

T.C
GİRESUN ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI
YÜKSEK LİSANS TEZİ

**ÖRGÜTSEL SOSYALLEŞME İLE ÖRGÜTSEL SİNİZM ARASINDAKİ
İLİŞKİYİ İNCELEMeye YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA**

YASİN KARTAL

Danışman
Doç. Dr. Kurtuluş Yılmaz GENÇ

GİRESUN - 2018

YEMİN METNİ

Yüksek Lisans tezi olarak sunduğum “Örgütsel Sosyalleşme ile Örgütsel Sinizm Arasındaki İlişkiyi İncelemeye Yönelik Bir Araştırma” adlı çalışmamın, tarafımdan bilimsel ahlak ve geleneklere aykırı düşecek bir yardıma başvurmaksızın yazıldığını ve yararlandığım kaynakların kaynakçada gösterilenlerden oluştuğunu, bunlara atıf yapılarak yararlanılmış olduğunu belirtir ve bunu onurumla doğrularım.



.../.../...

*En değerlim,
Anneme ithaf ediyorum...*



ÖN SÖZ

Örgütlerin en değerli varlığı konumundaki insan unsurunun önemine dikkat çekmek için hazırlanmış olan bu çalışmada, insana ait bir ihtiyaç olarak karşımıza çıkan sosyalleşme ve bireyde oluşabilecek negatif tutumları niteleyen sinizm kavramları örgüt perspektifinde incelenmiştir. Örgütlere yeni katılan işgörenlerin örgüte ait değerlere, işleyişe ve kendi rolüne uyum gösterebilmesi kuşkusuz örgüt ve birey açısından birçok fayda sağlamakta ve örgütsel sosyalleşmenin faydaları bir hayli çalışmaya konu olmaktadır. Ancak örgütsel sosyalleşmenin yanlış veya noksan uygulanması, bireyin kişiliğinde yatan sinik duyguların ortaya çıkmasında ne kadar etkilidir? İki kavram arasındaki ilişkiye dair daha önce bir çalışma gerçekleştirilmemiş olması, bu soruya cevap bulma ihtiyacını doğurmuş ve bilim dünyasına katkı sağlayacağı düşünüldüğünden dolayı örgütsel sosyalleşme ile örgütsel sinizm arasındaki ilişkiyi boyutları dahilinde inceleyen bu çalışma gerçekleştirilmiştir.

Lisans ve yüksek lisans eğitimim boyunca bilgi ve tecrübelerinden faydalandığım, çalışmam süresince desteklerini benden esirgemeyen tez danışmanım Sayın Doç. Dr. Kurtuluş Yılmaz GENÇ'e, akademik gelişmeye büyük katkılar sunan kıymetli hocam Sayın Prof. Dr. Reyhan Ayşen WOLFF ve tez savunma jürimde yer alarak tezin gelişimi açısından önemli ve değerli önerilerde bulunan Dr. Öğr. Üyesi Yasemin HANCIOĞLU başta olmak üzere öğrenim sürecinde bana emeği geçen tüm hocalarıma müteşekkirim.

Üzerimde büyük bir emeğe sahip olan gerek manevi gerek ise maddi olarak hiçbir destekten kaçınmadan bana yardımcı olan, güvenen ve bir şeyleri başarabileceğime en az benim kadar inanan saygıdeğer aile dostumuz Bekir AKOĞLU'na, akademik serüvenimde bana yoldaş olan, birlikte başardıklarımız ile gururlandığımız arkadaşım Hakan SİPAHİ'ye, 12 yıldır hayatımın içerisinde olan ve her zor günümde desteğini hissettiğim başta Cihan BOZTEPE olmak üzere tüm dostlarıma teşekkürlerimi sunarım.

Son olarak eğitim hayatım boyunca desteklerini esirgemeyen, tüm çalışmalarım sırasında büyük bir sabır gösteren ve her kararımda büyük bir özveri ile arkamda duran, annem, değerlim Dilek KARTAL'a, babam Salim KARTAL'a ve kardeşim Emre KARTAL'a sonsuz teşekkürü borç bilirim.

ÖZET

ÖRGÜTSEL SOSYALLEŞME İLE ÖRGÜTSEL SINIZM ARASINDAKİ İLİŞKİYİ İNCELEMeye YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA

Yasin KARTAL

İşletme Anabilim Dalı

Giresun Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü

Danışman: Doç. Dr. Kurtuluş Yılmaz GENÇ

Bu çalışmanın temel amacı örgütsel sosyalleşme ve örgütsel sinizm arasındaki ilişkiyi incelemektir. Tezin birinci bölümünde örgütsel sosyalleşme kavramı ayrıntılarıyla ortaya konmuştur. Çalışmanın ikinci bölümü ise örgütsel sinizm konusunu içermektedir. Bu bölümde, örgütsel sosyalleşme ile örgütsel sinizm arasındaki bağıntı tartışılmıştır. Üçüncü bölüm ise örgütsel sosyalleşme ile örgütsel sinizm arasındaki ilişkiyi ortaya koymaya yönelik bir alan araştırmasından oluşmaktadır. Genel tarama modeli kapsamında ilişkisel tarama modeli ile gerçekleştirilen alan araştırmasının örneklemini Ankara’da faaliyet gösteren bir pazarlama işletmesinin 177 çalışanı oluşturmaktadır. Alan araştırmasında veri kümesi, demografik bilgiler, işgörenlerin sosyalleşme düzeyleri ve örgütsel sinizm çerçevesinde elde edilmiştir. Veri kümesi, sıklık analizi, T-Testi, ANOVA, Pearson Korelasyonu ve Doğrusal Regresyon Analizi gibi farklı istatistiksel yöntemlerle değerlendirilmiştir. Bulgular, işgörenlerin örgütsel sosyalleşme ve örgütsel sinizm düzeylerinin demografik değişkenler (cinsiyet, yaş, eğitim düzeyi ve kıdem) açısından anlamlı bir farklılık göstermediği şeklindedir. Diğer taraftan, örgütsel sosyalleşme ve örgütsel sinizm arasında negatif ve güçlü bir ilişki olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Örgütsel sosyalleşme düzeylerinin (iş eğitimi, örgütü anlama, gelecek beklentisi), örgütsel sinizm boyutları (bilişsel, duyuşsal ve davranışsal) üzerinde negatif etki yarattığı belirlenmiştir. Çalışma arkadaşlarının desteği boyutunun ise yalnızca örgütsel sinizmin bilişsel boyutu üzerinde etkili olduğu görülmüştür. Genel olarak, işgörenlerin örgütsel sosyalleşme düzeyleri arttıkça örgütsel sinizm eğilimlerinin zayıflayacağı bulgusuna ulaşılmıştır.

Anahtar Kelimeler: Örgüt, İşgören, Örgütsel Sosyalleşme, Örgütsel Sinizm

ABSTRACT

A STUDY ON THE RELATIONSHIP BETWEEN ORGANIZATIONAL SOCIALIZATION AND ORGANIZATIONAL CYNICISM

Yasin KARTAL

Business Administration Department

Giresun University, Graduate School of Social Sciences

Supervisor: Doç. Dr. Kurtuluş Yılmaz GENÇ

The aim of this study is to investigate the relationship between organizational socialization and organizational cynicism. The first chapter of the thesis includes the definition and detailed explanation of organizational socialization. The second chapter of the study is about organizational cynicism. In this part, also, the link between organizational socialization and organizational cynicism was discussed. The third chapter includes a field research to identify the relationship between organizational socialization and organizational cynicism. In the model of the field research, relational survey model was used within the scope of the general survey model. The sample of the research consists of 177 employees of a marketing firm which is operating in Ankara. The data set was obtained in the frame of the demographics, socialization level, and organizational cynicism. Then, the data set was analyzed with the statistical methods of t-test, ANOVA, Pearson Correlation, and linear regression analysis. The findings demonstrate that, there is no relationship between the organizational socialization levels of employees and the demographical variables (gender, age, education level, and years of experience). On the other hand, it was seen that, there is a negative but strong association between organizational socialization and organizational cynicism. It was achieved that, the levels of organizational socialization (work education, understanding organization, and expectations) have a negative impact on the dimensions of organizational cynicism (cognitive, sensual, and behavioral). Moreover, the dimension of the support of colleagues affects only the cognitive dimension of the organizational cynicism. In general, the increase in the socialization levels of employees decreases their organizational cynicism tendencies.

Key Word: Organization, Employee, Organizational Socialization, Organizational Cynicism

İÇİNDEKİLER

Sayfa No

ÖN SÖZ.....	i
ÖZET.....	ii
ABSTRACT.....	iii
İÇİNDEKİLER.....	iv
TABLolar VE ŞEKİLLER LİSTESİ.....	x
KISALTMALAR.....	xiii
GİRİŞ.....	1

BİRİNCİ BÖLÜM ÖRGÜTSEL SOSYALLEŞME

1.1 Örgüt Kavramı.....	4
1.2 Sosyalleşme Kavramı.....	6
1.2.1. Sosyalleşme Çeşitleri.....	8
1.2.2. Sosyalleşme Teorileri.....	9
1.3.Örgütsel Sosyalleşme Kavramı.....	10
1.3.1. Örgütsel Sosyalleşmenin Amacı.....	20
1.3.2. Örgütsel Sosyalleşmenin Önemi.....	21
1.3.3. Örgütsel Sosyalleşme Süreci ve Özellikleri.....	23
1.3.4. Örgütsel Sosyalleşme Aşamaları.....	26
1.3.4.1. Ön Sosyalleşme.....	28
1.3.4.2. Seçme.....	28
1.3.4.3. İşe Alıştırma.....	29
1.3.4.4. Yetiştirme Programları.....	30
1.3.4.5. Arkadaş ve İş Grupları.....	31
1.3.4.6. Çıraklık.....	32
1.3.4.7 Deneme Yanılma.....	32

1.3.5. Örgütsel Sosyalleşme Taktikleri.....	32
1.3.5.1. Kolektife Karşı Bireysel.....	34
1.3.5.2. Formale Karşı İnfomal.....	34
1.3.5.3. Ardışığa Karşı Rastgele.....	35
1.3.5.4. Sabite Karşı Değişken.....	35
1.3.5.5. Sıralıya Karşı Kopuk.....	36
1.3.5.6. Atamaya Karşı Yoksun Bırakma.....	37
1.3.6 Örgütsel Sosyalleşme Stratejileri.....	37
1.3.6.1. İlk İş Döneminin Önemi.....	38
1.3.6.2. Etkili Bir İşe Alıştırma Programı Tasarlama.....	38
1.3.6.3. Esaslı Bir Başarı Değerlendirme Sistemi ve Geri Dönüt Sağlamak.....	39
1.3.6.4. Ayartma.....	40
1.3.7 Örgütsel Sosyalleşme Düzeyleri.....	40
1.3.7.1. İş Eğitimi.....	41
1.3.7.2. İş Arkadaşı Desteği.....	42
1.3.7.3. Örgütü Anlama.....	42
1.3.7.4. Geleceğe Dair Beklentiler.....	43
1.4. Örgütsel Sosyalleşme Çıktıları.....	43
1.4.1. Örgütsel Sosyalleşmede Olumlu-Olumsuz Belirtiler.....	44
1.4.1.1. Örgütsel Sosyalleşme ve İş Doyumu.....	45
1.4.1.2. Örgütsel Sosyalleşme ve Motivasyon.....	46
1.4.1.3. Örgütsel Sosyalleşme ve Bağlılık.....	47
1.4.1.4. Örgütsel Sosyalleşme ve Kabullenme.....	48
1.4.1.5. Örgütsel Sosyalleşme ve Rol Belirsizliği-Çatışma.....	49
1.4.1.6. Örgütsel Sosyalleşme ve Örgütsel Sessizlik.....	50
1.4.1.7. Örgütsel Sosyalleşme ve Örgütsel Sinizm.....	51
1.4.2. Örgütsel Sosyalleşmenin Sonuçları.....	51

İKİNCİ BÖLÜM

ÖRGÜTSEL SİNİZM

2.1 Sinizm Kavramı ve Tarihsel Gelişimi	54
2.2.Örgütsel Sinizm	57
2.2.1. Örgütsel Sinizm Literatürünün İncelenmesi ve Kavramının Tanımlanması	59
2.2.2. Örgütsel Sinizmin Önemi ve Özellikleri	67
2.2.3. Örgütsel Sinizmin Boyutları	70
2.2.3.1. Bilişsel Boyut	71
2.2.3.2. Duyuşsal Boyut	72
2.2.3.3. Davranışsal Boyut	73
2.2.4. Örgütsel Sinizmin Türleri	75
2.2.4.1. Benlik Sinizmi	76
2.2.4.2. Toplumsal Sinizm.....	76
2.2.4.3. Mesleki Sinizm.....	77
2.2.4.4. İşgören Sinizmi.....	78
2.2.4.5. Örgütsel Değişimin Getirisi Olarak Sinizm	79
2.2.5. Örgütsel Sinizm Kuramları.....	79
2.2.5.1. Beklenti Kuramı.....	80
2.2.5.2. Atfetme Kuramı	81
2.2.5.3. Tutum Kuramı.....	81
2.2.5.4. Duygusal Olaylar Kuramı	82
2.2.5.5. Sosyal Değişim Kuramı	82
2.2.5.6. Sosyal Güdüleme Kuramı	83

2.3. Örgütsel Sinizmin Nedenleri Ve Oluşumu Etkileyen Faktörler	85
2.3.1. Örgütsel Sinizmi Oluşturan Bireysel Faktörler	86
2.3.1.1. Yaş	86
2.3.1.2. Cinsiyet	87
2.3.1.3. Eğitim Durumu	87
2.3.1.4. Medeni Durum	88
2.3.1.5. Gelir Düzeyi	88
2.3.1.6. Hizmet Süresi ve Hiyerarşi	88
2.3.2. Örgütsel Sinizmi Oluşturan Örgütsel Faktörler	89
2.3.2.1. Örgütsel Adalet	89
2.3.2.2. Psikolojik Sözleşme İhlali	90
2.3.2.3. Örgütsel Politika	91
2.3.2.4. Örgütsel Sosyalleşme Eksikliği	91
2.4. Örgütsel Sinizmin Sonuçları	92
2.4.1. Bireysel Açından Örgütsel Sinizmin Sonuçları	92
2.4.1.1. Örgütsel Sinizmin Psikolojik ve Fizyolojik Sonuçları	92
2.4.1.2. Örgütsel Sinizmin Davranışsal Sonuçları	93
2.4.2. Örgütsel Açından Örgütsel Sinizmin Sonuçları	93
2.4.2.1. Örgütsel Sinizm ve Örgütsel Bağlılıkta Azalmalar	94
2.4.2.2. Örgütsel Sinizm ve İş Tatmini Düzeyinde Azalmalar	95
2.4.2.3. Örgütsel Sinizm ve Güven Düzeyinde Azalmalar	95
2.4.2.4. Örgütsel Sinizm ve Vatandaşlık Düzeyinde Azalmalar	96
2.4.2.5. Örgütsel Sinizm ve Tükenmişlik	97
2.4.2.6. Örgütsel Sinizm ve Yabancılaşma	97

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ VE BULGULARI ÖRGÜTSEL SOSYALLEŞME VE ÖRGÜTSEL SİNİZM ARASINDAKİ İLİŞKİ: ANKARA'DA FAALİYET GÖSTEREN BİR ALIŞVERİŞ FİRMASI ÇALIŞANLARINA YÖNELİK BİR UYGULAMA

3.1. Araştırmanın Amacı ve Önemi	99
3.2. Araştırmanın Varsayımları ve Sınırlılıkları	100
3.3. Araştırmanın Yöntemi.....	100
3.3.1. Araştırmanın Modeli ve Hipotezleri	101
3.3.2. Araştırmanın Evren ve Örneklemi	103
3.3.3. Veri Toplama Araçları	104
3.3.3.1. Örgütsel Sosyalleşme Ölçeğine İlişkin Faktör ve Güvenirlik Analizi	105
3.3.3.2. Örgütsel Sinizm Ölçeğine İlişkin Faktör ve Güvenirlik Analizi	108
3.3.4. Verilerin Analizi	110
3.4. Araştırmadan Elde Edilen Bulgular Ve Yorumlar	112
3.4.1. Demografik Değişkenler.....	112
3.4.2. Yöneticilere Yöneltilen Açık Uçlu Sorulara İlişkin Analiz.....	114
3.4.3. Örgütsel Sosyalleşmeye İlişkin Tanımlayıcı Bulgular	120
3.4.3.1. İş Eğitimi Düzeyine İlişkin Tanımlayıcı Bulgular	121
3.4.3.2. Örgütü Anlama Düzeyine İlişkin Tanımlayıcı Bulgular	122
3.4.3.3. Çalışma Arkadaşı Desteği Düzeyine İlişkin Tanımlayıcı Bulgular	123
3.4.3.4. Geleceğe Dair Beklentiler Düzeyine İlişkin Tanımlayıcı Bulgular	125
3.4.4. Örgütsel Sinizme İlişkin Tanımlayıcı Bulgular	126
3.4.4.1. Bilişsel Boyuta İlişkin Tanımlayıcı Bulgular	127
3.4.4.2. Duyuşsal Boyuta İlişkin Tanımlayıcı Bulgular	129
3.4.4.3. Davranışsal Boyuta İlişkin Tanımlayıcı Bulgular	130
3.5. Hipotezlerin Test Edilmesi Sonucunda Elde Edilen Bulgular	132
3.5.1. Demografik Değişkenler Açısından Çalışanların Örgütsel Sosyalleşme Düzeylerine İlişkin Testler.....	132

3.5.1.1. Cinsiyet Değişkeni Açısından Çalışanların Örgütsel Sosyalleşme Düzeylerine İlişkin Farklılıkların Test Edilmesi	132
3.5.1.2. Yaş Değişkeni Açısından Çalışanların Örgütsel Sosyalleşme Düzeylerine İlişkin Farklılıkların Test Edilmesi	133
3.5.1.3. Eğitim Değişkeni Açısından Çalışanların Örgütsel Sosyalleşme Düzeylerine İlişkin Farklılıkların Test Edilmesi	135
3.5.1.4. Kıdem Değişkeni Açısından Çalışanların Örgütsel Sosyalleşme Düzeylerine İlişkin Farklılıkların Test Edilmesi	136
3.5.2. Demografik Değişkenler Açısından Çalışanların Örgütsel Sinizm Tutumlarına İlişkin Testler.....	137
3.5.2.1. Cinsiyet Değişkeni Açısından Çalışanların Örgütsel Sinizm Boyutlarına İlişkin Farklılıkların Test Edilmesi	137
3.5.2.2. Yaş Değişkeni Açısından Çalışanların Örgütsel Sinizm Boyutlarına İlişkin Farklılıkların Test Edilmesi.....	138
3.5.2.3. Eğitim Değişkeni Açısından Çalışanların Örgütsel Sinizm Boyutlarına İlişkin Farklılıkların Test Edilmesi.....	139
3.5.2.4. Kıdem Değişkeni Açısından Çalışanların Örgütsel Sinizm Boyutlarına İlişkin Farklılıkların Test Edilmesi.....	140
3.5.3. Örgütsel Sosyalleşme ve Örgütsel Sinizm Arasındaki İlişkinin İncelenmesi	141
3.5.4. Örgütsel Sosyalleşmenin Örgütsel Sinizm Üzerindeki Etkisinin İncelenmesi.....	144
3.5.4.1. Örgütsel Sosyalleşme Düzeylerinin Örgütsel Sinizmin Bilişsel Boyutu Üzerindeki Etkisinin İncelenmesi	145
3.5.4.2. Örgütsel Sosyalleşme Düzeylerinin Örgütsel Sinizmin Duyuşsal Boyutu Üzerindeki Etkisinin İncelenmesi	146
3.5.4.3. Örgütsel Sosyalleşme Düzeylerinin Örgütsel Sinizmin Davranışsal Boyutu Üzerindeki Etkisinin İncelenmesi	147
SONUÇ VE ÖNERİLER.....	149
KAYNAKÇA.....	155
EKLER.....	179

TABLolar/ŞEKİLLER DİZİNİ

Tablo 1. Örgütsel Sosyalleşme Literatürüne Genel Bakış

Tablo 2. Örgütsel Sosyalleşme Aşamalarında Farklı Modeller

Tablo 3. Örgütsel Sosyalleşme Taktiklerinin Sınıflandırılması

Tablo 4. Örgütsel Sosyalleşme Taktiklerinin Sonuçlara Etkisi

Tablo 5. Sosyalleşme Sürecinin Olası Sonuçları

Tablo 6. Örgütsel Sinizm Literatürüne Genel Bakış

Tablo 7. Örgütsel Sinizmin Türleri

Tablo 8. Örgütsel Sinizm Kuram-Odak İlişkisi

Tablo 9: Örgütsel Sosyalleşme Ölçeği İçin Faktör Analizi ve Güvenirlilik Analizi

Tablo 10. Örgütsel Sinizm Ölçeği İçin Faktör Analizi ve Güvenirlilik Analizi

Tablo 11. Normalliğe İlişkin Sonuçlar

Tablo 12. Katılımcılara İlişkin Cinsiyet Dağılımları

Tablo 13. Katılımcılara İlişkin Yaş Dağılımları

Tablo 14. Katılımcılara İlişkin Eğitim Düzeyi Dağılımları

Tablo 15. Katılımcılara İlişkin İşletmede Çalışma Süresi Dağılımları

Tablo 16. Örgüte yeni katılmış çalışanların, örgüte uyum sağlayabilmeleri için belirli stratejiler uyguluyor musunuz? Cevabınız “evet” ise; bu stratejiler nelerdir?

Tablo 17. Örgüte katılmış bireylerin örgüte uyum sağlayamadıklarını gözlemlemeniz durumunda nasıl tepki gösterirsiniz?

Tablo 18. Size göre örgüte dahil olan çalışanlar deneyimli çalışanlar tarafından mı yönlendirilmelidir, yoksa kendi çabaları ile mi örgütü benimsemelidir? Neden?

Tablo 19. Örgüte karşı memnuniyetsizliğini belli eden bir çalışana karşı nasıl bir tutum içerisinde olursunuz?

Tablo 20. Bir çalışanın örgütte mutsuz olduğunu, hatta örgütten nefret ettiğini tespit etseniz, ancak işini aksatmadığını da gözlemleseniz tepkiniz nasıl olur?

Tablo 21. Örgütsel Sosyalleşme Düzeylerine İlişkin Aritmetik Ortalama ve Standart Sapma Verileri

Tablo 22. Örgütsel Sosyalleşmenin İş Eğiti Düzeyine İlişkin Veriler

Tablo 23. Örgütsel Sosyalleşmenin Örgütü Anlama Düzeyine İlişkin Veriler

Tablo 24. Örgütsel Sosyalleşmenin Çalışma Arkadaşlarının Desteği Düzeyine İlişkin Veriler

Tablo 25. Örgütsel Sosyalleşmenin Geleceğe Dair Beklentiler Düzeyine İlişkin Veriler

Tablo 26. Örgütsel Sinizm Boyutlarına İlişkin Aritmetik Ortalama ve Standart Sapma Verileri

Tablo 27. Örgütsel Sinizmin Bilişsel Boyutuna İlişkin Veriler

Tablo 28. Örgütsel Sinizmin Duyuşsal Boyutuna İlişkin Veriler

Tablo 29. Örgütsel Sinizmin Davranışsal Boyutuna İlişkin Veriler

Tablo 30. Cinsiyet Değişkeni Açısından Örgütsel Sosyalleşme Düzeylerine İlişkin T Testi

Tablo 31. Yaş Değişkenine Göre Katılımcıların Örgütsel Sosyalleşme Düzeylerine ilişkin ANOVA testi

Tablo 32. Eğitim Değişkenine Göre Katılımcıların Örgütsel Sosyalleşme Düzeylerine ilişkin ANOVA testi.

Tablo 33. Kıdem Değişkenine Göre Katılımcıların Örgütsel Sosyalleşme Düzeylerine ilişkin ANOVA testi

Tablo 34. Cinsiyet Değişkenine Göre Katılımcıların Örgütsel Sinizm Boyutlarına ilişkin T testi

Tablo 35. Yaş Değişkenine Göre Katılımcıların Örgütsel Sinizm Boyutlarına ilişkin ANOVA testi.

Tablo 36. Eğitim Değişkenine Göre Katılımcıların Örgütsel Sinizm Boyutlarına ilişkin ANOVA testi

Tablo 37. Kıdem Değişkenine Göre Katılımcıların Örgütsel Sinizm Boyutlarına ilişkin ANOVA testi

Tablo 38. Örgütsel Sosyalleşme ve Örgütsel Sinizm Arasındaki İlişki (Pearson Korelasyon Analizi)

Tablo 39. Örgütsel Sosyalleşmenin Örgütsel Sinizm Üzerindeki Etkisini İnceleyen Regresyon Analizi

Tablo 40. Örgütsel Sosyalleşme Düzeylerinin Örgütsel Sinizmin Bilişsel Boyutu Üzerindeki Etkisini İnceleyen Regresyon Analizi

Tablo 41. Örgütsel Sosyalleşme Düzeylerinin Örgütsel Sinizmin Duyuşsal Boyutu Üzerindeki Etkisini İnceleyen Regresyon Analizi

Tablo 42. Örgütsel Sosyalleşme Düzeylerinin Örgütsel Sinizmin Davranışsal Boyutu Üzerindeki Etkisini İnceleyen Regresyon Analizi

Şekil 1. Örgütsel Girişteki Perspektifler

Şekil 2. Örgütsel Sosyalleşme Sürecinin Aşamaları

Şekil 3. Örgütsel Sosyalleşme Düzeyleri

Şekil 4. İş Doyumunun Etkenleri

Şekil 5. Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi

Şekil 6. Tutum Öğeleri

Şekil 7. Beklenti Kuramı Modeli

Şekil 8. Weigner (1985) Sosyal Güdülenme Kuramı Rehberliğinde Oluşturulan Örgütsel Sinizm Modeli

Şekil 9. Araştırma Modeli

KISALTMALAR

TDK	Türk Dil Kurumu
OED	Oxford English Dictionary
ANOVA	Varyans Analizi
KMO	Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy
SPSS	Statistical Package for the Social Sciences
Akt.	Aktaran
Çev.	Çeviren
vd.	ve diğerleri
SS	Standart Sapma
Sd	Serbestlik Derecesi
F	Test İstatistik Değeri
R²	Belirleme Katsayısı
N	Gözlem Sayısı
\bar{X}	Aritmetik Ortalama
β	Beta
s.	Sayfa
p	Anlamlılık Düzeyi
f	Frekans Sayısı

GİRİŞ

Örgütler, toplumsal fayda sağlayabilmek için ihtiyaç ve hedef odaklı mal ve hizmet üreten oluşumlardır. Bireysel olarak gerçekleştirilmesi ve pozitif çıktı alınabilmesi kolay olmayan durumlar, örgüt bünyesi altında toplanan insanlar ile çözüm bulmaktadır. Bu bağlamda örgütlerin toplumun bir parçası konumunda olduğu ve ortak amaçları gidermek için ortaya çıktıkları kaçınılmaz bir gerçektir. Rekabetçi bir çevrenin oluşması, örgütlerin varlıklarını sürdürebilmeleri için sürekli olarak değişimlere ayak uydurabilen, ihtiyaçlara göre şekil alabilen bir yapı gereksinimini oluşturmaktadır. Bir örgüt için küreselliğin içerisinde değişimden uzak kalmak, insan ihtiyaçlarını görmezden gelmek anlamını taşımakta, insan odaklı oluşan toplumların insan olgusunu hiçe sayması da sonun habercisi konumundadır.

