından incelendiğinde; iş eğitimi, çalışma arkadaşlarının desteği, örgütü anlama ve örgütsel özdeşleşmeye ait ortalamalar arasında $p < 0,05$ önem

düzeyinde istatistiki açıdan anlamlı bir farklılık gözlenmemektedir. Diğer taraftan geleceğe ilişkin beklentiler ($F=3,171$) faktörüne ait ortalamalar arasındaki farkın %95 önem düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı olduğu görülmektedir. Bu doğrultuda, eğitim durumları farklı olan çalışanlar arasında geleceğe ilişkin beklentiler faktörü açısından anlamlı bir farklılık vardır yorumunda bulunmak mümkündür.

Eğitim durumu değişkeni açısından gözlenen bu anlamlı farkın nereden kaynaklandığı incelenmiştir. Tablo 3.13'te eğitim durumu değişkeni açısından ortalamalar verilmiştir. Bu tabloya göre; ön lisans eğitimine sahip çalışanların geleceğe ilişkin beklentileri ile ilgili ortalamalar ($\bar{X}=4,253$), diğer çalışanlara nispeten daha yüksektir.

Tablo 3.13. Eğitim Durumu Değişkeni Açısından Geleceğe İlişkin Beklentiler Faktörüne Ait Ortalamalar.

Faktör	Eğitim Durumu	N	\bar{X}	SS
Geleceğe İlişkin Beklentiler	İlköğretim	1	3,000	-
	Ortaöğretim	4	3,450	0,900
	Ön lisans	19	4,253	0,405
	Lisans	117	3,817	0,713
	Yüksek lisans	15	3,520	0,778

Geleceğe ilişkin beklentiler faktörüne, farklılığın nedenini görmeye yönelik LSD testi uygulanmıştır. “İlköğretim” seçeneğini sadece bir cevaplayan olduğundan, bu grup “ortaöğretim” grubuyla birleştirilerek ortaya çıkan yeni grup “lise ve altı” olarak adlandırılmıştır. LSD testi sonucunda, “lise ve altı” mezunu çalışanların ortalamalarının, “ön lisans” ($I-J=-0,67$ ve $p=0,046$) ve “lisans” ($I-J=-0,61$ ve $p=0,047$) mezunlarının ortalamalarından farklılaştığı görülmektedir.

3.5.6.4. İş Deneyimi Değişkeni Açısından Örgütsel Sosyalleşme ve Örgütsel Özdeşleşme

Araştırmaya katılan çalışanların iş deneyimlerinin, örgütsel sosyalleşme ve örgütsel özdeşleşme boyutlarına ait ortalamalar arasında bir farklılık meydana getirip

getirmediğini belirlemek üzere yapılan tek yönlü varyans analizi ile ilgili sonuçlar aşağıdaki Tablo 3.4’te verilmektedir.

Tablo 3.14. İş Deneyimi Değişkeni Açısından Örgütsel Sosyalleşmenin Alt Boyutları ve Örgütsel Özdeşleşmeye İlişkin Tek Yönlü Varyans Analizi.

<i>Faktör</i>	Değişim Kaynağı	Kareler Toplamı	SD	Kareler Ortalaması	F	p
İş Eğitimi	Gruplar Arası	3,538	4	0,885	1,590	0,180
	Grup İçi	83,991	151	0,556		
	Toplam	87,529	155			
Çalışma Arkadaşlarının Desteği	Gruplar Arası	4,886	4	1,222	2,868	0,025
	Grup İçi	64,314	151	0,426		
	Toplam	69,201	155			
Geleceğe İlişkin Beklentiler	Gruplar Arası	2,383	4	0,596	1,174	0,324
	Grup İçi	76,584	151	0,507		
	Toplam	78,967	155			
Örgütü Anlama	Gruplar Arası	2,721	4	0,680	1,300	0,272
	Grup İçi	78,976	151	0,523		
	Toplam	81,697	155			
Örgütsel Özdeşleşme	Gruplar Arası	2,161	4	0,540	1,267	0,285
	Grup İçi	64,362	151	0,426		
	Toplam	66,523	155			

Tablo 3.14’te görüldüğü gibi; çalışanların iş deneyimleri açısından iş eğitimi, geleceğe ilişkin beklentiler, örgütü anlama ve örgütsel özdeşleşmeye ait ortalamalar arasında $p < 0,05$ önem düzeyinde istatistiki açıdan anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır. Bununla birlikte çalışma arkadaşlarının desteği ($F=2,868$) faktörüne ait ortalamalar arasındaki farkın %95 önem düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı olduğu görülmektedir. Bu sonuçlardan hareketle, iş deneyimleri farklı olan çalışanlar arasında çalışma arkadaşlarının desteği faktörü açısından anlamlı bir fark vardır yorumunda bulunmak mümkündür.

İş deneyimi değişkeni açısından gözlenen bu anlamlı farkın nereden kaynaklandığı incelenmiştir. Tablo 3.15'te iş deneyimi değişkeni açısından ortalamalar verilmiştir. Bu tabloya göre; 1 yıldan az iş deneyimine sahip çalışanların çalışma arkadaşlarının desteği boyutuna ilişkin ortalamaların ($\bar{X}=4,253$), 12 yıldan fazla iş deneyimine sahip 1 çalışan hariç diğer çalışanlara göre nispeten daha yüksektir.

Tablo 3.15. İş Deneyimi Değişkeni Açısından Çalışma Arkadaşlarının Desteği Faktörüne Ait Ortalamalar.

Faktör	İş Deneyimi	N	\bar{X}	SS
Çalışma Arkadaşlarının Desteği	1 yıldan az	46	4,326	0,740
	1-2 yıl	31	4,213	0,561
	3-5 yıl	41	3,898	0,744
	6-12 yıl	37	4,168	0,473
	12 yıldan fazla	1	5,000	-

Çalışma arkadaşlarının desteği faktörüne ilişkin farklılığın nedenini görmeye yönelik LSD testi uygulanmıştır. “12 yıldan fazla” seçeneğini sadece bir cevaplayan olduğundan, bu grup “6-12 yıl” grubuyla birleştirilerek ortaya çıkan yeni grup “6 yıl ve üzeri” olarak adlandırılmıştır. LSD testi sonucunda, “3-5 yıl” arası iş deneyimine sahip çalışanların ortalamalarının, “1 yıldan az” (I-J=-0,43 ve p=0,003), “1-2 yıl” (I-J=-0,32 ve p=0,044) ve “6 yıl ve üzeri” (I-J=-0,29 ve p=0,049) iş deneyimine sahip çalışanların ortalamalarından farklılaştığı görülmektedir.

3.5.6.5. İşletmede Çalışma Süresi Açısından Örgütsel Sosyalleşme ve Örgütsel Özdeşleşme

Araştırmaya katılan çalışanların işletmede çalışma sürelerinin, örgütsel sosyalleşme ve örgütsel özdeşleşme boyutlarına ait ortalamalar arasında bir farklılık meydana getirip getirmediğini belirlemek üzere yapılan tek yönlü varyans analizi ile ilgili sonuçlar aşağıdaki Tablo 3.16'da verilmektedir.

Tablo 3.16. İşletmede Çalışma Süresi Değişkeni Açısından Örgütsel Sosyalleşmenin Alt Boyutları ve Örgütsel Özdeşleşmeye İlişkin Tek Yönlü Varyans Analizi.

<i>Faktör</i>	Değişim Kaynağı	Kareler Toplamı	SD	Kareler Ortalaması	F	p
İş Eğitimi	Gruplar Arası	2,166	4	0,542	0,958	0,433
	Grup İçi	85,363	151	0,565		
	Toplam	87,529	155			
Çalışma Arkadaşlarının Desteği	Gruplar Arası	1,892	4	0,473	1,061	0,378
	Grup İçi	67,309	151	0,446		
	Toplam	69,201	155			
Geleceğe İlişkin Beklentiler	Gruplar Arası	2,746	4	0,686	1,360	0,251
	Grup İçi	76,221	151	0,505		
	Toplam	78,967	155			
Örgütü Anlama	Gruplar Arası	2,860	4	0,715	1,370	0,247
	Grup İçi	78,836	151	0,522		
	Toplam	81,697	155			
Örgütsel Özdeşleşme	Gruplar Arası	0,331	4	0,083	0,189	0,944
	Grup İçi	66,192	151	0,438		
	Toplam	66,523	155			

Tablo 3.16’da görüldüğü gibi; çalışanların işletmede çalışma süreleri açısından iş eğitimi, çalışma arkadaşlarının desteği, geleceğe ilişkin beklentiler, örgütü anlama ve örgütsel özdeşleşmeye ait ortalamalar arasında $p < 0,05$ önem düzeyinde istatistiki açıdan anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır. Bu bulgular ışığında, işletmede farklı çalışma süresine sahip çalışanlar arasında örgütsel sosyalleşme ve örgütsel özdeşleşme açısından anlamlı bir fark vardır yorumu yapılamamaktadır.

SONUÇ VE TARTIŞMA

Örgütsel özdeşleşme ve örgütsel sosyalleşme kavramlarını açıklamak amacıyla yapılan bu çalışmada, kavramların teorik yapısına ilişkin bir çerçeve oluşturulmuştur. Bunun neticesinde yazına katkıda bulunmak için her iki kavramın teorik olarak güçlendirilmesi amaçlanmıştır.

Çalışmanın birinci bölümünde, örgütsel sosyalleşme kavramı incelenmiştir. Örgütsel sosyalleşmeye ilişkin temel yaklaşımlar ve çeşitli tanımlar üzerinde durulmuştur. Ayrıca örgütsel sosyalleşme sürecinin önemi, özellikleri ve aşamaları hakkında bilgi verilmiştir. Bölümün sonunda ise günümüzde en çok çalışılan konular olan sosyalleşme taktikleri ve bilgi edinme süreci anlatılmıştır. Ayrıca örgütsel sosyalleşmenin içerik alanlarına ilişkin farklı bakış açıları sıralanmıştır.

Çalışmanın ikinci bölümünde ise örgütsel özdeşleşme kavramı üzerinde durulmuştur. Bu bağlamda öncelikle kavramın tarihsel gelişimine ilişkin bilgi verilmiştir. Ardından sosyal kimlik yaklaşımı çerçevesinde örgütsel özdeşleşmenin tanımı yapılmıştır. Bununla birlikte örgütsel özdeşleşmenin modern örgütler açısından önemi dile getirilmiştir. Bölümün sonunda ise örgütsel özdeşleşme ile ona en yakın kavram olan örgütsel bağlılık arasındaki farklılıklar vurgulanmıştır.

