

**T.C.**  
**BOLU ABANT İZZET BAYSAL ÜNİVERSİTESİ**  
**EĞİTİM BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ**  
**EĞİTİM BİLİMLERİ ANABİLİM DALI**  
**EĞİTİM YÖNETİMİ VE DENETİMİ BİLİM DALI**

**ÖĞRETMENLERİN ÖRGÜTSEL SOSYALLEŞMESİ İLE İŞ**  
**ÇEVRESİNE UYUMU ARASINDAKİ İLİŞKİ**  
**(ZONGULDAK İLİ ÖRNEĞİ)**

**GÜLTEKİN KARABACAK**

**AĞUSTOS - 2019**

**T.C.**  
**BOLU ABANT İZZET BAYSAL ÜNİVERSİTESİ**  
**EĞİTİM BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ**  
**EĞİTİM BİLİMLERİ ANABİLİM DALI**  
**EĞİTİM YÖNETİMİ VE DENETİMİ BİLİM DALI**

**ÖĞRETMENLERİN ÖRGÜTSEL SOSYALLEŞMESİ İLE İŞ**  
**ÇEVRESİNE UYUMU ARASINDAKİ İLİŞKİ**  
**(ZONGULDAK İLİ ÖRNEĞİ)**

**Yüksek Lisans Tezi**

**Hazırlayan**  
**Gültekin KARABACAK**

**Tez Danışmanı**  
**Dr. Öğr. Üyesi Nuri AKGÜN**

**BOLU, AĞUSTOS – 2019**

## YÜKSEK LİSANS TEZ ONAY FORMU

Gültekin KARABACAK tarafından hazırlanan “Öğretmenlerin Örgütsel Sosyalleşmesi İle İş Çevresine Uyumu Arasındaki İlişki (Zonguldak İli Örneği)” adlı çalışma, jürimiz tarafından Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı, Eğitim Yönetimi ve Denetimi Bilim Dalında Yüksek Lisans Tezi olarak kabul edilmiştir. (07.08.2019)

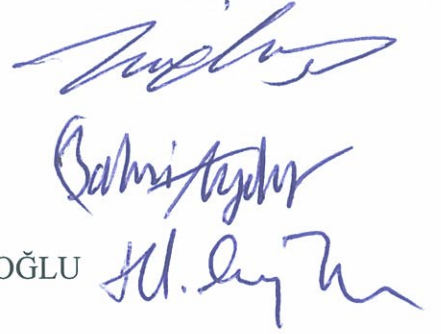
### Akademik Unvan ve Adı Soyadı

### İmza

Üye (Tez Danışmanı) : Dr. Öğr. Üyesi Nuri AKGÜN

Üye : Doç. Dr. Bahri AYDIN

Üye : Dr. Öğr. Üyesi Mehmet Ali HAMEDOĞLU



### Eğitim Bilimleri Enstitüsü'nün Onayı

**Prof. Dr. Türkan ARGON**  
Eğitim Bilimleri Enstitü Müdürü

## ETİK İLKELERE UYULDUĞUNA İLİŞKİN BEYAN

Yüksek Lisans Tezi olarak sunduğum, Temel Eğitimdeki Öğretmenlerin Örgütsel Sosyalleşmesi İle İŞ Çevresine Uyumu Arasındaki İlişki Düzeyi baŐlıklı çalışmanın yazılmasında bilimsel ve etik kurallara uyulduğunu, diğerlerinin eserlerinden yararlanılması durumunda atıfta bulunulduğunu, kullanılan verilerde herhangi bir tahrifat yapılmadığını, tezin tamamının ya da bir kısmının bu üniversitede ya da farklı bir üniversitede bir tez çalışması olarak sunulmadığını beyan ederim. 07/08/2019



**Gültekin KARABACAK**

## İÇİNDEKİLER

İÇİNDEKİLER .....	i
ŞEKİLLER DİZİNİ.....	iv
TABLolar DİZİNİ .....	v
TEŞEKKÜR.....	viii
ETİK İLKELERE UYULDUĞUNA İLİŞKİN BEYAN .....	x
ÖZET .....	xi
ABSTRACT .....	xiii
I.BÖLÜM.....	1
1. Giriş.....	1
1.1. Problem Durumu .....	1
1.2. Araştırmanın Problem Cümlesi .....	3
1.3. Araştırmanın Amacı .....	4
1.4. Araştırmanın Önemi.....	4
1.5. Varsayımlar .....	6
1.6. Sınırlılıklar .....	6
1.7. Tanımlar .....	6
II. BÖLÜM.....	7
2. Kavramsal Çerçeve ve İlgili Literatür .....	7
2.1.Örgütsel Sosyalleşme .....	7
2.1.1. Sosyalleşme.....	7
2.1.2. Sosyalleşmenin çeşitleri .....	9
2.1.3. Sosyalleşme araçları.....	10
2.1.4. Örgütsel sosyalleşme.....	12
2.1.5. Örgütsel sosyalleşmenin amacı ve önemi .....	15
2.1.6. Örgütsel sosyalleşmenin özellikleri .....	17
2.1.7. Örgütsel sosyalleşmenin aşamaları .....	20
2.1.8. Örgütsel sosyalleşme süreçleri .....	25

2.1.9. Örgütsel sosyalleşme sürecinin görevleri.....	29
2.1.10. Örgütsel sosyalleşme boyutları .....	31
2.1.11. Örgütsel sosyalleşme modelleri .....	34
2.1.12. Örgütsel sosyalleşme stratejileri.....	44
2.1.13. Örgütsel sosyalleşme taktikleri .....	50
2.1.14. Örgütsel sosyalleşmenin sonuçları .....	53
2.1.15. Eğitim kurumlarında örgütsel sosyalleşme .....	60
2.1.16. Öğretmenlerin sosyalleşme sürecinde yaşanan sorunlar.....	65
2.2. İş Çevresine Uyum.....	67
2.2.1. Uyum kavramı.....	67
2.2.2. Uyumun öğeleri.....	69
2.2.3. Birey - çevre uyumu düzeyleri.....	70
2.2.4. Birey-örgüt uyumunun önemi .....	74
2.2.5. Birey-örgüt uyumu ile ilgili kavramlar .....	76
2.2.6. Birey-örgüt uyum türleri .....	81
2.2.7. Birey-örgüt uyum kuramları .....	83
2.2.8. Birey-örgüt uyumunu etkileyen faktörler.....	88
2.2.9. Örgütsel uyumu sağlama yolları .....	89
2.2.10. Birey örgüt uyumunun sonuçları.....	93
2.2.11. Birey-örgüt uyumsuzluğunun sonuçları .....	95
2.3. Örgütsel Sosyalleşme ve İş Çevresine Uyum Arasındaki İlişki.....	95
2.4. İlgili araştırmalar.....	98
2.4.1. Yurt içinde yapılan araştırmalar.....	98
2.4.2. Yurt dışında yapılan araştırmalar .....	102
III. BÖLÜM .....	114
3.1. Araştırmanın Modeli .....	114
3.2. Evren ve Örneklem .....	115
3.3. Verilerin Toplanması .....	117
3.4. Veri Toplama Araçları .....	117
3.5. Verilerin Analizi .....	119
IV. BÖLÜM.....	121
4. Bulgular ve Yorumlar .....	121

4.1. Birinci Alt Probleme İlişkin Bulgular ve Yorumlar .....	121
4.2. İkinci Alt Probleme İlişkin Bulgular ve Yorumlar.....	122
4.3. Üçüncü Alt Probleme İlişkin Bulgular ve Yorumlar .....	123
4.4. Dördüncü Alt Probleme İlişkin Bulgular ve Yorumlar .....	143
4.5. Beşinci Alt Probleme İlişkin Bulgular ve Yorumlar .....	146
V. BÖLÜM .....	154
5. Sonuç ve Öneriler.....	154
5.1. Sonuçlar.....	154
5.1.1. Birinci alt probleme ilişkin sonuçlar .....	154
5.1.2. İkinci alt probleme ilişkin sonuçlar .....	154
5.1.3. Üçüncü alt probleme ilişkin sonuçlar .....	155
5.1.4. Dördüncü alt probleme ilişkin sonuçlar .....	156
5.1.5. Beşinci alt probleme ilişkin sonuçlar .....	157
5.2. Öneriler .....	159
KAYNAKÇA.....	154
EKLER.....	169
EK 1. Veri Toplama Aracı .....	170
EK 2. Öğretmenlerin İş Çevresine Uyum Ölçeği İzni .....	173
EK 3. Örgütsel Sosyalleşme Ölçeği İzni.....	174
EK 4. AİBÜ Sosyal Bilimlerde İnsan Araştırmaları Etik Kurulu İzni.....	175
EK 5. MEB Uygulama İzni .....	176
EK 6. Öz Geçmiş .....	177

## ŞEKİLLER DİZİNİ

<b>Şekil 2.1.</b> Örgütsel girişteki perspektifler (Louis, 1980, 227).....	26
<b>Şekil 2.2.</b> Sosyalleşme aşamaları (Nelson ve Quick, 1997: akt. Kartal, 2007, 31).....	28
<b>Şekil 2.3.</b> Bauer ve Green'in sosyalleşme modeli (Bauer ve Green, 1994, 213: akt. Demirer, 2014, 39).....	38
<b>Şekil 2.4.</b> Saks ve Ashforth'un örgütsel sosyalleşmenin çok düzeyli süreç modeli (Saks ve Ashforth, 1997, 239. akt: Demirbilek, 2009, 365).....	40
<b>Şekil 2.5.</b> Sosyalleşme süreci ve içeriği ile yeni gelen uyumu (Ashforth, Sluss ve Harrison, 2007, 449 :akt. Demirer, 2014, 44).....	41
<b>Şekil 2.6.</b> Saks ve Gruman sosyalleşme modeli (Saks ve Gruman, 2011, 19: akt. Demirer, 2014, 44-46).....	42
<b>Şekil 2.7.</b> Güdüleme süreci (Can, Azizoğlu ve Aydın, 2011, 259).....	56



## TABLOLAR DİZİNİ

<b>Tablo 2.1.</b> Başarılı ve başarısız sosyalleşmenin sonuçları.....	54
<b>Tablo 3.1.</b> Öğretmenlerin demografik özellikleri.....	116
<b>Tablo 3.2.</b> Ölçeklerin güvenirlik analizi tablosu.....	118
<b>Tablo 3.3.</b> Verilerin dağılımına yönelik yapılan Kolmogorov-Smirnov ve Shapiro-Wilk testleri.....	120
<b>Tablo 3.4.</b> Örgütsel sosyalleşme ve iş çevresine uyum ölçeklerine ilişkin verilerin analizinde kullanılan puan aralıkları.....	120
<b>Tablo 4.1.</b> Temel eğitim kurumlarındaki öğretmenlerin örgütsel sosyalleşme düzeylerine ilişkin görüşleri.....	121
<b>Tablo 4.2.</b> Temel eğitim kurumlarındaki öğretmenlerin iş çevrelerine uyum algılarına ilişkin görüşleri.....	122
<b>Tablo 4.3.</b> Cinsiyet değişkenine göre örgütsel sosyalleşme düzeyleri ölçeği puanları arasında yapılan Mann Whitney U testi sonuçları.....	124
<b>Tablo 4.4.</b> Cinsiyet değişkenine göre iş çevresine uyum ölçeği puanları arasında yapılan Mann Whitney-U testi sonuçları.....	125
<b>Tablo 4.5.</b> Yaş değişkenine göre örgütsel sosyalleşme ölçeği puanları arasında yapılan Kruskal Wallis H testi sonuçları.....	126
<b>Tablo 4.6.</b> Yaş değişkenine iş çevresine uyum ölçeği puanları arasında yapılan Kruskal Wallis H testi sonuçları.....	127
<b>Tablo 4.7.</b> Öğretmenlikteki kıdem değişkenine göre örgütsel sosyalleşme ölçeği puanları arasında yapılan Kruskal Wallis H testi sonuçları.....	129
<b>Tablo 4.8.</b> Öğretmenlikteki kıdem değişkenine göre iş çevresine uyum ölçeği puanları arasında yapılan Kruskal Wallis H testi sonuçları.....	130
<b>Tablo 4.9.</b> Okuldaki kıdem değişkenine göre örgütsel sosyalleşme ölçeği puanları arasında yapılan Kruskal Wallis H testi sonuçları.....	132

<b>Tablo 4.10.</b> Okuldaki kıdem değişkenine göre iş çevresine uyum ölçeği puanları arasında yapılan Kruskal Wallis H testi sonuçları.....	133
<b>Tablo 4.11.</b> Okuldaki kıdem değişkenine göre öğretmen-meslektaş uyumu puanları arasında yapılan Mann Whitney-U testi sonuçları.....	135
<b>Tablo 4.12.</b> Medeni durum değişkenine göre örgütsel sosyalleşme düzeyleri ölçeği puanları arasında yapılan Mann Whitney-U testi sonuçları.....	136
<b>Tablo 4.13.</b> Medeni durum değişkenine göre iş çevresine uyum ölçeği puanları arasında yapılan Mann Whitney-U testi sonuçları.....	137
<b>Tablo 4.14.</b> Öğrenim durumu değişkenine göre örgütsel sosyalleşme ölçeği puanları arasında yapılan Mann Whitney-U testi sonuçları.....	138
<b>Tablo 4.15.</b> Öğrenim durumu değişkenine göre iş çevresine uyum ölçeği puanları arasında yapılan Mann Whitney-U testi sonuçları.....	139
<b>Tablo 4.16.</b> Öğrenim durumu değişkenine göre öğretmen-meslektaş uyumu puanları arasında yapılan Mann Whitney-U testi sonuçları.....	140
<b>Tablo 4.17.</b> Branş değişkenine göre örgütsel sosyalleşme ölçeği puanları arasında yapılan Mann Whitney-U testi sonuçları.....	141
<b>Tablo 4.18.</b> Branş değişkenine göre iş çevresine uyum ölçeği puanları arasında yapılan Mann Whitney-U testi sonuçları.....	142
<b>Tablo 4.19.</b> Örgütsel sosyalleşme ölçeği ile iş çevresine uyum ölçeği puanları arasında yapılan Spearman analizi sonuçları.....	144
<b>Tablo 4.20.</b> Öğretmenlerin örgütsel sosyalleşme alt boyut puanları ile öğretmen-okul uyumu puanları arasında yapılan çoklu regresyon analizi sonuçları.....	146
<b>Tablo 4.21.</b> Öğretmenlerin örgütsel sosyalleşme alt boyut puanları ile öğretmen-iş uyumu puanları arasında yapılan çoklu regresyon analizi sonuçları.....	147
<b>Tablo 4.22.</b> Öğretmenlerin örgütsel sosyalleşme alt boyut puanları ile öğretmen yönetici uyumu puanları arasında yapılan çoklu regresyon analizi sonuçları.....	148

<b>Tablo 4.23.</b> Öğretmenlerin örgütsel sosyalleşme alt boyut puanları ile öğretmen meslektaş uyumu puanları arasında yapılan çoklu regresyon analizi sonuçları.....	149
<b>Tablo 4.24.</b> Öğretmenlerin örgütsel sosyalleşme alt boyut puanları ile iş çevresine uyum toplam puanları arasında yapılan çoklu regresyon analizi sonuçları.....	150
<b>Tablo 4.25.</b> Öğretmenlerin örgütsel sosyalleşme toplam puanları ile iş çevresine uyum toplam puanları arasında yapılan çoklu regresyon analizi sonuçları.....	151



## TEŞEKKÜR

Tez çalışmam süresince bilgisi ve katkılarıyla bilimsel yardım aldığım, verdiği tavsiyelerle beni yönlendiren, sürekli desteğini sağlayan ve babacan tavrı ve hoş sohbetiyle motive olmamı sağlayan değerli danışmanım Dr. Öğr. Üyesi Nuri AKGÜN'e,

Yüksek lisans eğitimim boyunca katkı sağlayan değerli hocalarım Prof. Dr. Türkan ARGON'a, Prof. Dr. Şenay Sezgin NARTGÜN'e, Prof. Dr. Salih Paşa MEMİŞOĞLU'na, , Prof. Dr. Zekeriya NARTGÜN'e, Doç. Dr. Bahri AYDIN'a ve analizler ile ilgili destek aldığım saygıdeğer hocam Dr. Öğr. Üyesi Türker SEZER'e,

Araştırmam konusunda motive olmamı sağlayan ve bilgisiyle her zaman bana destek olan kıymetli dostum Dr. Öğr. Üyesi Hüseyin PAMUKÇU'ya,

Araştırma süresince verdiği sonsuz desteği için yüksek lisans öğrencisi değerli dostum Abdullah DOĞAN'a,

Araştırma verilerine destek sağlayan tüm okul yöneticileri ve meslektaşlarım olan öğretmen arkadaşlarıma saygı, sevgi ve teşekkürlerimi sunarım.



Değerli anneme ve babama...

## ETİK İLKELERE UYULDUĞUNA İLİŞKİN BEYAN

Yüksek Lisans Tezi olarak sunduğum, Temel EĞitimdeki Öğretmenlerin Örgütsel Sosyalleşmesi İle İŞ Çevresine Uyumu Arasındaki İlişki Düzeyi baŐlıklı çalışmanın yazılmasında bilimsel ve etik kurallara uyulduğunu, diğerlerinin eserlerinden yararlanılması durumunda atıfta bulunulduğunu, kullanılan verilerde herhangi bir tahrifat yapılmadığını, tezin tamamının ya da bir kısmının bu üniversitede ya da farklı bir üniversitede bir tez çalışması olarak sunulmadığını beyan ederim. 07/08/2019

**Gültekin KARABACAK**

## ÖZET

# ÖĞRETMENLERİN ÖRGÜTSEL SOSYALLEŞMESİ İLE İŞ ÇEVRESİNE UYUMU ARASINDAKİ İLİŞKİ (ZONGULDAK ÖRNEĞİ)

Karabacak, Gültekin

Yüksek Lisans Tezi

Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı

Eğitim Yönetimi ve Denetimi Bilim Dalı

Tez Danışmanı: Dr. Öğr. Üyesi Nuri AKGÜN

Ağustos – 2019, xiv + 177 Sayfa

Bu araştırmanın amacı, temel eğitim kurumlarındaki öğretmenlerin örgütsel sosyalleşmesi ile iş çevresine uyumu arasında anlamlı bir ilişki olup olmadığını belirlemektir. Bu amaç için araştırmanın evreni olan 2016-2017 eğitim-öğretim yılı ikinci dönemi ve 2017-2018 eğitim-öğretim yılı ikinci dönemi Zonguldak ili Merkez, Çaycuma, Devrek ve Gökçebeş ilçe sınırları içindeki temel eğitimde kurumlarında görev yapan öğretmenlerin görüşleri alınmıştır. Araştırmanın evreni içerisinde 616 sınıf öğretmeni branşında ve 2194 diğer branşlarda toplam 2810 öğretmen yer almaktadır. Örneklem sayısı ise 340-360 olarak belirlenmiş ve uygulanan ölçeklerin sonucunda 349 ölçek geçerli olarak toplanarak araştırma verileri elde edilmiştir.

Araştırmada Zonana tarafından Türkçe'ye uyarlaması yapılan Örgütsel Sosyalleşme Düzeyi ölçeği ile Demirkasımoğlu tarafından geliştirilen İş Çevresine Uyum ölçeği kullanılmıştır.

Araştırmada üç bölümden oluşan bir veri toplama aracı kullanılmıştır. Birinci bölümde katılımcıların kişisel bilgilerine yer verilmiştir. Araştırmanın modeli ilişkisel tarama modeline dayalı betimsel bir çalışmadır. Araştırma verilerinin istatistiksel analizinde frekans, yüzde, aritmetik ortalama, standart sapma, Mann Whitney U testi,

Kruskal Wallis H testi Spearman sıra farkları korelasyonu analizi ve regresyon analizi tekniklerinden faydalanılmıştır.

Analiz sonucunda ortaya çıkan bulgularda; temel eğitim kurumlarındaki öğretmenlerin örgütsel sosyalleşmelerinin ve iş çevresine uyum algılarının yüksek düzey olduğu ve öğretmenlerin örgütsel sosyalleşme düzeyleri ile iş çevresine uyumlarına yönelik algıları arasında orta derecede, pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki bulunmuştur. Öğretmenlerin örgütsel sosyalleşmelerinin iş çevresine uyum sağlamalarında önemli bir yordayıcılık özelliği gösterdiği tespit edilmiştir.

**Anahtar Kelimeler:** Örgütsel Sosyalleşme, İş Çevresine Uyum, Öğretmenlerin Örgütsel Sosyalleşmesi



**ABSTRACT****RELATIONSHIP BETWEEN ORGANIZATIONAL SOCIALIZATION AND  
PERSON-ENVIRONMENT FIT OF TEACHERS  
(ZONGULDAK SAMPLE)**

Karabacak, Gültekin

Master Thesis

Department of Educational Sciences

Educational Administration

Thesis Supervisor: Dr. Öğr. Üyesi Nuri AKGÜN

August – 2019, xiv + 177 Pages

The purpose of this study is to determine whether or not there is a relationship between the organizational socialization and person-environment fit of teachers in the primary education associations. For this purpose, the opinions of teachers working in the primary education associations in the Centre, Çaycuma, Devrek and Gökçeşey districts of Zonguldak province in the second term of 2016-2017 educational year and in the first term of 2017-2018 educational year were gathered. In this population, there are totally 2810 teachers from 616 class teachers and 2194 other branch teachers. The number of the sample has been decided as 340-360 and the data have been found out by 340 valid scales as a result of implemented scales.

Organizational Socialization Scale adapted into Turkish by Zonana and Teachers' Person-Environment Fit Scale improved by Demirkasımoğlu were used in this study.

A data collection tool consisting of three sections was used in this study. In the first section, the personal information of the participants was given. The model of the research is a descriptive study which is based upon relational scanning model. In the statistical analysis of the gathered data; frequency, percentage, mean, standart deviation,

Mann Whitney U Test, Kruskal Wallis H Test, Spearman rank differences correlation analysis and regression analysis were utilized.

According to the results of the analysis; it has been found out that the organizational socialization level and perceptions about person-environment fit of teachers in the primary education associations are high, and a positive, mid level and statistically significant relation was determined between the organizational socialization level and perceptions about person-environment fit of teachers. It was established that the organizational socialization of teachers show an important precursor feature in having person-environment fit.

**Key Words:** Organizational Socialization, Person-Environment Fit, Organizational Socialization of Teachers

# I.BÖLÜM

## 1. Giriş

Bu bölümde, araştırmaya ilişkin problem durumu, araştırmanın amacı, araştırmanın problemi, araştırmanın önemi, varsayımlar, sınırlılıklar ve tanımlar yer almaktadır.

### 1.1. Problem Durumu

Örgütsel yapılar, karmaşık sosyal sistemlerdir. Örgüt ve üyelerinin kendilerine has tutumları, değerleri ve davranışları vardır. Örgütler, üyelerinin yetenek ve özelliklerini örgütsel yapıya uyumlu duruma getirmek için çaba harcamaktadırlar (Ostroff ve Rothausen, 1997; akt. Çapar, 2007). Bir örgüt, öncesinden belirlenen hedefleri gerçekleştirme amacıyla olan üyelerden meydana gelir. Ortak hedeflere sahip olmak üyeleri birbirine bağlar. Belirlenen bu hedeflere ulaşabilmek için üyeler arasında oluşan bağlılığın yara almaması şarttır (Başaran, 2000). Bağlılık sayesinde örgütün çabaları amaca ulaşmayı sağlayacaktır.

Örgütün hedeflerine ulaşması için örgütün kültürel yapısı ile üyelerinin tutum ve değerleri ortak bir noktada buluşmalıdır. Bu ortak noktada buluşma sürecine, örgütsel sosyalleşme denilmektedir. Örgütsel sosyalleşme kavramı, bir örgütün yeni bir üyesinin veya iş değiştiren mevcut üyenin kendisinden beklenen tutumları, davranışları ve değerleri edinmesi süreci olarak ifade edilebilir. Örgütsel sosyalleştirme için belirlenen faaliyetlerin ana hedefi, gerçek ve somut anlamda yeni üyeyi örgütte etkin ve verimli bir üye yapabilmektir (Çapar, 2007). Örgütsel sosyalleşme, örgüt üyelerinin çalışmaya devam ettikleri sürece karşılaştıkları her yeni ve farklı durumlarda yaşanan bir süreçtir.

Çünkü, yeni üyeden her zaman yeni rolüne uygun davranış, tutum ve değer geliştirmesi beklenir. Üyeden yeni rolüne ve rolü ile ilgili gerekliliklere uyum sağlaması için örgütsel sosyalleşme sürecini yaşmalıdır (İshakoğlu, 1998).

Okul, insanlar üzerinde etkili olan bir eğitim örgütüdür ve öğretmenler de bu sosyal örgütteki en önemli stratejik üyelerden biridir (Bursalıoğlu, 2005). Bundan dolayı, görevine yeni başlamış bir öğretmenin örgütsel sosyalleşmesi gayet önemlidir. Yeni bir öğretmenin örgütsel sosyalleşmesi, onun okulla bütünleşmesi, ortak hedef ve değerlere sahip çıkması ve bunları yaşaması ve okulla ilgili olumlu gelişmeler sağlaması konusunda istekli davranması anlamını taşır. Başarılı bir örgütsel sosyalleşme süreci yaşayan bir öğretmen, olumlu bir performans sergiler, iş doyumunu yüksek seviyede yaşar ve daha az stres belirtileri gösterir (Çalık, 2006).

Örgütlerde diğer canlı yapılar gibi yaşamını devam ettirmek isterler. Örgütsel devamlılığın sağlanması üyelerinin örgütü yaşatmak istemesi ile mümkün olur. Hissedilen örgütsel bağlılık, örgüt için önemli olan değer, tutum ve inançları koruma, bunların yenilenmesi ve üyenin kendisini geliştirmesi; üyelerin örgütsel devamlılığı sağlamasının davranışsal göstergeleridir (Başaran, 2008). Üyeler örgüte ait hedefleri ve değerleri öğrenirler ve yeni rollerine uygun davranış biçimleri oluştururlar. Örgütsel sosyalleşme hem bireysel hem de örgütsel olmak üzere iki taraflı bir kavramdır. Yeni üye örgütüne uyum sağlamayı başarmaya çabalarken örgüt de bu uyumun gerçekleşmesi konusunda baskı yapar (Yüksel, 2004).

Bireyler, farklı hedefleri düşünerek bir örgütün üyesi olurlar, ama üyelerin hedefleri bazı durumlarda örgütün hali hazırdaki hedefleri ile uyum sağlayamayabilir. Bu sebeple, üyeye ait bireysel hedefler örgütsel hedeflere ulaşmak için bir basamak olmalıdır ve üye ile örgüt arasındaki uyumu zedelememelidir (Baysal, 1985; akt. Çetinkaya, 2016). Uyum kavramı, çalışanların davranışlarını örgütsel değer ve normlara göre yeniden düzenlemesi olarak tanımlanabilir. İnsanlar uyum içinde olabilecekleri örgütleri seçtiklerinde örgütsel bağlılıkları ve memnuniyetleri artacak ve bu durum performansı doğrudan olumlu yönde etkileyecektir. Giderek küçülen dünyamızda örgüt ve üyenin beğendiği durumlar ve ilgileri her zaman değişebilmektedir. Bu nedenle üye ve örgüt arasındaki değer ve hedefler konusunda benzerlik olmak zorunluluk haline gelmiştir (Yıldız, 2013; akt. Çetinkaya, 2016).

Yeni üyenin işine uyum sağlayabilmesinde iş için gerekli olan nitelikler ve beceriler ile yeni üyenin nitelikleri ve becerileri arasında bir uygunluğun oluşması, yeni üyenin işinde doyum yaşaması ve işinde daha verimli hale gelebilmesini sağlayacak etkinliklerle desteklenmesi gerekmektedir. Yapılan işin niteliğinden ve niteliğindeki olumsuzluklar, anlaşmama durumları, koordinasyondaki isteksizlikler ve iş doyumunu seviyenin düşük olması yeni üyenin işine uyum sağlayamadığının bariz göstergeleri olarak karşımıza çıkmaktadır (Eren, 2004).

Bireyler, bir örgütsel yapının parçası oldukları öncelikle zihinlerinde düşünce, o örgüte alışmada yaşamaları muhtemel olumlu veya olumsuz durumlardır. Genellikle, örgüte girişteki ilk süreçte bireyler olumsuz durumları daha sık yaşarlar. Örgütsel sosyalleşme kavramıyla amaç, örgüte girişten başlayarak üyelerin hem kendilerine hem de örgüte karşı pozitif duygular ve davranış biçimleri geliştirmektir. Başarılı bir örgütsel sosyalleşme yaşayan bireyler, birçok açıdan daha mutlu çalışanlar haline geleceklerdir. Bu mutluluk durumu, bireylerin iş çevresine uyum ile ilgili algılarının olumlu olmasını ve iş çevresine uyum düzeylerinin yüksek olmasını sağlayacaktır. Ayrıca, iş çevresine uyum algılarının yüksek olması, bireylerin işten aldıkları doyum, örgütsel bağlılık, iş adanmışlık ve iş performansı gibi konularda olumlu gelişmelere destek olması daha da olası hale gelecektir. Bu nedenle temel eğitim kurumlarındaki öğretmenlerin örgütsel sosyalleşme düzeyleri ile iş çevresine uyum algıları arasında bir ilişkinin belirlenmesi gerekmektedir.

## 1.2. Araştırmanın Problem Cümlesi

Temel eğitim kurumlarındaki öğretmenlerin örgütsel sosyalleşme düzeyi ile iş çevresine uyum algıları arasında anlamlı bir ilişki var mıdır?

### 1.3. Araştırmanın Amacı

Bu araştırmanın amacı, temel eğitim kurumlarındaki öğretmenlerin örgütsel sosyalleşme düzeyi ile iş çevresine uyum algıları arasındaki ilişkiyi belirlemektir.

Araştırmanın amacını gerçekleştirmek için aşağıdaki alt problemler cevaplanmaya çalışılmıştır:

1. Temel eğitim kurumlarındaki öğretmenlerin örgütsel sosyalleşmesi ne düzeydedir?
2. Temel eğitimdeki öğretmenlerin iş çevresine uyum algıları ne düzeydedir?
3. Temel eğitim kurumlarındaki öğretmenlerin, örgütsel sosyalleşmesi ve iş çevresine uyum düzeyine ilişkin algıları arasında; cinsiyet, yaş, öğretmenlikteki kıdem, okuldaki kıdem, medeni durum, öğrenim durumu ve sınıf ve diğer branşlar olmak üzere branş değişkenleri açısından anlamlı farklılıklar var mıdır?
4. Temel eğitim kurumlarındaki öğretmenlerin sosyalleşmesi ile iş çevresine uyumu arasında ilişki var mıdır?
5. Temel eğitim kurumlarındaki öğretmenlerin örgütsel sosyalleşmesi, öğretmenlerin iş çevresine uyumunu yordamakta mıdır?

### 1.4. Araştırmanın Önemi

Bir örgüte yeni gelen üyenin örgütte verimli ve etkin olabilmesi için örgütsel sosyalleşme sürecini yaşaması gerekmektedir. Örgütsel sosyalleşme kavramı, örgütte bulunduğu konuma göre beklenen rol modeli kazanabilmek amacıyla gerekli tutumları ve davranışları öğrenme olarak tanımlanmaktadır (Morrison, 1993). Yeni üye, üyesi olduğu yeni örgütündeki iş için gereken tutum, davranış, değer, inanç ve diğer ortak ne varsa örgütsel sosyalleşme süreci sonunda edinmiş olur. Örgütsel sosyalleşmenin başarılı sonuçlanması bütün örgütler tarafından arzulanan bir durumdur. Fakat, her zaman örgütsel sosyalleşme başarılı sonuçlanmayabilir. Bu durumda örgüt ve yeni üye

arasında uyumsuzluk sorunu yaşanabilmektedir. İş çevresine uyum, çalışanların işe ve çalışma arkadaşlarına karşı olumlu tutumlar geliştirmelerini sağlar. Örgütsel sosyalleşme düzeyi yüksek olan üyelerin, iş çevresine uyum konusunda da olumlu davranış ve tutum sergilemeleri beklenmektedir.

Bu araştırmada, temel eğitimdeki öğretmenlerin örgütsel sosyalleşme düzeyi ile iş çevresine uyum düzeyi arasındaki ilişki düzeyinin belirlenmesi amaçlanmaktadır. Öğretmenlerin örgütsel sosyalleşme düzeyinin yüksek olması ve böylelikle iş çevresi olan okul ve okulun bileşenlerine karşı uyum sağlamaları örgüt-okul- için önem arz etmektedir. Araştırma, temel eğitimdeki öğretmenlerin örgütsel sosyalleşme düzeyinin ve iş çevresine uyum düzeyinin belirlenmesi, bunlar arasındaki ilişki düzeyinin okullar için yararının ortaya konulabilmesi ve bu ilişkinin öğretmenin örgütsel sosyalleşmesinin iş çevresine uyum düzeyi konusunda ne derece yordayıcı olduğunu saptaması açısından önemlidir.

Mesleğe yeni başlayan bireylerin çoğu, örgütlerinde gerçek şoku kavramının kapsamında değerlendirilebilecek kaygı duygusunu yaşamaktadır. Bu duygudan kurtulabilmenin yolu bireyin, mesleğinin ilk yıllarında veya çalışmaya başladığı farklı kurumlardaki ilk dönemlerde bilimsel bir şekilde uygulanacak örgütsel sosyalleşme faaliyetlerinden geçmektedir. Bu faaliyetler ile bireyler, kendilerine biçilen rol ve rolün gerekliliklerini, üyesi oldukları eğitim-öğretim kurumlarının kendilerinden beklentilerini ve eğitim-öğretim kurumunun kendisine ne gibi imkanlar sunduğunu görme fırsatı elde edeceklerdir. Bireyler bu konularda kazandıkları tecrübelerin yardımıyla üyesi oldukları iş çevresine daha kolay ve hızlı bir şekilde uyum sağlayacaklardır. Örgütsel sosyalleşme ile birlikte artan uyum düzeyi, bireyleri işlerinde daha verimli, etkin ve mutlu çalışanlar haline getirecektir. Bundan dolayı, örgütsel sosyalleşme kavramı ve beraberinde gelişecek uyum durumunun bireylerin çalışma hayatlarını daha olumlu bir düzeye eristireceği beklenmektedir. Bu sebeple bu araştırma, konunun anlaşılması, uygulanabilecek faaliyetler hakkında bilgi sunması ve öğretmenlerin görüşlerinin yansıtılması açısından önemlidir.

### 1.5. Varsayımlar

Temel eğitim kurumlarında görev yapan öğretmenlerin, ölçeklerdeki soruları örgütsel sosyalleşme ve iş çevresine uyum düzeylerini yansıtacak biçimde, içtenlikle ve samimi bir şekilde cevapladıkları varsayılmıştır.

### 1.6. Sınırlılıklar

Araştırma 2016-2017 ve 2017-2018 eğitim-öğretim yılı Zonguldak İli Merkez, Çaycuma, Gökçebey ve Devrek ilçelerinde bulunan temel eğitim kurumlarında görev yapan sınıf ve branş öğretmenlerinin görüşleri ile sınırlandırılmıştır.

### 1.7. Tanımlar

**Temel Eğitim Kurumları:** Okul öncesi çağı çocuklarına eğitim veren resmî ve özel okul öncesi eğitim kurumları ve resmî ve özel ilkokul ve ortaokullarından oluşan ilköğretim kurumlarını ifade eder (Milli Eğitim Bakanlığı Temel Eğitim Genel Müdürlüğünün Teşkilat ve Görevlerine İlişkin Yönerge).

**Öğretmen:** Temel eğitim kurumlarında görev yapan sınıf ve diğer branş öğretmeni

**Örgütsel Sosyalleşme:** Örgüte katılan yeni üyenin, işine ait norm, değer ve tutumları edindiği süreçtir. (Kartal, 2003).

**İş Çevresine Uyum:** Kişinin nitelikleri ile örgütün nitelikleri arasındaki uyum düzeyi, genellikle birey-çevre uyumu olarak ifade edilmektedir. En yaygın şekliyle uyum, kişinin bilgi, beceri ve yetenekleri ile iş için gerekli olan niteliklerin birbiriyle örtüşmesidir ( Westerman ve Yamamura, 2007).



## II. BÖLÜM

### 2. Kavramsal Çerçeve ve İlgili Literatür

Araştırmanın bu bölümü örgütsel sosyalleşme ve iş çevresine uyum konularını açıklayan literatürün incelenmesi sonucu ulaşılan bilgileri içermektedir. Öncelikle, sosyalleşme, örgütsel sosyalleşme ve ilgili diğer kavramlar açıklanmış ve sonrasında ise iş çevresine uyum konusu ile ilgili bilgilere yer verilmiştir.

#### 2.1. Örgütsel Sosyalleşme

##### 2.1.1. Sosyalleşme

Sosyalleşme kavramını ilk ortaya atan E. Durkheim'dır. Durkheim'a göre eğitim, yetişmiş nesillerin yetişen nesilleri sosyal olarak geliştirmesi, toplumsal yaşama adapte eden, ruhsal, zihinsel ve ahlaki yönden olmak üzere farklı açılardan iyileştirmesi şeklinde kabul etmiştir (Ergün, 1992).

Kippert (1970)'e göre, sosyalleşmeyi bireyin doğasında bulunan yeganeliğine, ikinci bir benlik olarak sosyal kimliğin eklenmesidir (Kippert, 1970; akt. Akyüz, 1991).

Özalp (1984)'e göre, toplumsal açıdan bakıldığında, sosyalleşme süreci o topluma yeni gelen insanların varolan kültürü ve toplumsal hayat tarzını içselleştirmeleri ve adaptasyonlarını kolaylaştırmalarıdır (Özkalp, 2005).

Kartal (2007)'e göre, sosyalleşme ile kişinin edineceği rolden beklenenler, dahil olacağı topluluğun değerleri ve sosyal kuralları öğrenilir ve toplumsal yaşamı benimseme davranışı gelişir. Ayrıca, sosyalleşme bireyin karakterinin gelişmesinde ve kültürel etmenlerin analiz edilmesinde önemli bir kavram haline gelmiştir (Kartal, 2007).

Çalık (2006) sosyalleşmeyi, bir insanın mevcut bir sosyal grupta ya da toplumda yerleşmiş değerlerini öğrenmesinin ardından bu değerleri kabul etme periyodu olarak tanımlamaktadır (Çalık, 2006).

Kuyumcu (2014), sosyalleşmeye farklı açılardan farklı tanımlamalar yapmıştır. Klasik açıdan çalışanların verimlilik elde etmek için gerekli bilgiye sahip olmalarıdır. İnsan ilişkileri yönünden, çalışanların yüksek iş doyumu elde etmelerinde ve gereksinmelerini karşılama durumunu artırmada önemli bir etmenddir. İnsan Kaynakları yönünden sosyalleşme, çalışanların katkısını yetkilendirme aracılığıyla geliştirmenin bir yöntemidir. Sistem yaklaşımı yönünden, sistem dışından içine bir aktarım sürecidir. Kültürel yönden sosyalleşme, örgütle ilgili kültürel değerlerin ve normların yeni gelen bireye iletilmesi sürecidir. Post-modern yaklaşımlar yönünden sosyalleşme, bir adaptasyon ve o grup için belirlenen sınırlara erişebilme sürecidir (Kuyumcu, 2014).

Yapılan tanımlar ve açıklamalar ışığında; sosyalleşme kavramıyla ilgili bireyin var olduğu örgütten veya toplumdan veya gruptan amaçlı ve amaçsız öğrenmeler yoluyla edindiği özellikleriyle, yetiştirilme tarzıyla ve sahip olduğu etik anlayışı ile farklı sebeplerden dolayı yeniden aynı öğrenim ve gelişim süreçlerini yaşayacağı farklı kurumsal özellikleri, değerleri, normları, tutumları ve etik anlayışı olan yeni bir örgüte veya topluma veya gruba adapte olma süreci olduğu söylenebilir. Bu adaptasyon sürecinde, bireyden o örgütteki yeni bir fert olarak beklenen ise, mümkün olduğunca farklı açılardan yeni örgütü benimsemesi ve bireysel gelişimini sağlayarak örgütün verimliliğine katkı sağlamasıdır.

### 2.1.2. Sosyalleşmenin çeşitleri

Tezcan (1985) ve Saltık (2012; akt. Öğretir, 2013) sosyalleşmeyi iki gruba ayırmıştır:

**Nesnel Sosyalleşme:** Nesnel sosyalleşmede toplumun insan üzerindeki etkisinden söz edilmektedir. Toplumda kolektif bir şekilde benimsenmiş beklentiler ve istekler, değer sistemleri, idealler insana aktarılır ve insana toplumsal açılarından beklenen rolü öğretilmiş olur (Tezcan, 1985). Bu sayede toplumu oluşturan toplumsal yapıların devamlılığı sağlanmaktadır. Toplumun varlığı, devamlılığı ve sağlıklı bir şekilde işlemesi, toplumda sosyal denetleme ve düzen sağlama rolü sosyalleşme süreciyle sağlanabilir (Saltık, 2012; akt. Öğretir, 2013).

**Öznel Sosyalleşme:** Öznel sosyalleşme, insanın çevresine adaptasyonu esnasında oluşan öğrenme süreci veya olgusudur (Saltık, 2012; akt. Öğretir, 2013). Bu anlamda sosyalleşme, insanın içinde bulunduğu çevreye uyumsaması durumudur. Böylece insan, örgütlenmiş toplumsal yaşamın herkesçe kabullenilen ve onaylanan hareket biçimlerine uyum sağlar ve kültürel değerleri, normları içselleştirmiş olur (Tezcan, 1985).

Ergün (1994) ise sosyalleşmeyi; ileriye dönük, tarihsel, siyasal, kısmi, sosyal sınıf ve tabakalara göre sosyalleşmeden oluşan 5 sınıfta incelemiştir.

**İleriye Dönük Sosyalleşme:** Bir gruba dahil olmayan ama o grubun bir üyesi olmak isteyen bireyler, o grupta ileride bulunmak istediği duruma uygun değer yargılarını ve kuralları öğrenir ve bunları içselleştirir.

**Tarihsel Sosyalleşme:** İnsanlık tarihi boyunca bireyler yaşadıkları zaman dilimine ait belirli bilgi, tutum veya davranış biçimini benimserler ve onu yaşarlar.

**Siyasal Sosyalleşme:** Toplumun genç fertleri yetiştikleri toplumun siyasetini ve dünya ile ilgili görüşlerini öğrenirler ve yaşarlar.

**Kısmi Sosyalleşme:** İnsanlar dahil oldukları gruba veya örgüte ait, onlardan umulan rol davranışların ve kuralların sadece belirli bir bölümünü kabul edip onları içselleştirirler.

Sosyal Sınıf ve Tabakalara Göre Sosyalleşme: İnsanlar ailelerinin ait oldukları ve kendilerinin de yetişeceği sosyal yapının normlarını, onlardan beklenen rol davranışlarını, değerlerini, inançlarını vb. birçok kavramı öğrenirler ve içselleştirirler.

Ayrıca, sosyalleşme kavramı sonucu bakımından da incelenmiş ve başarılı sosyalleşme ve başarısız sosyalleşme olarak ikiye ayrılmıştır. Başarılı sosyalleşmenin gerçekleşmesi için aşağıdaki kriterler gerekli görülmektedir (Tezcan, 1997):

- a) İnsanın zaten benimseyip yaşadığı tutumları ve davranış biçimlerini yeni öğrendiklerinden ayırabilmeleri gerekir.
- b) Ödüllendirme ve cezalandırma yöntemleri kullanılmalıdır. Çünkü, sosyalleşme toplumu denetlemenin bir yöntemidir. Böylelikle, yeni nesiller toplum ile ilgili normları ve bunların çiğnenmesi durumundaki cezaları eğitim-öğretim aracılığıyla öğrenebilmektedirler.
- c) Birey istediği durumdan yoksun kaldığında kendisinde muhtemel bunalımlar olacaktır. Önemli olan bu bunalımların kişiliğin geliştirilmesine yönelik uygun bir şekilde yönetilmesi ve kullanılmasıdır.

Başarısız bir sosyalleşme, olumsuz davranışlara ve boyutlara ulaşabilir. Sosyalleşme, her insanda aynı şekilde gerçekleşmez. İnsanların bazıları, buldukları olumsuz çevrenin olumsuzluklarından dolayı toplum normları ile uyumsuz davranış veya tutum biçimleri geliştirebilirler. Bu duruma ek olarak, başarılı sosyalleşme için kabul edilen kriterlerin gerçekleşmemiş olması da başarısız sosyalleşme olarak kabul edilebilir.

### 2.1.3. Sosyalleşme araçları

Sosyalleşme, insanın dünyaya gelmesi ile başlayan ve hayatı boyunca gelişerek devam eden bir süreçtir. İçinde bulunduğu toplumun yazılı olmayan örf, anane, adet, gelenek, görenek, ahlak, etik vb. kurallarını ve yazılı kanunları aracılığıyla devamlı yeni kavramları öğrenir ve parçası olduğu toplumla bütünleşir. Sosyalleştirici yöntem tamamıyla toplumun kendisidir. Toplum burada bir öğretici rolünü uygulamaktadır

(Tezcan, 1997). İnsan; aile, okul, akran grubu, farklı türdeki kurumlar, gençlik ile ilgili gruplar vb. olmak üzere çeşitli gruplara dahil olarak sosyalleşebilir. (Mutlu, 2008).

Sosyalleşme, insanın doğumunda başlayıp hayatının sonuna değin devam eden bir kavram olarak karşımıza çıkmaktadır. Sosyalleşme araçları; aile, okul, akran grubu ve kitle iletişim araçları olmak üzere dört bölümde incelenmiştir (Tezcan, 1997):

**Aile:** İnsanın içinde var olduğu toplumun kültürünün belirli öğeleri aile içerisinde informal bir şekilde o toplumun yeni bir üyesine aktarılmaktadır. İnsan; ailesindeki bireylerden kendisine rol model olarak seçtiği kişinin davranışlarını, tutumlarını, değerlerini vb. özelliklerini sosyal öğrenme diğer bir ifade ile gözlem yaparak öğrenir, aile içi etkinliklere katılır, kendi fikir ve davranışını irdeleyerek sosyalleşmesini gerçekleştirir. Aile, yüz yüze olan yaşantıların en yoğun bulunduğu bir kurumdur. Bundan dolayı insanın sosyal öğrenmeyle gerçekleştirdiği özelliklerinin oluşumundaki başat etken olduğu için önemlidir.

**Okul:** okul belirlenmiş kuralları olan bir örgüttür. Bu örgüt insanı eğiterek ve öğreterek ait olduğu kültürün başlıca bilgi ve becerilerinin kendisine benimsetilmesinden mesuldür. Öğretmen de rol model, yetişmiş bir insan olarak çocuğa sosyalleşmesinde öncülük eden önemli bir rehberdir.

**Akran Grubu:** Örgüt yapısı aile ve okuldan çok değişik olan grup, akran-arkadaşlık- grubudur. Akran grubunun ilgili, günlük ve anlık olaylar üzerinedir. Sosyalleşme planlı ve amaçlı değildir. Yaş büyüdükçe bu küçük örgütün liderinin otoritesi belirmeye başlar ve üyelerde sorumluluk oluşur. Akran grubu kendilerine has bir örgüt yapısını belirlemişlerdir. Her üye belirli hak ve sorumlulukları yüklenmiştir ve eski yapıyı farklılaştırmaya hazırdır.

**Kitle İletişim Araçları:** Radyo, TV, gazete gibi kitle iletişim araçlarındaki çeşitli özellikteki programlar aracılığıyla insanlar sosyalleşebilmektedirler. Bunlara son yıllarda etkisini fazlasıyla gösteren sosyal paylaşım siteleri de eklenmiştir. Bu türdeki sosyalleştirici araçlar insanlar arasındaki iletişime direkt dahil olmazlar. Fakat, bu türdeki araçların muhteviyatı ve çalışanları toplum nezdinde fazla denilebilecek bir itibara ve oldukça fazla bir bilgiye sahiptir. İnsanlar, anlık ve günlük psikolojik doyumlarını bu kitle iletişim araçları ile sağlayabilmektedirler. Bu durum bazen

insanlarda bilinçsiz bir şekilde fark etmeden olumsuz sosyalleşmelere de sebep olabilmektedir.

Aile toplumun en küçük yapı taşıdır. Ayrıca, bu en küçük yapı taşı insanın sosyalleşmeye başladığı en küçük çaplı bir birimdir. İnsan daha sonraları ise küçük yaşta üyesi olduğu okulda ve akran grubunda sosyalleşmeye devam eder. Sosyalleştiği bu sürede aynı zamanda kitle iletişim araçları tarafından olumlu ve olumsuz örneklerle maruz bırakılarak sosyalleşme yaşantısını gerçekleştirmektedir. Bu durum insanın öğrenme melekelerini yitirmesine kadar farklı çeşitlerde ve farklı durumlarda sürüp gitmektedir (Mutlu, 2006).

#### 2.1.4. Örgütsel sosyalleşme

Örgütsel sosyalleşme, bir insanın bir örgüte dahil olmasıyla başlayan gerekli bilgileri öğrendiği ve adapte olması sürecidir. (Louis, 1980).

Örgütsel sosyalleşme, örgüte ait ortak dili, tarihi, amacı, kapsamı, politikalarını ve örgütsel sosyal çevreye ait farklı özelliklerin öğrenilmesine yardım etmektedir (Özkan, 2005).

Örgütsel sosyalleşme ile insan sadece nasıl çalışacağını ve işlerin nasıl yapılacağını öğrenmez. Aynı zamanda, girdiği örgütte kabul edilen bir şekilde davranmayı da kavradığı bir süreçtir. Bu sayede, örgütsel sosyalleşme düzeyinin herhangi bir şekilde değerlendirilmesi örgütün yeni üyesinin yeni yapıya ne seviyede uyum gösterdiğini ortaya çıkaracaktır. Örgütsel sosyalleşme, sadece yeni üyelerin değerlendirilmesiyle değil, aynı zamanda mevcut üyelerinde zaman içerisindeki sosyalleşmelerinin belirlenmesiyle ortaya konur (Taormina, 2004).

Örgütsel sosyalleşmenin temel hedefi, yeni üyeyi örgütün verimli bir üye seviyesine ulaştırmaktır (Can, 1994).

Örgüte katılan yeni üyenin, işine ait norm, değer ve tutumları edindiği süreçtir. (Kartal, 2003).

Örgütsel sosyalleşme, örgütlerin kendilerine ait değerleri ile yeni üyenin inanç ve değerlerini uyumlu hale getirmek için yeni üyenin davranışlarını sistematik bir şekilde biçimlendirmesidir (Çelik, 1998).

Örgütsel sosyalleşme, yeni çalışanın üyesi olduğu örgütte çalışması için elzem olan bilgi ve becerileri edinmesi süreci şekilde açıklanabilir. Yeni üye, bir taraftan nasıl çalışacağını öğrenirken, diğer taraftan da örgütsel kültüre adapte olmaya uğraşır (Cantekin, 2013).

Bir kimsenin ait olacağı örgüte ait işlevleri üstleneceği veya o örgütün kendilerine has çalışma yöntemlerini öğreneceği bir süreç olarak tanımlanabilir (Tezcan, 1995).

Örgütsel sosyalleşme, grubun üyesinin kendi grubu veya kültürü içerisinde olanlar gibi davranış biçimlerini öğrenmesidir (Demirel, 2001).

Örgütsel sosyalleşme, örgüt içerisinde konumuna göre umulan rol modeli edinebilmek amacıyla gereken tutumları ve davranışları öğrenmektir (Morrison, 1993).

Örgüte yeni katılan üyenin kuralları öğrendiği, örgüte ait normların aşıldığı ve eğitildiği, bu örgütteki önemli olan kavramların öğretildiği bir süreçtir (Can, 1992).

Yeni üyenin, örgüt kültürünün bir parçası olan değer ve normları öğrenmesidir (Doğan, 1997).

Çalışanların, örgütün çalışma çevresinde diğer insanlar tarafından çalışanlar için oluşturulmuş örgütsel çevreye uyumsamasıdır (Başaran, 1992).

Örgütsel sosyalleşme, yeni bir örgüte, örgütün var olan yapısının tabii bir üyesi olmaya etki eden değişim sürecidir (Balcı, 2000).

Örgütsel sosyalleşme, eğitim örgütlerinin üyeleri olarak öğretmenlerin mesleğe atılmasından mesleği bırakmasına kadarki süre içerisinde okula ait kültürü kazandığı, okulun bir üyesi olabildiği ve kendine ait kurumsal rolleri içselleştirdiği bir uyum sürecidir (Çapar, 2007).

Örgütsel sosyalleşme, örgütsel hedeflere ulaşmak amacıyla örgüte ve yeni üyeye ait tutum ve değerlerdeki uzlaşmadır (Özenli, 2006).

Örgütsel sosyalleşme, yeni üyenin kurumun performansını tam anlamıyla kullanması için üyeye öğretilen ya da kurumsal rolü ile ilgili gerekli kavramları edindiği süreçler toplamı ve bunların yönetilmesidir (Araza, Aslan ve Bulut, 2013).

Örgütsel sosyalleşme, üyelerince oluşturulan bir koalisyondur. Bu koalisyona ait koşullar, üyeler arası ve üyelerin örgütle uzlaşması, birbirlerine uyum sağlamaları ve birbirlerini denetlemeleridir (Bursalıoğlu, 2002).

Örgütleri meydana getiren çalışanlar yegane varlıklardır. Çalışanlar yeni bir örgüte girmeden önce edindikleri bireysel ve görevleri ile ilgili tutum ve beklentileri ile birlikte yeni bir örgütün üyesi olmaya çalışırlar. Örgüte yeni katılan çalışan örgüt işleyişini, çalışma grubundaki davranış tarzını ve görevle ilgili teknik bilgi ve kuralları öğrenmek durumundadır. Örgütsel sosyalleşme, bu öğrenme sürecinin tamamını oluşturur (Çalık, 2006).

İnsan yaşamında belirli bir zaman diliminden ziyade, yaşam boyunca devam eden değişim ve uyum sağlama sürecidir (Özçelik, 2008).

Örgütsel sosyalleşme 7 dönemde ele alınmıştır (Çelik, 2000):

- Örgüte kabulde aday seçimine dikkat edilmesi
- Örgüte ait değer ve normların benimsenmesi
- Hizmet içinde yetiştirmenin yoğun olması, yeni üyelerin örgütteki yapıyı kabul edecek biçimde kanalize edilmesi,
- Ödüllendirme ve denetim konusunda bir sistemin varlığı
- Örgütsel değerlerin önemsenmesi, yeni üyenin örgüt ile bütünleşmesinin desteklenmesi
- Örgüte ait olan kültürün içselleştirilmesi
- Grup içindeki kararlı örnek alınacak modellerin varlığı

Mevcut tanımlamalar ve açıklamalar örgütsel sosyalleşmenin olmazsa olmaz ortak noktaları olduğunu göstermektedir. Bu ortak noktalar; örgüte ait belirli norm, değer, tutum, rol model, inanç ve çalışma disiplini kavramlarıdır. Bu kavramlar örgütün mevcut üyelerince benimsenmiştir ve bu kavramları özümseyen üyeler örgüt içerisinde buldukları konuma ait bir rol model oluşturmuşlardır. Bu üyeler örgüte yeni katılacak



üyeye örgüte ait bu kavramları öğretmek için hazırdırlar. Yeni olan üyeye bu kavramların aktarılması sağlandığında örgütsel sosyalleşme süreci başlamıştır. Bu süreç boyunca yeni üye kendisinden beklenen davranış biçimlerini öğrenir, benimser ve örgüt için en verimli hale gelmeye çabalar. Böylelikle, örgütsel sosyalleşme gerçekleşir.