Örgütlerin sahip oldukları, değerler ve varlıklar onları rekabette ön plana çıkaran unsurlardır. Son yıllarda entelektüel sermaye olarak karşımıza çıkan ve örgütün sahip olduğu maddi olmayan varlıklar ise her örgütü birbirinden ayıran ve özelleştiren etkenleri oluşturmaktadır. Bir örgütün sahip olduğu en değerli entelektüel sermaye ise insan olarak görülmekte, bu bağlamda örgüt için sahip olunan insan kaynağını sürekli hale getirmek ve iş gücü devir hızını düşürmek önem arz etmektedir. İnsanın satın alınamaz bir konumda olması örgütlerin onları kaybetmemek için çaba sarf etmelerini, çalışanların beklentilerine cevap verebilir bir örgüt kültürünün oluşturulmasını gerektirmektedir. Sahip olunan her insan kaynağının kendine özgü yetenekleri ve yetkinlikleri olduğu gibi değer yapılarından oluşan beklenti ve farklılıkları da mevcuttur. Örgütleri özelleştiren ise bu ikilemleri doğru yönetebilmektir.

Örgüte katılan her yeni üyenin, örgüt değerlerini benimsemesi ve bu değerleri içselleştirmesi, kendi amaçlarını örgüt amaçları doğrultusunda şekillendirmesine, dolayısıyla örgüte fayda sağlayacak bir yapının oluşmasına olanak sağlamaktadır. Ancak örgüte yeni katılan işgörenler beraberinde olumlu ya da olumsuz geçmiş tecrübelerini de getirmektedir. Olumsuz tecrübelerden doğan belirsizlikler, örgüt kültürünün işgörenler tarafından kavranılması ile sonlandırılabilir. Rol ve görev tanımlamalarının doğru bir şekilde gerçekleştirilmesi, iletişim odaklı ağların güçlenmesi, örgüt değerleri ve ilkelerinin kült hale gelmesi işgörenlerin ve örgütün

sürekliliği ile sağlanılabilecektir. İşgören ile örgüt ilişkileri ne kadar sağlıklı ve tek taraflı çıkardan arınmış bir şekilde yönetilebilir ise birey, örgüt ve toplum odaklı sağlanan fayda seviyesi artacaktır. Bu neden ile örgütler ihtiyaç duyulan birime doğru işgöreni seçme aşamasından başlayarak, insanın hayatının her evresinde kuşkusuz ihtiyaç duyduğu sosyalleşme gereksinimini giderme gayreti içerisine girmektedirler.

Örgütsel sosyalleşme, örgüte katılan bireylerin örgütün hedeflerini, normları ve örgüt içerisinde kendine düşen görev ve rollerini benimsemesi için yönetilen bir uyum sürecidir. İşgören örgüte ne kadar hızlı uyum sağlayabilir ise kendini o örgüte ait hissetme ve belirsizliklerden arınması, dolayısıyla hem örgüte hem de kendine fayda sağlayabilmesi kolaylaşacaktır. Her iki taraf için de pozitif bir etkiye sahip olan örgütsel sosyalleşme sürecinde, belirli taktik ve stratejilerle bireye aktarılacak istenen tutumların ve algıların doğru yönlendiriliyor ve yönetiliyor olması karşılıklı güven olgusunun oluşmasına, örgütsel bağlılık, örgütsel adanma, memnuniyet gibi sürdürülebilir bir örgüt yapısını oluşturacak pozitif çıktılardan elde edilmesine olanak sağlamaktadır. Ancak örgüt yöneticileri tarafından örgütsel sosyalleşme sürecinin es geçilmesi ya da doğru ve yeterli bir şekilde uygulanmaması, bireyin uyum sürecinin yavaş ilerlemesine, örgütü anlama ve değerleri benimseme konusunda sorun yaşamasına neden olmaktadır.

Örgüte yeni katılan işgörenin zihninde çözülmeyi bekleyen sorulara bir cevap niteliği taşıyan örgütsel sosyalleşme sürecinin eksikliği, çalışanları belirsizlik içerisinde bırakarak kendilerini güven olgusunun yitirildiği algıların içerisinde bulmalarına sebep olmaktadır. Bu noktada insanların kişisel yapılarında var olan ancak sıklıkla hayal kırıklığı, güvensizlik ve belirsizlik ile güdülenen sinizm tutumu oluşabilmektedir. Sinik tutumun temsilcisi varsayılan Diyojen'e göre dürüst insana gündüz vakti bile el feneri ile aranacak kadar zor rastlanmaktadır. Dürüstlükten yoksunluk düşüncesi üzerine oluşan ve gelişen sinizm, bireyin duyduğu nefret, küçümseme ve aşağılama duygularının bir diğer tarafa yönlendirilmesi ve zarar verecek eylemlerde bulunma hali olarak görülmektedir. Sinizmden etkilenen taraflar bireyin içerisine girdiği ortama göre değişiklik göstermekte, ortamda bulunan diğer insanların yapılarına göre ise şiddetini artırabilmektedir. Bu bağlamda örgütsel sinizm de ise zarar gören ve bireyin negatif tutumlarına maruz kalan tarafın örgüt ve diğer örgüt çalışanları olduğunu söylemek mümkündür.

Literatür incelendiğinde örgütsel sosyalleşme kavramının genellikle örgütsel bağlığa, adanmaya, işgören motivasyonuna etkisi üzerine çalışmaların gerçekleştirilmiş olduğu, bir diğer deyiş ile örgütsel sosyalleşmenin pozitif çıktıları üzerinde durulduğu gözlemlenmiştir. Örgütsel sosyalleşme ile örgütsel sinizm arasındaki ilişkinin daha önce incelenmemiş olması, örgütsel sosyalleşmenin negatif tutumlar üzerindeki etkisini incelemek açısından da önem arz etmektedir. Bu bağlamda örgütsel sosyalleşme sürecinin yanlış veya eksik yönetilmesi, örgütsel sinizmin oluşum sebebi olarak görülerek, sosyalleşmenin örgütsel sinizmi azaltacağı düşüncesi ile bu çalışma gerçekleştirilmiştir.

Çalışmanın birinci bölümünde öncelikle “sosyalleşme” kavramına ve “örgütsel sosyalleşme” kavramına ilişkin tanımlayıcı açıklamalara, örgütsel sosyalleşmenin; amacı, önemi, stratejileri, taktikleri, düzeyleri, örgüt ve birey odaklı çıktılarına, ayrıca yurt içinde ve yurt dışında gerçekleştirilmiş çalışmalara yer verilmiştir. Çalışmanın ikinci bölümünde ise “sinizm” ve “örgütsel sinizm” kavramına detaylı bir şekilde değinilirken, örgütsel sinizmin; kuramlarına, önemine ve özelliklerine, boyutlarına, örgütsel sinizmin oluşumunu etkileyen faktörlere, konu üzerinde literatürde daha önce gerçekleştirilmiş çalışmalara ve genel olarak örgütsel sinizmin sonuçlarına yer verilmiştir. Son bölüm olan üçüncü bölümde ise örgütsel sosyalleşme ile örgütsel sinizm arasında bir ilişki olduğu hipotezini test etmek ve örgütsel sosyalleşmenin örgütsel sinizm üzerindeki etkisini araştırmak için Ankara’da faaliyet gösteren bir pazarlama işletmesi çalışanlarına yönelik uygulama gerçekleştirilmiştir. Veri toplama tekniklerine, anket formlarında kullanılan ölçeklerin güvenilirlik ve geçerliliklerine, örneklem hakkında detaylı bilgilere, uygulamadan elde edilen verilere ilişkin tanımlayıcı istatistiklere ve uygun görülen analiz sonuçlarına da bu bölümde yer verilmiştir. Son olarak oluşturulan hipotezlerin test edilmesi süresince elde edilen bulgular kavram odaklı yorumlanarak, ileride gerçekleştirilecek çalışmalara katkı sağlayabileceği düşünülen öneri ve sonuçlar ile çalışma sonlandırılmıştır.

BİRİNCİ BÖLÜM

ÖRGÜTSEL SOSYALLEŞME

1.1.ÖRGÜT KAVRAMI

Günümüzde gelişmiş bir toplumu incelerken karşımıza sıkça iyi organize olmuş örgütler çıkmaktadır. Amaçlar doğrultusunda oluşan ve bu amaçları gerçekleştirmek için çaba sarf eden örgütler, kendi ihtiyaçlarından başlayarak toplum ihtiyaçlarına karşılık vermek için iş birliği içerisinde bulunan bireylerden oluşmaktadır. Her birey dahil olduğu örgütün varlığı ve ona olan aidiyet duygusu ile özelde şahsına, genelde ise topluma fayda sağlamakta, başka örgütler tarafından da saygı ve fayda görmektedir. Bu bağlamda kolektif bir yapıya sahip olan örgüt, en az emek ile en çok fayda sağlamak amacıyla kurulmuş, insanların ilkel toplumlardan bugünkü modern topluma gelme serüveninde başrol olmaktadır (Yozgat, 1983, 2003).

Bir canlı misali kendine has özellikler barındıran örgütler, yapı, mülkiyet, büyüklük, üye gibi birçok bileşenden oluşup, bu bileşenlerin çeşitliliği doğrultusunda farklılaşmaktadır. İletişim ağı ile birleşen bu farklılıklar, örgütlerin çapraşık bir hal almasına neden olmuş ve bu geniş çalışma alanı antropoloji, psikoloji, sosyoloji, siyaset bilimi gibi birçok bilim dalına araştırma konusu olmuştur. Bunun sonucunda her bilim dalı konuya kendi perspektifinden bakarak, çözümleme aşamasında farklı tanımlar ortaya koymuşlardır. Literatürde birçok tanıma sahip olan örgüt, kelime anlamı olarak: “Ortak bir amacı veya işi gerçekleştirmek için bir araya gelmiş kurumların veya kişilerin oluşturduğu birlik, teşekkül, teşkilat” olarak ifade edilmiştir (TDK, 2017).

Kavramsal olarak örgütler, toplumun işleyiş ve ilerleyiş biçimini belirleyen temel araçlardır (Can, 1993, 3). Örgütler odaklanmış amaçların gerçekleşmesi için bireylerin oluşturdukları, sınırları belirlenerek organize edilmiş, sosyal, ekonomik ve politik yapılarıdır (Saruhan ve Yıldız, 2009, 2). Var olduğu toplumun kültürel özellikleri ile şekillenen örgütler, barındırdıkları kitlenin değerlerine göre şekil almakta, amaçlarını bu değerler bileşimi doğrultusunda eyleme dönüştürmektedir.

Sosyal bir varlık olarak insanlar, tek başlarına gerçekleştirmekte zorlanacakları, belki de hiç gerçekleştiremeyecekleri amaçları, başka insanlar ile bir araya gelerek yetenek, güç, bilgi, beceri gibi kaynakların ortak kullanımını sonucunda dinamik, açık ve sosyal sistem olarak nitelendirilen örgütleri oluşturmaktadır (Koçel, 2010, 183; Çınar, 1999, 5).

Entelektüel sermaye unsurları arasında eşsiz ve en önemli konumda olan insan, ihtiyaçları doğrultusunda doğru örgütü bulmakta, örgütteki yerini almakta ve amaçlarını örgüt amaçları ile sentezleyerek eylemden önce planlama sürecine girmektedir. Aynı hedefe odaklanmış insanlardan oluşan örgüt kültürü, örgüt üyelerinin sahip olduğu değer, ilke ve gelenekler odağında oluşmaktadır (Robbins ve Coulter, 2010, 52).

Örgüt, bir işin işlevsel olarak bölümlendirmesini gerçekleştirerek; bir otorite ve sorumluluk hiyerarşisi içerisinde, ortak bir amaç doğrultusunda bir grup insanın ussal eşgüdümüdür (Schein, 1978, 11). Örgütlerin bu işlevleri gerçekleştirecek kişilerin ve unsurların birbirleriyle uyumlu bir şekilde hareket etmesini sağlayan beşerî ve maddi sermayelerin tedarik edilmesini içeren bir süreçtir (Eren, 2001, 187). Bu sürecin ve işleyişin içerisinde yer almak isteyen insanlar, yalnızca kendi amaçları için değil, kitlesel bir amaç için bir araya gelmekte ve üzerine düşen görevi yerine getirmeye çalışmaktadır.

Farklı özellik ve kişiliklere sahip olan bireylerin, çıkarları doğrultusunda oluşturdukları ve sürekli çift taraflı paylaşım içerisinde oldukları örgütler; amaç koalisyonları olarak görülmektedir. Bu koalisyon uzlaşma, uyma ve kontrol gibi düzenleyici koşullar ile işleyişini sürdürmektedir (Bursalıoğlu, 2002, 15). Örgütler sayesinde birey amacından çıkarak, birlik amacına dönüşen istekler ve ihtiyaçlar oluşmaktadır. Bu ihtiyaçlar doyuma ulaştıkça birey-örgüt güveninin artacağı ve örgüt kültürünün oluşacağı düşünülmektedir. Schein (1984)'e göre örgüt kültürü, çevreye uyum ve örgüt içi bütünleşme esnasında oluşan değerler bütünüdür. Örgütlerin ve bireylerin yönelimlerini etkileyen bu değerler, karşılıklı paylaşımlar ve etkileşimler doğrultusunda oluşmaktadır. Örgüt içi ve dış ortamda oluşan bilişsel haritalar, örgüt değerleri ışığında yorumlanarak, örgüt üyeleri arasında etkili paylaşım ve kolektif bir etkileşim oluşturulmaktadır (Shrivastava, 1983, 12).

Örgüt-birey arası uyum ve güven olgusunun gelişebilmesi için güçlü bir örgüt kültürü, başarılı bir sosyalleşme süreci gereklidir. Kağıtçıbaşı (2010)'na göre bu sosyalleşme gereksinimi içerisinde olan insanın “Kişiler-arası etkileşim ve öğrenme ile topluma katılıp onun bir parçasına haline gelişi ve benimsediği kültürü devam ettirishi, sosyal psikolojinin önemli bir çalışma konusudur.” Psikolojik olarak içsel duygularını doyurmak isteyen örgüt üyesi, içinde bulunduğu örgüt tarafından sosyal bir varlık olduğunun bilinmesini ve beklentilerinin giderilmesini istemektedir. Bu bağlamda, işgörenlerin örgüte olan bağlılıkları, örgüt değerlerine ve kurallarına uyum göstermeleri, örgütsel sosyalleşme süreci ile sağlanmalı ve desteklenmelidir.

1.2.SOSYALLEŞME KAVRAMI

Bir örgüte veya topluluğa mensup olan bireylerin, bu toplumdaki diğer üyelerle olan ilişkilerin, topluluğa adaptasyon sürecini sosyalleşme kavramı ile açıklamak mümkündür. Birey faydası için büyük öneme sahip sosyalleşme kavramını, sosyal bilimler literatüründe ilk kullanan isim Fransız sosyolog Emile Durkheim olmuştur (Akyüz, 1992, 210). Emile Durkheim eğitimi “daha yaşlı kuşakların henüz toplumsal yaşama hazır duruma gelmemiş kuşaklar üzerindeki eylemi” olarak tanımlayarak, sosyalleşme sürecini eğitim olarak nitelendirmekte ve bu süreçte kuşak, toplumsal ve kültürel uyum çabasına dikkat çekmektedir (Tezcan, 1985, 37).

Türkçede ‘toplumsallaşma’ olarak da karşımıza çıkan sosyalleşme kavramı sözlükte “bireyin kişilik kazanarak belli bir toplumsal çevreye hazırlanması, toplumla bütünleşmesi süreci” olarak tanımlanmaktadır (Eren, Gözaydın ve Tekin, 1998, 1484). Bu bütünleşme, bireyin toplum değerlerini göz önünde bulundurarak, kendi değerlerini şekillendirdiği, toplum tarafından kabul görme isteği ile bazı değerlerinden vazgeçtiği, yeni değerler ve normlar edindiği sancılı bir süreçtir.

İnsan, antropoloji, psikoloji, sosyoloji, felsefe gibi birçok bilim dalına yıllarca konu olmuş sosyal ve karmaşık bir yapıya sahiptir. İnsan-toplum ilişkisini esas alan sosyalleşme kavramı da geniş çepere sahip olmakta ve birçok bilim dalı tarafından araştırılmaktadır (Balcı, 2003, 1). Yaygın araştırma konusuna tabii tutulan sosyalleşme kavramı, farklı araştırmacılar tarafından, ilgi alanları doğrultusunda tanımlanmaktadır.

- Psikoloji çalışmalarında sosyalleşme kavramı, toplum tarafından içselleştirilmiş davranış biçimlerinin bireyler tarafından benimsenmesi olarak tanımlanmıştır.
- Sosyal antropoloji, sosyalleşmeyi insan ve toplum arasında gerçekleşen kültürel bir öğrenme süreci olarak ele almaktadır.
- Sosyoloji açısından sosyalleşme, bireyin toplum öğelerini yaşam boyunca öğrenme, içselleştirme ve uyum çabası olarak görülmektedir (Güney, 2006, 38-39).

Sosyalleşme, yalnızca toplumda yaşamlarını devam ettiren bireyleri değil, toplumun kültürünü, düzenini, varlığını devam ettirme sürecini etkileyen bir olgudur. Bu bağlamda sosyalleşme, toplumsal devamlılık ve bireysel gelişim problemlerini giderebilmek için kullanılan önemli bir araçtır (Gecas, 2000, 2855). Sosyal bir kontrol rolü üstlenen sosyalleşme, toplum içi normların belirlenmesinde önemli bir faktördür (Fichter, 2009, 22-23).

Feldman sosyalleşmeyi bir transfer süreci olarak nitelendirmekte ve bu süreçte başrollerin örgüte yeni katılan üyeler tarafından oluştuğunu düşünmektedir (Feldman, 1981, 310). Bu süreç içerisinde birey kabul ve saygı görmek, takdir edilmek gibi beklentiler içerisine girerek, örgüte adaptasyon sağlama çabası içerisindedir. Örgüt veya toplum ise bireyin sosyalleşmesi durumunda bireyden daha fazla pozitif çıktı elde edeceğini, verim düzeyinin artacağını düşünerek, toplumsal fayda sağlama gayesi ile sosyalleşme sürecinde başarıyla yönetmek istemektedir.

Birey ve toplum birbirinden ayrı olarak incelenmesi güç olan iki kavramdır. Toplum, bireyi değerler, normlar, tutumlar gibi birçok nitelikle hayatı boyunca şekillendirdiği gibi birey ise farklı görüş, düşünce ve fikirleri ile topluma izler bırakacaktır (Kağıtçıbaşı, 2010, 23). Karşılıklı etkileşim içerisinde olan birey-toplum ilişkisinde toplum daha ağır basmakta ve birey, kendini içerisinde bulunduğu grup ya da topluma ait hissetmek isteyecektir. Bu anlamda sosyalleşme sürecinde toplumdan ziyade, bireyin grup standartlarına uyumu ön plandadır (Porter, Lawler ve Hackman, 1981, 162). Dünyaya geliş ile başlayıp toprağa varış ile sona eren bu uyum süreci bireyin ve toplumun gelişimini doğrudan etkileyen sosyalleşme olarak nitelendirilmektedir.

Sonuç olarak sosyalleşme süreci dahilinde etkileşim içerisinde olan birey, toplum tarafından kabul görmek için kendi değerleri ve normlarını göz topluma göre dizayn etmektedir. Değer değiş tokuşu olarak nitelendirilen bu süreç bireyin topluma uyum sürecini hızlandırmaktadır (Bullis, 1993, 10). Bu değer transferi sürecinde birey toplumun gerekliliklerini içselleştirirken, toplum ise destekleyici eylemler sergileyerek bireyin kabul görme, değerli hissetme gibi sosyal ihtiyaçlarını karşılayacaktır.

1.2.1 Sosyalleşme Çeşitleri

Sosyalleşme kavramı, sıklıkla birey-toplum ilişkisine dayalı olarak incelenmiş ve bu doğrultuda çalışmalar gerçekleştirilmiştir. Tezcan (1985) ve Saltık (2012) bu iki kavramın birbiriyle ve sosyalleşme ile olan ilişkilerini daha kolay açıklayabilmek için sosyalleşme kavramını nesnel ve öznel olarak ikiye ayırmıştır.

- **Nesnel sosyalleşme**, toplumun genel kabul görmüş beklentilerini, değer yargılarını, ideallerini bireye lanse ettiği ve bu süreçte bireyin toplumdaki rolünü öğrendiği varsayılmaktadır. Değer yargılarını benimseyen birey toplumun kültürü kuşaktan kuşağa aktaracaktır (Tezcan, 1985, 37). Toplumun varlığını devam ettirebilmesi ve değer yargılarını sağlıklı bir şekilde diğer kuşaklara aktarabilmesi sürecinde sosyalleşme büyük rol oynayacaktır (Saltık, 2012, 7)
- **Öznel sosyalleşme**, bireyin çevreye adapte olma aşamasında içerisinde bulunduğu öğrenme süreci olarak nitelendirilmektedir (Saltık, 2012, 8) Sosyalleşme kavramı yerine toplumsallaşma kavramını kullanan Tezcan, bu süreçte bireyin kabul görmüş değerleri ve davranış biçimlerini öğrenerek, kendi benliğine uyarladığını düşünmektedir (Tezcan, 1985, 37).

1.2.2. Sosyalleşme Teorileri

Ergün (1994) sosyalleşmenin nasıl gerçekleştiği ve ilişkilendirildiği konusunda çeşitli teorik görüşleri sosyal rol edinme, öğrenme ve sosyal interaksyon (etkileşim) başlıkları altında aşağıdaki gibi incelemektedir.

- **Sosyal Roller Teorisi:** Sosyal rol, bireyin içerisinde bulunduğu sistemin, bireye tanıdığı hak ve yetkinliklerin yanında sorumluluk ve gerekliliklerini de içermektedir. Sosyal sistem içerisinde tüm bireyler karakteristik özellikleri ve değerleri ile kendi rollerinin gerekliliklerini birleştirerek özgünleşmektedir. Sosyalleşme olgusu sayesinde gerçekleşen bu rol belirlemesi ve özgünleşme süreci ile birey, geleceğe yönelik edineceği rollere hazırlıklı olacaktır.
- **Sosyal İnteraksiyon Teorisi:** Sosyal interaksyon dil, sembol, mimik, hareket gibi araçlar sayesinde bireyler ve kitleler arası etkileşim ve iletişim sistemidir. Bu sistem içerisinde, birey davranışlarını sergilerken, karşısındaki kişiden alacağı tepkiyi ve içerisinde bulunduğu toplumun değerini de göz önünde bulundurarak sosyalleşme tepkisi içerisine girmektedir.
- **Öğrenme Teorisi:** Birey, doğuşundan itibaren içerisinde bulunduğu toplumun değerleri ve normları ile karşılaşmaktadır. Bireyin, söz konusu toplum tarafından kabul edilebilir sayılması için sistem değerlerini öğrenmesi ve kendi rolünü bu değerlere göre şekillendirerek iletişimini güçlendirmesi gerekmektedir. Öğrenme gerekliliğini içeren bu süreç sosyalleşme açısından önemli bir basamaktır (Ergün, 1994, 55-58).

1.3. ÖRGÜTSEL SOSYALLEŞME KAVRAMI

Bireysel olarak başarmakta zorlandığımız, toplumsal ve bireysel ihtiyaçları giderebilmek için ortaya çıkan örgütlerin de belirli ihtiyaçları bulunmaktadır. Bu ihtiyaçların başında kuşkusuz düşünme yetisine sahip insan gelmektedir. İnsan, etrafında bulunanların, her gün karşılaştığı olayların ve kişilerin, içinde bulunduğu

sosyo-ekonomik-kültürel koşulların, gelenek, töre ve yasalar gibi birçok faktörün etkisinde kalan, bu etki doğrultusunda kendisini geliştirmeye çalışan canlı olarak tanımlanmaktadır (Kağıtçıbaşı, 2010, 360). Bu kadar geniş etki alanı içerisinde varlığını sürdüren ve kendisini içerisinde bulunduğu toplumun kültürü ile harmanlayan insan, işletmelerin sahip olamadıkları, yalnızca onun beceri ve yeteneklerini kiralayabildikleri maddi olmayan en değerli varlıktır (Edvinsson, 1997, 369). Bu bağlamda örgütler kaliteli insan sermayesinde ulaşmak ve onları ellerinde tutmak konusunda birçok çaba sarf etmektedir. Bu süreçlerden birisi de uzlaştırma amacını güden; örgütsel sosyalleşmedir (Can, 2002, 342)

Birey bazlı değerlerin, örgüt tarafından kabul edilmiş değerlerle uyumlu olmasının kendisi için sürdürülebilir bir fayda sağlayacağını düşünen örgütler, bireylerin davranışlarını sosyalleşme süreci dahilinde sistemli olarak biçimlendirmektedir (Elci, 2008, 7). İşgören, örgüte katıldığında kendi beklentileri ile ona sunulanlar arasında değer karmaşası yaşamakta ve uyum süreci dahilinde esnek değerlerini örgüt kalıbına göre şekillendirmektedir. Sosyalleşme, bireyde meydana gelecek davranış değişiklikleri, kabullenme, özdeşleşme ve bağlılığın gelişimi gibi psikolojik olaylar bütününden yalnızca birisidir (Nicholson, 1998, 523).

Örgüte katılan her birey, kendi benliğinde var olan değerler bütünü ile örgüte girmektedir. Örgütün sahip olduğu hali hazırda bir düzen ve bu düzenin içerisinde diğer örgüt üyelerinin de benimsediği normlar ve değerler bulunmaktadır. Bu nedenle örgütsel sosyalleşme süreci, örgütün bireye göre değişim göstermesinden ziyade bireyin örgüte göre değişim göstermesini kapsayan bir süreçtir (Morrison, 2002, 1149). Birey ve örgüt arasında gerçekleşecek değer transferi, sosyalleşme süreci kapsamında ortaya konulacaktır.