Örgütsel sosyalleşme ile örgütsel özdeşleşme arasındaki ilişkinin ortaya konduğu üçüncü bölümde ise öncelikle bu ilişkinin teorik temelleri açıklanmış ve genel olarak yabancı literatürde yapılan deneysel araştırmalardan elde edilen sonuçlarla bu teorik temeller desteklenmiştir. Bu bağlamda bölümün son kısmında uygulamaya yer verilmiştir. Erzurum'daki bir bankanın operasyon merkezinde görev yapan çalışanlar üzerinde uygulanan anketlerden şu bulgulara ulaşılmıştır:

1. Örgütsel sosyalleşmenin içeriği 4 ayrı boyuttan oluşmaktadır. Bunlar; iş eğitimi, çalışma arkadaşlarının desteği, geleceğe ilişkin beklentiler ve örgütü anlama şeklinde isimlendirilmiştir.
2. Örgütsel özdeşleşme tek boyutlu olgu olarak ortaya çıkmaktadır.
3. Örgütsel sosyalleşme ve onun alt boyutları ile örgütsel özdeşleşme arasında anlamlı ve olumlu yönlü bir ilişki mevcuttur. Ayrıca örgütsel sosyalleşmenin ayrı ayrı bütün boyutlarının örgütsel özdeşleşme üzerinde

olumlu etkileri vardır. Yani çalışanın örgütsel sosyalleşme derecesinin artışıyla birlikte örgütle özdeşleşme düzeyi de artmaktadır.

4. Çalışanların örgütsel sosyalleşme alt boyutları ile örgütsel özdeşleşme düzeyleri; cinsiyet, yaş, eğitim durumu, iş deneyimi ve işletmede çalışma süresi değişkenlere göre genellikle farklılık göstermemektedir. Bu bulgulara istisnai durum; eğitim durumları farklı olan çalışanlar arasında geleceğe ilişkin beklentiler açısından ve iş deneyimleri farklı olan çalışanlar arasında çalışma arkadaşlarının desteği açısından bir farklılığın var olmasıdır.

Literatürde örgütsel sosyalleşme ve örgütsel özdeşleşme arasında olumlu bir ilişkinin olduğu görülmektedir. Ayrıca sosyalleşmenin, örgütlerde çoğu kez özdeşleşmenin öncülü olarak rol oynadığı bu çalışmayla kanıtlanmıştır. Yani yüksek düzeyde örgütle sosyalleşen birey, büyük ihtimalle yüksek düzeyde örgütle özdeşleşecektir. Diğer taraftan hem örgütsel sosyalleşme hem de örgütsel özdeşleşme üst seviyelerde ortaya çıkarsa, çalışanların iş tatmini düzeyleri de muhtemelen yüksek olacaktır. Bu düşüncelerden hareketle şu çıkarım ortaya konulabilir: Örgütte olumlu bir iklim ve bir kültür yaratılması; örgütsel sosyalleşme ve örgütsel özdeşleşme bakımından çalışanlarda olumlu davranışlarının oluşturulması için başlangıç faaliyeti olabilir.

Bu araştırmanın bulguları, örgütsel özdeşleşmenin bir dereceye kadar örgütsel sosyalleşmeyle açıklandığını gösterdiği için, örgütlerin insan kaynakları departmanlarına faaliyetlerini planlamada bunu göz önünde bulundurmaları önerilebilir. Örgütler, çalışanların örgütsel özdeşleşmesini geliştirmek için çeşitli sosyalleşme stratejileri uygulayabilirler. Bu stratejilerde önemli olan husus, çalışanlar arası sosyal etkileşimlerin ve dayanışmanın kurulması ve teşvik edilmesidir. Bunu sağlamak için ise takım çalışması yararlı olabilir. Örgüt, çalışanları başarılı bir şekilde sosyalleştirirse ve özdeşleştirirse; kendi itibarı işgörenlerin göz önünde artabilir. Bunun sayesinde örgüt, pek çok yetenekli ve becerikli işgörenleri kendine çeker ve devir oranını düşürür.

Gelecekte yapılacak araştırmalara yönelik önerilere gelince, bu araştırmanın sonuçları; çalışanların örgütleriyle sosyalleşmesinin örgütsel özdeşleşmeyi de doğurduğunu ve bu sebeple örgütsel sosyalleşmenin araştırılmaya değer bir konu olduğunu göstermektedir. Diğer taraftan örgütsel özdeşleşme de örgütler için önemli sonuçlar getireceğinden incelenmesi gereken çok önemli bir konudur. Çalışanların

örgütsel sosyalleşmesinde hangi aracı ve düzenleyici değişkenlerin sayesinde olumlu örgütsel özdeşleşmenin ortaya çıkacağına da incelenmesi gerekir. Bunların yanında, hem örgütsel sosyalleşme hem de örgütsel özdeşleşme dinamik kavramlar olduğundan; boylamsal araştırmalarla konuların uzun dönemli olarak araştırılması, çalışanların yanıtları yanında üstlerin görüşlerinin ile gerçek ölçütlerin (performans gibi) kullanılması ve çalışanların örgütsel sosyalleşme ve örgütsel özdeşleşmeye ilişkin algılarındaki değişimin ortaya konması faydalı olabilir. Dahası çeşitli kültürlerden, mesleklerden ve iş sektörlerinden gelen çalışanlar birarada araştırılarak literatüre şüphesiz büyük katkı sağlar.

Sonuç olarak, örgütsel sosyalleşmenin örgütün genel performansında ne kadar önemli bir rol oynadığı artık şüphesizdir. Bu süreci etkili bir şekilde gerçekleştirmek için örgütlere şu stratejiler önerilebilir:

1. Örgüt; özellikle yeni işgören işe başladığında, ona işinin ne kadar önemli olduğunu benimsetmelidir. Çalışan önemli bir işi ya da görevi icra ettiğine inanırsa, o işi sever. Dolayısıyla görevde başarılı olma arzusu artar.
2. Örgütler, hem çalışan işe yeni girdiğinde, hem de kariyeri boyunca çok dikkatli planlanmış iş eğitimi ve işe alıştırma programları sunmalıdırlar. Etkili düzenlenmiş bu programlar sayesinde, çalışan bilmesi veya yapması gerekenleri çabuk bir şekilde öğrenir ve en kısa zamanda etkili bir üyeye dönüşür. Bunun sayesinde örgüt zarardan çok orta ve uzun vadede maliyetlerin düşmesini sağlar.
3. Üçüncüsü, örgüt açık ve adil bir biçimde performans değerlendirme uygulamalarını hayata geçirmelidir. Ölçülebilir standartlara dayalı olarak işgörenin başarısı değerlendirilirse; birey hangi hususlarda gelişmesi gerektiğini anlar ve işe daha da fazla sarılır.
4. Ayrıca örgüt, sosyalleşme sürecinde genellikle insan kaynakları departmanından sorumlu olacak bir gözetmeni görevlendirmelidir. Bunun sayesinde, sosyalleşme sürecinde; ne gibi aksaklıkların bulunduğu ve onların çabuk bir şekilde ortadan nasıl kaldırılacağı örgüt tarafından kontrol altında tutulmak istenir.
5. Son olarak, birey yüksek moralli çalışma gruplarına yerleştirmelidir. Çünkü çalışan örgütteki geçirdiği zaman boyunca örgütün tamamıyla değil küçük

bir grupta çeşitli etkileşimlerde bulunacaktır. Böylece çalışan; yakın iş arkadaşlarıyla temasta bulunarak, örgütsel norm ve değerleri benimser. Dolayısıyla örgütün grubu sosyalleştirmesi çalışanda güven ve iş tatmini düzeylerinin artmasına neden olur. Sonuçta sosyalleşmeden beklenen olumlu sonuçlara da ulaşılır.

Diğer taraftan, örgütsel özdeşleşme konusunda da örgütlere çeşitli önerilerde bulunmak mümkündür:

1. Örneğin işletmeler, çalışanların örgütle özdeşleşmesi için kâr paylaşım uygulamalarını kullanmalıdırlar. Bu strateji sayesinde çalışan hem maddi tatmin hissi kazanır hem de örgütün ona değer verdiğini algılar. Yani birey sadece örgütün işlerin yürüyüşünde önemli bir parça olduğu hissiyle sınırlandırılmaz. Aynı zamanda çağdaş örgütlerin en önemli amacı olan kâr kazanma konusunda bile, çalışanlar kendi payını elde ederek örgütle bütünleşme algılarını arttırırlar.
2. Çalışanın örgütle özdeşleşmesi için sunulabilecek diğer yararlı stratejiler; katılımcı yönetim ve iş zenginleştirmedir. Katılımcı yönetim sayesinde çalışanlar örgüt tarafından takdir edildiğini algılar. İş zenginleştirme yoluyla ise çalışan, örgütün işleyişi konusunda çok önemli görevler icra ettiği hissine kapılır. Bu iki stratejiyle çalışanın, örgüte yaklaşması ve örgütle ortak çıkarlara sahip olduğunu öğrenmesi sağlanır. Bu örgütle özdeşleşmede önemli bir etkidir. Bu alanda araştırma yapılması örgütsel özdeşleşme literatürüne büyük katkıda bulunabilir.
3. Son olarak iş eğitimi uygulamaları da çalışanın örgütle özdeşleşmesine katkı sağlar. Eğitim yoluyla örgüt açısından uygun bilgi, beceri ve tutum aktarılarak etkili bir çalışan geliştirmek mümkündür. Eğitim sonunda bu hususlarda gözlenebilir nitelikte olan iyileşmeler meydana gelirse, programın belirlenen amaca ulaştığı söylenebilir. Bu iyileşmeler çalışanın kendini örgütün etkin bir elemanı olarak görmesinde önemli bir rol oynar. Öte yandan çalışanın kariyeri açısından önemli bilgi, beceri ve yetenekleri örgüt sayesinde öğrenmesi; örgüt kimliğiyle çalışanın iş kimliğinin özdeşleşmesini sağlar.

Sonuç olarak, bütün bu düşüncelerden hareketle, örgütsel sosyalleşme süreci ve örgütsel özdeşleşme olgusu örgütlere rekabet avantajı getirebilecek kaynaklardır.

KAYNAKÇA

- Adkins, C. L. (1995). "Previous work experience and organizational socialization: A longitudinal examination". *The Academy of Management Journal*, 38 (3), 839-862.
- Ahmad, K. Z. (2011). "The association between training and organizational citizenship behavior in the digital world". *Communications of the IBIMA*, 2011, 1-11.
- Aknar, A. (2013). *Otel İşletmesi Çalışanlarının Örgütsel Sosyalleşme Düzeyleri Üzerine Bir Araştırma*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Ankara: Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü.
- Albert, S., Ashforth, B. E., & Dutton, J. E. (2000). "Introduction to special topic forum. Organizational identity and identification: Charting new waters and building new bridges". *Academy of Management Review*, 25 (1), 13-17.
- Allen, D. G. (2006). "Do organizational socialization tactics influence newcomer embeddedness and turnover?". *Journal of Management*, 32, 237-256.
- Allen, N. J., & Meyer, J. P. (1990a). "Organizational socialization tactics: A longitudinal analysis of links to newcomers' commitment and role orientation". *The Academy of Management Journal*, 33 (4), 847-858.
- Allen, N. J., & Meyer, J. P. (1990b). "The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization". *Journal of Occupational Psychology*, 63, 1-18.
- Almeda, D. C. (2009). *Investment or Identification: The Decision to Exercise Stock Options As an Indicator of Organizational Identification*. (Yayımlanmamış Doktora Tezi). Philadelphia, PA: The University of Pennsylvania.
- Anakwe, U. P., & Greenhaus, J. H. (1999). "Effective socialization of employees: Socialization content perspective". *Journal of Managerial Issues*, 11 (3), 315-329.
- Ardts, J., Jansen, P., & Van der Velde, M. (2001). "The breaking in of new employees: Effectiveness of socialisation tactics and personnel instruments". *Journal of Management Development*, 20 (2), 159-167.
- Argon, T. (2011). "İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin Örgütsel Sosyalleşme Düzeylerinin Çeşitli Değişkenler Açısından Değerlendirilmesi". *e-Journal of New World Sciences Academy Education Sciences*, 6 (1), 197-207.