#### 2.1.5. Örgütsel sosyalleşmenin amacı ve önemi

Örgütsel sosyalleşme ile bireylere örgütle ilgili dil, tarih, amaç, kapsam, politika, çevre gibi konular öğretilmesi hedeflenmektedir (Özkan, 2004). Esasen bu kavramlarla, örgütün sağlıklı çalışması için gerekli her şey öğretilmeye çalışılmaktadır.

Örgütsel sosyalleşmenin diğer bir önemli hedefi ise, yeni üyelere örgütte verimli olabilmek için gerekli olan örgütsel sadakati ve örgütsel bağlılığı oluşturmaktır. Bu kavramları sağlamanın üç yolu vardır:

- a) Yeni üye için daha fazla vakit ayırarak onu yoğun bir şekilde çalışmaya ve daha hızlı öğrenmeye itecek beklentileri belirlemek,
- b) Örgüte ait değerlerin onaylanmasıyla yeni üye için davranışları açısından koşulları oluşturarak sosyalleşmesine yardımcı olmak,
- c) Örgüt sağlığının iyi olması için çabalaması boyutunda olumlu yönlendirmeler yapmak (Schein, 1975).

Örgütsel sosyalleşmenin amaçları başka bir çalışmada altı temel başlıkta sınıflandırılmıştır:

1. İşle ilgili gerekli olan kavramları öğrenme: Yeni üyenin örgüte dahil olmasıyla başlayan süreçte örgütle ilgili gerekli kavramları, değerlendirmenin nasıl yapılacağını, gerekli olan bilgi ve becerileri öğrenmesidir.

2. Çalışanlar arasında olumlu davranış örüntülerinin oluşmasını sağlama: Yeni üyenin örgütte hali hazırda çalışanlar ile resmi ve gayri resmi ilişkiler geliştirerek örgütle, çalışma grubuyla ve başladığı işle ilgili tecrübe ve bilgi edinmesidir.

3. Örgüt içindeki otoriteleri tanınmasını sağlama: Yapılmasında uzmanlık lazım olan işlerin kimler tarafından yapıldığını ya da o grup içerisindeki informal lideri tanıtmaktır.

4. Çalışanlarca kullanılan dili öğrenme: Örgüte has özellikleri olan, çalışanlarca kullanılan ve işle ilgili teknik ifadeleri de içeren örgütün ortak bir dil mevcuttur. Bu var olan dilin yeni üye tarafından sosyalleşme süresince öğrenilmesidir.

5. Örgüte ait hedef, norm ve değerlerin yeni üyeye kazandırılması: Örgüte ait değer, örgütün kuruluş felsefesindeki hedeflerin sosyalleşme aracılığıyla yeni üyeye kazandırılmasıdır.

6. Örgütsel tarihin yeni üyeye kazandırılması: Örgüte ait önem arz eden belirli zaman dilimleri vardır. Yeni üyenin bunları örgütsel sosyalleşme ile öğrenir (İshakoğlu, 1998).

Örgütle ilgili tutumun, alışkanlıkların ve değerlerin yeni üyede oluşmasını sağlayarak örgüt için işbirliğinin, uyumun ve iletişimin geliştirilmesi de örgütsel sosyalleşmenin başlıca hedeflerindedir. Ayrıca, yeni üyelerin örgüte ait kültürü öğrenmeleri, örgütün ondan beklentilerine yönelik davranış şekillerini oluşturmaları ve bu şekilde çalışmaya devam etmeleri örgütsel sosyalleşme ile mümkündür. Başlıca amaç, yeni üye ve diğerlerini örgütteki herkesin kabul ettiği bir kültürde birleştirmektir (Kartal, 2003).

Yeni üyenin örgüte uyum sürecinde yaşama ihtimali olan sorunları ve çatışmaları minimum seviyeye indirmek için kesinlikle örgütsel sosyalleşme sürecini yaşaması gerekir (Doğan, 1997). Yeni üyenin örgüte uyum sağlaması, başarılı

olabilmesi ve işinden doyum alabilmesi yeni üyeye ilgili örgütsel sosyalleşmenin fonksiyonları arasındadır. Bu süreçte başarılı bir örgütsel sosyalleşmenin gerçekleşmesi, bu fonksiyonları sağlıklı bir şekilde amaca ulaştıracaktır. Fakat, tam aksi bir durumun yaşanması ise yeni üyede işi bırakma gibi olumsuz bir sonuca sebep olabilecektir. Bu durum yeni üyeyi ve üyesi olduğu örgütü olumsuz etkileyecektir. Örgütsel sosyalleşmenin bu fonksiyonları, yeni üyenin kendisi ve örgütü açısından önemli olduğunu göstermektedir (Balcı, 2003).

Örgütsel sosyalleşme yeni üye ve örgüt açısından önem oluşturmaktadır. Örgütsel sosyalleşmenin yararları şunlardır:

1. Örgütsel sosyalleşme, yeni üyenin işe alışmasını sağlayarak kendisinden beklenen seviyeye kolayca erişmesine ve üyeye ilgili başlangıçtaki maliyetlerin düşük olmasına yardım eder.

2. Örgütsel sosyalleşme yeni üyenin, oluşma ihtimali olan başarısızlık korkusunun üstesinden gelmesini sağlar.

3. Örgütsel sosyalleşme, yeni üyenin uyumunda, kabulünde ve tasdik edilmesinde başarılı olmasını ve bunu devam ettirmesini sağlar ve aynı zaman da yeni üyenin işi bırakma oranını düşürür.

4. Örgütsel sosyalleşme konusunda oryantasyon sağlanmadığında yeni üyenin adaptasyonu sıkıntılı ve yorucu olabilir. Örgütsel sosyalleşme sürecinde gerekli bilginin aktarılması olumsuz durumların yaşanmasını ve zamanın kaybedilmesini engeller.

5. Örgütsel sosyalleşme, işle ilgili somut çıktılarının gerçekleşmesine, yeni üyede olumlu bir tutumun oluşmasına ve yeni üyenin işinde doyuma erişmesine yardım eder (Yüksel, 1997).

#### 2.1.6. Örgütsel sosyalleşmenin özellikleri

Örgütsel sosyalleşme süreci yavaş ilerlemektedir. Bu süreçte yöneticilerin yapması gereken yeni üye ve diğerlerinin örgütsel sosyalleşmesini sağlamak için için

informal atmosferi geliştirmek ve hiyerarşideki farklılaşmayı m¼mk¼n olduğunca azaltmaktır. Bu durum resmiyeti ve hiyerarşiyi b¼t¼n¼yle terk etmek anlamını taşımamaktadır. Resmiiyetin ve hiyerarşinin dikkatli bir şekilde y¼netilmesi ¼rg¼tsel sosyalleşmenin gelişmesine katkıda bulunur. ¼rg¼tsel sosyalleşmeyi geliştirmenin başka bir y¼ntemi de ¼rg¼te ve çalışanlarına duyarlı k¼lt¼r¼n benimsendiği ¼rg¼tsel yapıyı oluşturmaktır. Bu duyarlı k¼lt¼r¼n oluşması ancak ¼rg¼t y¼neticilerinin fiili olarak çalışması ve ¼rg¼t çalışanlarına olumlu bir model olmasıyla m¼mk¼nd¼r (Jones ve Goffee, 2000; akt. Garip, 2009).

¼rg¼tsel sosyalleşmeye ait başlıca beş ¼zellik bulunmaktadır (Feldman ve Arnold, 1983; akt. Garip, 2009):

*1. Tutumlarda, Değerlerde ve Davranışlarda Değerlik Oluşturmak:*

Değerim ¼rg¼tsel sosyalleşmenin ¼nemli bir parçasıdır. Bu parçanın ¼nemiyse yeni ¼yenin sahip olduğu tutumların, değerlerin ve davranışların ¼rg¼te girmesiyle birlikte yenileriyle değermesinde ortaya çıkmaktadır. ¼rg¼te girdikten sonra yeni ¼yenin ¼rg¼tsel sosyalleşmesi s¼recinde ¼rg¼te beklenen tutum, değer ve davranışların oluşamaması durumunda yeni ¼yeyi bu konuda ¼rg¼t yararına olacak şekilde olumlu y¼ne sevk etmek için uyarma da ¼nemli hale gelmektedir.

*2. ¼rg¼tsel Sosyalleşme S¼recine Dair S¼reklilik Oluşması:*

¼rg¼tsel sosyalleşme devamlılığı olan, yavaş bir şekilde ilerleyen ve uzun bir d¼nemi kapsayan bir s¼retir. Bu s¼recin varlığı ¼rg¼t içinde olan yer değerirmeler de bile anlaşılır. Bu devamlılığla ilgili iki ¼zellik vardır. İlki; bireyin ¼yesi olacağı ¼rg¼te girmeden ¼nce meslek seçiminde başlar. İkinci olansa; ¼rg¼tsel sosyalleşmeyle yeni ¼ye ¼rg¼tle karşılaşma aşamasını yaşamış olur. Bu aşamadan sonra yeni ¼ye ¼rg¼t¼n niteliklerini ¼đrenir ve ¼rg¼tte etkin olan bir çalışan olmak için çabalar. Karşılaşmadan sonra yeni ¼ye değerim aşamasına geçer ve burada ¼rg¼tle uyumlu olmak için gereken kazanımlara ulaşır.

### 3. *Yeni Üye için Yeni İşte, Çalışma Grubunda ve Örgütteki Uygulamalarda Düzenleme Yapılması:*

Örgütsel sosyalleşme sadece yeni işe uyum değildir. Ayrıca, o yeni çalışma grubundaki ve yeni örgüte ait uygulamalardaki uyumu da ifade etmektedir. Yeni üye örgüte dahil olmakla değişik süreçleri yaşar. Bunlar:

- İşle ilgili yetenek ve becerileri geliştirme
- İşle ve örgütle uyumlu rol davranışları kazanma
- Yeni iş grubunun kurallarıyla ilgi uyumun sağlanması
- Örgütsel değerleri öğrenme

### 4. *Yeni Üye ve Yönetici Arasında Etkileşimin Oluşması:*

Örgütsel sosyalleşmenin yeni üye ve örgüt arasında karşılıklı etkileşime dayanan ve iki özelliği bulunan bir süreci vardır. Yeni üyede meydana gelecek değişimlerin bazıları iş beklentilerini de değiştirebilmektedir. Yeni üyeler örgütün onlardan istediklerine bütünüyle uyum sağlamayabilirler. Bu durumda örgütsel yapıda çalışanların beklenti ve davranışlarına göre değişim süreci başlar. Yöneticilerce yeni üye veya üyelerin zayıf oldukları yönler azaltılmaya ve iyi oldukları yönler ise örgüt için yararlı hale getirilmeye çalışılır. Yeni üyelerin mesleğinde gelişimini sağlamak için uzun süreli planlar yapılır. Bu planlar değişik alıştırma programlarından ve eğitim planlarından oluşur. Bu etkileşim süreci kaçınılmazdır. Üyelerde etkileşimin oluşmaması verimsiz örgütsel sosyalleşmeye işaret etmektedir.

### 5. *Örgütsel Sosyalleşmenin Başlangıcının Çözümlemesi:*

Örgütsel sosyalleşmenin başlangıcı mesleki gelişim süreci olarak adlandırılmaktadır. Yeni üyeler bu süreçte farklı sebeplere bağlı olarak meslekleri ile ilgili olumsuz tutum ve düşüncelere sahip olabilirler. Yeni üyelerin çoğunun işlerini başlangıçlarda sevmedikleri ve işlerinde her zaman yapılması gerekenler ve teknik kısımlar haricinde çalıştıkları gözlemlenmiştir. Teorik ve bilimsel bilgiye olan önemin azalmasının ve politik açıdan uymanın önem kazanmasının birçok yeni üyenin işinden

ve işi ile ilgili politikalardan soğumasına sebep olduğu anlaşılmaktadır. Ayrıca, denetimlerin yeterli olmaması ve buna bağlı başka sorunlarında gelişmesi yeni üyelerin olumsuz tutum ve davranış geliştirmelerine neden olmaktadır.

#### 2.1.7. Örgütsel sosyalleşmenin aşamaları

Yeni üyenin örgütün verimli bir çalışanı olarak yeni işine uyum sağlaması amacıyla örgütsel sosyalleşme sürecinden geçmelidir (Güçlü, 2004). Örgütsel sosyalleşme kavramı, yeni üyenin örgüte girmesiyle başlayan ve çalıştığı sonraki zamanlarda da devam eden devamlılığı olan bir süreçtir. Bu yönden yeni üyede tam bir uyumun gerçekleşebilmesi için geçmek durumunda olduğu belirli aşamalar vardır (Kartal, 2003). Aşağıda bunların bazılarına yer verilmiştir:

##### 2.1.7.1. Ön sosyalleşme

Yeni üye olacak bireye kendi örgütü içerisinde farklı bir bölüme geçiş yapmazdan önce veya başka örgüte katılmazdan önce yapılan veya yapılacak hazırlıkların yer aldığı aşamaya ön sosyalleşme denilmektedir (Can, 1999). Yeni üyenin bu aşamadaki amacı, faaliyet göstereceği işi tanımak ve bu işin özelliklerinin şahsına ne derece uyduğunu öğrenmektir. Örgütsel yapının nitelikleri ile yeni üyenin niteliklerinin uyuşmaması durumunda yeni üye kendi özelliklerini yeni örgütsel yapıya uymak için değiştirir (Dönmez, 2016).

##### 2.1.7.2. Seçme

Hem örgütler açısından hem de yeni üye olacaklar açısından işi ve işe kabulden önce mutlaka bir seçme aşaması vardır. Bunlar; örgütler kendi işlerine her açıdan uyumlu bir yeni üye seçmek ve yeni üye olacak bireyler de kendi niteliklerine göre

seçim yapmaktır (Balcı, 2003). Seçim aşaması ve devamında gelecek olan örgütsel sosyalleşme birbirini tamamlayan iki kavramdır. İşe kabul edecek örgüt, yeni üyeden parçası olacağı örgüte uyum sağlamasını umar. Bu uyumun daha yerinde ve verimli olabilmesi için yeni üyeyi seçmede işin nitelikleri açısından gerekli donanıma sahip ve örgütsel yapısının parçaları olan değerlerine, normlarına ve kültürüne en iyi uyan bireyleri seçer. Bu sayede örgütsel sosyalleşme aşamasında harcanacak zaman ve emek azalır ve yeni üyenin örgütsel sosyalleşmesi daha verimli olur. Seçme aşamasındaki özensizlik halinde yeni üyenin uyum periyoduyla ilgili çalışmalarda değişiklik yapılmak zorunda kalınır (Chatman, 1991).

Örgütsel sosyalleşmenin seçme aşamasındaki önemli bir kriter de örgütteki sosyal ilişkilerdir. Yeni üye ve diğer çalışanlar arasında kurulacak olan bu sosyal ilişkiler yeni üyenin işiyle ilgili görevleri öğrenmesine, örgüt çevresini yorumlamasına, örgütteki değerleri, amaçları ve tutumları öğrenmesine yardımcı olur. Üstelik yeni üye, sosyal ilişkiler aracılığıyla yeni işinde çalışma ve yeni örgüte bağlı olma konusundaki düşüncelerini de geliştirme olanağı bulur (Uysal, 2005).

### 2.1.7.3. İşe Alıştırma

Bu aşamada üyesi olduğu örgütsel yapıyı öğrenmeye başlamış yeni üye, çeşitli etkinliklerde yer alarak işine fiili biçimde katılmaktadır. Artık örgütsel değerlerle tanışmıştır. Bu değerleri önemseyerek işle alakalı ondan beklenenleri, örgütteki hiyerarşinin yapısını ve çalışma grubundaki arkadaşlarının beklentilerinin neler olduğunu anlamaya çaba sarf eder (İshakoğlu, 1998). Bu çabalama esnasında yeni üyede kaygı ve stres oluşabilir. Bunun sebebiyse, alışmaya çabaladığı yeni durumdan kaynaklanan belirsizliktir. Bu aşamada yeni üyenin yapması gerek olan başlıca dört faaliyet mevcuttur (Can, 1999). Bunlar:

- Mevcut üyelerle sosyal ilişki geliştirme (benimsenme)
- İşle ilgili yapılması gerekenleri öğrenme (yeterlilik)

- İşle ilgili roller ve gereklerinin belirginleştirilmesi (rol tanımı)
- Yeni örgütteki iş ve pozisyonun gereklilikleri konusundaki gelişmeleri değerlendirme (değerlendirmenin uygunluğu).

İşe alıştırma aşamasındaki diğer bir amaçsa, yeni üyenin işten ve örgütten fiziksel ve mental olarak kopmasını engellemek için çalışanlarla olumlu sosyal ilişkiler geliştirmesini sağlayacak fırsatların oluşturulmasıdır. Bu fırsatlar neticesinde yeni üye çalışanlarla kaynaşmaya ve yakınlaşmaya başlayacaktır ve bu da yeni üyenin yeteneklerinin gelişmesine ortam oluşturacaktır. Fakat, örgüt içerisindeki gelenekçi ve tutucu yapısı olan mevcut çalışanlar yeni üyeye yönelik negatif bir tutum gösterebilirler. Bunun temelinde, yeni üyenin çalışma grubu üyelerine göre daha tempolu ve hevesli olması veya daha nitelikli bir çalışan olmasının sonucunda mevcut çalışanların pozisyonlarında üst mevkilere çıkma ihtimallerini düşürmesi yatmaktadır. (Alsan, 2000, 56). Bundan dolayı, yeni üyenin çalışma grubunun ve örgütün var olan yapısının özellikleri iyi bilmesi, bu aşamanın temel hedeflerindedir (Vural, 2015).

#### 2.1.7.4. Yetiştirme

Yeni üyenin yeni becerileri edinmesi ve işle ilgili gerekli faaliyetleri yapabilmesi için yeni bilgi öğrenme amacıyla olmalıdır. Örgütlerin bunu sağlamasının resmi ve verimli yöntemiye yetiştirme programlarıdır. Bu programların uygulanmasıyla yeni üyeler, işleriyle ilgili beceriler konusunda kendilerini geliştirme desteğini elde ederler. Bu destekler konusunda bazı temel özellikler bulunmaktadır. Öncelikle, yetiştirme programları yeni üyeye işin gerekliliklerini öğrenme ve kendini geliştirme konusunda en üst seviyeye ulaşma imkanı sağlamalıdır. En üst seviyeye ulaşma, yeni işlerin benimsenmesi ve tatbiki ve geri bildirim mekanizmasının sağlıklı çalışması ile mümkün olur. Yeni öğrenilen işle ilgili kısa sürede olan uygulamalar daha etkilidir. Ayrıca, sağlıklı geri bildirim mekanizması yeni bilgilerin öğrenilmesinde fazlasıyla etkilidir. Diğer bir özellikse, yetiştirme programının yeni işle alakalı özellikleri muhteva



etmesidir. Bu programlar, işle ilgili ihtiyaçları giderici yeni bilgileri içerdiğinde haliyle yeni üyenin kendini geliştirmesi daha da kolay hale gelmektedir. Öteki özellikte, seçme sürecindeki özenli çalışmanın yetiştirme programından elde edilecek verimi bir üst seviyeye çıkarmasıdır. Bu özenli çalışma aynı zamanda motivasyonun, anlayışın ve sorumluluğun da bir üst seviyeye çıkmasını sağlamaktadır. Bu özelliklere dikkat edilerek yapılan yetiştirme programları yeni üyenin gelişmesine katkı sunacağı gibi örgütsel yapıyı da olumlu etkileyecektir (Baron ve Greenberg, 1986; akt. Kartal, 2007). Bu programların verimliliğinin incelenmesinde, programlara katılanların tepki, öğrenme, davranış değişimi gibi yönleriyle ilgili çıktılarında değerlendirilmesi gerekmektedir (Balcı, 2003). Yetiştirme programları sayesinde, yeni üyelerin düşünce yapılarını değiştirme, yeni değer ve ilişki oluşturma ve yeni becerilere uyum sağlama alanlarında da imkanlar sunulur (Dönmez, 2016). Bu programlarda farklı modeller kullanılarak örgütsel sosyalleşmeyi geliştirmede yeni üyenin örgüte bağlılığının sağlanması, gruba güveninin oluşturulması, onay görmesi ve yeni üyenin de dahil edileceği, kapsamı geniş olan ödül sisteminin oluşturulması gibi önemli yöntemler uygulanabilir. Bu yöntemleri uygularken örgütle ilgili olaylardan, kültürel değerlerden, sembolik dilden, geleneklerden ve törenlerden faydalanılabilir (Çelik, 2000).

#### 2.1.7.5. Arkadaş ve iş grupları

Örgütsel normlar çalışma grupları içinde benimsenmiş ve gerçek anlamda uygulanabiliyorsa yeni üyenin örgütsel sosyalleşme sürecinde önemli bir etken haline gelirler. Örgütün veya çalışma grubunun tam anlamda bir çalışanı olan üyeler yer aldıkları ortama olumlu şeyler katmak isterler ve bu şekilde destekleyici bir arkadaş ortamı oluştururlar. Bu durum da yeni üye veya üyeler için bir motivasyon kaynağı olur (Schein, 1975). Yeni üyenin mevcut üyelerle etkili ve samimi bir atmosferi oluşturmuş olması, yeni örgüte ait değerleri, normları ve inançları öğrenmesine ve yaşamasına destek olur. Örgütte olumlu iklim ve çalışma grubunun oluşmasının neticesinde ortamdaki bu olumlu hava bize örgütsel sosyalleşmenin başarısını ve etkisini gösterecektir (Can, 1999). Yeni üyenin iş başlangıcında yaşayacağı endişeyi, korkuyu,

tedirginliği ve Őupheyi ortadan kaldırmak maksadıyla maddi bir destek beklemeksizin yeni üyeye manevi destek verebilirler. Bunlarsa; sözel cesaret verici cümleler, teselli amaçlı davranışlar ve araşsal olaraksa işle ilgili materyal paylaşımından oluşan bir dizi desteklerdir (Taormina, 1997). Bu olumlu ortama tam zıt yönde bir ortam ve ortama bağlı değer ve normların oluşması yeni üyenin örgütsel sosyalleşmesine ket vurabilir ve karşı ıkımların başlamasına sebep olabilir (Kartal, 2007).

#### 2.1.7.6. Deneme ve yanılma

Deneme ve yanılma aşaması, yeni üyenin örgütsel sosyalleşmesinin tam anlamıyla üyenin şansına bağlanmasını ifade etmektedir (Balcı, 2003). Her örgütsel yapı örgütsel sosyalleşme aşamalarının başarı ile geçinip yeni üyenin örgütsel yapının verimli bir çalışanı olmasını ister. Bu örgütsel sosyalleşme aşamaları yeni üyelerin yeni örgütsel yapıya rahat bir biçimde uyum sağlamasına yardımcı olacak bir programı bünyelerinde barındırmalıdır. Deneme ve yanılma bu amaçlı hazırlanmış programlardır biri olarak kabul edilebilir. Deneme ve yanılma aşamasında tecrübe edilecek yaşantılar, sonraki yaşantıları da temel oluşturacağı için önemlidir (Kartal, 2007).

#### 2.1.7.7. Çıraklık

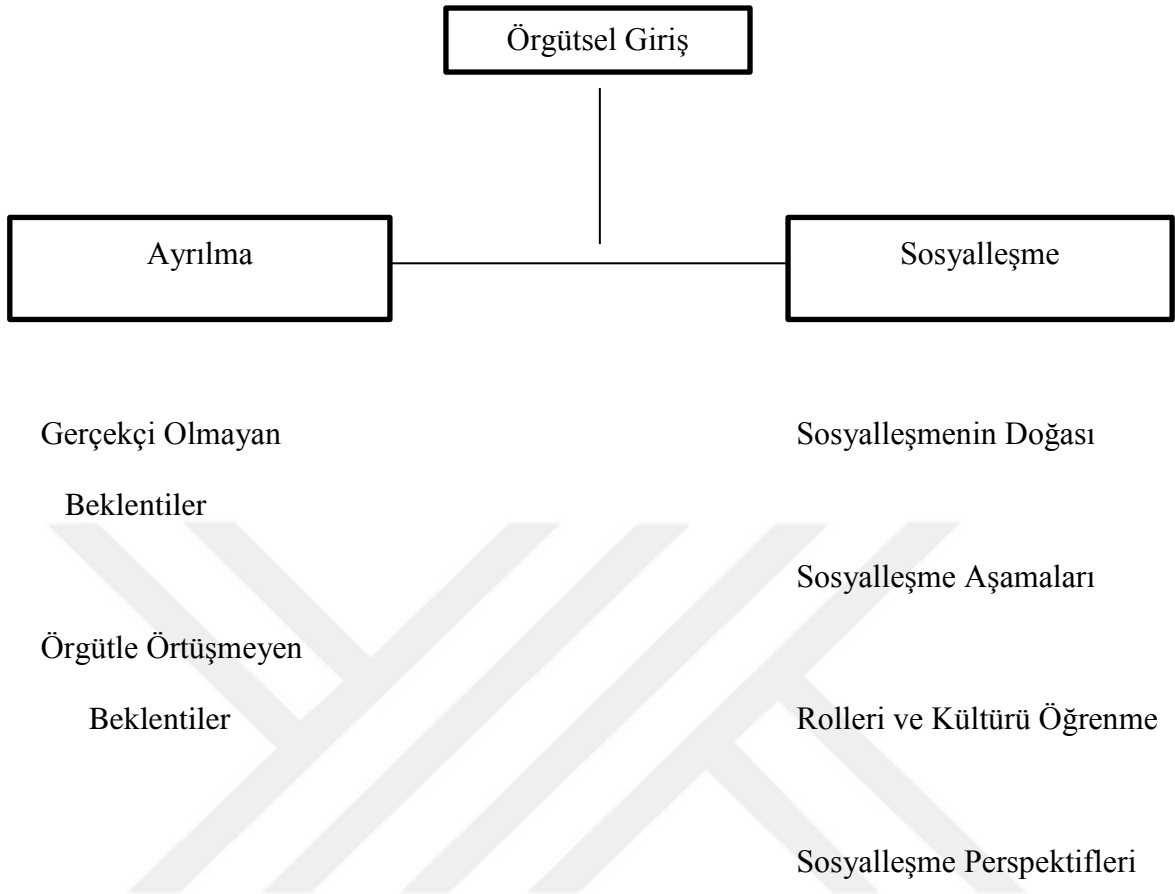
Bu aşamada örgütsel değer, norm, kültür, inanç ve diğer önemli bileşenler yeni üyeye açıklanmaktadır. Tecrübe sahibi örgüt çalışanları, yeni üyeye örgütsel politikaları, uygulamaları öğretmek ve temel bilgi ve becerileri edindirme konusunda efor sarf ederler. Farklı bir ifadeyle, bu aşama yeni üyeye eğitim sonucu sorumlulukların kazandırıldığı bir danışmanlık sağlama sürecidir. Örgütlerdeki ortak bir uygulamaysa, bu aşamada başarısız olan yeni üyelerin programdan atılmasıdır (Balcı, 2003). Çıraklık aşaması hem yeni üye hem de mevcut üyeler açısından yararlıdır. Yeni üyeye örgütsel sosyalleşmesi için yeni fırsat kapılarını açarken, mevcut üyelerde de yeni

üyeye olumlu bir model olmak için sorumluluk duygusunu yaşatarak onlara örgütsel bağlılıklarında gelişme yaşatır (Dönmez, 2016).

#### 2.1.8. Örgütsel sosyalleşme süreçleri

Örgütsel sosyalleşme, net bir başlama ve bitişten oluşmayan, süreklilik özelliğe sahip ve zamanla meydana gelen bir süreç şeklinde ifade edilmektedir. Örgütsel sosyalleşme kavramından aklımıza gelmesi gereken temel yargı, yeni üyenin örgütün bir parçası olduğu zamandan başlayarak örgütsel faaliyetler ve kültürle tanışmasıdır. Yeni üyeyi seçme ve işi alıştırmaya aşamaları, yeni işe uygun planlara hizmet içi ve dışıyla ilgili eğitimler örgütsel sosyalleşme sürecinin kapsamıdır. Yeni üyeler için her yeni örgüt yeni bir örgütsel sosyalleşme süreci anlamına gelmektedir. Doğası gereği bütün örgütler yeni üyeden kendine ait değerlerine, normlarına ve kurallarına uygun davranışları kazanmasını umar. Yeni üye var olan değerleri ile yeni örgütünün değerlerini uyumlu hale getirmeye çabalar. Yeni üyenin örgütüne adapte olabilmesi için örgütsel sosyalleşme süreci şarttır (Güçlü, 2004).

Yeni üyenin örgüte girmesiyle başlayan bu süreç, aşağıdaki Şekil 2.1.'de gösterilmiştir. Yeni üye, yeni bir örgüte adım attığında ya da görev değişikliği yaptığında yeni örgütsel yapının değerleri, tutumları ve beklentileri onu karşılar. Bu karşılaşmanın paydaşlarından biri de yeni üyenin kendi kültürel deneyimleridir. Bu durum yeni üyenin birtakım önyargılar geliştirmesine sebep olabilir. Örgüte girişteki iki perspektif Şekil 2.1.'de gösterilmektedir. Bunlar, örgütten ayrılma sebepleri ve örgütsel yapının bir üyesi olmaya devam edilmesiyle gelişen sosyalleşmeyle ilgili süreçler ve aşamalarıdır (Kartal, 2007).



**Şekil 2.1.** Örgütsel girişteki perspektifler (Louis, 1980, 227)

#### 2.1.8.1. Ayrılma

Şekil 2.1.'de gösterildiği üzere, ayrılmanın iki sebebi bulunmaktadır. İlki, yeni üyenin örgütle ilgili öğrendikleri ile örgütsel yapının işleyişi konusundaki uyumsuzluk durumu olan gerçekçi olmayan beklentilerdir. Diğeriyse, yeni üyenin umdukları ile işle ilgili pratikteki uygulamaların birbirine uymama durumu olan örgütle örtüşmeyen beklentilerdir (Louis, 1980).

İş verenlerin işe kabul aşamasında belirttikleri imkan ve kriterler yeni üyeleri yüksek beklentilere sürüklemektedir. Fakat, bu beklentilerin somut karşılıklarının olmaması, belirli bir tecrübeye ulaşıncaya kadar yeni üyeye kolay işler yaptırılması, yüksek diploma dereceleri elde etmiş yeni üyelerin yoğun bir istekle işlerine

odaklanmaları, üst mevkideki çalışanların yeni üyelere karşı konumlarında kalma istekleri, başarı değerlendirmesinin yeterli olmaması gibi sebepler örgütsel uyumu güçleştirmektedir. Bu sebeplerden dolayı, örgütten ayrılmalar yaşanabilmektedir (Kuşdemir, 2005).

Yeni üyeler çeşitli düşünce ve deneyimlere sahiptirler. Bu yüzden onlara örgütü tanıtmak amacıyla kitapçıklar verilebilir ve filmler veya işin tanıtımındaki başka birtakım araçlar kullanılabilir. Böylelikle, yeni üye gerçekçi olmayan beklentiler geliştirmez. Tersine bir durumda yeni üye örgütten ayrılır. Bu ayrılmayı engellemek için yeni üyelerin beklentileriyle uyumlu ortamlar oluşturulmalıdır (Güçlü, 2004).

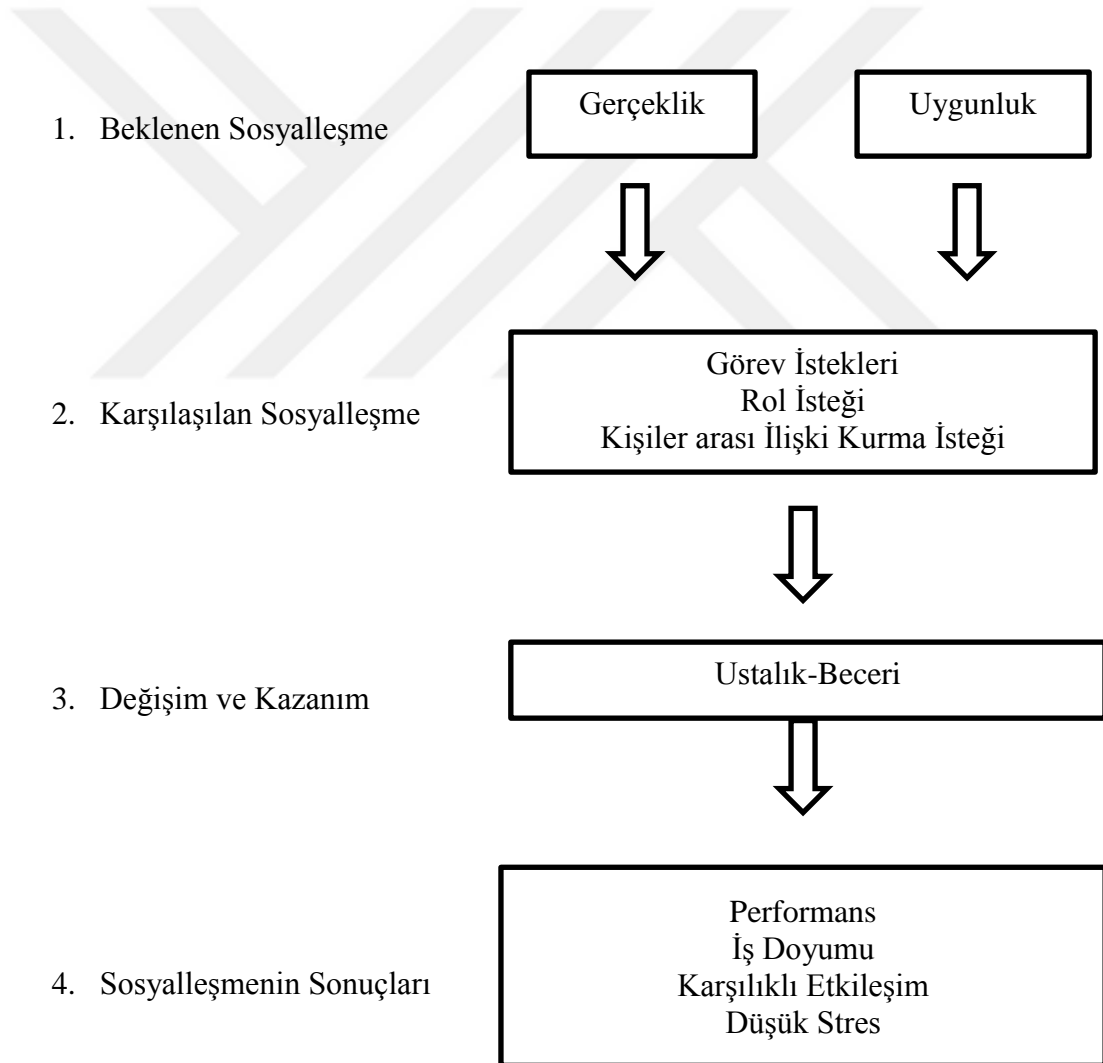
#### 2.1.8.2. Sosyalleşme

Örgütsel sosyalleşmenin; sosyalleşmenin doğası, sosyalleşmenin aşamaları, örgütsel rollerin ve kültürün öğrenilmesi ve sosyalleşmenin perspektiflerinden oluşan bileşenleri vardır. Aşağıda bu aşamalardan birkaçı açıklanacaktır (Louis, 1980).

*1. Sosyalleşme Aşamaları:* Şekil 2.2.'de gösterildiği üzere sosyalleşmenin aşamaları; beklenen sosyalleşme, karşılaşılan sosyalleşme ve değişim ve kazanım olmak üzere üç başlıkta incelenmektedir.

- **Beklenen Sosyalleşme:** Bu aşamada yeni üyenin beklentileri yer almaktadır. Yeni üye tarafından öğrenilen ilk bilgi örgütün kültürüdür. Yeni üyenin örgütün kültürün anlaması, örgütsel yapıyı ve çalışma biçim veya biçimlerini anlamasını daha kolay hale getirir (Nelson ve Quick, 1997; akt. Kartal, 2007).

- Karşılaşılan Sosyalleşme: Yeni üye bu aşamada yeni örgütündeki ortam ve mevcut üyelerle karşılaşma aşamasındadır. Bu aşamada beklenen davranışlar, yeni üyeye işle ilgili rol ve görevlerin ifade edilmesi ve mevcut üyelerle arkadaşlık kurulmasıdır (Louis, 1980).
- Değişim ve Kazanım: bu aşamada iş konusundaki taleplerde uzmanlaşma vardır. Bu uzmanlaşma örgütsel rolü, görevi ve iş arkadaşlarıyla olan ilişkileri konularında gerçekleşir (Nelson ve Quick, 1997; akt. Kartal, 2007).



**Şekil 2.2.** Sosyalleşme aşamaları (Nelson ve Quick, 1997: akt. Kartal, 2007, 31)

2. Örgütsel Roller ve Kültürün Öğrenilmesi: Örgütsel sosyalleşme sürecinde, öğrenilmesi gereken iki önemli kavram, örgütteki rolleri öğrenme ve örgüt kültürünü öğrenmedir. Yeni üyeye karşılaşma aşamasında bilgilendirme yapıldıktan sonra kendisinden beklenenleri gerçekleştirme örgüt kültürünü kavradığının bir göstergesidir (Louis, 1980).

3. Sosyalleşmenin Perspektifleri: Örgütsel sosyalleşme sürecinde yeni üyenin edindiği bazı tecrübeler vardır. Bunların birincisi olan değişim tecrübesinde, yeni üye eski ve yeni iş yeri arasındaki örgütsel yapı farklılığından dolayı bir değişim yaşamaktadır. İşin şartları, işyerinin kurulduğu alan, maaşı, görev tanımı gibi kavramlarda olması gayet doğal olan değişiklik vardır. İkinci muhtemel tecrübe ise, karşıtlık tecrübesidir. Bu, yeni üyenin yeni iş yerinde eskisinden farklı bir durum yaşaması anlamına gelir. Sonuncu tecrübe ise, sürprizdir. Sürpriz, yeni üyenin işiyle ilgili beklentileri ile sonradan iş yerinde edindiği tecrübelerde değişiklik yaşandığında oluşur (Kuslivan, 2003; akt. Demirkart, 2015).

#### 2.1.9. Örgütsel sosyalleşme sürecinin görevleri

Örgütsel sosyalleşme süreci boyunca yerine getirilmesi hedeflenen sosyalleşme görevleri vardır. Yeni üye bir örgüte girdikten sonra, örgüt veya çalışma grubu içerisinde aktif bir üye olarak yapması şart olan örgütsel bir rolü ve sorumlulukları bulunmaktadır. Yönetici, örgüt için gerekli olan bu davranışları yeni üyeye öğretir (Sökmen, 2007). Bu davranışlarla alakalı eğitim faaliyetleri düzenlenir. Bu eğitim faaliyetleri, temel eğitim, hazırlayıcı eğitim, hizmet içi eğitim programlarından ve bunlar dışındaki resmi ve resmi olmayan örgütsel sosyalleşme araçlarının kullanıldığı programlardan oluşur. Bunlar dört başlıkta sınıflandırılmıştır (Morrison, 1993).

- Görev hükümlerinin açıklanması

Yeni üyenin, iş yerinde öncelikle işlerin nasıl yapılacağını öğrenmesi gerekir. İşle ilgili görevlerde başarılı olmak için yeni üye işinde gerekli bilgiyi ve becerileri edinmeyi ihtiyaç hisseder (Çapar, 2007). Yeni üye, bu görevlerle ilgili teknik bilgileri nasıl uygulamaya döneceğine dair araştırma yapar ve yeni işinde daha etkili ve verimli olmak için uzmanlaşmaya çabalar. Ayrıca, yeni üyeye görevleri konusunda örgütsel sosyalleşme sürecinde geri dönüt sağlanır. Böylelikle, geri dönüt sağlamanın ne kadar önemli olduğunu hem yeni üye hem de iş veren uygulamada da görmüş olur (Çalık, 2006). Yeni üye, bu aşamada işinde hangi araçları kullanacağını, hangi performans değerlendirme kriterlerine tabi olacağını ve işle ilgili bilgi ve yeteneklerin neler olduğunu öğrenir (İshakoğlu, 1998).

- Rol açıklığının sağlanması

Yeni üyenin örgütteki rolünü öğrenmesinde rolü hakkındaki özellikleri açıklamanın ve geri dönüt sağlamanın önemli bir etkisi vardır. Geri dönüt, role dair beklentileri gidermede ve yeni üyenin gerektiğinde uyumlu olabilmesinde yararlıdır (Morrison, 1993). Yeni üyeye, mevcut üyelerin rolleri hakkında daha somut bilgiler verilerek rolleri açık hale getirilmelidir. Yeni üyenin başarılı bir örgütsel sosyalleşme yaşaması için rol açıklığı önemlidir (Çelik, 1998).

- Kültürlenme etkileri

Bu görev ise, yeni üyenin örgüt kültürünü kavraması ve benimsemesidir. Yeni üye, örgütsel yapı hakkında bilgilenmeyi istemektedir. Bu bağlamda kendisine örgütsel norm ve değerler aktarılır. Bunun yanı sıra, örgütsel kültür örgütün yapısı



gözlemlenerek de kazanılır ve örgütsel sosyalleşme gerçekleşmesine katkı sağlanmış olur (Sökmen, 2007).

- Sosyal bütünleşmeyi sağlama

Son görev, yeni üyenin çalışma grubuyla örgüt gerçek bir üyesi olarak bütün olması aşamasıdır. Kültürlenme etkinliklerinde olduğu gibi, sosyal bütünleşme aşamasında yeni üyeye örgüt kültürü ve sosyal davranış biçimlerinin hangi şartlara göre değerlendirileceği ile ilgili bilgi verilir. Yeni üyenin bulunduğu örgütün öncesindeki davranış biçimlerinin yeni örgüte ne derece uyduğu meslektaşlarınca değerlendirilir (Çalık, 2006).

#### 2.1.10. Örgütsel sosyalleşme boyutları

Örgütsel sosyalleşme Robert Joseph Taormina tarafından dört boyutta açıklanmıştır. Bu boyutlar şunlardır (Taormina, 1997; akt Zonana, 2011):

- 1) Eğitim
- 2) Anlama
- 3) İş Arkadaşları Desteği
- 4) Gelecek Beklentileri

##### 2.1.10.1. Eğitim

Örgütsel sosyalleşmenin ilk boyutu eğitim, iş ile ilgili beceri ve yeteneklerin geliştirilmesi olarak tanımlanabilir. Eğitim, bireyin özel bir işi yerine getirmek için gerekli görülen işlevsel becerileri edindiği süreç ya da yöntemdir (Zonana, 2011).

Eğitim biçimsel ve biçimsel olmayan olarak iki grupta ele alınmaktadır. Biçimsel eğitim; herhangi bir iş konusunda bireyin yeteneklerini geliştirmek için organizasyon tarafından dzenlenen ve belirli bir kurala göre yapılandırılmış programı içeren eğitimidir. Biçimsel olmayan eğitim ise, bir iş ile ilgili herhangi bir şekilde yapılandırılmamış ve bireyin kendi kendine iş için gerekli olan becerileri edindiği ya da arttırdığı eğitimidir. Biçimsel olmayan eğitime; deneme-yanılma, gözlem ya da o işi bilen ve işte gerçekten yetenekli olan bireylerden yardım isteme gibi yöntemler örnek verilebilir (Taormina, 1997; akt. (Zonana, 2011).

#### 2.1.10.2. Anlama

Anlama; herhangi bir kavram veya durum için onun özelliklerini, önemini ve açıklamasını net bir fikre sahip olmak amacıyla gerekli yönleriyle birlikte öğrenmek için harcana g ya da geliştirilen beceridir (Zonana, 2011).

Anlama kavramının örgütsel sosyalleşme ile ilişkisine bakıldığında, anlama bir bireyin kendi işiyle, örgütüyle, örgütteki diğer çalışanlarla ve örgütsel kültür ile ilgili bilgileri bütün detaylarıyla kavranmasını ve uygulanması anlamına gelir (Taormina, 1997; akt. Zonana, 2011).

Anlama, insanların bireysel ve örgütsel davranış biçimlerini bütün yönleriyle öğrenmesini anlatan bilişsel kavrama olarak ifade edilebilir. Bundan dolayı, anlama örgütsel sosyalleşmenin her anında vardır (Zonana, 2011).

#### 2.1.10.3. İş arkadaşları desteği

İş arkadaşları desteği; bireyin örgütsel yapıdaki diğer bireylerin endişe, korku ya da şüphe gibi olumsuz duyguları azaltabilmek maksadıyla maddi karşılığı olmaksızın verilen duygusa manevi ya da aygıtsal yardımları olarak tanımlanmaktadır. Bu tanıma göre iş arkadaşları desteği  çeşit temel yardımdan oluşur. Duygusal ve manevi yardım, davranış olarak insanların birbirlerine karşı gösterebileceği ve sözel cesaretlendirmelerden oluşan yardımı ifade eder. Aygıtsal yardım ise, insanların birbirine materyal yardımı vermesini ifade eder (Taormina, 1997; akt. Zonana, 2011).

Örgütsel yapılardaki sosyal ilişkiler dinamizm (hareketlilik, değişkenlik) içermektedir. Fakat, bu insanların örgütlerde birbirlerine verdikleri desteklerin tamamen düzenden yoksun olduğunu göstermez. Bu ifade, sadece destek miktarının zaman içerisinde durağan kalmasının ihtimali olduğu anlamını taşımaktadır. Çünkü, örgütsel yapılarda üyeler arasında sosyal bağlar kurulur ve ardından herhangi bir kriz yaşanıp personel devri olmazsa, sosyal ağlar aynı şekilde varlığını korur (Taormina, 1997; akt. Zonana, 2011).

#### 2.1.10.4. Gelecek beklentileri

Gelecek beklentileri, bir üyenin parçası olduğu örgütsel yapı içerisinde tatmin edici meslek yaşamını umut etmesi veya beklentisi içerisinde olması olarak tanımlanabilir (Zonana, 2011).

Her işin tatmin edici nitelikleri bulunmaktadır. Gelecek beklentileri boyutu da, o niteliklerin kabul edilebilir olma durumunu içermektedir. Bu kabul edilebilirlik durumu, üyenin o işte çalışmaya devam etme isteğini güçlendirir. Bu tatmin edici nitelikler şunlardır (Taormina, 1997; akt. Zonana, 2011):

- a) Çalışmaya devam etme ihtimali
- b) Alınan ücretlerde artış talebi
- c) Gelecekte işte olacak atamalar
- d) Terfi
- e) Prim
- f) Kazançlar
- g) Örgütsel yapıda bilinme
- h) Ödüller vb.

### 2.1.11. Örgütsel sosyalleşme modelleri

#### 2.1.11.1. Buchanan'ın modeli

Örgütsel sosyalleşme, bu modelde yeni üyenin çalışma ortamında geçireceği zaman dilimlerine göre boylamsal bir şekilde ele alınmıştır. Bu sürecin ilk yılı temel eğitim ve girişim aşamasını, ikinci, üçüncü ve dördüncü yılı performans aşaması ve beşinci yıl ve sonrası ise örgütsel bağlılık aşamasını oluşturmaktadır. İlk aşama olan temel eğitim ve girişim aşamasında, yeni üyeye rolü ile ilgili açıklamalar yapılır, örgütün ondan yapmasını beklediği davranışlar anlatılır ve mevcut üyelerce örgütsel kültürü ve iklimi anlamasına yardımcı olunur. Temel eğitim ve girişim aşamasında, örgütsel yapıdan yeni üyeye doğru olan bilgi akışı, yeni üyede örgütte çalışmaya devam etmesi konusunda olumlu düşünce ve davranışların gelişmesini sağlamaktadır. Birinci, ikinci ve üçüncü yılı kapsayana performans aşamasındaysa, işe devamlılıkla ilgili endişeler giderilmiş ve olan başarı ve örgütte bilinme kavramları önem kazanmıştır. Bu aşamada yeni üye, kendisinin işe ve işin kendisine uyma durumunu irdelemektedir. Yeni üyenin örgütünün yardımıyla gelişecek mesleki benlik imajı desteklendiğinde kendisinde oluşmaya başlayan örgütsel bağlılık düzeyi artacaktır. Üçüncü aşama olan örgütsel bağlılık aşamasında, yeni üyeler örgütleri hakkında belirli düşünceler sahip olmuşlardır ve örgüt onların yaşamında ekonomik bir değere sahip etkili bir öge haline dönüşmüştür (Buchanan, 1974: akt. Andur, 2014).

#### 2.1.11.2. Feldman modeli

Bu model üç aşamadan oluşmaktadır. Bunlar: “ön sosyalleşme: seçilme ve giriş”, “uyum: alıştırma” ve “rol yönetimi: yerleşme” dir (Feldman (1976 a,b); akt. Demirbilek, 2009).

Ön sosyalleşme (seçilme ve giriş) aşamasında, yeni üye fiilen çalışmaya başlamadan önce örgütsel yapının nasıl olduğuyula ilgili bilgi edinmeye çalışır ve farklı sebepleri göz önünde bulundurarak örgütte kendisine en uygun işi seçmek için araştırma yapar (Feldman, 1976a; akt. Demirbilek, 2009). Yeni üyenin bu aşamada uyguladığı başlıca faaliyetler; işle ilgili beklentileri oluşturmak, mevcut üyelerden bilgi edinmek ve elde ettiği bilgileri değerlendirerek görevle alakalı kararlar almaktır (Feldman, 1976b; akt. Demirbilek, 2009). Uyum (alıştırma) aşamasında, yeni üye fiili olarak örgütte çalışmaya başlar ve çalışma grubunda aktif bir çalışan haline gelebilmek için çaba sergiler (Demirbilek, 2009). Bu aşama, yeni üyenin yeni işle ilgili ipuçlarını ve rolleri öğrendiği aşamadır. Yeni üye, örgütsel tutum ve davranışları edinmiş mevcut çalışanlarla tanışma ve çalışma konusunda teşvik edilir. Günlük iş ilişkilerinde benzer tutum ve davranışları edinmeye motive edilir. Yeni üyenin olumlu davranışları ödüllendirilir ve olumsuz davranışları cezalandırılır. İşe alışmanın yani uyum sağlamanın ana hedef olduğu bu aşamada, yeni üye işiyle, iletişime geçtiği mevcut üyelerle ve örgütsel kültürle uyum sağlaması beklenir (Balcı, 2003; akt. Vural, 2015). Bu modelin son aşaması olan rol yönetimi (yerleşme) aşamasında, yeni üyeler buldukları çalışma grupları içerisinde var olan sorunlar hakkında geçici çözümler üretirler ve kendi çalışma grubu ile diğer çalışma grupları arasındaki çatışmalarda da aracılık rolünü üstlenme pozisyonunu edinmiş olurlar (Demirbilek, 2009). Böylelikle, yeni üye tecrübe edindikçe örgüt içerisinde dışarıdan birisi olma durumundan sıyrılıp örgüte ait içeriden biri olmada başarılı olmuştur (Balcı, 2003; akt. Vural, 2015).

#### 2.1.11.3. Jones'un etkileşimci modeli

Yeni üyenin sürekliliği olan sosyalleşme süreci, örgütteki sosyalleşme yöntemleri ve yeni üyenin ilk tecrübeleri bu modelin felsefesini oluşturmaktadır. Örgütsel sosyalleşme süreci, etkileşimci bir bakış açısı ile incelenmiştir ve bu sürece aracılık eden iki değişken saptanmıştır. Bunlar:

- 1) Yeni üyenin rolü, kültürel yapı ve örgütün çalışma hayatına verdiği tepkilerin ve bu süreçlerden geçerken edindiği tecrübelerin oluşma biçimi,

## 2) Örgütsel sosyalleşme taktiklerinin etkisi

Yeni üye işine giriş ve karşılaşma aşamasında işi ve örgüt konusunda daha duyarlı bir şekilde davranır. Yeni üyenin bu aşamalarda gerçeklik şoku ve stres yaşaması ve bunun sonucunda da örgütle ilgili ilk öğrenmelerinin olumlu olmaması muhtemeldir. Bundan dolayı, örgüt kendisini daha anlamlı bir şekilde tanıtarak yeni üyenin giriş aşamasındaki tepki ve tecrübelerinin olumlu olmasını sağlayabilir. Modele göre yeni üyenin örgütsel sosyalleşmesini sahip olduğu geçmiş deneyimleri, biyografisi, öz yeterliliği ve gelişmeye duyduğu ihtiyaç gibi kişisel özellikleri etkilemektedir. Yeni üyenin öz yeterlilik algı seviyesi yaşaması muhtemel gerçeklik şokunun üstesinden gelmesinde etkilidir (Jones, 1983; akt. Demirer, 2014).