Sosyalleşme süreci, bireyin mevcut yetenekleri kapsamında örgüt içerisindeki rolünü belirlemekte ve bu rolün gerekliliklerini, daha iyi bir rol performansı gösterebilmek için, örgüt değer ve normlarına uydurduğu süreç olarak tanımlanmaktadır (Blumberg, 1980; Akt: Çelik, 1998, 192). Uyum süreci içerisinde bazı değerlerinden feragat eden birey, bunun karşılığında örgüt tarafından sosyal ihtiyaçlarının doyurulmasını beklemektedir. Birey, örgüt içi kültürde rol edinmek için, kendi kimliğini ait olduğu örgüte göre düzenlemekte ve örgüt içi yeni bir kimlik

edinmektedir. Farklı karakterleri, yetenekleri, değerleri tek bir kimlik altında toplamak örgütün amaçlarına ulaşma aşamasında en önemli stratejilerinden birisidir. Ve bu stratejinin anahtarlarından birisi de örgütsel sosyalleşmedir.

Birçok araştırmacı ve düşünür tarafından farklı tanımlamalar getirilen örgüt ve sosyalleşme kavramları, sentezlenerek aralarındaki ilişki örgütsel sosyalleşme kavramı altında araştırma konularına dahil olmaktadır. Van Maanen'e göre bireyin dahil olduğu örgüt ve örgüt üyeleri tarafından tesir altına alınarak, işlenilmesi olarak tanımlanan örgütsel sosyalleşme kavramı, farklı araştırmacılar tarafından incelenerek çeşitli tanımlamalar ile açıklanmaya çalışılmaktadır (Manen, 1978, 19).

Örgütsel sosyalleşme literatürü özellikle yurtdışı çalışmalarında geniş bir yelpazeye sahip olup, literatürde araştırmacıların öznel düşünceleri ile ortaya çıkmış birçok tanım bulunmaktadır. Örgütsel sosyalleşme literatürü doğrultusunda hem çalışmaya hem de literatüre büyük katkı sağlayacağı düşünülerek, literatürde yer alan başlıca yerli ve yabancı çalışmalar; araştırmacının örgütsel sosyalleşme tanımlaması, gerçekleştirmiş olduğu çalışmanın amacı, araştırmanın örnekleme ve araştırma sonucunda elde edilen genel sonuç bağlamında incelenerek tablo haline getirilmiştir. Örgütsel sosyalleşme konusunda gerçekleştirilmiş yurt içi ve yurt dışı çalışmalar genel hatları ile ortaya konularak Tablo 1.'deki gibi aktarılmıştır.

Tablo 1. Örgütsel Sosyalleşme Literatürüne Genel Bakış

Araştırmacı	Örgütsel Sosyalleşme Tanımlamaları	Örneklem	Araştırmanın Amacına Genel Bakış	Araştırmanın Sonucuna Genel Bakış
J. V. MAANEN, E. H. SCHEIN (1979)	En genel anlamda örgütsel sosyalleşme bir bireyin örgütsel bir rol üstlenmek için gerekli olan toplumsal bilgi ve becerileri edinme süreci olarak tanımlanmaktadır.	Betimsel Çalışma	Organizasyonel bir model oluşturarak, taktiklerin birbirleri ile ilişkisi olup olmadığını, rol ve öğrenme kavramı doğrultusunda incelemek amaçlanmaktadır.	Örgütsel sosyalleşme taktiklerinin olasılıkları ile ilgili önermeler geliştirilmiştir. Sosyalleşme sürecinin 6 analitik farklı boyuttan oluşan taktiklerin, rol inavasyonu ve insanların işleyişine etki ettiği sonucuna varılmıştır.
M. R. LOUIS (1980)	İşgörenin örgüt içerisindeki rolünü benimseyerek, rolün gereksinimlerini algıladıkları ve bu gereklilikler doğrultusunda örgüt kültürüne göre kendilerini düzenledikleri süreç olarak tanımlanmaktadır.	Betimsel Çalışma	Örgüte girişe karşı mevcut yaklaşımlardaki önemli boşlukları tanımlamak, yeni gelen işçilerin geçiş dönemlerine ait deneyimler ile nasıl başa çıkacaklarını belirtecek bir bakış açısı geliştirmek amaçlanmaktadır.	Sosyalleşmenin hangi yönlerinin veya boyutlarının kritik olduğunun belirlenerek, yeni gelene işe ilişkin doğru bilgiler sunulabilir, işi kolaylaştırmak için içeridekilerden yardım alınabilir. İşgörenlerin doğasını bildikleri işletmelere dahil olmaları süreci hızlandırabilir.
D. C. FELDMAN (1981)	Örgüte yeni katılan işgörenlerin, geçmiş deneyimlerinden getirdikleri kültür, değer ve normların işin gereklilikleri ile harmanlanarak örgüt işleyişine uyum sağlama gayretini içeren süreç olarak tanımlanmaktadır.	Betimsel Çalışma	Örgütsel sosyalleşmenin üç farklı görüşü varsayılan; iş becerileri, uygun rol davranışlarının edinilmesi ve çalışma grubunun norm ve değerlerine uyum gösteren, organizasyon üyelerinin çoklu sosyalleşmesini sağlayan entegre bir model oluşturmak amaçlanmıştır.	Beklenen sosyalleşme, karşılaşma, değişim, davranış sonuçları ve duyuşsal sonuçlar ekseninde bir model oluşturarak, kavramsal çerçevede bir incelemeye tabii tutulmuştur.

G.R. JONES (1983)	İşe yeni katılan bireylerin organizasyona yönelik düzenlemelerinin, erken öğrenme deneyimlerini yaşamak için bir dizi süreçten geçmesi olarak tanımlanmaktadır.	Betimsel Çalışma	Yeni işgörenlerin sosyalleşme sürecinin kişisel ve rol sonuçlarına aracılık edebilecek ampirik araştırmalara temel oluşturacak etkileşimli bir bakış açısıyla kavramsal bir model oluşturmak amaçlanmıştır.	Başlangıç oryantasyonu ve sosyalleşme süreci adına bir model oluşturulmuştur. Model saf, yetkili ve dominant olguları üzerinden davranışlar ekseninde yeni gelenin yorumlanması ve sosyalleşme aracının niyeti üzerine kurulmuştur.
D.L. NELSON (1987)	Sosyalleşme, kurumsal girişin bir parçası olarak önceki rolünden farklı bir rolde yeni bir örgütlenmeye giren bireyin uyum çabaları ve yaşanabilecek stres olarak tanımlanmaktadır.	Betimsel Çalışma	Örgütsel sosyalleşme ve örgütsel stres entegrasyonu sonucu ortaya çıkan sosyalleşme aşamalarındaki görev, rol ve kişisel taleplerin incelenmesi için bir model geliştirmek amaçlanmıştır.	Sosyalleşme modunun stresi adına bir model oluşturulmuştur. İşe alım, seçim ve eğitim kapsamında incelenerek, bu aşamaların etkin bir şekilde uygulanmasının örgütsel stresi azaltacağı öne sürülmüştür.
N. J. ALLEN, J.P. MEYER (1990)	Örgütsel sosyalleşme, yeni işgörenlerin örgüte karşı elde etmesi gereken sorumlulukların, bağlılığın ve rol tanımlamalarının taktikler doğrultusunda öğrenilmesi ve deneyimlenmesi olarak tanımlanmaktadır.	170 lisansüstü öğrencisi üzerine (MBA) uygulanmıştır.	Sosyalleşme taktiklerini, rol oryantasyonunu ve örgütsel bağlılığı ilk iş yılı (6- 12 ay) boyunca ölçmek amaçlanmıştır.	Yeni işgörenlerin sosyalleşme deneyimleri 6 ve 12 aylık olarak incelenmiş. 6 aylık süreçte bağlılık olgusu olumlu çıktı vermiştir, rol inovasyonu ise olumsuz çıktı verdiği için ikinci 12 aylık kısma yayılabileceği sonucuna varılmıştır.
J. A. CHATMAN (1991)	Örgütsel sosyalleşme, birey-örgüt değerlerinin tek bir amaç uğruna yönlendirilmesini sağlamak için işe alımdan sonra gerçekleştirilen uyum süreci olarak nitelendirilmektedir.	ABD’de kamu muhasebesi şirketlerinde 171 denetçiye uygulanmıştır.	Çalışan uyumunun bütün olarak nasıl tesis edildiği, nasıl kurulacağı ve sonuçlarının kuruluşlara etkilerini belirlemek amaçlanmıştır.	Yeni işgörenlerin değerleri ile firma değerlerinin birbirine eşliğinin sağlanması, başarılı bir sosyalleşme olarak kabul edilerek, tatmin düzeyi artışı ve çalışma devamlılığı sağlar.
C. OSTROFF, S.W.J. KOZLOWSKI (1992)	Örgütsel sosyalleşme yeni gelenlerin asimilasyonu olarak ortaya çıkan örgütsel öğrenme süreci olarak tanımlanmaktadır.	Çeşitli kuruluşlarda 151 yeni örgüt üyesine uygulanmıştır.	Yeni işgörenlerin örgüt hakkında bilgi toplamak için kullandıkları kaynaklar ile sosyalleşme sonuçları arasındaki ilişkiyi ölçmek amaçlanmıştır.	Yeni gelenler bilgi toplamak için denetçiler, iş arkadaşları vb gibi farklı kaynaklara başvurdukları, tüm bu kaynakların görev-rol belirlemede etkin olduğu sonucuna varılmıştır.

G.T. CHAO, A.M. O'LEARY- KELLY vd. (1994)	Örgütsel sosyalleşme, bir bireyin bir organizasyondaki belirli bir role göre ayarladığı öğrenme içeriği ve süreci olarak tanımlanmaktadır.	594 tam zamanlı profesyonel çalışan üzerine uygulanmıştır.	Sosyalleşme sürecinden sonra iş değiştirmeyen, kurum içinde iş değiştiren, organizasyonları değiştiren olmak üzere 3 farklı grubun sosyalleşme boyutlarına verdikleri yanıtların benzerliği, kariyer sonuçları ekseninde ölçmek amaçlanmıştır.	Bu grupların tüm boyutlarında belirgin olarak farklı yanıt kalıplarına sahip olduğu, sosyalleşme içeriği ile kariyer sonuçları arasındaki ilişkilerin tipik sosyalleşme görevlerinden daha fazla varyansa sahip olduğu ve 1-2-3 yıllık zaman aralıklarının kariyer sonucu değişiklikleri ile anlamlıdır.
C. L. ADKINS (1995)	Sosyalleşme, işgörenlerin örgüte karşı zamanlar arasında belirgin keskin değişiklikler göstermekten ziyade, ince değişikliklerin ve ayarların süreci olarak tanımlanmaktadır.	171 ruh sağlığı uzmanı üzerine uygulanmıştır.	Belirli bir örgütsel girdiden önceki iş deneyiminin örgütsel sosyalleşme sürecine etkisini incelemek amaçlanmaktadır.	Önceki iş deneyiminin örgütsel sosyalleşme üzerinde etkisi olduğu ve negatif deneyimlerin sosyalleşmeyi engellediği sonucuna varılmıştır.
R.J. TAORMINA (1997)	Örgütsel sosyalleşme, işlevsel bir örgütsel aidiyet edinmesi, meslektaşları ile destekleyici etkileşimlere girmesi, bir örgütün normlarını ve değerlerinin kabul edilmesini içeren ve bireyin gerekli iş yetkinliklerini elde etmesine olanak sağlayan süreç olarak tanımlanmaktadır.	Betimsel Çalışma	Bir kişinin görev süresi boyunca eş zamanlı olarak gelişen, teorik unsurları organize etmek ve değişkenleri sınıflandırmak için sosyalleşmeye bir süreç modeli sunmak amaçlanmıştır.	Çoklu faktörler veya boyutlar içeren faaliyetlerden oluşan dört alanlı bir model oluşturulmuştur. Alanlar; eğitim, anlayış, iş arkadaşı desteği ve gelecek beklentileri ekseninde ölçek niteliğinde modele dönüşmüştür.
A.M. SAKS, B.E. ASHFORTH (1997)	Sosyalleşme, bireylerin, grupların ve örgütlerin işin doğası ve kariyerlerinin gelişmeye devam etmesi için gerekli olan bütünlük ve uyumu esas alan devamlı bir süreç olarak tanımlanabilmektedir.	Son 5 yıllık literatüre içerek analizi	Yayınlaşan örgütsel sosyalleşme literatüründeki bilgileri bir araya getirme kapsamında son 5 yıllık araştırmaları anlamlandırmak ve gelecek 5 yıla öneri sunmak amaçlanmıştır.	Mevcut teori ve modellere kurumsal açıdan bakış, sosyalleşme taktikleri, eğitimi, proaktif sosyalleşme, sosyalleşme öğrenimi gibi kavramlar, yöntem ve ölçümler incelenerek detaylandırmaya gidilmiştir.
V. ÇELİK (1998)	Örgütsel sosyalleşme, mesleğin gerektirdiği ve kişinin üzerine düşen rolün gerekliliklerinin, örgüt amaçlarına etki eden değer ve davranışların öğrenilme süreci olarak nitelendirilmektedir.	294 aday sınıf öğretmeni üzerinde gerçekleştirilen bir uygulamadır.	Alan dışından ilköğretime öğretmen olarak atanan aday sınıf öğretmenlerinin örgütsel sosyalleşme sürecinde karşılaştıkları sorunları belirlemeyi amaçlamaktadır.	Aday sınıf öğretmenlerin, etkin bir sosyalleşme sürecinden geçirilmeden derslere girmesi, meslektaşları ile ilişkileri zedelemese de, okul kültürüne adapte olamama gibi birçok sorun ortaya çıkarmıştır.

A.E.C. GRIFFIN, A. COLELLA (2000)	Organizasyon ve çalışan olmak üzere çift taraflı olarak amaca odaklanılmasını sağlayan süreç olarak tanımlanmaktadır.	Betimsel Çalışma	Sosyalleşme taktiklerinin sosyalleşme sonuçlarını nasıl etkilediğine ve pro-aktif sosyalleşme taktikleriyle nasıl etkileşime girdiğine dair model ve önermeler sunmak amaçtır.	Yeni başlayan kişi üzerinde proaktif taktiklerin etkinliği açısından model oluşturulmuştur. Örgütsel sosyalleşme taktiklerinin yeni gelenlerin çeşitli proaktif teknikler ile kullanabileceği ihtimali öne sürülmüştür.
H.J. KLEIN, N.A. WEAVER (2000)	Örgütsel sosyalleşme, işgörenlerin yeni işlere, rollere ve örgütlere nasıl uyum sağladıklarını, örgüt amaçlarını nasıl benimseyerek içselleştireceklerini öğrendikleri süreç olarak desteklenmektedir.	Çeşitli mesleklerde 116 yeni çalışan üzerinde bir uygulamadır.	Deneyisel bir alan araştırması ile örgütsel sosyalleşme içerisinde yeni bir çalışanın oryantasyon eğitim programına katılmanın etkisini incelemek amaçlanmaktadır.	Programa katılmanın sosyalleşmeyi, hedefleri, değerleri etkilediği, performans ve politika boyutlarını etkilemediği sonucuna varılmıştır. Ayrıca katılımın, daha yüksek bağlılıkla ilişkili olduğu gözlemlendi.
H.D. COOPER-THOMAS, H.D. ANDERSON (2002)	Örgüte yeni gelenlerin belirli taktikler ile yeni rollerine hâkim olabilmelerini sağlayan süreç olarak nitelendirilmektedir.	İngiliz ordusu askerleri üzerine 214 asker üzerine bir uygulama.	Sosyalleşme taktikleri, bilgi edinimi ve başarılı örgütsel sosyalleşmeyle ilişkili tutum çıktıları arasındaki ilişkiyi araştırmak amaçlanmıştır.	Bilgi edinmenin örgütsel sosyalleşme taktikleri ile sosyalleşme çıktıları arasındaki ilişkide yeni gelen tutumları açısından güçlendirici bir rol oynadığı, sonucuna varılmıştır.
A.D. VOS, D.BUYENS, R. SCHALK (2003)	Örgütsel sosyalleşme örgüte girişten sonraki ilk aylarda, yeni gelenlerin beklentilerini iş deneyimlerinin gerçeklikleri ile kıyaslayarak test ettiği süreç olarak tanımlanabilir.	Yeni istihdam edilen 333 kişi üzerinde bir uygulamadır.	Sosyalleşme sırasında yeni gelenlerin psikolojik sözleşmelerinde meydana gelen değişiklikleri incelemek, süreci daha iyi anlamak amaçlanmıştır.	Psikolojik sözleşmenin, sosyalleşme sürecindeki işgörenlerin giriş sonrası deneyimlerine ilişkin yorumlardan etkilenen dinamik ve önemli bir beklenti dizisi rolünde olduğu sonucu.
S. KARTAL (2005)	Örgüt-işgören ilişkisi dahilinde, uyum odaklı olarak işgörenin örgüte ait ilkelere uygun davranışlar sergilemesine yardımcı olabilecek önemli bir süreç olarak kabul edilmektedir.	İlk öğretimde görevli 170 yönetici ve 503 öğretmen üzerinde bir uygulama.	İlkokul öğretmenleri ve yöneticilerin örgütsel sosyalleşme düzeyinin, iş doyumu, motivasyon, örgütsel bağlılık ve örgütsel kabullenme boyutları esas olarak saptamak amaçlanmaktadır.	Yöneticiler, öğretmenlere göre daha yüksek iş doyumu sağladığı, motivasyon, bağlılık ve kabullenme hakkında ise anlamlı bir fark saptanmadığı ve 21 yıl üstü kıdeme sahip olanlar yüksek motivasyona sahip olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

C. ÇALIK (2006)	Sosyalleşme, işgörenin sosyal bir topluluğun değer ve ilkelerinin öğrenilmesi ve kabul edilir bir duruma getirilmesi için harcanan çaba olarak nitelendirilebilir.	Betimsel Çalışma	Etkin bir sosyalleşme eğitiminin nasıl gerçekleştirilmesi gerektiğine dair sorulara cevap bulmak amaçlanmaktadır.	Süre ile sınırlandırılmış ve işgörenlerin geri planda olduğu eğitim çalışmalarının yerine, farklı ilişkisel sosyalleşmeye dayanan aktif birey faaliyetleri olması gerektiği sonucu...
J.A. GRUMAN, A.M. SAKS, D.I. ZWEIG (2006)	Örgüte dahil olan bireylerin örgüte uyum sağlama faaliyetlerini anlamlandırma ve kalıplaştırma sürecini örgütsel sosyalleşme olarak tanımlamıştır.	140 üniversite öğrencisi üzerine gerçekleştirilmiş bir uygulama.	Örgütsel sosyalleşme taktikleri, yeni gelenlerin öz-yeterlilik, proaktif davranışları ve sosyalleşme sonuçları arasındaki ilişkiyi ölçmek amaçlanmıştır.	Yeni gelenlerin öz-yeterlilik, proaktif davranışları ve örgütsel sosyalizasyon taktiklerinin uyum sürecine katkıda bulunduğu ve etkileşimci yaklaşımla desteklediği sonucuna varılmıştır.
A.SÖKMEN (2007)	İşgörene örgüt değerleri ve normlarının gerekliliklerinin aktarıldığı ve işgörenin iş tatmini elde etmesini, örgütün ise hedeflerine ulaşmasını sağlayan süreç olarak nitelendirmektedir.	4 ve 5 yıldızlı otellerde çalışan 882 işgörenden oluşmaktadır.	Otel yöneticilerinin, çalışanların dahil edildiği sosyalleşme evresindeki sorumluluklarını ne seviyede yerine getirdiklerini ölçmeyi amaçlamaktadır.	Yeni işgörenler tarafından elde edilen verilerden, örgütsel sosyalleşme sürecini yöneten yöneticilerin üzerine düşen görevleri başarıyla gerçekleştirdiği sonucuna varılmıştır.
T. N. BAUER, B. ERDOGAN, T. BODNER (2007)	Örgütsel sosyalleşme, yeni işgörenlerin dışardan biri olmaktan çıkarak örgüt içinden biri olmaya geçiş sürecini ifade etmektedir.	Literatürdeki 70 örneklem içerik analizi.	Sosyalleşmeye dair önceki araştırmalar ile uyum sonuçlarını bir modele entegre etmek ve meta-analiz ile test etmek amaç..	Rol, iş doyumu, bağlılık, performans gibi uyum etkinliklerinin sonuçları etkilediği ayrıca veri toplama tipi, örnek özellikleri ve öncül ölçümü ılımlı olduğu sonucuna varılmıştır.
H.B. MEMDUHOĞLU (2008)	Örgütsel sosyalleşme, örgüt içerisine dahil olmuş yeni işgörenlerin, örgüt menfaatleri ve birey menfaatleri doğrultusunda örgütün sahip olduğu değer ve ilkelerin yansıtılma süreci olarak tanımlanmıştır.	Betimsel Çalışma	Türk Eğitim Sisteminde süregelen sosyalleşme evresinin işleyişi ve karşılaşılan sorunları ortaya koymak amaçlanmaktadır.	Eleştirel bir bakış açısıyla, sosyalleşme sürecinin yeni işgörenlerle, kısıtlandırılmış sürede ve düşük işlevsel eğitim programları ile yönetildiği sonucuna varılmıştır.
F.N. İPLİK (2009)	Örgüt ve birey tarafından pozitif çıktılar yaratmak için örgüte dahil olan işgörenlerin uyum sağlamak için yönetilen süreç olarak tanımlanabilir.	Ortalama 172 personelli 4 ve 5 yıldızlı 72	Otel işletmelerinde uygulanan sosyalleşme taktiklerinin ve boyutlarının belirlenmesi amacıyla gerçekleştirilmiştir.	Örgütsel sosyalleşme taktiklerinden sıralı-kopuk boyutu haricindeki tüm boyutlarda kurumsal kalitede olduğu sonucuna varılmıştır.

		otel uygulanmıştır.		
N.E. GARİP (2009)	Örgüte dahil olan yeni işgörenlerin örgütsel bağlılık, örgütsel ve grupsal güveni sağlamak, örgüt kültürünü benimsetmek için dahil edildiği süreç olarak aktarılmaktadır.	Tekirdağ ilindeki 1-5 yıl arası kıdemli 388 öğretmen üzerinde bir uygulamadır.	Okul yöneticilerinin, örgüte yeni dahil olmuş öğretmenlere karşı örgütsel sosyalleşme evresine ait olan stratejileri kullanma seviyelerine ait algıları tespit etmek amaçlanmaktadır.	Sosyalleşme stratejilerini kullanma düzeyine göre öğretmen algılarında erkek katılımcılara, çalışılan okula karşı anlamlı farklılık olduğu, branşa, mezun olunan okula karşı anlamlı farklılık olmadığı özüne varılmıştır.
E.ERGÜN, Y.E. TAŞGİT (2011)	Örgütsel sosyalleşme, bir kurumun kimliği konumundaki hedefler, değerler, ilkeler ve normların örgüt çalışanları tarafından benimsenmesi amacıyla yürütülen süreç olarak tanımlanabilir.	Çalışan sayısı 50nin üzerinde 25 firmanın 180 çalışanına uygulanmıştır.	Örgütsel sosyalleşme taktiklerinin, bu süreçten elde edilen çıktılar üzerindeki etkisini araştırmak amaçlanmaktadır.	Kurumsal ve bireysel yönlü sosyalleşme taktiklerinin, bağlılık, iş tatmini, rol belirliliği ve çatışma üzerinde anlamlı etkiye sahip olduğu sonucuna varılmıştır.
A.BALCI, A.BALTACI, vd, (2012)	Örgütsel sosyalleşme bireyin örgüte dahil olmadan içerisine girdiği ve katılmadan sonra yoğunlaşarak süregelen yeni geleni örgüt kültürüne göre değiştirmenin amaçlandığı süreç olarak aktarılmıştır.	Ankara'daki 580 ilkokul müdürü.	Örgütsel sosyalleşmenin örgütsel özdeşleşme, vatandaşlık ile ilişkisini saptamak amaçtır.	Örneklemdaki müdürlerin informal ve ayırıcı bir sosyalleşme tekniği uyguladığı, toplumsal gruplarla özdeşleştikleri ve nitelikli rol davranışları sergiledikleri sonuçtur.
Y. ALİYEYEV (2014)	Örgütsel sosyalleşme, yeni işgörenin yalnızca örgüt lehine anlık dönüşme süreci değil, örgüt içi ve diğer deneyimli çalışan desteği ile sürekli hale gelen bir öğreti olarak tanımlanmaktadır.	Erzurum ilinde operasyon merkezinde görev yapan 156 çalışan.	İşgörenlerin örgütsel sosyalleşme ile örgütsel özdeşleşme düzeyleri arasındaki bağımlı incelemek amaçlanmıştır.	Elde edilen yüksek sosyalleşme özdeşleşmeye destek olacağı, örgütü benimseme ve uyum sağlama ile özdeşleşme arasında olumlu yönlü bir ilişki olduğu sonucuna varılmıştır.
E. PELİT, M. KAYAOĞLU (2015)	Örgütteki daha deneyimli üyeler tarafından, genç üyelerin örgütsel işlevleri daha etkili bir şekilde uygulayabilmeleri için gerekli beceri ve bilgilerin aktarılması olarak tanımlanabilir.	İstanbul'daki 5 yıldızlı otel işletmelerinde çalışan 407 çalışana uygulanmıştır.	Otel işletmelerinde uygulanan sosyalleşme taktiklerinin çalışanların kariyer planlamaları üstündeki etkisini saptamak amaçlanmıştır.	Kariyer planlamaları ile örgütsel sosyalleşme taktikleri arasında pozitif ve anlamlı yönlü ilişki olduğu sonucuna varılmıştır.

A.BENSON, B. EVANS, M. EYS (2016)	Roller ve görevlerin belirsizliğini ortadan kaldırmak amacıyla, birey topluluk arasında iletişime ve eylemlere dayalı kültür ve değer aktarımı olarak tanımlanmaktadır.	Kanadalı spor takımlarından 12 antrenör ve 12 sporcuya uygulanmıştır.	Yeni üyelerin içerisine girdikleri takımlara bütünleştirilmesinde kullanılan sosyalleşme taktiklerinin spor çeperinde incelenmesi amaçlanmıştır.	Sporcular ve grup liderleri arasında rol beklentisini açıklayan kilit bir süreç ve taktikler olduğu, uyum beklentileri ile sosyalleşme arasında göreve dayalı sorumlulukların irdelendiği sonucuna varılmıştır.
D. CANSARAN, F. YILMAZ (2016)	Kurum içerisindeki mevcut değişimlerden ziyade kuruma yeni katılan bireylerin bu mevcudiyete göre değişim göstermesi olarak tanımlanmaktadır.	Amasya belediyelerinde görev yapan 188 çalışan üzerinde uygulanmıştır.	Amasya il ve ilçelerinde görev yapan belediye işçilerinin örgüt içi sosyalleşmeye ilişkin bakış açılarını incelemek amaçlanmaktadır.	Elde edilen sonuçlarda örneklemin çalışma süresinin arttıkça sosyalleşmeye karşı bakış açılarının, rol belirliliğinin, memnuniyetin ve uyumun pozitif yönlü olarak ilerlediği gözlemlenmiştir.
T.D. ALLEN, L.T. EBY, G.T CHAO (2017)	Örgütsel sosyalleşme, yeni katılan işgörenlerin yeni bir organizasyona ya da yeni bir işe uyum sağladıkları bir süreç olarak tanımlanmıştır.	Betimsel Çalışma	Örgütsel sosyalleşme ve rehberlik literatürüne genel bir bakış ve gözden geçirmek amaçlanmıştır.	Sosyalleşmenin nasıl değiştiği ve mentorlük araştırması üzerindeki etkilerini göz önünde bulundurarak, modeller ve teoriler kapsamında bir özetleme gerçekleştirilmiştir
M. GENCER(2018)	Örgüte dahil olan çalışanların örgüte ait bilgilerin yanı sıra uyum sağlayarak kendi içinde kolaylık sağlayacak görev ve rol sorumluluklarını da öğrenebileceği süreç olarak tanımlanmaktadır.	85 kamu okulunda görevli 1316 öğretmene uygulanmıştır.	Öğretmen algılarına göre okul yöneticilerinin güç merkezi oluşturma oyunlarının öğretmenlerin örgütsel sessizlik ve sosyalleşmelerine etkisini ölçmek amaçlanmaktadır.	Uygulanan güç merkezi oyunlarının sessizlik ve sosyalleşme üzerinde orta düzey bir etki yarattığı, oyunların alt boyutlarında ise negatif yönde etki ve etkisizlik olarak değişkenlikler gösterdiği sonucu aktarılabilir.