- Arkonaç, S. A. (2005). *Sosyal Psikoloji* (3. bs.). İstanbul: Alfa Yayınları.
- Arkonaç, S. A. (2008). *Sosyal Psikolojide İnsanları Anlamak: Deneysel ve Eleştirel Yaklaşımlar* (1. bs.). Ankara: Nobel Yayın.
- Ashforth, B. E., Harrison, S. H., & Corley, K. G. (2008). "Identification in organizations: An examination of four fundamental questions". *Journal of Management*, 34 (3), 325-374.
- Ashforth, B. E., & Johnson, S. A. (2001). "Which hat to wear? The relative salience of multiple identities in organizational contexts". In M. A. Hogg, & D. J. Terry (Eds.), *Social identity processes in organizational contexts* (pp. 31-48). Sussex: Psychology Press.
- Ashforth, B. E., & Mael, F. A. (1989). "Social identity theory and the organization". *Academy of Management Review*, 14 (1), 20-39.
- Ashforth, B. E., & Saks, A. M. (1996). "Socialization tactics: Longitudinal effects on newcomer adjustment". *The Academy of Management Journal*, 39 (1), 149-178.
- Ashforth, B. E., Sluss, D. M., & Saks, A. M. (2007). "Socialization tactics, proactive behavior, and newcomer learning: Integrating socialization models". *Journal of Vocational Behavior*, 70, 447-462.
- Ayyıldız, T. (2011). *Toplumsallaşma Süreçleri Açısından Örgütsel Turistik Toplumsallaşma: Kuşadası'ndaki Konaklama İşletmeleri Örneği*. (Yayımlanmamış Doktora Tezi). Aydın: Adnan Menderes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Balay, R. (2000). *Yönetici ve Öğretmenlerde Örgütsel Bağlılık*. Ankara: Nobel Yayın.
- Balcı, A. (2003). *Örgütsel Sosyalleşme: Kuram, Strateji ve Taktikler* (3. bs.). Ankara: Pegem A Yayıncılık.
- Balcı, A., Baltacı, A., Fidan, T., Cereci, C., & Acar, U. (2012). "Örgütsel Sosyalleşmenin, Örgütsel Özdeşleşme ve Örgütsel Vatandaşlıkla İlişkisi: İlköğretim Okulu Yöneticileri Üzerinde Bir Araştırma". *Eğitim Bilimleri Araştırmaları Dergisi*, 2 (2), 47-74.
- Ballard, A., & Blessing, L. (2006). "Organizational socialization through employee orientations at North Carolina State University Libraries". *College & Research Libraries*, 67 (3), 240-248.

- Barker, J. R. (1993). "Tightening the iron cage: Concertive control in self-managing teams". *Administrative Science Quarterly*, 38 (3), 408-437.
- Bartels, J. (2006). *Organizational Identification and Communication: Employees' Evaluation of Internal Communication and Its Effects on Identification at Different Organizational Levels*. (Yayımlanmamış Doktora Tezi). Enschede, the Netherlands: University of Twente.
- Bartels, J., Douwes, R., De Jong, M., & Pruyn, A. (2006). "Organizational identification during a merger: Determinants of employees' expected identification with the new organization". *British Journal of Management*, 17, S49-S67.
- Bartels, J., Peters, O., De Jong, M., Pruyn, A., & Van Der Molen, M. (2010). "Horizontal and vertical communication as determinants of professional and organisational identification". *Personnel Review*, 39 (2), 210-226.
- Bartels, J., Pruyn, A., De Jong, M., & Joustra, I. (2007). "Multiple organizational identification levels and the impact of perceived external prestige and communication climate". *Journal of Organizational Behavior*, 28 (2), 173-190.
- Barzaki, A. S., Esfahani, A. N., & Navabi, A. (2011). "Analysis of the relationship between organizational socialization and organizational identity in Isfahan Municipality". *Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business*, 3 (6), 216-228.
- Baş, T. (2001). *Anket*. Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Bauer, T. N. (2006). "Organizational socialization tactics". In S. Rogelberg, & C. Reeve (Eds.), *The encyclopedia of industrial/organizational psychology* (pp. 583-585). New York: Sage Press.
- Bauer, T. N. (2011). *Onboarding new employees: Maximizing success*. SHRM Foundation's Effective Practice Guideline Series. SHRM.
- Bauer, T. N., Bodner, T., Erdogan, B., Truxillo, D. M., & Tucker, J. S. (2007). "Newcomer adjustment during organizational socialization: A meta-analytic review of antecedents, outcomes, and methods". *Journal of Applied Psychology*, 92 (3), 707-721.
- Bauer, T. N., & Erdogan, B. (2010). "Organizational socialization: The effective onboarding of new employees". In S. Zedeck, H. Aguinis, W. Cascio, M.

- Gelfand, K. Leung, S. Parker, & J. Zhou (Eds.), *APA Handbook of Industrial/Organizational Psychology* (vol. III, pp. 51-64). Washington, DC: APA Press.
- Bauer, T. N., & Green, S. G. (1994). "Effect of newcomer involvement in work-related activities: A longitudinal study of socialization". *Journal of Applied Psychology*, 79 (2), 211-223.
- 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 (1), 72-83.
- Bauer, T. N., Morrison, E. W., & Callister, R. R. (1998). "Organizational socialization: A review and directions for future research". In G. R. Ferris (Ed.), *Research in personnel and human resources management* (16. ed., pp. 149-214). Greenwich, CT: JAI Press.
- Bauer, T. N., & Taylor, M. S. (2001). "A globalized conceptualization of organizational socialization". In N. Anderson, D. S. Ones, H. K. Sinangil, & C. Viswesvaran (Eds.), *International handbook of industrial, work, and organizational psychology* (I. ed., pp., 409-423). New York: Sage Press.
- Bell, S. J., & Menguc, B. (2002). "The employee-organization relationship, organizational citizenship behaviors, and superior service quality". *Journal of Retailing*, 78 (2), 131-146.
- Benkhoff, B. (1997). "Disentangling organizational commitment: The dangers of the OCQ for research and policy". *Personnel Review*, 26 (1/2), 114-131.
- Bergami, M., & Bagozzi, R. P. (2000). "Self-categorization, affective commitment and group self-esteem as distinct aspects of social identity in the organization". *British Journal of Social Psychology*, 39 (4), 555-577.
- Bigliardi, B., Petroni, A., & Dormio, A. I. (2005). "Organizational socialization, career aspirations and turnover intentions among design engineers". *Leadership & Organization Development Journal*, 26 (6), 424-441.
- Billig, M., & Tajfel, H. (1973). "Social categorization and similarity in intergroup behavior". *European Journal of Social Psychology*, 3 (1), 27-52.
- Bingöl, D. (2010). *İnsan Kaynakları Yönetimi* (7. Bs.). İstanbul: Beta.

- Boen, F., Vanbeselaere, N., & Cool, M. (2006). "Group status as a determinant of organizational identification after a takeover: A social identity perspective". *Group Processes & Intergroup Relations*, 9 (4), 547-560.
- Bolat, O. İ., Bolat, T., & Seymen, O. A. (2009). "Güçlendirici Lider Davranışları ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Arasındaki İlişkinin Sosyal Mübadele Kuramından Hareketle İncelenmesi". *Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 12 (21), 215-239.
- Boroş, S. (2008). "Organizational identification: Theoretical and empirical analyses of competing conceptualizations". *Cogniție, Creier, Comportament / Cognition, Brain, Behavior*, XII (1), 1-27.
- Bouquillon, E. A., Sosik, J. J., & Lee, D. (2005). "It's only a phase': Examining trust, identification and mentoring functions received across the mentoring phases". *Mentoring & Tutoring: Partnership in Learning*, 13 (2), 239-258.
- Bourassa, L., & Ashforth, B. E. (1998). "You are about to party defiant style: Socialization and identity onboard an Alaskan fishing boat". *Journal of Contemporary Ethnography*, 27 (2), 171-196.
- Boutwell, D. A. C. (2003). *Organizational Identity, Self-Concept, and Commitment Among Teachers In Northwest Florida*. (Yayımlanmamış Doktora Tezi). Pensacola, FL: The University of West Florida.
- Bozkurt, V. (2005). *Değişen Dünyada Sosyoloji: Temeller, Kavramlar, Kuramlar* (3. bs.). İstanbul: Aktüel Yayınları.
- Brown, M. E. (1969). "Identification and some conditions of organizational involvement". *Administrative Science Quarterly*, 14 (3), 346-355.
- Buchanan, B. II. (1974). "Building organizational commitment: The socialization of managers in work organizations". *Administrative Science Quarterly*, 19 (4), 533-546.
- Bulgulu, B. M. (2008). *İşgörenin Toplumsallaşma Sürecinde İşe Alıştırma Eğitiminin Önemi Üzerine Bir Araştırma*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). İstanbul: Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Bullis, C., & Bach, B. W. (1989). "Socialization turning points: An examination of change in organizational identification". *Western Journal of Speech Communication*, 53: 273-293.

- Can, H., Akgün, A., & Kavuncubaşı, Ş. (2001). *Kamu ve Özel Kesimde İnsan Kaynakları Yönetimi*. Ankara: Siyasal Kitabevi.
- Cardon, M. S. (2001). *Organizational Socialization and Knowledge Integration of Newcomers: The Role of Anticipated Tenure*. (Yayımlanmamış Doktora Tezi). New York, NY: Columbia University.
- Carlin, L., End, C. M., & Mullins, M. E. (2010). "Validating Kreiner and Ashworth's organizational identification measure in an engineering context". *Applied H.R.M. Research*, 12 (1), 75-83.
- Carmeli, A., Gilat, G., & Waldman, D. A. (2007). "The role of perceived organizational performance in organizational identification, adjustment and job performance". *Journal of Management Studies*, 44 (6), 972-992.
- Carmeli, A., Gilat, G., & Weisberg, J. (2006). "Perceived external prestige, organizational identification and affective commitment: A stakeholder approach". *Corporate Reputation Review*, 9 (2), 92-104.
- 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 (5), 730-743.
- Cheney, G. (1983). "On the various and changing meanings of organizational membership: A field study of organizational identification". *Communication Monographs*, 50, 342-362.
- Cheney, G., & Tompkins, P. K. (1987). "Coming to terms with organizational identification and commitment". *Central States Speech Journal*, 38 (1), 1-15.
- Cheung, M. F. Y., & Law, M. C. C. (2008). "Relationships of organizational justice and organizational identification: The mediating effects of perceived organizational support in Hong Kong". *Asia Pacific Business Review*, 14 (2), 213-231.
- Chiu, M.-H. (2007). *Making Sense of Organizational Socialization: Exploring Information Seeking Behavior of Newcomer Digital Librarians in Academic Libraries*. (Yayımlanmamış Doktora Tezi). Madison, Wisconsin: University of Wisconsin-Madison.
- Chow, I. H.-S. (2002). "Organizational socialization and career success of Asian managers". *The International Journal of Human Resource Management*, 13 (4), 720-737.