### 2.1.11.4. Wanous'un bütünsel yaklaşım modeli

Bütünsel Yaklaşım Modeli dört aşamadan oluşmaktadır. Bunlar:

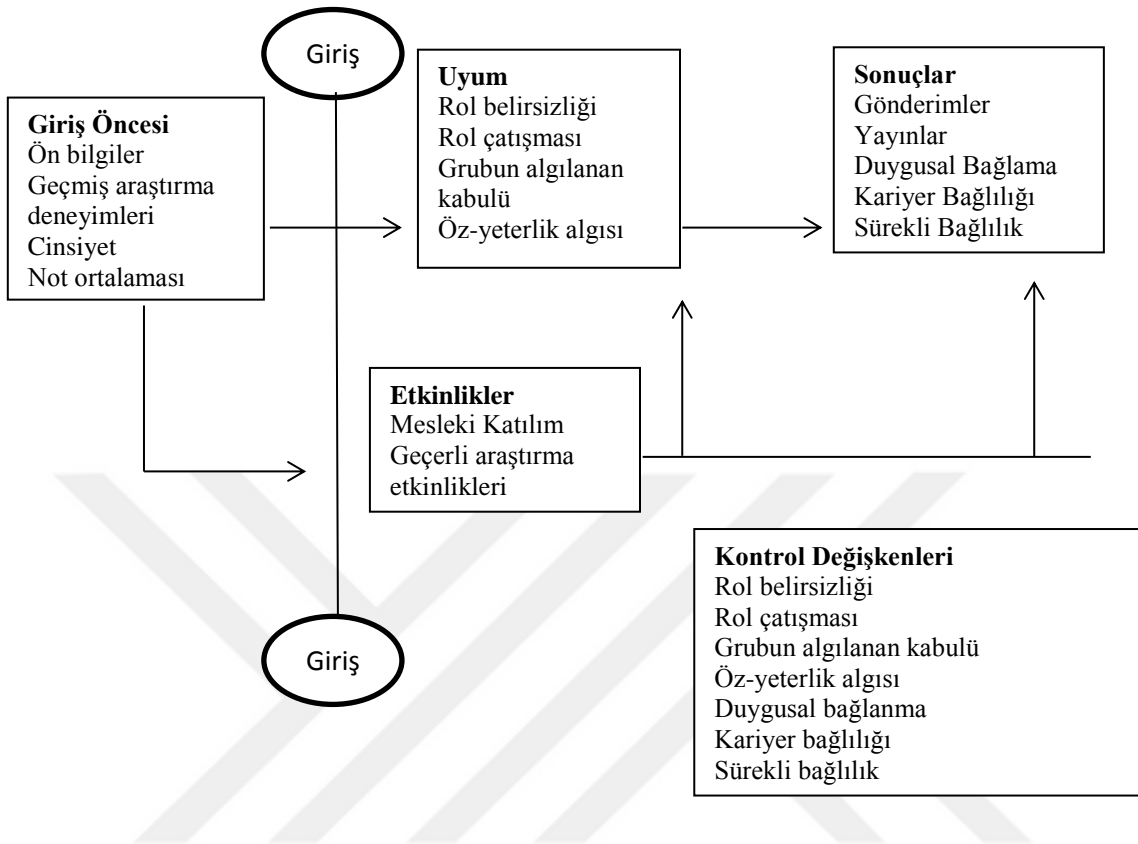
- 1) Örgüt Gerçekliği ile Tanışma ve Kabul Etme
- 2) Rol Açıklığının Öğrenme
- 3) Yeni Üyenin Örgüt Çevresindeki Konumu
- 4) Başarılı Örgütsel Sosyalleşme için İpuçlarını Saptama

Bu modelin ilk üç aşaması örgütsel sosyalleşme sürecine dair gelişmelerden oluşmakta ve son aşamasıysa yeni üyenin örgütün daimi üyesi olmadaki geçiş periyodunu açıklamaktadır. İlk aşamada yeni üye, örgüt çevresinin aslında nasıl bir yapısı olduğunu görür ve örgüte gelirkenki beklentilerinin gerçekleşme veya gerçekleşmeme durumunu belirtir. Olması muhtemel gerçeklik şoku bu aşamada yaşanır. Yeni üye, örgütsel yapıyı iyice analiz ederek örgütün değer ve normlarıyla uyumlu kabul gören tutum ve davranışların nitelikleri ile ilgili araştırma yapabilir. İkinci aşamaysa, yeni üyenin görev ve sorumluluklarının neler olduğu üzerinedir. Bu aşamada yeni üyeden öğrenmesi beklenen alanlar şunlardır: işi ile ilgili görevleri ve sorumlu olduğu durumlar, örgüt tarafından kendisi için düşünülen rol ve bu rolün

örgütsel yapıdaki diğer roller içerisindeki konumu ve ilişki düzeyleridir. Bu aşamanın neticesinde değerlendirme yapılır ve bu değerlendirmenin çıktısının hem örgüt hem de yeni üye için benzerlik göstermesi beklenir. Üçüncü aşamada, yeni üyeden ilk aşamadaki öğrenmeye çabaladığı davranışları biçimlerini kavramış ve işiyle ilgili çatışmaları bir çözüme erdirmesi beklenir. Ayrıca, bu aşamada yeni üye örgütün değer ve normlarını benimser, işine ve örgütüne olan bağlılığını artırır ve örgütün mevcut üyeleri ile de olumlu ilişkiler ve bağlantılar geliştirme yolunda ilerler. Son aşamada, yeni üyenin örgütsel bağlılığı hakiki anlamda gerçekleşir. Örgüt ve yeni üye arasında sağlam ve her iki tarafın da güvenle yaklaştığı bir ortam oluşur. Yeni üye, artık örgüt içerisinde kabul görüp onaylanmıştır ve kendisince de benzer şekilde olaylar onaylanmaktadır. Her iki tarafın birbirini ve kararlarını kabul ettiğini gösteren bazı işaretler vardır. Yeni üye, işiyle ilgili görevleri ve sorumlulukları gerçek anlamda öğrenmiştir ve örgütte kendisi tam bir üye olarak hissetmektedir. Bu öğrenme ve hissin sonucunda yeni üyenin motivasyon seviyesi yükselir ve buna mukabil yeni üye, işe ilgide ve genel doyum konusunda yüksek bir seviyeye ulaşmış olur (Wanous, 1980; akt. Demirbilek, 2009).

#### 2.1.11.5. Bauer ve Green'in sosyalleşme modeli

Bauer and Green, yeni üyelerin rol ve örgütsel beklentiler konularında bilgiler öğrenmelerini ve bu amaç içinse bu öğrenmelere fırsat sağlayacak etkinliklerde yer almalarını vurgulamaktadırlar. Bu tür etkinlikler, yeni üyelere örgüt, iş ve çalışma arkadaşları ile ilgili daha fazla bilgi sahibi olmalarına olanak sağlar. Ayrıca, bu tür etkinliklere katılma düzeyi de yeni üyelerin örgütsel sosyalleşmeleri ve bu süreç sonucu elde edilecek çıktılar üzerinde de bir etkisinin olduğunu göstermektedir. Yeni üyenin iş ve iç çevresi ile ilgili tecrübeleri arttıkça örgütsel beklentilere uyum göstermesi de kolaylaşmaktadır. Böylelikle, yeni ve mevcut üyelerin zorunlu olmayan seminerle, kutlamalar, partiler gibi sosyalleşmeyi artıran etkinliklere katılım seviyesinin de artması beklenir (Bauer ve Green, 1994; akt. Demirer, 2014).



**Şekil 2.3.** Bauer ve Green'in sosyalleşme modeli (Bauer ve Green, 1994, 213: akt. Demirer, 2014, 39).

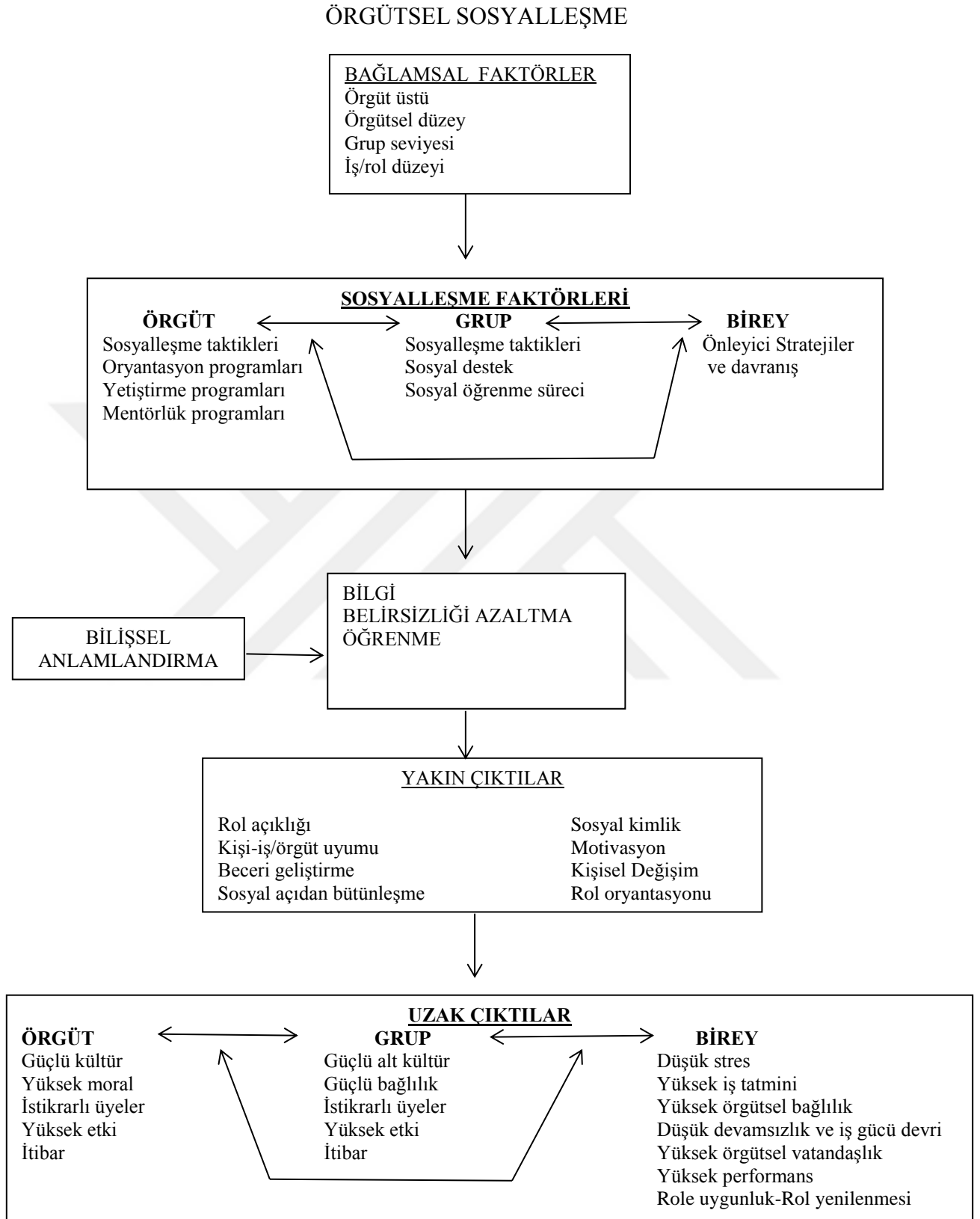
Yukarıdaki şekilde görüldüğü, model giriş öncesi, uyum ve sonuç olmak üzere üç bölümden oluşmaktadır. Giriş Bölümü değişkenleri; yeni üyenin örgüte dahil olmadan önceki ön araştırmalar, geçmişe dair tecrübeler ve cinsiyettir. Uyum bölümündeki değişkenler; rol belirsizliği, rol çatışması, yeni üyenin örgütçe kabul edilmesi ile ilgili algı ve kişinin kendisi ile ilgili yeterlilik algısıdır. Buradaki değişkenler, yeni üyenin duygusal tepkileri ve performansı üzerinde etkilidir. Bu bölümlerdeki değişkenler ve örgütsel sosyalleşme ile ilgili etkinlikler sonuçlar üzerinde direkt etkisi vardır. Etkinlikler bölümündeki mesleki katılım ve geçerli araştırmalar değerlendirmeye tutulurken örgütsel bağlılık, üyenin kendisi ile ilgili yeterlik algısı, rol çatışması ve rol belirsizliği gibi kontrol değişkenleri de vardır (Bauer ve Green, 1994; akt. Demirer, 2014).



#### 2.1.11.6. Saks ve Ashforth'un çok düzeyli süreç modeli

Alan M. Saks ve Blake E. Ashforth (1997), örgütsel sosyalleşme ile ilgili farklı modellerden yola çıkarak bütünselliği içeren çok düzeyli süreç modelini geliştirmişlerdir.

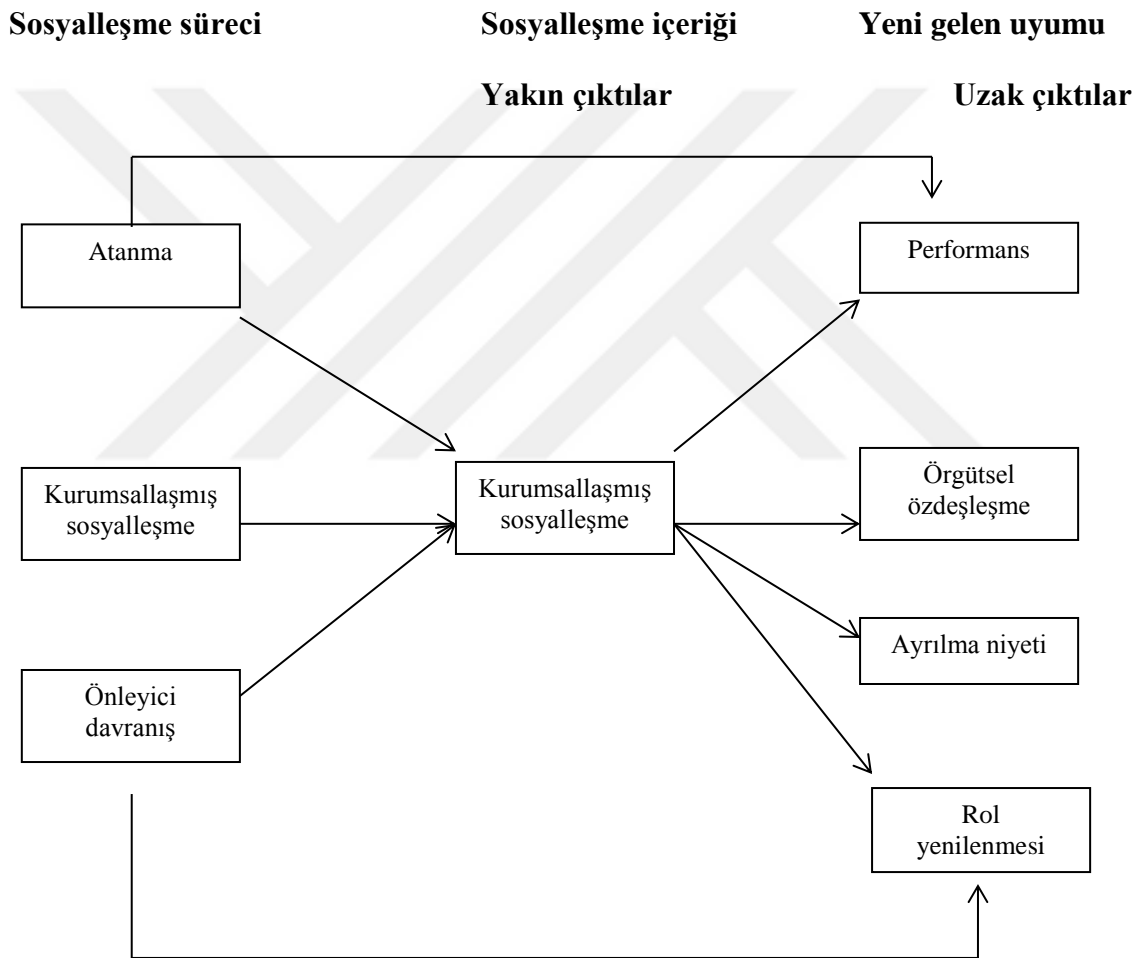
Model aşağıdaki şekil 2.4.'te gösterilmiştir ve temel noktası bilgi ve öğrenmedir (akt. Demirbilek, 2009). Modeldeki örgüt dışı çevresel, örgütsel, grupsal ve işle/rolle ilgili değişkenler, örgütsel sosyalleşme faktörleri üzerinde etkiye sahip olması muhtemeldir. Bu faktörler, örgütsel sosyalleşme taktikleri, işe alıştırma, oryantasyon ve mentörlük gibi programlardan oluşur. Grupsal örgütsel sosyalleşme taktikleri, sosyal destek ve sosyal öğrenme süreçleri, grup seviyesinde etkili olan örgütsel sosyalleşme faktörleridir. Bireysel örgütsel sosyalleşme taktikleri, yeni üyelerin proaktif davranış biçimlerinden oluşur. Bu faktörler, farklı oranlarda birbirlerini etkileyebilmektedirler. Tablodaki ikinci seviyede öneme sahip olan durumsa, örgütsel sosyalleşme faktörlerinin algılama süreçlerinin de dahil olmasıyla bilgiye ulaşmayı doğrudan etkilemesidir. Üçüncü seviyede, yeni üyeler bilgi edinerek belirsizliklerini ve şüphelerini azaltırlar ve örgütsel sosyalleşmeyi farklı yönleri ile ilgili öğrenmeler gerçekleştirirler. Dördüncü seviyede, örgütsel sosyalleşmenin birinci seviyesindeki rolün açık olması, yeni üye-iş ve yeni üye-örgüt uyumu, kabiliyet kazanma, sosyal açıdan bütünlük sağlama, sosyal kimlik sahibi olma, güdülenme, bireysel değişme ve rolün yeni üyeye uyması gibi kavramlardan oluşan yakın sonuçlara öğrenme aracılığıyla ulaşılmış olur. Beşinci seviyede, ilk seviyedeki yakın sonuçların, ilerleyen zamanlarda örgütsel, grupsal ve bireysel düzeyde olan sonuçlara etki etmesi muhtemeldir. Tablodaki uzak sonuçlar bölümü, örgüte, gruba ve bireye ait düzeylerin birbirlerini etkilediklerini göstermektedir (Saks ve Ashforth, 1997; akt. Demirbilek, 2009).



**Şekil 2.4.** Saks ve Ashforth'un örgütsel sosyalleşmenin çok düzeyli süreç modeli (Saks ve Ashforth, 1997, 239. akt: Demirbilek, 2009, 365)

### 2.1.11.7. Ashforth, Sluss ve Harrison'ın bütünleştirici sosyalleşme modeli

Bu model örgütsel sosyalleşme süreci ve içeriği ile yeni üyenin uyum ilişkisi üzerine temellendirilmiştir. Örgütsel sosyalleşme sürecinde örgütsel sosyalleşme taktikleri ve yeni üyenin önleyici davranışları yer almaktadır (Ashforth, Sluss ve Harrison, 2007; akt. Demirer, 2014).

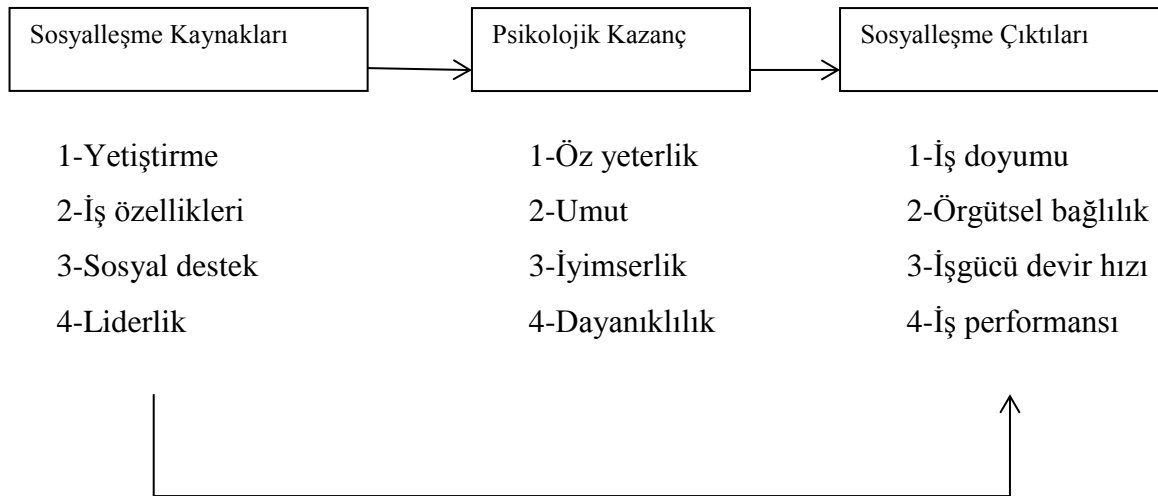


**Şekil 2.5.** Sosyalleşme süreci ve içeriği ile yeni gelen uyumu (Ashforth, Sluss ve Harrison, 2007, 449: akt. Demirer, 2014, 44).

Yukarıdaki şekilde kurumdaki sosyalleşme ve önleyici (proaktif) davranış yeni üyenin öğrenmesini etkileyen kavramlardır. Örgütsel sosyalleşmenin ve öğrenmenin, uyumun çıktılarında performans ve örgütteki özdeşleme ile pozitif ama ayrılma niyeti ile negatif ilişkisi vardır. Aynı zamanda, örgütsel sosyalleşme örgüt içerisindeki öğrenmeleri kontrol eder, öğrenme belirsizliğini azaltır ve yeni üyenin uyumuyla da ilişkisi vardır. Öncelikle, yeni üye kurumda kullanılan örgütsel sosyalleşme taktiklerini kullanarak örgütün yapısını, örgütsel norm, değer ve inançları öğrenir. İkinci olarak, bu taktikler önleyici (proaktif) davranışların ve roldeki yenileşmenin oluşmasında da etkilidir (Ashforth, Sluss ve Harrison, 2007: akt. Demirer, 2014).

#### 2.1.11.8. Saks ve Gruman'ın sosyalleşme modeli

Bu model, yeni üyenin psikolojik açıdan kazanç elde etmesinin kaynakları üzerine örgütsel sosyalleşme kaynakları olarak bir teori şeklinde oluşturulmuştur. Bu örgütsel sosyalleşme modeli, formal yetiştirilme, işin özellikleri, sosyal destek ve liderliği edinme kaynakları ve psikolojik kazançlardan ve bunların örgütsel sosyalleşme çıktıları üzerindeki etkisinin araştırılmasından oluşan bir modeldir (Saks ve Gruman, 2011; akt. Demirer, 2014).



**Şekil 2.6.** Saks ve Gruman sosyalleşme modeli (Saks ve Gruman, 2011, 19: akt. Demirer, 2014, 44-46).

Bu modele göre örgütsel sosyalleşme sürecindeki psikolojik kazancın ve süreç sonundaki çıktılarının etkilendikleri çeşitli kaynaklar vardır. Bunlardan formal yetiştirilme programları yeni üyelerin çoğunun örgütsel sosyalleşme sürecinin bir parçasıdır (Saks ve Ashforth, 1997, Saks ve Gruman, 2011; akt. Demirer, 2014). Bu kaynaklardan bir kısmı işin özellikleri ile ilgili farklı yetenekler, görevin kimliği ve önemi, özerklik ve yeni üyenin çalışması hakkındaki geri bildirimdir. Yeni üyelerin örgütsel sosyalleşmesi sürecinde örgütün mevcut üyeleri ile kurulan ilişkilerin ve çalışma arkadaşlarınınca desteklenmenin önemi ciddi bir kaynak olduğu anlaşılmaktadır. Kaynaklardan biri olan örgüt liderleri, yeni üyenin somut amaçlarını oluşturmasında ve bu amaçlarda başarılı olma doğrultusunda strateji geliştirme de yeni üyelerine destek olmaktadır. Modeldeki psikolojik kazançlar, dayanıklılık, iyimser olma, umut ve öz-yeterlilik (Saks ve Gruman, 2011: akt. Demirer, 2014).

#### 2.1.11.9. Schein'in sosyalleşme modeli

Giriş, sosyalleşme ve karşılıklı kabul olmak üzere üç aşamadan oluşan bu model değişim modeli olarak ortaya konulmuştur. Giriş aşamasında, yeni üyenin bilgileri, becerileri, beklentileri ve tutumları ile örgütçe istenenler arasında farklılıklar görülür. Bu aşamada yeni üyenin sahip olduğu işle ilgili her türlü davranış biçimi ve bilginin yetersiz olduğu ve bundan dolayı yeni üyenin örgütün gerçek anlamda mevcut üyesi konumuna gelebilmesi için kendisine yeni özellikler eklemesi, başka bir deyişle kendisini yeniden tanımlaması gerektiği vurgusu yapılmaktadır. Sosyalleşme aşamasında, yeni üye örgütsel beklentileri isteyerek ya da zorunlu bir şekilde benimser, böylelikle yeni üyenin değişime karşı olan direnç kırılmış olur. Ayrıca, yeni üye kendisini eksik bulduğu alanlarda geliştirerek örgütte istenen niteliklere ulaşır. Karşılıklı kabul aşamasındaysa, yeni üyenin örgüt tarafında kabul edilmesi ve yeni üyenin de örgüt ve iş konusundaki adanmışlık davranışları gösterir (Schein, 1968: akt. Andur, 2014).

#### 2.1.11.10. Porter, Lawler ve Hackman modeli

Model, beklentilerle örgüte gelme, karşılaşma ile değişim ve kazanım aşamaları olmak üzere üç aşamadan oluşmaktadır. Beklentilerle örgüte gelme aşaması, yeni üyenin bireysel beklentilerinin ve isteklerinin belirlediği aşamadır. Ayrıca, bu aşamada yeni üyenin davranışlarının bir karşılığı olarak örgütten gelmesi muhtemel ödül ve cezalardan oluşan tepkiler öğrenilir. Karşılaşma aşamasında, yeni üye örgütü tanımaya başlar. Bu tanıma sürecinde beklentilerin karşılanma durumuna göre gösterilen ödül ve ceza uygulamaları hayata geçirilir. Yeni üyenin beklentileri ve kişisel gereksinimleri ve örgütsel gerçeklikleri arasında farklılıklar belirir. Örgütlerin bu aşamada, yeni üyenin taleplerini yerine getirdikleri, kişisel özelliklerini önemsemedikleri ve olumsuz davranışları cezalandırdıkları görülmektedir. Değişim ve kazanım aşamasında, yeni üye örgütün tam bir üyesi olabilmek için değer ve normlara uyum sağlar, yeni sosyal ilişkiler geliştirir, yeni davranışlar kazanır ve düşüncelerinde değişimler olur (Porter, Lawler ve Hackman, 1975: akt. Andur, 2014).

#### 2.1.12. Örgütsel sosyalleşme stratejileri

İnsanlar, örgüt içerisinde veya örgütten örgüte yer değiştirdikçe bir rolden başka bir role geçiş yaparlar ve örgütler de yeni üyelerini sosyalleştirmeye çabalarlar. Yeni üyelerin örgütsel sosyalleşmesini sağlamak için düzeye, biçime ve zamana göre değişiklik gösteren stratejiler kullanılır (Balcı, 2003). Bu stratejilerin bazıları şunlardır:

##### 2.1.12.1. İş olanağı sağlamak

Bir işe sahip olmak, bir birey için motivasyon kaynağı haline gelir. Örgütler mevcut üyelerinden başarılı olanlarının yeni üyelere rolleri ile ilgili model olmalarını isterler. Bundaki amaçsa, yeni üyeye başarılı olma davranışını aşlamak ve rolleri için

gerekli olan davranışlar ve yeni üyelerin örgütsel bağlılıkları konusunda motivasyon kaynağı oluşturmaktır (Çalık, 2003). Yeni bir işte otonomi ve sorumluluk önem kazanmaktadır (Van Maanen, 1976: akt. Vural, 2015). Ayrıca, yeni işte görevde başarı sağlama ve işini sevme davranışları karşılıklı olarak birbirini etkileyen davranışlardır (Can, 2002). Bundan dolayı, görevlerinde başarıyı yakalamalarına yardımcı olmak aynı zamanda örgütün devamlılığını ve verimliliğini de sağlayacaktır.

#### 2.1.12.2.Yetiştirme olanağı sağlamak

Yetiştirme, formal ve planlı bir şekilde yapılan sosyalleşme prosedürlerindedir. Bu prosedür, yeni üyenin örgütteki ilk tecrübelerini de kapsar (Balcı, 2003). Yetiştirme programları, yeni üyelerin ihtiyaçları doğrultusunda onlara lazım olan spesifik bilgileri verirler. Örgütlerin çoğunluğu, yetiştirme programları aracılığıyla yeni üyelerin örgüte uyumunu kolaylaştırmayı, iş ilişkileri konusundaki becerileri tanımlamayı ve geliştirmeyi amaçlamaktadır (Kartal, 2007).

Örgütler zaman içerisinde farklılaşma göstermekte ve bu durum da uzmanlaşmayı arttırmaktadır. Böylelikle, yetiştirme olanağının sağlanması daha da önemli hale gelmiştir. Bu sebeple, yeni üyenin iş için gerekli becerileri öğrenmesinin yanı sıra örgütsel amacı, işleyişi, kültürü ve örgütte ilerleme yöntemlerini de öğrenmesi gereklidir. Yetiştirme olanağı yeni üyeye şu konularda yardımcı olmaktadır:

- Yeni üyeye bilgi aktarılması
- Yeni üyenin işini yaparken işine yarayacak bilgi, beceri ve tutumları öğrenmesi
- Yeni üyeye örgüt yapısı içinde ilerleme imkanı sunacak öğretim ve kendisini geliştirme fırsatı sunulması (Kartal, 2003).

Bu sebeple, örgütler yetiştirme olanağı sunmaya büyük finansal kaynak ayırırlar ve kadroları canlı tutmak için çabalarlar (Öğretir, 2013). Ayrıca, örgütler üyelerinin gelişimi ve örgütsel yapının büyümesi konularında dikkatli davranmanın, örgütsel vatandaşlığa olumlu katkı yapacağına ve örgüt içinde dar görüşlü olmanın önüne geçeceğine inanırlar (Vries, 2007; akt. Uğurlu ve diğerleri, 2011).

Yetiştirme için hazırlanan programlar, yeni üyelerin başlıca örgütsel sosyalleşme aracı olarak görev yaparlar. Fakat, bu programların pratikteki etkileri konusunda pek fazla somut bilgi bilinmemektedir. Bu programların etkililiği araştırılırken yeni üyelerin tepkilerinin, öğrenmelerinin, davranışlarındaki değişikliklerin, programların uygulanması sonucu elde edilen örgütsel çıktılarının değerlendirilmesi gerekir (Balcı, 2003).

#### 2.1.12.3.Geri bildirimde bulunmak

Geri bildirimde bulunmak, yeni üyenin iş ortamındaki davranışlarını güdüleme ve yetenek ve kabiliyetlerini geliştirme konusunda önem taşımaktadır. Yeni üyeye durumuyla ilgili bilgi vermek, onun hangi alanlarda iyi olduğunu ve hangi alanlarda kendisini geliştirmeye ihtiyaç olduğunu gösterir. Staj, tutarlık ve eşitlik, yeni üyenin örgütsel sosyalleşmesinde etkisi olan performans değerlendirme sisteminin iki önemli niteliğidir. (Feldman ve Arnold 1983; akt. Vural, 2015).

- a) Staj (Uygulama) Dönemi: Bu dönemde yeni üye, yeni işinde sarf ettiği çaba hakkında bilgi edinir. Staj dönemi içerisinde yapılan başarı değerlendirme ve performans değerlendirme uygulamaları, yeni üye hakkında bilgi vermektedir. İyi planlanmış bir performans değerlendirme uygulaması, örgütsel yapıda oluşacak hayal kırıklığının ve geril bildirim mekanizmasının çalışmasında sorunlar yaşanmasının önüne geçer. Bu dönemde yapılan örgütsel sosyalleşme çalışmaları yeni üyenin işi ile ilgili sorumlulukları öğrenmesini ve yorumlamasını daha kolay hale getirir (Garip, 2009).



b) Tutarlılık ve Eşitlik: Üyeler, işleri ile ilgili gösterdikleri performansların düşük seviyede değerlendirildiğini düşündüklerinde gösterdikleri çaba da azalmaya başlar. Bunun sebebiyse, gösterdikleri çaba ile bekledikleri ödüller kıyaslamasında bir denklik olmadığı kanısını taşımaya başlamalarıdır. Performans değerlendirme kriterlerinin taraflı olması, değerlendirme konusunda adil olunmaması ve değerlendiren kişinin şahsi fikirlerine açık olmasına sebep olmaktadır (Garip, 2009).

#### 2.1.12.4.İşe alıştırma eğitimi

İşe alıştırma eğitimi, yeni üyelerin işe kabulünden sonra, örgütsel yapıyı anlamlandırmaları ve olabildiğince kısa zaman diliminde üretici ve verimli bir üye olmalarını başarmak amacıyla planlanan örgütsel sosyalleşme stratejisidir (Philips, 1987; akt: Kuşdemir, 2005). İşe alıştırma eğitimleri, hem örgütsel yapı içerisinde görev değişikliği yapan üyelere hem de örgüte katılan yeni üyeler uygulanan bir eğitimidir. Bu eğitim programlarında; eğitilecek üyelerin sayısı, faaliyet gösterecekleri görevlerin farklılıkları ve yeni işlere has özelliklere göre farklılık oluşmaktadır (Demirbilek, 2009).

İşe alıştırma eğitimi kapsamında hazırlanan programlar; örgütün tanıtımının yapılmasında, örgütsel bağlılığın oluşturulmasında, örgütsel politikaların benimsemesinde ve yeni üyenin örgüt ve iş çevresine uyumlu hale getirilmesinde yarar sağlar. Etkili bir işe alıştırma programının faydaları şunlardır ( Can, 2002):

- İşten ayrılma oranını ciddi derecede düşürür.
- Yeni üyelerin bilgilerinin sistematik bir şekilde gerekli birimlere aktarılmasını sağlar.
- Üyeler arasındaki yanlış anlaşılmanın ve anlaşmazlıktan doğan çatışmaların azaltılmasında katkı sağlar.
- Olumlu iş ortamının oluşmasına sağlar.

- Yeni üyenin, önceden edindiği tecrübeleri yeni iş arkadaşları ve iş çevresine aktarmasında yararlıdır.
- İş için üye seçerkenki maliyeti azaltır.

İşe alıştırma eğitiminin, hedeflerinden biri de yeni üyede oluşması muhtemel yalnızlık ve becerisizlik duygusunun önüne geçmektir. Böylelikle yeni üyede biz duygusu gelişir ve bu durum da ileride ortaya çıkma potansiyeli olan sorunları önlemiş olur (Bingöl, 1990).

#### 2.1.12.5.Yüksel moralle çalışma grubuna yerleştirilme

Moral, örgütsel amaçlar ile üyelerin gereksinimleri arasında oluşan uyuma ayna tutan bir kavram olarak değerlendirilebilir. Karar vermede yer alma, yetki verilmesi, grup içi etkileşiminden yeterli seviyede yarar sağlama ve grup içi çalışmalar, örgütteki veya grup içerisindeki çalışma, örgütteki morali arttıran etmenlerdir. Moral, grupsal bir olgudur. Grup içindeki moral, örgütsel yapıda farklı şekillerde kendini gösterir. Örgütte grupta veya gruplar arasında farklı sebeplerden dolayı çatışma meydana gelebilir (Gürsel, 2003). Bu çatışmalardan dolayı moral seviyesinde düşüklük olmaktadır. Olumlu bir örgüt iklimine sahip olmak, örgütsel sosyalleşme sürecini daha etkili hale getirmektedir. Örgütteki çatışmanı varlığı, yeni üyenin etkileşimden kaçınmasına ve kendini güvenceye almaya sebep olacaktır ( Can, 2002).

Örgütte pozitif bir iklim varsa, yeni üyelerin mevcut üyelerin rollerine ait sergiledikleri davranışlarına benzer davranışları sergilemesi beklenmektedir. Moral ve motivasyon, yeni üyenin etkili ve verimli bir üyeye dönüşmesini sağlar ve bu durumu etrafındaki üyelere de yansıtır. Bundan dolayı, moral ve motivasyona sahip olma örgütler tarafından talep edilen önemli bir etmenddir (Kartal, 2003).

Yeni üye, morali yüksek olan bir çalışma grubunda işe başlarsa morali yükselir ve daha verimli ve etkili bir üye olarak işini yapar. Fakat, çatışmaların olduğu bir gruba yerleştirilirse kendisinden beklenen verim ve etkiye erişmesi zorlaşır ve farklı

çatışmalara da neden olabilir. Böyle bir durum hem örgüte hem de üyeye zarar verebilir (Uğurlu ve diğerleri, 2011).

#### 2.1.12.6. Eğitim

Örgütler, eğitim programlarını yeni üyelerin gereksinim duydukları veya öğrenmek istedikleri bilgileri edindirmek amacıyla düzenlerler. Örgütler, üyelerinin beceri ve başarılarını değerlendirirler ve onları geliştirmek için eğitime ihtiyaç hissederler. Bu konudaki ihtiyaç, üyenin örgüte girmesiyle başlar ve örgüt içerisinde farklı görev ve sorumluluklar üstlendikçe sürer (Can, Azizoglu ve Aydın, 2011). Eğitim programları sayesinde örgütsel değerlerin, normların, prosedürlerin ve politikaların yeni üyeye aktarılması sağlanır. Örgütler, yeni üyelerin örgüte ait bu kavramları benimsemelerini ve bunları yaşamalarını görmek isterler (Uğurlu ve diğerleri, 2011). Bundan dolayı eğitime ihtiyaç duymaktadırlar.

#### 2.1.12.7. Yanlış deneyimleri giderme

Bu stratejideki hedef, kararsız ya da donuk tecrübeleri olan üyelerin örgütteki faaliyetler aracılığıyla yeni imaj ve deneyimler kazandırılarak gelişmelerinin sağlanmasıdır. Bu sayede üyelerin becerileri geliştirilmiş olur. Bu durum iki şekilde gerçekleştirilebilir. İlki, görev tanımının kısıtlı bir şekilde yapılmasıdır. İkincisi ise, yeni üyenin tecrübelerinde değişiklik yapma amaçlı bir desenleme yapılmasıdır. Bu desenlemeyi yapmanın da iki yöntemi vardır (Kartal, 2007):

- 1) Yeni üyenin mutlak bir başarısızlık yaşayacağı bir pozisyona atamak
- 2) Yeni üyeyi fazlasıyla çalışma içeren bir pozisyonda görevlendirmek

#### 2.1.12.8. Gözetmen görevlendirme

Gözetmen görevlendirilmesinin yeni üyelere şu şekillerde yararı olmaktadır:

- 1) İşin nitelikleri ile ilgili yeni üyelere doğrudan eğitim verirler veya eğitimin başka bir yerde verilmesi ile ilgili ihtiyaç analizi yaparlar.
- 2) Yeni üyelerin güdülenmesi, gelişmesi ve örgütte kalmaya devam etmeleri için onları önemli görevlerde konumlandırırlar.
- 3) Yeni üyelerin çalışma grubu içerisinde daha verimli ve tatmin edici bir şekilde çalışmalarını için onlara verilen işleri tekrardan düzenlerler ve onlara paylaşma fırsatı verirler.
- 4) Gözetmenler, yeni üyelerin çatışmalardan korunmasını mümkün kılarlar ve çatışmaları aşmada onlara yardım ederler (Can, Azizoglu ve Aydın, 2011).

#### 2.1.12.9. Çıraklık

Yeni üyenin tecrübeli üyenin sorumluluğuna teslim edilmesidir. Danışman görevindeki tecrübeli üye, yeni üyeye teknik becerileri, iş yerine ait normları ve değerleri edindirmeye çabalar (Balcı, 2000).

#### 2.1.13. Örgütsel sosyalleşme taktikleri

Birey, yeni bir örgütün üyesi olduğunda acemilik taşır. Yeni üye, örgütsel kültür, değerler, normlar ve davranış kalıpları hakkındaki bilgisini farklı iletişim yöntemleri aracılığıyla edinir. Denetmenin oluşu, informal koçlardan gelen direkt talimatlar, anahtar bireylerin model olmaları gibi farklı yöntemler kullanılmaktadır (Balcı, 2003). Yeni üyelerin örgütsel sosyalleşme süreçlerinin tesadüfe terk edilmemesi ve etkili bir şekilde gerçekleştirilmesi için örgütsel sosyalleşme taktiklerini uygulamak gerekir

(Balcı, 2003). Yeni üyelerin örgütsel sosyalleşmelerini sağlamak için kullanılacak taktikler altı başlık altında toplanmıştır (Van Maanen ve Schein, 1979; akt. Jones, 1986):

#### *2.1.13.1. Bireysele karşı kollektif sosyalleşme*

Bireysel sosyalleşme, yeni üyelerin kendi başlarına çeşitli tecrübeler edindiği taktikleri ifa eder. Bu taktikte, yeni üyelerin grupsal eğitimleri yoktur ve onlar iş başında eğitilirler. Bireysel sosyalleşme kapsamındaki uygulamalar, yeni üyelerin tepkilerinin farklılaşmasını sağlar. Bireysel sosyalleşme taktiği rol çatışması ve rol belirsizliği konusunda yüksek bir düzeye sebep olurken değişim ve yaratıcılık konularında ise gelişmeleri artırır. Kollektif sosyalleşme, örgüt üyelerinin grup halinde eğitim ve yönlendirme için kullanılan taktikleri ifade eder. Bu taktiklerin kullanılması üyelerin birbirlerinden öğrenmelerini sağlayacak deneyimlere olanak sağlarlar. Uygulanan faaliyetlerle örgütsel bağlılık ve iş doyumunu artırır, fakat yaratıcılık ve değişimin azalma ihtimali vardır. Ayrıca, yeni üyeler buldukları konumları ve rolleri ile ilgili gereklilikleri benimserler.

#### *2.1.13.2. İformale karşı formal sosyalleşme*

İnformal sosyalleşme taktikleri, yeni üyelerin deneme yanılma yaparak yeni rolünü öğrendiği sosyalleşme imkanı sağlar. Bu taktiklerle yeni üyeler farklı davranış ve tepkilerine karşı hoşgörülü olunmasına vurgu yapar ve değişimi destekler. Yeni üyeler, parçası oldukları örgütte üzerlerine düşeni yaparlarken, informal sosyalleşme taktikleri onların yaratıcılığını artırmaktadır. Formal sosyalleşme taktiklerinin kullanılma amacı, yeni üyeyi tam olarak çalışma hayatına dahil etmeden kendisi için açık bir şekilde hazırlanmış belirli iş yaşantılarını kazandırmaktır. Bu taktikte, yeni üyenin görevi ile ilgili bilgiler tasarlanır ve yeni üyeye sunulur. Yeni üye, göreviyle ilgili sorumlulukları edinene kadar mevcut üyelerden ayrı tutulur ve hiçbir uygulama yapmaz.

### 2.1.13.3. Tesadüfe Karşı Ardışık Sosyalleşme

Bu sosyalleşme taktiklerinde, yeni üyenin görevi ile ilgili aşamalar esastır. Bu tür taktiklerin temel noktası, yeni üyenin işini bütün yönleri ile öğrenmesi amacıyla belirli aşamaların uygulanması veya uygulanmamasıdır. Ardışık taktik, yeni üyeden göstermesi beklenen rol davranışlarıyla ilgili uygulamaların sırası konusunda kendisinin bilgilendirilmesini sağlar. Bu taktikte, yeni üyenin işini bütün boyutlarıyla öğrenebilmesi için bir program belirlenmiştir ve bu program çeşitli basamaklardan oluşmaktadır. Tesadüfi taktiklerde, kazandırılması amaçlanan bilgiler rastgele bir şekilde verilir ve yeni üyenin örgüt içerisindeki geleceği ve rolü ile ilgili birçok yoruma müsaade edilir. Sürekli bir değişim söz konusudur. Bu süreç boyunca, yeni üye işiyle ilgili bilgilerin bazılarını farkında olmadan öğrenmiş olur.

### 2.1.13.4. Değişkene karşı sabit sosyalleşme

Bu sosyalleşme çeşidi, üyelerin sosyalleşme sürecindeki hareketliliği veya durağanlığı ifade etmektedir. Değişken sosyalleşmede, yeni üyeler için belirli aşamalar oluşturulmuştur. Bu aşamaları ne zaman geçebilecekleriyle ilgili oldukça az ipucu verilir. Bundaki amaç ise, yeni üyenin sürekli kontrol altında tutulup başarılı bir şekilde sosyalleşmesini tamamlamasını sağlamaktır. Sabit sosyalleşmede ise, yeni üyeye tamamlaması gereken aşamaların süresinin ne olduğu konusunda kesin bilgiler verilir. Aşamalar arasında geçişlerin belirlenen zamana riayet ederek yapılması öngörülür. Böylelikle, örgütler çeşitli programlardan oluşan çeşitli kariyer yöntemleri belirlerler. Bu yöntemler, yeni üyenin oluşturulmuş programın ne seviyede izlenmesinin gerektiği ile ilgili sabit bir niteliğe sahip olurlar.

#### 2.1.13.5. Seriyeye karşı ayrık sosyalleşme

Seri sosyalleşme taktiklerinde, güçlü rol modeller mevcuttur. Yeni üye, örgüt içerisindeki mevcut üyeleri gözlemleyip iş ile ilgili rol ve sorumlulukları öğrenebilmektedir. Tecrübeli mevcut üye, yeni üyeye emreder ya da rehberlik eder. Bunun sonucunda, yeni üyenin seri bir şekilde sosyalleşmesini tamamlamasını sağlar. Ayrık sosyalleşme taktiklerinde, önemli rol modeller yoktur. Burada yeni üye yalnız bırakılır ve kendisinden örgütsel yapıdaki rolünü keşfetmesi beklenir. Yeni üye kendini geliştirerek farklılık oluşturabilir. Belirli bir rol modelin olmayışı, yeni üyenin kendisini daha güçlü hissetmesine destek olur. İş ile ilgili değişiklikler konusunda daha özgürce hareket eder.

#### 2.1.13.6. Atamaya karşı yoksun bırakma

Atamaya karşı yoksun bırakma taktiği, örgütün yeni üyesinin mevcut üyelere desteklenip desteklenmemesi veya kabul görüp görmemesi ile ilgilidir. Bu taktikteki atama süreci, yeni üyenin varolan kişisel özelliklerinin başladığı yeni işinde kabul edilmesini ve işinde yararlı olabilmek için teşvik edilmesini ifade eder. Mevcut üyelerin çoğunluğu yeni üyeye işinin gereklilikleri konusunda yeterli gördükleri için destek vermektedirler. Yoksun bırakma ise, yeni üyenin kişisel özelliklerinden bazılarını kabul etmemeyi ve yeni üyenin kabul etmedikleri bu özelliklerinden kurtulmasını tercih ettiklerini ifade eder. Bu taktikler özünde, yeni üyenin kişisel imajını göz önünde bulundurarak farklı varsayımların oluşturulmasını savunur.

#### 2.2.14. Örgütsel sosyalleşmenin sonuçları

Örgütsel sosyalleşmenin bireysel ve örgütsel olmak üzere iki farklı boyutta sonuçları vardır. Bireysel sonuçlar; öz-yeterliliğin geliştirilmesi, umutlu, olumlu ve direnç sahibi olma gibi özelliklerden oluşurken; örgütsel açıdan ise; üyelerin iş

doyumlarının arttırılmasını, örgütsel vatandaşlık ve kişilerarası iletişim düzeylerinin geliştirilmesini, örgütsel uyumlarını, bağlılıklarını, iş konusundaki motivasyonlarını, mesleki yeterliliklerini ve performanslarını geliştirmesini ve işten ayrılma ve stres oranlarının azaltılması gibi sonuçları doğurmaktadır (Kılıçoğlu ve Yılmaz, 2013; akt. Vural, 2015).

Örgütsel sosyalleşmenin sonuçları dört kategoride ele alınmıştır (Ards ve diğerleri, 2001; akt. Çalık, 2003):

1. Motivasyon ve başarı ölçütleri (devamsızlık ve üretken olma)
2. Örgütsel bağlılık ve özdeşleşme düzeyini belirleyen değişkenler (örgütsel bağlılık ve iş gören değişmesi)
3. Kişilerarası nitelikler ( iş birliği halinde çalışabilme)
4. İş genelinde ve farklı bölümlerinde yetenekli ve özgüven sahibi bir birey olma ( işte kendini mutlu ve hoşnut hissetme)

Örgütlerin üyeleri başarılı ve başarısız olmak üzere iki farklı şekilde sosyalleşme gösterirler. Başarılı sosyalleşme ve başarısız sosyalleşme sürecinin sonuçları Tablo 2.1.'de gösterilmektedir ( Çelik, 2000):

**Tablo 2.1.** Başarılı ve başarısız sosyalleşmenin sonuçları

<b>Başarılı Sosyalleşmenin Sonuçları</b>	<b>Başarısız Sosyalleşmenin Sonuçları</b>
İş doyumunu	İş doyumsuzluğu
Rol açıklığı	Rol belirsizliği ve çatışma
Yüksek motivasyon	Düşük motivasyon
Kültürü anlama, kontrolü kavrama	Kültürü anlayamama, kontrol eksikliğini kavrama
Yüksek seviyede işe sarılma	Düşük seviyede işe sarılma
Örgütsel bağlılık	Örgütsel bağlılıkta eksiklik
İşinde kalabilme	Devamsızlık, işten ayrılma
Yüksek performans	Düşük performans
Değerlerin içselleştirilmesi	Değerlerin reddi



Bütün örgüt ve gruplar yeni üyelerinin örgütsel sosyalleşmesini gerçekleştirebilmek için farklı yöntemler denerler. Ancak, izlenilecek süreçlerin açıklık, kapsam ve uygunluğu değişebilmektedir. Sürekli örgütsel sosyalleşme verimli bir durum olarak değerlendirilirken, aynı zamanda bu durum bireyde kaygıya sebep olabilmektedir. Üyelerin verimli hale gelmesi, parçası olduğu kültür ve onun değişkenlerine uyum sağlaması örgütsel sosyalleşme aracılığıyla gerçekleşebilmektedir. Bir örgütte etkili bir örgüt kültürü varsa, örgütsel sosyalleşme örgütsel başarıyı devamlı kılmaktadır ve güçlü bir sosyalleşme süreci ihtiyaç hissedilen değişimlerin hızlanmasını sağlar (Kartal, 2003). Örgütsel sosyalleşme süreçleri belirgin ve kuvvetli olan örgütsel yapılarda, üyelerin ortak hareket etmelerini sağlamak daha kolaydır. Bunun tersi bir şekilde gelişen başarısız bir sosyalleşme işbirliğine ve koordinasyona zarar verebilmektedir. Bu tür örgütsel yapılarda üyeler keyfi bir şekilde hareket edebilmektedirler (Çelik, 2002).

Örgütsel sosyalleşmenin sonucunda yeni üyenin aşağıdaki davranışları edinmesi beklenmektedir (Gordon,1993; akt. Yüksel, 1997):

- Örgüte ait başlıca hedefleri,
- Bu hedeflere ulaşma yolunda tercih edilen araçları
- Örgütün bir üyesi olarak benimsemesi gereken sorumlulukları
- Üstlendiği rolü etkili bir şekilde yerine getirmek için beklenen davranış şekillerini,
- Örgütsel kimliğe uygun kural ve ilkeleri
- Örgütsel sembol ve törenleri,
- Örgütteki olayların üyeler için ne anlama geldiğini öğrenir.

Örgütsel sosyalleşmenin sağlanması için motivasyon, iş doyumunu, örgütsel bağlılık ve örgütsel kabullenme gibi durumların gerçekleşmesi gerekir (Wanous, 1980, akt. Kartal, 2007). Farklı kaynaklarda bu kavramlar belirti olarak ifade edilmesine karşın, örgüt üyelerinin başarılı bir örgütsel sosyalleşmenin sonucunda motivasyon, iş doyumunu, örgütsel bağlılık ve örgütsel kabullenme seviyelerinde olumlu yönde bir

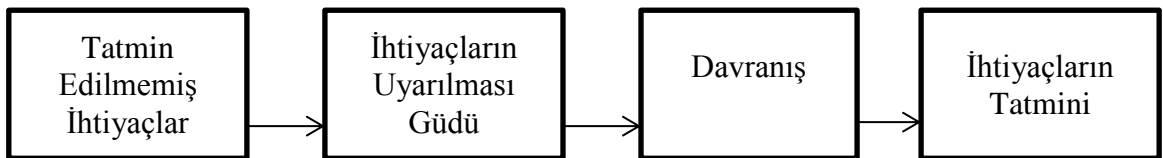
gelişmenin olacağı ve başarısız bir örgütsel sosyalleşme sonucunda ise bu kavramların düzeyinin olumsuz yönde değişeceği çeşitli araştırmalarla ortaya konulmuştur. Bundan dolayı bu kavramlar, sonuçlar olarak da değerlendirilebilir.

### Örgütsel sosyalleşme ve motivasyon

Motivasyon (güdüleme) kavramı İngilizce ve Fransızca “motive” kelimesinin türemiş halidir. “Motive” kelimesi Türkçeye güdü, saik ya da harekete geçirici şeklinde çevrilmektedir. Güdüleme, insanı belirli bir hedef için harekete geçiren güçtür. Bu gücün, insanı harekete geçirme, hareketi devam ettirme ve olumlu tarafa yöneltme olmak üzere başlıca üç özelliği vardır. Ayrıca, “motive” kavramından türemiş güdüleme kavramı, bir ya da birden fazla insanı belirli bir hedefe doğru sürekli bir biçimde yönlendirme ve harekete geçirme için gerçekleştirilen uğraşların bütünü şeklinde ifade edilebilir (Eren, 2004).

Güdüleme, yeni üye veya üyeleri çalışmaya istekli kılma ve örgüt içerisinde verimli olduklarında bireysel ihtiyaçlarını en iyi bir biçimde gidereceklerine inandırmadır (Demirtaş ve Güneş, 2002).

Güdüleme, örgütsel ve bireysel gereksinimleri karşılayacak çalışma ortamını sağlamak ve yeni üye veya üyelerin bu ortamda harekete geçmesi konusunda istekli hale getirilmesidir. Örgütsel verim için yeni ve mevcut üyelerin güdülenmeleri sağlanabilmelidir (Can, Azizoğlu ve Aydın, 2011).



**Şekil 2.7.** Güdüleme süreci (Can, Azizoğlu ve Aydın, 2011, 259).

Güdülenme kavramı bireysel açıdan incelendiğinden herhangi bir konuda insanı amaca yönlendiren içsel bir güçtür. Fakat, iş konusundaki güdülenme ise örgüt için anlam taşıyan bir amacı yerine getirmek için örgüt üyelerinin emek vermesidir (Çetinkanat, 2000). Örgütsel olarak irdelendiğindeyse, güdüleme, örgüt üyelerinin başladıkları işi sürdürmelerini ve işlerinde istekli bir biçimde davranmalarına destek veren güç ya da mekanizmaların tümüdür (Özalp, 1984).

Örgüt üyeleri için hangi kavram veya etkenlerin güdüleyici olduğunu kavrayabilmek zordur. Yeni ve mevcut üyelerin örgütteki gereksinimlerinin belirlenmesi, davranışlarının gözlem altında tutulması, olumlu performans halinde ödülün neler olacağı gibi kriterler yöneticilerin üyeleri güdülemesine yardımcı olurlar. İnsan sosyal ve psikolojik yönü olan ve verimli olabilmesi için bu yönlerinin doyurulması gereken bir varlıktır. Sosyal ve psikolojik doyum, üyelerin verimini de arttıracaktır. Güdülenme her ne kadar üyeye ilgili yetenek, zeka, iş deneyimi gibi özellikleri içeren içsel bir durum olsa da, güdülenmeyi etkileyen bazı dış faktörler de vardır. Bunlar: işin üyeye uygunluğu, ücreti ve üyeyi psikolojik doyuma ulaştıracak bir çalışma ortamının olmasıdır (Bingöl, 1998). İşin ilk zamanlarında birçok üye işine motive olmuş durumdadır. Fakat zamanla, örgütteki değişen şartlar onların heyecanlarını kaybetmelerine sebep olur. Bu durumda yapılacak iyi liderlik, üyelerin motivasyonlarını kaybetmelerini engelleyecektir (Hagemann, 1995).

Eğitim-öğretimde verim sağlanmasında üyelerin hissettiği duygu, coşku ve heyecan fazlasıyla önemlidir. Üyelerdeki yorgunluk, küskünlük ve kırgınlık onların verimini engeller (Alıç, 1996; akt. Kocabaş ve Karaköse, 2005). Bu verimi sağlama konusunda eğitim-öğretimde kalite ve verim elde edilebilmesi için eğitim örgütleri üyelerinin –öğretmenlerin- işlerine iyi bir biçimde motive edilmeleri, yüksek seviyede moralli olmaları ve bu seviyenin korunarak sürekli hale getirilmesi gerekir. Bundan dolayı, motivasyon yönetimleri ve örgütler için yadsınamayacak kadar önemlidir (Öğretir, 2013).

## Örgütsel sosyalleşme ve iş doyumunu

Bir örgütsel yapının başlıca iki hedefi, hizmet üretme ve üyelerin işlerinden doyum hissetmelerini sağlamadır. Üyelerin iş doyumunu hissetmesi, örgütsel yapının ürünüdür. Üyelerin, örgütsel yapının bir parçası olmalarının nedeniyse başlıca bu iki hedefi azami seviyede başarmaktır (Zöğ, 2007; akt. Elci, 2008).

İş doyumunu, üyelerin işlerinden ve çalışma hayatlarından haz duymalarıdır. Üyelerin eriştiği bu haz seviyesi ne derece yüksek olursa, işlerinden sağladıkları doyum seviyesi de o derece yüksek olmaktadır (Başaran, 2000). İş doyumunu, bir üye işini ve elde ettiklerini ihtiyaç ve kişisel değerleri ile karşılaştırır. Karşılaştırmanın sonucunda, üye bu kavramlar arasında bir örtüşme olduğunu veya örtüşmeye imkan sağlandığını fark etmesiyle iş doyumunu hissini yaşar (Barutçugil, 2004).