Örgütsel sosyalleşme literatürüne genel bir bakışın amaçlandığı Tablo 1.'de sosyalleşme kavramının araştırmaya yoğun bir şekilde dahil edilmeye başlanılan 1977 yılından günümüz 2018 yılları arasındaki en fazla atıf alan ve diğer araştırmacılar tarafından kullanılan çalışmalara yer verilmiştir. Özellikle betimsel boyuttaki çalışmalar örgütsel sosyalleşmenin modellenmesi ve teorik açıdan kalıplara oturtulması bakımından diğer araştırmacılara kılavuz olduğunu söylemek mümkündür.

Tanımlamalar genel bir açıdan incelendiğinde işgörenin katıldığı örgüte bağlılığı ve uyumunun artması için, örgüt içerisinde bir kimlik elde etmesi için, sosyalleşme süreci içerisine girdiğini görmekteyiz. Bu süreçte işgören, örgütün gereklilikleri ve amaçları doğrultusunda, kendi amaçlarına da yön vererek eğitilmektedir. Örgüt içerisine katıldığında öğrenci muamelesi gören işgören öğrenme çabalarına girmekte, örgüt ise bu açıdan öğretici yani öğretmen rolünü üstlenmektedir.

Örgütün yönetim birimine büyük iş düşen sosyalleşme sürecinde, birey davranışları, örgüt tarafından önceden planlanmış taktik ve modeller ile amaçlara yönlendirilmektedir. Bu yönlendirme süreci içerisinde bireyden, örgüte karşı güven, bağlılık, özdeşleşme gibi olumlu çıktılar alınacağı gibi, bu süreç birey için baskıcı, sıkıcı, gereksiz de görülebilmektedir. Bu sürecin hız ve etkinliği, çalışanların performans ve verimliliğini doğru orantılı olarak etkileyecektir.

Van Maanen ve Schein (1978)'in geliştirmiş oldukları bir sosyalleşme kuramı mevcuttur. Bu kuramın sosyalleşmeyi, kültürel bir bağlama oturttuğu gözlemlenmektedir. Sosyalleşme bu bağlamda bilgi ve değerlerin geçişine, aktarılmasına imkan verir (Balcı, 2003, 10).

Değişen değer ve kültür yapısına sahip olan birey için, standart bir sosyalleşme kavramı bulunması çok zordur, yıllar içerisinde, farklı yöntemlerle uygulanan bir sosyalleşme olgusu dikkat çekmektedir. Bunun en büyük nedeni durumsal bir uyum sürecinin varlığı olarak kabul edilebilir. Bireyin toplumsal ve çevresel faktörleri göz önünde bulundurarak fikir ve düşüncelerinin değişiklik göstermesi, örgüt içinde geçerli olacaktır. Örgütün içerisinde bulunduğu durum ile bireyin geçmiş deneyimleri örgütsel sosyalleşmeyi etkileyen en önemli faktörlerin başında gelmektedir

1.3.1 Örgütsel Sosyalleşmenin Amacı

Örgütsel sosyalleşme tanımına nazaran, örgütsel sosyalleşmenin amacı doğrultusunda araştırmacılar tarafından hemen hemen ortak fikirde bulunduğu söylemek mümkündür. Birey tarafından öğrenme ve örgüt tarafından öğretme sürecini kapsayan örgütsel sosyalleşmenin temel amacı, örgüt amaçları ve normları doğrultusuna uygun çalışanlar elde etmek, bireyin örgüte uyum sürecini hızlandırarak, en fazla verim ve performans çıktısını almak olarak nitelendirilmektedir (Chow, 2002, 723). Bu süreç, örgüte yeni dahil olan çalışanın etkin bir örgüt üye haline getirilmesini kapsamaktadır (Kuşdemir, 2005, 13; Demirbilek, 2009, 355).

Sosyalleşme, örgütün sahip olduğu değerler ve bu değerlerin içeriği olan insanlar, performanslar, örgüt felsefesi, örgütün tarihi gibi konularda bireyin öğrenme hızının artırılması ve bireyde örgütsel ilke bilincinin, buna uygun davranışların geliştirilerek tek amaca hizmet etme güdüsünün oluşmasına olanak sağlamaktadır (Kristof, 1996, 40; Kartal, 2008, 85). Bu yönüyle sosyalleşme uygun durumlarda ortaya çıkan bir güdü olup, örgüte uyum sürecinin gelişmesinde en önemli etkenlerden birisidir (Van Maanen ve Schein, 1979, 6; Argon, 2011, 198). Bireyin örgüte dair birden fazla faktörü düzenlenmiş bir şekilde benimsemesini amaçlayan sosyalleşme süreci altı farklı amaç ile bağdaştırılmıştır (İshakoğlu, 1998, 80-82; Akt: Kartal, 2007, 2):

1. *İş gerekliliklerini öğrenme*: Sahip olunan bilgi ve becerilerden hangilerinin örgüt için aktif hale getirileceğinin, eylemleri gerçekleştirirken hangi araçlarla karşılaşılacağı ve başarımının değerlendirilmesinde ne gibi yöntemlerin izleneceğinin birey tarafından öğrenilmesi amaçlanmaktadır.
2. *Bireyler arası ilişkinin desteklenmesi*: Örgüte yeni katılan bireylerin tecrübeli işgörenler ile tanışması sağlanarak, çalışan birlikteliğini oluşturmak ve ikili ilişkilerini güçlendirilerek, örgüt hakkında, bireyin kendi görevleri ve sorumlulukları hakkında bilgi almakta zorlanmamaları amaçlanmaktadır.
3. *Örgüt içi güç odaklarını tanımlamak*: Yeni katılan işgörenlerin örgüt içi hiyerarşi hakkında bilgi edinmesi, informal liderler ve alt-üst ilişkileri kapsamında davranışlarını şekillendirmesi planlanmaktadır.

4. *Ortak örgüt dilini benimsemek:* Örgüt ve örgüt içi çalışanlar tarafından oluşturulmuş örgüt işleyişini kolaylaştırılan yönetim teorileri, meslek içi jargonlar gibi örgüt dilini oluşturan söz öbeklerinin örgüte sonradan dahil olan işgören tarafından benimsenmesi hedeflenmektedir.
5. *Örgütsel amaç ve değerleri öğrenme:* Örgütün sahip olduğu kurumsal değerler, hüviyetinin, hangi hedefleri benimsediğinin ve bu hedeflere ulaşmak için nasıl bir politika izlediğinin örgüte katılan birey tarafından benimsenmesi amaçlanmaktadır.
6. *Örgüt tarihini öğrenmek:* Örgüt kültürü ve değerleri üzerinde ait olunan toplumun izlerini bulmak mümkündür. Topluma hizmet ile başlayan ve toplum ihtiyaçları doğrultusunda şekillendirdikleri tarihçeleri, özel günler, geçmiş tecrübeler ve yaşanmışlıklar içerecektir. Bu yaşanmışlıklar ve tecrübeler örgütün misyon ve vizyonunda belirleyici etken rolünde olduğundan dolayı örgüt tarihi, tüm çalışanlar gibi yeni işgörenlerin de benimsemesi gereken bir değerdir. Bu bağlamda örgüt tarihini öğrenmek sosyalleşme süreci içerisinde amaçlanan faktörlerden birisi sayılmaktadır.

İshakoğlu (1998) tarafından ortaya konulan örgütsel sosyalleşmenin amaçları yukarıda maddeler halinde verilmiştir. Kısa bir toparlama yapmak gerekirse, örgütsel sosyalleşme sürecinde örgüt, bireyin benliği ve zihninde var olan değerleri, yetenekleri örgüt için kullanmasını sağlamak, eyleme dökme aşamasında izleyeceği yolda kılavuz olmak ve bireye örgüt değerlerini benimseterek bu çabayı neden göstermesi hakkında bir soru işareti oluşmasını engellemeyi amaçlamaktadır.

1.3.2. Örgütsel Sosyalleşmenin Önemi

Örgütsel sosyalleşme süreci edinilmiş ve yerleşmiş örgüt kültürünün hedefler ve planlar eşliğinde örgüte dahil olan çalışanlara öğretilmesini kapsamaktadır (Huczyski ve Buchanan, 1991, 111). Başarı ve sürdürülebilirlik isteyen bir örgüt sosyalleşme sürecini istikrarlı ve düzenli bir şekilde yürüterek, zaman dahilinde kaliteli ve verimi yüksek insan sermayesine sahip olmak istemektedir. Bu bağlamda örgütsel sosyalleşme eylemlerinin, örgütün yaşam döngüsünün devamlılığı açısından oldukça önemli bir başarı basamağı olduğu düşünülmektedir (Ergün ve Taşgıt, 2011, 98).

Örgüt-birey olmak üzere çift taraflı bir süreci içeren örgütsel sosyalleşme süreci her iki tarafa da önemli çıktılar sunmaktadır. Kuruluşun bireye örgüt üyesi damgasını, bireyin ise örgüt değerlerinin yanında kendi değerlerini de kabul ettirme çabaları bu süreç içerisinde gerçekleşmektedir (Champoux, 2010, 131). Sosyalleşme sürecinde faydanın tek yönlü işlemesi birey üzerinde olumsuz etkilere sebep olabilmektedir. Örgütün, bireysel duygu ve ihtiyaçları tatmin etme çabası, sosyalleşme sürecini hızlandırarak birey üzerinde güven olgusunun oluşumunu sağlayacaktır.

Glueck (1982) örgütsel sosyalleşmenin işgören ve örgüt açısından sağlayacağı faydalar düzenlenerek, aşağıdaki şekilde belirtmiştir (Glueck, 1982, 326; Akt: Yüksel, 1997, 129):

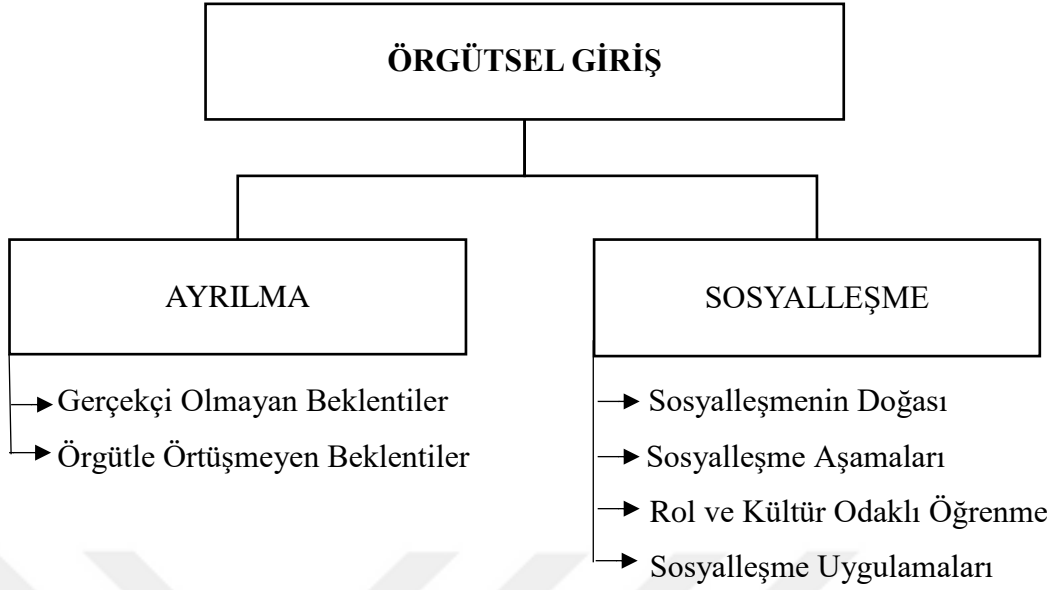
- İstihdam edilen her işgören, işe alıma sürecinde örgüt için mali bir yükümlülük oluşturmaktadır. İşgörenin, örgüt amaçları doğrultusunda rolünü belirleyerek, iş gerekliliklerini örgütsel sosyalleşme sayesinde daha hızlı bir şekilde öğrenmesi söz konusu maliyetlerin düşürülmesine olanak sağlamaktadır.
- Beklentiler ve rol belirsizliği kapsamında işgörenlerde oluşacak başaramama endişesi, etkili bir sosyalleşme süreci ile giderilerek, bireye gösterilen güven eşliğinde ortak hedefe odaklanmak daha kolaylaşacaktır.
- İşgören devamlılığı sağlamak, örgüt için istihdam etmekten daha zor ve önemli bir uğraş sayılmaktadır. Sadık ve devamlı çalışan profilini oluşturabilmek açısından sosyalleşme süreci büyük öneme sahiptir.
- Örgüt içi yoğun iletişim ve bilgi akışı sayesinde bireyin zaman kaybetmeden, gerekli kişilerden iş ile ilgili ihtiyaç duyulan bilgileri öğrenerek tüm taraflar açısından zaman tasarrufu sağlaması örgütsel sosyalleşmenin bir diğer önemi sayılmaktadır.
- İşgören, örgüte ait geleceğe yönelik planları benimseyerek rol modelini hem kendi hem de örgüt beklentileri doğrultusunda geliştirmektedir. Bu gelişimin sağlandığı sosyalleşme süreci sayesinde belirsizlik ortadan kaldırılmaya çalışılarak iş doyumunu ve verim seviyesi yükseltilmektedir.

Örgütsel sosyalleşmenin yönetim ve işleyiş açısından ne denli başarıyla uygulandığı sürecin önemini etkilemektedir. Başarılı bir şekilde yönetilen sosyalleşme çalışmaları beraberinde yüksek iş doyumunu, memnuniyet ve sadakat olgularını oluşturacağı gibi, başarısız yönetilen bir sosyalleşme süreci ise bireyde işe karşı boş vermişlik, belirsizlik ve işten ayrılma gibi olumsuz duyguların oluşmasına zemin hazırlamaktadır (Nelson ve Quick, 1997, 488; Balcı, 2003, 12). Sosyalleşme süreci içerisinde işgören bir nevi güçlendirme programına dahil edilmektedir. İşletme ve birey için gerekli olan tüm yetkinliklerin bireye kazandırmak, bireyin davranışsal ve psikolojik olarak bu yetkinlikleri taşıyabilecek kapasiteye ulaşmasını sağlamak gibi görevler içeren işgören güçlendirme, sosyalleşme süreci ile yakından ilgilidir (Pelit, 2014, 8). Bu güçlendirme çift taraflı bir etkileşim ve çıkar ilişkisini içererek, önem bakımından işletme yaşam döngüsünü etkileyecek düzeydedir.

1.3.3. Örgütsel Sosyalleşme Süreci ve Özellikleri

Birey ve örgütün karşılıklı olarak etkileşim içerisinde oldukları örgütsel sosyalleşme sürecinin yaşam evresi, bireyin örgüte katılımı ile başlamakta ve örgütten ayrılışı ile sona ermektedir (Zonana, 2011, 45). Meslek hayatı boyunca karşılaşılabilecek durumlara uyum sağlama süreci olarak nitelendirilen örgütsel sosyalleşme, bireyden beklenen rollerin değişmesi, örgütsel sosyalleşme sürecinin bir kısmının tekrar uygulanması gereksinimini doğuracaktır. Bu süreç, hem örgüte yeni dahil olan işgörenleri hem de örgüt içerisinde hiyerarşi düzeyi değişen mevcut çalışanlara uygulanmaktadır (DeSimone, Werner ve Harris, 2003, 283).

Bireyler örgüte giriş aşamasını gerçekleştirdiklerinde, örgütün sahip olduğu değerler, tutumlar ile benliğinde var olan yerleşmiş değerlerini karşılaştıracaktır. Beklentiler ve karşılaşılanlar karşısında belirsizlik içerisine giren bireyin sosyalleşme sürecini kabul etmesi, eski tutum ve davranışlarından vazgeçerek örgüte uyum sağlayacağı anlamını taşıırken, işgörenin bu süreci reddetmesi ayrılma niyeti varsayılabilir. Şekil 1.'de işgörenin örgüte giriş aşamasından sonra karşılaşılabilecek süreçler Louis (1980) tarafından gösterilmiştir.



Şekil 1. Örgütsel Girişteki Perspektifler

Kaynak: Meryl R. Louis (1980), *Suprise And Sense Making: What Newcomers Experience İn Entering Unfamiliar Organizational Settings*, Administrative Science Quarterly,(25), 227

Şekil 1.'de de görüldüğü üzere bireyin örgüte giriş sağladıktan kısa süre sonra önüne kendi benliği, değerleri, beklentileri ile karar vereceği, ayrılma ve *sosyalleşme* sürecini içeren iki seçenek çıkmaktadır (Luis, 1980, 226). Örgütün mevcut yapısını, örgüte yeni dahil olan birey için değiştirmedeği durumlarda bu kararın tamamen bireye ait olduğu varsayılmaktadır. Bireyin işten ayrılma düşüncesine kapıldığı durumda örgütün biraz daha pasif durumda kaldığı düşünülmektedir. Ancak birey eğer sosyalleşme sürecine girmek isterse örgüt aktif duruma geçip bu süreci başarı ile yönetmek, bireyi kazanmak ve ondan verim sağlamak için çaba gösterecektir.

Ayrılma: Örgüte yeni dahil olan bireylerin beklenti algıları örgütten ayrılmalarına neden olan iki ayrı düşünce yapısını ortaya çıkaracaktır (Luis,1980,227). Kişinin örgüte dahil olmadan önce, örgüt ile ilgili edindiği bilgiler dahilinde, zihninde oluşan örgüt işleyişi ve örgüt imajının beklentilerini karşılayamaması ayrılmanın ilk sebebini oluşturmaktadır. Bir diğer ayrılma sebebi ise işin gerektirdiği özellikler ile birey beklenti ve yeteneklerinin uyuşmaması sayılmaktadır (Özkan, 2005, 23).

Sosyalleşme: Ayrılma düşüncesi yerine örgütte tutunmayı tercih eden, beklentileri ve amaçlarını örgütün amaçlarına göre şekillendirmeyi kabul eden bireyler

ortaya çıkacağı gibi, gönülsüzce ve yalnızca kabullenici görünümünde olup, sosyalleşme sürecinde gayret göstermeyen tipler de ortaya çıkacaktır. Örgütsel sosyalleşme sürecinde asıl beklenen ise yaratıcı tipler ortaya çıkarmaktır (Can, 1994, 313). Bununla birlikte tasarlanan sosyalleşme programları sık sorulan soruların yanıtlarını ortaya koyarak, bireylerin beklenti doyumunu sağlamakta ve rol tanımlarını kabul etme olasılığını yükseltmektedir (Ashforth ve Anand, 2003, 35).

Luis, sosyalleşme sürecinin perspektiflerini, sosyalleşmenin özellikleri (doğası), aşamaları, içeriği ve uygulama yöntemleri olmak üzere dört ana temel üzerinde organize edildiğini öne sürmektedir. Örgütsel bir rol üstlenmek ve örgüt üyesi olarak kabul edilmek için gerekli değerler, yetenekler, beklenen davranışların benimsendiği bu süreç aşamalı bir şekilde gerçekleşmekte ve sürekli değerlendirmeye tabii tutulmaktadır (Luis, 1980, 229-230).

İşgören, sosyalleşme süreci içerisine dahil olur olmaz örgütün faaliyetleri ve kültürü ile karşılaşmaktadır (İshakoğlu, 1998, 71). Birey-örgüt odaklı gelişim süreci olarak nitelendirilen sosyalleşmenin özellikleri literatürde beş madde halinde aşağıdaki gibi yer almaktadır (Feldman ve Arnold, 1979, 79; Sökmen, 2007, 171; Kartal, 2007, 6; İshakoğlu, 1998, 60):

1. **Değer, tutum ve davranış olgularında değişim:** Örgütsel sosyalleşme, değişimi içermektedir. Bireyin sahip olduğu tutum, değer ve davranışların işletme amaçlarına göre değiştirmesi veya örgüt için gerekli olan yeni yetkinlik ve becerilerin işgörene kazandırılmasıdır. Örgütsel sosyalleşmenin meydana getirdiği değişimin başarıyla uygulanması, bireyin örgüte katılmadan önceki bağlılıklarıyla doğrudan ilişkilidir.
2. **Örgütsel sosyalleşme sürecinin sürekliliği:** Örgütsel sosyalleşme süreci tek bir hamleye dayanan veya hızla gerçekleştirilip sonuç alınan bir oluşum değildir. Zamana yayılmış bir şekilde, durumsallığa dayalı olarak değişikliklere uğrayarak yavaş yavaş ve sürekli bir şekilde gerçekleşmektedir.
3. **Yeni işe, çalışma grubuna ve örgütsel faaliyetlere uyum:** Birey, içerisinde bulunduğu örgütün gerçekleştirmiş olduğu faaliyetlere katılımıyla örgütün sahip olduğu amaçlara, örgüte özgü davranış biçimlerine, işleyiş biçimine ve

örgütün sahip olduğu diğer insan kaynaklarına uyum sağlaması hedeflenmektedir. Birey sahip olduğu yetenek ve becerileri esas alarak kendisine uygun rol davranışlarını benimseyebilecek ve rolüne uygun davranışlar sergileyecektir.

4. **Yeni işgörenler ile yöneticiler arasındaki etkileşim:** İşgören ve yönetici taraflı olarak ortaya konulan iletişim becerilerine dayalı bu özellikte, yönetici sosyalleşme süreci içerisindeki işgörenin güçlü ve zayıf yönlerinin farkında olmalıdır. Güçlü yetkinliklerinin üzerinde yoğunlaşarak bireyi eğitmeye çalışırken, bireyin zayıf olduğu konuların, sürece zarar vermesini engellemelidir.
5. **Sosyalleşme sürecinde ilk dönem analizi:** İşgörenin zihninde, beklentileri ile karşılaştıklarının analizini yaptığı ilk dönemde, her şey çok dikkatle incelenmelidir. Çünkü işgören için bu süreçte işten vazgeçmek zahmet gerektirmeyen bir eylem olabilecektir. Aynı şekilde yönetim de işgörenden kolayca vazgeçmesi söz konusudur. Bağlılığın oluşabilmesi için bu ilk dönemin başarılı bir şekilde analiz edilmesi ve tarafların karşılıklı olarak bazı beklentilerinden fedakârlık etmeleri gerekmektedir.

1.3.4. Örgütsel Sosyalleşme Aşamaları

Nelson ve Quick (1997) tarafından ön sosyalleşme, karşılaşma ve değişim başlıkları altında üç ana tema ile Şekil 2'deki gibi birey-örgüt uyum aşamasını ortaya koymaktadır.

Şekil 2. Örgütsel Sosyalleşme Sürecinin Aşamaları

1.Ön Sosyalleşme	<ul style="list-style-type: none">• Realizm• Uygunluk
2. Karşılaşma	<ul style="list-style-type: none">• Görev ve Rol Gereklilikleri• İlişkisel Gereklilikler
3. Değişim ve Kazanma	<ul style="list-style-type: none">• Egemenlik

Kaynak: NELSON, Debra L. ve James C. QUICK. (1997). Organizational Behavior:Foundations, Realities and Challenges. New York:West Publishing Company, s487

Bireyin, örgüte dahil olmadan önceki süreçten başlayarak, “içerden biri” sayılana kadarki tecrübelerini tanımlayan sosyalleşme teorisi ile ilgili aşama modelleri geliştirmek araştırmacıların uğraşı olmuştur (Çalık, 2003, 167).

Tablo 2. Örgütsel Sosyalleşme Aşamalarında Farklı Modeller

Feldman'ın Üç Aşamalı Modeli	Buchanan'ın Üç Aşamalı Erken Kariyer Modeli	Porter, Lawler ve Hackman'ın Üç Aşamalı Modeli	Schein'in Üç Aşamalı Sosyalleşme Modeli	Wanous'un Bütünleştirme Yaklaşımı
1. Aşama	1. Aşama	1. Aşama	1. Aşama	1. Aşama
Umucu Sosyalleşme: Gerçekçi beklentilerin geliştirilmesi, yeni gelenle uyuşmanın kararlaştırılması	Temel yetiştirme ve girişim: Yeni gelen için rol tayini, emsal çalışan tespiti, emsallerin diğer çalışanlarla ilişkilerini düzenlemek, beklenti güçlendirme kararı, örgütsel ilgilerle çatışma	Ulaşma Öncesi: Yeni gelenin beklentilerinin geliştirilmesi, davranışların ödül ve cezalandırılması	Giriş: Doğru bilgi arayışı, karşılıklı düzenlemelerin revize edilmesi, iki tarafın yanlış beklentiler yaratması, iş seçiminde yanlış bilginin temel olması	Yüzleşme ve Örgütsel Gerçeğin Kabulü: Beklentilerin artırılması veya aynı bırakılması örgütsel içi bireysel değerler arası çatışma, ödüllendirilen ya da cezalandırılan davranışların keşfi
2. Aşama	2. Aşama	2. Aşama	2. Aşama	2. Aşama
Uyum: İşte girişim, kişilerarası ilişkilerin kurulması, rollerin açıklığa kavuşturulması, birey ve örgütsel performans uyumu	Performans-İşte İki, Üç ve Dört Yıl: Normlara göre örgüte adanmışlık, örgüt tarafından benlik imajının pekiştirilmesi, çatışmanın çözümü, Örgütsel önem duyguları	Yüzleşme: Beklentilerin güçlendirilip güçlendirilmemesi, davranışların ödül ya da cezalandırılması	Sosyalleşme: Örgütsel gerçeği kabul, değişim yönetimi, örgüt-birey arası ihtiyaç uyumu, yeni gelen performansının değerlendirilmesi, belirsizlik ile mücadelesi	Rol Açıklığının Başarılması: İş görevleri belirleme, rollerin tanımlanması, değişmeye direnme yönetimi, birey-örgüt arası başarı kıstası uyumu
3. Aşama	3. Aşama	3. Aşama	3. Aşama	3. Aşama
Rol Yönetimi: Bireyin iş dışı ilgileriyle örgütün isteklerinin uyum derecesi, iş yerinde çatışmaların çözümü	Örgütsel Bağımlılık Beş ve Daha Fazla Yıl: Bu aşamada tüm izleyen yıllar yer alır, bireysel tecrübeler yüzünden farklılık oluşabilir	Değişme ve Kazanma: Yeni gelenin benlik imajının değişmesi, yeni ilişkilerin geliştirilmesi, yeni değerlerin kabulü, yeni davranışların elde edilmesi	Karşılıklı Kabul: Örgütsel kabulün sinyalleri, yeni gelenin kabulünün sinyalleri, örgüte adanma, işe adanma	Kendini Örgütle içselleştirme: Örgüt isteğiyle davranışları öğrenme, iş-özel ilgiler arasındaki çatışmaların çözümü, 4. Aşama
				Başarılı Sosyalleşmenin Gerçekleşmesi: Kurum bağımlılığı ve adanma, üst düzeyde genel doyum, karşılıklı kabul duyguları...