- Chreim, S. (2002). "Influencing organizational identification during major change: A communication-based perspective". *Human Relations*, 55 (9), 1117-1137.
- Christ, O., Van Dick, R., Wagner, U., & Stellmacher, J. (2003). "When teachers go the extra mile: Foci of organizational identification as determinants of different forms of organizational citizenship behaviour among schoolteachers". *British Journal of Educational Psychology*, 73, 329-341.
- Cooper-Thomas, A., & Anderson, N. (2002). "Newcomer adjustment: The relationship between organizational socialization tactics, information acquisition and attitudes". *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 75, 423-437.
- Cooper-Thomas, A., & Anderson, N. (2005). "Organizational socialization: A field study into socialization success and rate". *International Journal of Selection and Assessment*, 13 (2), 116-128.
- Cooper-Thomas, A., & Anderson, N. (2006). "Organizational socialization: A new theoretical model and recommendations for future research and HRM practices in organizations". *Journal of Managerial Psychology*, 21 (5), 492-516.
- Cüce, H. (2012). *Örgütsel Adalet ve Örgütsel Özdeşleşme İlişkisinde Yöneticilere Duyulan Güvenin Aracı Etkisi*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Ankara: Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Çakınberk, A., Derin, N., & Demirel, E. T. (2011). "Örgütsel Özdeşleşmenin Örgütsel Bağlılıkla Biçimlenmesi: Malatya ve Tunceli Özel Eğitim Kurumları Örneği". *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 3 (1), 89-121.
- Çalık, T. (2003). "İşgörenlerin Örgüte Uyumu (Örgütsel Sosyalizasyon)". *Türk Eğitim Bilimleri Dergisi*, 1 (2), 1-17.
- Çalışkan, İ. G. (2009). *Öğretmenlerin Örgütsel Sosyalleşmelerinin Okul Yöneticilerinin Liderlik Tarzlarına İlişkin Algularına Göre İncelenmesi: Özel Eğitim Öğretmenleri Örneği*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). İstanbul: Maltepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Çapar, D. A. (2007). *İlköğretim Okulu Sınıf ve Branş Öğretmenlerinin Örgütsel Sosyalleşme Düzeyleri (Antalya İli Örneği)*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Antalya: Akdeniz Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

- Çelik, V. (1998). "Alan Dışından Gelen Sınıf Öğretmenlerinin Örgütsel Sosyalleşmesi". *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi*, 4 (2), 191–208).
- Çeri-Booms, S. M. (2009). *An Empirical Study on Transactional, Transformational and Authentic Leaders: Exploring the Mediating Role of "Trust in Leader" on Organizational Identification*. (Yayımlanmamış Doktora Tezi). İstanbul: Graduate Institute of Social Sciences, Yeditepe University.
- Çeri-Booms, S. M. (2012). "How can authentic leaders create organizational identification? An empirical study on Turkish employees". *International Journal of Leadership Studies*, 7 (2), 172-190.
- Çerik, Ş., & Bozkurt, S. (2010). "Çalışanların Örgütsel Sosyalleşme ve Kariyer Çapalarına Yönelik Algılamaları Arasındaki İlişkinin İncelenmesi ve Banka Çalışanlarına Yönelik Bir Araştırma". *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 35, 77-97.
- Dal, A. (2012). *İstanbul Büyükşehir Belediyesi Spor A.Ş. Çalışanlarının Örgütsel Sosyalleşme Düzeylerinin İncelenmesi*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Sakarya: Sakarya Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü.
- Demirbilek, T. (2009). "Örgütsel Sosyalleşmede İşe Alıştırma Eğitiminin Yeri ve Önemi". *Selçuk Üniversitesi Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 12 (18), 353-373.
- Doğan, S. (1997). "İnsan Kaynakları Potansiyelini Artırmada İşletmeleri Etkinliğe Götüren Yol: Örgüt Kültürü". *Amme İdaresi Dergisi*, 30(4), 53–74.
- Donavan, D. T., Xiang, F., Bendapudi, N., & Singh, S. N. (2004). "Applying interactional psychology to salesforce management: A socialization illustration". *Qualitative Market Research: An International Journal*, 7 (2), 139–152.
- Dukerich, J. M., Golden, B. R., & Shortell, S. M. (2002). "Beauty is in the eye of the beholder: The impact of organizational identification identity and image on the cooperative behaviors of physicians". *Administrative Science Quarterly*, 47 (3), 507–533.
- Dutton, J. E., Dukerich, J. M., & Harquail, C. V. (1994). "Organizational images and member identification". *Administration Science Quarterly*, 39 (2), 239–263.

- Edwards, M. R. (2005). "Organizational identification: A conceptual and operational review". *International Journal of Management Reviews*, 7 (4), 207–230.
- Edwards, M. R., & Peccei, R. (2007). "Organizational identification: Development and testing of a conceptually grounded measure". *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 16 (1), 25-57.
- Edwards, M. R., & Peccei, R. (2010). "Perceived organizational support, organizational identification, and employee outcomes: Testing a simultaneous multifoci model". *Journal of Personnel Psychology*, 9 (1): 17–26.
- Elci, D. (2008). *İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin Örgütsel Sosyalleşme Düzeylerinin İncelenmesi*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Konya: Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Eldredge, B. D. (1996). *Psychometric Evaluation of a Measure of Organizational Socialization*. (Yayımlanmamış Doktora Tezi). Carbondale, IL: Southern Illinois University.
- Elkins, D. M. (2005). *How Do You Like Teaching?: Exploring How Socialization Tactics Affect Graduate Teaching Assistants' Information-Seeking, Self-efficacy and Role Adjustment to Teaching*. (Yayımlanmamış Doktora Tezi). Lexington, Kentucky: University of Kentucky.
- Ellemers, N., De Gilder, D., & Haslam, S. A. (2004). "Motivating individuals and groups at work: A social identity perspective on leadership and group performance". *Academy Of Management Review*, 29 (3), 459–478.
- Epitropaki, O., & Martin, R. (2005). "The moderating role of individual differences in the relation between transformational / transactional leadership perceptions and organizational identification". *The Leadership Quarterly*, 16 (4), 569-589.
- Erdoğan, U. (2012). *İlköğretim Okullarının Bürokratik Yapıları ile Öğretmenlerin Örgütsel Sosyalleşme Düzeyleri Arasındaki İlişki (Malatya İli Örneği)*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Malatya: İnönü Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü.
- Erdoğan, N. (2003). *Kariyer Geliştirme* (1. bs.). Ankara: Nobel Yayın.
- Ergün, E., & Taşgıt, Y. E. (2011). "Örgütsel Sosyalleşme Taktiklerinin Sosyalleşme Çıktıları Üzerindeki Etkisine Yönelik Bir Araştırma". *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 31, 97-112.

- Ertürk, M. (2011). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. İstanbul: Beta.
- Etzioni, A. (1975). *A comparative analysis of complex organizations on power, involvement, and their correlates*. New York: The Free Press.
- Fang, R., Duffy, M. K., & Shaw, J. D. (2011). "The organizational socialization process: Review and development of a social capital model". *Journal of Management*, 37 (1), 127-152.
- Feather, N. T., & Rauter, K. A. (2004). "Organizational citizenship behaviours in relation to job status, job insecurity, organizational commitment and identification, job satisfaction and work values". *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 77, 81-94.
- Feldman, D. C. (1976a). "A contingency theory of socialization". *Administrative Science Quarterly*, 21 (3), 433-452.
- Feldman, D. C. (1976b). "A practical program for employee socialization". *Organizational Dynamics*, 5 (2), 64-80.
- Feldman, D. C. (1981). "The multiple socialization of organization members". *The Academy of Management Review*, 6 (2), 309-318.
- Feldman, D. C. (1989). "Socialization, resocialization and training: Reframing the research agenda". In I. L. Goldenstein (Ed.), *Training and development in organizations* (pp. 376-416). San Francisco: Jossey-Bass.
- Fındık, M. (2011). *Algılanan Örgütsel Desteğin, Örgütsel Özdeşleşme Ve İşten Ayrılma Niyetine Etkisi Araştırması: Konya Aile Hekimleri Örneği*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Konya: Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Fırat, Ö. (2010). *Aile Şirketlerinde Örgütsel Sosyalizasyon ve Örgüt Kültürünün Öneminin Analizi: Eczacıbaşı ve Hacı Bekir'in Karşılaştırması*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Ankara: Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Filstad, C. (2011). "Organizational commitment through organizational socialization tactics". *Journal of Workplace Learning*, 23 (6), 376-390.
- Fisher, C. D. (1986). "Organizational socialization: An integrative review". In K. M. Rowland, & G. R. Ferris (Eds.), *Research in personal and human resource management* (4. ed., pp. 101-145). Greenwich, CT: JAI Press.

- Foote, N. N. (1951). "Identification as the basis for a theory of motivation". *American Sociological Review*, 16, 14–21.
- Foreman, P. O., & Whetten, D. A. (2000). "Members' identification with multiple-identity organizations". *Organization Science*, 13 (6), 618-635.
- Fuller, J. B., Marler, L., Hester, K., Frey, L., & Relyea, C. (2006). "Construed external image and organizational identification: A test of the moderating influence of need for self-esteem". *The Journal of Social Psychology*, 146 (6), 701-716.
- Ganesh, J., Arnold, M. J., & Reynolds, K. E. (2000). "Understanding the customer base of service providers: An examination of the differences between switchers and stayers". *Journal of Marketing*, 64 (3), 65-87.
- Garmon, M. S. (2004). *The Relationship between Organizational Learning, Culture, Image, Identity and Identification: An Empirical Study*. (Yayımlanmamış Doktora Tezi). Cypress, California: Touro University International.
- Gautam, T., Van Dick, R., & Wagner, U. (2004). "Organizational identification and organizational commitment: Distinct aspects of two related concepts". *Asian Journal of Social Psychology*, 7, 301–315.
- Ge, J., Su, X., & Zhou, Y. (2010). "Organizational socialization, organizational identification and organizational citizenship behavior: An empirical research of Chinese high-tech manufacturing enterprises". *Nankai Business Review International*, 1 (2), 166-179.
- Gonzales, J. A. Jr. (2001). *Personal and Social Identity in Organizations: A Study of Organizational Commitment*. (Yayımlanmamış Doktora Tezi). College Station, TX: Texas A&M University.
- Gossett, L. M. (2002). "Kept at arm's length: Questioning the organizational desirability of member identification". *Communication Monographs*, 69 (4), 385-404.
- Griffin, A. E. C., Colella, A., & Goparaju, S. (2000). "Newcomer and organizational socialization tactics: An interactionist perspective". *Human Resource Management Review*, 10 (4), 453-474.
- Gruman, J. A., Saks, A. M., & Zweig, D. I. (2006). "Organizational socialization tactics and newcomer proactive behaviors: An integrative study". *Journal of Vocational Behavior*, 69, 90–104.