İş doyumuyla ilgili faktörler, bireysel ve işin kendisinden kaynaklananlar şeklinden iki gruba ayrılmıştır (Özgen ve diğerleri, 2002). Bireysel faktörler; üyelerin beklentilerinden, kişiliklerinden, işteki deneyimlerinden, sosyal karakterlerinden, işteki hizmet sürelerinden ve eğitim seviyelerinden oluşur. İşin kendisinden kaynaklanan faktörlerse; işin genel görüntüsü ve güçlük derecesinden, ücretinden, örgütü oluşturan işletmenin sosyal görünümünden, çalışma şartlarından, iş güvenliğinden, örgütteki yükselme imkanlarından, doğru ödüllendirme sisteminden, yöneticilerinden ve üyelerin karar almadaki derecesinden oluşur (Bakan ve Büyükbeşe, 2004).

Yöneticilerin, örgütteki üyelerinin iş doyum durumlarıyla ilgilenmelerinin sebepleri şunlardır (Çetinkanat, 2000):

- Üyelerin kendilerini iyi hissetmelerinin, kendi sorumlulukları olduğuna inanmaları
- Yöneticisi oldukları örgütleri veya çalışma gruplarını daha olumlu bir duruma kavuşturma isteği
- İş doyumunun, üyelerin performansı, işe devamsızlıkları, gecikmeleri ve işi bırakmaları konularında etkili olduğuna inanmaları

Örgütler için insanların etkileşimleri önemlidir. Bir örgüt açık bir iklime sahipse ve üyeleri arasındaki ilişkiler samimiyse, bu örgütler daha yüksek iş doyumuna sahiptirler (Çelik, 2002). Bir üyenin işinde mutlu olma düzeyi yüksek olduğunda örgütün sosyalleşme ile ilgili planladığı program başarılı bir şekilde tamamlanmış demektir (Taormina, 2004).

### Örgütsel sosyalleşme ve örgütsel bağlılık

Örgütsel yapının devamlılığı, üyelerinin örgütte çalışmayı sürdürmelerine bağlıdır. Üyelerin örgüte bağlılık derecesi aslında örgütün de ne derece güçlü olduğunu gösterir. Örgütler, ücret artırımını, örgütsel yapı içerisinde yükselme imkanı sunma, onları farklı tekniklerle özendirme gibi stratejileri izleyerek üyelerinin örgütten ayrılmalarını engellemeye çalışırlar (Çetin, 2004).

Üyelerin işleri ile ilgili inanç ve duyguları, örgütsel bağlılıklarını ifade etmektedir. Bu bağlılığı etkileyen, örgütteki ilerleme imkanları, verimlilik, örgütsel yapıdaki etik anlayışı gibi faktörler vardır. Üyelerin örgütsel bağlılık seviyeleri her zaman sabit kalmaz, burada söylenen faktörlere bağlı olarak yüksek düzeylerde değişiklik gösterir (Balay, 2000). Örgütsel bağlılık, üyelerin belirli bir örgütteki özdeşleşme ve katılımlarının izafi gücü şeklinde tanımlanmaktadır (Celep, 2000).

İnsanlar, başlıca ihtiyaç duydukları şeyleri gidermek amacıyla kabiliyetleri nispetinde çalışmak üzere örgütlerin üyeleri olurlar. Üyesi oldukları örgütler, çalışanlarının sahip olmayı umduğu özellikleri veya imkanları üyelerine sağladıkça üyelerin bağlılıkları devam eder. Bu durumun tersi şartlar ve çalışma ortamı oluşursa üyeler var olan çalışma kapasitelerinin altında performans gösterirler ve bu durum da örgütsel bağlılık düzeylerinin düştüğünü gösterir (Özden, 1997).

Bireyler üyesi olarak yetiştikleri kültüre karşı bağlılık gösterirler. Aynı şekilde, yeni örgütün üyesi olan bireyler de örgütsel sosyalleşme süresince içinde buldukları örgütsel yapıya ve işlerine karşı da bağlılık geliştirmeleri beklenir (Taormina, 2004).

Örgütsel bağlılık, üye ve örgüt arasındaki değişim süreci içerisinde oluşan bir kavramdır. Yeni üye veya üyeler, örgütte elde etmeyi umdukları ödül ya da somut

mesleki kazanımlara erişebilirse, karşılık olarak kendilerini örgütsel yapının verimliliği için adarlar (Balcı, 2003). Ayrıca, bu durumda gösterdikleri performans artacaktır. İşteki devamsızlık sorunları, geç kalmalar ve işi bırakma düzeyleri azalacaktır (Mathieu ve Zajac, 1990).

### Örgütsel sosyalleşme ve örgütsel kabullenme

Örgütsel sosyalleşmeni alt kavramlarından biri olan örgütsel kabullenme, örgütsel kültürün benimsenmesidir (Özden, 2000). Bu kavram kapsamında, üyelerin örgütsel kurallara, düzenlemelere ve usullere denetimden muaf zamanlarda dahi uymaları ve bunun neticesinde ödüllendirilme beklentisine kapılmamalarıdır. Bu tür davranışlar ne kadar sık gösteriliyorsa o örgütteki çalışanların örgütsel bağlılığı o kadar fazla demektir. Örgütsel kabullenme kavramı içerisine giren bu davranışların sergilenme sıklığı yönetsel verimliliği de geliştirir (Acar, 2006; akt. Öğretir, 2013). Eğitim-öğretim ile ilgili politikaların başarı gösterebilmesi, eğitim örgütlerinin üyeleri olan yönetici ve öğretmenlerin okul misyon ve kültürü konusundaki örgütsel kabullenme düzeyiyle ilişkilidir (Çelik, 2002).

#### 2.1.15. Eğitim kurumlarında örgütsel sosyalleşme

Eğitim örgütleri, toplumsal yönden büyük önem oluşturmaktadır. Bu örgütlerin birçok tecrübeli ya da mesleğine yeni başlamış üyeleri bir arada bulduran örgütsel yapıları vardır. Bundan ötürü, örgütsel sosyalleşmenin meydana geldiği ve önem arz ettiği kurumlardan bir tanesi de eğitim örgütleri olan okullardır (Buluç, 2008). Eğitim örgütü olarak çalışan okullarda öğretmenin örgütsel sosyalleşmesi önemlidir. Örgütsel kültür, role ait görevler, mevcut üyeler olan meslektaşlar, politikalar ve yöneticiler; yeni öğretmenlerin örgütsel sosyalleşmesine yardım eden girdilerden bazılarıdır. Bunlardan hariç, müfettişler, öğrenciler, okulun bulunduğu sosyal çevre, akranlar ve okuldaki bürokratik yapı örgütsel sosyalleşmede etkili olan öğelerdir (Killeavy & Moloney, 2010). Öğretmenlerin sosyalleşme süreci, yeni öğretmenlerin pedagojik, teknik beceri

ve disiplinlerle ilgili konu alanlarında bilgi sahibi olacakları süreçten daha fazlasını ifade etmektedir. Çünkü yeni öğretmenler, yeni bir okula gelirken istekli olma, yeni öğretim düşüncelerine ve gelişmelere sahip olma gibi özellikleriyle gelebilirler. Bireyler yeni öğretmen olduklarında, aynı zamanda eski meslektaşların alanları ile yakın ilişki kurma şansı elde ederler (Balcı, 2003). Ayrıca, hizmet öncesi eğitim de öğretmenlerin okuldaki sosyal yapıya hazır hale gelmeleri, uyum sağlamaları ve örgütsel sosyalleşmelerini gerçekleştirebilmeleri için önem oluşturmaktadır (Kartal, 2003).

Sosyalleşme süreci, örgüte dahil olduğunda yani mesleğe başladığında sona ermez. Öğretmenlerin devamlılığı olan bir değişim yaşamaları, yeni sorumluluklar üstlenmesi ve olumlu yönde gelişmesi için çabalamaları gerekir. Bundan dolayı, örgütsel sosyalleşme öğretmenlerin meslek hayatlarında devamlılık gösterir (Güçlü, 2004). Öğretmenin sosyalleşmesi, resmi olarak bakıldığında öğretmenin eğitim almaya başladığı anda başlar ve mesleki hayatları boyunca rollerinde, görüşlerinde ve çevrelerinde olan değişimlere adapte oldukları çeşitli süreçlerde devam eder. Öğretmenler, birçok mesleğin aksine mesleki hayatlarına en alt seviyede gerçekleştirilmiş bir sosyalleşme ile başlarlar. Öğretmenler genellikle mesleklerinde bireyselleşen örgütsel üyeler haline gelirler ve mesleklerinde kendi bireysel çabaları, emekleri daha fazladır (Bowles, 2004; akt. Çapar, 2007). Öğretmenler, mesleğe girdiklerinde mesleklemeye diğer bir ifade ile profesyonelleşmeye doğru bir statü değişikliği yaşarlar. Bu anlamda öğretmenler, zaman içerisinde mesleklerine uyum sağlamaktadırlar. Öğretmen olarak, yapmaları gereken etkinlik ve işleri yansıtacak belirli fonksiyonel beceriler geliştirirler, iş doyumunu yaşarlar ve uzun dönemli mesleki gelişime başlarlar (Balcı, 2003).

Birçok öğretmenin mesleki hayatlarının ilk yılında yaşadığı sıkıntıların temelinde, hem yöneticilerinden hem de göreve başladıkları okullardaki mevcut öğretmen arkadaşlarından gerekli desteği alamamaları yatmaktadır (Zeichner ve Tabachnick, 1985; akt. Balcı, 2000). Mesleğe yeni başlayan öğretmenlerin örgütsel sosyalleşme sürecini olumsuz etkileyen sebepler şunlardır (Güçlü, 1996; akt. Çapar, 2007):

- Sınıfta disiplini sağlayamamaları
- Ders araç-gereçlerindeki eksiklikler
- Kırtasiye işlerinin çokluğu
- Yönetici ve öğretmenlerle ilişkileri
- Okul amaç ve kurallarının yeterli düzeyde bilincine varılamaması
- Rehberlik ve yardım konusundaki eksiklikler

Okul içerisinde öğretmen ve yönetici arasındaki ilişki, öğretmenin örgütsel sosyalleşmesini etkileyen önemli bir etmendir. Bu ilişki, okul iklimini ve çalışanların moralini birinci derecede etkilemektedir. Öğretmenler, yöneticilerini kendilerinin mesleklerinde mutlu veya mutsuz olmasına etki eden etmenler olarak görürler ve aralarındaki ilişkilerini buna göre şekillendirirler. Bu ilişkiler yapıcı ve yaratıcı olduğunda okuldaki hava düzelir ve çalışanların morali yüksek olur (Bursalıoğlu, 2002). Ayrıca, okul yöneticilerinin öğretmenlerin örgütsel sosyalleşmesini sağlamak için öğretmenlere bilgilendirme yapması önem taşımaktadır. Çünkü bilgi sahibi olan insanlar hem kendilerine hem de başkalarına karşı yüksek düzeyde güven duyarlar. Okul yöneticisinin genel olarak bilgilendirme yapması gereken durumlar şunlardır: öğretmenlerden neler beklendiği, okulun politikasının ve yönetim felsefesinin neler olduğu, kurallar ve yönetmelikler, okulla ve meslekleriyle ilgili görev, sorumluluk ve işlemlerin neler olduğu, okuldaki diğer yöneticilerin kişilik özelliklerinin neler olduğu ve öğretmenleri ve diğer çalışanları etkileyebilecek gelişmelerin neler olduğudur (Deng & Yuen, 2009; akt. Andur, 2014). Kurumlarında görevlerine yeni başlayan öğretmenler, üyesi oldukları okul örgütüne nasıl uyum sağlayacakları konusunda farklı beklentiler içerisine girebilirler. Bu durumda örgütsel sosyalleşmelerinde başarılı olamayabilirler. Bu nedenle kurumunda görevine yeni başlayan öğretmenlere rolleri ile ilgili daha net bilgi verilmesi onların örgütsel sosyalleşmelerini olumlu yönde etkileyeceği belirtilmektedir (Morrison, 1993).

Öğretmenlerin sosyalleşmesi, mesleki tutum, değer ve eğilimleri kabul etmek ve bu kavramların meslekleri boyunca nasıl bir değişime uğrayacağını öğrenmektir (Memduhoğlu, 2008). Öğretmenlerin örgütsel sosyalleşmesi, öğretmenin çalıştığı kurumdaki temel değerleri, normları, felsefeyi ve misyonunu öğrenmesini ifade



etmektedir (Çelik, 1998). Öğretmenlerin örgütsel sosyalleşmesi ile ilgili araştırmaların öncelikli hedefi, bireylerin bir parçası oldukları öğretmen topluluğunun tam bir üyesi olma sürecinin anlaşılmasını sağlamaya çalışmaktır (Zeichner ve Gore, 1990; akt. Erdoğan, 2012). Öğretmenlerin örgütsel sosyalleşmesinin başlıca üç sonucu şunlardır (Blase, 1985; akt. Kartal, 2007):

- Okulun diğer çalışanları ile sağlıklı ilişkiler geliştirmek
- Okulun temel değerlerini öğrenmek
- Öğrencilerin problemlerinin çözülebilmesi için yardım etmek

Bir öğretmenin veya okul yöneticisinin yeni bir okulda göreve başlaması zorlu bir süreci de beraberinde getirir ve bir takım sorunlara neden olabilir. Eğitimciler, örgütsel sosyalleşme sürecini farklı boyutlarda tecrübe etmektedirler. Bu farklı boyutlarıysa, bireyin önceki iş deneyimi ve kişiliğiyle ilgili özellikleri etkiler. Bununla birlikte, yeni üyelerine okulun ne derece dostça bir ortam oluşturduğu da eğitimcilerin örgütsel sosyalleşmesini etkiler. Başarılı bir örgütsel sosyalleşme için yeni üyelerin başlangıçtan itibaren anlamlı ve köklü değişiklikler yapmaya uğraşmaları önemlidir (Steyn, 2013; akt. Andur, 2014).

Öğretmenlerin mesleklerinde başarılı olmaları, mesleklerini sevmelerini; mesleğin sevilmesi de yine meslekte başarıların kazanılmasını sağlamaktadır (Can ve diğerleri, 2001). Bu durum sayesinde iyi ve geliştirici bir örgütsel sosyalleşme süreci deneyimleyen öğretmenlerin başarıya ulaşma oranı daha yüksek olmaktadır (Öğretim, 2013). Öğretmenlerin mesleki tecrübelerinde ve örgütsel sosyalleşmelerinde önemli aşamalardan birisi de adaylık dönemidir (Hoy ve Woolfolk, 1990; akt. Kartal, 2007). Adaylık süreci içerisinde öğretmeni geliştirme amacı taşıyan örgütsel sosyalleşme faaliyetlerinin, her açıdan öğretmenleri mesleklerine hazırlayıcı nitelikleri taşıması gerekmektedir. Öğretmenlerin mesleklerinin en başında yaşadıkları bu tecrübeleri, tüm mesleki hayatlarını etkileyecek seviyede kalıcı olabilmektedir. Örgütsel sosyalleşme için hazırlanacak eğitim programı oluşabilecek sorunları hesaba katarak hazırlanmalıdır ve yeni üyenin örgütsel sosyalleşme sürecinden olumlu bir şekilde çıkması sağlanmalıdır (Çapar, 2007). Mesleklerinin yeni üyeleri olan öğretmenlerin

karşılaşılabilecekleri sorunların farkında olunması, öğretmenlerin örgütsel sosyalleşmeleri konusunda geliştirilecek yaklaşımlar ve hizmet öncesi ve sonrası düzenlenecek programlar hususunda önemli bilgi kaynağı olacaktır (Güçlü, 1996; akt. Öğretir, 2013).

Örgütsel sosyalleşme öğretmenlerin mesleki hayatları boyunca devam ettiği gibi aynı zamanda üst makamlara geçtiklerinde ya da farklı bir okula tayin olduklarında da yaşadıkları bir süreçtir. Öğretmenlere verilen hizmet öncesi eğitim, edinilen tecrübeler ve öğretmenlerin katıldıkları kurslar öğretmenlerin kendilerinden beklenen profilde eğitimci olabilmeleri için gereklidir (Kartal, 2003). Öte yandan, okuldaki mevcut öğretmenlerde örgütsel sosyalleşme sürecinin dışında bırakılmamalıdır. Çünkü mevcut öğretmenlerin de yeni değerleri fark edebilmeleri amacıyla uygulanacak geliştirme programları aracılığıyla örgütsel sosyalleşmeleri konusunda devamlılık gerekir. Bundan dolayı okullardaki değerlerin eski yeni ayrımı yapılmaksızın öğretmenlerin hepsine kazandırılması gerekmektedir (Zoba, 2000; akt. Öğretir, 2013).

Öğretmenlerin örgütsel sosyalleşmesi, sosyal bir birey olarak tecrübe edinme yoluyla değişim yaşamaktır. Öğretmenler; öğretim mesleğinin bir üyesi olarak mesleğe başlayarak bir değişim yaşarlar ve öğretim sürecinde ilerleme kaydederler. Örgütsel sosyalleşme süreci, mesleğe başlar başlamaz sonlanmaz. Aksine mesleki hayatı boyunca devam eder. Ayrıca, öğretmenlerin iş hayatlarında ve ilerlemelerinde tesadüflere yer verilmez (Lacey, 1988; akt. Kartal, 2003).

Farklı bilgi ve yeteneklerle mesleki yaşamlarına başlangıç yapan yeni öğretmenlerin çeşitli örgütsel sosyalleşme faaliyetleri aracılığıyla mesleki sosyalleşmeleri gerçekleştirilmelidir. Her türlü örgütsel yapı da olduğu gibi eğitim örgütlerinde de yeni üyelerinin örgütsel sosyalleşmelerinin sağlamak amacıyla yöneticiler ve kıdemli çalışanlar destek vermelidirler. Bu anlamda etkili örgütsel sosyalleşme sürecinden geçen üyelerin sosyalleşme seviyesi yükselecek ve örgütsel aidiyetleri gelişecektir (Demirer, 2014).

Örgütsel sosyalleşme, öğretmenler ile okul başarısı arasında önemli bir köprüdür. Eğitim kurumlarındaki örgütsel sosyalleşme süreci; öğretmenlerin okuldaki rolünü kazanması, okul kültürünü benimsemesi, işi ile ilgili tutum ve davranışlarını

oluşturması ve yeni üyesi olduğu öğretmenlik mesleğine ait görevsel kimliği edinme olarak düşünülmesi gerekmektedir (Kartal, 2003).

#### 2.1.16. Öğretmenlerin sosyalleşme sürecinde yaşanan sorunlar

Öğretmenlik mesleğine yeni başlamış bir öğretmenin hizmet öncesinde gayet iyi bir eğitim almış olabilir. Fakat buna rağmen, mesleğinin başında bazı sorunlar yaşayabilir. Bu sorunların başında, deneyim eksikliği, hizmet önceki edinilen teorik bilgi ile uygulamalar arasındaki birtakım farklılıklar, birçok alanda gayretli olma gibi sorunlardan bahsedilebilir. Yeni öğretmenler sınıf ve zaman yönetimi, ve özlük hakları gibi konularda deneyimsizdirler. Bu sorunlara ek olarak, okul yönetimleri akademik açıdan daha düşük seviyede olan sınıfları ilk olarak mesleğe yeni başlamış öğretmenlere verme tutumuna sahip oldukları görülmektedir. Bu durum karşısında, mesleğine yeni başlamış öğretmenler kararsızlık, korku, yalnızlık gibi duyguları yaşamaktadırlar (Kuşdemir, 2005).

Güçlü, mesleğe yeni başlayan öğretmenlerin yaşadığı problemlerini gösteren ve önem durumuna göre sıralandığında 23 maddelik bir liste oluşturmuştur (Güçlü, 1996; akt. Kuşdemir, 2005):

- 1) Sınıfta disiplin sağlama,
- 2) Öğrencileri teşvik etme,
- 3) Bireysel farklılıkları gözlemleme,
- 4) Öğrenci çalışmalarını değerlendirme
- 5) Velilerle ilişkilerini devam ettirme,
- 6) Sınıf çalışmalarını sürdürme,
- 7) Eksik ve yetersiz olan araç gereci temin etme,
- 8) Öğrencilerin kişisel problemlerinin farkında olma,
- 9) Fazla ders yükünden dolayı derse hazırlanmada zamanın yetersizliğini yaşama,

- 10) Meslektaşlarla ilişkiler,
- 11) Değişik öğretme yöntemlerini kullanma konusundaki etkililik,
- 12) Okulun politikalarının ve kurallarının farkına varma,
- 13) Öğrencilerin öğrenme seviyelerini saptama,
- 14) Ders konularıyla ilgili bilgi düzeyindeki gelişmeleri takip etme,
- 15) Kırtasiye işlerindeki yoğunluk,
- 16) Yöneticilerle/ müdürlerle olan ilişkiler,
- 17) Okul araç gereçlerindeki eksiklikleri,
- 18) Yavaş öğrenen öğrenciler ile ilgilenmedeki yetersizlik,
- 19) Farklı ve aşağı kültürden gelen öğrencilerle ilgilenme,
- 20) Ders kitapları ve program kılavuzları kullanımındaki etkililik,
- 21) Bos zamanın yokluğu,
- 22) Rehberlik ve destek açısından yetersiz olunması,
- 23) Kalabalık sınıflar.

Mesleğine yeni başlayan öğretmen, geçiş döneminde yaşayacağı bu sorunlar karşısında ideallerinden ödün vermek ve üyesi olduğu sistemin varolan yapısını kabul etmek zorunda kalabilir. Mesleğe başlangıç aşamasında, mesleğe başlamadan önce oluşturduğu beklentilerin yeterince karşılanmaması öğretmenlerde gerçeklik şokuna sebep olur. Gerçeklik şoku, yeni öğretmenlerin mesleğe başlayana kadar sahip olduğu deneyimlerden çok farklı olan duruma karşı gelmeyi ve bir kaosu ifade eder (Cheng ve Pang, 1995; akt. Özkan, 2004).

Mesleğe yeni başlayan öğretmenlerin; öğrencileri yönetme konusunda korumacı davranışlar sergiledikleri, otoriter bir tutum gösterdikleri, adaylık yılı olarak adlandırılan ilk yılın sonunda çabalarında düşme olduğu, mesleklerine hazırlık sürecinde geliştirdikleri idealist tutumlarında okulda gördükleri değer ve tutumlar yönünde değişiklik gösterdikleri, ilerleyici öğretim yöntem ve stratejilerinden geleneksel olanlara doğru negatif bir değişim gösterdikleri görülmüştür (Kartal, 2003).

Öğretmenlerin grup halinde çalışma eğilimleri vardır. Bu eğilimin örgütsel sosyalleşme süreci içerisinde iki ciddi zararlı sonucu vardır. Birincisi, yeni öğretmenler mevcut öğretmenlerden oluşan çevrede ve o çevrenin gelişimi ve değişimi ile ilgili belirledikleri formatta kalacaklarından dolayı yeni öğretmenlerin eğitim-öğretime dair kendi bakış açılarını geliştirmeleri engellenir. İkincisi, odak noktaları grup olan öğretmenlerin okulun norm ve değerlerine adaptasyonunda bireysel yönden güçsüz bir durumda kalmaktadırlar (Kuzmic, 1994). Mesleğinin başındaki yeni öğretmenlerin yaşadığı sorunlardan birisi de, üyesi oldukları okullardaki mevcut öğretmen ve yöneticilerden yeterli destek görmemeleridir (Blase, 1985). Göreve yeni başlayan çoğu öğretmen bir parçası oldukları öğretmenler grubu içerisinde kendilerini yalnız hissederler. Buna karşın, öğretmenlerin sağlıklı bir örgütsel sosyalleşme yaşayıp okul ve öğrencileri açısından etkili ve verimli olabilmeleri için mevcut öğretmenler ve yöneticilerden destek görmeleri çok önemlidir (Kartal, 2003). Bahsedilen sorunların aynı zamanda farklı bir kurumda çalışmaya başlayan veya çalıştığı kurumda görev değiştiren tüm öğretmenler için yaşanması muhtemeldir. Çünkü, örgütsel sosyalleşme süreci bireyin yaşadığı her yeni değişiklikle birlikte yeniden başlamaktadır.

## 2.2. İş Çevresine Uyum

### 2.2.1. Uyum kavramı

Uyum kavramı, Türk Dil Kurumu'nun sözlüğünde; “toplumsal çevreye veya bir duruma uyma, uyum sağlama, intibak, entegrasyon; bireyin, çevresel koşullara ya da değerlere ruhsal bakımdan kendini uydurması süreci ve organizmanın, varlığını sürdürebilmesi için gerekli değişmelerle kendini çevre koşullarına göre ayarlaması” olarak tanımlanmaktadır (TDK, 2014; akt. Han, 2014).

Uyum kavramının başka bir tanımıysa, “birey ile çevre arasındaki harmoni, bireyin harmoni elde etmek ve sürdürmek için kendisini ve çevresini değiştirmeye çalışması süreci” dir. (Demirel, 2010). Eğitim yönetiminde uyum kavramı, bireylerin

çevreleriyle etkileşimi esnasında olağandan fazla bir tepki oluşturacak etki değişikliğinin gerçekleşmediği bir denge halidir (Başaran, 2006).

Başka bir tanımda ise uyum, istekli olalım ya da olmayalım, üyelere açık bir şekilde istensin ya da istenmesin, üyelere beklenen ya da talep edilen şekilde davranış sergileme ya da diğerlerinin davranışlarını izlemedir (Taylor, Peplau ve Sears, 2007).

Uyum kavramı, benzerlik, ihtiyaçların giderilmesi ve istek-yetenek uyumu olarak da tanımlanır. Uyumun kavramsallaştırılmasında beceriler, ihtiyaçlar, tercihler, karakteristik nitelikler, hedefler ve tutumlar gibi çeşitli boyutlarda kullanılmaktadır (Kristof-Brown, Zimmerman ve Johnson; akt. Demirkasımoğlu, 2012).

Yönetim özelinde uyumun incelendiği araştırmalarda uyum kavramı, , “güç sahibi olanlar ile bu gücü uyguladıkları kişiler arasındaki ilişkilere yön veren başlıca etkenlerden birisi” şeklinde tanımlanmaktadır (Bursalıoğlu, 2003). Uyum kavramı insanların davranışlarındaki etki-tepki ilişkisi şeklinde de incelenmiştir ve bu araştırmalarda uyum kavramı kişilik ile de ilişkilendirilmiştir. Başaran (2008), kişiliğimizin işlevini çevremize uyum sağlamaktır şeklinde ifade etmektedir. Uyum, çevresel etkileşimlerde oldukça sıra dışı etki veya uyarıcı değişikliği oluşturacak tepkinin oluşmadığı denge durumudur (Başaran, 2008).

Uyum Kuramı, Amiati Etzioni tarafından geliştirilmiştir ve örgütsel yapılarda yönetici ile üyeler arasındaki yönetme yetkisinin ve gücünün kullanımından kaynaklanan durumu ifade eder. Uyma davranışının gerçekleşmesinde rol oynayan iki taraf vardır. Birincisi, yönetme gücüne sahip yönetici; ikincisi ise, bu yöneticinin gücünü kabul etmek zorunda kalan asttır. Bu iki tarafın etkileşiminin sonucunda birbirleri arasında bir uyum oluşur. Bu uyumun niteliği, yönetim tarafından verilen emirlerin faaliyete geçmesi üzerinde etkilidir (Başaran, 2000).

Örgütün üyeleri arasında uyumun olması, örgütlerin olmasını istediği bir durumdur. Uyum davranışı, üyelerinin örgüte entegrasyonuna yardım etmektedir. Ayrıca, bu davranış biçimi, örgütün gelişmesi konusunda da pekiştirici bir etkiye sahiptir. Uyum süreci içerisinde, üyelerin psikolojik açıdan örgüte bağlanmaları onların yönetimden gelen istek ve emirleri uygulamaya ruhsal açıdan hazır olduklarını gösterir.

Bu ruhsal durumun çalışılan süre zarfında devam etmesi, üyelerin yönetsel egemenliğin altına girip benimsemelerinin önemli bir şartıdır (Başaran, 2000).

Örgütsel yapı içerisinde uyumun gerçekleşmesi ile ilgili iki farklı durumdan bahsedilebilir. Bunlardan birincisi, uyumun nasıl sağlandığı ve ikincisiyse uyumun sonuçlarının neler olduğudur. Uyumun sağlanmasında örgütlerce kullanılan stratejilerden birisi, örgütsel hedefleri gerçekleştirecek ve ihtiyaçları giderecek uygun bilgi, beceri ve tutuma sahip olan adayları seçmek ve onların ihtiyaçlarını gidererek örgütte çalışmaya devam etmelerini sağlamaktır. İkinci stratejiyse, daha fazla yönetme gücüne sahip olanların bu yönetme gücünden aldıkları yetkileri kullanmak ve gerekli olduğunda üyeleri uyumlu olmaya itmek suretiyle örgüt içerisinde uyumu sağlamaktır. Bu durumda ideal kabul edilen durumsa, yetkiden değil etkiden alınan gücü kullanarak üyelerinin örgütteki üyelikten doğan fonksiyonlarını teşvik eden bir yaklaşım içerisinde uyumun gerçekleşmesini sağlamaktır. Üyelerin iş çevresine uyumlarının sağlanması, uyumsuzluk halinde örgütsel performans üzerindeki olumsuz etkileri giderme ve üyelerin potansiyelini örgütsel hedefler doğrultusunda en üst seviyeye çıkarma açısından önemlidir (Demirkasımoğlu, 2012).

### 2.2.2. Uyumun öğeleri

Örgütsel yapı içerisindeki uyumu oluşturan gerçekçilik, yüklenme ve özbenimseme olmak üzere üç öge vardır. Bu üç öge birbiriyle etkileşim halinde olarak üyenin örgüte uyumunu sağlarlar. Bu üç öge aşağıdaki gibi açıklanmaktadır (Başaran, 2002):

*-Gerçekçilik:* Örgüt üyelerinin çevresindeki nesne ve olgulara bilimsel bilgilerden yararlanarak objektif bir şekilde bakabilmesidir. Üye gerçekçi bir bakış açısına sahip olduğunda; amaçlarını oluşturmada, çözümleri tercih etmede ve başarısını değerlendirmede bilimsel bilgilerden yararlanır. Üye gerçekçi bir bakış açısına sahip olduğunda, eylem planlarını eleştirel bir bakış açısı ile değerlendirerek bütün tehlikeleri göz önünde bulundurur. Fakat, bu tehlikeleri gözünde büyütmez ve onların önemini de yadsımaz. Bu tehlikeler karşısında bazen üye korku hissedebilir. Bu korku sadece o durumda geçerli olup genel bir kaygı durumu haline dönüşmez. Üye, özensiz

davrandığında da başarısız olabilme ihtimali olduğu için davranışlarını kontrollü bir şekilde gerçekleştirir (Başaran, 2002).

*-Yüklenme:* Üyenin, yüz yüze kaldığı bir sorunu çözmek için sorumluluk alması ve gerekli faaliyetleri gerçekleştirmeyi kabul etmesidir. Yüklenme, bir işi yaparken doğabilecek bazı tehlikeleri önceden kabul etmek anlamını taşır. Gerçekçilik salt bir şekilde uyumu sağlaması zordur. Gerçekçi insan, başarısızlık ihtimaline karşın planladığı eylemleri gerçekleştirmek için var gücüyle sorumluluğu üstüne alandır. Farklı sorunları barındıran durumların karmaşık bir yapısı vardır. Varolan veriler ne yapılması gerektiğini kesin bir şekilde ortaya koymaya nadiren imkan verirler ve bu tür durumlarda kesin başarı sağlayacak verileri beklersek başarı için elimizdeki fırsatlardan olabiliriz. Aşırı gerçekçi olmak, kararsızlığa sebep olabilir ve bu kararsızlık anında karşımıza çıkan fırsatları kaçırabiliriz. Bundan dolayı, but tür sakıncalardan kaçınmak için elverişli durumlarda soruna çözüm bulmak için hemen girişimde bulunmalıyız (Başaran, 2002).

*-Özbenimseme:* Üyenin kendisiyle ilgili bütün gerçekleri, artı ve eksileriyle içten bir şekilde kabullenmesidir. Üyenin bedenine, kendisinin farklı özelliklerinden doğan güçlü yönlerine, toplumsal ve kültürel davranış şekillerine ilişkin algıladığı gerçekleri kabullenmesi özgüveninin artmasını sağlar. İnsan eksiklikleri olan bir canlıdır ama bu eksikliklere takılı kalıp kendi benliğini inkar etmesi doğal bir davranış biçimi değildir. Başarısız olduğu bazı durumlar üyenin kendisine olan saygısını azaltabilir ve bu konuda çevresi de katkı sağlayabilir. Ancak, üye başarısızlık yaşadığı durumlardan dersler alarak imgesinde yer alan gelişim düzeyine erişebilir ve benliğini olduğu gibi kabul etmeyi zamanla daha da fazla geliştirir (Başaran, 2002).

### 2.2.3. Birey - çevre uyumu düzeyleri

Birey-çevre uyumu konusunda yapılan araştırmalar, konunun farklı yönlerine odaklanmaktadır. Alanyazında da birey-çevre uyumunun şu düzeylerinden bahsedilmektedir: birey-iş uyumu, birey-grup uyumu, birey-yönetici uyumu ve birey-örgüt uyumu (Han, 2014).



### Birey-iş uyumu

Bir iş için gerekli olan özellikler ile bireyin sahip olduğu yetenekler arasındaki uyum birey-iş uyumu olarak ifade edilmektedir. Bu uyum türünde, bireylerin çıkar ve ilgilerini karşılayan meslekle eşleştirilmesi gereklidir ve bu düşünce, mesleki seçim ve personel seçme kuramlarına dayandırılmaktadır. Örgütsel yapıların, personel seçmede iş için gerekli ilgi, yetenek ve beceriye sahip insanları seçme hedefleri vardır. Geleneksel tarzda birey-iş uyumu, iş kapsamında gerekli olan faaliyetlerin gerçekleştirilmesinde gerekli görünen bilgi, beceri ve tutumların ifade edildiği iş analizi aracılığıyla değerlendirilir. Bu süreç içerisinde en uygun adayın seçilebilmesi yeni üye açısından işin ona sağlayacağı doyum ve uyum davranışına ulaşabilmesi için önemlidir (Kristof, 1996; Sekiguchi, 2004; Kristof-Brown, Zimmerman ve Johnson, 2005; akt. Demirkasımoğlu, 2012).

Yeni üye işine başlamasının ardından kısa bir süre içerisinde işi ile ilgili pozitif veya negatif düşünceleri oluşmaya başlar. Bu sebeple, yeni üyenin işine başladıktan sonra mutlaka olumlu bir örgütsel sosyalleşme sürecinden geçmesi önem taşımaktadır. Birey-iş uyumunun gerçekleşmesi yeni üyenin örgütsel sosyalleşmesi sürecinde iş doyumunu yaşamasında önemlidir. Bu süreç boyunca yeni üyenin örgütten bekledikleri ile örgütün yeni üyeden beklediklerinin kesişim derecesi kontrol edilmiş olur. Kısa bir ifadeyle söylenmesi gerekirse, bu aşama yeni üye ve örgütsel yapının uzun vadede oluşacak birlikteliğine önemli bir başlangıç noktası oluşturur (Keser, 2009).

### Birey-grup/takım uyumu

Bir grupsal yapıyı oluşturan temel etmen, o yapının çekirdeği olarak adlandırılan bireydir. Bireyin en belirgin özelliği, üyesi olacağı gruba dahil olurken bireysel ihtiyaçlarını ve çıkarlarını gözetmesidir. Üyenin, dahil olduğu gruptan beklediklerine cevap verileceği inancı ve ümidi vardır. Üyenin grupsal yapıdan bekledikleri ile grubun kendisinden bekledikleri örtüştüğü oranda mutluluk hisseder ve doyum yaşar. Nasıl ki

yeni üye bir parçası olduğu grupta bireysel çıkarları peşinden gidiyorsa grubun diğer mevcut üyeleri de aynı amacı taşırlar. Bu durum grup içerisinde etkileşim durumunu oluşturur. Grup, üyeleri üzerinde belirli zaman dilimlerinde etki, baskı ve sınırlamalar getiriyorsa; üyeler de grup üzerinde bazı durumlarda benzer etkiyi oluşturabilmektedirler. Bu tür karşılıklı etkileşimlerin sonucunda, üyeler grubun ortak değerlerini ve güdülerini çoğu zaman benimserler ve grubun üyesi olmaya başladığı örgütsel sosyalleşme sürecindeki beklentilerinden ödün verirler, edinebildikleri kazanımlarla yetinirler ve bu durumlardan doyum yaşamaya başlarlar. Bu durumda da grupsal yapı içerisinde de olumlu tarzda bir etkileşim oluşur (Sabuncuoğlu ve Tüz, 1995).

Birey-grup uyumu, örgütün yeni üyesinin meslektaş veya yöneticiler olmak üzere yakındaki çalışma grubu ile uyumunu açıklar. Yapılan araştırmalara göre, grup normlarını benimseyen üyelerin daha pozitif iş tutumu geliştirdikleri gözlemlenmektedir. Bu fikrin özünde, her grup üyesinin iyi veya kötü yönlerinin, grubun çalışması veya gruptaki mevcut üyelerin güçlü yönleri ile tamamlanacağı fikri vardır. Bu sebeple, bütünleyici birey-grup uyumu, bir grup içerisindeki üyelerin eksik yönlerinin belirlenmesinin ardından kazanılması gerekli olan özellikler arasında dengenin oluşturulması gereklidir (Edwards & Cooper, 1990; akt. Han, 2014).

#### Birey-yönetici uyumu

Birey-yönetici uyumunun değerlendirilmesinde çoğu araştırmacı tarafından lider-üye etkileşimi kuramı esas alınmaktadır. Bunun sebebiyse, yönetici-çalışan veya birey-yönetici uyumundaki amaç ve değerlerin, lider-üye etkileşimindeki yapıya benzer olduğunun kabul edilmesidir. Lider-üye etkileşimi kavramının liderlik konusuna başlıca yararı, lider ve ast konumundaki üyeler arasındaki karşılıklı olarak gerçekleşen ikili ilişkiye odaklanmış olmasıdır. Bu ilişkiler, ast konumundaki üyelerin liderleri ile ortaya koydukları veya uzlaşma sağladıkları roller tarafından şekillendirilmektedir. Bu süreç ve uzlaşma biçimi, yöneticinin örgütteki belirli bir astından beklediği rolleri gayri resmi bir tarzda astına söylemesi ile oluşmaktadır. Bu roller ve onlarla ilgili gereklilikler, yöneticilerin astından beklediği davranışları ve astın örgütsel yapı içerisindeki rolünü

net bir şekilde ifade edilmesini sağlar. Fakat, bu tür süreçler her üye ile gerçekleşmez. Grup içerisindeki bazı kilit konumundaki üyeler ile yöneticiler bu tür süreçleri yaşayabilirler. Diğer çoğu üye ile yönetici arasında resmi bir ilişki söz konusudur (Vancouver ve Schmitt, 1991).

Uyum, bireyin iş çevresi içerisinde yer alan önemli etmenlerden biridir. Üye, çalışmaya başladığı iş çevresindeki fiziksel koşullarına yanı sıra sosyo-psikolojik şartlara da uyum sağlamak durumundadır. İşe ilk girdiğinde, hem etrafındaki üyeleri tanımalı hem de kendisini onlara tanıtmalıdır. İçlerine kapanık ve kendi dünyalarında yaşamayı tercih eden üyeler, uzun vadede ne kendilerine ne de üyesi oldukları örgütsel yapıya katkı sağlayabilirler. Yeni üye, katıldığı örgütsel çevrenin gerekliliklerine, gelenek-göreneklerine ve varolan kurallara mümkün olan en kısa sürede adapte olmalı ve hissettiği yabancılık duygusundan kurtulmalıdır. Her grubun yeni üyeye karşı her zaman istekli davranmaması, belirli bir süre ona yabancı niteliğinin yapılması ve bazen de onun üzerinde baskı yapılma ihtimali olması yadsınamaz durumlardır. Uyum sağlayamayan üyeler, bazen ciddi psikolojik sorunlara yol açan çeşitli problemler yaşayabilirler. Bu tür durumlarda yöneticilerin üstlenmesi gereken önemli roller vardır. Bu rollerin davranış biçimleri ise şunlardır: yeni üyelere her konuda yardım etmek, gereken bilgileri sağlamak, diğer mevcut üyelerle kaynaşmasını sağlamak ve bunlara benzer önleyici tedbirleri uygulayarak yeni üyenin grup dışında kalmasına engel olmaktır (Sabuncuoğlu ve Tüz, 1995).

#### Birey-örgüt/ organizasyon uyumu

Birey-örgüt uyumu, örgütsel değerler örüntüsüyle kişisel değerler örüntüsünün uyumu olarak ifade edilebilir. Birey-örgüt uyumu, üyenin tutum ve davranışlarına etki eden kişisel değerlerin, üyesi olduğu örgütün değerleri ile karşılaştığında ortaya çıkan içerik ve örüntü üzerine yoğunlaşmaktadır. Diğer bir ifadeyle, üyenin kendi değerler sistemi ile örgütün değerler sisteminin etkileşiminin üyenin davranış ve tutumlarında oluşturduğu etkiye odaklanır (Chatman, 1989).

“Bireyler, kendi kişisel özellikleri ile benzer yapıya sahip kuruluşlarda başarı olacaklardır.” önerisiyle başlatılan araştırmalar, birey-örgüt uyumunda önemli bir

dönüm noktası olan bireyler özellikler ile örgütsel özelliklerin benzerliğini vurgulamaktadırlar (Tom, 1971; akt. Han, 2014). Yapılan farklı tanımlamalar ve açıklamalardaki vurgu, bireysel ve örgütsel niteliklerin uyumunun olması gerektiği üzerinedir (Kristof-Brown, Zimmerman & Johnson, 2005).

Üyenin değerlerinin örgüte ait ortak değerlerle ne oranda benzeştiğinin farkında olunması, üyenin örgüt normlarına ne derece bağlı kalacağını veya üyenin değerlerinin örgütün üyesi olmasından kaynaklanan üyelik işlevlerini ne derece değiştirdiği ile ilgili kestirimde bulunmak için fayda sağlar. Bir örgüte üye olmak, bireyin değerlerinde değişikliğe sebep olarak yeniden biçimlenmeyi gerçekleştirir. Düşük bir düzeydeki birey-örgüt uyumunun en az doğrudan üç sonucu bulunmaktadır:

- a) Bireyin üyeliğinden sonra değerlerinde değişme olabilir ve değerleri örgütsel değerler sistemine benzer hale gelebilir.
- b) Örgütsel yapıya ait değerlerde değişme olabilir.
- c) Bireyin uyumsuzluğunun sonucu olarak bireyin örgütü terki gerçekleşebilir (Chatman, 1989).

Araştırma sonuçlarına göre, birey ve çalışma çevresini meydana getiren düzeyleri farklı bir şekilde kavramsallaştırırsa da, temel alınan ortak kanı, bireyin ve çalıştığı çevresindeki bileşenlerdeki ortaklık durumudur. Birey tarafından çalıştığı çevreye ait olgular ve değerlerin paylaşımı, birey-örgüt uyumunu meydana getiren ana düşünce olarak ortaya konulmaktadır (Han, 2014).

#### 2.2.4. Birey-örgüt uyumunun önemi

Alanyazın, birey-örgüt uyumunun örgüt üyelerinin tutum ve davranışlarında olumlu etki oluşturduğuna dair bulgular sunmaktadır (Koca, 2003). Birey-örgüt uyumu arttığında üyelerin memnuniyet seviyelerinde, örgüte bağlılık düzeylerinde ve verimliliklerinde artacaktır (Bright, 2007). Birey-örgüt uyumu; psikolojik, sosyal, doğal ve soyut süreçlerden oluşur. Birey-örgüt uyumu, karşılıklı ve dengeli ayrıcalıkların

verilmesi durumu ve değişen şartlara uyuma esnekliği şeklinde ifade edilebilir. Örgüt içerisinde uyum sağlamada önce üyeleri arasında çatışma ve farklılıklar söz konusuyken uyum sağlandıktan sonra çatışma sona erer fakat, farklılıkların varlığı devam etmektedir. Uyum kavramından kasıt, emirlerin hepsini sorgulamaksızın kabul etmek değil, örgütsel hedefleri başarmaya yönelik sinerji dolu bir bütünleşme, örgütün bütün işlevlerinin ve çalışmalarının uyumlu hale getirilmesidir (Ulutaş, 2010).

Birey-örgüt uyumu, örgütü seçme konusunda kilit öge görevi yapar ve genel olarak bireylerin ve örgütlerin uyumu şeklinde tanımlanır. Maksimum düzeyde birey-örgüt uyumluluğuna ulaşmak ve örgüt üyesini bağlı ve esnek bir yapıda tutmak, rekabetçi iş dünyasında hayatta kalabilme konusunda önemlidir (Kristof, 1996). Araştırmalara göre, yüksek düzeyde birey-örgüt uyumu, yüksek düzeyde iş doyumunu, örgütsel bağlılık ve ekstra rol davranışları sağlamada da önemlidir (Hauenstein v.d, 2007; akt. Koca, 2003).

Örgütleri ile uyum içerisinde olan, kurumsal değerleri destekleyen üyelerin, performans seviyesinde artış meydana gelir, işe devamsızlık seviyeleri düşer, örgütsel yapıda kalmaya devam ederek verim ve iş ahlakının artırılması yönündeki çabaları fazlalaşır (Tahiroğlu, 2003). Üyenin potansiyel yetisini sergileyebilmesi, geleceği konuma göstereceği uyuma bağlıdır. Bu yönden incelendiğinde üyenin uyum ile ilgili yetisi üç boyuttan oluşmaktadır. İlk boyut “ön uyum”dur. Bu boyuta göre, üyenin özellikleri ile geleceği konumun özellikleri uyuşmuyorsa üyenin o konuma görevlendirilmesinden vazgeçilmeli ya da aynı kararı üyenin kendisinin alması beklenmelidir. İkinci boyuta iş üyenin uyum derecesidir. Burada önemli olan üyenin potansiyeli gereğince konumun özelliklerine ne derece yaklaşabildiğinin tespit edilmesidir. Bu durumda üyenin uyum esnekliği konuma göre uygunsa uyum derecesi de bundan etkilenecektir. Fakat, üçüncü ve uyum derecesinin asıl etkileyen boyut, üyenin “uyum yeteneği”dir. Örgütün üyesi olmayan başladığı zamanlarda iyi bir uyum derecesine sahip olamayan üye, zaman içerisinde uyum yeteneği elverişli olduğu müddetçe uyum probleminin üstesinden gelecektir (Kaynak, 2000).

Üyelerin örgütsel yapıya uyum sağlamaları bütün örgütsel yapılar için önemlidir. Örgütsel uyum, genel olarak bireyin üyesi olduğu örgütle özdeşleşmesini, ortak amaç ve değerleri paylaşmayı ve örgüt için çabalamaya istekli olunmasını ifade etmektedir.

Özellikle örgütsel yapının yeni üyeleri uyum konusunda zorluk yaşamaktadırlar. Son yıllarda, yeni üyelerin uyum sağlama konusunda proaktif etkileme yeteneklerine dikkat çekilmektedir. Ayrıca, örgüt yönetimleri de belirli programlar aracılığıyla üyelerinin uyumunu kolaylaştırabilir. Bu amaç, örgütsel sosyalleşme ile başarılabilir. Örgütsel sosyalleşme, yeni üyenin örgütün tam bir üyesi olabilmesi için gerekli bilgi, davranış ve tutumları edindikleri süreci ifade etmektedir. Başarılı bir sosyalleşme gerçekleşirse, yeni üyelerin performansı artar, yüksek iş doyumunu yaşarlar ve örgütte kalmaya devam etmek isterler (Çalık, 2003).

Geleneksel uyum sağlam yöntemleri, üyenin üzerinde sıkı bir denetim kurmak anlamına gelir. Üyeyi sürekli denetim aracılığıyla üyenin örgütsel yapıya uyumu sağlanmaya çalışılır. Fakat, bu yöntemin üyeyi uyumsuzluğa ittiği artık benimsenmiş bir gerçektir. Çağdaş yönetim kuramları, bu tür disiplin uygulamalarını uyum için sakıncalı olarak değerlendirmektedir. Çağdaş yönetim kuramlarına göre uyumu sağlamak için farklı yöntemler kullanılmalıdır. Bu yöntemlerin başında gelen psikolojik danışmanlık ve rehberliktir. Yöneticilerin demokratik önderlik uygulamaları, üyelerin uyumunda etkilidir. Etkili ve çok yönlü çalışan bir iletişim ağının kurulması, birimler ve üyeler arasında takım çalışmasına imkan veren bir koordinasyonun bulunması üyelerin uyumsuzluğunu düşürebilmektedir. Üyelerin yönetime katılma seviyeleri arttıkça, hem iş doyumları hem de örgütsel uyumları artabilmektedir (Başaran, 1991).

## 2.2.5. Birey-örgüt uyumu ile ilgili kavramlar

### 2.2.5.1. Değerler

Değerler, insanların hayatlarındaki rehber niteliğindeki prensipleri olarak bulunan ve onları hayatında güdü kaynağı olan hedeflerinin sosyal temsilcileridirler. Bu rehber niteliğindeki prensipler, bireylerin seçimleri, çevrelerindeki diğer insanları ve olayları değerlendirme ölçütleri ve değerlendirmelerini söyleme biçimleri olarak ifade edilmektedirler. Değerler, bireylerin doğru-yanlış ayrımı ile ilgili belirlemiş oldukları

inanç standartları şeklinde ifade edilebilir. Bu bağlamda değerler, muhtemel olaylar ve sonuçları hakkında bireylerin olumlu veya olumsuz tutumları ve davranışları üzerinde etkili olmaktadır. Kendi yapısı içerisinde belli bir önem sırası olan değerler, bireylerin günlük hayatlarında neye önem verdiklerini değerlendirmelerinde açıklık sağlar. Bireylerin inançları ve duygularıyla ilgili olduğu için değerler, “benimsenmiş normatif inançlar” olarak da ifade edilebilmektedir (Altıntaş, 2006).

Değerler, bireysel ve örgütsel olarak analiz edilerek kavramsallaştırılmıştır. Bireysel değerler, bireye göre değerli ve önemli olan durumları ifade eder. Örgütsel değerler ise, örgütsel yapının üyelerince önemli olarak kabul edilmiş ortak değerler olarak tanımlanabilir. Örgütsel değerler, bir örgütsel yapının üyelerince paylaşılan, neyin iyi neyin kötü olduğunu, hangi davranış biçimlerinin onaylandığını veya hangilerinin onaylanmadığını belirleyen görüşler şeklinde tanımlanmaktadır. Tanımda da belirtildiği üzere örgütsel değerler, üyeyi dışında veya onu dışlayan bir kavram değil, aksine üyelerin paylaştığı ortak değerlerden doğan bir olgudur (Sezgin, 2006). Üyelerin; bireysel değerleri ile örgütün değerlerinin birleşebilmesi, üyelerin örgütteki örgütsel sosyalleşme sürecine katkı sağlayarak onların örgüte uyumunu hızlandıracaktır.

#### 2.2.5.2. İhtiyaçlar

Sosyal bir yönü olan örgütler ve bireyler, ellerindeki kıt kaynakları kullanarak sınırsız ihtiyaçlarını gidermek zorundadırlar. Bu ihtiyaçlarını gidermek için de yoğun bir çaba harcarlar (Ulutaş, 2011). İhtiyaçlar, giderildiğinde memnuniyet ve gurur veren ancak giderilmediğinde acı ve üzüntüye dönüşen duygular şeklinde tanımlanabilir. Birçok yeni durum yeni ihtiyaçların ortaya çıkmasına sebep olmaktadır. Bu ihtiyaçlar da önceleri lüks olarak kabul edilen durumların zaman içerisinde sıradanlaşmasına neden olmaktadır (Ertürk, 2013). Diğer bir tanıma göre, ihtiyaç karşılanması halinde insanın hayatının idamesini sağlayan, aksi durumda ise insanı yok olma tehlikesi ile karşı karşıya getiren bir olgudur (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2001).

Maslow'un “İhtiyaçlar Hiyerarşisi Kuramına” göre bireysel ihtiyaçlar beş grupta incelenmektedir (Ertürk, 2013):

- 1) Fizyolojik İhtiyaçlar: yeme, içme, uyku, ısınma, barınma vb.
- 2) Güvenlik İhtiyaçları: Tehlikelere karşı önlem almayı ifade etmektedir. Örneğin: İnsanların kendilerine ait olan binaları kilitlemeleri.
- 3) Sosyal İhtiyaçlar: ait olma, sevgi, kabul görme, bir grubun parçası veya üyesi olma.
- 4) Saygı görme İhtiyacı: statü, takdir edilmek, saygı görmek, bilinmek vb.
- 5) Kendini Gerçekleştirme İhtiyacı: insanın kendisine yetebilmesi, kendini sürekli geliştirmek, kendi potansiyelinin farkında olmak, yaratıcı olabilmek vb.

Örgütsel ihtiyaçlar ise yapılan çalışmalarda aşağıdaki boyutlarda incelenmektedir ( Silverthome, 2004; akt. Çetinkaya, 2016):

- ✓ Örgütsel bağlılık
- ✓ Çalışkan olma
- ✓ Örgüt üyeleri arasında işbirliğini sağlama
- ✓ Yaratıcılık
- ✓ Verilen emirlere uyma
- ✓ Kaliteli iş
- ✓ Örgütsel hedeflere yönelik bağlılık
- ✓ İş arkadaşlarıyla dostane ilişkiler geliştirme
- ✓ Otoriteye saygı
- ✓ Çalışanların doyum sağlaması

Örgütsel yapı içerisinde sorumlu kişiler veya birimler bireysel hedefleri örgütsel hedeflerle ne derece buluşturabiliyorlarsa o derece başarılılar demektir. Bu başarı üyelerin örgüte ilişkin tutum ve değerlerinin sağlanmaşmasına destek olacaktır.



### 2.2.5.3. Koordinasyon

Koordinasyon (eşgüdümleme), örgütün sürekli ve düzenli olarak çalışabilmesi için gerekli görülen ve örgütsel amaçlar, faaliyetler, birimler ile bireyler arasında uyumun gerçekleşmesi ve işbirliğinin sağlanmasıdır. Daha kısa bir tanımla, işbirliği sistemi olarak ifade edilebilir. Fayol koordinasyonu, insanlar arasında uyum ve işbirliğinin oluşması şeklinde nitelemiştir. Koordinasyonu sağlamada bazı gerekli ilkeler vardır. Bu ilkeler şunlardır: örgütsel yapıda sadeleştirme, örgütsel politikalarda birlik sağlanması, etkili bir haberleşme ağı oluşturulması, üyelerin motive edilmesi (Genç, 2007).