Kaynak: Balcı, A. (2003), *Örgütsel Sosyalleşme: Kuram Strateji ve Taktikler*, Ankara: Pegem Yayıncılık. (2.Baskı), 80-81

Tablo 2.'de yer alan aşama modelleri, farklı yazarlar tarafından değişik isimlerle adlandırılrsa da giriş öncesi, giriş ve yerleşme olarak üç ortak aşamadan bahsetmek mümkündür (Balcı, 2003, 83). Örgütsel sosyalleşmenin aşamaları, bireyin örgüt üyeliği ve örgütsel rolü için gerekli olan değerleri, yetenekleri, beklenen davranışları ve sosyal bilgiyi kazandığı süreç olarak tanımlanmaktadır (Chao, 1994, 730). Bu bakımdan temel rol davranışlarını öğrenemeyen çalışanların ‘‘uyumsuz’’ ya da ‘‘isyancı’’ olarak yargılanmaması için bir dizi aşamadan geçmesi gerekmektedir (Langton ve Robbins, 2006, 341; Kartal, 2003, 27). Farklı özellikler barındıran, zamana yayılmış bir şekilde uygulanan ve aynı amaca hizmet eden sosyalleşmenin aşamaları 7 ana başlık altında incelenmiştir.

1.3.4.1. Ön Sosyalleşme

İşgörenin örgüte girmeden önceki ya da örgütte başka bir görevi üstlenmeden önce gerçekleştirilen faaliyetler bütünü ön sosyalleşme aşamasını kapsamaktadır. Bu aşamada örgütün insan sermayesini oluşturacak bireylere, örgütü ve işi tanımlayıcı bilgiler verilmektedir (Can, 1999, 326). Henüz katılmadığı örgüt hakkında bilgiye sahip olan işgören zihnindeki beklentiler ile birlikte sahip olduğu değerleri, örgüte ait değer ve beklentiler ile karşılaştırarak uyum süreci hakkında öngörü yapma şansına sahip olmaktadır (Feldman, 1976, 434).

Ön sosyalleşme aşaması ilerlemeyi gösteren realizm ve uyum olmak üzere iki farklı süreçten oluşmaktadır. Realizm, örgüte dahil olma sürecindeki işgörenlerin organizasyon yapısına ait beklentilerini ve örgüt ile ilgili bilgi paylaşımını yetkililere yansıttığı süreçtir. Uygunluk sürecinde ise kuruluşun kaynakları ile bireysel ihtiyaç ve yetenekler karşılaştırılarak, işin tatmin edicilik derecesi ölçülmeye çalışılmaktadır. Bu süreçte işin kendisine uygun olduğunu özümseyen birey, başarılı bir istihdam gerçekleşmiş sayılmaktadır (Feldman, 1976, 434-435).

1.3.4.2. Seçme

Örgütler daha fazla kitleye hitap edebilmek için gelişmek zorundadır. Bu gelişimlerden birisi de ihtiyaç duyulan birimlere önceden belirlenen özelliklerde yeni

işgörenlerin istihdam edilmesidir. Örgütlerin, örgüte dahil etmek istenen birim için başvuran adaylar içerisinde seçim yapması örgütsel sosyalleşmenin bir parçası sayılmakta ve seçme aşamasını oluşturmaktadır. Seçme evresini örgüt değerleri ve ihtiyaçları doğrultusunda başarılı bir şekilde yönetebilmek için örgüt tarafından özel birimler oluşturulmaktadır (Çalık, 2003, 173; Başaran, 1985, 71; Balcı, 2003, 36). Günümüzde “insan kaynakları” olarak karşımıza çıkan ve sosyalleşme sürecinde seçme aşamasını yöneten bu birimin bir görevi de ön sosyalleşme süzgecinden geçerek beklentileri doğrultusunda örgütü seçen işgörenler arasından en uygununu örgüt dahil etmektir.

Örgütün seçme aşamasında yapacağı tercihler örgüt yaşam döngüsünü doğrudan etkilemektedir. Örgüt değerleri ile uyum içerisinde olmayan ve örgütün beklentilerini karşılayabilecek niteliklere sahip olmayan bireylerin bu aşamada belirlenerek elenmesi gerekmektedir. Bu safhada yapılacak yanlış bir seçim, sosyalleşme sürecindeki İşgören-örgüt uyumunu sekteye uğratabilecek ve yapılacak yanlış seçimin düzeltilmesini sağlamak amacıyla daha fazla zaman ve emek harcamak zorunda kalınacaktır (Chatman, 1991, 476).

1.3.4.3. İşe Alıştırma

Seçim aşamasını gerçekleştirdikten sonra, örgüte dahil olan işgöreni örgütün bir bireyi haline getirmek, faaliyetlerin içerisine dahil ederek aktiflik kazanmasını, işe ve örgüte alışmasını sağlamak için gerçekleştirilen eylemler, işe alıştırma evresinde ortaya koyulmaktadır. Bu süreçte, üstler ve deneyimli çalışanlar tarafından örgüte yeni katılan işgörene ondan beklenen görevlerin yansıtılmasının yanı sıra, örgütün prensipleri ve değerleri hakkında bilgiler aktararak, belirsizlikleri ortadan kaldırılmak hedeflenmektedir (Sayles ve Strauss, 1997, 202; İshakoğlu, 1998, 76).

Aktif olarak eylemlerin içerisinde yer almaya çalışarak, örgüt içindeki rolünü belirlemeye çalışan işgören için yeni ve değişim gerektiren bir süreç olduğundan dolayı bu süreçte uyum, belirsizlik kaygısıyla doğru orantılı olarak ilerlemektedir. Bu süreci iyi yöneterek, işgörenin işe ve örgüte yabancılaşmasını önleyecek, sosyal kaynaşmasını sağlayacak çabalar harcanmalıdır.

İşe alıştırma evresi; benimseme, yeterlilik, rol tanımı, değerlemelerin uygunluğu olarak dört temel faaliyeti içerir. *Benimseme*, Gerek iş arkadaşları gerek üstleriyle ilişkisel bir bağ oluşturmak. *Yeterlilik*, Beklenen görevin rollerini öğrenerek, ihtiyaçları giderebilmek. *Rol Tanımı*, Örgütte üstleneceği rolün gerekliliklerine göre çabalamak. *Değerlemenin uygunluğu*, Görev ve rolü için öz eleştiri yapabilmek olarak tanımlanmaktadır (Can, Azizoğlu ve Aydın, 2011, 455). Örgütün desteği altında birey tarafından gerçekleştirilmesi beklenen bu eylemler, iki taraflı olarak birçok soru işaretine cevap verecek ve sosyalleşme ilerleyişini doğrudan etkileyecektir.

1.3.4.4. Yetiştirme Programları

Çalışanlar örgüte dahil oldukları zaman, sahip olunan yetenek ve becerileri diğer çalışanlar ile kıyaslayarak örgütte ve gruplarda işleyişin nasıl gerçekleştiğini tutarlı bir şekilde öğrenmesi gerekmektedir (Anakwe ve Greenhaus, 1999, 317). Kimi zaman birey, örgüt için yeterli seviyede görülmemekle gerekli olan yetkinlikleri kazanmak için yetiştirme programlarına dahil edilmekte ve bu evre çoğu örgüte göre sosyalleşme sürecinin en önemli aşaması olarak görülmektedir (Balcı, 2003, 18).

Çalışanlara, iş gerekliliklerinin yanı sıra karşılaştıkları farklı değişiklikleri ve talepleri karşılamak için ihtiyaç duydukları bilgi ve becerilerin kazandırılması başarılı bir işletme olabilmek için önemli bir faktördür (Machado, 2018, 173). Görev ve sorumluluklarının farkında olarak örgüt ihtiyaçlarını karşılayabilen ve eksik yetkinliklerini geliştirerek etkin bir çalışan konumuna gelmek isteyen bireylerin yetiştirme programlarına özen göstermeleri gerekmektedir.

Örgüt tarafından bakıldığında yetiştirme programlarının başarılı bir şekilde uygulanabilmesi ve en fazla öğrenme çıktısı elde edilebilmesi için üç temel unsur ortaya konulmuştur (Kartal, 2007, 27-28).

Birincisi: Yetiştirme programlarında uzun süreçler yerine, kısa ve yalın süreçlerin tercih edilmesi, öğrenme sürecinin hem daha anlaşılır hem de hatalı noktalarda geri dönüşler yaparak düzeltilmesine olanak sağlamaktadır.

İkincisi: Yetiştirme programında, doğrudan gerçekleştirilmek istenen iş ile ilgili konular üzerine odaklanmak gerekmektedir. Karmaşık bir yapıdan uzaklaşarak işgören ihtiyaçları doğrultusunda oluşturulan programlar, her alanda uzmanlaşma yerine ihtiyaç duyulan yetkinliği içeren ve işgörenlerin yalnızca iş ile ilgili ihtiyaçlarını giderici nitelikte olduğu takdirde, öğretilmek istenen yetkinlikler daha kolay anlaşılacaktır.

Üçüncüsü: Yetiştirme programlarının başarıyla uygulanabilmesi, sosyalleşme sürecinin önceki aşamaları ile de doğrudan ilişkilidir. Seçme aşamasında işe uygun bireylerin seçilmesi ve işe alıştırma aşamasında örgüt ilkelerinin çalışana verimli bir şekilde aktarılması örgütün, çalışanı daha fazla tanımaya, yeteneklerine ve kişiliklerine uygun yetiştirme programları hazırlamasına olanak sağlayacaktır. Örgüt değerlerini, örgüt içerisindeki grupları ve işleyişi kavrayan birey için de bu programa uymak daha kolay hale gelecektir.

1.3.4.5. Arkadaş ve İş Grupları

Örgüt içerisinde oluşan gruplar istikrarlı normlar, giderilmiş rol beklentileri, paylaşılan bilgi ve anlam sistemleri ile yönetilmektedir. Çalışanların iş grupları ile iletişimi, rehberlik niteliği taşımakta olup, beklentileri, rollerini ve uyumluluklarını şekillendirmesine açık fırsatlar sunmaktadır (Kozlowski ve Bell, 2001, 17-23).

Örgütün sahip olduğu norm ve ilkeler ne kadar çok çalışan tarafından destekleniyor ise yeni giren işgörelere mevcut normların benimsetilmesi daha kolay sağlanmaktadır. Sosyal bir varlık olan insan, örgüte giriş aşamasından sonra planlı veya plansız bir şekilde arkadaşlar edinecek ve gruplara dahil olacaktır. Grupsal birliktelik ile ortaya konulacak bir güdüleme davranışı, bireyin sosyalleşme sürecini kolaylaştıracağı gibi örgüt yöneticilerinin de ilerleyişine katkıda bulunacaktır (Schein, 1975, 170). Arkadaş ve iş grupları tarafından kabul gören birey, örgüte karşı tutum ve davranışlarını şekillendirmekte ve sosyal ihtiyaçlarını karşılamakta zorluk yaşamamaktadır (Balcı, 2003, 17).

1.3.4.6. Çıraklık

Örgütsel sosyalleşmenin aşamalarından biri olan çıraklık programı, örgüte dahil olan işgörenlerin yetenekli ve deneyimli bir çalışan rehberliğinde işe ilişkin bilgilerin edinme süreci olarak tanımlanmaktadır (Mathis ve Jackson, 2008, 276). Bir meslekte yeni işgörenlerin yoğun bir eğitim ve çıraklık döneminden geçmesi ortak tutum, norm ve değerlerin öğrenilmesine olanak sağlamaktadır (Schein, 2004, 20).

Sözüne güvenilir ve örgüt tarafından içselleştirilmiş ustalar, yeni gelenden sorumlu oldukları bu süreçte sürekli olarak informal bir mentorluk görevi üstlenmektedir. Ustanın işgören hakkında sunmuş olduğu geribildirim ve raporlar doğrultusunda işgörenin örgütteki konumunda değişiklikler yaşanabilmektedir. Bu usta çırak ilişkisi, bilgi ve beceri akışının gerçekleştirildiği bir eğitim konumundadır (Blau, 1988, 179).

1.3.4.7. Deneme ve Yanılma

Sosyalleşmenin daha esnek ve resmiyetsiz bir hal aldığı bu aşamada “Bırakınız yapsınlar.” düşüncesi ile çalışanlar deneme-yanılma yöntemi içerisinde bırakılmaktadır (Finkelstein ve Altbach, 1997, 123). Çalışanın bir dizi alıştırmaya evresine tabii tutulmadığı ve genellikle programsız olarak gelişen deneme ve yanılma aşamasında, bireyin kendi davranış ve uygulamalarından sonuç çıkararak örgüt işleyişini öğrenmesi amaçlanmaktadır (Porter, Lawler ve Hackman, 1981, 170).

Deneme yanılma yoluyla elde edilecek başarı tamamen işgörene ve iş çevresine aittir. Bu aşamada yönlendirme olmadığı için işgörenin amaçlara ulaşip uyum göstermesi zaman alacaktır. Ancak her aşamasını kendi düzenleyerek ve sindirerek gerçekleştirdiği için bu aşamadan elde edilecek başarının çıktıları daha olumlu ve istekli olacaktır.

1.3.5. Örgütsel Sosyalleşme Taktikleri

Örgütsel sosyalleşme taktikleri, bir rolden başka bir role geçen veya örgüte dahil olan işgörenlerin öğrenme ve tepkilerinin, örgütte sözü geçen kişiler tarafından yapılandırıldığı yolları ifade etmektedir. Bu taktikler, belirli bir rolün görevlerini

üstlenmeden önce organizasyon yönetimi tarafından bilinçli olarak koordine edilen bir eğitim veya uyum programının nasıl öğrenileceğini belirler niteliktedir (Maanen ve Schein, 1979, 34). Bireyin, öğrenme sürecine girmeden önce bu süreçte nasıl ve kimler ile hareket edeceği, hangi ortamlarda bulunacağı bu taktikler sonucunda ortaya konulmaktadır.

Yeni işgörenin sosyalleşmesi için kullanılan taktikleri Porter vd. (1981)'de üç başlık altında ele almıştır. *Birincisi uyarılar vermek ve teyit etmek*; örgütün yeni işgörene ve eylemlerin tepki vermesi, *İkincisi kuvvetlendirmemek- uyarılar vermemek*; örgütün işgörenin yaptıklarını önemsememesi. *Son olarak olumsuz uyarılar vermek*; işgören davranışının örgüt tarafından cezalandırılması (Porter vd, 1981, 164).

Maanen ve Schein (1979) ise kurumsallık ve bireysellik uçları arasında nitelendirilen bu taktikler bireylerin davranışlarını etkilenmesi sürecini esas almaktadır. Bireyin örgüt tarafından yönlendirildiği uç nokta olarak kurumsallık ele alınırken, bireysellikte ise işgören örgüt tarafından daha az yönlendirilerek kendi çabaları ile sosyalleşme çabası içerisindedir (Çalık, 2003, 170). Söz konusu uç kutuplaşma ile ortaya konulan sosyalleşme taktiklerini Van Maanen ve Schein'in ortaya koyduğu taktikleri Jones (1986) Tablo 3'deki gibi aktarmıştır.

Tablo 3. Örgütsel Sosyalleşme Taktiklerinin Sınıflandırılması

	Kurumsal	Bireysel
Bağlam	Kollektif Formal	Bireysel İnformal
İçerik	Ardışık Sabit	Rastgele Değişken
Sosyal Bakış	Sıralı Atama	Kopuk Yoksun Bırakma

Kaynak: Jones, G.R. (1986). *Socialization Tactics, Self-Efficacy and Newcomers' Adjustments to Organizations*, Academy of Management Journal, 29 (2), 263

Tablo 3’de ortaya konulan çift kutuplu örgütsel sosyalleşme taktiklerine ilişkin açıklamalara altı başlık altında aşağıda yer verilmiştir (Jones, 1986, 263-265; Allen, 2006, 239-240; Çalık, 2003, 170; Maanen ve Schein, 1979, 37; Gruman, Saks ve Zweig, 2006, 90-93; Cable ve Parsons, 2001 4-8; Jaskyte, 2008, 73; Ashforth, 2012, 170; Allen ve Meyer, 1990, 848; İplik 2009, 188- 190; Blau 1988, 177-178).

1.3.5.1. Kolektife Karşı Bireysel

Yeni işgörenlerin, uygulanan sosyalleşme süreç ve aşamalarına bireysel olarak mı yoksa birlikte yani grup olarak mı tabi tutulması ile ilgilidir. Kolektif sosyalleşme taktikleri ile yeni gelen kişiler grup olarak öğrenme deneyimini yaşarlarken, bireysel taktikler ile her yeni gelen öğrenme deneyimine ayrı ayrı maruz kalmaktadır. Ortak bir deneyim elde edilen, grup olarak sosyalleşme sürecinde bireylerin birbirlerini olumlu ya da olumsuz olarak etkilemesi söz konusu olacaktır.

Kolektif sosyalizasyon, benzer görevlere sahip işgörelere tek tek bilgi akışı sağlamak yerine birlikte ve tartışılarak öğrenilebilecek bir ortam oluşturulmak amaçlandığı zaman tercih edilmektedir. Grup halinde gerçekleştirilen sosyalleşmede elde edilen motivasyon yüksek olacaktır ancak bireyler birbirinden etkilendiklerinden dolayı rol tanımlama konusunda yaratıcılıklarını yitirebileceklerdir. Grup halinde eğitilmeyen bireyler, iş başı eğitim programları ile desteklenerek sürece devam etmesi sağlanacaktır.

1.3.5.2. Formale Karşı İnfomal

Örgüte yeni katılmış işgörenlerin, sosyalleşme süresi boyunca rollerini öğrenirken yeni gelenlerin diğer organizasyon üyelerinden ayrılıp ayrılmadığı ya da yeni pozisyonlarını işgal ettikten hemen sonra çalışma gruplarının bir parçası olup olmadıkları ile ilgilidir. Örgütte çalışan diğer bireylerden ayrı bir şekilde faaliyetlerini gerçekleştirmesi ve buna uygun düzenlemeler ile bireyler arasındaki iletişimin azaltılması formal taktiğin gereğidir. İnfomal taktik ise yeni işgörenin mevcut

çalışanların içerisine katılarak mesleki öğrenmeyi içeren bir sosyalleşme çabası göstermesidir.

Kolektif taktiğin kullanıldığı birçok örgüt formal sosyalleşme taktiğini de istemsiz bir şekilde uygulamış olacaktır. Formal sosyalizasyon taktikleri genellikle işgörenleri sınırlar; özellikle örgüt ile birey arasındaki kültürel fark çok büyük olduğunda, yapılan işin doğası yeni işgörenler, deneyimli eş çalışanlar, müşteriler ve örgüt için çok büyük riskler taşıdığına kullanılır. Ancak informal taktiklerin uygulandığı sosyalleşme sürecinde işgören işleyişi normal bulacak ve sosyalleşmenin gerektirdiği iletişim düzeyi doğrultusunda kendini daha sosyal hissedecektir.

1.3.5.3. Ardışığa Karşı Rastgele

Ardışığa karşı rastgele taktik modeli yeni gelenlere verilen bilgilerin içeriği ile ilgilidir. Bir örgüt veya mesleki grubun, işe tanımını ve hakimiyeti ortaya koyacak basamakların yeni işgörenler için belirleyip belirlemesi durumu olarak tanımlanmaktadır. Bu taktik modeli, örgüte dahil olan bir kişinin beklenen role erişmesi için geçmesi gereken ayırık ve tanımlanabilir aşamalardan oluşmaktadır.

Ardışık taktiklerde programlı bir şekilde kişinin öğrenmesi sağlanmaya çalışılmaktadır. Programlar ile belirlenmiş ardışık taktiklerde, aşamalar peş peşe önem sırası doğrultusunda uygulanacaktır. Rastgele taktiklerde ise aşama basamakları belirsiz ve düzensiz bir biçimde uygulanacaktır. Bu taktik modelinde ardışığın aksine bilgi aktarımı rastgele bir şekilde gerçekleştirilerek bireyin rolü ve örgütsel geleceği hakkında çeşitli yorumlar yaparak kararlar almasına fırsat sağlamaktadır. Çalık (2003) ardışık taktiklerin uygulandığı meslek için doktorluk, rastgele taktiği için ise genel müdürlük örneğini vermiştir.

1.3.5.4. Sabite Karşı Değişken

Sabite karşı değişken taktik modeli özellikle zaman ile ilgilidir. Ardışık ve rastgele taktiklerinde belirtilmiş olan basamakların bir zaman çizelgesi doğrultusunda işleyişinin gerçekleşip gerçekleşmediği ve işgörenin bu konuya karşı olan bilgi düzeyini içermektedir.

Sabit bir bitiş noktasının önceden bilindiği durumlarda deneyimlerin aktarılması daha kolay olacak, sosyalleşme sürecinin kalitesini düzenlemek ve böylece ilerleme hızını kalibre etmek mümkün olacaktır. Geleceğini ve uygulamış olduğu etütlerin sonucunda elde edeceği çıktıyı işgören son basamakta görebilecektir. Program sürelerinin belirgin olması ile birlikte işgörenin kaygı ve iş ile ilgili belirsizliği azalacaktır. Ancak bu rahatlık işgörenin uyum sürecini yavaştan almasına, nasıl olsa şu tarihte eğitim bitecek düşüncesi ile günleri, saatleri geçirmeye çalışmasına da neden olabilmektedir. Çok fazla tercih edilmeyen değişken taktiğin getireceği belirsizlikler, işgören açısından kaygıya neden olabilecektir. Bilgi dâhilinde ve süreleri belirli olmayan programlara tabi tutulan işgören stres altında kalabilmektedir. Stres, insanların uyum sürecini hızlandırabileceği gibi örgüt kültüründen kopmalarına da neden olabilecektir.

1.3.5.5. Sıralıya Karşı Kopuk

Sıralıya karşı kopuk sosyalleşme taktiğinde, örgüte katılan bireyin dahil olduğu pozisyonda tecrübeye sahip çalışanların olup olmadığı ve yeni gelenler için ne denli rol model oldukları ile ilgilidir. Bireyin işe alışma sürecinde daha önce bu yoldan geçmiş daha kıdemli bir bireyin ona destek sağlaması ve bir nevi danışmanlık görevi üstlenmesi, her işletme için hem iletişimi hem de işleyişi geliştirebilecek bir unsur olarak kabul görmektedir.

Sıralı taktiklerde işgören ile aynı pozisyonda bulunan tecrübeli çalışanlar, birey için rol model olarak gözetim görevi üstlenmektedir. Kıdemli çalışanlar tarafından deneyim aktarımı gerçekleştirildiği sıralı taktikte birey, iş için daha net yönergelere sahip olmaktadır. Kopuk taktikte ise işgören yeni açılmış bir pozisyona ya da rol model alamayacakları bir örgüt yapısı içerisinde dahil olurlar. Sıralıya göre kopuk taktikler işgörenin uyum sürecinin yavaş olduğu ve kendi başlarına öğrenmek zorunda kaldıkları bir taktik modeli sayılmaktadır. Bu bağlamda işgörenler örgütsel çevre, rol ve örgüt hedefi kavramlarını daha geç algılayarak kendi durum tanımlarını deneyimli örgüt üyelerinin yardımını olmadan geliştirmeye zorlamakta ve beklentileri yerine getirene kadar zayıf bir iletişim ağına sahip olmaktadır. Ancak kopuk bir sosyalleşme taktiğinin üstesinden gelmiş birey, bu kopukluktan kaçmak yerine üzerine giderek

sosyalleşme evresini tamamlayan, tamamen kendi düşünce ve kararları doğrultusunda örgüt için gayret gösteren, bağlılık düzeyi yüksek kişi sayılacak ve örgüt için değerli konumda olacaktır.

1.3.5.6. Atamaya Karşı Yoksun Bırakma

Sosyalleşme sürecinin yeni işgörenlerin karakteristik özellikleri doğrultusunda örgüte uygunluklarını ölçtüğü bir taktır. Uygun kişilik özelliklerine sahip çalışanlara, atama taktiği ile güçlendirilerek sosyal destek sağlanmakta kimliği ve özelliklerini kabul edip ona uygun süreçler yönlendirirken örgüt kimliğine uymayan karakterler olumsuz iletişim yolu ile soyutlanmakta ve yoksun bırakma taktikleri ile yeni gelenin kimliği reddedilerek örgüt tarafından istenilen, ihtiyaç duyulan doğrultusunda değiştirilmeye zorlanır. Bu süreçte yeni işgörenler, örgüte giriş sonrasında deneyimli örgüt üyelerinden tarafından olumlu ya da olumsuz yönde destek alırlar.

Bir nevi çalışan için ‘tamam ya da devam’ önemi taşıyan bu taktikler, genel olarak sosyalleşme sürecinin son evresinde uygulanarak, bireye örgüt ilkelerine uygun bir kimliğe bürünmesi için vakit tanımaktadır. Başarılı bir sosyalleşme sürecini yönettiğini düşünen üstler, buna rağmen bireyin örgüte uyum göstermemesini tamamen işgörene bağlayarak, bireyin eski davranış ve tutumlarını örgüt değerleri doğrultusunda düzenleyemediklerini varsaymaktadır. Bu taktik sonucunda işgörenin bulunduğu birimin önemi ve devam edilebilirlik düzeyine göre, bireyi tekrar kısa bir sosyalleşme sürecine dahil ederek istenilen kimliğe büründürmek veya yolları ayırarak istenilen kimlikte birini örgüte kazandırmak üst yönetimin alacağı kritik kararlardandır.