- Güçlü, N. (1996). “Öğretmen Olma Süreci: Sosyalleşme”. *Eğitim ve Bilim*, 20 (99), 55–63.
- Güçlü, N. (2004). “Öğretmenlik Mesleğine Başlarken Yeni Öğretmenlerin Örgütsel Sosyalleşmeleri”. Şule Erçetin (Ed.), *İlk Günden Başöğretmenliğe* (ss. 17–39) içinde. Ankara: Asil Dağıtım.
- Gülbağçe, A. (2007). *Mesleki Olgunluk Düzeyleri Farklı Olan Öğrencilerin Sosyal Karşılaştırma ve Benlik İmgelerinin İncelenmesi*. (Yayımlanmamış Doktora Tezi). Erzurum: Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Güleryüz, E. (2010). *Öncülleri ve Sonuçları Bağlamında Örgütsel Özdeşimin Örgütsel Bağlılığın Duygusal Bağlılık Boyutuyla İlişkisi*. (Yayımlanmamış Doktora Tezi). Ankara: Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Hall, D. T., & Schneider, B. (1972). “Correlates of organizational identification as a function of career pattern and organizational type”. *Administrative Science Quarterly*, 17 (3), 340-350.
- Hall, D. T., Schneider, B., & Nygren, H. T. (1970). “Personal factors in organizational identification”. *Administrative Science Quarterly*, 15 (2), 176–190.
- Hart, A. W. (1991). “Leader succession and socialization: A synthesis”. *Review of Educational Research*, 61 (4), 451-474.
- Hannah, D. R. (2007). “An examination of the factors that influence whether newcomers protect or share secrets of their former employers”. *Journal of Management Studies*, 44 (4), 465-487.
- Haski-Leventhal, D., & Bargal, D. (2008). “The volunteer stages and transitions model: Organizational socialization of volunteers”. *Human Relations*, 61 (1), 67-102.
- Haslam, S. A., Egings, R. A., & Reynolds, K. J. (2003). “The ASPIRe model: Actualizing social and personal identity resources to enhance organizational outcomes”. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 76, 83-113.
- Haslam, S. A., & Ellemers, N. (2005). “Social identity in industrial and organizational psychology: Concepts, controversies and contributions”. In G. P. Hodgkinson, & J. K. Ford (Eds.), *International review of industrial and organizational psychology* (20. ed., pp. 39-118).

- Hatch, M. J., & Schultz, M. (2002). "The dynamics of organizational identity". *Human Relations*, 55 (8), 989-1018.
- Haueter, J. A., Macan, T. H., & Winter, J. (2003). "Measurement of newcomer socialization: Construct validation of a multidimensional scale". *Journal of Vocational Behavior*, 63 (1), 20-39.
- Hayashi, S. (2013). "Organizational socialization and collective self-esteem as drivers of organizational identification". *International Business Research*, 6 (12), 156-167.
- He, H., & Baruch, Y. (2009). "Transforming organizational identity under institutional change". *Journal of Organizational Change Management*, 22 (6), 575-599.
- He, H., & Brown, A. D. (2013). "Organizational identity and organizational identification: A review of the literature and suggestions for future research". *Group & Organization Management*, 38 (1), 3-35.
- Hekman D. R. (2007). *Contingencies between Organizational Identification and Professional Employee Performance*. (Yayınlanmamış Doktora Tezi). Seattle, WA: University of Washington.
- Herrbach, O. (2006). "A matter of feeling? The affective tone of organizational commitment and identification". *Journal of Organizational Behavior*, 27 (5), 629-643.
- Hogg, M. A., & Vaughan, G. M. (2007). *Sosyal Psikoloji*. (Çev.: Emre Çetin, & İbrahim Yıldız). Ankara: Ütopya Yayınevi. (2005).
- Holton, E. F. III. (1995). "College graduates' experiences and attitudes during organizational entry". *Human Resource Development Quarterly*, 6 (1), 59-78.
- Holton, E. F. III. (1996). "New employee development: A review and reconceptualization". *Human Resource Development Quarterly*, 7 (3), 233-252.
- Humphrey, A. M. (2012). *Transformational Leadership and Organizational Citizenship Behaviors: The Role of Organizational Identification*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Emporia, KS: Emporia State University.
- İplik, F. N. (2009). "Türkiye'deki Dört ve Beş Yıldızlı Otellerde Uygulanan Örgütsel Sosyalleşme Taktiklerinin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma". *Anatolia: Turizm Araştırmaları Dergisi*, 20 (2), 185-196.

- İshakoğlu, G. (1998). *Örgüt-Birey Uyumunun Sağlanmasında Personel Seçimi ve Sosyalleşmenin Önemi*. (Yayınlanmamış Doktora Tezi). İzmir: Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- İslamoğlu, A. H. (2009). *Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri*. İzmit: Beta Yayıncılık
- İşcan, Ö. F. (2006). "Dönüştürücü/Etkileşimci Liderlik Algısı ve Örgütsel Özdeşleşme İlişkisinde Bireysel Farklılıkların Rolü". *Akdeniz Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 6 (11), 160-177.
- İşcan, Ö. F., & Naktiyok, A. (2005). *Dijital Çağ Örgütleri*. İstanbul: Beta.
- Jablin, F. M. (1984). "Assimilating new members into organizations". In R. N. Bostrom (Ed.), *Communication yearbook* (8. ed., pp. 594-626). Beverly Hills, CA: Sage.
- Jaskyte, K. (2005). "The impact of organizational socialization tactics on role ambiguity and role conflict of newly hired social workers". *Administration in Social Work*, 29 (4), 69-87.
- Jiang, J. J., & Klein, G. (2000). "Supervisor support and career anchor impact on the career satisfaction of the entry-level information systems professional". *Journal of Management Information System*, 16 (3), 219-240.
- Jones, G. R. (1986). "Socialization tactics, self-efficacy, and newcomers' adjustments to organizations". *The Academy of Management Journal*, 29 (2), 262-279.
- Kalaycı, Ş. (2008). *SPSS Uygulamalı Çok Değişkenli İstatistik Teknikleri*, (3. bs.). Ankara: Asil Yayın ve Dağıtım.
- Kammeyer-Mueller, J. D., & Wanberg, C. R. (2003). "Unwrapping the organizational entry process: Disentangling multiple antecedents and their pathways to adjustment". *Journal of Applied Psychology*, 88 (5), 779-794.
- Karabey, C. N. (2005). *Örgütsel Özdeşleşme, Örgütsel İmaj ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı İlişkisi: Bir Uygulama*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Erzurum: Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Karabey, C. N., & İşcan, Ö. F. (2007). "Örgütsel Özdeşleşme, Örgütsel İmaj ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı İlişkisi: Bir Uygulama". *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 21 (2), 231-241.

- Karayığit, K. Y. (2008). *Örgütsel Özdeşleşme ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkiler Üzerine Bir Araştırma*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). İzmir: Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Kartal, S. (2003). *İlköğretim Okulu Yönetici Ve Öğretmenlerinin Örgütsel Sosyalleşme Düzeyleri (Ankara İli Örneği)*. (Yayımlanmamış Doktora Tezi). Ankara: Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü.
- Kartal, S. (2006). "Aday Memurların Örgütsel Sosyalleşmelerinde Temel ve Hazırlayıcı Eğitimin Rolü". *Süleyman Demirel Üniversitesi Burdur Eğitim Fakültesi Dergisi*, 7 (11), 131-143.
- Kartal, S. (2008). "Eğitim Çalışanlarının Örgütsel Sosyalleşmelerinde İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Katkıları ve İki Örnek Olay". *İnönü Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 9 (15), 75-88.
- Keleş, M. & Özbek, O. (2008). "Gençlik ve Spor Genel Müdürlüğü Personelinin Örgütsel Sosyalleşme Düzeyleri". *SPORMETRE Beden Eğitimi ve Spor Bilimleri Dergisi*, VI (3), 113-123.
- Kelman, H. C. (1958). "Compliance, identification, and internalization: Three processes of attitude change". *Journal of Conflict Resolution*, 2 (1), 51-60.
- Khosravi, P., Rezvani, A., & Ahmad, M. N. (2013). "Does organizational identification lead to information system success?". *World Applied Sciences Journal*, 21 (3): 402-408.
- Kırkbeşoğlu, E., & Tüzün, İ. K. (2009). "Bireycilik-Toplulukçuluk İkileminde Mesleki Özdeşleşme ve Örgütsel Özdeşleşme Ayrımı". *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, 1 (1), 1-8.
- Kim, T., Chang, K., & Ko, Y. L. (2010). "Determinants of organisational identification and supportive intentions". *Journal of Marketing Management*, 26 (5-6), 413-427.
- 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., & Weaver, N. A. (2000). "The effectiveness of an organizational-level orientation training program in the socialization of new hires". *Personnel Psychology*, 53 (1), 47-66.

- Knight, C., & Haslam, S. A. (2010). "Your place or mine? Organizational identification and comfort as mediators of relationships between the managerial control of workspace and employees' satisfaction and well-being". *British Journal of Management*, 21, 717–735.
- Köse, C. G. (2009). *Örgütsel Özdeşleşmenin Çalışanların Sürekli İyileştirme Çabalarına Katkısı: Bir Araştırma*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). İstanbul: İstanbul Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü.
- Kreiner, G. E., & Ashforth, B. E. (2004). "Evidence toward an expanded model of organizational identification". *Journal of Organizational Behavior*, 25 (1), 1-27.
- Kristof-Brown, A. L., Zimmerman, R. D., & Johnson, E. C. (2005). "Consequences of individuals' fit at work: A meta-analysis of person–job, person–organization, person–group, and person–supervisor fit". *Personnel Psychology*, 58 (2), 281-342.
- Kuhn, T., & Nelson, N. (2002). "Reengineering identity: A case study of multiplicity and duality in organizational identification". *Management Communication Quarterly*, 16 (5), 5-38.
- Kuşdemir, Y. (2005). *İlköğretim Okulu Müdürlerinin Öğretmenlerin Örgütsel Sosyalleşme Sürecinde Sosyalleştirme Stratejilerini Kullanma Becerileri (Kırıkkale İli Örneği)*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Kırıkkale: Kırıkkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Larson, G. S., & Pepper, G. L. (2003). "Strategies for managing multiple organizational identifications: A case of competing identities". *Management Communication Quarterly*, 16, 528-557.
- Lee, E.-S. (2011). *The Dynamics of Employees' Identities in the Organization: Evidence From a Korean Company*. (Yayımlanmamış Doktora Tezi). Cambridge, MA: Massachusetts Institute of Technology.
- Lee, H.-W. (2013). "Locus of control, socialization, and organizational identification". *Management Decision*, 51 (5), 1047-1055.
- Lee, S. M. (1969). "Organizational identification of scientists". *Academy of Management Journal*, 12 (3), 327–337.