### 2.2.5.4. İş Bölümü ve Sorumluluk

İş bölümü, belli bir alanda uzman grupların yanı sıra farklı davranışlar ve bunlara yönelik bir sahaya karar verildikten sonra bu davranışları sergileyen bireylerin belirlenmesiyle gerçekleştirilir (Birkök, 2004). Sorumluluk, üyenin örgütsel görevlerini ve görevleri kapsamına giren faaliyetleri yapmasıdır. Örgütün üyesi, kendine düşen sorumlulukları yerine getirirken; yetkisini devreden yöneticinin de sorumlulukları devam eder, yetkinin devredilmiş olması sorumluluğun ortadan kaldığı anlamına gelmez (Ertürk, 2013).

### 2.2.5.5. Normlar

Normlar, istenen durumun ya da olması gerekenin ne olduğunu yansıtan duygular şeklinde tanımlanmaktadır. Bu duygular üyelerin anlaşılmasına yardımcı olur (Birkök, 2004). Diğer bir tanıma göre normlar, uyulması gereken kuralların hepsi, doğru veya yanlış diye algılanan davranış biçimleridir. Yazılı olmayan bu normların rehberlik edici bir özelliğe sahiptirler ve insanların davranışlarında ciddi etkileri vardır. Normların değerlerle ayrıştığı nokta, değerlerin soyut ve genel olması ancak normların

daha belirgin ve rehberlik edici bir özelliğinin olmasıdır. Her iki kavramın paylaştıkları özellik ise, toplumsal veya örgütsel kültür aracılığıyla aktarılma şeklindedir (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2001).

Normlar, kısa bir sürede oluşmaz ve genellikle kademeli bir şekilde gelişirler. Eğer yöneticiler ve grubun üyeleri normları oluşturmak için özel çabaları olursa normların oluşma süresi kısalmaktadır. Normlar, gruplar veya örgütler için belirli işlevleri yerine getirir. Bunlar (Şimşek, Akgemci ve Çelik, 2001):

- ✓ Sürekliliği sağlar.
- ✓ Davranışlar netliğe kavuşur.
- ✓ Üyelerin zarar görmesinin önüne geçilir.
- ✓ Örgütsel değerlerin oluşumunda kolaylık getirir.

#### 2.2.5.6. Hedefler

Birey-örgüt uyumuyla ilgili diğer bir kavram ise, üyelerinin ve örgütün ulaşmayı talep ettikleri hedefler, diğer bir ifade ile bireysel ve örgütsel hedefler arasındaki uyumdur. Örgütsel hedefler, yöneticilerin değer, misyon ve vizyonu konusunda bilgi verir (Özçelik, 2014). Hedeflerin uyumunun iki farklı boyutu vardır. Birincisi örgüt yöneticileri ve asları arasındaki dikey yönlü uyumdur. İkincisi ise, örgütteki bir üye ile diğer bütün üyelerin hedeflerini arasındaki yatay uyumdur (Vancouver ve Schmitt, 1991). Dikey yöndeki hedeflerin uyumu, üyenin işe yönelik tavrını doğrudan etkiler. Yatay yöndeki hedef uyumuysa, grup içinde bir harmoninin ve üyeler arasında sosyal uyumun oluşmasını sağlar (Özçelik, 2014).

### 2.2.5.7. Kişilik

Kişilik, bireyin kendi bakış açısına göre fizyolojik, zihinsel ve ruhsal özellikleri hakkında bilgi sahibi olmasıdır. Kişilik, kişinin kendisiyle ilgili değerlendirme yapması ve kendisi için doyum ve çıkar elde edeceği bir duruma kavuşmayı istemesidir. Bir kişinin başkalarına göre kişiliği ise, toplum içerisinde belli özellikleri ve rolleri göstermesidir (Eren, 2004). Üyelerin örgütsel yapıdaki rolleri ve görevleri ile kişilikleri arasında uyumun olması, hem işe yönelik tavırları üzerinde etkilidir hem de birey-örgüt uyumuna da doğrudan destek olmaktadır (Şimşek ve diğerleri, 2005).

### 2.2.6. Birey-örgüt uyum türleri

Farklı bakış açılarına göre birey-örgüt uyumu dört sınıfta incelenmektedir. Bunlar: bütünleştirici uyum, tamamlayıcı uyum, ihtiyaçlar-karşılananlar uyumu ve beklenen-kabiliyet uyumudur.

#### Bütünleştirici Uyum

Bütünleştirici uyum, üye ve örgütün temel nitelikleri arasında var olan ilişkiyi incelemektedir. Örgütsel özellikler şunlardır: örgütsel kültür, örgütsel iklim, örgütsel değerler, örgütsel hedefler ve normlar. Üyelerle ilgili özellikler şunlardır: bireysel değerler, bireysel hedefler, kişilik ve tutumlardır. Bütünleştirici uyum, bu iki gruptaki kavramlar arasında gerçekleşen benzerlik şeklinde açıklanmaktadır (Yıldırımbulut, 2006).

Bütünleştirici uyum bir üyenin kişisel özellikleriyle örgütsel yapıdaki diğer üyelerin özelliklerinin benzeşmesi olarak tanımlanmaktadır. Yapılan araştırmalara göre üyelerin, örgüte ait nitelikler veya örgütteki diğer üyeler ile benzer oldukları noktaları anladıklarında daha olumlu tavır ve davranış biçimleri gösterme eğiliminde oldukları saptanmıştır. Ayrıca bu benzer noktalar üyelerin daha yüksek iş uyumu,örgütsel

yapıdaki desteği hissetme, işe katılma, örgüte bağlılık ve iş performansı göstermelerine ve daha az işten ayrılma davranışı sergilediklerini ortaya koymuştur (Piasentin, 2007; akt: Ulutaş, 2010).

Değerler, kişilik ve hedefler bütünleştirici uyumun yoğunlaştığı üç temel özelliktir. Üyenin ve örgütün değerlerinin uygunluk düzeyi, birey-örgüt uyumu için önemlidir. Odaklanılan ikinci önemli unsur ise üyenin kişilik özellikleriyle örgütsel iklim arasında uyumdur. Hedeflerin uyumlu olması, bireysel hedefler ile örgüt yöneticileri veya örgüt liderlerinin hedefleri arasındaki uyumu temsil eder (Lu Zhan, 2008; akt: Ulutaş, 2010).

#### Tamamlayıcı Uyum

Örgütsel yapıya uygun olan bireyin seçilmesi, verimli ve örgütsel bağlılığı yüksek iş gücü oluşturma açısından kilit durumundaki bir unsurdur. Birey örgüt uyumu birey ve örgüt özellikleri birbirini tamamlamasıyla da oluşabilmektedir (Piasentin ve Chapman, 2007).

Tamamlayıcı uyum üyenin özelliklerinin örgütsel yapıda eksik olan durumları tamamlamasını ifade eder. Örneğin bir üyenin örgüte yararlı ve fonksiyonel becerisi varsa burada tamamlayıcı uyum var demektir yine bu uyuma göre örgüte ait ihtiyaçlar ve beklentiler ile bireye ait ihtiyaç beklentiler arasındaki ilişkide yer alan eksik yönlerin tamamlanması söz konusudur (Kurtpınar, 2011). Bu kavram örgütsel yapıda saptanan eksik yönleri tamamlamak için gereken niteliklere sahip bireylerin işe alımında uygulanmıştır (Piasentin, 2007; akt: Ulutaş, 2010).

#### İhtiyaçlar-karşılananlar uyum

İhtiyaçlar-karşılananlar uyumunun gerçekleşmesi için örgütün bireyin isteklerini, ihtiyaçlarını ve tercihlerini tatmin etmesi gerektiğini savunmaktadır (Ferratt, Enns ve

Prasad, 2004; akt: Ulutaş, 2010). İnsanlar ihtiyaçlarının giderilmesi ölçüsüne çevrelere uyum sağlamaktadırlar. Bu durum örgütlerin üyelerinin ihtiyaçlarını karşıladığında üyeler yüksek düzeyde iş doyumunu yaşayacaklarını ve daha üretken olabileceklerini açıklamaktadır (Piasentin, 2007; akt: Ulutaş, 2010).

İhtiyaçların karşılanmasına yönelik ortaya atılan teorilerin ortak noktası, bireylerin ihtiyaçlarının tatmin edilmesi durumunda bireylerin işe yönelik davranışlarının pozitif yönde gelişeceği şeklindedir (Kristof-Brown, Zimmerman ve .Johnson, 2005).

### Beklenen-kabiliyet uyumu

Beklenen kabiliyet uyumu, yapılacak işin gereklilikleri ile bireyin yeteneklerinin uyumunu ifade eder. Bireyin bilgi, beceri ve yeteneklerinin, yapılacak iş için istenenler ile uyumuna vurgu yapılır ( Scroggins, 2007).

Örgütler üyelerinin gelişimleri ve görevleri konusunda ihtiyaç hissettikleri finansal, fiziksel ve psikolojik ihtiyaçlara kaynaklık ederler. Örgüt bu uygulamayı yapmakla ihtiyaçlar-karşılananlar uyumunu gerçekleştirmiş olur. Benzer bir şekilde örgütsel yapılar, üyelerinden zaman, çaba, örgütsel bağlılık, bilgi, beceri ve kabiliyet açısından örgütlerine katkı sunmalarını beklerler. Üyeler, örgütler tarafından beklenen kabiliyetleri sergilediklerinde beklenen kabiliyet uyumu gerçekleşecektir (Güneşer, 2007). Bu uyum modeli,bireylerin yetenekleri ile örgütlerin üyelerinden bekledikleri özelliklerin uyum derecesini yansıtmaktadır (Piasentin, 2007; akt: Ulutaş, 2010).

### 2.2.7. Birey-örgüt uyum kuramları

#### Argyris'in birey ve örgüt bütünleşmesi kuramı

Örgütler karmaşık yapıları olan sistemlerdir. Örgütler farklı analiz seviyelerindeki insanların etkinliklerinin birleşmesi şeklinde gözlemlenmektedir. Çok

boyutlu karmaşık model olan örgütlerde; kişiler, küçük gruplar, normlar, değerler ve tutumlar gibi kavramların varlıklarını devam ettirirler. Bir model olarak örgüt aşağıdaki faktörleri yapısı içerisinde barındırmaktadır:

- 1) Bireysel ihtiyaçlar, tutumlar, değerler ve duygular
- 2) Grup cazibesi, hedefler, süreçler ve normlar
- 3) Güç, ödül ve cezalar, iletişim ve iş akışı hakkındaki örgütsel etkinlikler
- 4) İşten ayrılma, ilgi düzey düşüklüğü, örgütün yapısı içerisinde bölümler arasındaki uyumsuzluk ve güvensizlik.

Yukarıda bahsedilen ifadeler, birey örgüt bütünleşmesi ile ilgili sorunu anlamlandırmak için önem arz eden faktörlerdir (Argyis, 1964; akt: Ulutaş, 2010).

Örgütlerin farklı enerji kaynakları vardır. Bu kaynaklardan olan bireylerin psikolojik enerjilerini incelersek, bu enerji bireylerin psikolojik başarılarına artması veya azalmasıyla doğru orantılı olduğu varsayımı yapılabilir. Psikolojik deneyimlerin başarılı bir şekilde gerçekleşebilmesi için üç önemli unsur söz konusudur. İlk olarak örgüt üyeleri kendilerine değer vermeli ve yeteneklerini geliştirmenin yöntemlerini bulmalıdır. Bu yöntemlerin bulunması farkındalıklarını geliştirecek fırsatların oluşturulmasını ve bulunmasını ve onaylanmak için sürekli çaba gösterilmesini gerektirmektedir. İkinci olaraksa örgütsel yapılar üyelerine yakın hedefler belirleyebilecekleri, bu hedefleri gerçekleştirmek için gerekli yöntemlere karar verebilecekleri, bu yöntemleri örgütsel amaçlarla ilişkilendirebilecekleri, iş konusundaki mücadele seviyelerini devamlı bir şekilde arttırabilecekleri ve kendi çalışmalarını değerlendirebilecekleri fırsatları sunmalıdır. Sonuncusu ise toplum ve o toplumun kültürün bireyler ve örgütler üzerinde etkili olması muhtemeldir. Kültür, farklı bir ortama uyum süreci olarak bireylerini etkileyebilmektedir. Uyum sağlama sürecinin, ekonomik gelişme ve toplumsal norm ve değerler gibi farklı fonksiyonları vardır (Argyis, 1964; akt: Ulutaş, 2010).

### Schneider'in çekim-seçim-çekişme (asa) kuramı

Birey örgüt uyumu yaklaşımı büyük oranda Schneider'in 1987'de ortaya attığı Schneider'in Çekim-Seçim-Çekişme Kuramı teorisine dayandırılmaktadır. Teoriye göre dinamik bir şekilde birbirini izleyen üç süreç örgüt içindeki üyelere karar verir ve örgüt içerisindeki kültürel yapının oluşmasını sağlar (Schneider, Goldstein ve Smith, 1995; akt: Saraç, 2014). Bu kuramla asıl dikkat çekilmek istenen nokta üyenin örgütsel davranış üzerinde etkili olabileceğidir (Schneider, 1987).

Bireyler üyesi oldukları örgütsel yapıların tesadüfi seçilmiş üyeleri değildir çünkü bireyler benzer özellikleri gördükleri ve algıladıkları örgütsel yapıları çekici bulmaktadırlar. Eğer bir örgütsel yapı bireyle benzer özellikleri paylaştığını düşünüyorsa o bireyi seçer. Örgütün bir parçası olmakla birey (üye) için örgütsel sosyalleşme süreci başlamış demektir. Örgütsel sosyalleşme süreci neticesinde örgüt ile benzer özellikleri olan bireyler örgütün üyesi olmaya devam ederlerken aksi bir duruma inanan bireyler örgütü terk ederler. Bu sürecin sonunda örgütsel yapıda homojenlik ve kolektif davranış biçimi görülür ve bu da örgütün içsel yapısının oluşumunun temelini sağlar (Arbak ve Yeşilada, 2003). Bundan dolayı bu teoriye göre örgütsel yapı, teknoloji, süreçler ve kültür bu çevrenin ürünü olarak ortaya çıkar (Saraç, 2014). Çekim-Seçim-Çekişme kuramının merkezinde örgütsel amaçlar vardır. Örgütsel amaçlar ve bu amaçları gerçekleştirmeyi kolaylaştıracak süreçler, yapı ve örgütsel kültür, örgütün ilk yöneticisinin ve ilk üyelerinin kişisel özelliklerini yansıtır (Schneider ve diğerleri, 1995; akt: Saraç, 2014).

Kuramın çekim boyutunda bireyin kişilik özellikleri ve muhtemel örgütünün özelliklerinin uyum derecesi bireyin tercihinde etkilidir. Örgütlerin amaçları ve örgütsel yapı ile farklı kavramlar (yapı, süreç, kültür vb.) hakkındaki subjektif değerlendirmesi, farklı örgütlerin farklı bireyler tarafından seçilmesini sağlayacaktır. Kuramın diğer boyutu ise seçimdir. Bu boyutta örgütsel yapının özelliklerinin kendilerine uygun olduklarını düşünen bireyler yapmak istedikleri işi ve çalışmak istedikleri örgütü seçerler (Kristof-Brown, 2000). Örgüt kurucusunun özellikleri örgütsel kültür, süreç ve örgütsel yapı ile uyum sağlayan bireylerin işe alınması, bireylerin yüksek iş doyumu ve kariyer başarısı sağlama ve düşük stres yaşama ihtimali yüksek olur (Saraç, 2014).

Kuramın son boyutu olan çekişmede ise örgütle uyumlu olan bireyler örgütsel yapıda kalmaya devam ederler ve uyum sağlayamayan bireyler ise örgütten ayrılırlar. Alanyazındaki çalışmalara göre örgütle uyum sağlayan bireyler yüksek derecede örgütte kalma niyeti ve düşük derecede personel devir hızı göstereceklerdir (Chatman ve diğerleri, 1998).

#### Chatman'ın birey-örgüt uyum modeli

Chatman modelinde birey örgüt uyumu değerler açısından ele alınmaktadır. Bu modele göre bir örgütün üyesi olmanın bireylerdeki etkisi ve bireylerin üyesi oldukları örgütteki etkileri örgüt ve birey hakkındaki bilgilerin toplanmasıyla ön görülmektedir. Buradaki önemli nokta, üyelerin hangi durumları ve örgütün hangi durumları önemli gördüğüdür. Örgütler ve üyelerin sahip oldukları bakış açıları; yetenek, işin gereklilikleri, kişisel özellikler ve meslekler gibi kavramlar konusunda önemli olmasına rağmen, üyeler ve örgütler için kalıcı olan değerlerdir. Üyeler, kendi inanç ve amaçlarına göre belirledikleri bireysel değerleri insanın doğası gereği örgütün değerlerine tercih etmektedirler. Değerler, bireylerin çevresine uyumuna yardım eden ve bireylerin davranışlarında belirleyici bir etkiye sahip olan olgudur. Örgütteki değerler, bireylerin davranışlarını uyumunda ve örgütteki işlevler ve etkinliklerle ilgili normların oluşmasında etkilidir. Normların, örgüt için uygun görülen davranış biçimlerinin ortaya çıkmasında etkili olan değerlerle yakın ilişkileri vardır. Örgütsel normlar ve değerler bütün üyelerce paylaşılmasa bile aktif üyelerin çoğunluğu bu normları ve değerleri kabul eder. Güçlü örgütsel değerler birçok üye tarafından onaylanır ve paylaşılır. Birey-örgüt uyumu, bireylerin sahip oldukları değerler ve örgütlerin sahip oldukları norm ve değerlerin uyumluluğu olarak ifade edilmektedir. (Chatman, 1989).

#### Kristof-Brown'un birey-örgüt uyumu modeli

Bu modele göre, örgüt ve birey olmak üzere iki farklı taraflardan birinin diğerinin talep ve ihtiyaçlarını gidermesi durumunda veya örgüt ve bireyin birbirlerine



benzer temel özellikleri göstermeleri halinde birey-örgüt uyumu gerçekleşir (Kwantes, 2007; akt: Ulutaş, 2010).

Kristof tarafından birey örgüt uyumu bütünleştirici ve tamamlayıcı olmak üzere iki boyutta ele alınmıştır. Bütünleştirici uyum, bireyin kişisel özelliklerinin örgütsel olanlara benzediğinde gerçekleşir. Örgütsel özellikler: kültür, iklim, değerler, amaçlar ve normlardır. Kişisel özellikler ise; değerler, amaçlar, karakter ve tutumlardır. Tamamlayıcı uyumda iki boyuttan oluşur. Birinci boyutta, örgütler bireylerce talep edilen gelişme fırsatlarını ve işle ilgili ekonomik, fiziksel ve psikolojik kaynakları bireylere temin ederler ve bireylerden çaba, bağlılık, beceri ve yeteneklerini verimli bir şekilde sergilemelerini beklerler (Wang, Liu, ve Zhao, 2010).

Bu modele göre bireyler kendilerinin ihtiyaçlarını ve yeteneklerini, bu yetenekleri geliştirmek için örgütün kendilerine sağladıklarını veya örgüte özel beceri ve yetenek gereksinimleri ile kendilerinin sahip olduklarını karşılaştırabilmektedirler (Wingreen ve Blanton, 2007).

#### Cable ve Judge'ın birey-örgüt uyumu yaklaşımı

Bu yaklaşımda birey-örgüt uyumu, iş arayan bireyler ve örgütün mevcut çalışan üyeleri açısından incelenmiştir. İş arayan bireyler açısından incelendiğinde, örgütsel yapının nitelikleri ile bireylerin kendilerinin niteliklerinin birbirlerine uyumlu olduğunun anlaşılmasıyla birey-örgüt uyumu gerçekleşmektedir ve iş arayan bireyler bu uyumu yakaladıkları örgütü seçmektedirler. Çalışan üyeler açısından incelendiğinde, üyenin örgüt girişindeki ilk iş tecrübeleri irdelenir ve ardından üyenin uyum algısı ile ilgili öncüller ve ardılların üye tarafından incelenmeye devam edilmesi halinde birey-örgüt uyumu oluşur. Üye ve örgütü arasındaki değerler yönünden uyumun sağlanması olumlu bir iş ortamı sağlar ve bu durum üyenin örgütü ile ilgili uyum algısının önemini gösterir. Cable ve Judge, birey-örgüt uyumuna değerlerin uyumu olarak bakmışlar ve uyumun farklı belirleyicilerini de ele almalarıyla başka araştırmalara ışık tutmuşlardır. Özellikle iş arayan bireylerin örgütün üyesi olmalarının ardından oluşacak birey-örgüt

uyumunun nasıl olacağı konusunda öngörüle bulunmakta ve örgüt kültürü ve iş arayan bireylerin kişisel değerlerinin birbirlerini ne derecede etkiledikleri ile ilgili varsayımlar ortaya atılmaktadır. Çünkü, iş arayan bireyler, iş aradıkları süreçte uyumu hissetmekte ve uyumlu olduklarını düşündükleri örgütü seçmektedirler. Örgütün üyesi olduktan sonra, örgütsel sosyalleşme faaliyetlerinde yer alırlar ve bunun sonucunda kendi değerleri ve algıları etkilenebilmektedir. Cable ve Judge'ın, önem verdikleri başka bir noktaysa, örgütsel değerleri paylaşan üyelerin daha fazla örgütsel bağlılık ve memnuniyet hissetmeleri ve daha düşük iş terki ihtimalidir. Ayrıca, üyeler arasında daha güçlü ilişkilerin gelişmesi sayesinde birey-örgüt uyumu daha yüksek iş doyumunu sağlar. İyi bir örgütte çalışmayı isteyen bireyler, kendilerinin seçebildikleri örgütte olmaları halinde birey-örgüt uyumunu gerçekleştireceği belirtilmektedir (Cable ve Judge, 1996).

#### 2.2.8. Birey-örgüt uyumunu etkileyen faktörler

Birey-örgüt uyumunda etkili olan faktörlerin bazıları aşağıda verilmiştir (Ulutaş, 2010):

- ✓ Örgütsel kültür ve iklim,
- ✓ Kişilik,
- ✓ İletişim,
- ✓ Sosyal algılama,
- ✓ Liderlik,
- ✓ Bireycilik ve kolektivizm,
- ✓ Esneklik ve esnek çalışma saatleri,
- ✓ Karşılanamayan ihtiyaçlar ve motivasyon,
- ✓ Olumlu düşünme,
- ✓ Çalışanın statüsü,
- ✓ Örgütsel adalet,
- ✓ Örgütsel denetim,
- ✓ Bireye örgütü sevdirmeye

## 2.2.9. Örgütsel uyumu sağlama yolları

### 2.2.9.1. Örgütsel toplumsallaştırma

Birey herhangi bir kurumda işe girmeye karar vermeden önce o kurum ile ilgili ön öğrenmeler yaptığı varsayılmaktadır. Birey o kurumda işe başladıktan sonra deneme-yanılma ya da gözlem aracılığıyla o kurumsal yapıda nasıl davranılması gerektiğini öğrenmektedir (Baysal, 1996).

Örgütün yeni üyeleri, örgütsel değerler ve normlar hakkında bilgi sahibi olmadıkları için bunlara ters düşen davranışlar sergileyebilirler. Bundan dolayı örgütler, yeni üyelerine örgütsel kültürü öğretme ve uyumlarını sağlama amacıyla yardımcı olma çabasıdadırlar. Yeni üyelerin örgütsel kültürü öğrendikten sonra bunu diğer üyelere aktarma süreci ya da uyum sağlama süreci örgütsel sosyalleşme olarak adlandırılır. Bireyler toplumun bir parçası olarak yaşarken toplumsallaşıyorsa, bir örgüte dahil olduktan sonrada örgüt yönünden toplumsallaşmaktadır. Diğer bir ifadeyle, örgütsel yapı içerisindeki geçerli istedik ve istenmedik davranış biçimlerini, diğer mevcut üyelerle paylaşımda bulunarak iletişimlerini geliştirmeyi öğrenirler. Özellikle örgütteki mevcut tecrübeli üyelerin tutum ve davranışlarının gözlemlenmesi ve anlattıklarının dinlenmesi ile bu süreç sonlanır fakat bu yöntemler, örgütte sağlanan formal eğitimi, verilen kitap ve broşürleri önemsiz hale getirmez. Buna benzer formal etkinlikler ve tercürelü üyelerin gözlemlenmesi örgütsel sosyalleşme sürecini daha kolay hale getirmektedir (Özkalp ve Kırel, 2001).

Uyumla alakalı bir çok sorun yüz yüze iletişim ve etkileşim yoluyla çözüme kavuşturabilir. Toplumun, bireyin kişiliğini biçimlendirme yönü vardır. Bireyin başkasının bir sorununa şahit olması kendisinin ona göre daha az önemli olan sorununa hoşgörüle yaklaşmasını sağlar. Örgütsel toplumsallaştırma bir insan yetiştirme sürecidir ve örgüt üyelerinin kendileri için oluşturulmuş ortama uyum sağlamalarını hedefler. Toplumsallaştırma aşağıdaki varsayımlara dayanmaktadır (Başaran, 2004):

- Bireyler belirli bir kaygı düzeyiyle bir örgütte yer alırlar ve işlerini bu kaygıyla başlarlar. Örgütsel ilke ve kurallara uyum sağladıkları oranda ve işlerini yapabileceklerini anladıkça toplumsallaşırlar ve başlangıçta yaşadıkları kaygı azalır.
- Örgütsel yapının somut ortamının bir ürünü olarak toplumsallaştırma gerçeğe dayanır ve imgeleme değildir.
- Yeni üyelerin örgütteki etkisizleşme durumları üzerinde önemli oranda etkileri vardır. Üyelerin örgütsel sosyalleşmesi(örgütsel toplumlaşması), örgütün etkili olmasını geliştirmek için bir zorunluluktur.

#### 2.2.9.2. İşlemsel koşullanma

İşlemsel koşullanma, üyenin ödül elde etmek veya cezadan kaçmak maksadıyla gösterdiği tepkiyi öğrenmesi varsayımına dayanır. Bu kavrama araç olarak ödül ve ceza kullanılması nedeniyle "İşlemsel Koşullanma"; öğrenmenin sonucunda tatmin edici ürün oluştuğu içinse "Edimsel Koşullanma" denilmektedir. İşlemsel koşullanmaya göre üyeye gelen bir uyarana karşı gösterdiği tepkisi amacına ulaşmak için bir araçtır. Çevre, üyenin tepkisini etkileyerek amacını ulaşmasına pekiştirir. Üyenin amaca ulaşabilmesi yani istendik davranışı sergilemesi, pekiştirildiği durumda örgüte uyumunu kolaylaştırmaktadır. Örgüt yönetimi dört farklı şekilde üyenin uyumunu sağlmasına ortam sağlar (Başaran, 2004).

1. Olumlu pekiştirme: Üyenin istendik tepkiyi gösterdiğinde bu tepkiyi kalıcı hale getirmek için kendisine pekiştirme araçları uygulanmalıdır. Örneğin: yükselmek, övülmek, tanınmak, para vb.
2. Kaçınmayı Öğrenme: Üyelerin uyumlarında olumsuz etkilerden kaçınmalarını öğrenmeleri amacıyla kendilerine uyarıcı tepkiler göstermek gerekebilir.
3. Köreltme: Üyeyi olumsuz davranışlar sergilemeye iten nedenleri ortadan kaldırmak için bu davranışların pekiştirilmemesi gerekmektedir.
4. Ceza: Üyeyi olumsuz davranışlar sergilediğinde cezalandırmak yararlı olabilir. Ceza doğru yerde doğru bir zamanlamayla doğru bir biçimde verildiğinde istenmedik

davranışların sergilenmesini durdurabilir fakat istenmedik davranışlar unutulmuş değildir.

#### 2.2.9.3. Etkileşim çözümlenmesi

Etkileşim çözümlenmesi, insan davranışlarını anlama yöntemidir. Etkileşim çözümlenmesinin hedefi, insanın çevresiyle yaşadığı etkileşimi çözümlyerek kişiliğini tanımak ve etkileşimin kalitesini geliştirmektir. Etkileşim sürecinin öznelere, etkiyi oluşturan birey ve bu etkiye cevap veren bireydir. Etkileşim çözümlenmesi ise, uyum konusunda olumsuzluk olsun veya olmasın bir bireye uygulanabilecek bir yöntemdir. Etkileşim çözümlenmesi, bireylerin ilişkilerinde kişiliklerini nasıl kullandıklarını incelemektedir. Bireylerin yaşantılarındaki davranışlarının ve bunlara karşı gösterilen davranışların yani etki ve tepkilerin incelenmesidir ve bireylerin ilişkilerindeki olumsuz yanların giderilmesinde kullanılmaktadır (Başaran, 2004).

#### 2.2.9.4. Örgütsel danışma

Danışma, örgütteki bir problemin üye üzerinde neden olduğu zorlamayı veya uyumsuzluğu en alt seviyeye indirebilmek için üyeye birlikte problemi tartışmaktır. Danışma; üyeye bilgi veya beceri edindirmekten ziyade, üyenin tutumlarında değişiklik oluşturmak için gerekli bir yöntemdir. Danışma yönteminin amacı aşağıdaki durumlarda yardımcı olmaktır:

- ✓ Üyenin yaşadığı problemin sebeplerini tanınması,
- ✓ Problemin niteliğinin, etkisinin ve boyutlarının kavranması,
- ✓ Üyenin kendisini tanınmasına ve çözüm yollarını görebilmesi.

Danışma, üyenin problemlerine hazır çözüm yolları bulma anlamını taşımaz. Üye yaşadığı kişisel veya örgütsel problemleri kendi başına çözebildiği zaman yeterliliği ve iş konusundaki edimleri yükselir (Hartmann, 2004; akt. Aykut, 2007).

Üyenin, yaşadığı ciddi problemleri duygusal açıdan gerilim hissetmeden her zaman akılcı bir şekilde çözebilmesi beklenemez. Üyeye, bu duygusal gerilimin üstesinden gelebilmesi için yardım edilmelidir. Danışmada karşılıklı iletişim söz konusudur. Üyenin yaşadığı problem, danışmanla karşılıklı olarak tartışılmalı, yorumlanmalı ve belirli bir yargıya varılmalıdır. Bunları başarabilmek için danışan ve danışman arasında aynı anlamdaşlığın oluşabileceği ve elverişli bir iletişimin olması şarttır. Danışma, danışanın yani üyenin problemi ile ilgili çözüm yollarını görebilmesine destek olmaktır. Bu destek ne kadar iyi sağlanırsa üyede oluşan duygusal gerilim, üyeyi yıkıma uğratmayacak ve üyede kaygı oluşturmayacaktır ve üyenin çözüm için harekete geçmesini engellemeyecek bir seviyeye inecektir (Başaran, 2004).

#### 2.2.9.5. Duyarlılık eğitimi

Duyarlılık eğitiminde örgütteki üyeler serbest ve açık bir ortamda toplanırlar ve birbirleriyle yaşadıkları etkileşimler profesyonel davranış bilimcisi yönetiminde tartışılmaktadır (Özkalp ve Kirel, 2001).

Bir küme çalışması olan duyarlılık eğitiminin sağladığı yararlar şunlardır (Başaran, 2004):

- ✓ Üyeler, bir küme içinde kendilerini ve diğer üyeleri tanırlar.
- ✓ Diğer üyelerin sorunlarına karşı duyarlı olmayı öğrenirler.
- ✓ Eleştirilere ve diğerlerine karşı hoşgörü geliştirirler.
- ✓ Üyenin etkili bir küme üyeliği oluşturmasını sağlar.
- ✓ Üyeler küme halindeyken duyarlı olmayı, diğerlerine yardım etmeyi ve üyelerin kendilerini ve çevrelerini anlamlandırmasını öğrenmesini sağlar.

### 2.2.10. Birey örgüt uyumunun sonuçları

Birey-örgüt uyumuna ilişkin araştırmalarda vurgu yapılan nokta, örgütsel kültüre uygun bireylerin işe alınması gerektiğidir. Üyenin kişisel değerleri ile örgütün değerleri uyumlu olduğunda güçlü bir birey-örgüt uyumu oluşmaktadır. Güçlü birey-örgüt uyumu, iş doyumunda, örgütsel bağlılıkta, çalışmaya ayrılan zaman diliminde, grupsal uyumda ve iş için gösterilen bireysel çabalarında artışla ve üye devrinde ve üyelerin işi terk etme niyetlerinde azalmayla sonuçlanmaktadır (Trouba, 2007; akt. Koca, 2013).

Birey örgüt uyum düzeyi yüksek olduğunda üyeleri için psikolojik ve duygusal açıdan güvenilir bir ortam ve anlamlı iş olanakları oluşur. Bu durum örgüt üyelerinin işe adanmışlık seviyelerinin artmasını sağlayacaktır. İşe adanmışlık seviyelerini yüksek olan üyeler, kendilerini işlerine duygusal, fiziksel ve zihinsel açılarından vereceklerdir ve bu durum üyelerin bireysel performans seviyelerinde önemli değişme ve gelişmelere olumlu katkı sunacağı söylenebilir (Kurtpınar, 2011).

Birey örgüt uyumunun sağlanması önemli sonuçları doğurmaktadır. Bu sonuçlar iki başlıkta incelenebilir (Özcan, 2010):

- ✓ *Etkinliğin sağlanması:* Birey üyesi olduğu örgütsel yapı ile uyum sağladığında örgütsel bağlılığı artar ve ortak bireysel ve örgütsel amaçlar oluşmaya başlar. Üyeler örgütsel amaçlar çerçevesinde davrandıklarında etkinlik sağlanır ve üyelerden maksimum seviyede faydalanılır. Örgütün varlığın devam etmesi, üyelerinin örgütsel kurallara riayet etmesiyle mümkün olur. Eğer üye kişisel özellikleriyle yer aldığı sosyal yapıyla bir bağ oluşturursa grupsal normlara uyma konusunda sorun yaşamaz ve bu durum yönetimin etkinliğinin artmasını sağlar.
- ✓ *Grup Bütünlüğün Sürekliliği:* Bir örgütsel yapının sürekliliği, belli bir grupça destek görmesine bağlıdır. Eğer üyelerinin çoğunluğu örgüt içerisindeki ilişkilerden oluşan işletmenin sosyal yapısını kabul etmezse bu örgütsel yapının varlığının devam etmesi mümkün olmayacaktır. Örgütsel yapı ile üyelerinin uyumlu olması halinde yönetsel birlik ve işletme yönünden işlevsel

devamlılık oluşacaktır. Grupları meydana getiren üyeler değiştikçe birey-örgüt uyumu sağlanmaya devam eder.

Chatman, örgüte giriş sürecindeki yüksek düzey birey- örgüt uyumunu iş doyumunu ve işte kalma süresiyle olumlu sonuç gösterdiğini ve işten ayrılma niyeti ile olumsuz sonuç gösterdiğini ispatlamıştır (Chatman, 1991). Kültürel uyum ile örgütsel bağlılık ve iş doyumunu arasındaki ilişkiyle ilgili araştırmalara göre, yüksek örgütsel bağlılık ve iş doyumunu yaşayan üyelerin büyük oranda örgütsel kültüre uyum gösterdikleri; zayıf örgütsel bağlılık ve iş doyumunu yaşayan üyelerin ise örgütsel kültüre yeterli uyum gösteremedikleri söylenebilir (Argun, 2007).

Güçlü bir kültürün oluşturulması veya devamlılığının sağlanmasının istenmesi iki önemli varsayıma dayanmaktadır. Birincisi dışsal bir uyumla ilgilidir ve bireyin kişisel değerleri örgüt içerisinde kendisinin davranışlarını doğrudan etkilemektedir. İkincisi ise içsel bir uyumla ilgilidir ve üyenin kişisel değerleri diğer üyelerin değerleri veya örgütsel değerler ile uyum sağladığında olumlu sonuçlar vermektedir. Üyeler ve yöneticilerin değerlerindeki uyumun, iş doyumunu ve örgütsel bağlılıkla aralarında anlamlı ilişki olduğu tespit edilmiştir (Sagnak, 2004). Birçok araştırmaya göre uyum sağlamış üyelerin örgütsel bağlılık (Argun, 2007), iş doyumunu ve performans konusunda artışlar yaşadığı ortaya konulmuştur (Eren, 2004).

Bireysel değerler ve örgütsel değerlerde uyum oluştuğunda üyeler örgütleri hakkında daha olumlu düşüncelere sahip olmaya başlayacaklar ve örgütlerini talep ve gereksinimlerinin giderildiği bir yapı olarak algılayacaklardır. Bu sayede üyelerin performansları yükselmeye başlayacaktır (Kurtpınar, 2011). Üyelerin; örgütsel değerleri yadırgama, benimsememe ve reddetme durumlarında çatışma ve işgören devri gibi olumsuz sonuçlar oluşmakta ve bu durum üye ve örgütü olumsuz bir şekilde etkilemektedir (Ulutaş, 2010).

Trouba örgüte uyumlu olan bireyin temin edilmesinin önemine vurgu yapmaktadır. Birey-örgüt uyumu, bireyin kişisel özellikleriyle örgütsel değerler birbirine uyum sağladığında gerçekleşmektedir. Bu durumdan olumlu etkilenen örgütlerde stratejik bir üstünlük meydana gelir (Ulutaş, 2010).



### 2.2.11. Birey-örgüt uyumsuzluğunun sonuçları

*Stres:* Birçok araştırmaya göre, yüksek düzeydeki birey-örgüt uyumu stresin daha düşük düzeylerde olmasını etkilemektedir. Vilela ve diğerleri, yaptıkları araştırmada daha yüksek stres seviyeleri ve işi terk etme niyeti ve daha zayıf iş tutumu konusunda birey-örgüt uyumunun etkili olabileceğini ve olumsuz durumların örgüt yararı için kullanılabilirliğinin üstünde durmuşlardır (Çetinkaya, 2016).

*Çatışma, İşgören Devri:* Örgütsel çatışma, en az iki üye veya grup arasında statü, amaç, değerler ve algı farklılıkları olmak üzere farklı nedenlerden dolayı uyuşmazlık yaşanması durumudur. Çatışması uzun süre devam etmesi örgütsel yapıda birçok soruna sebep olacağına dolayı çözüm yöntemleri devreye sokulmalı ve çatışmaya çözüm bulunmalıdır (Şimşek ve diğerleri, 2001). Çatışma, moral seviyesini düşürür, örgüt içerisinde kutuplaşmalara neden olur, güvensiz bir ortam yaratır, verimliliği azaltır ve işgören (üye) devir hızını da arttırır (Genç, 2007). Birey-örgüt uyumu ve işgören devri kavramı arasında da pozitif bir ilişki vardır (Yahyagil, 2005).

*Yabancılaşma, Devamsızlık, Umursamazlık, İşten Çıkma/Çıkarılma:* Birey-örgüt uyumsuzluğundan dolayı, üye örgüte karşı yabancılaşır, devamsızlık oranı artar, umursamazlık tutumu gelişir ve ya örgütü kendisi terk eder ya da örgüt tarafından işinden çıkarılır (Ulutaş, 2010).

### 2.3. Örgütsel Sosyalleşme ve İş Çevresine Uyum Arasındaki İlişki

Örgütler, kendi kuralları olan fakat aynı zamanda üyelerinin kendi özelliklerini de gösterdikleri sosyal sistemlerdir (Çalık, 2006). Yeni bir örgütsel yapıya dahil olan üyelerinin o yapıya alışma dönemine, önceki çalışma ortamlarında edindikleri davranış biçimlerinden uzaklaşma dönemi denilebilir (Adkins, 1995; akt. Yıldız, 2012). Bu dönem içerisinde örgütün değerleri ve üyelerin değerlerinin özdeşleşmesi için çaba harcanır (Çelik, 1998).

Örgüt ve birey arasındaki beklentilerin giderilebilmesi amacıyla örgütün yeni üyelerinin örgütsel değerleri, amaçları ve kuralları öğrenmesi, yani sosyalleşmesi

gerekir. Göreve yeni başlayan üyelerin, çalışma hayatına uyum göstermesi karmaşık bir süreci kapsar ve üyelerin tutumları bütün örgütsel yapılar için gayet önemli bir olgudur. Yeni mezun olan bir bireyin mesleğine ve üyesi olduğu örgüte uyum göstermesi zor bir geçiş dönemi yaşayacağı anlamına gelmektedir. Örgütsel yapılar, bu geçiş dönemi boyunca üyenin uyum göstermesini tesadüfi deneyimlere teslim etmeden belirli bir planı olan farklı eğitim programları uygulayarak başarılı bir şekilde sonuçlandırmak için gayret sarf ederler (Çalık, 2006).

Sosyalleşme olarak kavramsallaştırılan bu uyum süreci, yeni üyenin örgütünün içinden bir üyesi olmasına yardım eden bir değişim sürecidir. Öğretmenin sosyalleşmesi, öğretmenin göstereceği bütün değişiklikleri ifade eder. Öğretmenin yeni örgütünde, yani yeni okulundaki örgütsel sosyalleşmesi, okulun üyeleri olan diğer öğretmenlerle ve yöneticileriyle girdikleri etkileşimler sonucu oluşan davranış ve tutumlardır. Örgütsel sosyalleşme süreci, öğretmenin örgütün yeni üyesi olduğu dönemlerde mesleğine yeni başladığında sonlanmaz. Öğretmenler, sürekli bir değişim süreci yaşamalıdır, yeni sorumluluklar üstlenmelidir ve mesleki anlamda ilerleyebilmek için uğraşmalıdır. Bundan dolayı, örgütsel sosyalleşme öğretmenin çalışma hayatında süreklilik göstermektedir (Güçlü, 2004).

Örgütsel sosyalleşme, üyenin mesleğinde nasıl çalışması gerektiğini değil, o örgütsel yapıda kabul gören davranış biçimlerini de öğrendiği bir süreçtir. Bu sayede, üyenin örgütsel sosyalleşmesi ile ilgili yapılacak bir değerlendirme, onun örgüte uyum sağlama seviyesini ortaya çıkaracaktır. Bir örgütteki üyelerin örgütsel sosyalleşme durumlarının saptanması hem yeni üyelerin hem de mevcut üyelerin örgütsel sosyalleşmelerinin değerlendirilmesiyle ortaya konur (Taormina, 2004).

Üyenin örgütsel tutum ve değerleri öğrendiği örgütsel sosyalleşme süreci, muhtemel çatışmaları ve uyumsuzlukları azaltacağı beklenir. Üyelerin; örgütsel bağlılıkları, performansları, iş çevresine uyumları örgütsel sosyalleşme ile doğru orantılıdır. Başarılı bir örgütsel sosyalleşme, üyelerin iş doyumunu, örgütte kalma isteğini, örgütsel bağlılığını, başarısını ve uyumunu arttıracak ve stresini azaltacaktır (Nelson ve Quick, 1997; akt. Yıldız, 2012). Ancak, başarısız örgütsel sosyalleşme sonucunda, üyeler örgütte çatışmalar, motivasyon düşüklüğü ve buna bağlı performans kaybı yaşayacaklardır. Bu olumsuz durumlardan hem üyeler hem de örgüt zarara

uğrayacaktır. Ayrıca, başarısız sosyalleşme sonucu muhtemel yaşanacak bu durumlar, örgütsel sosyalleşme sürecinin örgüt ve üye için önemini ortaya koymaktadır (Balcı, 2000).

Birey-örgüt uyumu, örgüte ait değerler ile üyeye ait değerlerin örüntülerinin uyumu şeklinde ifade edilebilir. Birey-örgüt uyumu, üyenin tutum ve davranışlarını etkileyen bireysel değerlerin, bir parçası olduğu örgütün değerleriyle karşılaştığı zaman ortaya çıkan içeriğe ve örüntüye vurgu yapmaktadır. Başka bir ifadeyle, birey-örgüt uyumunun odak noktası, üyenin bireysel değerleri ve örgütün değerlerinin etkileşimde bulunmasının üyenin bireysel davranış ve tutumlarında meydana getirdiği etkidir (Chatman, 1989).

Birey-örgüt uyum düzeyi yüksek olduğunda, üyelerin memnuniyet, örgüte bağlılık ve verimlilik düzeylerinde artış görülecektir (Bright, 2007). Mümkün olan en yüksek seviyede birey-örgüt uyumuna erişmek ve üyeyi örgüte bağlı ve esnek bir ortamda tutmak, rekabetlerle dolu iş hayatında canlı durabilmek için önem taşımaktadır (Kristof, 1996).

Örgütsel uyumu sağlamış üyeler, yüksek seviyede performans gösterirler, iş devamsızlıkları azalır, örgütte kalmaya devam ederler ve yüksek iş ahlakı elde etmek için çabalarlar (Tahiroğlu, 2003). Üye ve yönetici değerleri uyumu ile iş doyumunu ve örgüte bağlılık arasında anlamlı ilişki olduğu belirlenmiştir (Sağnak, 2004). Yapılan birçok araştırma, birey-örgüt uyumu ile örgütsel bağlılık (Argun, 2007) ve iş doyumunu ve performans kavramları arasında pozitif bir ilişki olduğunu ortaya koymaktadır (Eren, 2004).

Üyeler ve örgütleri arasında değerleri açısından uyum olduğunda ve üyelerin taleplerinin karşılandığında, üyelerin performans seviyelerinde artış meydana gelecektir (Kurtpınar, 2011). Yüksek düzey birey-örgüt uyumunun, iş doyumunu ve işte kalma süresini arttırdığı ve iş terki niyetini azalttığı ispatlanmıştır (Chatman, 1991).

Bireyler, üyesi oldukları örgütsel yapılara dahil oldukları öncelikle alışma dönemi veya geçiş dönemi diye bilinen örgütsel sosyalleşme sürecinden geçerler. Bu süreçte üyelerden örgütle ilgili kültür, inançlar, normlar, değerler, kurallar, çalışma şartları, kurum içi hiyerarşik ilişkiler gibi birçok konuda bilgi sahibi olması ve bu bilgiler ışığında davranış biçimleri geliştirmesi ve örgütsel birçok kavramı içeren örgüt

kültürünü benimsemesi beklenir. Bu süreçte üye yalnız bırakılmaz, örgütsel sosyalleşmesini kolaylaştıracak ve daha yararlı olması sağlayacak bilimsel temele dayanan etkinlikler uygulanırsa üyenin örgütsel yapıdaki ilk zamanları olan örgütsel sosyalleşme sürecini daha hızlı, daha kolay ve daha verimli bir şekilde geçirmesi amacına ulaşılması umulur. Bu süreci başarılı olarak atlatan üyelerin iş çevresine daha rahat uyum sağladıkları söylenebilir. İş çevresine uyum düzeyi yüksek olan üyelerinse örgütler ilgili örgütsel bağlılık, iş doyumu, işten ayrılma niyeti, çalışan devri gibi birçok konuda olumlu tutum göstermeleri ihtimali artmaktadır. Bu nedenlerden dolayı, örgütlerin, üyelerinin örgütsel sosyalleşme sürecini verimli geçirmelerini sağlayarak onların iş çevresine uyum algılarının yüksek olmasını sağlamaları hem üyeleri hem de kendileri için yarar olacaktır.

#### 2.4. İlgili araştırmalar

Bu bölümde örgütsel sosyalleşme ve iş çevresine uyum düzeyleri ile ilgili yurt içi ve yurt dışında yapılan bazı araştırmalar yer almaktadır.

##### 2.4.1. Yurt içinde yapılan araştırmalar

###### 2.4.1.1. Örgütsel sosyalleşme ile ilgili araştırmalar

Çelik (1998) tarafından yapılan Alan Dışından Gelen Sınıf Öğretmenlerinin Örgütsel Sosyalleşmesi isimli araştırmanın amacı, alan dışından ilköğretime öğretmen olarak atanan aday sınıf öğretmenlerinin örgütsel sosyalleşme sürecinde yaşadıkları sorunları belirlemektir. Araştırmaya göre, aday sınıf öğretmenleri için hazırlanan hizmet içi eğitimlerin yetersiz olduğu ve aday sınıf öğretmenlerinin üyesi oldukları okullarla bütünleşmelerinin orta düzey olduğu bulunmuştur. Araştırmaya katılan öğretmenlerin

örgütsel sosyalleşmelerinin uzun vadede kariyer planlamasına ve yönetimine ihtiyaç duydukları vurgulanmıştır.

Kartal (2003) tarafından yapılan İlköğretim Okullarında Yönetici ve Öğretmenlerin Örgütsel Sosyalleşme Düzeyleri isimli araştırmada, ilköğretim okulu yöneticileri ve öğretmenlerinin örgütsel sosyalleşme düzeyleri motivasyon, bağlılık, iş doyumunu ve kabullenme boyutlarında incelenmiştir. Araştırmanın sonucunda, görev açısından iş doyumunu boyutunda okul yöneticileri ve öğretmenler arasında yöneticiler lehine anlamlı bir fark bulunmakta ama bağlılık, motivasyon ve kabullenme boyutları açısından anlamlı bir fark bulunmamaktadır. Cinsiyet değişkeni bütün boyutlarda anlamlı bir fark oluşturmamıştır. Branşa değişkenine göre ise, sınıf öğretmenleri lehine kabullenme, motivasyon ve bağlılık boyutları açısından anlamlı farklılık gözlemlenmiştir.

Özkan (2005) tarafından yapılan Örgütsel Sosyalleşme Sürecinin Öğretmenlerin Örgüte Bağlılıklarına Etkisi isimli araştırmada, öğretmenlerin örgütsel sosyalleşmelerinin örgütsel bağlılıkları üzerindeki etkisi saptanmaya çalışılmıştır. Örgütsel sosyalleşme alt boyutlarından sosyal bütünleşme ve rol açıklığı ile örgütsel bağlılığın uyum alt boyutu arasında olumsuz bir ilişki bulunmuştur. Öğretmenlerin örgütsel sosyalleşme algılarında ise, örgütsel sosyalleşmenin uyum alt boyutunun örgütsel bağlılığa etkisinde cinsiyet ve mezun olunan kurum değişkenleri anlamlı bir farklılaşmaya sebep olmuştur.

Kuşdemir (2005) tarafından yapılan İlköğretim Okulu Müdürlerinin Öğretmenlerin Örgütsel Sosyalleşme Sürecinde Sosyalleştirme Stratejilerini Kullanma Becerileri isimli araştırmada, okul müdürlerinin kendi değerlendirmelerine göre örgütsel sosyalleştirme stratejilerini kullanma becerilerinin her zaman düzeyinde olduğu belirlenmiştir. Araştırmada yer alan öğretmenlere göre ise, okul müdürlerinin örgütsel sosyalleştirme stratejilerini kullanma becerilerinin düzeyi sık sık olarak belirtilmiştir. Araştırmada yer alan okul müdürleri ve öğretmenlerin, ilköğretim okulu müdürlerinin öğretmenlerin örgütsel sosyalleşme sürecinde sosyalleştirme stratejilerini kullanma becerileri hakkındaki görüşlerinde anlamlı farklılıklar vardır.

Çapar (2007) tarafından yapılan İlköğretim Okulu Sınıf ve Branş Öğretmenlerinin Örgütsel Sosyalleşme Düzeyleri isimli araştırmada, ilköğretim okulu

sınıf ve branş öğretmenlerinin örgütsel sosyalleşme düzeylerine ile ilgili görüşlerinin olumlu yönde olduğu belirlenmiştir. Sınıf ve branş öğretmenlerinin örgütsel sosyalleşme algılarında yaş, kıdem ve göre değişkenleri açısından anlamlı farklılıklar bulunmuşken, cinsiyet ve medeni durum değişkenleri açısından anlamlı farklılıklar bulunamamıştır.

Garip (2009) tarafından yapılan Okul Yöneticilerinin, Göreve Yeni Başlayan Öğretmenlerin Örgütsel Sosyalleşme Sürecinde, Sosyalleştirme Stratejilerini Kullanma Düzeylerinin İncelenmesi isimli araştırmada, okul yöneticilerinin örgütsel sosyalleşme sürecinde sosyalleştirme stratejilerini kullanma düzeyleri ile ilgili öğretmen algıları arasında alt boyutlardan liderlik ve gelişme fırsatları yönünden ve toplamda erkek öğretmenler lehine anlamlı farklılıklar bulunmuştur. Okul yöneticilerinin sosyalleştirme stratejilerini kullanma düzeylerine ilişkin öğretmen algıları arasında alt boyutlardan geliştirme fırsatları yönünden lise ve dengi okullarda çalışan öğretmenlerin lehine; alt boyutlardan liderlik ve bilgilendirme yönünden ve testin toplamında okulun bulunduğu yerleşim yeri değişkeni açısından anlamlı farklılıklar belirlenmiştir.

Öğretir (2013) tarafından yapılan İlköğretim Okullarında Görev Yapan Öğretmenlerin Örgütsel Sosyalleşme Düzeyleri isimli araştırmada, bulgulara göre motivasyon, bağlılık, iş doyum ve kabullenme alt boyutların yönünden örgütsel sosyalleşme düzeylerinin yüksek olduğu tespit edilmiştir. Öğretmenlerin örgütsel sosyalleşme düzeylerinin araştırma değişkenlerinden kıdem ve mezuniyet durumu değişkenlerine göre anlamlı farklılıklar vardır. Tüm alt boyutlar açısından kıdemin artmasıyla öğretmenlerin örgütsel sosyalleşme düzeylerinin arttığı ve eğitim düzeyi arttıkça da öğretmenlerin örgütsel sosyalleşme düzeylerinin azaldığı gözlemlenmiştir.

#### 2.4.1.2. İş çevresine uyum ile ilgili araştırmalar

Turunç ve Çelik (2012) tarafından yapılan İş Tatmini-Kişi Örgüt Uyumu ve Amire Güven- Kişi-Örgüt Uyumu İlişkisinde Dağıtım Adaletinin Düzenleyici Rolü isimli araştırmada, birey-örgüt uyumu ile iş tatmini ve amire güven duyma kavramları

arasındaki ilişki incelenmiştir. Yapılan analiz sonuçlarına göre, dağıtım adaletinin hem iş tatmini ve birey-örgüt uyumu hem de amire güven duyma ile birey-örgüt uyumu arasındaki ilişkilerde düzenleyici etkisi olduğu belirlenmiştir.

Öztop ve Vurgun (2011) tarafından yapılan Yönetim ve Örgüt Kültüründe Değerlerin Önemi isimli araştırmada, insanların davranış biçimlerine etki eden bireysel değerler, örgütsel kültürü oluşturan ve örgüt içerisindeki faaliyetlere yön veren örgütsel değerler incelenmiştir. Örgütteki değerlerle ilgili yönelimler; grupsal davranış, iletişim biçimleri, etkin liderlik ve karar verme gibi birtakım örgüte ait süreçleri etkilemektedir. Değerler; üyelerin kişilik, tutum, algı ve motivasyon durumlarını anlamayabilme konusunda temel oluştururlar. Bundan dolayı, örgütsel değerler ile üyelerin örgüte bağlılığı, iş tatmini ve bunların sonucu olarak da örgütteki başarı arasında güçlü bir ilişki vardır.

Kurtpınar (2011) tarafından yapılan, Birey-Örgüt Uyumunun Bireysel Performans Üzerindeki Etkisinde Kişilik Özellikler ve İşe Adanmışlığın Rolü isimli araştırmada, birey-örgüt uyumu türlerinden bütünleyici ve tamamlayıcı uyumu ile işten ayrılma niyeti, örgütsel vatandaşlık davranışı, performans değişkenleri arasındaki ilişkilerde işe adanmışlık değişkeninin bütünüyle bir ara değişken olduğu sonucu elde edilmiştir. Ayrıca, birey-örgüt uyumunun iş adanmışlığa etkisinde açık kişilik özelliğinin düzenleyici rol oynadığı ve dışadönük kişilik özelliğinin bu değişkenlerle arasında anlamlı bir ilişki olmadığı sonucuna varılmıştır.