1.3.6. Örgütsel Sosyalleşme Stratejileri

Sosyalleşme sürecinin başarısından sorumlu olan yöneticiler, aşamalar ve taktikler ile işgöreni sosyalleşme süreci içerisinde değerlendirmekte, eğitmekte ve örgütün ihtiyacı doğrultusunda özelliklere sahip bireyi çıktı olarak alma gayretindedir. Örgütler etkin ve pozitif çıktılar elde edebilmek için planlı ve programlı bir

sosyalleşme süreci düzenlemek, beklenmeyen durumlarda ise sosyalleşme evresinin amaç birliğinden uzaklaşmasını engellemek için bazı stratejiler kullanılmaktadır. Bu stratejiler bireyin sahip oldukları özelliklerden etkilenecek uygulanıyor olsa da literatürde kalıp olarak kendine yer etmiş bazı stratejiler aşağıda açıklanmıştır.

1.3.6.1. İlk İş Döneminin Önemi

Örgütler, yeni işgörenlerin rol gereksinimleri ve bağlılıkları için iş motivasyonu sağlama düşüncesini benimsemektedir (Kartal, 2007, 13). Başarım, insan doğası içerisinde önemli bir motivasyon kaynağı konumundadır. Bu bağlamda işgörene verilen ilk görev sosyalleşme süreci içerisinde dikkatlice seçilmelidir. Çünkü verilen bu ilk görevin başarılması, işgörenin sorumluluğu sevmesine, sorumluluğu sevmesi ise diğer başarıların oluşumuna doğrudan etki etmektedir (Can, Azizoglu ve Aydın, 2011, 458). İşin kontrolünün kendinde olmasını ve başarıma olgusunu hissetmek isteyen işgören için bu strateji önemli bir davranışsal hamledir. Sonuç olarak, görev tamamlama sırasında elde edilen pozitif etki, devam eden süreçte bireysel ve grup üyeleri arasında potansiyel pozitif sonuçlara yaklaşma fırsatı olarak algılanarak bir motivasyon kaynağı oluşturmaktadır (Grawitch ve Munz, 2005, 133).

1.3.6.2. Etkili Bir İşe Alıştırma Programı Tasarlama

İşgören üzerinde eğitim stratejisi ile oluşturulan örgüte karşı bilinç, değer farkındalığı gibi olguları, işe alıştırma stratejileri ile genişletilerek bireyin üzerine düşen görevi gerçekleştirirken karşılaştığı belirsizlikleri en düşük seviyeye indirmek amacıyla gerçekleştirilen bir stratejidir. Yeni işgörenlerin örgüte dahil olduktan sonra işe alıştırma programları sayesinde, organizasyon yapısını ve üzerine düşen görevleri anlayarak daha ivedi bir şekilde etkin bir eleman konumuna gelmesi amaçlanmaktadır (Philips, 1987, Akt; Kuşdemir, 2003, 128).

Kendi ihtiyaçları doğrultusunda işgören edinen örgütün, seçme aşamasında bilinçli bir şekilde hareket etmesi, işe alıştırma programlarını tasarlarken karşılaşılabilecek zorlukların seviyesinin düşürülmesini sağlayacaktır. Herhangi bir alıştırma veya eğitim stratejisinde programların geliştirilmesi ve finanse edilmesinden önce,

çalışanların bilgi ve becerilerindeki eksiklikleri etkili bir şekilde teşhis etmek büyük önem arz etmektedir (Lichtenstein, 1992, 36).

Çalışan bilgi ve becerileri doğrultusunda oluşturulan işe alıştırma programları etkin bir şekilde gerçekleştirildiği takdirde örgüte birçok fayda sağlamaktadır. Programın örgüt üzerinde oluşturduğu pozitif çıktıları Can (2011, 460) şu şekilde açıklamıştır:

- İşe bağlılığı artırarak, örgütten ayrılma oranını önemli ölçüde azaltır,
- İşgören hakkında daha fazla bilgi edinilerek, ilgili birimlere personel bilgisi daha hızlı ve eksiksiz bir biçimde gerçekleşir,
- Uyum sürecinde gerçekleşebilecek çalışanlar arası anlaşmazlıkların azalmasına olanak sağlar,
- Uygun ve etkin bir çalışma ortamının yaratılmasına destek olur,
- Örgüte dahil olan yeni işgörenin, geçmiş deneyimlerini örgüt içerisinde aktarmasına olanak tanıyarak, iletişim ve bilgi akışı sağlanır,
- İletişim ağının güçlü olması, düzgün ve yüksek moralli iş gruplarının oluşmasını ve yeni işgörenlerin bu gruplardan en uygun görülene yerleştirilmesine imkan tanımaktadır.

1.3.6.3. Esaslı Bir Başarı Değerlendirme Sistemi ve Geri Dönüt Sağlamak

Gerçekçi ölçütlere tabi tutularak işgörenlerin göstermiş olduğu performans ve başarının ölçülmesi hem örgüt hem de işgören açısından fayda yaratacak etkenlerdendir. Sosyalleşme süreci içerisindeki gelişme odaklı hareket eden işgörenler, başarılarını iyileştirerek, rol gerekliliklerini tamamlamak ve başka rollere kendini hazırlamak için örgüt içi başarı değerlendirme ölçütlerini öğrenmek istemektedir (Bingöl, 1997, 218).

Psikolojik açıdan düşünüldüğünde ise işgören, zihninde bir başarı sergilediğini düşünüyorsa, bunun örgüt tarafından görülmesini ve bu başarı nedeniyle takdir görmeyi istemektedir. Uygulanacak başarı değerlendirme stratejileri, işgörenlerin iş performansı hakkında örgüt yöneticilerine bilgi vererek; eğitim, geliştirme, eleman seçimi ve yerleştirme, terfi, ücret belirleme ve işten çıkarma gibi yönetsel kararların alınmasına doğrudan etki edecektir. İşgören açısından bakıldığında ise; personele geri

dönütler gerçekleştirerek başarının takdir edilmesini, varsa eksiklerin belirtilerek nasıl giderileceği hakkında fikir verilmesini sağlayacaktır (Palmer, 1993, 9-10, Çev: Şahiner).

Can (2011, 459) etkili bir başarı değerlendirme sisteminin temel kurallarının şunlar olduğunu belirtmiştir:

- İşgören kişiliği yerine daha çok, pozitif çıktılar üzerinde durmak,
- İlerleme ve düzenleme adına koordine edici önlemler yaratmak
- Katılımı sağlamak
- Başarı incelemesi ile potansiyel incelemelerini birbirinden ayırmak
- Yetiştirme ve danışmanlık işlerinde eğitim sağlamak
- Başarı değerlendirme sonuçlarını ücret belirlemede kullanmak.

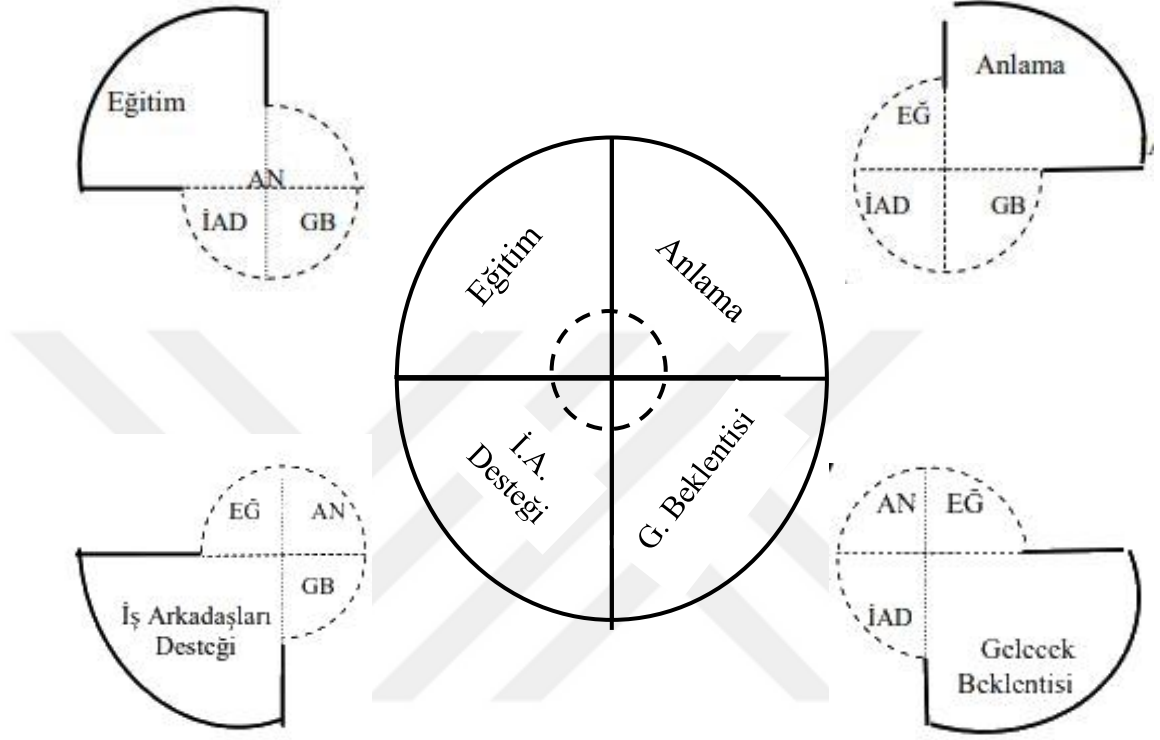
1.3.6.4. Ayartma

Ayartma stratejisinin temel noktası, örgütün güçlü yönleri ve önemli kısımlarını işgörene karşı koz olarak kullanması olarak açıklanmaktadır. Kaliteli insan kaynağına ulaşma ve örgüte dahil olan işgörenleri elde tutabilmek için uygulanan bir stratejidir. Örgütsel “ayartma” sosyalleşmenin daha belirgin ve doğrudan sonuç odaklı bir biçimidir (Wanous, 1980, 169).

1.3.7. ÖRGÜTSEL SOSYALLEŞME DÜZEYLERİ

Örgütsel sosyalleşme aşamaları ve taktiklerinin yanı sıra düzeyleri de barındıran etki düzeyi yüksek bir süreçtir. Taormina (2009) tarafından örgütsel sosyalleşme düzeyleri eğitim, anlama, iş arkadaşları desteği ve gelecek beklentileri olmak üzere 4 başlıkta ele alınmaktadır. Söz konusu düzeyler sürece dahil edilen bireyleri ve örgütleri etkileyen ve sarmal bir şekilde sürekli olarak eş zamanlı ilerleme özelliğine sahip olan birbiri ile ilişkili model olarak aşağıdaki şekilde ele alınmıştır (Taormina, 2009, 29-30).

Şekil 3. Örgütsel Sosyalleşme Düzeyleri



Kaynak: Taormina, J. Robert, "Organizational Socialization: A Multidomain, Continuous Process Model," *International Journal of Selection and Assessment*, 1997, s. 30

1.3.7.1. İş Eğitimi

Örgüte yeni dahil olan birey, içselleştirme sürecinden başarılı ve bağlılık duygusu edinmiş bir şekilde çıkabilmesi için örgüte karşı olan fikirleri tam anlamıyla oturmuş ve örgüt vizyonunu benimsemiş olması gerekmektedir. Bu süreçte yöneticilerin başvurdukları en önemli ve etkili yöntemlerden birisi eğitimidir. Eğitim ile; örgüte ait değerler, ilkeler, normlar gibi örgütün özünü oluşturan ve işleyişini etkileyen kavramların işgörenin kafasında şekillenerek, içerisinin doldurulması amaçlanmaktadır (Uğurlu, Kırıl, Akoy, 2011, 710). Eğitimin devamlı ve sürekli olarak gerçekleşmesi, bireyin davranışsal özellikleri doğrultusunda eklemeler ve düzenlemeler yapılması, sosyalleşme sürecini güçlendirecek bir strateji sayıldığı için

kimi zaman direkt olarak yöneticiler, kimi zaman usta-çırak ilişkisi doğrultusunda deneyimli personeller tarafından titizlikle uygulanmaktadır.

Eğitim aşamasında gerçekleştirilen bireysel öğrenme ve anlam oluşturma, örgütsel öğrenimi destekleyen çok önemli bir unsurdur. Bu kapsamda sosyalleşme stratejilerinde verilen eğitim, bireyin örgüt için var olan, kendi için ise yeni sayılan anlayışları nasıl daha kurumsal hale getirerek proaktif bir bakış açısına sahip olacağı ile ilgilidir (Marsick ve Neaman, 1996, 101).

1.3.7.2. İş Arkadaşı Desteği

Sosyal bir varlık olan insan, içerisinde bulunduğu çevredeki diğer bireyler ile iletişim kurarak aklındaki sorulara cevap aramaya çalışmaktadır. Rhoades ve Eisenberger (2002)'e göre işgörenlere yalnızca çalıştıkları örgüt yöneticileri ve liderleri tarafından verilen destek bazen yeterli sayılmamakta olup, işletme içerisinde bir arada mesai yaptıkları ve paylaşımlar sergiledikleri iş arkadaşları tarafından kabul görmeyen de büyük önem arz ettiği savunulmaktadır (Şentürk ve Tekin, 2015, 197).

Yeni bir örgüte dahil olan birey çeşitli belirsizlikler ve sorunlarla karşılaşabilmektedir. Mevcut deneyimli personellerin bu aşamada bireye yardımcı olması örgütsel sosyalleşme sürecinin bir özelliği varsayılmaktadır. Bu bağlamda iş arkadaşları desteği, örgüte katılan bireylerin işletmeye karşı yönlendirdiği kaygı ve belirsizlikleri ortadan kaldırmak amacıyla diğer çalışanlar tarafından herhangi bir maddi çıkar beklemeden manevi, psikolojik ve duygusal ayrıca aygıtsal (donanımların ödünç verilmesi) olarak yardım edilme düzeyi olarak görülmektedir (Zonana, 2011, 62).

1.3.7.3. Örgütü Anlama

Anlama, bir şeyin varlığını, doğasını, önemini saptayabilme ve belirli bir fikre sahip olma yetisi olarak tanımlanırken, örgütü anlama düzeyi ise örgüte ait değer yargılarının, örgütün ilkelerinin, işleyiş biçiminin, kurallarının ve hedeflerinin saptanabilmesidir (Taormina, 1997, 34). Sosyalleşme süreci ile bireye aşılacak istenen uyum süreci dahilinde örgüte ait işleyişi etkileyebilecek ve aradaki

belirsizlikleri kaldırarak ortak bir değer oluşturulabilecek faktörlerin birey tarafından benimsenme düzeyi örgütü anlama olarak kabul edilmekte olup örgütsel sosyalleşme süreci için büyük önem arz etmektedir. Bir örgütün en doğru şekilde işleyebilmesi için bir kültürün oluşturulması, bu kültürün bir kimliğe bürünmesi ve anlaşılması gerekmektedir (Heffron, 1989, 212).

1.3.7.3. Geleceğe Dair Beklentiler

Çalışanlar ve işverenler arasında yazılı sözleşmelerin yanı sıra sözlü olarak gerçekleşen ve tarafların uyumuna göre güven düzeyinin etkilendiği sözleşmelerde mevcuttur. Bu sözleşmeler psikolojik sözleşmeler olarak adlandırılmakta olup, birey ve örgüt taraflı olmak üzere yazılı bir dayanağa sunulmayan beklentilerin toplamı olarak tanımlanmaktadır (Mao, Liu ve Ge 2008, 29). Örgütün bireye sunmuş veya sunmayı vaat ettiği ödüller ve fırsatlar psikolojik sözleşmenin bir parçasını oluştururken, bireyin ise gelecek hedeflerini şekillendirerek örgüte yönelik kariyer beklentilerinin kendi ihtiyaç ve arzuları ile uyuşması hakkındaki algılara yön vermektedir (Taormina, 1997, 40-41).

1.4. ÖRGÜTSEL SOSYALLEŞME ÇIKTILARI

Örgütsel sosyalleşme çıktıları sosyalleşmeye uğrayan bireyin, algı düzeyi doğrultusunda elde edilir ve değişkenlik gösterebilir. Birey, sosyalleşme sürecine karşı söz konusu algı düzeyleri, değerleri ve yaklaşım tarzları doğrultusunda farklı tepkilerde bulunabilmektedir (Memduhoğlu, 2008, 145). Farklı kişilik ve karakteristik özelliklere sahip olan yeni işgörenler, içerisinde buldukları süreci farklı şekilde yorumlayabilmekte ve uyum başarısının elde edilme düzeyine göre farklı çıktılar oluşturabilmektedir.

Örgütsel sosyalleşme çıktılarını, yöneticilere süreci yönetmeleri açısından fikir veren, sürecin içerisinde birey üzerinde meydana gelen ‘belirtiler’ ve sosyalleşme süreci sona erdikten sonra elde edilebilecek olası ‘sonuçlar’ olarak iki ayrı başlık

altında incelemek mümkündür. Belirtileri okumak ve sürece yön vermek sosyalleşme sonuçlarını doğrudan etkileyen bir unsur varsayılmaktadır.

1.4.1. Örgütsel Sosyalleşmede Olumlu-Olumsuz Belirtiler

Örgütsel sosyalleşme sürecinde, örgütün sahip olduğu değer ve normları benimsetmek ve belirsizlikleri ortadan kaldırarak bireyin daha hızlı uyum göstermesini sağlamak esas amaç olarak görülmektedir. Örgütsel sosyalleşme süreci devam ederken bazı göstergeler, sürecin yönetsel olarak başarı seviyesini ve sürecin çalışana göstermiş olduğu etkiyi ölçmekte kolaylık sağlamaktadır. Örgütsel sosyalleşmenin belirtileri olarak karşımıza çıkan bu göstergelerin analiz edilmesi, bireyin bu belirtileri ne kadar benimsediğini ortaya koyarken, sürecin ilerleyişine de doğrudan yön vermektedir.

Örgütün süreç planlaması açısından büyük öneme sahip olan sosyalleşme belirtileri, olumlu bir bakış açısı ile; *iş doyumu*, *motivasyon*, *örgütsel bağlılık* ve *örgütsel kabullenme* olarak karşımıza çıkmaktadır (Wanous, 1980, 169). İşgörenin söz konusu göstergeleri yansıttığı durumlarda, sosyalleşme sürecinin doğru, etkin bir şekilde yönetildiği ve başarı ile sonuçlanacağı ön görülmektedir. Yalnızca bu göstergeler üzerinden gerçekleştirilen analizlerin, sosyalleşmenin içeriği, aşamaları ve işleyişini ölçmek açısından eksik kaldığı düşüncesi farklı bir görüş açısı varsayılmaktadır (Saks ve Ashforth, 1997, 239).

İşgörenin sosyalleşme süreci içerisinde benimseyeceği olumsuz belirtilerin de varlığı ve yöneticiler tarafından doğru okunmadığı takdirde süreci olumsuz etkileyeceği düşüncesi dikkate alınması gereken ve araştırmaların eksenini değiştirebilecek bir noktadır. Bu bağlamda *rol belirsizliği-çatışma*, *örgütsel sessizlik* ve *örgütsel sinizm* sosyalleşme sürecinde gözlemlenebilecek olumsuz belirtiler olarak düşünülmektedir. Söz konusu olumsuz belirtilere karşı önlemler almak, düzenlemelerde bulunmak, başarılı bir sosyalleşme süreci için dikkat edilmesi gereken elzem faktörlerdir.

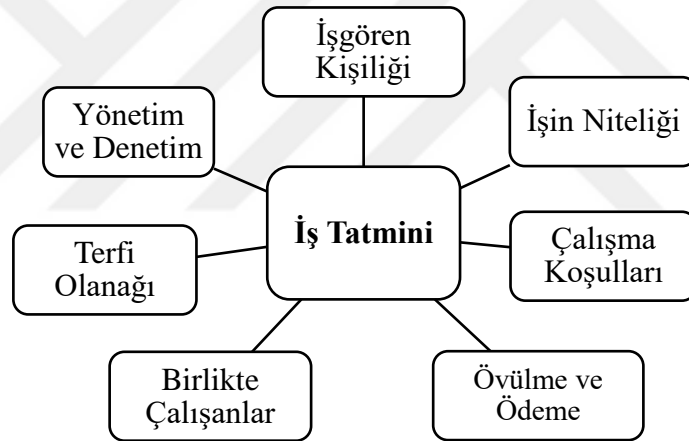
Örgütün planlanmış sosyalleşme faaliyetleri doğrultusunda elde edilen olumlu ve olumsuz belirtilerin örgütsel sosyalleşme ile olan ilişkisi başlıklar halinde incelenmiştir.

1.4.1.1. Örgütsel Sosyalleşme ve İş Doyumu

İş doyumunu, bireyin işe ilişkin bilgileri ve gereklilikleri kavradıktan sonra duyuşsal olarak olumlu hisse bürünmesidir (Robbins ve Judge, 2013, 77). Başka bir deyiş ile çalışan kendi beklentileri doğrultusunda iş ve iş yaşamına karşı hissettiği haz ve olumlu duygu durumlarından birisi iş doyumudur (Başaran, 2000, 215).

Balcı'ya (2003) göre işgörenin örgüte ait değerleri ve üzerine düşen görev için gerekli yetkinlikleri öğrenme süreci olan örgütsel sosyalleşmenin en önemli belirtilerinden birisi iş doyumudur. İş doyumunu etkileyen unsurlar Şekil 3.'deki gibi ortaya konulmuştur.

Şekil 4. İş Doyumunun Etkenleri



Kaynak: BAŞARAN, İ.E. (2000) **Örgütsel Davranış**. Ankara: Bilim Kitap Kırtasiye S.219

İş doyumunu, işgören için oluşturulan sosyalleşme programının önemli ve kolaylıkla elde edilebilen bir ölçütüdür. İş doyumunun yüksek olması, işyerinde daha yüksek performans, azalmış devamsızlık ile sonuçlanacağı ve diğer pozitif duyguların oluşumuna yardımcı olacağı için önem arz etmektedir (Skalli, Theodossiou ve Vasileiou, 2008, 1906). Örgüte katılan bireylerin kendi beklentileri ile örgüt beklentileri arasında pozitif bir benzerlik yaratması ve ortak amaç düşüncesi içerisine girmesi iş doyumunun habercisidir. Zihnindeki belirsizlikleri ortadan kaldırarak yapmış olduğu işten, bulunduğu ortamdan ve edindiği değerlerden haz almaya başlayan bireyin başarılı bir sosyalleşme sürecinin içerisinde olduğu varsayılmaktadır.

1.4.1.2. Örgütsel Sosyalleşme ve Motivasyon

Motivasyon, bir kişinin hedefe ulaşmak için göstermiş olduğu tutarlılık, hırs ve azim davranışlarının bütünü ve yetkinliklerini değerleri, hedefleri doğrultusunda harekete geçirerek sürdürülebilir bir kapasiteye ulaşmayı ifade etmektedir (Robbins ve Judge 2013, 205; Moê ve Pazzaglia, 2009, 260).

Bireyin motivasyonu kendi ihtiyaçlarının doyumunu tarafından şekillenmektedir. İşgörenlerin çabaları ve eylemleri örgüt tarafından anlamlandırılarak, karşılıksız bırakılmaması motivasyon artışını beraberinde getirecektir (Machado, 2018, 150). Bu bağlamda güdüleme ile örgüt ve birey ihtiyaçlarının karşılıklı doyumunu sağlanabilecek bir ortamın yaratılması, her iki tarafın da verim ve etki düzeylerinde artış oluşturacaktır (Can vd., 2011, 259).

Abraham Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisi, en popüler kullanılan ve atıfta bulunulan motivasyonel teoridir. Beş katmanlı bir insan ihtiyaçları modelini içeren bu teori, bir piramitin içindeki en temel ihtiyaçtan başlayıp, bireysel hazzı doğru ilerlemektedir (Brown ve Cullen, 2006, 99-100).

Şekil 5. Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi



Kaynak: A. H. Maslow(1954), Motivation and Personality, New York, 3rd ed.

Şekil 4’de gösterildiği üzere insanlar, yaşamsal faaliyetlerini devam ettirebilmek için gerekli olan fizyolojik ihtiyaçlarını karşılamaktan başlayarak hiyerarşide yukarı doğru tırmanmaktadır. Ve her tırmanış bir motivasyon kaynağı olarak yansımaktadır. Dolayısı ile sosyalleşme sürecinde çalışanı motive etmek istiyorsanız; işgörenleri nelerin güdülediğini analiz ederek, bireyin hangi basamakta olduğunu bilmeniz gerekmektedir. Birey ihtiyaçları harekete geçirilene kadar motive olmayacak ve sosyalleşme sürecinde aksaklıklara neden olacaktır (Kartal, 2007, 73)

Literatürde insanların işletme içindeki motivasyon kaynağını artıracak unsurlar hakkında birçok araştırma mevcuttur. Çalışanlar için motivasyon kaynağı oluşturan etkenler aşağıdaki gibi belirtilebilir: (Hopper, 1996; Morgan ve King, 1980; Akt: Öztürk ve Dündar, 2003, 59)

1. Maaş artışı,
2. Gelecek güvencesi,
3. Terfi olanağı,
4. Sağlıklı çalışma koşulları,
5. Kendilerini gösterme olanağı,
6. Üstlerle iyi ilişkiler kurmak,
7. Üstlerin kendilerine adil davranması,
8. Üstlerce tarafından takdir edilmek,
9. Özel sorunlara ilgi ve yardım,
10. Aidiyet duygusu geliştirmek.

1.4.1.3.Örgütsel Sosyalleşme ve Bağlılık

Günümüzde ekonomik ilerlemenin temelini oluşturan fiziksel varlıkların yerini bilgi, beceri ve insan deneyimi içeren insan sermayesi gibi entelektüel varlıkların aldığı gözlemlenmektedir. İnsan sermayesinin kalitesi örgütsel performansı doğrudan etkileyen bir unsur konumundadır (Genç, 2009, 131). Örgütlerin gelişen ve sürdürülebilir bir yapı oluşturmaları insan sermayesine ulaşım ve elinde tutabilme ile doğru orantılı gerçekleşmektedir. Bağlılık ise işletmelerin bu kaynakları kaybetmesinin önüne geçebilecek en önemli tutumlardan birisi olarak varsayılmaktadır. Bu bağlamda sosyalleşme süreci içerisinde bağlılık edinmiş bireyler, sürecin doğru ilerlediğini gösteren pozitif belirtilerden biri varsayılmaktadır.

Çalışanların örgütlerine olan bağlılığı ve organizasyonel performansı arasındaki sistematik pozitif bağlantılar göz önüne alındığında kişinin örgütüyle

özdeşleşmesinin ve organizasyona dahil olmasının sosyalleşme sürecini pozitif yönde etkilediği düşünülmektedir (Stroh ve Reilly, 1997, 39). Buchanan'a göre örgütsel bağlılık, kişilerin örgüt içi görevlerinin dışında kendi inisiyatifleri ile örgütün amaç ve değerlerine uygun olarak üstlendiği role ve örgüte sadık kalma tutumu olarak ifade edilmektedir (Özçelik, 2008, 52).