- Lee, S. M. (1971). "An empirical analysis of organizational identification". *Academy of Management Journal*, 14 (2), 213–226.
- Levine, J. M., & Moreland, R. L. (2006). *Small Groups: Key Readings*. New York: Psychology Press.
- Liang, S.-C., & Hsieh, A.-T. (2008). "The role of organizational socialization in burnout: A Taiwanese example". *Social Behavior and Personality*, 36 (2), 197-216.
- Liberman, C. J. (2011). "Why organizational identification 'matters' as a communication variable: A state-of-the-art review of past, present, and future trends". *Proceedings of the New York State Communication Association*, 2010 (8), 1-20.
- Lipponen, J., Helkama, K., Olkkonen, M., & Juslin, M. (2005). "Predicting the different profiles of organizational identification: A case of a shipyard subcontractors". *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 78 (1), 97-112.
- Louis, M. R. (1980). "Surprise and sense making: What newcomers experience in entering unfamiliar organizational settings". *Administrative Science Quarterly*, 25 (2), 226-251.
- Lupina-Wegener, A., Drzensky, F., Ullrich, J., & Van Dick, R. (2013). "Focusing on the bright tomorrow? A longitudinal study of organizational identification and projected continuity in a corporate merger". *British Journal of Social Psychology*, 53 (1), 1-21.
- Madurai, M., Olckers, C., & Buys, M. (2008). "The construct validation of an instrument designed to assess organisational socialisation". *SA Journal of Industrial Psychology*, 34 (1), 1-9.
- Mael, F. A., & Ashforth, B. E. (1992). "Alumni and their alma mater: A partial test of a reformulated model of organizational identification". *Journal of Organizational Behaviour*, 13 (2), 103–123.
- Mael, F. A., & Ashforth, B. E. (1995). "Loyal from day one: Biodata, organizational identification, and turnover among newcomers". *Personnel Psychology*, 48 (2), 309-333.

- Mael, F. A., & Ashforth, B. E. (2001). "Identification in work, war, sports, and religion: Contrasting the benefits and risks". *Journal for the Theory of Social Behaviour*, 31 (2), 197-222.
- Mael, F. A., & Tetrick, L. E. (1992). "Identifying organizational identification". *Educational and Psychological Measurement*, 52, 813-824.
- Major, D. A., Kozlowski, S. W. J., Chao, G. T., & Gardener, R. D. (1995). "A longitudinal investigation of newcomer expectations, early socialization outcomes, and the moderating effects of role development factors". *Journal of Applied Psychology*, 80, 418-431.
- Marique, G., Stinglhamber, F., Desmette, D., Caesens, G., & De Zanet, F. (2012). "The relationship between perceived organizational support and affective commitment: A social identity perspective". *Group & Organization Management*, 38 (1), 68-100.
- Maslow, A. H. (1943). "A theory of human motivation". *Psychological Review*, 50 (4), 370-96.
- Memduhoğlu, H. B. (2008). "Örgütsel Sosyalleşme ve Türk Eğitim Sisteminde Örgütsel Sosyalleşme Süreci". *Yüziüncü Yıl Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, V (II), 137-153.
- Meydan, C. H., & Polat, M. (2013). "Bir Örgüt Formu Olarak Okul ile Özdeşleşmede Akademik Başarı ve Özdisiplinin Rolü". *Eğitim ve Bilim*, 38 (167), 27-40.
- Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1997). *Commitment in the Workplace: Theory, Research and Application*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Meyer, J. P., 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.
- Michel, A. A., & Jehn, K. E. (2003). "The dark side of identification: Overcoming identification-induced performance impediments". *Research on Managing Groups and Teams*, 5, 189-219.
- Mignerey, J. T., & Rubin, R. B. (1995). "Organizational entry: An investigation of newcomer communication behavior and uncertainty". *Communication Research*, 22 (1), 54-85.

- Miller, V. D., Allen, M., Casey, M. K., & Johnson, J. R. (2000). "Reconsidering the organizational identification questionnaire". *Management Communication Quarterly*; 13 (4), 626-658.
- Millward, L. J., Haslam, S. A., & Postmes, T. (2007). "Putting Employees in Their Place: The Impact of Hot Desking on Organizational and Team Identification". *Organization Science*, 18 (4), 547-559.
- 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 (2), 12-20.
- Moreland, R. L., & Levine, J. M. (2006). "Socialization in organizations and work groups". In J. M. Levine, & R. L. Moreland (Eds.), *Small groups: Key readings* (pp. 469-498). New York: Psychology Press.
- Morrison, E. W. (1993a). "Newcomer information seeking: Exploring types, modes, sources, and outcomes". *Academy of Management Journal*, 36 (3), 557-589.
- Morrison, E. W. (1993b). "Longitudinal study of the effects of information seeking on newcomer socialization". *Journal of Applied Psychology*, 78 (2), 173-183.
- Morrison, E. W. (2002). "Newcomers' relationships: The role of social network ties during socialization". *The Academy of Management Journal*, 45 (6), 1149-1160.
- Mowday, R. T., Steers, R. M., & Porter, L. W. (1979). "The measurement of organizational commitment". *Journal of Vocational Behaviour*, 14 (2), 224-247.
- Mutdoğan, K. (2011). *Kurumsal Sosyalleşme Taktiklerinin Birey Örgüt Uyumuna Etkileri*. (Yayımlanmamış Doktora Tezi). Ankara: Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Mutlu, B. (2008). *İstanbul Ortaöğretim Okullarında Okul Kültürü ve Öğretmenlerin Örgütsel Sosyalleşmeleri*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). İstanbul: Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Naktiyok, A. (2004). *İç Girişimcilik*. İstanbul: Beta Yayınları.
- Nasır, S. (2005). *Kıyaslama Düzeyinin Şikâyet Telifisinin Algılanan Adaleti ve Şikâyet Sonrası Tüketici Davranışı Üzerindeki Etkisi*. (Yayımlanmamış Doktora Tezi). İstanbul: İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

- Nelson, D. L., & Quick, J. C. (1998). "Career development: Socialization". In J. M. Stellman (Ed.), *Encyclopedia of occupational health and safety* (II. ed., pp. 34.40–34.41). Geneva: International Labour Organization.
- Olkkonen, M.-E., & Lipponen, J. (2006). "Relationships between organizational justice, identification with organization and work unit, and group-related outcomes". *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 100 (2), 202–215.
- O'Reilly, C. A., & Chatman, J. (1986). "Organizational commitment and psychological attachment: The effects of compliance, identification, and internalization on prosocial behavior". *Journal of Applied Psychology*, 71 (3), 492–499.
- Ostroff, C., & Kozlowski, S. W. J. (1992). "Organizational socialization as a learning process: The role of information acquisition". *Personnel Psychology*, 45 (4), 849-874.
- O'Sullivan, F. (1997). "Learning organizations-reengineering schools for life long learning". *School Leadership and Management*, 17 (2), 217-229.
- Özçelik, F. (2008). *Örgütsel Sosyalleşmenin Örgütsel Bağlılığa Etkisi: Bir Uygulama*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). İstanbul: Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Özdamar, K. (2004). *Paket Programlar ile İstatistiksel Veri Analizi*, (5. bs.). Eskişehir: Kaan Kitabevi.
- Özdemir, A. (2010). "Örgütsel Özdeşleşmenin Algılanan Örgütsel Destek, Cinsiyet ve Kıdem Değişkenlerine Göre İncelenmesi". *Türkiye Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 14 (1), 237-250.
- Özkalp, E., Kirel, Ç., Sungur, Z., & Cengiz, A. A. (2006). "Örgütsel Toplumsallaşma Sürecinde Mentorluk ve Mentor'un Yeri ve Önemi: Anadolu Üniversitesi Araştırma Görevlileri Üzerine Bir İnceleme". *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 6 (2), 55-70.
- Özkan, Y. (2005). *Örgütsel Sosyalleşme Sürecinin Öğretmenlerin Örgüte Bağlılıklarına Etkisi (Ordu İli Örneği)*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Ankara: Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü.
- Patchen, M. (1970). *Participation, achievement and involvement in the job*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.

- Penn, K. (2011). *Organizational Identification, Commitment, and Imagined Community among the Audience of the Fox Cable News Channel*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Canyon, TX: West Texas A&M University.
- Perrot, S., Bauer, T. N., & Rouse, P. (2012). "Organizational socialization tactics: Determining the relative impact of context, content, and social tactics". *Revue de Gestion des Ressources Humaines*, 86, 23-37.
- Pierce, J. L., & Gardner, D. G. (2004). "Self-esteem within the work and organizational context: A review of the organization-based self-esteem literature". *Journal of Management*, 30 (5), 591–622.
- Polat, M. (2009). *Örgütsel Özdeşleşmenin Öncülleri ve Ardılları Üzerine Bir Saha Çalışması*. (Yayımlanmamış Doktora Tezi). Bursa: Uludağ Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Polat, M., & Meydan, C. H. (2010). "Örgütsel Özdeşleşmenin Sinizm ve İşten Ayrılma Niyeti ile İlişkisi Üzerine Bir Araştırma". *Savunma Bilimleri Dergisi*, 9 (1), 145-172.
- Porter, L. W., & Lawler, E. E. (1968). *Managerial Attitudes and Performance*. Homewood, IL: Richard D. Irwin.
- Porter, L. W., Lawler, E. E., & Hackman J. R. (1981). *Behavior in Organizations (International Student Edition)*. New York: McGraw-Hill.
- Porter, L. W., Steers, R. M., Mowday, R. T., & Boulian, P. (1974). "Organizational commitment, job satisfaction, and turnover among psychiatric technicians". *Journal of Applied Psychology*, 59 (5), 603–609.
- Porter, T., Hartman, K., & Johnson, J. S. (2011). "Books and balls: Antecedents and outcomes of college identification". *Research in Higher Education Journal*, 14, 1–14.
- Pratt, M. G. (1998). "To be or not to be? Central questions in organizational identification". In D. A. Whetten, & P. C. Godfrey (Eds.), *Identity in organizations: Building theory through conversations* (pp. 171-208). Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Pratt, M. G., & Foreman, P. O. (2000). "Classifying managerial responses to multiple organizational identities". *The Academy of Management Review*, 25 (1), 18-42.

- Rabbie, J. M., & Horwitz, M. (1969). "Arousal of ingroup-outgroup bias by a chance win or lose". *Journal Personality and Social Psychology*, 13 (3), 269-277.
- Raschke, S. (2003). *Socialization of New School Business Administrators from Outside The Educational Field*. (Yayımlanmamış Doktora Tezi). Ypsilanti, Michigan: Eastern Michigan University.
- Ravelo, B. C. L. (2006). *Organizational Identification In Merged Companies: A Comparison of a Colombian Governmental and a German Medical Institution*. (Yayımlanmamış Doktora Tezi). Marburg, Germany: Philipps-Universität Marburg.
- Ravishankar, M. N., & Pan, S. L. (2008). "The influence of organizational identification on organizational knowledge management (KM)". *Omega*, 36 (2), 221-234.
- Reichers, A. E. (1987). "An interactionist perspective on newcomer socialization rates". *The Academy of Management Review*, 12 (2), 278-287.
- Riketta, M. (2005). "Organizational identification: A meta-analysis". *Journal of Vocational Behavior*, 66, 358-384.
- Riketta, M., & Van Dick, R. (2005). "Foci of attachment in organizations: A meta-analytic comparison of the strength and correlates of workgroup versus organizational identification and commitment". *Journal of Vocational Behavior*, 67 (3), 490-510.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2012). *Örgütsel Davranış*. (Çev.: İnci Erdem). Ankara: Nobel Akademik Yayıncılık. (2011).
- Rotondi, T. (1975a). "Organizational identification and group involvement". *The Academy of Management Journal*, 18 (4), 892-897.
- Rotondi, T. (1975b). "Organizational identification: Issues and implications". *Organizational Behaviour and Human Performance*, 13 (1), 95-109.
- Rousseau, D. M. (1998). "Why workers still identify with organizations". *Journal of Organizational Behaviour*, 19 (3), 217-233.
- Saks, A. M., & Ashforth, B. E. (1997). "Organizational socialization: Making sense of the past and present as a prologue for the future". *Journal of Vocational Behavior*, 51, 234-279.
- Saks, A. M., & Gruman, J. A. (2011). "Getting newcomers engaged: The role of socialization tactics". *Journal of Managerial Psychology*, 26 (5), 383-402.