Özçelik (2011) tarafından yapılan Kişi Örgüt Uyumunu ve Etik İklimin Hastaneye Bağlılığa Etkisi: Hemşireler Üzerinde Bir Araştırma isimli araştırmada; katılımcı olan hemşirelerin etik iklim algılarının orta düzeyde olduğu, kişi-örgüt uyumu ve örgütsel bağlılık düzeyinde oldukları, kişi-örgüt uyum seviyelerinin örgütsel bağlılık düzeyleri üzerinde etkili olmadığı, hemşirelerin etik iklim algıları ile duygusal bağlılık ve normatif bağlılık düzeyleri arasında pozitif yönlü bir ilişkinin olduğu sonuçları elde edilmiştir.

Ulutaş (2010) tarafından yapılan Birey-Örgüt Uyumunu Kuramı ve Dalaman Havalimanı Çalışanları Üzerine Bir Alan Araştırması isimli araştırmada, araştırmaya dahil edilen işletmelerdeki üyelerin birey-örgüt uyumlarının iş doyumu, örgütsel bağlılık, verimlilik, iş stresi ve çatışma kavramlarıyla ilişki düzeyleri incelenmiştir.

Örgüte uyum sağlayan üyelerin iş tatminlerinin, verimliliklerinin ve örgütsel bağlılıklarının yüksek düzeyde olacağı sonucu elde edilmiştir. Elde edilen sonuçlardan bir diğeri ise, örgütlerde uyum sorunu yaşanmasını strese sebep olacağı ve bunun sonucunda da örgütlerin stresten kaynaklanan olumsuz durumları yaşayacağıdır. Çatışma kavramının, birey-örgüt uyumunda olumsuz etkisinin olduğu ve yüksek düzeyde çatışma yaşanan örgütsel yapılarda uyum seviyesinin düşük olacağı belirtilmiştir.

Yahyagil, (2005) tarafından yapılan Birey ve Organizasyon Uyumu ve Çalışanların İş Tutumlarına Etkisi isimli araştırmada, uyum düzeyinin yüksek olması ve üyelerin iş doyum algıları arasında güçlü ve olumlu yönde bir ilişkinin olduğu bulunmuştur.

#### 2.4.2. Yurt dışında yapılan araştırmalar

##### 2.4.2.1. Örgütsel sosyalleşme ile ilgili araştırmalar

Bengtson, Zepeda ve Parylo (2013) tarafından yapılan araştırmada, örgütsel sosyalleşme süreçlerinde başarı sağlanmasının okul müdürlerinin de başarılı olmasında olumlu etkisinin olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Kuzmic (1994) tarafından yapılan araştırmada, mesleğine yeni başlayan öğretmenin bir yıllık çalışmasının sonunda öğretim yöntemini ve yeteneklerini, bu özelliklerini örgütsel çevrede nasıl değerlendirdiğini ve nasıl bir şekilde oluşturduğunu incelemek amaçlanmıştır. Araştırmada tek bir öğretmenin öğretim ve öğretim dışı etkinlikleri, günlük çalışmalarını nasıl yaptığı ve öğrenci ve diğer öğretmenlerle olan ilişkisi gözlemlenmiştir. Öğretme eğitimi programlarının örgütsel kültür seviyesiyle ilgili bilgileri içermesi gerektiği bulgular sonucu ortaya çıkmıştır. Buna ek olarak,



öğretmenlere yetki vermenin öğretmenlerin adanmışlık seviyesi yükselteceği sonucuna ulaşılmıştır.

Zeichner ve Tabachnick (1985) tarafından yapılan araştırmada, ABD’de mesleğe yeni başlamış dört öğretmenin öğretim bakış açıları ile ilgili iki yıllık bir çalışma yapılmıştır. Araştırmada, öğretmenlerin örgütlerindeki tepki biçimleri ve örgütteki formal denetim sistemi gözlemlenmiş ve öğretmenlerin zaman geçtikçe neden ilk zamanlardaki heyecanlarını hissetmedikleri incelenmiştir. Sonuçlara göre, iki öğretmenin örgütlerindeki olumsuz durumlara rağmen ilk baştaki bakış açılarını devam ettirdikleri; bir öğretmenin kurumsal denetime aykırı davranışları sergilediği ama kabul edilebilir davranışlarının da olduğu ve diğer öğretmenin ise sınıftaki kurumsal kuralları değiştirme çabalarında başarısız olduğu fakat sahip olduğu bakış açısını değişiklik olmadığı belirtilmektedir. Gözlemlenen öğretmenlerden sadece bir tanesi tarafından mesleğinin ilk yılının sonunda ideallerinin kaybolmaya başladığı belirtilmiştir.

Maier ve Brunstein (2001) tarafından yapılan araştırmada, iş doyumunu ve örgütsel adanma olmak üzere etkili iş tutumlarındaki değişimleri açıklayan bireysel iş amaçlarının üç temel özelliği olan adanma, ulaşılabilirlik ve ilerleyişin önemi incelenmiştir. Amaca adanmışlık, iş doyumunu ve örgütsel adanmada oluşan değişimlerle ilgili bilgi veren bireysel amaçlara ulaşılabilirlik ile ilgili anlaşmazlık boyutlarını daha ılımlı hale getirdiği tespit edilmiştir. Bu durumda amaca ilerleyişte, yeni üyelerin iş tutumlarına ilişkin amaca adanma ve ulaşılabilirliğin birbirlerini etkilemesiyle sonuca varılmada aracılık rolü üstlenmiştir. Araştırma bulguları ise, örgütsel sosyalleşme çerçevesinde değerlendirilmiştir.

Cooper-Thomas ve Anderson (2002) tarafından yapılan araştırmada, örgütsel sosyalleşme taktiklerinin etkisi üzerinde bilgi ediniminin aracı rolünün etkisini desteklemeye ilişkin sonuçlar bulunmuştur. Bu sonuçlara göre, örgütsel sosyalleşme taktikleri ile yeni üyelere yardımcı olacak bağlamlar oluşturulmuş ve bu sayede üyelerin olumlu davranışsal sonuçlar vermeleri kolaylaştırılmıştır. Diğer bir bulguya göre ise, kurumsallaşmış bir yapıya sahip örgütsel sosyalleşme taktikleri modeli, iş memnuniyeti ve örgütsel doğrulamaya ilişkin pozitif sonuçlar sağlamıştır.

Finkelstein ve diğerleri (2003) tarafından yapılan araştırmada, örgütün yeni üyelerinin örgütsel sosyalleşme davranışları ile yaşın rolü arasındaki ilişki incelenmiştir.

Araştırmaya göre, yeni üyeler çekingen davranışlar sergilemekte ve bireysel olarak çabaladıkları bilgi edinme stratejileri ile ulaştıkları bilgiler net olamamaktadır. Bu durumda, üyelerin örgütsel sosyalleşmesi olumsuz etkilenmektedir. Sonuç olarak, yeni üyelerin yaşları ve rollerin öğrenilmesi iki etken olarak kabul edilmiş ve bunların arasında negatif bir ilişki saptanmıştır.

#### 2.4.2.1. İş çevresine uyum ile ilgili araştırmalar

Vancouver ve Schmitt (1991) tarafından yapılan araştırmada, birey-örgüt uyumunun iş tatmini ve örgütsel bağlılıkla pozitif ve işten ayrılma niyetiyle negatif ilişkisinin olduğu saptanmıştır. Araştırmaya katılan üyeler ve öğretmenler ve diğer hiyerarşik düzeylerdeki üyeler arasında amaçlar açısından uyumluluk bulunmuştur. Ayrıca, bu amaçlardaki uyumun, öğretmenlerin davranışları ve işi bırakma niyetleri üzerinde daha büyük bir etkisi olduğu tespit edilmiştir.

Lovelace ve Rosen (1996) tarafından yapılan araştırmada, Afrika kökenli yöneticilerin, diğer grup yöneticilerine göre daha düşük seviyede uyum gösterdikleri ve bu düşük uyum düzeyinin, iş doyumunun düşmesine ve işten ayrılma niyetinin ve iş stresinin yükselmesine sebep olduğu bulunmuştur.

Huang vd. (2005) tarafından yapılan araştırmada, birey-örgüt uyumunun ekstra rol davranışları, iş tatmini ve örgütsel bağlılık kavramları üzerinde güçlü ve olumlu bir etkisi olduğu bulunmuştur.

Li (2006) tarafından yapılan araştırmada, yöneticilerin lider davranışlarının birey-örgüt uyumunda ve üyelerin yöneticilerine karşı güvenlerinde, motivasyonlarında ve örgütsel bağlılıklarında etkisi olduğu bulunmuştur.

Brigham vd. (2007) tarafından yapılan araştırmada, yüksek teknoloji firmalarında üyelerinin bireysel özellikleri ile firmanın özellikleri arasındaki ilişki ve bu ilişkinin üyelerin iş doyumunu ve işten ayrılma eğilimleri gibi bireysel tutumların etkisi araştırılmıştır. Araştırma sonucunda, bireysel karar verme yöntemleri ile örgütsel yapı

arasındaki etkileşimin, iş doyumu, işten ayrılma eğilimi ve işgören devriyle ilişkili olduğu bulunmuştur.

Bright (2007) tarafından yapılan çalışmada, birey-örgüt uyumunun kamuda çalışanların performanslarını kendilerinin raporlamaları ve kamu hizmeti motivasyonu arasındaki ilişkide etkili olup olmadığı incelenmiştir. Kamu hizmeti motivasyonu ve performans arasında anlamlı bir ilişki tespit edilmemiştir. Ancak, bulgular yazarın uyumun artması durumunda üyelerin performansının da yükseleceği yönündeki hipotezini desteklemektedir.

Herrbach ve Mignonac (2007) tarafından yapılan çalışmada, örgütün etik değerlerinin örgütsel bağlılık, iş tatmini, usul adaleti, uyum davranışları ve işten ayrılma niyeti gibi kavramlarla ilişkili olduğu belirlenmiştir.

Piasentin ve Chapman (2007) tarafından yapılan çalışmada, birey-örgüt uyumunun benzerlik veya tamamlayıcılık özelliklerinden mi ya da bu ikisinin birleşmesiyle mi oluştuğu incelenmiştir. Birey-örgüt uyumunda tamamlayıcılığın benzerliğe göre etkisinin zayıf olduğu ve birey-örgüt uyumu yüksek üyelerin iş tatminlerinin ve bağlılıklarının yüksek ve işten ayrılma niyetlerinin düşük olacağı belirtilmiştir.

Xie ve Yan (2007) tarafından yapılan çalışmada, birey-örgüt uyumunun ve müşteri odaklı olmanın hizmet performansı üzerinde olumlu etkisi olduğu ve birey-örgüt uyumunun, müşteri odaklılık aracılığıyla hizmet performansının tahmininde artan bir öneme sahip olduğu sonucuna varılmıştır.

Elfenbein ve O'Reilly III (2008) tarafından yapılan çalışmada, üyelerin gruptaki başka üyelerle değerler konusunda uyumlu olmalarının sonucu olarak oluşan birey-örgüt uyumunun oluşması durumunda performanslarının da artacağı sonucuna ulaşılmıştır.

Guan ve Wu (2008) tarafından yapılan çalışmada, birey-örgüt uyumu konusunda değer faktörleri ile işten ayrılma niyeti arasında kuvvetli bir ilişki olduğu gözlemlenmiştir.

## III. BÖLÜM

### 3. Yöntem

Bu bölümde araştırmanın modeli, evren ve örneklem, verilerin toplanması, veri toplama araçları ve veri analizleri bulunmaktadır.

#### 3.1. Araştırmanın Modeli

Bu araştırma, temel eğitim kurumlarında görev yapan sınıf ve branş öğretmenlerinin örgütsel sosyalleşme ve iş çevresine uyum algıları arasındaki ilişkiyi ve bu ilişkinin nasıl farklılaştığını ortaya çıkarmak için ilişkisel tarama modelinde yapılmış bir çalışmadır.

İlişkisel tarama modelleri, iki veya daha fazla değişken arasındaki birlikte değişim varlığını ve/veya derecesini saptamayı amaçlayan modeller olarak tanımlanmaktadır (Karasar, 2009). Bu çalışma kapsamında da evren içerisinde gönüllülük esasına dayalı olarak rastgele seçilmiş bir örneklem üzerinde gruptaki bireylere herhangi bir müdahale yapılmaksızın var olan durumu ortaya koymak amaçlanmıştır.

### 3.2. Evren ve Örneklem

Araştırmanın çalışma evrenini Zonguldak İli Merkez, Çaycuma, Gökçebey ve Devrek ilçelerinde bulunan 29 temel eğitim kurumunda görev yapan 2810 sınıf ve branş öğretmeni oluşturmaktadır. Çalışma evreni, amaçlı örnekleme yöntemlerinden kolay ulaşılabilir durum örnekleme yöntemi kullanılarak belirlenmiştir (Yıldırım ve Şimşek, 2016). Araştırmanın örneklem sayısını belirlemek için Yamane, (1967; akt., Kasunic, 2005) tarafından geliştirilen  $[n=N/(1+N.e^2)]$  formülünden yararlanılmıştır. Formülün açıklaması aşağıdaki gibidir.

$n$ = düzeltilmiş örneklem büyüklüğü (corrected sample size)

$e$ = hata payı (margin of error)

$e = 0.05, /0.01, /0.001$  olarak araştırma koşullarına göre seçilir.

$N$ = Evrendeki gözlem sayısı

Yukarıdaki formül uygulandığında ulaşılmaması gerekli olan örneklem büyüklüğü 350 olarak hesaplanmıştır. Tablo 3.1.'de katılımcı öğretmenlerin demografik özelliklerine göre dağılımları frekans ve yüzde olarak verilmiştir.

Tablo 3.1.'e göre öğretmenlerin 209'u (%59,9) kadın, 140'ı (%40,1) erkektir. 77'si (%22,1) 22-30 yaş arasında, 147'si (%42,1) 31-40 yaş arasında, 84'ü (%24,1) 41-50 yaş arasında ve 41'i 51 (%11,7) yaş ve üzerindedir. 75'inin (%21,5) kıdemi 1-5 yıl, 58'inin (%16,6) kıdemi 6-10 yıl, 62'sinin (%17,8) kıdemi 11-15 yıl, 60'mın (%17,2) kıdemi 16-20 yıl, 94'ünün (%26,9) kıdemi 21 yıl ve üzerindedir., 209'u (%59,9) 1-5 yıl arasında, 86'sı (%24,6) 6-10 yıl arasında, 22'si (%6,3) 11-15 yıl arasında, 16'sı (%4,6) 16-20 yıl arasında ve 16'sı ise (%4,6) 21 yıl ve üzerinde buldukları okullarda görev yapmaktadır. 73'ü (%20,9) bekar, 276'sı (%79,1) evlidir. 30'u (%8,6) ön lisans, 311'i (%89,1) lisans, 8'i (%2,3) yüksek lisans derecesine sahiptir. Ayrıca 125'i (%35,8) sınıf öğretmeni, 224'ü (%64,2) diğer branşlardandır.

**Tablo 3.1.** Öğretmenlerin demografik özellikleri

<b>Cinsiyet</b>	<b>f</b>	<b>%</b>	<b>Geçerli %</b>	<b>Yığılımlı %</b>
Kadın	209	59,9	59,9	59,9
Erkek	140	40,1	40,1	100,0
Toplam	349	100,0	100,0	
<b>Yaş</b>	<b>f</b>	<b>%</b>	<b>Geçerli %</b>	<b>Yığılımlı %</b>
22-30 yaş	77	22,1	22,1	22,1
31-40 yaş	147	42,1	42,1	64,2
41-50 yaş	84	24,1	24,1	88,3
51 ve üzeri yaş	41	11,7	11,7	100,0
Toplam	349	100,0	100,0	
<b>Kıdem</b>	<b>f</b>	<b>%</b>	<b>Geçerli %</b>	<b>Yığılımlı %</b>
1-5 yıl	75	21,5	21,5	21,5
6-10 yıl	58	16,6	16,6	38,1
11-15 yıl	62	17,8	17,8	55,9
16-20 yıl	60	17,2	17,2	73,1
21 yıl ve üzeri	94	26,9	26,9	100,0
Toplam	349	100,0	100,0	
<b>Okuldaki Kıdem</b>	<b>f</b>	<b>%</b>	<b>Geçerli %</b>	<b>Yığılımlı %</b>
1-5 yıl	209	59,9	59,9	59,9
6-10 yıl	86	24,6	24,6	84,5
11-15 yıl	22	6,3	6,3	90,8
16-20 yıl	16	4,6	4,6	95,4
21 ve üzeri	16	4,6	4,6	100,0
Toplam	349	100,0	100,0	
<b>Medeni Durum</b>	<b>f</b>	<b>%</b>	<b>Geçerli %</b>	<b>Yığılımlı %</b>
Bekar	73	20,9	20,9	20,9
Evli	276	79,1	79,1	100,0
Toplam	349	100,0	100,0	
<b>Öğrenim Durumu</b>	<b>f</b>	<b>%</b>	<b>Geçerli %</b>	<b>Yığılımlı %</b>
Ön lisans	30	8,6	8,6	8,6
Lisans	311	89,1	89,1	97,7
Yüksek lisans	8	2,3	2,3	100,0
Toplam	349	100,0	100,0	
<b>Branş</b>	<b>f</b>	<b>%</b>	<b>Geçerli %</b>	<b>Yığılımlı %</b>
Sınıf	125	35,8	35,8	35,8
Diğer	224	64,2	64,2	100,0
Toplam	349	100,0	100,0	

### 3.3. Verilerin Toplanması

Verilerin toplanması amacıyla ölçeklerin temel eğitim kurumlarında uygulanması için Zonguldak Valiliği'nden izin alınmıştır. İzin belgesi Ek-5'te sunulmuştur. Araştırmada demografik bilgileri toplamak maksadıyla kişisel bilgi formu oluşturulmuş. Ayrıca, araştırmanın bağımlı değişkenleri için iki farklı ölçek ile veri toplanmıştır. Birincisi, öğretmenlerin örgütsel sosyalleşme düzeylerini saptamak için Taormina (1994, 2004) tarafından hazırlanan ve Zonana (2011) tarafından Türkçeye uyarlanan “Örgütsel Sosyalleşme Ölçeği” dir. İkincisiyse, öğretmenlerin iş çevresine uyum düzeylerini belirlemek için Demirkasımoğlu (2012) tarafından geliştirilen “Öğretmenlerin İş Çevresine Uyum Ölçeği” dir. Öğretmenlerin İş Çevresine Uyum Ölçeği, “Öğretmen-Meslek Uyumu”, “Öğretmen-Okul Uyumu”, “Öğretmen-Meslektaş Uyumu” ve “Öğretmen-Yönetici Uyumu” olmak üzere dört alt boyuttan oluşmaktadır. Ölçekler 29 temel eğitim kurumunda uygulanmıştır. Örneklem sayısına göre dağıtılan ölçeklerden 349 ölçek geçerli sayılarak veriler elde edilmiştir.

### 3.4. Veri Toplama Araçları

Veri toplama aracında öncelikle kişisel bilgileri edinmek için 9 soruluk ilk bölüm yer almaktadır. İkinci bölümde, öğretmenlerin örgütsel sosyalleşme düzeylerini saptamak için Taormina (1994, 2004) tarafından geliştirilen ve Zonana (2011) tarafından Türkçeye uyarlanan “Örgütsel Sosyalleşme Ölçeği” kullanılmıştır. Örgütsel Sosyalleşme Ölçeği 4 boyuttan oluşmaktadır. Bunlar; eğitim (1.-5.maddeler), anlama (6.-10.maddeler), iş arkadaşları desteği (11.-15.maddeler) ve gelecek beklentisidir (16.-20.maddeler). Bütün ölçek Robert Joseph Taormina tarafından hazırlanmıştır ve soru dağılımları eşittir. “1-Hiç katılmıyorum.”, “2-Az katılıyorum.”, “3-Orta düzeyde katılıyorum.”, “4-Çok katılıyorum.” ve “5-Tam katılıyorum.” düzeylerinden oluşan 5’li Likert şeklindedir. Üçüncü bölümde ise, öğretmenlerin iş çevresine uyum düzeylerini belirlemek için Demirkasımoğlu (2012) tarafından geliştirilen “Öğretmenlerin İş

Çevresine Uyum Ölçeği” kullanılmıştır. Ölçek; öğretmen-okul uyumu (1.-4.maddeler), öğretmen-iş uyumu (5.-9.maddeler), öğretmen-yönetici uyumu (10.-18.maddeler) ve öğretmen-meslektaş uyumu (19.-22.maddeler) olmak üzere dört alt boyuttan oluşmaktadır. Bu ölçek de. “1-Hiç katılmıyorum.”, “2-Az katılıyorum.”, “3-Orta düzeyde katılıyorum.”, “4-Çok katılıyorum.” ve “5-Tam katılıyorum.” düzeylerinden oluşan 5’li Likert tipindedir.

Ölçeğin güvenilirliğini belirlemek için Cronbach alfa testi uygulanır. Cronbach alfa testi, ölçeğin aynı durumu ölçen maddeleri arasında önemli bir farklılaşma olup olmadığı bize gösterir. Böylelikle ölçeğin iç tutarlılığı belirlenir (Saruhan ve Özdemir, 2005, 183). Zonana tarafından Türkçe’ye uyarlaması yapılan Örgütsel Sosyalleşme Ölçeğine uygulanan Cronbach Alfa güvenilirlik testi sonuçlarına göre eğitim boyutunda 0,941, anlama boyutunda 0,748, iş arkadaşları desteği boyutunda 0,767 ve gelecek beklentisi boyutunda 0,941 güvenilirlik değerleri bulunmuştur. Demirkasımoğlu tarafından geliştirilen Öğretmenlerin İş Çevresine Uyum Ölçeğinin uygulanan Cronbach Alfa güvenilirlik testi sonuçlarına göre Öğretmen-Yönetici Uyumu boyutunda 0,93, Öğretmen-İş Uyumu boyutunda 0,91, Öğretmen-Meslektaş Uyumu boyutunda 0,86 ve Öğretmen-Okul Uyumu boyutunda 0,83 güvenilirlik değerleri bulunmuştur. Bu çalışmada için yapılan Cronbach Alfa güvenilirlik testi sonuçları Tablo 3.2.’de verilmiştir.

**Tablo 3.2.** Ölçeklerin güvenilirlik analizi tablosu

	Ölçekler ve Alt Boyutları	Cronbach Alpha
Örgütsel Sosyalleşme	Yetiştirme	0,908
	Örgüte İlişkin Anlayış	0.910
	Çalışan Desteği	0.910
	Gelecek Beklentileri	0.909
	<b>Ölçek tamamı</b>	<b>0.898</b>
İş Çevresine Uyum	Öğretmen-Okul Uyumu	0.908
	Öğretmen-İş Uyumu	0.913
	Öğretmen-Yönetici Uyumu	0.909
	Öğretmen-Meslektaş Uyumu	0.924
	<b>Ölçek tamamı</b>	<b>0,903</b>



Cronbach Alpha katsayısı 0,6 – 0,7 arası kabul edilebilir, 0,7 – 0,8 arası kullanılabilir, 0,8 – 0,9 arası iyi ve 0,9'dan büyük ise mükemmel şeklinde sınıflandırılmaktadır (Gliem ve Gliem, 2003, 76; akt: Demirkart, 2015, 76). Tablo 3.2. incelendiğinde, uygulanan ölçeklerin güvenilirliklerinin belirlenmesi için yapılan Cronbach Alfa testi sonuçlarına göre Örgütsel Sosyalleşme Ölçeği toplamı ve alt boyutlarında Cronbach Alfa güvenilirlik sonuçlarının 0,89 ve üzeri olduğu, İş Çevresine Uyum Ölçeği toplamı ve alt boyutlarında Cronbach Alfa güvenilirlik değerlerinin 0,90 ve üzeri olduğu ve görülmektedir. Bu değerlere göre ölçeklerin güvenilir oldukları söylenebilir.

### 3.5. Verilerin Analizi

Elde edilen veriler SPSS 22 (Statistical Package for Social Sciencies) programına aktarılmış ve verilerin analizi yapılmıştır. Öğretmenlerin örgütsel sosyalleşmesi ile iş çevresine uyumu arasındaki ilişki incelenmiştir. Ayrıca verilerin değerlendirmesinde öğretmenlerin örgütsel sosyalleşmesi ile iş çevresine uyumları cinsiyetleri, yaşları, kıdemleri, branşları, öğrenim düzeyleri, medeni durumları ve okulda çalışma süreleri açısından karşılaştırılmıştır. Tüm araştırmada istatistiksel önemlilik düzeyi 0,05 olarak kabul edilmiştir. Elde edilen veriler analize hazırlanırken öncelikle verilerin dağılımı araştırmacılar tarafından yaygın olarak kullanılan Kolmogorov-Smirnov ve Shapiro-Wilk Testleri kullanılarak incelenmiş ve sonuçlar Tablo 3.3.'te sunulmuştur. 30'dan az sayıda verilerde kullanımları uygun değildir ve büyük örneklerde de (1000'den fazla) çok hassastırlar (Hair, Black, Babin, ve Anderson, 2009). Bu araştırmada örneklem sayısı uygun olduğu için Kolmogorov-Smirnov ve Shapiro-Wilk Testleri kullanılmıştır.

Tablo 3.3.'te görüldüğü üzere, sosyalleşme ölçeği toplam puan ve alt boyutları ile iş çevresine uyum ölçeği ve tüm alt boyutlarından elde edilen puanların normal dağılım gösterip göstermediğini belirlemek için yapılan Kolmogorov-Smirnov ve Shapiro-Wilk testleri sonucunda, sosyalleşme ölçeği toplam puanı dışında dağılımın normal dağılımdan farklılığı anlamlı bulunmamıştır ( $p>,05$ ). Bir başka ifade ile elde

edilen verilerin normal dağılmadığı belirlenmiştir. Ulaşılan bu bulgunun yanında araştırmada bağımsız değişkenlerin kategorileri göz önünde alındığında normal dağılmadığı belirlenen verilerin analizleri için tüm alt problemlerin analizinde Kruskal Wallis H ve Mann Whitney U testleri olmak üzere non-parametrik testlerden yararlanılmıştır.

**Tablo 3.3.** Verilerin dağılımına yönelik yapılan Kolmogorov-Smirnov ve Shapiro-Wilk testleri

	Kolmogorov-Smirnov <sup>a</sup>			Shapiro-Wilk		
	İstatistik	sd	p	İstatistik	sd	p.
Yetiştirme	,068	349	,000**	,984	349	,001**
Örgüte İlişkin Anlayış	,116	349	,000**	,938	349	,000**
Çalışan Desteği	,112	349	,000**	,933	349	,000**
Gelecek Beklentileri	,091	349	,000**	,973	349	,000**
Sosyalleşme Toplam	,039	349	,200	,989	349	,008**
Öğretmen-Okul Uyumu	,079	349	,000**	,966	349	,000**
Öğretmen-İş Uyumu	,117	349	,000**	,936	349	,000**
Öğretmen-Yönetici Uyumu	,131	349	,000**	,901	349	,000**
Öğretmen-Meslektaş Uyumu	,101	349	,000**	,975	349	,000**
İş Çevresine Uyum Toplam	,062	349	,003**	,962	349	,000**

\*  $p < .05$ , \*\*  $p < .01$

Araştırmanın çalışma grubunu oluşturan öğretmenlerin, örgütsel sosyalleşme ve iş çevresine uyum amacıyla kullanılan veri toplama aracına ilişkin verilerin aritmetik ortalamalarının yorumlanmasında aşağıdaki aralıklar dikkate alınmıştır. Bu beşli ölçekteki dört aralık için ( $5-1=4$ ) formülü kullanılmıştır ve hesaplanan aralık katsayısına göre ( $4/5=0.80$ ) seçenek aralığı olarak kullanılmıştır. Buna göre yorumlamada aşağıdaki aralıklar esas alınmıştır.

**Tablo 3.4.** Örgütsel sosyalleşme ve iş çevresine uyum ölçeklerine ilişkin verilerin analizinde kullanılan puan aralıkları

Seçenekler	Verilen Ağırlık	Puan Aralığı	Düzy
Hiç katılmıyorum	1	1.00-1.79	Çok Düşük
Az katılıyorum	2	1.80-2.59	Düşük
Orta Katılıyorum	3	2.60-3.39	Orta
Çok katılıyorum	4	3.40-4.19	Yüksek
Tam katılıyorum	5	4.20-5.00	Çok Yüksek

## IV. BÖLÜM

### 4. Bulgular ve Yorumlar

Bu bölümde araştırmanın alt problemlerine ilişkin elde edilen bulgulara ve yorumlara yer verilmiştir.

#### 4.1. Birinci Alt Probleme İlişkin Bulgular ve Yorumlar

Bu bölümde araştırmanın birinci alt problemi olan “Temel eğitim kurumlarındaki öğretmenlerin örgütsel sosyalleşmesi ne düzeydedir?” sorusuna ilişkin aritmetik ortalama ve standart sapma bulguları ve yorumlarına yer verilmiştir. Öğretmenlerin örgütsel sosyalleşme düzeyine ilişkin algılarına dair görüşleri Tablo 4.1.’de verilmiştir.

**Tablo 4.1.** Temel eğitim kurumlarındaki öğretmenlerin örgütsel sosyalleşme düzeylerine ilişkin görüşleri

	N	Min.	Maks.	$\bar{X}$	SS
<b>Yetiştirme</b>	349	1,00	5,00	3,27	,897
<b>Örgüte İlişkin Anlayış</b>	349	1,00	5,00	4,01	,705
<b>Çalışan Desteği</b>	349	1,80	5,00	4,14	,656
<b>Gelecek Beklentileri</b>	349	1,00	5,00	3,28	1,00
<b>Sosyalleşme Toplam</b>	349	1,75	5,00	3,67	,691

Tablo 4.1. incelendiğinde, öğretmenlerin yetiştirme; örgüte ilişkin anlayış; çalışan desteği; gelecek beklentileri alt boyutlarına ve örgütsel sosyalleşme ölçeğine ilişkin görüşlerinden elde edilen aritmetik ortalamalara göre; yetiştirmeye ilişkin

görüşleri  $\bar{X} = 3.27$ ; örgüte ilişkin anlayışa ilişkin görüşleri  $\bar{X} = 4.01$ ; çalışan desteğine ilişkin görüşleri  $\bar{X} = 4.14$ ; gelecek beklentilerine ilişkin görüşleri  $\bar{X} = 3.28$  ve örgütsel sosyalleşme düzeylerine ilişkin tüm boyutların görüşleri ise  $\bar{X} = 3.67$  olduğu görülmektedir. Bu bulgulardan elde edilen veriler sonucunda öğretmenlerin yetiştirme, örgüte ilişkin anlayış, çalışan desteği, gelecek beklentileri alt boyutları ve örgütsel sosyalleşme algılarına ilişkin görüşlerinin “Yüksek” olduğu görülmektedir.

Öğretmenlerin örgütsel sosyalleşme algılarına ilişkin görüşlerinin yüksek düzeyde olması; öğretmenlerin örgütsel sosyalleşme sürecinde amirlerinden aldıkları geri bildirim ve eğitime amacı taşıyan talimatları yararlı olarak değerlendirdiği, örgütsel yapı olan okullarındaki çalışma ortamlarının işleyişleri hakkında iyi derecede bilgi sahibi olduğu ve kendilerinin bu yapı içerisindeki rollerini belirgin bir şekilde bildiği, örgütsel sosyalleşme sürecinden yeni üye olarak mevcut çalışan üyelere destek aldığı ve onların destek verme konusunda istekli olduğu söylenebilir.

#### 4.2. İkinci Alt Probleme İlişkin Bulgular ve Yorumlar

Bu bölümde araştırmanın ikinci alt problemi olan “Temel eğitimdeki öğretmenlerin iş çevresine uyum algıları ne düzeydedir?” sorusuna ilişkin aritmetik ortalama ve standart sapma bulguları ve yorumlarına yer verilmiştir. Öğretmenlerin iş çevresine uyum algılarına dair görüşleri Tablo 4.2.’de verilmiştir.

**Tablo 4.2.** Temel eğitim kurumlarındaki öğretmenlerin iş çevrelerine uyum algılarına ilişkin görüşleri

	N	Min.	Maks.	$\bar{X}$	SS
<b>Öğretmen-Okul Uyumu</b>	349	1,25	5,00	3,82	,756
<b>Öğretmen-İş Uyumu</b>	349	1,40	5,00	4,12	,675
<b>Öğretmen-Yönetici Uyumu</b>	349	1,00	5,00	4,12	,781
<b>Öğretmen-Meslektaş Uyumu</b>	349	2,80	5,00	4,00	,498
<b>İş Çevresine Uyum Toplam</b>	349	1,68	5,00	4,04	,562

Tablo 4.2. incelendiğinde, öğretmenlerin öğretmen-okul uyumu; öğretmen-iş uyumu; öğretmen-yönetici uyumu; öğretmen-meslektaş uyumu alt boyutlarına ve iş çevresine uyum ölçeğine ilişkin görüşlerinden elde edilen aritmetik ortalamalara göre; öğretmen-okul uyumuna ilişkin görüşleri  $\bar{X} = 3.82$ ; öğretmen-iş uyumuna ilişkin görüşleri  $\bar{X} = 4.12$ ; öğretmen-yönetici uyumuna ilişkin görüşleri  $\bar{X} = 4.12$ ; öğretmen-meslektaş uyumuna ilişkin görüşleri  $\bar{X} = 4.00$  ve iş çevresine uyum algılarına ilişkin tüm boyutların görüşleri ise  $\bar{X} = 4.04$  olduğu görülmektedir. Bu bulgulardan elde edilen veriler sonucunda öğretmenlerin öğretmen-okul uyumu, öğretmen-iş uyumu, öğretmen-yönetici uyumu, öğretmen-meslektaş uyumu alt boyutları ve iş çevresine uyum algılarına ilişkin algılarının “Yüksek” olduğu görülmektedir.

Öğretmenlerin iş çevresine uyum algılarına ilişkin görüşlerinin yüksek düzeyde olması; kendi amaç ve değerleri ile üyesi oldukları okul örgütünün amaç ve değerlerinin birbiri ile örtüştüğü ve bu durumun öğretmenlerde örgütsel bağlılığın gelişmesine olumlu katkı sağladığı, aldıkları eğitim ile yaptıkları işin gerekliliklerinin uyumlu olduğu, mesleklerini güdüleyici bir meslek olarak değerlendirdikleri, meslektaşları ile iyi ilişkiler geliştirdikleri, okul müdürleri ile öğretmenlerin uyum içinde olduğu ve bu sayede öğretmenlerin hem çalıştıkları kurum hem de amirleri için daha fazla çabalamasına destek olduğu söylenebilir.

#### 4.3. Üçüncü Alt Probleme İlişkin Bulgular ve Yorumlar

Bu bölümde araştırmanın üçüncü alt problemi “Temel eğitim kurumlarındaki öğretmenlerin, örgütsel sosyalleşmesi ve iş çevresine uyum düzeyine ilişkin algıları arasında; cinsiyet, yaş, öğretmenlikteki kıdem, okuldaki kıdem, medeni durum, öğrenim durumu, sınıf ve diğer branşlar olmak üzere branş değişkenleri açısından anlamlı farklılıklar var mıdır?” sorusuna ilişkin bulgular ve yorumlara yer verilmiştir.

## a) Cinsiyet

**Tablo 4.3.** Cinsiyet değişkenine göre örgütsel sosyalleşme düzeyleri ölçeği puanları arasında yapılan Mann Whitney-U testi sonuçları

Bağımlı D.	Cinsiyet	N	$\bar{x}_{sıra}$	$\sum_{sıra}$	U	z	p
<b>Yetiştirme</b>	Kadın	209	178,33	37271,00	13934,000	-,755	,450
	Erkek	140	170,03	23804,00			
	Toplam	349					
<b>Örgüte İlişkin Anlayış</b>	Kadın	209	170,05	35541,00	13596,000	-1,128	,259
	Erkek	140	182,39	25534,00			
	Toplam	349					
<b>Çalışan Desteği</b>	Kadın	209	176,75	36941,50	14263,500	-,401	,689
	Erkek	140	172,38	24133,50			
	Toplam	349					
<b>Gelecek Beklentileri</b>	Kadın	209	172,66	36085,00	14140,000	-,532	,595
	Erkek	140	178,50	24990,00			
	Toplam	349					
<b>Sosyalleşme Toplam</b>	Kadın	209	174,52	36474,00	14529,000	-,109	,913
	Erkek	140	175,72	24601,00			
	Toplam	349					

Tablo 4.3.'e göre araştırmaya katılan öğretmenlerin Örgütsel Sosyalleşme Düzeyleri ölçeği Yetiştirme (U=13934,000; p>.05), Örgüte İlişkin Anlayış (U=13596,000; p>.05), Çalışan Desteği (U=14263,500; p>.05), Gelecek Beklentileri (U=14140,000; p>.05) alt boyut puanları ve Örgütsel Sosyalleşme Düzeyleri ölçeği toplam (U=14529,000; p>.05) puanlarının cinsiyetlerine göre farklılaşmadığı bulunmuştur. Bu durum; cinsiyet değişkeninin öğretmenlerin örgütsel sosyalleşme düzeylerinde farklılığa neden olmadığı şeklinde yorumlanabilir. Anlamli bir fark bulunmamasının yanı sıra 209 kadın, 140 erkek öğretmenin örgütsel sosyalleşme düzeylerine ilişkin görüşleri incelendiğinde kadın öğretmenlerin sıra ortalaması 174,52, erkek öğretmenlerin sıra ortalaması ise 175,72 olduğu görülmektedir.

**Tablo 4.4.** Cinsiyet değişkenine göre iş çevresine uyum ölçeği puanları arasında yapılan Mann Whitney-U testi sonuçları

Bağımlı D.	Cinsiyet	N	$\bar{x}_{sıra}$	$\sum_{sıra}$	U	z	p
<b>Öğretmen-Okul Uyum</b>	Kadın	209	175,49	36676,50	14528,500	-,110	,912
	Erkek	140	174,28	24398,50			
	Toplam	349					
<b>Öğretmen-İş Uyum</b>	Kadın	209	181,69	37972,50	13232,500	-1,525	,127
	Erkek	140	165,02	23102,50			
	Toplam	349					
<b>Öğretmen-Yönetici Uyum</b>	Kadın	209	178,55	37317,50	13887,500	-,807	,420
	Erkek	140	169,70	23757,50			
	Toplam	349					
<b>Öğretmen-Meslektaş Uyum</b>	Kadın	209	173,41	36243,50	14298,500	-,362	,717
	Erkek	140	177,37	24831,50			
	Toplam	349					
<b>İş Çevresine Uyum Toplam</b>	Kadın	209	178,57	37320,50	13884,500	-,807	,419
	Erkek	140	169,68	23754,50			
	Toplam	349					

Tablo 4.4.'e göre araştırmaya katılan öğretmenlerin İş Çevresine Uyum Ölçeği Öğretmen-Okul Uyum (U=14528,500; p>.05), Öğretmen-İş Uyum (U=13232,500; p>.05), Öğretmen-Yönetici Uyum (U=13887,500; p>.05), Öğretmen-Meslektaş Uyum (U=14298,500; p>.05) alt boyut puanları ve İş Çevresine Uyum Ölçeği toplam (U=13884,500; p>.05) puanlarının cinsiyetlerine göre farklılaşmadığı bulunmuştur. Bu durum; cinsiyet değişkeninin öğretmenlerin iş çevresine uyum algılarında farklılığa neden olmadığı şeklinde yorumlanabilir. Anlamlı bir fark bulunmamasının yanı sıra 209 kadın ve 140 erkek öğretmenin iş çevresine uyum algılarına ilişkin görüşleri incelendiğinde kadın öğretmenlerin sıra ortalaması 178,57 ve erkek öğretmenlerin sıra ortalaması ise 169,68 olduğu görülmektedir.

b) Yaş

**Tablo 4.5.** Yaş değişkenine göre örgütsel sosyalleşme ölçeği puanları arasında yapılan Kruskal Wallis H testi sonuçları

<b>Bağımlı D.</b>	<b>Yaş</b>	<b>N</b>	$\bar{x}_{sıra}$	$x^2$	<b>sd</b>	<b>p</b>
<b>Yetiştirme</b>	22-30 yaş	77	186,45	3,831	3	,280
	31-40 yaş	147	174,88			
	41-50 yaş	84	158,67			
	51 ve üzeri yaş	41	187,38			
	Toplam	349				
<b>Örgüte İlişkin Anlayış</b>	22-30 yaş	77	180,49	1,937	3	,585
	31-40 yaş	147	169,33			
	41-50 yaş	84	171,73			
	51 ve üzeri yaş	41	191,72			
	Toplam	349				
<b>Çalışan Desteği</b>	22-30 yaş	77	194,71	6,201	3	,102
	31-40 yaş	147	164,19			
	41-50 yaş	84	167,99			
	51 ve üzeri yaş	41	191,11			
	Toplam	349				
<b>Gelecek Beklentileri</b>	22-30 yaş	77	187,70	2,659	3	,447
	31-40 yaş	147	174,20			
	41-50 yaş	84	162,36			
	51 ve üzeri yaş	41	179,93			
	Toplam	349				
<b>Sosyalleşme Toplam</b>	22-30 yaş	77	188,18	3,709	3	,295
	31-40 yaş	147	171,17			
	41-50 yaş	84	162,43			
	51 ve üzeri yaş	41	189,76			
	Toplam	349				

Tablo 4.5.'e göre araştırmaya katılan öğretmenlerin Örgütsel Sosyalleşme Ölçeği Yetiştirme ( $X^2=3,831;p>.05$ ), Örgüte İlişkin Anlayış ( $X^2=1,937;p>.05$ ), Çalışan Desteği ( $X^2=6,201;p>.05$ ), Gelecek Beklentileri ( $X^2=2,659;p>.05$ ) alt boyut puanları ve



Örgütsel Sosyalleşme Ölçeği toplam ( $X^2=3,709;p<.05$ ) puanlarının yaşlarına göre farklılaşmadığı bulunmuştur. Bu durum; yaş değişkeninin öğretmenlerin örgütsel sosyalleşme düzeylerinde farklılığa neden olmadığı şeklinde yorumlanabilir. Anlamlı bir fark bulunmamasının yanı sıra 22-30 yaş aralığındaki öğretmenlerin 188,18 sıra ortalaması olduğu, 31-40 yaş aralığındaki öğretmenlerin 171,17 sıra ortalaması olduğu, 41-50 yaş aralığındaki öğretmenlerin 162,43 sıra ortalaması olduğu ve 51 ve üzeri yaş aralığındaki öğretmenlerin 189,76 sıra ortalaması olduğu görülmektedir.

**Tablo 4.6.** Yaş değişkenine iş çevresine uyum ölçeği puanları arasında yapılan Kruskal Wallis H testi sonuçları

Bağımlı D.	Yaş	N	$\bar{x}_{sıra}$	$x^2$	sd	p
<b>Öğretmen-Okul Uyum</b>	22-30 yaş	77	184,26	1,485	3	,686
	31-40 yaş	147	168,14			
	41-50 yaş	84	175,67			
	51 ve üzeri yaş	41	180,84			
	Toplam	349				
<b>Öğretmen-İş Uyum</b>	22-30 yaş	77	199,89	7,767	3	,051
	31-40 yaş	147	174,87			
	41-50 yaş	84	162,11			
	51 ve üzeri yaş	41	155,13			
	Toplam	349				
<b>Öğretmen-Yönetici Uyum</b>	22-30 yaş	77	178,73	,141	3	,986
	31-40 yaş	147	174,14			
	41-50 yaş	84	173,33			
	51 ve üzeri yaş	41	174,48			
	Toplam	349				
<b>Öğretmen-Meslektaş Uyum</b>	22-30 yaş	77	179,32	3,587	3	,310
	31-40 yaş	147	167,83			
	41-50 yaş	84	171,34			
	51 ve üzeri yaş	41	200,07			
	Toplam	349				
<b>İş Çevresine Uyum Toplam</b>	22-30 yaş	77	185,70	1,350	3	,717
	31-40 yaş	147	171,32			
	41-50 yaş	84	169,74			
	51 ve üzeri yaş	41	178,85			
	Toplam	349				

Tablo 4.6.'ya göre araştırmaya katılan öğretmenlerin İş Çevresine Uyum Ölçeği Öğretmen-Okul Uyumu ( $X^2=1,485;p>.05$ ), Öğretmen-İş Uyumu ( $X^2=7,767;p>.05$ ), Öğretmen-Yönetici Uyumu ( $X^2=,141;p>.05$ ), Öğretmen-Meslektaş Uyumu ( $X^2=3,587;p>.05$ ) alt boyut puanları ve İş Çevresine Uyum Ölçeği toplam ( $X^2=1,350;p<.05$ ) puanlarının yaşlarına göre farklılaşmadığı bulunmuştur. Bu durum; yaş değişkeninin öğretmenlerin iş çevresine uyum algılarında farklılığa neden olmadığı şeklinde yorumlanabilir. Anlamlı bir fark bulunmamasının yanı sıra 22-30 yaş aralığındaki öğretmenlerin 185,70 sıra ortalaması olduğu, 31-40 yaş aralığındaki öğretmenlerin 171,32 sıra ortalaması olduğu, 41-50 yaş aralığındaki öğretmenlerin 169,74 sıra ortalaması olduğu ve 51 ve üzeri yaş aralığındaki öğretmenlerin 178,85 sıra ortalaması olduğu görülmektedir.

#### c) Öğretmenlikteki Kıdem

Aşağıdaki Tablo 4.7.'ye göre araştırmaya katılan öğretmenlerin Örgütsel Sosyalleşme Ölçeği Yetiştirme ( $X^2=1,705;p>.05$ ), Örgüte İlişkin Anlayış ( $X^2=1,212;p>.05$ ), Çalışan Desteği ( $X^2=4,788;p>.05$ ), Gelecek Beklentileri ( $X^2=1,539;p>.05$ ) alt boyut puanları ve Örgütsel Sosyalleşme Ölçeği toplam ( $X^2=1,186;p<.05$ ) puanlarının öğretmenlikteki kıdemlerine göre farklılaşmadığı bulunmuştur. Bu durum; öğretmenlikteki kıdem değişkeninin öğretmenlerin örgütsel sosyalleşme düzeylerinde farklılığa neden olmadığı şeklinde yorumlanabilir. Anlamlı bir fark bulunmamasının yanı sıra; 1-5 yıl aralığında öğretmenlik kıdemine sahip öğretmenlerin 184,92 sıra ortalaması olduğu, 6-10 yıl aralığında öğretmenlik kıdemine sahip öğretmenlerin 173,34 sıra ortalaması olduğu, 11-15 yıl aralığında öğretmenlik kıdemine sahip öğretmenlerin 173,28 sıra ortalaması olduğu, 16-20 yıl aralığında öğretmenlik kıdemine sahip öğretmenlerin 166,51 sıra ortalaması olduğu ve 21 ve üzeri yıl aralığında öğretmenlik kıdemine sahip öğretmenlerin 174,66 sıra ortalaması olduğu görülmektedir.

**Tablo 4.7.** Öğretmenlikteki kıdem değişkenine göre örgütsel sosyalleşme ölçeği puanları arasında yapılan Kruskal Wallis H testi sonuçları

<b>Bağımlı D.</b>	<b>Kıdem</b>	<b>N</b>	$\bar{x}_{sıra}$	$x^2$	<b>sd</b>	<b>p</b>
<b>Yetiştirme</b>	1-5	75	186,57	1,705	4	,790
	6-10	58	177,60			
	11-15	62	174,85			
	16-20	60	166,96			
	21 ve üzeri	94	169,40			
	Toplam	349				
<b>Örgüte İlişkin Anlayış</b>	1-5	75	175,97	1,212	4	,876
	6-10	58	178,51			
	11-15	62	167,19			
	16-20	60	167,73			
	21 ve üzeri	94	181,85			
	Toplam	349				
<b>Çalışan Desteği</b>	1-5	75	189,89	4,788	4	,310
	6-10	58	165,95			
	11-15	62	160,55			
	16-20	60	165,54			
	21 ve üzeri	94	184,28			
	Toplam	349				
<b>Gelecek Beklentileri</b>	1-5	75	183,31	1,539	4	,820
	6-10	58	172,28			
	11-15	62	182,86			
	16-20	60	167,22			
	21 ve üzeri	94	169,82			
	Toplam	349				
<b>Sosyalleşme Toplam</b>	1-5	75	184,92	1,186	4	,880
	6-10	58	173,34			
	11-15	62	173,28			
	16-20	60	166,51			
	21 ve üzeri	94	174,66			
	Toplam	349				

**Tablo 4.8.** Öğretmenlikteki kıdem değişkenine göre iş çevresine uyum ölçeği puanları arasında yapılan Kruskal Wallis H testi sonuçları

Bağımlı D.	Kıdem	N	$\bar{x}_{sıra}$	$x^2$	sd	p
<b>Öğretmen-Okul Uyumu</b>	1-5	75	178,27	2,318	4	,677
	6-10	58	169,37			
	11-15	62	163,30			
	16-20	60	171,23			
	21 ve üzeri	94	185,99			
	Toplam	349				
<b>Öğretmen-İş Uyumu</b>	1-5	75	193,85	8,510	4	,075
	6-10	58	195,40			
	11-15	62	168,98			
	16-20	60	159,28			
	21 ve üzeri	94	161,38			
	Toplam	349				
<b>Öğretmen-Yönetici Uyumu</b>	1-5	75	178,15	,842	4	,933
	6-10	58	179,08			
	11-15	62	173,05			
	16-20	60	165,07			
	21 ve üzeri	94	177,60			
	Toplam	349				
<b>Öğretmen-Meslektaş Uyumu</b>	1-5	75	174,42	5,599	4	,231
	6-10	58	173,02			
	11-15	62	151,52			
	16-20	60	178,58			
	21 ve üzeri	94	189,89			
	Toplam	349				
<b>İş Çevresine Uyum Toplam</b>	1-5	75	181,33	1,883	4	,757
	6-10	58	179,34			
	11-15	62	165,02			
	16-20	60	164,83			
	21 ve üzeri	94	180,34			
	Toplam	349				

Tablo 4.8.'e göre araştırmaya katılan öğretmenlerin İş Çevresine Uyum Ölçeği Öğretmen-Okul Uyumu ( $X^2=2,318;p>.05$ ), Öğretmen-İş Uyumu ( $X^2=8,510;p>.05$ ), Öğretmen-Yönetici Uyumu ( $X^2=,842;p>.05$ ), Öğretmen-Meslektaş Uyumu ( $X^2=5,599;p>.05$ ) alt boyut puanları ve İş Çevresine Uyum Ölçeği toplam ( $X^2=1,883;p<.05$ ) puanlarının öğretmenlikteki kıdemlerine göre farklılaşmadığı bulunmuştur. Bu durum; öğretmenlikteki kıdem değişkeninin öğretmenlerin iş

çevrelerine uyum algılarında farklılığa neden olmadığı şeklinde yorumlanabilir. Anlamlı bir fark bulunmamasının yanı sıra; 1-5 yıl aralığında öğretmenlik kıdemine sahip öğretmenlerin 181,33 sıra ortalaması olduğu, 6-10 yıl aralığında öğretmenlik kıdemine sahip öğretmenlerin 179,34 sıra ortalaması olduğu, 11-15 yıl aralığında öğretmenlik kıdemine sahip öğretmenlerin 165,02 sıra ortalaması olduğu, 16-20 yıl aralığında öğretmenlik kıdemine sahip öğretmenlerin 164,03 sıra ortalaması olduğu ve 21 ve üzeri yıl aralığında öğretmenlik kıdemine sahip öğretmenlerin 180,34 sıra ortalaması olduğu görülmektedir.

d) Okuldaki kıdem

Aşağıdaki Tablo 4.9.'a göre araştırmaya katılan öğretmenlerin Örgütsel Sosyalleşme Ölçeği Yetiştirme ( $X^2=3,329;p>.05$ ), Örgüte İlişkin Anlayış ( $X^2=,601;p>.05$ ), Çalışan Desteği ( $X^2=6,100;p>.05$ ), Gelecek Beklentileri ( $X^2=3,311;p>.05$ ) alt boyut puanları ve Örgütsel Sosyalleşme Ölçeği toplam ( $X^2=2,195;p<.05$ ) puanlarının buldukları okuldaki kıdemlerine göre farklılaşmadığı bulunmuştur. Bu durum; okuldaki kıdem değişkeninin öğretmenlerin örgütsel sosyalleşme düzeylerinde farklılığa neden olmadığı şeklinde yorumlanabilir. Anlamlı bir fark bulunmamasının yanı sıra; buldukları okulda 1-5 yıl aralığında kıdeme sahip öğretmenlerin 177,75 sıra ortalaması olduğu, buldukları okulda 6-10 yıl aralığında kıdeme sahip öğretmenlerin 166,51 sıra ortalaması olduğu, buldukları okulda 11-15 yıl aralığında kıdeme sahip öğretmenlerin 160,80 sıra ortalaması olduğu, buldukları okulda 16-20 yıl aralığında kıdeme sahip öğretmenlerin 179,53 sıra ortalaması olduğu ve buldukları okulda 21 ve üzeri yıl aralığında kıdeme sahip öğretmenlerin 199,72 sıra ortalaması olduğu görülmektedir.

**Tablo 4.9.** Okuldaki kıdem değişkenine göre örgütsel sosyalleşme ölçeği puanları arasında yapılan Kruskal Wallis H testi sonuçları

Bağımlı D.	Okuldaki kıdem	N	$\bar{x}_{sıra}$	$x^2$	sd	p
<b>Yetiştirme</b>	1-5	209	179,22	3,329	4	,504
	6-10	86	160,89			
	11-15	22	164,20			
	16-20	16	195,13			
	21 ve üzeri	16	190,44			
	Toplam	349				
<b>Örgüte İlişkin Anlayış</b>	1-5	209	174,05	,601	4	,963
	6-10	86	178,34			
	11-15	22	171,68			
	16-20	16	162,50			
	21 ve üzeri	16	186,53			
	Toplam	349				
<b>Çalışan Desteği</b>	1-5	209	176,76	6,100	4	,192
	6-10	86	170,85			
	11-15	22	139,82			
	16-20	16	178,47			
	21 ve üzeri	16	219,25			
	Toplam	349				
<b>Gelecek Beklentileri</b>	1-5	209	178,80	3,311	4	,507
	6-10	86	161,53			
	11-15	22	168,14			
	16-20	16	177,88			
	21 ve üzeri	16	204,34			
	Toplam	349				
<b>Sosyalleşme Toplam</b>	1-5	209	177,75	2,195	4	,700
	6-10	86	166,51			
	11-15	22	160,80			
	16-20	16	179,53			
	21 ve üzeri	16	199,72			
	Toplam	349				

**Tablo 4.10.** Okuldaki kıdem değişkenine göre iş çevresine uyum ölçeği puanları arasında yapılan Kruskal Wallis H testi sonuçları

Bağımlı D.	Okuldaki kıdem	N	$\bar{x}_{sıra}$	$x^2$	sd	p
<b>Öğretmen-Okul Uyumu</b>	1-5	209	170,69	7,895	4	,095
	6-10	86	178,22			
	11-15	22	147,41			
	16-20	16	195,19			
	21 ve üzeri	16	231,72			
	Toplam	349				
<b>Öğretmen-İş Uyumu</b>	1-5	209	182,04	6,662	4	,155
	6-10	86	162,78			
	11-15	22	141,95			
	16-20	16	161,81			
	21 ve üzeri	16	207,38			
	Toplam	349				
<b>Öğretmen-Yönetici Uyumu</b>	1-5	209	174,21	4,252	4	,373
	6-10	86	175,17			
	11-15	22	154,61			
	16-20	16	167,28			
	21 ve üzeri	16	220,22			
	Toplam	349				
<b>Öğretmen-Meslektaş Uyumu</b>	1-5	209	169,61	12,512	4	,014*
	6-10	86	174,44			
	11-15	22	165,57			
	16-20	16	175,78			
	21 ve üzeri	16	260,56			
	Toplam	349				
<b>İş Çevresine Uyum Toplam</b>	1-5	209	173,50	8,621	4	,071
	6-10	86	173,76			
	11-15	22	147,75			
	16-20	16	172,25			
	21 ve üzeri	16	241,44			
	Toplam	349				

\*  $p < 0.05$

Tablo 4.10.'a göre araştırmaya katılan öğretmenlerin İş Çevresine Uyum Ölçeği Öğretmen-Okul Uyumu ( $X^2=7,895;p>.05$ ), Öğretmen-İş Uyumu ( $X^2=6,662;p>.05$ ), Öğretmen-Yönetici Uyumu ( $X^2=4,252;p>.05$ ) alt boyut puanları ve İş Çevresine Uyum Ölçeği toplam ( $X^2=8,621;p<.05$ ) puanlarının buldukları okuldaki kıdemlerine göre farklılaşmadığı bulunmuştur. Bu durum; okuldaki kıdem değişkeninin öğretmenlerin iş çevrelerine uyum algılarında farklılığa neden olmadığı şeklinde yorumlanabilir. Anlamlı

bir fark bulunmamasının yanı sıra; buldukları okulda 1-5 yıl aralığında kıdeme sahip öğretmenlerin 173,50 sıra ortalaması olduğu, buldukları okulda 6-10 yıl aralığında kıdeme sahip öğretmenlerin 173,76 sıra ortalaması olduğu, buldukları okulda 11-15 yıl aralığında kıdeme sahip öğretmenlerin 147,75 sıra ortalaması olduğu, buldukları okulda 16-20 yıl aralığında kıdeme sahip öğretmenlerin 172,25 sıra ortalaması olduğu ve buldukları okulda 21 ve üzeri yıl aralığında kıdeme sahip öğretmenlerin 241,44 sıra ortalaması olduğu görülmektedir.