Örgütsel bağlılık, insanların örgüte karşı hissettiği adanmışlık derecesini veya örgütten ayrılma niyetini açıkça ortaya koyan bir anahtar olarak ifade edilmektedir (Hofmann, 2006, 2312). Birçok firma tarafından beklenen ve talep edilen bir kalite belirtisi olan bağlılık, çalışanın yalnızca daha fazla emek vereceği anlamına gelmemektedir. Bağlılık duyan bir işgören örgütün bir parçası konuma gelmekte, tüm görevlerini içselleştirerek örgüt amaçlarını kendi amaçları haline getirmektedir (Fielder, 1992, 77).

Çalışanların örgütsel bağlılık belirtilerini şu tutumlarla anlamak mümkündür; örgütün hedef ve ilkelerine karşı kabul gösterici bir inanç besleme, birey hedeflerinden ziyade örgüt yararına çaba göstermekten kaçınmama, örgüte hizmet etme açısından istekli bir yapıya sahip olmak (Balcı, 2003,27). Sosyalleşme sürecinde edinilecek bağlılık, bireyin veriminde, işgücü potansiyelinde artışların oluşmasını, bireyin örgütte kalmasını, örgüt amaç ve değerlerini benimsemesini sağlayacak en önemli etkidir (Güney, 2011, 435). Bu nedenle bağlılık bu süreçte birey üzerinde izlenmesi gereken bir tutum şeklidir.

1.4.1.4.Örgütsel Sosyalleşme ve Kabullenme

Yöneticiler işgörenleri kendi amaçlarına yardımcı olması için farklı değer ve normlar üzerinden teşvik etmektedir. Bireyin bu farklılıklara uyum sağlaması kabullenmeyi ve değer vermeyi simgelemektedir (Machado, 2018, 95). İşgörenler örgüte giriş gerçekleştirdiklerinde örgüt ortamı ve ilkeleri hakkında çok az bilgiye sahip olduklarından dolayı güven olgusu az seviyededir. Sosyalleşme süreci içerisindeki bireyin içsel ve fark edilir bir konuma ulaştıktan sonra grubun norm ve değerlerini kabul etmesi beklenmektedir (Van Maanen ve Schein, 1979, 76).

Bireylerin iş seçimleri ve belirli deneyimler sonucu organizasyon hakkındaki düşünceleri bireyin kabullenme algısını doğrudan etkilemektedir. Belirli sosyalleşme

uygulamaları ile bu algıları yönetmek ve karşılıklı kabul sağlanarak karakterize edilebilen, bağlılık içeren bir duygusal düşünce yapısı oluşturmak mümkündür (Caldwell, Chatman ve O'Reilly, 1990, 246; Schein, 2004, 82). Bu bağlamda örgütsel sosyalleşme sürecinde, kabullenmenin birey için gönülden gelen bir unsur olduğu ve sürecin başarısını ifade ettiği varsayılmaktadır.

1.4.1.5.Örgütsel Sosyalleşme ve Rol Belirsizliği-Çatışma

Örgütsel sosyalleşmenin çıktıları her zaman olumlu belirtilerden ibaret değildir. Birey için tercih edilen taktik ve stratejilerin süreç boyunca yanlış tercih edilmesi ve uygulama aşamasında eksikliklerin oluşması sosyalleşme aşamasında olumsuz göstergelerinde ortaya çıkmasına sebebiyet vermektedir. Rol belirsizliği ve rol çatışması da istenmeyen kişisel ve örgütsel belirtilerden birisi olarak karşımıza çıkmaktadır (Siegall, 1992, 628).

Sosyalleşme taktiklerinden, özellikle yoksun bırakma ve kopuk ilerleme taktikleri işgörenin rol belirsizliğine neden olabilmektedir. Kurumsal olarak informal bir yapı içerisinde gerçekleştirilen sosyalleşme eylemleri işgörenlerin rol algılarını negatif yönde etkilemektedir (Ergün ve Taşgit, 2011, 107). Birey, bu süreçte deneyimli çalışanlar ve yöneticiler tarafından yönlendirilmez ise kendisini birçok konuda belirsizliğin içerisinde bulacaktır. Rolün beklentileri ile kişinin inanç, tutum ve değerlerinin çelişmesi ise bu belirsizliğin içerisinde elde edilen bireyin rolü ile çatışma yaşamasına sebep olacaktır.

Örgüt tarafından rol gereksinimlerinin analiz edilemediği bir örgüt yapısı içerisinde çalışanlar nasıl davranması gerektiğine dair fikir sahibi olana kadar belirsizlik yaşamaktadır (Bick ve Loewenthal, 1976, 151). Rol beklentilerinin ve belirsizliğinin, rol alan kişinin oryantasyonları veya değerleri ile uyumsuzluğu çatışmayı oluşturan en büyük etkenlerden birisidir (Miles ve Perreault, 1976, 22).

Ortaya çıkacak bir rol belirsizliği veya çatışma başarısız bir sosyalleşme sürecinin göstergesi varsayılırken, daha önce belirtilen motivasyon, bağlılık, kabullenme, iş doyumunu gibi olumlu çıktılarında önünü keserek sosyalleşme sürecinin tıkanmasına veya istenilen sonuçların alınmamasına neden olduğu düşünülmektedir.

1.4.1.6.Örgütsel Sessizlik

İnsan olgusu üzerine kurulmuş bir ekosistem içerisinde, fikir ve bilgi alışverişi, sürdürülebilir ve rekabet edilebilir bir yapının oluşumundaki en büyük paya sahiptir. Gerçekleştirilmek istenen bu etkileşimin, örgüt amaçları ile küreselleşen çevre arasında bir köprü görevi üstleneceği düşünülmektedir. Oluşturulmak istenen bu köprünün mimarı ise kuşkusuz bilgi alışverişi, yani iletişim varsayılmaktadır. İletişim, bireylerin iç benliğinde başlayan ve düşünce, duygu, değer gibi olguların sembolize edilerek vericiden alıcıya aktarıldığı bir süreç olarak tanımlanmaktadır (Halis, 2000, 218; Gökçe, 2002, 32; Gürüz ve Yaylacı, 2004, 49). İşgörenin psiko-sosyal olarak doyum ve güven sağlayamadığı durumlarda iletişimin kesilmesi ve örgütsel sessizliğin ortaya çıkması muhtemeldir.

Örgütsel sessizlik, işgörenlerin örgütün işleyişine etki edecek düşüncelerini ya da örgüt tarafından düzeltici bir etken olarak yönlendirilmesi beklenen algı ve tutumların kasti olarak bildirilmemesidir (Çakıcı, 2010, 10). Örgütsel sessizliğin oluşumuna genel olarak; dinlenilmeme kaygısı, örgüte karşı güvensizlik, deneyimlerin sonucunda ortaya çıkan belirsizlikler, boş vermişlik, özgüven yetersizliği doğrultusunda pasif veya geride kalma isteği ve örgüt içerisinde adaletin olmadığı düşüncesi gibi bireyin iç dünyasında var olan ya da örgütün yansıttığı olumsuz fikirler neden olmaktadır (Kılıçlar ve Harbalıoğlu, 2014, 329).

Örgütsel sessizliğin oluşumunu engellemek veya oluşan bir sessizliği yok edebilmek için; öğrenmeye açık, iletişim ağının güçlü ve şeffaf olduğu, belirsizliklerin ortadan kaldırıldığı bir organizasyon yapısı oluşturmak gerekmektedir (Yeşilaydın ve Bayın, 2015, 104). Bu bağlamda örgütsel sosyalleşme, yeni katılan bireyin örgütü yanlış tanınması, örgüt içerisindeki iletişime uyum gösterememesi, örgüt yöneticileri ve kademe zincirindeki üstleri ile ilişkisel sorunlar yaşaması gibi olumsuz sonuçları ortadan kaldırarak örgütsel sessizliği yok etmek için kullanılan önemli bir yöntemde varsayılmaktadır. Sosyalleşme süreci içerisindeki bireyin örgütsel kararlar alınırken katkıda bulunmaması, belirsizlikleri ortadan kaldıracak sağlıklı bir iletişim duyarlılığına sahip olmaması örgütsel sessizliğin varlığını onaylar nitelikte bulgular

oluştururken, başarısız bir sosyalleşme sürecinin de en önemli göstergelerinden biri olarak düşünülmektedir.

1.4.1.7. Örgütsel Sosyalleşme ve Örgütsel Sinizm

Örgüt tarafından uygulanan yanlış yönetim tarzı ve hatalı uygulamalar, işgörenler üzerinde güvensizlik, usanma, yabancılaşma, şüphe gibi olumsuz tutumlar ve davranışlar oluşturmaktadır. Örgüte ve bireye zarar verici bu tutum ve davranışlardan birisi de son yıllarda yaygın olarak gözlemlenen ve araştırma konularına sıkça dahil olan örgütsel sinizm kavramıdır (Gül ve Ağıröz, 2011, 28).

Sosyalleşme evresi içerisinde örgüte dahil olan bireylerin örgüt ve örgüt kültürü, örgüt normları hakkında bilgilendirilmesi, rol tanımlamalarını ortaya koyarak belirsizliklerin ortadan kaldırılması, çalışma ortamı ve işleyişe adaptasyon sağlanması amaçlanarak söz konusu olumsuz etkenleri ortadan kaldırmak ve sinik bir çalışan profiline oluşmasını engellemek amaçlanmaktadır. Eksik veya yanlış yönetilen bir sosyalleşme süreci doğrultusunda örgütsel sinizm belirtilerini görmek muhtemel bir olasılıktır. Söz konusu süreçte bireylerin olumsuz davranış veya fikirleri analiz edilerek sinik bir yapının oluşup oluşmadığını saptamak bu sürecin ne denli başarıyla yönetildiğinin de bir göstergesi konumundadır.

Örgütsel sinizm kavramı, çalışmanın ikinci bölümünü oluşturduğundan dolayı bir sonraki bölümde sinizme açıklık getirilmesi ve örgütsel sinizm ile örgütsel sosyalleşme arasındaki ilişkinin açıklanması amaçlanmaktadır.

1.4.2. Örgütsel Sosyalleşme Sonuçları

Örgütler sahip oldukları insan kaynaklarının içsel değerleri ile örgütün sahip olduğu ilkeler, normlar ve amaçların tek bir noktada birleşerek ortak ve her iki tarafında çıkarına olan amaç birliğine erişebilmek için uyum odaklı sosyalleşme çabası içerisine girmektedir. Örgütsel sosyalleşme bir kariyere ve mesleğe girişte bir anahtar etken olarak belirtilse de, uygulanması zorunlu olmayan stresli bir süreçtir (Quick, Quick, Nelson ve Hurrell, 1997, 179). Sosyalleşmenin tecrübeli iş arkadaşlarıyla olan ilişkiler ve yeni gelenlerin örgütsel öğrenme, özümseme açısından önemli bir rol oynadığı düşünülmektedir (Morrison, 2002, 1156).

Örgütsel sosyalleşmenin kişisel ve organizasyonel sonuçları bulunmaktadır. Bu sonuçlar, dinamik ve değişen bir sosyal sistemdeki bağlamın bir parçası haline gelmiştir. Örgütsel sosyalleşme süreci içerisinde uygulanan taktik, aşama ve stratejiler sonuca etki eden faktörlerdir. Bunların yanında geçmiş deneyimlerin tekrarı, memnuniyet değişikliği ve rol değişikliği en yaygın görülen sonuçlar niteliğindedir (Hart, 1991, 465). Tablo 4’de öngörülen sosyalleşme taktiklerinin bireysel ve örgütsel sonuçlara etkisi Hart (1991) tarafından aktarılmıştır

Tablo 4. Örgütsel Sosyalleşme Taktiklerinin Sonuçlara Etkisi

	Özellikler	Çıktılar
Koruma	Öğrenme	Kişisel Gelişim
	Cevap Verme	Kişisel veya Rol Gelişiminin Olmaması
Örgütsel Değişme	Kararlılık	Memnuniyet /Rol Yeniliği
	Araştırma	Memnuniyet /Rol Yeniliği ve Kişisel Gelişim

Kaynak: Hart, A. W., (1991), *Leader Succession and Socialization: A Synthesis*, Review of Educational Research, 61(4), 466

Bireyler açısından başarılı bir örgütsel sosyalleşme, başkalarına karşı dikkat edilmesi gereken durumlarda davranış seçme kolaylığı sağlamak, kişinin rutin etkinliklere yönelik şekillendirilmiş bir duruş biçimi belirlemek, yetkinlikleri ve yeterlilikleri hakkında fikir sahibi olmak gibi sonuçlar ortaya çıkarmaktadır (Maanen ve Schein, 1979, 4).

Maanen ve Schein’e (1979) göre kısacası sosyalleşme, iş yerinde devam eden hem sıradan hem de olan dışı konulara yüklenebilecek bir kültürel perspektifin öğrenilmesini gerektirmektedir. Bir örgütsel durumu tanımak ve onun içinde hareket etmek zorunda kalan çalışanların, saptanmış bir örgüte karşı belirli inançlar, ilkeler ve anlayışlar göstererek başarı ve başarısızlıkla sonuçlanabilecek bir evreye tabii tutulmasıdır.

Çoğu örgütün sosyalleşme sürecindeki amacı, hedefledikleri doğrular hakkında kendilerini destekleyen bağımsız düşünürler geliştirmek ve aynı zamanda ilişkisel

becerileri kuvvetli beyinler üzerine kurulu bir örgüt yapısı inşa etmektir. Ancak bu iki kavramı dengeli bir şekilde yönetmek sanıldığı kadar kolay olmamaktadır (Hellriegel ve Slocum, 2010, 502). Literatürde sıkça yer alan, Hellriegel (1989) tarafından ortaya konulan örgütsel sosyalleşmenin başarılı ve başarısız olması durumundaki yansımalar Tablo 5’deki haliyle aktarılmıştır.

Tablo 5. Sosyalleşme Sürecinin Olası Sonuçları

Başarılı Sosyalleşme Yansımaları	Başarısız Sosyalleşme Yansımaları
▪ İş doyumu	▪ İş memnuniyetsizlik
▪ Rol netliği	▪ Rol belirsizliği ve çatışması
▪ Yüksek iş motivasyonu	▪ Düşük iş motivasyonu
▪ Kültürü anlama, algılanan kontrol	▪ Yanlış anlama, gerginlik
▪ Yüksek iş katılımı	▪ Düşük iş katılımı
▪ Örgütlenme konusundaki kararlılığı	▪ Kararlılığın olmaması
▪ Yüksek performans çabası	▪ Düşük performans
▪ İçselleştirilmiş değerler	▪ Değerlerin reddedilmesi

Kaynak: Hellriegel, D & Slocum, J., (2010), *Organizational Behavior* South Western Educational 13th, 502

Sosyalleşme belirtilerinde bahsedilmiş olan olumlu ve olumsuz göstergeler, sosyalleşmenin sonuçlarına doğrudan etkileyerek sosyalleşme sonuçları olarak da karşımıza çıkabilmektedir. Sosyalleşme evresi sürerken işgörenlerin bağlılık, iş doyumu, kabullenme, motivasyon gibi olumlu çıktıları sosyalleşmenin sonuçlarına istenilen yönde bir etki sağlarken. Rol belirsizliği-çatışma, örgütsel sessizlik ve örgütsel sinizm gibi negatif tutumlar içerisinde olan işgörelere karşı önlemler alınmaması durumunda sosyalleşme evresi başarısız bir şekilde sonuçlanacaktır. Tablo 5’de görüldüğü üzere sinizm örgütsel sosyalleşmenin muhtemel çıktıları arasında ele alınmayan bir kavram konumundadır. Bu çalışmanın sonucunda örgütsel sinizm ile sosyalleşme arasındaki ilişkiyi ortaya koyarak tablodaki yeri bir kez daha sorgulanacaktır.

İKİNCİ BÖLÜM

ÖRGÜTSEL SİNİZM

2.1. SİNİZM KAVRAMI ve TARİHSEL GELİŞİMİ

Sinizm, kökenleri klasik Atina’da bulunan ve Roma imparatorluğunda ön plana çıkan bir felsefî hareket ve düşünce yapısı varsayılan sinik (kinik) kelimesinden alarak M.Ö. 5. yüzyılda popülerliği artarak ilerlemiştir (Robert, 2006, 3). Yunancada köpek anlamına gelen “kyön” ile ilişkilendirilen bir kelime anlamına sahiptir (Tokgöz ve Yılmaz, 2008, 285).

Sinizm düşünce yapısını Sokrates’in yolundan ilerleyen Antishenes ve Sinoplu Diyojen’in oluşturduğu düşünülmektedir (Qian, 2007, 34). Sokrates’in karakter özgürlüğünden etkilenen ve dünya nimetlerine ihtiyaç duymadan kişinin kendini benliğinin her şeye yeteceğini düşünen Antishenes M.Ö. 5. yüzyılda Kinik Okulunu kurmuştur (Cevizci, 1999, 61). En popüler sinizm temsilcisi varsayılan, günün aydınlık olduğu bir vakitte elinde el feneri ile gezen Diyojen’e bunun nedeni sorulduğunda verdiği “dürüst insan arıyorum” cevabı sinizm kavramını en basit şekilde açıklayan bir tanımlama varsayılmaktadır (Karacaoğlu ve İnce, 2012, 78).

Antik Yunanda bir düşünce okulu ve yaşam biçimi olarak ortaya çıkan sinizmin en güçlü silahı mizah varsayılmaktadır. Çünkü her yapıya ve organizmaya önemsememesine yaklaşan sinikler alaycı bir tavır sergilemeyi de benimsemektedir. Toplum standartlarını reddeden siniklerin, kaba kıyafetler giydikleri, elleri ile içtikleri, hatta Diyojen’in bir ev yerine fiçıda yaşadığı belirtilmektedir (Dean, Brandes ve Dharwadkar, 1998, 342).

Bireyin dış karar verme özgürlüğü olarak tanımlanan sinizm, modern düşünürler tarafından Decartes’in “özel benlik” fikri ile ilişkilendirilebilmekte, özellikle de bireycilik, otoriteye düşmanlık, şüphecilik ve doğaüstüne kayıtsızlık algılarının sinizm ile benzerlik gösterdiği aktarılmaktadır (Desmond, 2010, 571). Öyle ki antik çağlarda bu bireycilik, Creneumda güneşlenen Diyojen’in kendisine “Ne istersen iste benden.” diyen Büyük İskender’e “İşğımı kesme başka bir şey istemem.”

cevabını vermesi, Büyük İskender ise “Ben İskender olmasaydım, Diogenes olmaktan hoşlanabilirdim.” diyebileceği kadar özsel bir tutum ve düşünce biçimidir (Hick, 1925, 35- 41).

Cevizci’ye (1999) göre sinizmi felsefik bir yaşam biçimi olarak benimseyen Diyojen bazı ilkeler benimsemektedir. Bu ilkelerden ilki, bireyin mutlu olabilmek için gerekli olan her şeyi benliğinde bulundurduğunu varsayan ‘*kendine yetme*’ ilkesidir. İkinci ilke olan ‘*utanmazlık*’, zararsız varsayılabilecek bazı hareketlerin yapılmaması gerektiği düşüncelerine karşı vurdumduymaz bir tavır takınmayı anlatmaktadır. Dünya varlığının cezbine kapılan, bunlar ile büyülenen kişilere karşı ‘*sözünü sakınmazlık*’ üçüncü ve karşısındaki kişiye yenilenmeyi işaret eden bir ilke varsayılmaktadır. Dördüncü ve son ilke olan ‘*ahlaki yetkinlik*’ ise isteklerin gücünü tecrübe ederek, yaşamsal egzersizler sayesinde oluşabilecek bir olgu olarak görülmektedir (Cevizci, 1999, 243).

Türk Dil Kurumu sözlüğünde sinizm, “İnsanın erdem ve mutluluğa, hiçbir değere bağlı olmadan bütün gereksinimlerinden sıyrılarak kendi kendine erişebileceğini savunan Antisthenes’in öğretisi” olarak tanımlanmaktadır (TDK). Oxford İngilizce Sözlüğünde ise, sürekli olarak bir şeylerin olup olmayacağını, bunun faydasının seviyesini sorgulama eğilimindeki insanın, kötümser ve şüpheli bir biçimde tamamen kendi çıkarları ile motive olduğuna inanması olarak tanımlanmaktadır (OED).

Sinizm; umutsuzluk, hayal kırıklığı, küçümseme ve güvensizlikle karakterize edilmiş kişilerin, gruplara, ideojilere ve toplumsal değerlere karşı bu algılarını yönlendirmeleri olarak tanımlanmaktadır ve bu yönlendirmelerde bulunan bireyler sinik olarak adlandırılmaktadır (Andersson, 1996, 1397-1398). Daha yalın ve sofist bir yaşamın peşinde olan sinikler, dünya varlıklarından uzak olmayı yeğledikleri, yapay buldukları uygarlaşmaya itimat etmedikleri düşünülmektedir (Kart, 2015, 75).

Antik çağlarda bir yaşam biçimi olarak benimsenen sinizm davranışlarının günümüzdeki karşılığının o zamanki amaçları kapsamadığı söylenebilir (Candan, 2013, 183). Sinik düşünürler tarafından, gerçek erdemın hiçbir değere bağlı ve tutsak olmadan, gerçek mutluluğun ise yaşam deneyimleri sayesinde boş kuruntulardan sıyrılarak ulaşılabilecek bir özgürlük olduğu düşünülmektedir. Geriye kalan her şey

(sağlık, güzellik, maddiyat, yaşam standardı, ün, toplumsal değer) aldırılmaması gereken unsurlar olarak düşünülmektedir (Hançerlioğlu, 1999, 77; Gökberk, 2000, 53-54).

Sinik bireylerin sahip olduğu bazı temel özellikler mevcuttur ve bu özellikler şu şekilde sıralanmıştır (Özgener ve Kaplan 2008, 54).

- Sinikler, dürüst ve samimi olmamanın ve iyi niyetten faydalanmanın insan doğasında olduğunu savunurlar.
- Sinikler, insanların seçimlerini tek taraflı ve bireysel fayda odaklı gerçekleştirdiklerini düşünmektedirler,
- Siniklere göre, insanların yaptıkları ile hissettiklerinin uyum göstermez
- Sinikler, kendilerinden başka canlı veya cansız herhangi bir varlığa karşı olumsuz duygulara sahiptirler,
- Siniklere göre samimiyet ve dürüstlük yalnızca bireyin benliğindedir dışa yansımaz,
- Sinikler, kendileri hakkında herhangi bir varlığa karşı tutumlarını ve onlarla olan deneyimlerini küçümseyici bir dille eleştirirler.

Antik çağlardaki sinik düşünürler, insan ihtiyaçlarının nihai kısıtı varsayılan gerçek bir ahlak bilincini savunmaktadır. Modern koşullarda, böyle bir tasarruf düşüncesi sıkça artan nihai tüketimin de azalmasına olanak sağlayabileceği düşünülmektedir (Valatka, 2011, 1174).

Modern zamanlarda sinik kelimesinin çeşitli olumsuz ve tatsız çağrışımları bulunmaktadır. Etik değer ve idealleri reddeden, dürüstlük ve doğruluk gibi davranış biçimlerini sorgulayan hatta yok sayan, masum, iyi niyetli insanların davranışlarına dahi şüphe ve alay konusu olarak tepki gösteren kişiler sinizm düşüncesini benimseyen kişiler olarak görülmektedir (Navia, 1996, 1).

Sinizm, günümüzde dikkat edilmesi gereken ancak çok fazla değer gören bir kavram değildir. Oysa sinik yapıya sahip kişilerin bir arada olmaları, kötümserlik seviyelerini artırarak ilişkilerinin zayıflamasına ve duydukları her şeyin gerçekliliği hakkında şüpheli davranmalarına sebep olacağı düşünülmektedir (Dean vd., 1998, 347.) Bu yüzden olsa gerek ki modern zamanda sinizmi benimsemiş kişileri Merriem-

Webster Dictionary (2018) “hatayı arayan ve bulan kaprisli bir eleştirmen” olarak tanımlamıştır.

Laursen’e (2009) göre modern toplumda çoğu insanın fark edemediği ancak çok yaygın bir konumda olan sinizmin iki yüzü bulunmaktadır. Birincisi modern materyalizmin ve toplumun belirlediği normların ahlaki olarak reddedilmesi, ikincisi ise bu ahlak düzenine uymaya çalışmanın bireysel-öz disiplin tarafından ikiyüzlü başarısızlık olarak kabul edilmesi olarak açıklanmaktadır. Bireycilik odaklı bu düşünce yapısı toplum-birey uyumunu etkileyen bir unsur konumundadır (Laursen, 2009, 481).

Sinizmin antik ve modern zaman tanımlamalarına bakıldığında geçmiş dönemlerde bir yaşam biçimi olarak karşımıza çıkmaktadır. Günümüzde ise bireylerin kendisine fayda sağlamadığını düşündüğü unsurlara ‘yerme’ davranışını yönelttiği, şiddeti yüksek bir eleştirel bakış açısıyla psikolojik bir doyum elde etmeye çalıştığı, karşısındaki toplum, birey ya da örgüte yenilenme algısını benimsetmek yerine çıkar doğrusunu kendi amaçları doğrultusunda oluşturduğu bir davranış biçimi olarak algılanmaktadır.

İnsanın doğuştan elde ettiği bir kişilik yapısı olarak kabul edilen, karamsarlığın ve ben merkeziliğin kararlı bir biçimde küçümseyici ve eleştirel olarak belirli bir varlığa yahut fikir yerine bütüne doğru aktarılması genel sinizm olarak nitelendirilmektedir (Abraham 2000, 270; Eaton, 2000, 7). Buna karşın James’e (2005) göre sinik bir yapıya sahip bireylerin, toplumsal yaşama dair olumsuz tutumlarını içerisine girdiği örgüte karşı da yönlendirmesi de muhtemel olarak kabul edilirken, acil ve detaylı bir araştırma dikkati gerektiren, yıpratıcı etkilerini giderek artıran bir örgütsel sorun haline almıştır.

2.2. ÖRGÜTSEL SİNİZM

Felsefi açıdan incelenen sinizmin doğasının insandan ve onun duygularından oluştuğu göz önüne alındığında, bireylerin bu olumsuz tutumlarını ve davranışlarını içerisine dahil oldukları örgütlere yöneltme olasılığı da araştırmacılar tarafından sıkça incelenen bir konu durumundadır. Bireylerin söz konusu sinik davranışlarını örgüte karşı yönlendirmesi örgütsel sinizm olarak açıklanırken, 1940’larda konuya ilişkin

ortaya konulan çağdaş çalışmalar Minoseta Üniversitesi'ndeki kişiliğin ve psikopatolojinin ölçülmesinde fayda sağlayan “Çok Yönlü Kişilik Envanteri” ve Cook ve Medley'in insan doğasına karşı olumsuz etkenlerin ölçülmesi için oluşturdukları “Sinik Düşmanlık Ölçeği” sinizm tarihi açısından en eski ölçeklerin temelini oluşturmaktadır (Sur, 2010, 24).