- Saks, A. M., Uggerslev K. L., & Fassina, N. E. (2007). "Socialization tactics and newcomer adjustment: A meta-analytic review and test of a model". *Journal of Vocational Behavior*, 70, 413-446.
- Sanchez, R. J., Bauer, T. N., & Paronto, M. E. (2006). "Peer-mentoring freshmen: Implications for satisfaction, commitment, and retention to graduation". *Academy of Management Learning & Education*, 5 (1), 25–37.
- Schaubroeck, J. M., Peng, A. C., & Hannah, S. T. (2013). "Developing trust with peers and leaders: Impacts on organizational identification and performance during entry". *Academy of Management Journal*, 56 (4), 1148–1168.
- Schein, E. H. (1968). "Organizational socialization and the profession of management". *Industrial Management Review*, 9 (2), 1-10.
- Schein, E. H. (1978). *Career dynamics: Matching individual and organizational needs*. Reading, MA: Addison-Wesley.
- Schneider, B., Hall, D. T., & Nygren, H. T. (1971). "Self-image and job characteristics as correlates of changing organizational identification". *Human Relations*, 24 (5), 397–416.
- Schrodt, P. (2002). "The relationship between organizational identification and organizational culture: Employee perceptions of culture and identification in a retail sales organization". *Communication Studies*, 53 (2), 189-202.
- Scott, C., & Myers, K. (2010). "Toward an integrative theoretical perspective on organizational membership negotiations: Socialization, assimilation, and the duality of structure". *Communication Theory*, 20, 79–105.
- Scott, C. R., Corman, S. R., & Cheney, G. (1998). "Development of a Structural model of identification in the organization". *Communication Theory*, 8 (3), 298-336.
- Scott, S. G., & Lane, V. R. (2000). "A stakeholder approach to organizational identity". *The Academy of Management Review*, 25 (1), 43-62.
- Selçuk, M. H. (2010). *İlköğretim İkinci Kademe Öğrenci Velilerinin Beden Eğitimi Dersinin Sosyalleşmeye Etkilerine İlişkin Görüşlerinin İncelenmesi*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Malatya: İnönü Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü.

- Shamir, B., & Kark, R. (2004). "A single-item graphic scale for the measurement of organizational identification". *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 77 (1), 115–123.
- Silva, D. K. (2007). *Structurational Identification in Groups within Organizations: I, We & Us*. (Yayınlanmamış Doktora Tezi). St Louis, MO: Washington University.
- Sluss, D. M., & Ashforth, B. E (2008). "How relational and organizational identification converge: Processes and conditions". *Organization Science*, 19 (6), 807-823.
- Sluss, D. M., Klimchak, M., & Holmes, J. J. (2008). "Perceived organizational support as a mediator between relational exchange and organizational identification". *Journal of Vocational Behavior*, 73 (3), 457–464.
- Sluss, D. M., Ployhart, R. E., Cobb, M. G., & Ashforth, B. E. (2012). "Generalizing newcomers' relational and organizational identifications: Processes and prototypicality". *Academy of Management Journal*, 55 (4), 949-975.
- Song, Z., & Chathoth, P. K. (2010). "An interactional approach to organizations' success in socializing their intern newcomers: The role of general self-efficacy and organizational socialization inventory". *Journal of Hospitality & Tourism Research*, 34 (3), 364-387.
- Sökmen, A. (2007). "Örgütsel Sosyalleşme Sürecinde İşgörenlerin Yöneticilerine Dönük Algıları: Ankara'daki Otel İşletmelerinde Bir Değerlendirme". *Anatolia: Turizm Araştırmaları Dergisi*, 18 (2), 170-182.
- Sökmen, A., & Tarakçıoğlu, S. (2008). "Otel İşletmelerinde Örgütsel Sosyalleşme Düzeyi Boyutlarının Ölçülmesine Yönelik Bir Araştırma". *Balıkesir Üniversitesi Yönetim ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi*, 9, 37-52.
- Smidts, A., Pruyn, A. T. H., & Van Riel, C. B. M. (2001). "The impact of employee communication and perceived external prestige on organizational identification". *Academy of Management Journal*, 49 (5), 1051–1062.
- Stephens, K. K., & Dailey, S. L. (2012). "Situating organizational identification in newcomers: Impacts of preentry organizational exposure". *Management Communication Quarterly*, XX (X), 1–19.
- Şerif, M. (1966). *In common predicament: Social psychology of intergroup conflict and cooperation*. Boston, MA: Houghton Mifflin.

- Tajfel, H. (1974). "Social identity and intergroup behaviour". *Social Science Information*, 13 (2), 65–93.
- Tajfel, H. (1978). "Intergroup behaviour: II. Group perspectives". In H. Tajfel, & C. Fraser (Eds.), *Introducing social psychology* (pp. 423–445). Harmondsworth, UK: Penguin.
- Tajfel, H. (1982). "Social psychology of intergroup relations". *Annual Review of Psychology*, 33, 1-39.
- Tajfel, H., Billig, M. G., Bundy, R. P., & Flament, C. (1971). "Social categorization and intergroup behaviour". *European Journal of Social Psychology*, 1 (2), 149-178.
- Tajfel, H., & Turner, J. C. (1979). "An integrative theory of intergroup conflict". In W. G. Austin, & S. Worchel (Eds.), *The social psychology of intergroup relations* (pp. 33–47). Monterey, CA: Brooks / Cole.
- 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, 29–47.
- Taormina, R. J. (2004). "Convergent validation of two measures of organizational socialization". *International Journal of Human Resource Management*, 15 (1), 76-94.
- Taormina, R. J. (2009). "Organizational socialization: The missing link between employee needs and organizational culture". *Journal of Managerial Psychology*, 24 (7), 650-676.
- Taormina, R. J., & Law, C.-M. (2000). "Approaches to preventing burnout: The effects of personal stress management and organizational socialization". *Journal of Nursing Management*, 8 (2), 89–99.
- Thomas, H. D. C., & Anderson, N. (1998). "Changes in newcomers' psychological contracts during organizational socialization: A study of recruits entering the British Army". *Journal of Organizational Behavior. Special Issue: The Psychological Contract at Work*, 19 (S1), 745–767.
- Tokgöz, E. (2012). *Örgütsel Güven, Örgütsel Özdeşleşme ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Arasındaki İlişki*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Balıkesir: Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

- Tokgöz, E., & Seymen, O. A. (2013). “Örgütsel Güven, Örgütsel Özdeşleşme ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Arasındaki İlişki: Bir Devlet Hastanesinde Araştırma”. *Öneri Dergisi*, 10 (39), 61-76.
- Turgut, H., Tokmak, İ., & Güçel, C. (2012). “The effect of transformational leadership on organizational identification and perceived corporate reputation: A university sample”. *International Journal of Social Sciences and Humanity Studies*, 4 (2), 245-254.
- Turner, J. C. (1978). “Social categorization and social discrimination in the minimal group paradigm”. In H. Tajfel (Ed.), *Differentiation between social groups: Studies in the social psychology of intergroup relations* (pp. 101-140). London: Academic Press.
- Turner, J. C., Hogg, M. A., Oakes, P. J., Reicher, S. D., & Wetherell, M. S. (1987). *Rediscovering the Social Group: A Self-Categorization Theory*. Oxford, UK: Blackwell.
- Turunç, Ö. (2011). “Örgütsel Adaletin Çalışanların Örgütsel Özdeşleşme ve İşten Ayrılma Niyetine Etkisi: Örgütsel Özdeşleşmenin Aracılık Rolü”. *“İş, Güç” Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*, 13 (1), 145-168.
- Turunç, Ö., & Çelik, M. (2010). “Çalışanların Algıladıkları Örgütsel Destek ve İş Stresinin Örgütsel Özdeşleşme ve İş Performansına Etkisi”. *Celal Bayar Üniversitesi Yönetim ve Ekonomi Dergisi*, 17 (2), 183-206.
- Tuttle, M. (2002). “A review and critique of Van Maanen and Schein's "Toward a Theory of Organizational Socialization" and implications for Human Resource Development”. *Human Resource Development Review*, 1, 66-90.
- Tümer, E. (2010). *İşletmelerde Örgütsel Adalet ve Örgütsel Özdeşleşme: Esenboğa Havalimanı'nda Bir Uygulama*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Ankara: Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Tüzün, İ. K., & Çağlar, İ. (2008). “Örgütsel Özdeşleşme Kavramı ve İletişim Etkinliği İlişkisi”. *Journal of Yaşar University*, 3 (9), 1011-1027.
- Tüzün, İ. K., & Çağlar, İ. (2009). “Investigating the antecedents of organizational identification”. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 10 (2), 284-293.

- Ullrich, J., Wieseke, J., Christ, O., Schulze, M., & Van Dick, R. (2007). "The identity-matching principle: Corporate and organizational identification in a franchising system". *British Journal of Management*, 18, S29–S44.
- University of Oxford. (2006). *Oxford Advanced Learner's Dictionary: International Student's Edition* (7. ed.). Oxford: Oxford University Press.
- Van Dick, R. (2001). "Identification in organizational contexts: Linking theory and research from social and organization psychology". *International Journal of Management Reviews*, 3 (4), 265–283.
- Van Dick, R., Christ, O., Stellmacher, J., Wagner, U., Ahlswede, O., Grubba, C., Hauptmeier, M., Hohfeld, C., Moltzen, K., & Tissington, P. (2004b). "Should I stay or should I go? Explaining turnover intentions with organizational identification and job satisfaction". *British Journal of Management*, 15 (4), 351–360.
- Van Dick, R., Grojean, M. W., Christ, O., & Wieseke, J. (2006). "Identity and the extra mile: Relationships between organizational identification and organizational citizenship behaviour". *British Journal of Management*, 17 (4), 283-301.
- Van Dick, R., & Wagner, U. (2002). "Social identification among school teachers: Dimensions, foci, and correlates". *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 11 (2), 129–149.
- Van Dick, R., Wagner, U., & Lemmer, G. (2004c). "Research note: The winds of change - Multiple identifications in the case of organizational mergers". *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 13 (2), 121-138.
- Van Dick, R., Wagner, U., Stellmacher, J., & Christ, O. (2004a). "The utility of a broader conceptualization of organizational identification: Which aspects really matter?". *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 77 (2), 171–191.
- Van Dick, R., Wagner, U., Stellmacher, J., & Christ, O. (2005a). "Category salience and organizational identification". *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 78 (2), 273–285.
- Van Dick, R., Wagner, U., Stellmacher, J., Christ, O., & Tissington, P. A. (2005b). "To be (long) or not to be (long): Social identification in organizational contexts". *Genetic, Social, and General Psychology Monographs*, 131 (3), 189-218.