Bu bulgunun aksine Öğretmen-Meslektaş Uyumu ( $X^2=12,512;p<.05$ ) alt boyut puanlarının buldukları okulda çalışma sürelerine göre istatistiksel, anlamlı olarak farklılaştığı tespit edilmiştir. Farklılığın hangi gruplar arasında ortaya çıktığını belirlemek için Mann Whitney U testi yapılmış ve sonuçlar Tablo 4.11’de sunulmuştur.

Aşağıdaki Tablo 4.11.’de Öğretmen-Meslektaş Uyumu alt boyut puanları incelendiğinde, anlamlı farklılığın 1-5 yıl ile 21 yıl ve üzerinde çalışma süresi olanlar arasında olduğu ( $U=802,500;p<.05$ ), sıra ortalamalarına bakıldığında bu farklılığın 21 yıl ve üzerinde buldukları okulda çalışan öğretmenlerin lehine olduğu bulunmuştur. Yine anlamlı farklılığın 6-10 yıl ile 21 yıl ve üzerinde çalışma süresi olanlar arasında olduğu ( $U=344,500;p<.05$ ), sıra ortalamalarına bakıldığında bu farklılığın 21 yıl ve üzerinde buldukları okulda çalışan öğretmenlerin lehine olduğu tespit edilmiştir. Bu bulgulara paralel olarak anlamlı farklılığın 11-15 yıl ile 21 yıl ve üzerinde çalışma süresi olanlar arasında olduğu ( $U=83,000;p<.05$ ), sıra ortalamalarına bakıldığında bu farklılığın 21 yıl ve üzerinde buldukları okulda çalışan öğretmenlerin lehine olduğu belirlenmiştir. Ayrıca anlamlı farklılığın 16-20 yıl ile 21 yıl ve üzerinde çalışma süresi olanlar arasında olduğu ( $U=65,000;p<.05$ ), sıra ortalamalarına bakıldığında bu farklılığın 21 yıl ve üzerinde buldukları okulda çalışan öğretmenlerin lehine olduğu bulunmuştur.



**Tablo 4.11.** Okuldaki kıdem değişkenine göre öğretmen-meslektaş uyumu puanları arasında yapılan Mann Whitney-U testi sonuçları

Bağımlı D.	Okuldaki kıdem	N	$\bar{x}_{sıra}$	$\sum sıra$	U	z	p
Öğretmen-Meslektaş Uyumu	1-5	209	146,83	30687,50	8742,500	-,370	,711
	6-10	86	150,84	12972,50			
	Toplam	295					
	1-5	209	116,26	24298,50	2244,500	-,185	,854
	11-15	22	113,52	2497,50			
	Toplam	231					
	1-5	209	112,68	23550,50	1605,500	-,268	,789
	16-20	16	117,16	1874,50			
	Toplam	225					
	1-5	209	108,84	22747,50	802,500	-3,496	,000**
	21 ve üzeri	16	167,34	2677,50			
	Toplam	225					
	6-10	86	55,07	4736,00	897,000	-,377	,706
	11-15	22	52,27	1150,00			
	Toplam	108					
	6-10	86	51,52	4431,00	686,000	-,019	,985
	16-20	16	51,38	822,00			
	Toplam	102					
	6-10	86	47,51	4085,50	344,500	-3,189	,001**
	21 ve üzeri	16	72,97	1167,50			
Toplam	102						
11-15	22	19,00	418,00	165,000	-,330	,741	
16-20	16	20,19	323,00				
Toplam	38						
11-15	22	15,27	336,00	83,000	-2,774	,006**	
21 ve üzeri	16	25,31	405,00				
Toplam	38						
16-20	16	12,56	201,00	65,000	-2,401	,016*	
21 ve üzeri	16	20,44	327,00				
Toplam	32						

\*  $p < 0.05$ ; \*\*  $p < 0.01$

## e) Medeni Durum

**Tablo 4.12.** Medeni durum değişkenine göre örgütsel sosyalleşme düzeyleri ölçeği puanları arasında yapılan Mann Whitney-U testi sonuçları

<b>Bağımlı D.</b>	<b>Medeni</b>		$\bar{x}_{sıra}$	$\sum_{sıra}$	<b>U</b>	<b>z</b>	<b>p</b>
	<b>durum</b>	<b>N</b>					
<b>Yetiştirme</b>	Bekâr	73	192,02	14017,50	8831,500	-1,625	,104
	Evli	276	170,50	47057,50			
	Toplam	349					
<b>Örgüte İlişkin Anlayış</b>	Bekâr	73	173,69	12679,50	9978,500	-,126	,900
	Evli	276	175,35	48395,50			
	Toplam	349					
<b>Çalışan Desteği</b>	Bekâr	73	174,16	12714,00	10013,000	-,080	,936
	Evli	276	175,22	48361,00			
	Toplam	349					
<b>Gelecek Beklentileri</b>	Bekâr	73	184,92	13499,00	9350,000	-,947	,344
	Evli	276	172,38	47576,00			
	Toplam	349					
<b>Sosyalleşme Toplam</b>	Bekâr	73	184,64	13478,50	9370,500	-,918	,359
	Evli	276	172,45	47596,50			
	Toplam	349					

Tablo 4.12.'ye göre araştırmaya katılan öğretmenlerin Örgütsel Sosyalleşme Düzeyleri ölçeği Yetiştirme (U=8831,500; p>.05), Örgüte İlişkin Anlayış (U=9978,500; p>.05), Çalışan Desteği (U=10013,000; p>.05), Gelecek Beklentileri (U=9350,000; p>.05) alt boyut puanları ve Örgütsel Sosyalleşme Düzeyleri ölçeği toplam (U=9370,500; p>.05) puanlarının medeni durumlarına göre farklılaşmadığı bulunmuştur. Bu durum; medeni durum değişkeninin öğretmenlerin örgütsel sosyalleşme düzeylerinde farklılığa neden olmadığı şeklinde yorumlanabilir. Anlamlı bir fark bulunmamasının yanı sıra 73 bekar ve 276 evli öğretmenin örgütsel sosyalleşme

düzeylelerine ilişkin görüşleri incelendiğinde bekar öğretmenlerin sıra ortalaması 184,64 ve evli öğretmenlerin sıra ortalaması ise 172,45 olduğu görülmektedir.

**Tablo 4.13.** Medeni durum değişkenine göre iş çevresine uyum ölçeği puanları arasında yapılan Mann Whitney-U testi sonuçları

<b>Bağımlı D.</b>	<b>Medeni durum</b>	<b>N</b>	$\bar{x}_{sıra}$	$\sum_{sıra}$	<b>U</b>	<b>z</b>	<b>p</b>
<b>Öğretmen-Okul Uyumu</b>	Bekâr	73	176,05	12852,00	9997,000	-,101	,920
	Evli	276	174,72	48223,00			
	Toplam	349					
<b>Öğretmen-İş Uyumu</b>	Bekâr	73	187,47	13685,00	9164,000	-1,196	,232
	Evli	276	171,70	47390,00			
	Toplam	349					
<b>Öğretmen-Yönetici Uyumu</b>	Bekâr	73	181,38	13240,50	9608,500	-,610	,542
	Evli	276	173,31	47834,50			
	Toplam	349					
<b>Öğretmen-Meslektaş Uyumu</b>	Bekâr	73	169,01	12337,50	9636,500	-,576	,565
	Evli	276	176,59	48737,50			
	Toplam	349					
<b>İş Çevresine Uyum Toplam</b>	Bekâr	73	181,07	13218,00	9631,000	-,578	,563
	Evli	276	173,39	47857,00			
	Toplam	349					

Tablo 4.13.'e göre araştırmaya katılan öğretmenlerin İş Çevresine Uyum Ölçeği Öğretmen-Okul Uyumu (U=9997,000;  $p>.05$ ), Öğretmen-İş Uyumu (U=9164,000;  $p>.05$ ), Öğretmen-Yönetici Uyumu (U=9608,500;  $p>.05$ ), Öğretmen-Meslektaş Uyumu (U=9636,500;  $p>.05$ ) alt boyut puanları ve İş Çevresine Uyum Ölçeği toplam (U=9631,000;  $p>.05$ ) puanlarının medeni durumlarına göre farklılaşmadığı bulunmuştur. Bu durum; medeni durum değişkeninin öğretmenlerin iş çevrelerine uyum algılarında farklılığa neden olmadığı şeklinde yorumlanabilir. Anlamlı bir fark bulunmamasının yanı sıra 73 bekar ve 276 evli öğretmenin iş çevrelerine uyum algılarına ilişkin görüşleri incelendiğinde bekar öğretmenlerin sıra ortalaması 181,07 ve evli öğretmenlerin sıra ortalaması ise 173,39 olduğu görülmektedir.

## f) Öğrenim Durumu

**Tablo 4.14.** Öğrenim durumu değişkenine göre örgütsel sosyalleşme ölçeği puanları arasında yapılan Mann Whitney-U testi sonuçları

<b>Bağımlı D.</b>	<b>Öğrenim</b>		$\bar{x}_{sıra}$	$x^2$	<b>sd</b>	<b>p</b>
	<b>durumu</b>	<b>N</b>				
<b>Yetiştirme</b>	Ön lisans	30	194,48	2,462	2	,292
	Lisans	311	174,17			
	Yüksek lisans	8	134,19			
	Toplam	349				
<b>Örgüte İlişkin Anlayış</b>	Ön lisans	30	205,55	3,267	2	,195
	Lisans	311	172,54			
	Yüksek lisans	8	156,13			
	Toplam	349				
<b>Çalışan Desteği</b>	Ön lisans	30	195,85	2,468	2	,291
	Lisans	311	173,95			
	Yüksek lisans	8	137,50			
	Toplam	349				
<b>Gelecek Beklentileri</b>	Ön lisans	30	180,80	1,714	2	,424
	Lisans	311	175,60			
	Yüksek lisans	8	129,94			
	Toplam	349				
<b>Sosyalleşme Toplam</b>	Ön lisans	30	191,33	2,210	2	,331
	Lisans	311	174,52			
	Yüksek lisans	8	132,56			
	Toplam	349				

Tablo 4.14.'e göre araştırmaya katılan öğretmenlerin Örgütsel Sosyalleşme Ölçeği Yetiştirme ( $X^2=2,462;p>.05$ ), Örgüte İlişkin Anlayış ( $X^2=3,267;p>.05$ ), Çalışan Desteği ( $X^2=2,468;p>.05$ ), Gelecek Beklentileri ( $X^2=1,714;p>.05$ ) alt boyut puanları ve Örgütsel Sosyalleşme Ölçeği toplam ( $X^2=2,210;p<.05$ ) puanlarının öğrenim

durumlarına göre farklılaşmadığı bulunmuştur. Bu durum; öğrenim durumu değişkeninin öğretmenlerin örgütsel sosyalleşme düzeylerinde farklılığa neden olmadığı şeklinde yorumlanabilir. Anlamlı bir fark bulunmamasının yanı sıra 30 ön lisans, 311 lisans ve 8 yüksek lisans mezunu öğretmenlerin örgütsel sosyalleşme düzeylerine ilişkin görüşleri incelendiğinde ön lisans mezunu öğretmenlerin sıra ortalamasının 191,33, lisans mezunu öğretmenlerin sıra ortalamasının 174,52 ve yüksek lisans mezunu öğretmenlerin sıra ortalamasının 132,56 olduğu görülmektedir.

**Tablo 4.15.** Öğrenim durumu değişkenine göre iş çevresine uyum ölçeği puanları arasında yapılan Mann Whitney-U testi sonuçları

<b>Bağımlı D.</b>	<b>Öğrenim durumu</b>	<b>N</b>	$\bar{x}_{sıra}$	$x^2$	<b>sd</b>	<b>p</b>
<b>Öğretmen-Okul Uyumu</b>	Ön lisans	30	200,32	2,092	2	,351
	Lisans	311	172,67			
	Yüksek lisans	8	170,75			
	Toplam	349				
<b>Öğretmen-İş Uyumu</b>	Ön lisans	30	176,07	,238	2	,888
	Lisans	311	175,33			
	Yüksek lisans	8	158,00			
	Toplam	349				
<b>Öğretmen-Yönetici Uyumu</b>	Ön lisans	30	194,77	1,396	2	,498
	Lisans	311	172,82			
	Yüksek lisans	8	185,63			
	Toplam	349				
<b>Öğretmen-Meslektaş Uyumu</b>	Ön lisans	30	216,92	13,719	2	,001**
	Lisans	311	173,59			
	Yüksek lisans	8	72,56			
	Toplam	349				
<b>İş Çevresine Uyum Toplam</b>	Ön lisans	30	202,43	2,735	2	,255
	Lisans	311	172,92			
	Yüksek lisans	8	152,94			
	Toplam	349				

\*\* $p < 0.01$

Tablo 4.15.'e göre araştırmaya katılan öğretmenlerin İş Çevresine Uyum Ölçeği Öğretmen-Okul Uyumu ( $X^2=2,0925;p>.05$ ), Öğretmen-İş Uyumu ( $X^2=,2382;p>.05$ ),

Öğretmen-Yönetici Uyumu ( $X^2=1,3962;p>.05$ ) alt boyut puanları ve İş Çevresine Uyum Ölçeği toplam ( $X^2=2,735;p<.05$ ) puanlarının öğrenim durumlarına göre farklılaşmadığı bulunmuştur. Bu durum; öğrenim durumu değişkeninin öğretmenlerin iş çevresine uyum algılarında farklılığa neden olmadığı şeklinde yorumlanabilir. Anlamlı bir fark bulunmamasının yanı sıra 30 ön lisans, 311 lisans ve 8 yüksek lisans mezunu öğretmenlerin iş çevresine uyum algılarına ilişkin görüşleri incelendiğinde ön lisans mezunu öğretmenlerin sıra ortalamasının 202,43, lisans mezunu öğretmenlerin sıra ortalamasının 172,92 ve yüksek lisans mezunu öğretmenlerin sıra ortalamasının 152,94 olduğu görülmektedir.

Bu bulgunun aksine Öğretmen-Meslektaş Uyumu ( $X^2=13,719;p<.05$ ) alt boyut puanlarının öğretmenlerin öğrenim durumlarına göre istatistiksel, anlamlı olarak farklılaştığı tespit edilmiştir. Farklılığın hangi gruplar arasında ortaya çıktığını belirlemek için Mann Whitney U testi yapılmış ve sonuçlar Tablo 4.16’da sunulmuştur.

**Tablo 4.16.** Öğrenim durumu değişkenine göre öğretmen-meslektaş uyumu puanları arasında yapılan Mann Whitney-U testi sonuçları

Öğrenim							
Bağımlı D. durumu	N	$\bar{x}_{sıra}$	$\sum_{sıra}$	U	z	p	
Öğretmen-Meslektaş Uyumu	Ön lisans	30	209,90	6297,00	3498,000	-2,283	,022*
	Lisans	311	167,25	52014,00			
	Toplam	341					
Öğretmen-Meslektaş Uyumu	Ön lisans	30	22,52	675,50	29,500	-3,263	,001**
	Yüksek lisans	8	8,19	65,50			
	Toplam	38					
Öğretmen-Meslektaş Uyumu	Lisans	311	162,34	50489,00	515,000	-2,856	,004**
	Yüksek lisans	8	68,88	551,00			
	Toplam	319					

\* $p<0.05$ ; \*\* $p<0.01$

Tablo 4.16.’da Öğretmen-Meslektaş Uyumu alt boyut puanları incelendiğinde, anlamlı farklılığın ön lisans ile lisans mezunu olanlar arasında ( $U=3498,000;p<.05$ ), sıra

ortalamlarına göre ön lisans mezunu olan öğretmenler lehine olduğu belirlenmiştir. Yine anlamlı farklılığın ön lisans mezunu olanlar ile yüksek lisans mezunu olanlar arasında ( $U=29,500;p<.05$ ), sıra ortalamalarına göre ön lisans mezunu olan öğretmenler lehine olduğu tespit edilmiştir. Bu bulgulara ek olarak anlamlı farklılığın lisans mezunu olanlar ile yüksek lisans mezunu olanlar arasında ( $U=515,000;p<.05$ ), sıra ortalamalarına göre lisans mezunu olan öğretmenler lehine olduğu görülmüştür.

g) Branş

**Tablo 4.17.** Branş değişkenine göre örgütsel sosyalleşme ölçeği puanları arasında yapılan mann Whitney-U testi sonuçları

Bağımlı D.	Branş	N	$\bar{x}_{sıra}$	$\sum sıra$	U	z	p
<b>Yetiştirme</b>	Sınıf	125	189,30	23662,00	12213,000	-1,983	,047*
	Diğer	224	167,02	37413,00			
	Toplam	349					
<b>Örgüte İlişkin Anlayış</b>	Sınıf	125	195,35	24418,50	11456,500	-2,837	,005**
	Diğer	224	163,65	36656,50			
	Toplam	349					
<b>Çalışan Desteği</b>	Sınıf	125	189,44	23679,50	12195,500	-2,017	,044*
	Diğer	224	166,94	37395,50			
	Toplam	349					
<b>Gelecek Beklentileri</b>	Sınıf	125	182,42	22802,50	13072,500	-1,029	,304
	Diğer	224	170,86	38272,50			
	Toplam	349					
<b>Sosyalleşme Toplam</b>	Sınıf	125	191,14	23892,00	11983,000	-2,233	,026*
	Diğer	224	166,00	37183,00			
	Toplam	349					

\* $p<0.05$ ; \*\* $p<0.01$

Tablo 4.17.'de araştırmaya katılan öğretmenlerin Örgütsel Sosyalleşme Ölçeği; Yetiştirme ( $U=12213,000;p<.05$ ), Örgüte İlişkin Anlayış ( $U=11456,500;p<.05$ ), Çalışan Desteği ( $U=12195,500;p<.05$ ) alt boyut puanları ve Örgütsel Sosyalleşme Ölçeği toplam ( $U=11983,000;p<.05$ ) puanlarının branşa göre istatistiksel, anlamlı olarak

farklılaştığı bulunmuştur. Sıra ortalamaları incelendiğinde, alt boyut puanları ve ölçek toplam puanlarının sınıf öğretmenleri lehine olduğu belirlenmiştir. Bu durum, branş değişkeninin öğretmenlerin örgütsel sosyalleşme düzeylerinde sınıf öğretmenleri açısından bir farklılığa sebep olduğu şeklinde yorumlanabilir. Bu farklılığın kaynağına bakıldığında, sınıf öğretmenlerinin branşlarından dolayı örgütsel sosyalleşme açısından daha fazla fırsata sahip oldukları söylenebilir. Bu bulgunun aksine Gelecek Beklentileri alt boyut puanlarının ( $U=13072,500;p>.05$ ) öğretmenlerin branşlarına göre farklılık göstermediği tespit edilmiştir.

**Tablo 4.18.** Branş değişkenine göre iş çevresine uyum ölçeği puanları arasında yapılan Mann Whitney-U testi sonuçları

Bağımlı D.	Branş	N	$\bar{x}_{sıra}$	$\sum_{sıra}$	U	z	p
<b>Öğretmen-Okul Uyumu</b>	Sınıf	125	190,45	23806,50	12068,500	-2,149	,032*
	Diğer	224	166,38	37268,50			
	Toplam	349					
<b>Öğretmen-İş Uyumu</b>	Sınıf	125	179,36	22420,00	13455,000	-,608	,543
	Diğer	224	172,57	38655,00			
	Toplam	349					
<b>Öğretmen-Yönetici Uyumu</b>	Sınıf	125	184,48	23060,00	12815,000	-1,316	,188
	Diğer	224	169,71	38015,00			
	Toplam	349					
<b>Öğretmen-Meslektaş Uyumu</b>	Sınıf	125	184,78	23098,00	12777,000	-1,365	,172
	Diğer	224	169,54	37977,00			
	Toplam	349					
<b>İş Çevresine Uyum</b>	Sınıf	125	187,16	23395,50	12479,500	-1,683	,092
	Diğer	224	168,21	37679,50			
	Toplam	349					

\* $p<0.05$

Tablo 4.18.'de araştırmaya katılan öğretmenlerin İş Çevresine Uyum Ölçeği; Öğretmen-Okul Uyumu ( $U=12068,500;p<.05$ ), puanlarının branşa göre istatistiksel, anlamlı olarak farklılaştığı bulunmuştur. Sıra ortalamalarına göre anlamlı farklılığın sınıf öğretmenleri lehine olduğu tespit edilmiştir. Bu bulgunun aksine Öğretmen-İş Uyumu ( $U=13455,000;p>.05$ ), Öğretmen-Yönetici Uyumu ( $U=12815,00;p>.05$ ), Öğretmen-Meslektaş Uyumu ( $U=12777,000;p>.05$ ) alt boyut puanları ve İş Çevresine



Uyum Ölçeği toplam ( $U=12479,500;p>05$ ) puanlarının bransa göre farklılaşmadığı bulunmuştur. Bu durum; branş değişkeninin öğretmenlerin iş çevrelerine uyum algılarında farklılığa neden olmadığı şeklinde yorumlanabilir. Anlamlı bir fark bulunmamasının yanı sıra 125 sınıf ve 224 diğer branş öğretmeninin iş çevrelerine uyum algılarına ilişkin görüşleri incelendiğinde sınıf öğretmenlerin sıra ortalaması 187,16 ve diğer branş öğretmenlerinin sıra ortalaması ise 168,21 olduğu görülmektedir.

#### 4.4. Dördüncü Alt Probleme İlişkin Bulgular ve Yorumlar

Bu bölümde araştırmanın dördüncü alt problemi olan “Temel eğitim kurumlarındaki öğretmenlerin sosyalleşmesi ile iş çevresine uyumu arasında ilişki var mıdır?” sorusuna ilişkin korelasyon analizi bulguları ve yorumlarına yer verilmiştir. Temel eğitim kurumlarındaki öğretmenlerin sosyalleşmesi ile iş çevresine uyum algılarına yönelik görüşleri arasında anlamlı bir ilişki olup olmadığını saptamak amacıyla yapılan korelasyon analizi sonucu elde edilen bulgular Tablo 4.19.’da sunulmuştur.

Aşağıdaki Tablo 4.19.’da Örgütsel Sosyalleşme Ölçeği puanları ile İş Çevresine Uyum Ölçeği puanları arasındaki ilişkiler görülmektedir.

Örgütsel Sosyalleşme Ölçeği Yetiştirme alt boyut puanları ile Öğretmen-Okul Uyumu ( $r=,464;p<.05$ ), Öğretmen-İş Uyumu ( $r=,422;p<.05$ ), Öğretmen-Yönetici Uyumu ( $r=,456;p<.05$ ), Öğretmen-Meslektaş Uyumu ( $r=,276;p<.05$ ) ve İş Çevresine Uyum Toplam ( $r=,515;p<.05$ ) puanları arasında pozitif yönlü anlamlı ilişkiler olduğu bulunmuştur.

Örgütsel Sosyalleşme Ölçeği Örgüte İlişkin Anlayış alt boyut puanları ile Öğretmen-Okul Uyumu ( $r=,461;p<.05$ ), Öğretmen-İş Uyumu ( $r=,427;p<.05$ ), Öğretmen-Yönetici Uyumu ( $r=,496;p<.05$ ), Öğretmen-Meslektaş Uyumu ( $r=,331;p<.05$ ) ve İş Çevresine Uyum Toplam ( $r=,539;p<.05$ ) puanları arasında pozitif yönlü anlamlı ilişkiler olduğu bulunmuştur.

**Tablo 4.19.** Örgütsel sosyalleşme ölçeği ile iş çevresine uyum ölçeği puanları arasında yapılan Spearman analizi sonuçları

		Öğretmen- Okul Uyumu	Öğretmen- İş Uyumu	Öğretmen- Yönetici Uyumu	Öğretmen- Meslektaş Uyumu	İş Çevresine Uyum Toplam
<b>Yetiştirme</b>	r	,464**	,422**	,456**	,276**	,515**
	p	,000	,000	,000	,000	,000
	N	349	349	349	349	349
<b>Örgüte İlişkin Anlayış</b>	r	,461**	,427**	,496**	,331**	,539**
	p	,000	,000	,000	,000	,000
	N	349	349	349	349	349
<b>Çalışan Desteği</b>	r	,487**	,412**	,496**	,430**	,568**
	p	,000	,000	,000	,000	,000
	N	349	349	349	349	349
<b>Gelecek Beklentileri</b>	r	,498**	,396**	,476**	,297**	,534**
	p	,000	,000	,000	,000	,000
	N	349	349	349	349	349
<b>Sosyalleşme Toplam</b>	r	,554**	,480**	,544**	,368**	,617**
	p	,000	,000	,000	,000	,000
	N	349	349	349	349	349

\* $p < 0.05$ ; \*\* $p < 0.01$

Tablo 4.19. incelendiğinde Örgütsel Sosyalleşme Ölçeği Çalışan Desteği alt boyut puanları ile Öğretmen-Okul Uyumu ( $r=,487;p<.05$ ), Öğretmen-İş Uyumu ( $r=,412;p<.05$ ), Öğretmen-Yönetici Uyumu ( $r=,496;p<.05$ ), Öğretmen-Meslektaş Uyumu ( $r=,430;p<.05$ ) ve İş Çevresine Uyum Toplam ( $r=,568;p<.05$ ) puanları arasında pozitif yönlü anlamlı ilişkiler olduğu bulunmuştur.

Örgütsel Sosyalleşme Ölçeği Gelecek Beklentileri alt boyut puanları ile Öğretmen-Okul Uyumu ( $r=,498;p<.05$ ), Öğretmen-İş Uyumu ( $r=,396;p<.05$ ), Öğretmen-Yönetici Uyumu ( $r=,476;p<.05$ ), Öğretmen-Meslektaş Uyumu ( $r=,297;p<.05$ ) ve İş Çevresine Uyum Toplam ( $r=,534;p<.05$ ) puanları arasında pozitif yönlü anlamlı ilişkiler olduğu bulunmuştur.

Örgütsel Sosyalleşme Ölçeği puanları ile Öğretmen-Okul Uyumu ( $r=,554;p<.05$ ), Öğretmen-İş Uyumu ( $r=,480;p<.05$ ), Öğretmen-Yönetici Uyumu ( $r=,544;p<.05$ ), Öğretmen-Meslektaş Uyumu ( $r=,368;p<.05$ ) ve İş Çevresine Uyum Toplam ( $r=,617;p<.05$ ) puanları arasında pozitif yönlü anlamlı ilişkiler olduğu bulunmuştur.

Başarılı bir örgütsel sosyalleşmenin hem bireysel hem de örgütsel sonuçları vardır. Bireysel açıdan üyelerde öz-yeterliliğin gelişmesini sağlar ve üyelerin umutlu, olumlu ve direnç sahibi olmaları gibi özelliklerin geliştirilmesine katkı sunar. Örgütsel açıdan incelendiğinde ise, üyelerin iş doyumlarının artması, örgütsel vatandaşlık ve kişilerarası iletişim düzeylerinin geliştirilmesini, örgütsel uyumlarını, bağlılıklarını, iş konusundaki motivasyonlarını, mesleki yeterliliklerini ve performanslarını geliştirmesini ve işten ayrılma ve stres oranlarının azaltılması gibi sonuçlara ulaşılmasına katkı sağlamaktadır (Kılıçoğlu ve Yılmaz, 2013; akt. Vural, 2015).

Ayrıca, başarılı örgütsel sosyalleşme sayesinde, üyeler yüksek iş doyumunu, motivasyonu, örgütsel bağlılık, performans gösterirler; rol açıklığına sahip olurlar; örgüt kültürünü daha rahat anlarlar ve kavrarlar; örgütsel değerleri içselleştirirler ve sonuç olarak da yüksek seviyede işlerine sarıldıkları ve işte devamlılık sağladıkları görülür (Çelik, 2000).

Sağlam birey-örgüt uyum düzeyine ulaşılması; iş doyumunda, örgütsel bağlılıkta, çalışmaya ayrılan zaman diliminde, grupsal uyumda ve iş için gösterilen bireysel çabada yükselmelerle ve üye devrinde ve üyelerin işten ayrılma niyetlerinde düşüşle neticelenmektedir (Trouba, 2007; akt. Koca, 2013). Ayrıca, üyelerin işe adanmışlıkları artar ve bu artışın üyelerin kendilerini çeşitli açılardan işlerine vermelerini ve bireysel performanslarında artışı sağlayacağı söylenebilir (Kurtpınar, 2001).

Chatman'a göre, birey-örgüt uyumu iş doyumunu ve işte kalma süresini olumlu ve işten ayrılma niyetini ise olumsuz etkilemektedir (Chatman, 1991). Örgütsel kültür ile örgütsel bağlılık ve iş doyumunu ile ilgili yapılan araştırmalara göre yüksek seviyedeki bağlılığın ve iş doyumunun örgütsel uyumu olumlu etkiledikleri görülmüştür (Argun, 2007). Yine aynı şekilde, uyum sağlamış üyelerin örgütsel bağlılık (Argun, 2007), iş doyumunu ve performans konusunda artışlar yaşadığı ortaya konulmuştur (Eren, 2004).

Sonuç olarak, yapılmış araştırmalarda örgütsel sosyalleşmenin örgütsel yapıya olumlu katkı sağlayacak bireysel ve örgütsel özellikleri desteklediği ve iş çevresine uyum sağlayan üyelerinde bu olumlu özellikleri yüksek düzeyde gösterme eğiliminde olduklarının görülmesi bu araştırma sonucunda ortaya çıkan örgütsel sosyalleşme ve iş

çevresine uyum arasındaki orta düzey, pozitif yönlü ve anlamlı ilişkiyi desteklediği söylenebilir.

#### 4.5. Beşinci Alt Probleme İlişkin Bulgular ve Yorumlar

Bu bölümde araştırmanın beşinci alt problemi olan “Temel eğitim kurumlarındaki öğretmenlerin örgütsel sosyalleşmesi, öğretmenlerin iş çevresine uyumunu ne düzeyde yordamaktadır?” sorusuna ilişkin çoklu regresyon analizi bulgularına yer verilmiştir.

**Tablo 4.20.** Öğretmenlerin örgütsel sosyalleşme alt boyut puanları ile öğretmen-okul uyumu puanları arasında yapılan çoklu regresyon analizi sonuçları

Model	Bağımsız D.	Bağımlı D.	B	SE	$\beta$	t	p	(BootSE)	(BootLLCI)	(BootULCI)
1	(Sabit)		4,714	,939		5,021	,000**	1,029	2,793	6,747
	Y	Öğretmen-Okul Uyumunu	,049	,048	,073	1,014	,311	,052	-,055	,152
	ÖİA		,150	,052	,175	2,878	,004**	,062	,021	,274
	ÇD		,231	,051	,251	4,510	,000**	,051	,134	,331
	GB		,121	,042	,201	2,849	,005**	,050	,027	,230
R=,586; R <sup>2</sup> =,343; F <sub>(4, 344)</sub> = 44,978; p=,000										

Y: Yetiştirme; ÖİA: Örgüte İlişkin Anlayış; ÇD: Çalışan Desteği; GB: Gelecek Beklentileri  
\* $p < 0.05$ ; \*\* $p < 0.01$ ; \* (VIF < 5); LLCI= %95 güven aralığında alt sınır; ULCI= %95 güven aralığında üst sınır; Bootstrap örneklem büyüklüğü= 1000.

Tablo 4.20.’de görüldüğü üzere Örgütsel Sosyalleşmenin, öğretmenlerin Öğretmen-Okul Uyumunu yordayıp yordamadığı çoklu regresyon analizi ile incelenmiştir. Araştırmanın verileri normal dağılmadığı için regresyon analizi bootstrap güven aralıkları hesaplanarak sunulmuştur. Model 1’de, Örgüte İlişkin Anlayışın pozitif ( $\beta = ,175$ ;  $t = 2,878$ ;  $p < 0.05$ ), Çalışan Desteğinin pozitif ( $\beta = ,251$ ;  $t = 4,510$ ;  $p < 0.05$ ) ve Gelecek Beklentilerinin pozitif ( $\beta = ,201$ ;  $t = 2,849$ ;  $p < 0.05$ ) olarak Öğretmen-Okul Uyumunu anlamlı yordayan değişkenler oldukları belirlenmiştir. Açıklanan varyansın % 34,3 olduğu bulunmuştur ( $R = ,586$ ;  $R^2 = ,343$ ;  $p < 0.05$ ). %95 güven aralığında Bootstrap sonuçlarına göre Örgüte İlişkin Anlayış için  $BootLLCI_{ÖİA} = ,021$ ;  $BootULCI_{ÖİA} = ,274$  olarak; Çalışan Desteği için  $BootLLCI_{ÇD} = ,134$ ;  $BootULCI_{ÇD} = ,331$  olarak; Gelecek Beklentileri için  $BootLLCI_{GB} = ,027$ ;  $BootULCI_{GB} = ,230$  olarak hesaplanmıştır. Bağımsız

değişkenlerin %95 güven aralığındaki bootstrap alt (BootLLCI) ve üst (BootULCI) değerleri arasında sıfır bulunmadığından ( $\text{BootLLCI} < 0 < \text{BootULCI}$ ), bu modelde Öğretmen-Okul Uyumunu anlamlı olarak yordayan değişkenlerin bootstrap sonuçlarına göre de anlamlılıklarını sürdürdükleri görülmüştür.

Yukarıdaki bulguların aksine Yetiştirme puanlarının ( $\beta=,073;t=1,014;p>0.05$ ) Öğretmen-Okul Uyumunu anlamlı yordayan değişken olmadığı belirlenmiştir.

**Tablo 4.21.** Öğretmenlerin örgütsel sosyalleşme alt boyut puanları ile öğretmen-iş uyumu puanları arasında yapılan çoklu regresyon analizi sonuçları

Model	Bağımsız D.	Bağımlı D.	B	SE	$\beta$	t	p	(BootSE)	(BootLLCI)	(BootULCI)
1	(Sabit)	Öğretmen-İş Uyumunu	10,548	1,105		9,543	,000	1,177	8,182	12,789
	Y		,137	,057	,18	2,409	,017*	,057	,028	,254
	ÖİA		,120	,061	,12	1,957	,051	,066	-,003	,259
	ÇD		,198	,060	,19	3,278	,001**	,064	,068	,320
	GB		,080	,050	,11	1,596	,111	,050	-,023	,172
$R=,519; R^2=,270; F_{(4, 344)}= 31,729; p=,000^{**}$										

Y: Yetiştirme; ÖİA: Örgüte İlişkin Anlayış; ÇD: Çalışan Desteği; GB: Gelecek Beklentileri  
 $*p<0.05$ ;  $**p<0.01$ ; \* ( $VIF < 5$ ); LLCI= %95 güven aralığında alt sınır; ULCI= %95 güven aralığında üst sınır; Bootstrap örneklem büyüklüğü= 1000.

Tablo 4.21’de görüldüğü üzere Örgütsel Sosyalleşmenin, öğretmenlerin Öğretmen-İş Uyumunu yordayıp yordamadığı çoklu regresyon analizi ile incelenmiştir. Araştırmanın verileri normal dağılmadığı için regresyon analizi bootstrap güven aralıkları hesaplanarak sunulmuştur. Model 1’de, Yetiştirmenin ( $\beta=,183;t=2,409;p<0.05$ ) ve Çalışan Desteğinin pozitif ( $\beta=,192;t=3,278;p<0.05$ ) olarak Öğretmen-İş Uyumunu anlamlı yordayan değişkenler olduğu belirlenmiştir. Açıklanan varyansın % 27 olduğu bulunmuştur ( $R=,519;R^2=,270;p<0.05$ ). %95 güven aralığında Bootstrap sonuçlarına göre Yetiştirme için  $\text{BootLLCI}_Y=,028$ ;  $\text{BootULCI}_Y=,254$ , Çalışan Desteği için  $\text{BootLLCI}_{ÇD}=,068$ ;  $\text{BootULCI}_{ÇD}=,320$  olarak hesaplanmıştır. Bağımsız değişkenin %95 güven aralığındaki bootstrap alt (BootLLCI) ve üst (BootULCI) değerleri arasında sıfır bulunmadığından ( $\text{BootLLCI} < 0 < \text{BootULCI}$ ), bu modelde Öğretmen-İş Uyumunu anlamlı olarak yordayan değişkenlerin bootstrap sonuçlarına göre de anlamlılığını sürdürdüğü görülmüştür.

Yukarıdaki bulgunun aksine Örgüte İlişkin Anlayış ( $\beta=,125;t=1,957;p>0.05$ ) ve Gelecek Beklentileri ( $\beta=,119;t=1,596;p>0.05$ ) puanlarının Öğretmen-İş Uyumunu anlamlı yordayan değişken olmadıkları belirlenmiştir.

**Tablo 4.22.** Öğretmenlerin örgütsel sosyalleşme alt boyut puanları ile öğretmen-yönetici uyumu puanları arasında yapılan çoklu regresyon analizi sonuçları

Model	Bağımsız D.	Bağımlı D.	B	SE	$\beta$	t	p	(BootSE)	(BootLLCI)	(BootULCI)
1	(Sabit)		11,315	1,952		5,796	,000	2,141	7,266	15,877
	Y	Öğretmen-Yönetici Uyumunu	,014	,101	,010	,139	,890	,105	-,196	,226
	ÖİA		,400	,108	,226	3,694	,000**	,137	,108	,652
	ÇD		,423	,107	,222	3,968	,000**	,123	,193	,682
	GB		,284	,088	,229	3,222	,001**	,101	,091	,475
R=,579; R <sup>2</sup> =,335; F <sub>(4, 344)</sub> = 43,349; p=,000										

Y: Yetiştirme; ÖİA: Örgüte İlişkin Anlayış; ÇD: Çalışan Desteği; GB: Gelecek Beklentileri  
 \* $p<0.05$ ; \*\* $p<0.01$ ; \* ( $VIF < 5$ ); LLCI= %95 güven aralığında alt sınır; ULCI= %95 güven aralığında üst sınır; Bootstrap örneklem büyüklüğü= 1000.

Tablo 4.22.'de görüldüğü üzere Örgütsel Sosyalleşmenin, öğretmenlerin Öğretmen-Yönetici Uyumunu yordayıp yordamadığı çoklu regresyon analizi ile incelenmiştir. Araştırmanın verileri normal dağılmadığı için regresyon analizi bootstrap güven aralıkları hesaplanarak sunulmuştur. Model 1'de, Örgüte İlişkin Anlayışın pozitif ( $\beta=,226;t =3,694;p<0.05$ ), Çalışan Desteğinin pozitif ( $\beta=,222;t=3,968;p<0.05$ ) ve Gelecek Beklentilerinin pozitif ( $\beta=,229;t =3,222;p<0.05$ ) olarak Öğretmen-Yönetici Uyumunu anlamlı yordayan değişkenler oldukları belirlenmiştir. Açıklanan varyansın % 33,5 olduğu bulunmuştur ( $R=,579;R^2=,335;p<0.05$ ). %95 güven aralığında Bootstrap sonuçlarına göre Örgüte İlişkin Anlayış için  $BootLLCI_{ÖİA}=,108$ ;  $BootULCI_{ÖİA}=,652$  olarak; Çalışan Desteği için  $BootLLCI_{ÇD}=,193$ ;  $BootULCI_{ÇD}=,682$  olarak; Gelecek Beklentileri için  $BootLLCI_{GB}=,091$ ;  $BootULCI_{GB}=,475$  olarak hesaplanmıştır. Bağımsız değişkenlerin %95 güven aralığındaki bootstrap alt (BootLLCI) ve üst (BootULCI) değerleri arasında sıfır bulunmadığından ( $BootLLCI < 0 < BootULCI$ ), bu modelde Öğretmen-Yönetici Uyumunu anlamlı olarak yordayan değişkenlerin bootstrap sonuçlarına göre de anlamlılıklarını sürdürdükleri görülmüştür.

Yukarıdaki bulguların aksine Yetiştirme ( $\beta=,010;t=,139;p>0.05$ ) Öğretmen-Yönetici Uyumunu anlamlı yordayan değişken olmadığı belirlenmiştir.

Aşağıdaki Tablo 4.23'te görüldüğü üzere Örgütsel Sosyalleşmenin, öğretmenlerin Öğretmen-Meslektaş Uyumunu yordayıp yordamadığı çoklu regresyon analizi ile incelenmiştir. Araştırmanın verileri normal dağılmadığı için regresyon analizi bootstrap güven aralıkları hesaplanarak sunulmuştur. Model 1'de, Çalışan Desteği pozitif ( $\beta=,374;t=6,101;p<0.05$ ) olarak Öğretmen-Meslektaş Uyumunu anlamlı yordayan değişken olduğu belirlenmiştir. Açıklanan varyansın % 20 olduğu bulunmuştur ( $R=,447;R^2=,200;p<0.05$ ). %95 güven aralığında Bootstrap sonuçlarına göre Çalışan Desteği için  $BootLLCI_{CD}=,186$ ;  $BootULCI_{CD}=,377$  olarak hesaplanmıştır. Bağımsız değişkenin %95 güven aralığındaki bootstrap alt ( $BootLLCI$ ) ve üst ( $BootULCI$ ) değerleri arasında sıfır bulunmadığından ( $BootLLCI < 0 < BootULCI$ ), bu modelde Öğretmen-Meslektaş Uyumunu anlamlı olarak yordayan değişkenin bootstrap sonuçlarına göre de anlamlılığını sürdürdüğü görülmüştür.

**Tablo 4.23.** Öğretmenlerin örgütsel sosyalleşme alt boyut puanları ile öğretmen-meslektaş uyumu puanları arasında yapılan çoklu regresyon analizi sonuçları

Model	Bağımsız D.	Bağımlı D.	B	SE	$\beta$	t	p	(BootSE)	(BootLLCI)	(BootULCI)
1	(Sabit)		12,951	,853		15,181	,000	,910	11,161	14,768
	Y	Öğretmen-Meslektaş Uyumunu	-,007	,044	-,012	-,154	,878	,052	-,104	,096
	ÖİA		,030	,047	,043	,641	,522	,050	-,067	,124
	ÇD		,284	,047	,374	6,101	,000**	,048	,186	,377
	GB		,043	,039	,087	1,111	,267	,045	-,051	,129
$R=,447; R^2=,200; F_{(4, 344)}= 21,486; p=,000$										

Y: Yetiştirme; ÖİA: Örgüte İlişkin Anlayış; ÇD: Çalışan Desteği; GB: Gelecek Beklentileri  
 $*p<0.05$ ;  $**p<0.01$ ;  $* (VIF < 5)$ ;  $LLCI=$  %95 güven aralığında alt sınır;  $ULCI=$  %95 güven aralığında üst sınır; Bootstrap örneklem büyüklüğü= 1000.

Yukarıdaki bulgunun aksine Yetiştirme ( $\beta=-,012;t=-,154;p>0.05$ ), Örgüte İlişkin Anlayış ( $\beta=,043;t=,641;p>0.05$ ) ve Gelecek Beklentileri ( $\beta=,087;t=1,111;p>0.05$ ) puanlarının Öğretmen-Meslektaş Uyumunu anlamlı yordayan değişken olmadıkları belirlenmiştir.

**Tablo 4.24.** Öğretmenlerin örgütsel sosyalleşme alt boyut puanları ile iş çevresine uyum toplam puanları arasında yapılan çoklu regresyon analizi sonuçları

Model	Bağımsız D.	Bağımlı D.	B	SE	$\beta$	t	p	(BootSE)	(BootLLCI)	(BootULCI)
1	(Sabit)		39,528	3,568		11,079	,000	3,869	32,231	47,775
	Y	İş Çevresine Uyum	,194	,184	,070	1,052	,293	,204	-,239	,592
	ÖİA		,701	,198	,200	3,538	,000**	,236	,184	1,150
	ÇD		1,135	,195	,301	5,832	,000**	,206	,719	1,544
	GB		,528	,161	,215	3,273	,001**	,193	,175	,923
R=,659; R <sup>2</sup> =,434; F <sub>(4, 344)</sub> = 65,852; p=,000										

Y: Yetiştirme; ÖİA: Örgüte İlişkin Anlayış; ÇD: Çalışan Desteği; GB: Gelecek Beklentileri  
 \* $p < 0.05$ ; \*\* $p < 0.01$ ; \* (VIF < 5); LLCI= %95 güven aralığında alt sınır; ULCI= %95 güven aralığında üst sınır; Bootstrap örneklem büyüklüğü= 1000.

Tablo 4.24.'te görüldüğü üzere Örgütsel Sosyalleşmenin, öğretmenlerin İş-Çevresine Uyumunu yordayıp yordamadığı çoklu regresyon analizi ile incelenmiştir. Araştırmanın verileri normal dağılmadığı için regresyon analizi bootstrap güven aralıkları hesaplanarak sunulmuştur. Model 1'de, Örgüte İlişkin Anlayışın pozitif ( $\beta = ,200$ ;  $t = 3,538$ ;  $p < 0.05$ ), Çalışan Desteğinin pozitif ( $\beta = ,301$ ;  $t = 5,832$ ;  $p < 0.05$ ) ve Gelecek Beklentilerinin pozitif ( $\beta = ,215$ ;  $t = 3,273$ ;  $p < 0.05$ ) olarak İş-Çevresine Uyumunu anlamlı yordayan değişkenler oldukları belirlenmiştir. Açıklanan varyansın % 43,4 olduğu bulunmuştur ( $R = ,659$ ;  $R^2 = ,434$ ;  $p < 0.05$ ). %95 güven aralığında Bootstrap sonuçlarına göre Örgüte İlişkin Anlayış için  $BootLLCI_{ÖİA} = ,184$ ;  $BootULCI_{ÖİA} = 1,150$  olarak; Çalışan Desteği için  $BootLLCI_{ÇD} = ,719$ ;  $BootULCI_{ÇD} = 1,544$  olarak; Gelecek Beklentileri için  $BootLLCI_{GB} = ,175$ ;  $BootULCI_{GB} = ,923$  olarak hesaplanmıştır. Bağımsız değişkenlerin %95 güven aralığındaki bootstrap alt (BootLLCI) ve üst (BootULCI) değerleri arasında sıfır bulunmadığından ( $BootLLCI < 0 < BootULCI$ ), bu modelde Öğretmen-Yönetici Uyumunu anlamlı olarak yordayan değişkenlerin bootstrap sonuçlarına göre de anlamlılıklarını sürdürdükleri görülmüştür.

Yukarıdaki bulguların aksine Yetiştirme ( $\beta = ,070$ ;  $t = 1,052$ ;  $p > 0.05$ ) İş-Çevresine Uyumunu anlamlı yordayan değişken olmadığı belirlenmiştir.



**Tablo 4.25.** Öğretmenlerin örgütsel sosyalleşme toplam puanları ile iş çevresine uyum toplam puanları arasında yapılan çoklu regresyon analizi sonuçları

Model	Bağımsız D.	Bağımlı D.	B	SE	$\beta$	t	p	(BootSE)	(BootLLCI)	(BootULCI)
1	(Sabit)		46,62	2,75		16,92	,000	3,464	39,412	53,583
	ÖS	İÇU	,575	,037	,643	15,63	,000*	,044	,489	,666
R=,643; R <sup>2</sup> =,413; F <sub>(1, 347)</sub> = 244,451; p=,000										

ÖS: Örgütsel Sosyalleşme; İÇU: İş Çevresine Uyum \* $p < 0.05$ ; \*\* $p < 0.01$ ; \* (VIF < 5); LLCI= %95 güven aralığında alt sınır; ULCI= %95 güven aralığında üst sınır; Bootstrap örneklem büyüklüğü= 1000.

Tablo 4.25.'te görüldüğü üzere Örgütsel Sosyalleşmenin, öğretmenlerin İş-Çevresine Uyumunu yordayıp yordamadığı çoklu regresyon analizi ile incelenmiştir. Araştırmanın verileri normal dağılmadığı için regresyon analizi bootstrap güven aralıkları hesaplanarak sunulmuştur. Model 1'de, Örgütsel Sosyalleşme Toplam Puanlarının pozitif ( $\beta = ,643$ ;  $t = 15,635$ ;  $p < 0.05$ ) olarak İş-Çevresine Uyumu anlamlı yordayan değişken olduğu belirlenmiştir. Açıklanan varyansın % 41,3 olduğu bulunmuştur ( $R = ,643$ ;  $R^2 = ,413$ ;  $p < 0.05$ ). %95 güven aralığında Bootstrap sonuçlarına göre Örgütsel Sosyalleşme için  $BootLLCI_{\text{ÖS}} = ,489$ ;  $BootULCI_{\text{ÖS}} = ,666$  olarak hesaplanmıştır. Bağımsız değişkenin %95 güven aralığındaki bootstrap alt (BootLLCI) ve üst (BootULCI) değerleri arasında sıfır bulunmadığından ( $BootLLCI < 0 < BootULCI$ ), bu modelde İş-Çevresine Uyumu anlamlı olarak yordayan değişkenin bootstrap sonuçlarına göre de anlamlılığını sürdürdüğü görülmüştür.

## V. BÖLÜM

### 5. Sonuç ve Öneriler

Bu bölümde, yapılan araştırmanın sonuçları ve elde edilen bu sonuçlar doğrultusunda oluşturulmuş öneriler yer almaktadır.

#### 5.1. Sonuçlar

Bu araştırmada temel eğitim kurumlarındaki öğretmenlerin görüşleri doğrultusunda örgütsel sosyalleşme düzeyleri ve iş çevresine uyum algıları arasındaki ilişki incelenmiştir.

##### 5.1.1. Birinci alt probleme ilişkin sonuçlar

Temel eğitim kurumlarındaki öğretmenlerin örgütsel sosyalleşme düzeylerine ilişkin görüşlerine göre; örgütsel sosyalleşme ölçeğinin alt boyutlarından yetiştirme  $\bar{X} = 3.27$  ile yüksek; örgüte ilişkin anlayış  $\bar{X} = 4.01$  ile yüksek; çalışan desteği  $\bar{X} = 4.14$  ile yüksek; gelecek beklentileri  $\bar{X} = 3.28$  ile yüksek ve ölçeğin toplamında ise  $\bar{X} = 3.67$  ile yüksek olduğu belirlenmiştir.

##### 5.1.2. İkinci alt probleme ilişkin sonuçlar

Temel eğitim kurumlarındaki öğretmenlerin iş çevresine uyum algılarına ilişkin görüşlerine göre; iş çevresine uyum ölçeğinin alt boyutlarından öğretmen-okul uyumu

$\bar{X} = 3.82$  ile yüksek; öğretmen-iş uyumu  $\bar{X} = 4.12$  ile yüksek; öğretmen-yönetici uyumu  $\bar{X} = 4.12$  ile yüksek; öğretmen-meslektaş uyumu  $\bar{X} = 4.00$  ile yüksek ve ölçeğin toplamında ise  $\bar{X} = 4.04$  ile yüksek olduğu belirlenmiştir.

### 5.1.3. Üçüncü alt probleme ilişkin sonuçlar

#### Örgütsel Sosyalleşme Açısından;

Temel eğitim kurumlarındaki öğretmenlerin cinsiyet, yaş, öğretmenlikteki kıdem, okuldaki kıdem, medeni durum ve öğrenim durumu değişkenleri açısından  $p < 0.05$  anlamlılık düzeyinde yetiştirme, örgüte ilişkin anlayış, çalışan desteği, gelecek beklentileri alt boyutlarına ve örgütsel sosyalleşme düzeylerinin toplamına ilişkin görüşlerinde bir farklılık meydana gelmediği tespit edilmiştir. Ancak branş değişkeni açısından yetiştirme, örgüte ilişkin anlayış, çalışan desteği alt boyutları ve örgütsel sosyalleşme ölçeğinin toplam sonuçlarından elde edilen verilere göre örgütsel sosyalleşme görüşlerinin  $p = < 0.05$  düzeyinde farklılaştığı sonucuna ulaşılmıştır. Fakat, branş değişkeninin örgütsel sosyalleşme ölçeğinin Gelecek Beklentileri alt boyutunda bir farklılığa sebep olmadığı bulunmuştur.

Branş değişkeni açısından öğretmenlerin sıra ortalamaları incelendiğinde, yetiştirme alt boyutunun sıra ortalamasının 189,30, örgüte ilişkin anlayış alt boyutunun sıra ortalamasının 195,35, çalışan desteği alt boyutunun sıra ortalamasının 189,44, gelecek beklentileri alt boyutunun sıra ortalamasının 182,42 ve ölçek toplam puanlarının sıra ortalamasının 191,14 olması branş değişkeninin öğretmenlerin örgütsel sosyalleşme düzeylerine ilişkin görüşlerinin sınıf öğretmenleri lehine farklılaştığını göstermektedir.

#### İş Çevresine Uyum Açısından;

Temel eğitim kurumlarındaki öğretmenlerin cinsiyet, yaş, öğretmenlikteki kıdem ve medeni durum değişkenleri açısından  $p < 0.05$  anlamlılık düzeyinde öğretmen-okul uyumu; öğretmen-iş uyumu; öğretmen-yönetici uyumu; öğretmen-meslektaş uyumu alt boyutlarına ve iş çevresine uyumları toplamına ilişkin algılarında bir farklılık meydana gelmediği tespit edilmiştir.

Okuldaki kıdem değişkeni açısından İş Çevresine Uyum ölçeğinin Öğretmen-Meslektaş Uyum alt boyutunda verilere göre  $p < 0.05$  düzeyinde öğretmenlerin algılarının farklılaştığı sonucuna ulaşılmıştır. Okuldaki kıdem değişkenine göre Öğretmen-Meslektaş Uyum alt boyutunun sıra ortalamaları incelendiğinde farklılığın çalıştığı okulda 21 yıl ve üzeri kıdeme sahip öğretmenlerin lehine olduğu tespit edilmiştir. Fakat, okuldaki kıdem değişkeninin İş Çevresine Uyum ölçeğinin diğer alt boyutlarında bir farklılık oluşturmadığı bulunmuştur.

Öğrenim durumu değişkeni açısından İş Çevresine Uyum ölçeğinin Öğretmen-Meslektaş Uyum alt boyutunda verilere göre  $p < 0.05$  düzeyinde öğretmenlerin algılarının farklılaştığı sonucuna ulaşılmıştır. Ancak, öğrenim durumu değişkeninin İş Çevresine Uyum ölçeğinin diğer alt boyutlarında farklılığa sebep olmadığı tespit edilmiştir. Öğrenim durumu değişkenine göre Öğretmen-Meslektaş Uyum alt boyutunun puanları incelendiğinde, anlamlı farklılığın Ön lisans ile Lisans mezunu olanlar arasında, sıra ortalamalarına göre Ön lisans mezunu olan öğretmenler lehine olduğu belirlenmiştir. Yine anlamlı farklılığın Ön lisans mezunu olanlar ile Yüksek lisans mezunu olanlar arasında, sıra ortalamalarına göre Ön lisans mezunu olan öğretmenler lehine olduğu tespit edilmiştir. Bu bulgulara ek olarak anlamlı farklılığın lisans mezunu olanlar ile Yüksek lisans mezunu olanlar arasında, sıra ortalamalarına göre lisans mezunu olan öğretmenler lehine olduğu sonucuna varılmıştır.

Branş değişkeni açısından İş Çevresine Uyum ölçeğinin Öğretmen-Okul Uyum alt boyutunda verilere göre  $p < 0.05$  düzeyinde öğretmenlerin algılarının farklılaştığı sonucuna ulaşılmıştır. Sıra ortalamalarına göre anlamlı farklılığın sınıf öğretmenlerinin lehine olduğu tespit edilmiştir. Ancak, branş değişkeninin İş Çevresine Uyum ölçeğinin diğer alt boyutlarında bir farklılık oluşturmadığı bulunmuştur.

#### 5.1.4. Dördüncü alt probleme ilişkin sonuçlar

Temel eğitim kurumlarındaki öğretmenlerin örgütsel sosyalleşme düzeyleri ile iş çevresine uyumlarına yönelik algıları arasında orta derecede, pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki bulunmuştur.

Örgütsel sosyalleşme ölçeğinin anlayış alt boyut puanları ile öğretmen iş çevresine uyumu algıları arasında orta derecede, pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki bulunmuştur.

Örgütsel sosyalleşme ölçeğinin çalışan desteği alt boyut puanları ile öğretmen iş çevresine uyumu algıları arasında orta derecede, pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki bulunmuştur.

Örgütsel sosyalleşme ölçeğinin öğretmenlerin gelecek beklentileri alt boyut puanları ile öğretmen iş çevresine uyumu algıları arasında orta derecede, pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki bulunmuştur.

Örgütsel sosyalleşme ölçeğinin toplam sosyalleşme alt boyut puanları ile öğretmen iş çevresine uyumu algıları arasında orta derecede, pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki bulunmuştur.

#### 5.1.5. Beşinci alt probleme ilişkin sonuçlar

Temel eğitim kurumlarındaki öğretmenlerin örgütsel sosyalleşme düzeylerinin, iş çevresine uyum algıları üzerindeki yordayıcılık derecesini ortaya koymak için yapılan çoklu regresyon analizlerine göre;

Örgütsel Sosyalleşme alt boyutlarından Örgüte İlişkin Anlayışın, Çalışan Desteğinin ve Gelecek Beklentilerinin; Öğretmen-Okul Uyumunu pozitif olarak anlamlı yordayan değişkenler oldukları belirlenmiştir. Açıklanan varyansın % 34,3 olduğu bulunmuştur. Bu durumda Örgüte İlişkin Anlayış, Çalışan Desteği ve Gelecek Beklentileri alt boyutlarının, Öğretmen-Okul Uyumunu % 34,3 oranında açıklayabildiği söylenebilir. Ancak, Yetiştirme alt boyutunun Öğretmen-Okul Uyumunda anlamlı yordayıcılık özelliğinin olmadığı belirlenmiştir.

Örgütsel Sosyalleşme alt boyutlarından Yetiştirmenin ve Çalışan Desteğinin; Öğretmen-İş Uyumunu pozitif olarak anlamlı yordayan değişkenler oldukları belirlenmiştir. Açıklanan varyansın % 27 olduğu bulunmuştur. Bu durumda Yetiştirme ve Çalışan Desteği alt boyutlarının, Öğretmen-İş Uyumunu % 27 oranında açıklayabildiği söylenebilir. Ancak, Örgüte İlişkin Anlayış ve Gelecek Beklentileri alt

boyutlarının Öğretmen-İş Uyumunda anlamlı yordayıcılık özelliğinin olmadığı belirlenmiştir.

Örgütsel Sosyalleşme alt boyutlarından Örgüte İlişkin Anlayışın, Çalışan Desteğinin ve Gelecek Beklentilerinin; Öğretmen-Yönetici Uyumunu pozitif olarak anlamlı yordayan değişkenler oldukları belirlenmiştir. Açıklanan varyansın % 33,5 olduğu bulunmuştur. Bu durumda Örgüte İlişkin Anlayış, Çalışan Desteği ve Gelecek Beklentileri alt boyutlarının, Öğretmen-Yönetici Uyumunu % 33,5 oranında açıklayabildiği söylenebilir. Ancak, Yetiştirme alt boyutunun Öğretmen-Yönetici Uyumunda anlamlı yordayıcılık özelliğinin olmadığı belirlenmiştir.

Örgütsel Sosyalleşme alt boyutlarından Çalışan Desteğinin; Öğretmen-Meslektaş Uyumunu pozitif olarak anlamlı yordayan değişken olduğu belirlenmiştir. Açıklanan varyansın % 20 olduğu bulunmuştur. Bu durumda Çalışan Desteği alt boyutunun, Öğretmen-Meslektaş Uyumunu % 20 oranında açıklayabildiği söylenebilir. Ancak, Yetiştirme, Örgüte İlişkin Anlayış ve Gelecek Beklentileri alt boyutlarının Öğretmen-Meslektaş Uyumunda anlamlı yordayıcılık özelliğinin olmadığı belirlenmiştir.

Örgütsel Sosyalleşme alt boyutlarından Örgüte İlişkin Anlayışın; Çalışan Desteğinin ve Gelecek Beklentilerinin; İş Çevresine Uyumunu pozitif olarak anlamlı yordayan değişkenler oldukları belirlenmiştir. Açıklanan varyansın % 43,4 olduğu bulunmuştur. Bu durumda Örgüte İlişkin Anlayış; Çalışan Desteği ve Gelecek Beklentileri alt boyutlarının, İş Çevresine Uyumunu % 43,4 oranında açıklayabildiği söylenebilir. Ancak, Yetiştirme alt boyutunun İş Çevresine Uyumun toplamında anlamlı yordayıcılık özelliğinin olmadığı belirlenmiştir.

Örgütsel Sosyalleşme Toplam Puanlarının; İş Çevresine Uyumunu pozitif olarak anlamlı yordayan değişken olduğu belirlenmiştir. Açıklanan varyansın % 41,3 olduğu bulunmuştur. Bu durumda Örgütsel Sosyalleşmenin, İş Çevresine Uyumunu % 41,3 oranında açıklayabildiği söylenebilir. Başka bir ifadeyle, öğretmenlerin örgütsel sosyalleşmeleri çevreye uyum sağlamalarında önemli bir belirleyici durumundadır.

## 5.2. Öneriler

Araştırma bulgularına göre aşağıdaki öneriler oluşturulmuştur.

### 5.2.1. Uygulamacılara yönelik öneriler

Temel eğitim kurumlarındaki öğretmenlerin örgütsel sosyalleşmeleri ile iş çevresine uyum algıları arasındaki ilişki düzeylerini belirlemek için yapılan ilişki testlere göre, bu iki kavram arasındaki ilişki pozitif yönlü fakat orta düzeyde bulunmuştur. Bundan dolayı, öğretmenlerin örgütsel sosyalleşme düzeylerinin daha fazla artırılması için daha profesyonel ve etkili faaliyetler içeren eğitim programları düzenlenmelidir. Örgütsel sosyalleşme seviyesinin artması, iş çevresine uyum algısını ve beraberinde öğretmenlerin iş doyumunu, örgütsel bağlılıkları, adanmışlıkları gibi konularda yüksek düzeylere ulaşmasını sağlayacaktır.

Okul yöneticileri; öğretmenlerin örgütsel sosyalleşme seviyelerinin daha yüksek olması için, okula yeni gelen öğretmenlere yönelik etkili oryantasyon programları hazırlamalı, okulda sosyal anlaşmayı arttıracak etkinlikler yapmalı ve öğretmenleri bakanlıkça düzenlenen hizmetiçi eğitimler konusunda teşvik etmelidir.

### 5.2.2. Araştırmacılara yönelik öneriler

Bu araştırma, Zonguldak ili merkez ve Gökçebey, Devrek ve Çaycuma ilçelerindeki temel eğitim kurumlarında görev yapan öğretmenlerin görüşleri ile sınırlıdır. Bundan dolayı farklı evren ve örneklemelerle farklı araştırma yöntemleri kullanılarak diğer eğitim-öğretim seviyelerindeki kurumlarda çalışan öğretmenlerin görüşlerini de yansıtabilecek benzer bir araştırma yapılabilir.

Bu çalışmada öğretmenlerin örgütsel sosyalleşmeleri ve iş çevresine uyum algıları araştırılmıştır. Farklı öğretim düzeyi olan kurumlarda görev yapan yönetici ve öğretmenlerin örgütsel sosyalleşme ve iş çevresine uyum algılarını belirlemek amacıyla farklı araştırmalar uygulanabilir.

## KAYNAKÇA

- Akyüz, H.(1991) Eğitim Sosyolojisinin Temel Kavram ve Alanları Üzerine Bir Araştırma. *MEB Yayınları*. İstanbul.
- Andur, A. (2014). *İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin Örgütsel Sosyalleşme ve Örgütsel Bağlılığa İlişkin Algularının Bazı Değişkenler Açısından İncelenmesi (Manisa İli Örneği)*. Yüksek Lisans Tezi, Ege Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.
- Altıntaş, F.Ç. (2006). Bireysel Değerlerin Örgütsel Adalet ve Sonuçları İlişkisinde Yönlendirici Etkisi: Akademik Personel Üzerinde Bir Analiz. *Dokuz Eylül Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi*, 7 (2), 19-40.
- Araza, A., Aslan, G. ve Bulut, Ç. ( 2013). Örgütsel Sosyalleşme: Bir Literatür Taraması. <http://journal.yasar.edu.tr>. Cilt: 8, Sayı:32, ss:5556-5582.
- Arbak, Y. ve Yeşilada, T. (2003). Örgüt Kişi Uyumu ve Örgütsel Çekicilik: Hangi Kişiler Ne Tür Örgütleri Daha Çekici Bulur?, *Journal of Istanbul Kültür University*, Vol.3.
- Argun, M. (2007). *Kurumsal Sosyalleşme Uygulamalarının Birey- Kurum Uyumuna Etkileri*, Doktora Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.
- Aykut, S. (2007). *Örgütsel Adalet, Birey -Örgüt Uyumu İle Çalışanların İşle İlgili Tutumları (Pendik İlçesi Örneği)*. Yüksek Lisans Tezi, Yeditepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Bakan, İ. ve Büyükbeşe, T. (2004). Örgütsel İletişim İle İş Tatmini Unsurları Arasındaki İlişkiler: Akademik Örgütler İçin Bir Alan Araştırması. *Akdeniz İ.İ.B.F. Dergisi*, (7),1-30.
- Balay, R. (2000). *Yönetici ve Öğretmenlerde Örgütsel Bağlılık*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Balcı, A. (2000). *Örgütsel Sosyalleşme: Kuram, Strateji ve Taktikler*. Ankara: Pegem Yayıncılık.
- Balcı, A. (2003). *Örgütsel Sosyalleşme: Kuram, Strateji ve Taktikler*. Ankara: Pegem A Yayıncılık.
- Barutçugil, İ. (2004). *Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi*. İstanbul: Kariyer Yayıncılık.



- Başaran, İ.E. (1991). *Örgütsel Davranış İnsanın Üretim Gücü*. Ankara: Gül Yayınevi.
- Başaran, İ. E. (2000). *Yönetim*. Ankara: Umut Yayım Dağıtım.
- Başaran, İ.E. (2000). *Örgütsel Davranış*. Ankara: Bilim Kitap Kırtasiye.
- Başaran, İ. E. (2004). *Yönetimde İnsan İlişkileri*. Ankara: Nobel Yayınları.
- Başaran, İ. E. (2006). *Türk Eğitim Sistemi Ve Okul Yönetimi*. Ankara: Ekinoks Yayıncılık
- Başaran, İ. E. (2008). *Örgütsel davranış insanın üretim gücü*. Ankara: Ekinoks Yayıncılık.
- Baysal, C., (1996). *İşletmeler İçin Davranış Bilimleri*. İstanbul, Avcıol Basın-Yayın.
- Bengtson, E., Zepeda, S. J., ve Parylo, O. (2013). School systems' practices of controlling socialization during principal succession: Looking through the lens of an organizational socialization theory. *Educational Management Administration & Leadership*, 41 (2).
- Bingöl, D. (1990). *Personel Yönetimi ve Beşeri İlişkiler*. Atatürk Üniversitesi Basımevi, Erzurum.
- Birkök, M.C. (2004). *Sosyal Rol ve İşbölümü, Uluslararası İnsan Bilimleri Dergisi*, C.1, S.1,
- Blase, J. J. (1985). The Socialization Of Teachers: An Ethnographic Study Of Factors Contributing To The Rationalization Of The Teacher's Instructional Perspective. *Urban Education* 20-3.
- Bright, L. ( 2007). Does Person-Organization Fit Mediate Relationship Between Public Service Motivation and the Job Performance of Public Employees. *Review of Public Personnel Administration*. Sage Publications, 27(49).
- Brigham, K.H., De Castro, J.O. ve Shepherd, D.A. (2007). A Person-Organization Fit Model of Owner-Managers' Cognitive Style and Organizational Demands, Baylor University
- Buluç, B. (2008). Ortaöğretim Okullarında Örgütsel Sağlık İle Örgütsel Vatandaşlık Davranışları Arasındaki İlişki. *Türk Eğitim Bilimleri Dergisi*, 6 (4), 571-602.
- Bursalıoğlu, Z. (2002). *Okul Yönetiminde Yeni Yapı ve Davranış*. Ankara: Pegem A Yayıncılık.
- Bursalıoğlu, Z. (2005). *Eğitim Yönetiminde Teori ve Uygulama*. Ankara: Pegem Akademi.

- Cable, D.M. ve Judge, T.A. (1996). *Person-Organization Fit, Job Choice Decisions, and Organizational Entry, Organizational Behavior and Human Decision Processes*, Vol. 67, No. 3, s.294-311.
- Can, H. (1999). *Organizasyon ve Yönetim*. Ankara: Siyasal Kitapevi.
- Can, H. (2002). *Organizasyon ve Yönetim*. Ankara: Siyasal Kitabevi.
- Can, H., Akgün, A. ve Kavuncubaşı, İ. (2001). *Kamu ve Özel Kesimde İnsan Kaynakları Yönetimi*. Ankara: Siyasal Kitabevi.
- Can, H. Azizoğlu, Ö.A. ve Aydın, E.M. (2011). *Organizasyon ve Yönetim*. Ankara: Siyasal Kitabevi.
- Cantekin, Ö. F. (2003). *Üniversitelerin İngilizce Hazırlık Okullarında Çalışan Okutmanların, Örgütsel Sosyalleşmenin Uyum Aşamasında Karşılaştıkları Sorunların Görülme Sıklığı ve Bu Sorunlar İş Doyumu Açısından Hangi Sonuçları Ortaya Çıkarır?* Hacettepe Üniversitesi, Sosyal Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Celep, C. (2000). *Eğitimde Örgütsel Adanma ve Öğretmenler*, Ankara.
- Chatman, J. A. (1989). Improving interactional organizational research: A model of person-organization fit. *Academy of Management Review*, 14 (3).
- Chatman, J. A. (1991). Matching people and organizations: Selection and socialization in public Accounting Firms. *Administrative Science Quarterly*, 36(1): 459-484.
- Chatman, J. A. ve diğ. (1998). Being different yet feeling similar: The influence of demographic composition and organizational culture on work processes and outcomes, *Administrative Science Quarterly*.
- Cooper-Thomas H. ve Anderson, N. (2002) Newcomer adjustment: The relationship Between Organizational Socialization Tactics, Information Acquisition and Attitudes, *Journal of Occupational and Organizational Psychology*.
- Çalık, T. (2003). İş görenlerin örgüte uyumu (örgütsel sosyalizasyon). *Türk Eğitim Bilimleri Dergisi*, 2 (1), 163-178.
- Çalık, C. (2006). Örgütsel Sosyalleşme Sürecinde Eğitim Değişen Rolü ve Önemi. *Kastamonu Eğitim Dergisi*. Cilt: 14, Sayı:1, ss:1-10
- Çapar, D. (2007). *İlköğretim Okulu Sınıf ve Branş Öğretmenlerinin Örgütsel Sosyalleşme Düzeyleri (Antalya İli Örneği)*. Yüksek Lisans Tezi, Akdeniz Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Antalya.

- Çelik, V. (1998). Alan Dışından Gelen Öğretmenlerin Örgütsel Sosyalleşmesi. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 4 (14), 191-208.
- Çelik, V. (2000). *Okul kültürü ve Yönetimi*, Ankara: Pegem A Yayınları.
- Çetin, M. Ö. (2004). *Örgüt Kültürü ve Örgütsel Bağlılık*, Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Çetinkanat, C. (2000). *Örgütlerde Güdülenme ve İş Doyumu*. Ankara: Anı Yayıncılık.
- Çetinkaya, B. (2016). *Birey-Örgüt Uyumu İle Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkide Cinsiyetin Rolü: Kayseri Örneği*, Yüksek Lisans, Erzincan Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Erzincan.
- Demirbilek, T. (2009). Örgütsel Sosyalleşmede İşe Alıştırma Eğitiminin Yeri ve Önemi. *Selçuk Üniversitesi Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 12(18), 353-373.
- Demirel, Ö. (2001). *Eğitim Sözlüğü*. Ankara: Pegem Yayıncılık.
- Demirer, S. (2014). *Öğretmenlerin Örgütsel Sosyalleşme ve Özdeşleşme Düzeyleri ile Birlikte Çalışma Yeterlikleri Arasındaki İlişki*, Yüksek Lisans Tezi, Abant İzzet Baysal Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Bolu.
- Demirkart, M. (2015). *İlköğretim Okul Yöneticilerinin Örgütsel Sosyalleşme Düzeyleri*. Yüksek Lisans Tezi, Abant İzzet Baysal Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Bolu.
- Demirkasımoğlu, N. (2012). *Kamu ve Özel İlköğretim Okulu Sınıf Öğretmenlerinin Psikolojik Sözleşme Algıları ve İş Çevresine Uyum Düzeyleri İle İlişkisi*, Doktora tezi, Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Demirtaş, H.ve Güneş, H.(2002). *Eğitim Yönetimi ve Denetimi Sözlüğü*. Ankara: Anı Yayıncılık.
- Doğan, S. (1997). İnsan Kaynakları Potansiyelini Arttırmada İşletmeleri Etkinliğe Götüren Yol. *Örgüt Kültürü, Amme İdaresi Dergisi*, 30 (4), 53-74.
- Dönmez, E. (2016). *Örgütsel Sosyalleşme ile Örgütsel Sessizlik Arasındaki İlişki*, Yüksek Lisans Tezi, Pamukkale Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Denizli.
- Elbenfein, H.A. ve O'Reilly, C.A. (2007). Fitting in The Effects of Relational Demography and Person –Culture Fit on Group Process and Performance, *Group & Organization Management*, Volume 32, Number 1, Sage Publications.

- Elci, D. (2008). *İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin Örgütsel Sosyalleşme Düzeylerinin İncelenmesi*. Yüksek Lisans Tezi, Selçuk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya.
- Erdoğan, U. (2012). *İlköğretim Okullarının Bürokratik Yapıları İle Öğretmenlerin Örgütsel Sosyalleşme Düzeyleri Arasındaki İlişki (Malatya İli Örneği)*. İnönü Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Eğitim Bilimleri Ana Bilim Dalı. Malatya.
- Eren, E. (2004). *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi*. Genişletilmiş 8. Baskı. İstanbul: Beta Yayınları.
- Ergün, M. (1992). *Eğitim ve Toplum*. Ankara: Ocak Yayınları.
- Ergün, M (2007). Türkiye Sanal Eğitim Bilimleri Kütüphanesi, Afyon Kocatepe Üniversitesi.
- Ergün, M. (1994). *Eğitim Sosyolojisine Giriş*. 4.Baskı, Ankara: Ocak Yayınları.
- Ertürk, M. (2013). *İşletme Biliminin Temel İlkeleri*, İstanbul.
- Finkelstein, L. M., John, T. K., ve Kelly, D. D. (2003). Age differences in proactiveness newcomer socialization strategies in two populations. *Journal of Business Psychology*, 17 (4).
- Garip, N. E. (2009). *Okul Yöneticilerinin, Göreve Yeni Başlayan Öğretmenlerin Örgütsel Sosyalleşme Sürecinde, Sosyalleştirme Stratejilerini Kullanma Düzeylerinin İncelenmesi (Tekirdağ İli Örneği)*. Yüksek Lisans Tezi. Trakya Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü. Edirne.
- Genç, N. (2007). *Yönetim ve Organizasyon (Çağdaş Sistemler ve Yaklaşımlar)*, Ankara.
- Guan, P. ve Wu, X. (2008) Study on the Turnover Intention of Knowledge Employees Influenced by Person-Organization Fit, *IEEE Computer Society*, Hubei, Çin
- Güçlü, N. (2004). *Öğretmenlik Mesleğine Başlarken Yeni Öğretmenlerin Örgütsel Sosyalleşmeleri”*. İlk günden başöğretmenliğe, (Ed. Erçetin, Ş.) 17 – 39. Ankara: Asil Dağıtım.
- Güneşer, A.B. (2007). *The Effect of Person-Organization Fit on Organizational Commitment and Work Engagement: The Role of Person-Supervisor Fit*. Doktora Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Gürsel, M. (2003). *Okul Yönetimi (Kuramsal Ve Uygulamalı)* Ankara: Eğitim Kitabevi.
- Hagemann, G. (1995). *Motivasyon El Kitabı*. İstanbul: Rota Yayınları.

- Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J. ve Anderson, R. E. (2009). *Multivariate data analysis* (7th Edition), Pearson Prentice Hall.
- Han, B. (2014). *Anadolu Liselerinde Görevli Öğretmenlerin İş Çevresine Uyum Düzeyleri (Diyarbakır İli Örneği)*. Yüksek Lisans Tezi. Dicle Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü. Diyarbakır.
- Herrbach, O. ve Mignonac, K. (2007). Is Ethical P-O Fit Really Related to Individual Outcomes A Study of Management-Level Employees, *Business & Society*, Volume 46, Number 3, Sage Publications, Bordo, Fransa.
- Huang, M., Cheng, B. ve Chou, L. (2005). Fitting in Organizational Values The Mediating Role of Person-Organization Fit between CEO Charismatic Leadership and Employee Outcomes, *International Journal of Manpower*, Vol 26, No 1, Emerald Group Publishing Limited.
- İshakoğlu, G. (1998). *Örgüt-Birey Uyumunun Sağlanmasında Personel Seçimi ve Sosyalleşmenin Önemi*. Yayımlanmamış Doktora Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.
- Jones, G. R. (1986). Socialization Tactics, Self-Efficacy, And Newcomers Adjustment To Organizations. *Academy Of Management Journal*, 29 (2), 262-279.
- Karasar, N. (2009). *Bilimsel Araştırma Yöntemi*. 19. Baskı. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Kartal, S. (2003). *İlköğretim Okulu Yönetici Ve Öğretmenlerinin Örgütsel Sosyalleşme Düzeyleri (Ankara İli Örneği)*. Doktora Tezi. Ankara: Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü.
- Kartal, S. (2007). *Eğitimde Örgütsel Sosyalleşme*. Ankara: Maya Akademi Yayınları.
- Kasunic, M. (2005). Designing an effective survey. Tech. rep., Carnegie Mellon, Software Engineering Institute.
- Kaynak, T. (2000). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. İstanbul: İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayınları.
- Keser, A. (2009). *Çalışma Psikolojisi*. Bursa: Ekin Basım Yayım Dağıtım.
- Killeavy, M. ve Moloney, A. (2010). Reflection in a social space: can blogging support reflective practice for beginning teachers?. *Teaching and Teacher Education*, 26(4), 1070-1076.

- Koca, B. (2013). *Birey - Örgüt Uyumunun İş Tatminine Etkisi: Kuşadası'ndaki 4 ve 5 Yıldızlı Otel İşletmeleri Örneği*, Yüksek Lisans Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.
- Kocabaş, İ. ve Karaköse, T. (2005). Okul Müdürlerinin Tutum ve Davranışlarının Öğretmenlerin Motivasyonuna Etkisi (Özel ve Devlet Okulu Örneği). *Türk Eğitim Bilimleri Dergisi*, 3 (1), 79-9.1
- Kristof, A. L. (1996). Person-Organization Fit: An Integrative Review of Its Conceptualizations, Measurement, and Implications. *Personnel Psychology*, 49, 1-49.
- Kristof-Brown A. (2000). Perceived Applicant Fit: Distinguishing Between Recruiters' Perceptions Of Person-Job And Person-Organization Fitl, *Personnel Psychology*, Vol.53, ss: 643-671.
- 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. *Personnel Psychology*, 58, 281–342.
- Kurtpınar, M. (2011). *Birey-Örgüt Uyumunun Bireysel Performans Üzerindeki Etkisinde Kişilik Özellikler ve İşe Adanmışlığın Rolü*. Yüksek Lisans Tezi, Harp Akademileri Komutanlığı, Stratejik Araştırmalar Enstitüsü Müdürlüğü, İstanbul.
- Kuşdemir, Y. (2005). *İlköğretim Okulu Müdürlerinin, Öğretmenlerin Örgütsel Sosyalleşme Sürecinde Sosyalleşme Stratejilerini Kullanma Becerileri (Kırıkkale İli Örneği)*. Yüksek Lisans Tezi, Kırıkkale Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü. Kırıkkale.
- Kuyumcu, N. (2014). *Kamuda Görev Yapan Öğretmenlerin Örgütsel Sosyalleşme Düzeyleri ile Örgütsel Adanmışlıkları Arasındaki İlişkide İçsel Güdülenmenin Aracı Rolü*. Yüksek Lisans Tezi, Kocaeli Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü. Kocaeli.
- Kuzmic, J. (1994). *A Beginning Teacher's Search For Meaning: Teacher Socialization, Organizational Literacy, And Empowerment.* 10-1, 15-27.
- Lauver, K. J. ve Kristof-Brown, A. (2001). Distinguishing between Employees' Perceptions of Person–Job and Person–Organization Fit. *Journal of Vocational Behavior*, 59, 454-470.

- Louis, M. R. (1980). Surprise and sense making: What newcomers experience in entering unfamiliar organizational settings. *Administrative Science Quarterly*, 25 (2), 226-251.
- Li, J. (2006). The Interactions Between Person-Organization Fit and Leadership Styles in Asian Firms an Empirical Testing, *Int.J.Human Resource Management*, Routledge Group.
- Lovelace, K. ve Rosen, B. (1996). Differences in Achieving Person-Organization Fit among Diverse Groups of Managers, *Journal of Management*, Vol.22, No.5, JAI Pres Inc.
- Maier, G. W., ve Brunstein, J.C. (2001). *The Role Of Personal Work Goals İn Newcomers' Job Satisfaction And Organizational Commitment: A Longitudinal Analysis*, Washington: Oct 2001. Vol. 86, Iss. 5.
- Mathieu, J., & Zajac, D. (1990). A review of meta-analysis of the antecedents, correlates and consequences of organizational commitment. *Psychological Bulletin*, 108 (2), 171-194.
- Memduhoğlu, H.B. (2008). Örgütsel Sosyalleşme Ve Türk Eğitim Sisteminde Örgütsel Sosyalleşme Süreci. *Yüzüncü Yıl Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 5(1), 137-153.
- Morrison, E. W. (1993). Longitudinal study of the effects of information seeking on newcomer socialization. *Journal of Applied Psychology*, 78(2), 173–183.
- Mutlu, B. (2008). *İstanbul Ortaöğretim Okullarında Okul Kültürü ve Öğretmenlerin Örgütsel Sosyalleşmeleri*. Yüksek Lisans Tezi, Beykent Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Öğretir, M. (2013). *İlköğretim Okullarında Görev Yapan Öğretmenlerin Örgütsel Sosyalleşme Düzeyleri*. Yüksek Lisans Tezi, Pamukkale Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Denizli.
- Özalp, İ. (1984). *İşletmelerde Yönetim, Fonksiyonlar ve Organizasyon*. Ankara: Bayteş A.Ş. Yayıncılık.
- Özcan, D. E. (2010). *Algılanan Örgüt Yapısı İle İş Tatmini Arasındaki İlişkiadaki Kişilik Özelliklerinin Rolü ve Bir Araştırma*, Doktora Tezi, Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

- Özçelik, F. (2008). *Örgütsel Sosyalleşmenin Örgütsel Bağlılığa Etkisi*, Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi, İstanbul.
- Özçelik, K. (2011). *Kişi Örgüt Uyumu ve Etik İklimin Hastaneye Bağlılığa Etkisi: Hemşireler Üzerinde Bir Araştırma*, Yüksek Lisans Tezi, Beykent Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Özden, Y. (1997). Öğretmenlerde Okula Adanmışlık: Yönetici Davranışları İle İlişkili mi? *Milli Eğitim Dergisi*, 135, 35-41.
- Özden, Y. (2000). *Eğitimde Yeni Değerler*. Ankara: Pegema Yayıncılık.
- Özenli, S. (2006). *İşletmelerdeki Örgütsel Kültür Yapısının Takım Anlayışına Etkisi*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Dumlupınar Üniversitesi. Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı. Kütahya.
- Özgen, H., Öztürk, A. ve Yalçın, A. (2005). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. Adana: Nobel Kitabevi.
- Özkalp, E. (2005). *Sosyolojiye Giriş*. Bursa: Ekin Kitabevi.
- Özkalp, E. ve Ç. Kirel. (2001). *Örgütsel Davranış*. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Vakfı Yayınları.
- Özkan, Y. (2004). *Göreve Yeni Başlayan Öğretmenlerin Örgütsel Sosyalleşme Sürecinde Okul Yöneticilerinin Görevlerine İlişkin Alguları (Ordu İli Örneği)*. Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Özkan, Y. (2005). *Örgütsel Sosyalleşme Sürecinin Öğretmenlerin Örgüte Bağlılıklarına Etkisi*, Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Öztop, S. ve Vurgun, L. (2011). Yönetim ve Örgüt Kültüründe Değerlerin Önemi, Süleyman Demirel Üniversitesi *İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, C.16.
- Piasentin, K.A. ve Chapman, D.S. (2007). Perceived Similarity and Complementarity as Predictors of Subjective Person-Organization Fit, *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, British Psychological Society, University of Calgary, Kanada
- Sabuncuoğlu, Z. ve Tüz, M. (1995). *Örgütsel Psikoloji*. Bursa: Ezgi Kitabevi.
- Sabuncuoğlu, Z., Tüz, M. (2001). *Örgütsel Psikoloji (3.bs)*.



- Sağnak, M. (2004) . Örgütlerde Değerler Yönünden Birey Örgüt Uyumu ve Sonuçları. *Eğitim Yönetimi*, 37, 72-95.
- Saraç, M. (2014). *Birey-Örgüt Uyumunun İş Tutumları Üzerine Etkisi*, Doktora Tezi, Uludağ Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Bursa.
- Saruhan, S. ve Özdemir, A. (2005). *Bilim, Felsefe ve Metodoloji*. 1. Baskı, Alkım Yayınevi.
- Schein, E.H. (1975). *Örgütsel Sosyalleşme ve Yönetim Mesleği* (Çev.Halil Can), Amme İdaresi Dergisi, Cilt 8, Sayı. 2, 1975, s. 168.
- Schneider B. (1987). People Make The Place. *Personnel Psychology*, Vol.40, No.3, s.437-453.
- Scroggins, W. A. (2007). An Examination of the Additive Versus Convergent Effects of Employee Perceptions of Fit. *Journal of Applied Social Psychology*, Blackwell Publishing, 37(7), 1649-1665.
- Sezgin, F. (2006). İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin Birey-Örgüt Değer Uyumuna İlişkin Algıları. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, (48), 557-583.
- Sökmen, A. (2007). Örgütsel Sosyalleşme Sürecinde İşgörenlerin Yöneticilerine Dönük Algıları: Ankara'daki Otel İşletmelerinde Bir Değerlendirme. *Anatolia: Turizm Araştırmaları Dergisi*, Cilt 18, Sayı 2, ss: 170-182.
- Şimşek, M.Ş., Akgemci, T., Çelik, A., (2001). *Davranış Bilimlerine Giriş ve Örgütlerde Davranış*
- Şimşek, G. ve diğerleri. (2005). *Davranış Bilimlerine Giriş ve Örgütsel Davranış*. Konya: Adım Matbaacılık.
- Tahiroğlu, F. (2003). *Düşünceden Sonuca İnsan Kaynakları*. İstanbul: Hayat Yayınları.
- Taormina, R. J. (2004). Convergent validation of two measures of organizational socialization. *The International Journal of Human Resource Management*, 15 (1), 76-94.
- Taylor, S. E., Peplau, L. A. ve Sears, D. (2007). *Sosyal Psikoloji* (Çev: Ali Dönmez). Ankara: İmge Kitabevi Yayınları.
- Tezcan, M. (1985). Eğitim Sosyolojisinde Çağdas Kuramlar ve Türkiye. *Ankara Üniversitesi Eğitim Fakültesi Yayınları*, 150.
- Tezcan, M. (1997). *Eğitim Sosyolojisi*. Ankara.

- Turunç, Ö. ve Çelik, M. (2012). İş Tatmini-Kişî Örgüt Uyumu ve Amire Güven- Kişî-Örgüt Uyumu İlişkisinde Dağıtım Adaletinin Düzenleyici Rolü. *Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*, 14(2).
- Uğurlu, Z., Kıral, E., ve Aksoy, İ. (2011). *İlköğretim Okul Yöneticilerinin Görüşlerine Göre Öğretmenlerin Sosyalleşmesinde Kullandıkları Örgütsel Sosyalleşme Strateji ve Taktikleri*. Ankara: Siyasal Kitabevi.
- Ulutaş, M. (2010). *Birey-Örgüt Uyumu Kuramı ve Dalaman Havalimanı Çalışanları Üzerine Bir Alan Araştırması*, Doktora Tezi , Selçuk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya.
- Ulutaş, M. (2011). *Harmonik Yönetim (1. bs.)*, Konya.
- Uysal, G. (2005). İnsan Kaynakları Yönetimi Ders Notları, Ondokuz Mayıs Üniversitesi, İİBF, İşletme Bölümü, Samsun.
- Vancouver, J. B. ve Schmitt, N. W. (1991). An exploratory examination of person-organization fit: Organizational goal congruence. *Personnel Psychology*.
- Vural, F. (2015). *İlkokul Ve Ortaokul Yönetici ve Öğretmenlerinin Örgütsel Sosyalleşme Düzeylerinin İncelenmesi (İzmir İli Örneği)*. Yüksek Lisans Tezi, Okan Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Vurgun, L. Ve Öztop, S. (2011). Yönetim Ve Örgüt Kültüründe Değerlerin Önemi, Süleyman Demirel Üniversitesi *İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, C.16, S.3.
- Yahyagil, M.Y., (2005). Birey ve Organizasyon Uyumu ve Çalışanların İş Tutumlarına Etkisi, *Marmara Üniversitesi Öneri Dergisi*, C. 6, S. 24.
- Yıldırımbulut, E. (2006). *The Effects of Person-Job Fit Person-Organization Fit and Social Support on Job Stress: A Study in Call Centers*, Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Yıldırım, A. ve Şimşek, H. (2016). *Sosyal Bilimlerde Nitel Araştırma Yöntemleri*. Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Yıldız, K. (2012). İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Örgütsel Sosyalleşme Sürecinde Sosyalleşme Stratejilerini Kullanma Düzeyleri, Abant İzzet Üniversitesi, *Abant İzzet Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*.
- Yüksel, Ö. (1997) *İnsan Kaynakları Yönetimi*. Ankara: Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Yayınları, Dağ: Volkan Matbaacılık.

- Yüksel, Ö. (2004). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. Ankara: Gazi Kitapevi.
- Zeichner, K. M. & Tabachnick, B. R., (1985). The Development Of Teacher Perspectives: Social Strategies And Institutional Control In The Socialization Of Beginning Teachers, *Journal Of Education Of Teaching*, Vol. 11, No:1.
- Zonana, M. (2011). *İş Stresinin İşgörenlerin Örgütsel Sosyalleşme Düzeylerine Etkileri ve Bir Araştırma*. Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Wang, P., Liu, K. ve Zhao, J. (2010). *Research on Evaluation Indicator System of Person-Organization Fit for Enterprise Technician*, Shenzhen Ou Le Yi Yun International Freight Forwarding Co Ltd., Wuhan, s.1.
- Westerman, J.W. ve Yamamura, J.H. (2007). Generational preferences for work environment fit: effects on employee outcomes. *Career Development International*, Vol. 12 Iss 2 pp. 150 - 161
- Wingreen, S.C. ve Blanton, J.E. (2007) *A Social Cognitive Interpretation of Person-Organization Fitting: The Maintenance and Development of Professional Technical Competency*, Human Resource Management, Vol.46, No.4, Wiley Periodicals, s.635.
- Xie, X. ve Yan, J. (2007). P-O Fit as an Alternative Predictor of Employee Service Performance: Do Shared Cognitions Matter, *NSFC Project*.

## **EKLER**

EK 1. Veri Toplama Aracı

EK 2. Öğretmenlerin İ Çevresine Uyum Ölçeği İzni

EK 3. Örgütsel Sosyalleşme Ölçeği İzni

EK 4. AİBÜ Sosyal Bilimlerde İnsan Araştırmaları Etik Kurul İzni

EK 5. MEB Uygulama İzni

EK 6. Öz Geçmiş



## EK 1. Veri Toplama Aracı

### BÖLÜM I

Değerli Öğretmenim;

Bu araştırmanın amacı, temel eğitim kurumlarındaki öğretmenlerin örgütsel sosyalleşme düzeyi ile iş çevresine uyum algıları arasındaki ilişkiyi belirlemektir. Bu araştırma kapsamında sizlerin değerli görüşlerinize ihtiyaç duyulmaktadır.

Sizden her bir maddeyi okuyup, o maddede belirtilen durumla ilgili görüşlerinizi, maddenin karşısındaki alana işaretlemeniz (X) istenmektedir. Vereceğiniz cevaplar bilimsel bir çalışma dışında hiçbir amaçla kullanılmayacaktır. Ölçeğin hiçbir yerine adınızı veya imza atmanız gerekmemektedir. Yapacağınız işaretlemelerde göstereceğiniz samimiyet ölçme aracının başarısını yükseltecektir.

İçten katkılarınızı bekliyor, değerli vaktinizi ayırarak yardımcı olduğunuz için teşekkür ediyorum.

Gültekin KARABACAK  
Yüksek Lisans Öğrencisi

### KİŞİSEL BİLGİLER

Bu bölümde kişisel bilgilerinize ilişkin sorular yer almaktadır. Lütfen her bir soruyu yanıtlayınız.

**I. Cinsiyetiniz:** 1.  Kadın 2.  Erkek

**II. Statünüz:** 1.  Sözleşmeli Öğretmen 2.  Kadrolu Öğretmen

**III. Yaşınız:** 22-30 (...) 31-40 (...) 41-50 (...) 51 ve üzeri (...)

**IV. Öğretmenlik kıdeminiz (yıl):** 1.  1-5 2.  6-10 3.  11-15 4.  16-20 5.  21 yıl ve üzeri

**V. Bir sendikaya üye misiniz?** 1.  Evet 2.  Hayır **Medeni Durumunuz:** Bekar  Evli

**VI. Öğrenim Durumunuz:** 1.  Ön lisans 2.  Lisans 3.  Yüksek lisans 4.  Doktora

**VII. Mezun olduğunuz üniversite ve bölüm:** (Lütfen yazınız).....

## BÖLÜM II: ÖĞRETMENLERİN İŞ ÇEVRESİNE UYUM ANKETİ

Aşağıda görev yaptığınız okul çevresi ile uyumunuza ilişkin ifadeler yer almaktadır. Lütfen ifadelerin karşısına ne ölçüde katıldığınızı işaretleyiniz.

	Hiç Katılmıyorum	Az katılıyorum	Orta katılıyorum	Çok katılıyorum	Tam Katılıyorum
1. Benim amaç ve değerlerim, çalıştığım okulun amaç ve değerleri ile benzerdir	1	2	3	4	5
2. Çalıştığım okula güçlü bir bağlılık duygusu hissediyorum.	1	2	3	4	5
3. Okulum, bir okuldan karşılaşmasını beklediğim tüm gereksinimleri karşılamaktadır.	1	2	3	4	5
4. Okulumda uygulanan politikaların büyük çoğunluğunu benimsiyorum.	1	2	3	4	5
5. Aldığım eğitim, yaptığım işin gereklilikleri ile iyi bir uyum içerisindedir.	1	2	3	4	5
6. Yaptığım işin, benim amaç ve gereksinimlerimi karşıladığını düşünüyorum.	1	2	3	4	5
7. Yaptığım işi güdüleyici buluyorum.	1	2	3	4	5
8. Yetenek ve becerilerimin yaptığım işe uygun olduğunu düşünüyorum.	1	2	3	4	5
9. Bilgi, beceri ve yeteneklerimi mevcut işimde kullanabiliyorum.	1	2	3	4	5
10. Amaçlarım, yöneticimin amaçları ile uyumludur.	1	2	3	4	5
11. Okul müdürümün, mesleki yeteneklerini takdir ediyorum.	1	2	3	4	5
12. Okul müdürümün, işi ile ilgili bilgisi beni etkilemektedir.	1	2	3	4	5
13. Okul müdürümü, bir insan olarak çok seviyorum.	1	2	3	4	5
14. Okul müdürüm için elimden gelenin en iyisini yapmaktan kaçınmam.	1	2	3	4	5
15. Okul müdürüm, üstlerime karşı beni korur ve savunur.	1	2	3	4	5
16. Okul müdürümün, iş tanımım dışında verdiği diğer görevleri de yaparım.	1	2	3	4	5
17. Yöneticimle çalışmak pek çok yönden eğlencelidir.	1	2	3	4	5
18. Meslektaşlarımla iyi geçinirim.	1	2	3	4	5
19. Eğer daha fazla boş zamanım olsaydı, meslektaşlarımla sosyal olarak daha fazla vakit geçirmekten zevk alırdım.	1	2	3	4	5
20. Meslek etiği değerlerim, meslektaşlarımdan çok farklıdır.	1	2	3	4	5
21. Meslektaşlarımla mesleki ilişkilerimiz iyidir.	1	2	3	4	5
22. Genellikle meslektaşlarımla birlikte görevlerimizi başarmak için işbirliği içerisinde çalışırız.	1	2	3	4	5

### BÖLÜM III: ÖRGÜTSEL SOSYALLEŞME ÖLÇEĞİ

1-20 arasındaki sorular örgütsel sosyalleşme düzeylerini ölçmektedir. Lütfen size en uygun olan seçeneği işaretleyiniz.

	Hiç Katılmıyor	Az katılıyorum	Orta katılıyorum	Çok katılıyorum	Tam Katılıyorum
<b>Yetiştirme</b>					
1. Bu kurum (MEB), yaptığım iş konusunda bana mükemmel yetiştirme olanakları sağlamıştır.	1	2	3	4	5
2. Bu kurum tarafından sağlanan yetiştirme programları, işimi çok iyi bir şekilde yapmamı sağlamaktadır.	1	2	3	4	5
3. Bu kurum, çalışanların iş becerilerini geliştirmeleri için gerekli tüm olanakları sunmaktadır.	1	2	3	4	5
4. Üstlerimin verdiği talimatlar, işimi daha iyi bir biçimde yapabilmem için önem taşımaktadır.	1	2	3	4	5
5. Bu kurumun sağladığı işe ilişkin yetiştirme programları oldukça etkilidir.	1	2	3	4	5
<b>Örgüte İlişkin Anlayış</b>					
6. Bu kurumda, işlerin nasıl yürütüldüğünü çok iyi bilirim.	1	2	3	4	5
7. Bu kurumda görevlerimin ne olduğunu çok iyi biliyorum.	1	2	3	4	5
8. Bu kurumun amaçları, net bir şekilde tanımlanmıştır.	1	2	3	4	5
9. Bu kurumun nasıl işlediğine ilişkin iyi derecede bilgi sahibiyim.	1	2	3	4	5
10. Bu kurumun amaçları neredeyse tüm çalışanlarca anlaşılmıştır.	1	2	3	4	5
<b>Çalışan Desteği</b>					
11. Diğer çalışanlar yaptığım iş konusunda bana pek çok şekilde yardımcı olmuşlardır.	1	2	3	4	5
12. İş arkadaşlarım destek ve önerilerini sunmakta genellikle istekli davranırlar.	1	2	3	4	5
13. Çalışma arkadaşlarımdan çoğu beni, bu örgütün bir üyesi kabul etmektedir.	1	2	3	4	5
14. Çalışma arkadaşlarımda bu kuruma uyum sağlamamda oldukça yardımcı olmuşlardır.	1	2	3	4	5
15. Bu kurumda diğer çalışanlar ile ilişkilerim oldukça iyidir.	1	2	3	4	5
<b>Gelecek Beklentileri</b>					
16. Bu kurumda iyi bir kariyer için pek çok fırsat bulunmaktadır.	1	2	3	4	5
17. Bu kurumun sağladığı ödüllerden mutlu olmaktayım.	1	2	3	4	5
18. Bu kurumdaki yükselme olanakları neredeyse herkese açıktır.	1	2	3	4	5
19. Bu kurumda ne zaman terfi edeceğimi kolaylıkla öngörebilirim.	1	2	3	4	5
20. Bu kurumun beni daha uzun yıllar istihdam etmesini bekliyorum.	1	2	3	4	5

**EK 2. Öğretmenlerin İş Çevresine Uyum Ölçeği İzni**

6 Nis

Alıcı: nihan.demirkas., nihansal

Gültekin Karabacak <zonguldakly@gmail.com>

Merhabalar Sayın Hocam,

Abant İzzet Baysal Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitü'sünde yüksek lisans yapıyorum. Tez çalışmam örgütsel sosyalleşme ve birey-örgüt uyumu ile ilgili. Araştırmalarım sonucu hocam, tarafınızca hazırlanmış Öğretmenlerin İş Çevresine Ölçeğini kullanmamı istedi. Bundan dolayı aynı bölümde danışman hocam olan Yard. Doç. Nuri AKGÜN ve ben ölçeği çalışmalarımızda kullanmak istiyoruz. Sizden ölçeği kullanma iznini rica edebilir miyim? Teşekkür ederim.

Gültekin Bey merhaba,

Tabi ki kullanabilirsiniz. Kolaylıklar dilerim.

\*\*\*




**Nihan Demirkasımoğlu**  
**Yrd. Doç. Dr**  
**Hacettepe Üniversitesi**  
**Eğitim Fakültesi**  
**Eğitim Bilimleri Bölümü**  
**Beytepe/ANKARA**

*Nihan Demirkasimoglu*  
*Assistant Professor*  
*Hacettepe University*  
*Faculty of Education*  
*Department of Educational Sciences*  
*Beytepe/Ankara - TURKEY*



### EK 3. Örgütsel Sosyalleşme Ölçeği İzni

Murat Zonana  
Messenger

---


23 MART 23:22

Merhabalar Murat Bey,

Abant İzzet Baysal Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitü'sünde yüksek lisans yapıyorum. Tez çalışmam örgütsel sosyalleşme ile ilgili. Araştırmalarım sonucu hocam sizin Türkçe'ye uyarlamasını yaptığımız Örgütsel Sosyalleşme Ölçeğini kullanmamı istedi. Bundan dolayı aynı bölümde danışman hocam Yrd. Doç. Nuri AKGÜN ve ben ölçeği çalışmalarımızda kullanmak istiyoruz. Sizden ölçeği kullanma iznini rica edebilir miyim? Teşekkür ederim. Gültekin Karabacak Yüksek Lisans Öğrencisi

26 MART 19:10

Murat Zonana isteğini kabul etti.




Merhaba Gültekin Bey. Tezinizde benim tezimde kullandığım ölçeği kullanabilirsiniz. Şimdiden başarılar diliyorum, kolay gelsin.

Çok teşekkür ederim Murat Bey. Sağolun. Size de iyi çalışmalar.

---

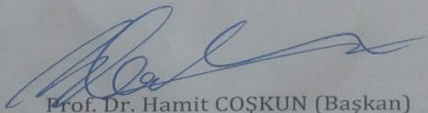
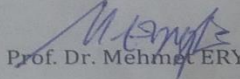
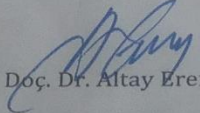
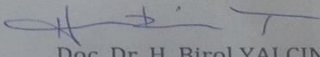
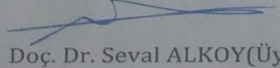
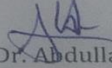
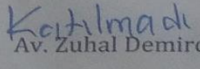
#### EK 4. AİBÜ Sosyal Bilimlerde İnsan Araştırmaları Etik Kurulu İzni

  
**Abant İzzet Baysal Üniversitesi**  
**Sosyal Bilimlerde İnsan Araştırmaları Etik Kurulu**

Gültekin KARABACAK  
 Abant İzzet Baysal Üniversitesi  
 Eğitim Bilimleri Enstitüsü  
 Eğitim Yönetimi ve Denetimi ABD

Sayın Gültekin KARABACAK,

**“Temel Eğitimdeki Öğretmenlerin Örgütsel Sosyalleşmesi ile İş Çevresine Uyumu Arasındaki İlişki Düzeyi”** konulu araştırmanız ile ilgili olarak Abant İzzet Baysal Üniversitesi Sosyal Bilimlerde İnsan Araştırmaları Etik Kuruluna 08.05.2017 tarihli yapmış olduğunuz başvuru (Protokol NO. 2017/162) kurulumuzun 10.05.2017 tarihli ve 2017/05 toplantısında değerlendirilerek etik olarak uygun bulunmuştur. Bilgilerinize sunarız.

 Prof. Dr. Hamit COŞKUN (Başkan)	 Prof. Dr. Mehmet ERYİĞİT (Üye)
 Doç. Dr. Altay Eren (Üye)	 Doç. Dr. H. Birol YALÇIN (Üye)
 Doç. Dr. Seval ALKOY (Üye)	 Y. Doç. Dr. Abdullah DURAKOĞLU (Üye)
 Av. Zuhale Demirci (Üye)	

## EK 5. MEB Uygulama İzni

T.C.  
ZONGULDAK VALİLİĞİ  
İl Millî Eğitim Müdürlüğü

Sayı : 45865702-605-01-7088319  
Konu : Araştırma İzin

31.05.2017

### VALİLİK MAKAMINA

Abant İzzet Baysal Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü Müdürlüğünün 25/05/2017 tarihli ve 26073066-605-E.6448 sayılı yazısında; Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı, Eğitim Yönetimi ve Denetimi Bilim Dalı Tezli Yüksek Lisans Programı Öğrencisi Gökberk KARABACAK tarafından planlanan "Temel Eğitimdeki Öğretmenlerin Örgütsel Sosyalleşmesi ile İş Çevresine Uyumu Arasındaki İlişki Düzeyi" konulu tez çalışmasına veri sağlamak amacıyla araştırma anket çalınmasını Müdürlüğümüze bağlı, Merkez, Çayecama, Gökeçbey ve Deyrek İlçelerindeki İlkokul ve Ortaokullarda görev yapmakta olan ilköğret ve öğretmenlere uygulamak istediği belirtilmektedir.

Millî Eğitim Müdürlüğünde toplanan komisyonumuz, Abant İzzet Baysal Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı, Eğitim Yönetimi ve Denetimi Bilim Dalı Tezli Yüksek Lisans Programı Öğrencisi Gökberk KARABACAK tarafından planlanan "Temel Eğitimdeki Öğretmenlerin Örgütsel Sosyalleşmesi ile İş Çevresine Uyumu Arasındaki İlişki Düzeyi" konulu tez çalışmasına veri sağlamak amacıyla araştırma anket çalınmasını Müdürlüğümüze bağlı, Merkez, Çayecama, Gökeçbey ve Deyrek İlçelerindeki İlkokul ve Ortaokullarda görev yapmakta olan öğretmenlere uygulamasında sakınca bulunmadığına karar vermiş olup, 07/03/2012 tarihli ve 3618 sayılı "Millî Eğitim Bakanlığının Başlı Okul ve Kurumlarında Yapılacak Araştırma ve Araştırma Destegine Yönelik İzin ve Uygulama (2012-13 nolu) Genelgesi" doğrultusunda Okul Müdürlüğümüzün uygun gördüğü tarih ve saatlerde Okul Müdürlüğümüzün denetiminde, gönüllülük esasına göre yapılması Müdürlüğümüze uygun görülmektedir.

Makamınızdaca da uygun görüldüğü takdirde Olar tarafınıza arz ederim.

Turgut ÖZHEK  
Millî Eğitim Müdürü

OLUR  
31.05.2017

Ömer Bülent SAGSOZ  
Vali  
Vali Yardımcısı

01.06.2017  
Zonguldak İl Millî Eğitim Müdürlüğü  
Müdürü

**EK 6. Öz Geçmiş****Kişisel Bilgiler**

**Adı Soyadı** : Gültekin KARABACAK  
**Doğum Yeri ve Yılı** : ZONGULDAK / 1990  
**Adres** : TINAZTEPE ÇOK PROGRAMLI ANADOLU LİSESİ –  
Sinanpaşa / Afyonkarahisar  
**İletişim Adresi** : zonguldakly@gmail.com  
**Yabancı Dil** : İngilizce

**Öğrenim Durumu**

**İlköğretim** : Çömlekçi İlköğretim Okulu ve Saltukova İlköğretim Okulu /  
Zonguldak - 2003  
**Ortaöğretim** : Oktay ve Olcay Yurtbay Anadolu Lisesi / Zonguldak - 2008  
**Lisans** : Çukurova Üniversitesi, Eğitim Fakültesi, İngiliz Dili Eğitimi  
Bölümü / İngilizce Öğretmenliği – 2012

**Çalışma Yaşamı**

**2012 - 2014** : Çamlıyurt İlköğretim Okulu – Trabzon / İngilizce Öğretmeni  
**2014 - 2018** : Çaycuma Halk Eğitim Merkezi – Zonguldak / İngilizce  
Öğretmeni  
**2018 - .....** : Tınaztepe Çok Programlı Anadolu Lisesi – Afyonkarahisar /  
İngilizce Öğretmeni