- Van Knippenberg, D., & Hogg, M. A. (2003). "A social identity model of leadership effectiveness in organizations". *Research in Organizational Behavior*, 25, 243-295.
- Van Knippenberg, D., & Sleebos, E. (2006). "Organizational identification versus organizational commitment: Self-definition, social exchange, and job attitudes". *Journal of Organizational Behavior*, 27 (5), 571-584.
- Van Knippenberg, D., Van Dick, R., & Tavares, S. (2007). "Social identity and social exchange: Identification, support, and withdrawal from the job". *Journal of Applied Social Psychology*, 37 (3), 457-477.
- Van Knippenberg, D., Van Knippenberg, B., De Cremer, D., & Hogg, M. A. (2004). "Leadership, self, and identity: A review and research agenda". *The Leadership Quarterly*, 15 (6), 825-856.
- Van Knippenberg, D., & Van Schie, E. C. M. (2000). "Foci and correlates of organizational identification". *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 73 (2), 137-147.
- Van Maanen, J. (1976). "Breaking-in: Socialization to work". In R. Dubin (Ed.), *Handbook of work, organization, and society* (pp. 67-130). Chicago: Rand-McNally.
- Van Maanen, J. (1978). "People processing: Strategies of organizational socialization". *Organizational Dynamics*, 7 (1), 18-36.
- Van Maanen, J., & Schein, E. H. (1979). "Towards a theory of organizational socialization" [Düzenlenmemiş bölüm]. In B. Staw (Ed.), *Research in organizational behavior* (1. ed.). Greenwich, CT: JAI Press. Erişim tarihi: 19 Kasım 2013, <http://dspace.mit.edu/bitstream/handle/1721.1/1934/?sequence=1>
- Vaughn, M. A. (1997). "Organizational identification strategies and values in high technology industries: A rhetorical-organizational approach to the analysis of socialization processes in corporate discourse". *Journal of Public Relations Research*, 9 (2), 119-139.
- Wachtfogel, M. (2009). *Organizational Socialization, Person-Environment Fit and Commitment of Recent College Graduates*. (Yayınlanmamış Doktora Tezi). New York City: New York University.

- Walsh, K., & Gordon, J. R. (2008). "Creating an individual work identity". *Human Resource Management Review*, 18 (1), 46–61.
- Wanous, J. P. (1980). *Organizational entry: Recruitment, selection and socialization of newcomers*. Reading, MA: Addison-Wesley.
- Webber, S. S. (2011). "Dual organizational identification impacting client satisfaction and word of mouth loyalty". *Journal of Business Research*, 64 (2), 119–125.
- Wegge, J., Van Dick, R., Fisher, G. K., Wecking, C., & Moltzen, K. (2006). "Work motivation, organisational identification, and well-being in call centre work". *Work & Stress: An International Journal of Work, Health & Organisations*, 20 (1), 60-83.
- Wesson, M. J., & Gogus, C. I. (2005). "Shaking hands with a computer: An examination of two methods of organizational newcomer orientation". *Journal of Applied Psychology*, 90 (5), 1018–1026.
- Whetten, D. A. (2006). "Albert and Whetten revisited: Strengthening the concept of organizational identity". *Journal of Management Inquiry*, 15 (3), 219-234.
- Woo, H.-Y. (2006). *Identification and Validation of New Employees' Organizational Socialization Dimensions within a Large Bank in Korea*. (Yayınlanmamış Doktora Tezi). Minneapolis, Saint Paul: The University of Minnesota.
- Yeşiltaş, M. (2012). *Örgütsel Özdeşleşmenin Oluşmasında Belirleyiciler Olarak Etik Liderlik ve Etik İklim: Otel İşletmelerine Yönelik Bir Uygulama*. (Yayınlanmamış Doktora Tezi). Ankara: Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü.
- Yetim, A. E. E. (2010). *Genel Liselerde Örgütsel İletişim ile Öğretmenlerin Örgütsel Özdeşleşmeleri Arasındaki İlişki (Ankara İli Örneği)*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Ankara: Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü.
- Yi, X., & Uen, J. F. (2006). "Relationship between organizational socialization and organizational identification of professionals: Moderating effects of personal work experience and growth need growth". *Journal of American Academy of Business, Cambridge*, 10 (1), 362-371.
- Young, C.A. (2003). "Organizational socialization: Messages, meanings and making sense". In S. Kusluvan (Ed.), *Managing employee attitudes and behaviors in*

the tourism and hospitality industry (pp. 289–308). USA: Nova Science Publishers.

- Yuki, M. (2003). “Intergroup comparison versus intragroup relationships: A cross-cultural examination of social identity theory in North American and East Asian cultural contexts”. *Social Psychology Quarterly*, 66 (2), 166-183.
- Yüksel, Ö. (2004). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. Ankara: Gazi Kitabevi.
- Zagenczyk, T. J., Gibney, R., Few, W. T., & Scott, K. L. (2011). “Psychological contracts and organizational identification: The mediating effect of perceived organizational support”. *Journal of Labor Research*, 32 (3), 254-281.
- Zhu, W., Wang, G., Zheng, X., Liu, T., & Miao, Q. (2013). “Examining the role of personal identification with the leader in leadership effectiveness: A partial nomological network”. *Group & Organization Management*, 38 (1), 36–67.
- Zonana, M. (2011). *İş Stresinin İşgörenlerin Örgütsel Sosyalleşme Düzeylerine Etkileri ve Bir Araştırma*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). İstanbul: Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

www.tdk.gov.tr (Türk Dil Kurumu Türkçe Sözlüğü)

EKLER

EK 1.

ANKET

I. BÖLÜM – Anketi dolduranla ilgili bilgiler

* Lütfen (√) ile işaretleyiniz.

1. Cinsiyetiniz: Erkek Kadın
2. Yaşınız: 20 yaş ve altı 21 - 30 yıl 31 - 40 41 - 50 51 ve üzeri
3. Eğitim durumunuz: İlköğretim Ortaöğretim (Lise) Ön lisans
 Lisans Yüksek Lisans Doktora
4. İş deneyiminiz: 1 yıldan az 1-2 yıl 3-5 yıl 6-12 yıl 12 yıldan fazla
5. Kaç yıldır bu şirkette çalışmaktasınız? 1 yıldan az 1-2 yıl 3-5 yıl
 6-12 yıl 12 yıldan fazla

II. BÖLÜM – Örgütsel Sosyalleşme Ölçeği

* Lütfen, her bir ifadeyi okuyarak, bu ifadeye katılma derecenizi gösteren sütundaki ilgili seçeneği (X) işareti koyarak işaretleyiniz.

	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
1. Bu kurumda işime yönelik mükemmel bir eğitim aldım.	①	②	③	④	⑤
2. Bu kurumda işleri nasıl yapacağımı çok iyi biliyorum.	①	②	③	④	⑤
3. Diğer çalışanlar çeşitli şekillerde işimde yardımcı oldular.	①	②	③	④	⑤
4. Bu kurumda iyi bir kariyer yapmak için pek çok şans ve fırsat var.	①	②	③	④	⑤
5. Bu kurumda aldığım eğitim, işimi çok iyi yapmamı sağladı.	①	②	③	④	⑤
6. Bu kurumdaki görevlerimi tamamen biliyorum.	①	②	③	④	⑤
7. İş arkadaşlarım genellikle yardım eder ve önerilerini benimle paylaşırlar.	①	②	③	④	⑤
8. Bu kurumda sunulan ödüllere memnunum.	①	②	③	④	⑤
9. Bu şirket, çalışanlarının iş becerilerini geliştirmek için mükemmel eğitimler sunmaktadır.	①	②	③	④	⑤

10. Bu örgütün hedefleri oldukça net ve açık bir şekilde belirlenmiştir.	①	②	③	④	⑤
11. İş arkadaşlarımla büyük bir çoğunluğu, beni bu kurumun bir üyesi olarak kabul etmiştir.	①	②	③	④	⑤
12. Bu örgütte terfi için sunulan fırsatlar hemen hemen herkes için geçerlidir.	①	②	③	④	⑤
13. Amirim tarafından verilen talimatlar, işimi daha iyi yapmama yardımcı olmuştur.	①	②	③	④	⑤
14. Bu kurumun nasıl işlediği konusunda iyi bir bilgi birikimine sahibim.	①	②	③	④	⑤
15. İş arkadaşlarımla, bu kuruma uyum sağlamam için büyük bir ilgi göstererek bana yardımcı oldular.	①	②	③	④	⑤
16. Bu kurumda, terfi ile ilgili beklentilerimi kolayca öngörebiliyorum.	①	②	③	④	⑤
17. Bu kurum, çalışanlarına çok etkili bir eğitim vermektedir.	①	②	③	④	⑤
18. Bu kurumun hedefleri, hemen hemen bütün çalışanlar tarafından anlaşılmaktadır.	①	②	③	④	⑤
19. Bu kurumdaki diğer çalışanlarla ilişkilerim çok iyidir.	①	②	③	④	⑤
20. Bu örgütün beni uzun yıllar istihdam edeceğini düşünüyorum.	①	②	③	④	⑤

III. BÖLÜM – Örgütsel Özdeşleşme Ölçeği

	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
* Lütfen, her bir ifadeyi okuyarak, bu ifadeye katılma derecenizi gösteren sütundaki ilgili seçeneği (X) işareti koyarak işaretleyiniz.					
1. Başka biri çalıştığım işyerini eleştirirse, bunu kişisel hakaret olarak düşünürüm.	①	②	③	④	⑤
2. Diğer insanların çalıştığım işyeri hakkındaki düşünceleri beni çok ilgilendirir.	①	②	③	④	⑤
3. Çalıştığım işyeri hakkında konuştuğumda; “onlar “ yerine “biz” kelimesini kullanırım.	①	②	③	④	⑤
4. Çalıştığım işyerinin başarısı benim başarımdır.	①	②	③	④	⑤
5. Başka biri çalıştığım işyerini övdüğünde, bunu kişisel iltifat olarak düşünürüm.	①	②	③	④	⑤
6. Medyada çalıştığım işyeri ile ilgili olumsuzluklar oluşursa, rahatsızlık hissederim.	①	②	③	④	⑤

ÖZGEÇMİŞ

Kişisel Bilgiler	
Adı Soyadı	Yussuf ALİYEV
Doğum Yeri ve Tarihi	Kazakistan – 13/09/1989
Eğitim Durumu	
Yüksek Lisans Öğrenimi	2012-2014 Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yönetim ve Organizasyon
Lisans Öğrenimi	2007-2014 Doğu Akdeniz Üniversitesi İşletme ve Ekonomi Fakültesi İngilizce İşletme Bölümü
Bildiği Yabancı Diller	İngilizce, Rusça, Kazakça
İletişim	
E-Posta Adresi	yusufaliev89@gmail.com
Tarih	25.06.2014