Goldner, Ritti ve Ference tarafından 1977 yılında gerçekleştirdikleri çalışmalar sonucunda sinik bilginin karşıt bireyler yerine örgüt motiflerine odaklandığını aynı zamanda sinizmin organizasyon yapısının oluşum ve değişim sürecinde örgütlerin bir parçası olduğu tezini ortaya koyarak örgütsel sinizm araştırmasına değerli bir katkıda bulunmuştur. On yıldan fazla bir zaman süren söz konusu araştırmalar ulusal bir uyarıcı görevi üstlense de Kanter ve Miris tarafından kaleme alınan “*The Cynical Americans*” adlı kitap ile ulusal bir bilinç boyutuna ulaşmış ve örgütsel sinizm kavramı ilk defa bu kadar çok kitleye hitap ederek yayılmaya başlamıştır (James, 2005, 23).

İnsanların ihtiyaçlarını karşılamak için yine entelektüel bir sermaye olarak insan kaynaklarından faydalanan örgütlerde, yapılarına dahil ettikleri bu kaynakların farklı değer, karakteristik özellik ve psikolojik tutumlara sahip olmaları nedeniyle sorunların oluştuğunu söylemek mümkündür. Ortaya çıkan bu olumsuz davranışların nedenleri yıllarca araştırılan bir konu olarak karşımıza çıkmaktadır. Örgütsel sinizm kavramına ait bilgi birikiminin artması ile kavramı detayları ile incelenmesi daha kolay bir hal almakta ve örgütsel sinizm örgütler de meydana gelen bu olumsuz tutumların nedenleri arasında varsayılmaktadır (Dean vd. 1998, 341).

Örgütsel sinizm konusunda yapılan araştırmalar genel olarak, “işgörenlerin örgütlerine duydukları olumsuz tutumların doğası nedir?” sorusuna bir cevap bulabilmek amacı ile gerçekleştirilmektedir (Kalağan, 2009, 38). Sinik bir yapı içerisinde olan işgörenlerin, davranışlarını içerisinde bulunduğu dönemin koşullarına ve değişen beklentilerine göre şekillendirerek örgüte yönelttiği düşünülmektedir.

2.2.1. Örgütsel Sinizm Literatürünün İncelenmesi ve Kavramının Tanımlanması

Örgütsel sinizm kavramına ilişkin tanımlamalar insanların yaşadıkları dönem ve dahil oldukları örgüt özellikleri kapsamında farklılıklar gösterse de genel olarak olumsuz bir tutum olarak ele alınmaktadır. Bu bağlamda sinizm belirtilerinin görüldüğü bireylerde örgütlerine karşı ümitsizlik, hayal kırıklığı, öfke gibi iki tarafa da zarar verebilecek duyguların olduğu gözlemlenmektedir (İbrahimağaoğlu ve Can, 2017, 184).

Golder vd. (1997) göre sinik bilgi, bireyin örgütsel faaliyetler gerçekleştirirken ve örgüt için kararlar alırken, kendi düşüncelerini örgütün iyiliğinden veya samimiyetinden yana yönlendirmemesine sebep olmaktadır (Kart, 2015, 79). Örgütsel sinizmi katı kavramsal ve teorik temeller üzerine inşa ederek kavramın tanımının anlaşılabilir olmasını sağlamak için basitçe “bir nesneye, kişiye ya da kuruma sıklıkla olumsuz cevap verme eğilimi göstermek” şeklinde açıklanarak tutum kavramsallaştırılmıştır (Ajzen, 1994, 114).

İnsanlar hayata bakış açılarından, değerlerinden ve duygularından oluşan, benliklerinde var olan olumsuz tutumları çevrelerine karşı yönlendirerek etrafındaki kişileri de bu karamsar, kuşkucu ve memnuniyetsiz davranışlar ile etkileyebilmektedir. Doğuştan gelen bir karakteristik yapı olarak nitelendirilen sinizmin bulaşıcı olabileceği düşünüldüğünde, dahil olduğu çalışma ortamına yansıtarak diğer işgörenlerinde zihinlerinde söz konusu negatif duyguları uyandırması örgüt açısından çok tehlikeli görülen ve tedavi edilmesi gereken bir unsur olarak görülmektedir. Örgütsel sinizmin sebep olabileceği güvensizlik ortamının bir zincir olarak yayılması ve örgütün kültürünün bir parçası olması kuşkusuz sürdürülebilirlik açısından büyük sorun teşkil etmektedir.

Sinik duygular besleyen örgüt üyeleri, ofiste veya fabrikada kısacası tüm meslek gruplarında görülebilecek, kendi imparatorluklarını kurmak ve statülerini korumak için işletme kurallarını ve prosedürlerini acımasızca yok sayarak örgüte zarar verebilecek ufak eylemleri dahil büyük bir zafer olarak gören bireyler olarak tanımlanmaktadır (Mirvis ve Kanter, 1989, 381). Bireysel doyum arayışı içerisinde olan sinik birey, maddi kaygıları nedeniyle örgüte hissetmiş olduğu olumsuz duyguları dışa vurma biçimine özen göstererek fark edilmeme gayreti içerisinde olabilmektedir.

Bu tür sinik bireyler örgüt amaçlarını gizli bir şekilde manipüle ederek, örgüt hakkındaki bilgileri dışarı sızdırma, örgütü doğru olmayan bir şekilde yansıtma gibi eylemlere başvurarak nefret barındıran davranışlarının örgüt tarafından fark edilmeyeceği şekilde hareket etmeye özen göstermektedir. Örgütler açısından en tehlikeli unsur olan belirsizliğin örgütsel sinizmin de şiddetini artıracığı düşünülmektedir.

Dean vd. (1998) çalışanların örgütün dürüstlükten yoksun olduklarına inanması, hilekarlığa ve sözünü tutmaya mecbur olmadığı düşüncesi örgütsel sinizmin oluşmasındaki en büyük etken olarak belirtmiştir. Benzer bir biçimde, Anderson (1996) umutsuzluk ve hayal kırıklığının tetiklediği güvensizlik duygusunun bireyin zihnindeki küçümseme dürtüsünün uyandırarak örgüte karşı yönlendirildiği örgütsel sinizmi en esas hali ile “diğerlerinden hoşnutsuzluk ve başkalarına karşı güvensizlik” olarak tanımlamaktadır (Cook ve Medley, 1954, 419; Brandes vd., 2007, 235).

Araştırmacılar örgütsel sinizmin bir sorun olduğu hakkında hem fikir sahibi olsalar da herkes tarafından kabul gören bir tanıma ulaşmak pek mümkün sayılmamaktadır. Karmaşık bir yapı ve işleyen bir süreç özelliklerini barındırması örgütsel sinizmin kavramsallaşmasında bazı zorluklar ortaya çıkarmaktadır (Tokgöz ve Yılmaz, 2008, 286). Sinizm kökeninin birçok bilim dalında incelenmesi örgütsel sinizm kavramına da geniş bir araştırma alanı sunmaktadır. Bunun neticesinde örgütsel sinizm kavramına ilişkin farklı araştırmacılar tarafından farklı tanımlamalar oluşturulduğu gözlemlenmektedir. Hollandalı araştırmacı Naus'un çalışmasında ele aldığı (Naus, 2007, 15-24) ve literatürde sıklıkla karşılaşılan 1977-2006 yılları arasında örgütsel sinizme getirilen tanımlamalar, günümüz tarihi doğrultusunda 1977-2017 yılları arasında yapılan bazı araştırmalar ışığında geliştirilerek ve genişletilerek, araştırmacının ortaya koyduğu tanımlama, araştırmanın amacı, araştırmanın örneklemi ve araştırmanın genel bir sonucu gibi etmenler dahilinde incelerken Tablo 6'da aşağıdaki şekilde aktarılmıştır.

Tablo 6. Örgütsel Sinizm Literatürüne Genel Bakış

Araştırmacı	Örgütsel Sinizm Tanımlamaları	Örneklem	Araştırmanın Amacına Genel Bakış	Araştırmanın Sonucuna Genel Bakış
F. H. GOLDNER, R. R. RITTI (1977)	Başkalarına karşı saygı, toplum için yararlı üretimler gerçekleştirmek ve organizasyon içerisinde fedakarlık gibi olguların iyilikten ve samimiyetten uzak bir biçimde reddedilmesidir.	Amerika'daki rahipler üzerine bir çalışma	Örgüt üyelerinin sinik bilgi edinme süreçlerini araştırmak amaçlanmıştır.	Örgütün kurumsal yapısına henüz bağlı olmayan daha genç yaşta bireylerin sinik yapıya daha meyilli oldukları, organizasyonel motivasyon ve fedakarlık duygularının deneyimli bireylere göre daha zayıf olduğu sonucuna varılmıştır.
H. MIRVIS, D. L. KANTER (1989)	Diğer bireyler tarafından başkalarının menfaatleri uğruna kullanıldığını düşünerek, güven yoksunluğu nedeniyle bencil ve sahtekâr bir tutum içerisine girilmesidir.	Orta ölçekli bir işletmede başkan yardımcısı söylemlerinde analiz	İş yerinde sinizm ile mücadele yöntemleri belirlenmek amaçlanmıştır.	Şeffaf ve adil bir ödeme planı hazırlanma, sözlerinizi yerine getirerek güvenilirlik kazanılmalı, işletme içinde topluluk duygusunu teşvik edilmeli, çalışanların kendi çalışma programlarını oluşturmalarına izin verilmelidir.
L. M. ANDERSSON (1996)	Hayal kırıklığı, umutsuzluk ve işi bozma eğilimi içerisinde olan çalışanların hem örgüt değerlerine hem de yöneticilerine yönelik güvensizlik ve küçümseme tutumlarını benimsemesidir.	Betimsel Çalışma	İşçi sinizmini sözleşme ihlali çerçevesinde incelemek amaçlanmıştır.	İster fabrikada isterse işletme ofisinde, bireyin diğer çalışanlar ve yöneticiler ile arasındaki ilişkiler informal sözleşmeler olarak görülürken, karşılıklı güven ve saygıdan yoksun, etkinlik ve verimlilik ile doğru orantılı olarak sinizmi etkiler.

J. DEAN, P. BRANDES R.DHARWA DKAR(1998)	Örgütsel sinizm özünde organizasyona karşı olumsuz bir tutum olarak nitelendirilmektedir.	Betimsel Çalışma	Örgütsel sinizmin kavramsallaşma sorununa değinmek amaçlanmıştır.	Örgütsel sinizm inanç, etki ve davranış eğilimlerinden oluşan olumsuz eylemler olarak incelemek fikir ayrılıklarını ortadan kaldıracaktır.
R. C. THOMPSON , K M. JOSEPH, L. L. BAİLEY VD. (2000)	Örgütsel değişimden oluşan ve örgütsel sinizmin bir türü olan değişim sinizmi, inovasyon çabalarına karşı kötümserlik ve umutsuzluk olarak tanımlanmaktadır.	Bir federal ajansta değişim geçiren 70 üye üzerine gerçekleşen bir çalışma	Değişim ve güven ekseninde sinizmin ampirik olarak ayırt edilip edilemeyeceğini belirlemek amaçlanmıştır.	Bilinçli değişim sinizme rağmen yalnızca üst düzey yönetime olan güveni artırırken, değişiklik hakkındaki özlülük iş arkadaşları ve bölüm şeflerine olan güvenin ayırt edilme düzeyini yükseltmemiştir.
J. H. TURNER, S. R. VALENTİNE(2001)	Sinizm, şüpheliğin daha güçlü bir biçimi olarak belirtilmekte, şüphelik doğruluğu sorgularken, sinizm motivasyondan kuşku duyulan daha agresif bir tutum olarak nitelendirilmektedir.	Bir işletmenin 271 kişiden oluşan müşteri hizmeti ve satış elemanları üzerine	Özgeciliğin karşısına sinizmi ölçmek için bir ölçek oluşturmak amaçlanmıştır.	217 müşteri hizmetleri ve satış elemanlarından oluşan bir örneklem kullanarak 11 maddelik sinizmi ölçmek için öz-rapor ölçeği oluşturulmuştur.
J. EATON, C.W. STRUTHERS (2002)	Örgütsel sinizm olumsuz çalışan tutumlarını ve sapkın davranışları içeren, örgütler arasında giderek artan bir endişe olarak tanımlanmaktadır.	Farklı örgütlerdeki çalışanlara 135 yüz yüze, 220 internet anketi	Örgütsel sinizm hakkında internet ve yüz yüze yapılan anketin farklarını koymak amaçlanmıştır.	İnternet üzerinden gerçekleştirilen anketlerde sinizm belirtilerinin seviyesi daha yüksektir. Bu sonuç yüz-yüze yargılanma endişesi ile bağdaştırılabilir
M. R. FİTZGERAL D(2002)	Örgütsel sinizm, örgütsel adalete bağlı olarak ortaya çıkabilecek, insanların mutluluk ve sağlıkları ile doğru orantılı, örgütlere yıkıcı etkisi olan negatif tutumlardır.	Orta batıda bulunan 316 çalışanlı büyük bir üretim örg.	Algılanan örgütsel adaletsizlik ve açıklayıcı stilin örgütsel sinizmle olan ilişkisini incelemek amaçlanmıştır.	Örgütsel sinizm ifadeleri, örgütsel haksızlık algısına tepki niteliğinde gösterilirken, kavramların ilişkisinde açıklayıcı stilin etkisi pozitif yönlüdür
J. L. JOHNSON, A. M. O'LEARY- KELLY(2003)	Örgütsel sinizm, kuruluşun dürüstlükten yoksun olduğuna inanmak olarak tanımlanmaktadır.	ABD'de 105 kişiden oluşan bir banka çalışanları üzerine	Psikolojik sözleşme ihlali ve örgütsel sinizmin çalışanlar üzerindeki etkisi araştırılmıştır.	Sinizm ve psikolojik sözleşme ihlali örgütsel bağlılık ve iş doyumu gibi tutumları olumsuz etkileyebilmektedir.

M. DELKEN (2004)	Örgütsel sinizm, istihdam kuruluşunun veya birimlerinin uygulanabilir bir psikolojik sözleşme ortağı olarak reddine ilişkin bir tutum olarak tanımlanmaktadır.	281 kişiden oluşan 5 farklı çağrı merkezi üzerine bir çalışma	Örgütsel sinizm ile psikolojik sözleşme ihlali arasındaki potansiyel demografik değişkenlerin etkisini belirlemek amaçlanmıştır.	Aile değişkeni haricinde, demografik değişkenler örgütsel sinizmi etkilememiştir. Ve çalışılan iş türü sözleşme ihlali ve sinizm arasındaki ilişkiyi hafifleten bir etkidir.
W. D. DAVIS, W. L. GARDNER(2004)	Örgütsel sinizm, öfke ve küçümseme gibi duyguların örgütün dürüstlük ve adalet algılarına yönlendirilmesi olarak tanımlanmaktadır.	Betimsel Çalışma	Politik çevrede oluşan bilişsel ve duyuşsal olumsuz tepkileri sinizm ışığında incelemektir.	Politika ve örgütsel sinizm düşüncelerinin algılanışı örgüt geleceğine güvenin ve öz yeterliliğin azalmasına sebep olmaktadır.
W. H. BOMMER, G. A. RICH, R. S. RUBIN(2005)	Örgütsel sinizm, örgütlere karşı, haksızlık inancı, güvensizlik duyguları gibi bilişsel, duyuşsal ve davranışsal yönleri içeren karmaşık bir tutumdur.	757 üretim elemanı üzerine bir çalışma	Dönüşümcü lider davranışlarının, değişim sinizmi üzerindeki etkisini incelemek amaçlanmaktadır.	Dönüşümcü lider davranışlarının farkında olan değişim uygulayıcıları, örgütsel değişim hakkındaki sinizmin etkin şekilde azalmasını sağlamaktadır.
J. B. BERNERTH, A. A. ARMENAKİS, H. S. FEILD VD. (2007)	Sinizm, çalışanların zihnindeki belirsizlik doğrultusunda oluşabilecek ve değişimi olumsuz etkileyebilecek aktif direniş biçimi olarak tanımlanmıştır.	Bir fabrikanın iki üretim hattından seçilmiş 125 kişi üzerine bir çalışma.	Örgütsel değişim değişkenlerini adalet, sinizm ve bağlılık üzerinden değerlendirmek amaçlanmıştır.	Örgütsel liderlerin, çalışanların adalet endişesine hitap etmedikleri ve örgütsel adaletten yoksun liderlerin öfkeli ve sinik çalışanlar oluşturması değişimi zorlar.
D. J. STANLEY J. P. MEYER L. TOPOLNYTS KY (2005)	Sinizm başkalarının motivasyonuna inanmama eğilimi içerisinde olan bireylerin şüpheli yaklaşımları olarak tanımlanmıştır.	65 kişilik pilotan sonra tek bir şirkette çalışan 701 kişi üzerine çalışma	Sinizm hakkında örgütsel değişim hakkında gelişim ve araştırmayı ölçmek için kullanılacak kılavuz niteliğinde bir tanım oluşturmak amaçtır.	Sinizmin bilişsen bileşenini, bir karar veya eylem için belirtilen ya da ima edilen başka nedenlerin güvensizliği olarak tanımlayarak istenilen sonucun elde edildiği düşünülmektedir.
F. NAUS, A. ITERSON, R. ROE (2007)	Örgütsel sinizm, örgütün gerçeklik prensipleri, dürüstlük, samimiyet ve doğruluk ilkelerinden yoksun olduğu düşüncesinin benimsenmesi olarak tanımlanmaktadır.	Hollanda'da sendikalı çalışan 159 işçi üzerine bir çalışma	Çalışanların olumsuz örgütsel koşullara verdiği yanıtlar; Çıkış, Ses, Sadakat ve İhmal modelini örgütsel sinizm kurgusuyla genişletmek amaçlanmaktadır.	Oluşturulan modelin olumsuz koşullarla kabul edilebilir bir uyum gösterdiği ve örgütsel sinizmin bu modelde belirgin destek verdiği sonucuna ulaşmıştır.

Z. S. BYRNE, W. A. HOCHWART ER(2008)	Örgütsel sinizm, çalışan için güvensizlik ile ortaya çıkarak aşağılama ve ayrılma eğilimi barındıran bir kavramdır.	256 kişiden oluşan mavi ve beyaz yakalı çalışanlar üzerine	Örgütsel sinizmin, örgütsel destek ve performans arasındaki ilişkiyi nasıl hafiflettiği araştırılmıştır.	Yüksek örgütsel sinizm belirtenlerin örgütsel destek düzeylerini ve performansı olumsuz etkilediği sonucuna varılmıştır.
N. TOKGÖZ, H. YILMAZ (2008)	Örgütsel sinizm, işgörenlerin istihdam edildikleri örgüte karşı geliştirdiği bilişsel, duyuşsal ve davranışsal boyutları içeren negatif bir tutum olarak tanımlanmaktadır.	Eskişehir ve Alanya faaliyet gösteren otel işletmesinden 346 çalışana	Genel sinizm, örgütsel sinizm ve demografik değişkenler arasındaki ilişkiyi analiz etmek amaçlanmıştır.	Genel sinizm ile örgütsel sinizm arasında kısmen bir ilişki olduğu, eğitim düzeyinin yükselmesi ile sinizm seviyesinin yükseldiği sonuçlarına varılmıştır.
R. S. RUBİN, E. C. DİERDORFF(2009)	Sinizm, bireysel ve örgütsel etkinlikler üzerine önemli ve uzun süreli olumsuz etkiler yaratacak eylemler yönlendirmesi olarak tanımlanmaktadır.	106 yönetici ve denetçi üzerine bir çalışma	Örgütsel değişim ile ilgili lider sinizminin çalışan ve liderler üzerindeki etkisi araştırılmıştır.	Örgütsel değişim ile ilgili lider sinizminin, hem liderler hem de çalışanlar için olumsuz sonuçlar doğurduğu belirtilmiştir.
G. KALAĞAN, M. B. AKSU(2010)	Örgütsel sinizm, çalışanların kendi örgütlerine, işlerine ve sonunda inançlarına, duygu ve davranış açısından olumsuz deneyimler yaratabilecek bir unsur olarak nitelendirilebilir.	2007-2008 yılında Akdeniz Üniversitesinde 214 araştırma görevlisi üzerine çalışma	Araştırma görevlilerinin örgütsel sinizm ilişkisini ortaya koymak ve seçilen demografik değişkenlere dayalı istatistiksel karşılaştırmalar yapmak amaçlanmıştır.	Araştırma görevlilerinde ılımlı bir sinizm görülürken, cinsiyet ve yaş etkili unsur varsayılmamaktadır. Sinizm unsurlarından bilişsel en güçlü alt ölçek, 'duygusal unsur en zayıf alt ölçek olarak sonuçlanmıştır.
İ. E. EFEOĞLU, E. İPLİK (2011)	Örgütsel sinizm, çalışanların bilinçsel, duyuşsal ve davranışsal eğilimlerinden oluşan tutumlarını örgüte yönlendirmeleri olarak tanımlanmıştır.	Adana bölgesindeki 66 ilaç firmasının 241 ilaç mümessiline	İşgörenlerin örgütsel adalet algılarının örgütsel sinizm üzerindeki etkilerini tespit etmek amaçlanmaktadır.	Örgütsel adalet ile örgütsel sinizm arasında zıt yönlü bir ilişki olduğu, örgütsel adalet azaldıkça sinizm seviyesinin arttığı sonucuna ulaşılmıştır.
C. TINAZTEPE (2012)	Örgütsel sinizm, çağın çalışan hastalığı olarak tanımlanırken, örgütün işleyiş ve uygulamalarını zamanla tanıyan bireylerin hayal kırıklıklarından oluşan olumsuz tutumlar olarak nitelendirilmektedir.	Farklı sektörde çalışan 121 katılımcıdan oluşan çalışma	Örgütteki dinamik iletişimin örgütsel sinizme olan etkisini incelemek amaçlanmaktadır.	Örgüt içerisinde sağlanan etkin ve başarılı bir iletişim ağının örgütsel sinizm etkisini azaltacağı sonucuna ulaşılmıştır.

P. NEVES(2012)	Sinizm, örgütlere karşı karşılanmayan beklentilere dayanan olumsuz bir inanç içerisine girilmesi olarak tanımlanmaktadır.	Portekiz'deki seçilmiş 45 kuruluşdaki 274 amir ve çalışan üzerine çalışma	Örgütsel sinizmin denetmen (müdür) ve çalışan ilişkileri üzerindeki yayılma ve performans etkisini araştırmak amaçlanmıştır.	Örgütsel sinik düşüncenin çalışanlar ile denetçiler arasındaki ilişkiye ve performanslarına müdahale ettiği sonucuna varılmıştır.
D. S. CHİABURU, A C. PENG, IN-SUE OH G. BANKS (2013)	Sinizm, örgüt içi etkenlerin ve bireysel farklılıkların bir bütün olarak çalışanlar tarafından örgüte yönelik olumsuz bir tutum ve örgütün bütünlükten yoksun olduğuna olan inancı olarak tanımlanmaktadır.	Literatürdeki 32 ilköğretim çalışmasının 34 bağımsız örneklemeden 9186 kişi	Örgüt içi etkenlerin ve bireysel farklılıkların, çalışanların örgütsel sinizmi üzerindeki etkisi araştırmanın amacı konumundadır	Örgütsel destek ve örgütsel adalet gibi örgüt içi etkenler örgütsel sinizm ile negatif yönlü işlerken, psikolojik sözleşme ihlali ve gerginlik gibi etkenlerin pozitif yönlü hareket halinde olduğu belirtilmiştir.
Y. A. METE (2013)	Örgütsel sinizm, örgüte karşı hissedilen dürüstlük eksikliği, organizasyon yapısına karşı olumsuz duyguları aşağılayıcı ve kritik davranışlar odağında yansıtmak olarak belirtilmektedir.	Trakya bölgesi 2011-2012 de 3 üniversitede 400 akademik personel	Örgütsel sinizm ile etik lider arasındaki ilişkinin akademik yöneticiler örnekleme ile incelenmesi amaçlanmaktadır.	Akademik yöneticilerin etik liderlik davranışlarının örgütsel sinizm davranışları üzerinde olumsuz ve tutarlı bir etkiye sahip olduğu belirtilmiştir.
A. SİMHA, D. F. ELLOY H.C. HUANG(2014)	İş yerinde yorulan ve bekleneni alamayan işgörenlerin olumsuz tutumlara kapılarak örgüte ve örgüt içindeki bireylere gösterdiği kötü davranışlar örgütsel sinizm olarak tanımlanabilir.	Tayvan'da bir hastanede çalışan169 hemşireden oluşmaktadır.	Rol çatışması, aile-iş çatışması, algılanan adalet, tükenmişlik ve güven ile örgütsel sinizm ilişkisini incelemek amaçlanmaktadır.	İş-aile çatışmasının, duyarsızlaşma ve sinizm arasındaki ilişkide olumlu, güven ve algılanan adaletin ise tükenme ile sinizmi olumsuz etkilediği belirtilmiştir.
F. KALAY, A. OĞRAK, V. BAL, vd. (2014)	Örgütsel sinizm, çalışanlar tarafından işletmelerdeki faaliyetlerin adil, dürüst ve samimi yürütülmediği ve örgüt çıkarları doğrultusunda kullanıldıkları düşüncesinin benimsenmesi olarak tanımlanabilir.	Bir devlet üniversitesinde çalışan 240 akademik-idari personel	Mobbing, örgütsel sessizlik ve örgütsel sinizm arasındaki ilişkinin incelenmesi amaçlanmaktadır.	Mobbing ile örgütsel sessizlik, mobbing ile örgütsel sinizm ve örgütsel sessizlik ile örgütsel sinizm arasında anlamlı ve pozitif yönlü ilişki olduğu sonucuna varılmıştır.
T. YASİN, S. KHALİD (2015)	Örgütsel sinizm, çalışanların her durumda algılarını şekillendirmede önemli bir etken ve olumsuz tutumun temel kaynağı olarak tanımlanmaktadır.	Lahoreda farklı şirketlerdeki 3< yıllık deneyimli 150 kişi	Örgütsel sinizm, işe bağlı yaşam kalitesi ve çalışanların örgüt taahhüdü arasındaki ilişkinin incelenmesi amaçlanmaktadır.	Örgütsel sinizm boyutlarının, işe bağlı yaşam standardı ve örgütsel bağlılığın boyutları ile anlamlı negatif ilişkide olduğu sonucuna varılmıştır.

R. C. SHELL N. VOHRA (2016)	Örgütsel sinizm gönüllüğün ve bağlılığın az olduğu durumlarda ortaya çıkan insan (çalışan) davranışı olarak tanımlanmaktadır.	Hindistan'ın en büyük 500 şirketi içinden seçilen şirketlerdeki 348 kişiye uygulanmıştır	Çalışanlara yönelik olumlu kurumsal sosyal sorumluluk algılamalarının, gönüllülük perspektifinden örgütsel sinizmi azaltmadaki rolünün incelenmesi amaçlanmaktadır.	Negatif bir tutum olan örgütsel sinizmin, denetimsiz bir şekilde ortaya çıkabileceği ve kurumsal sosyal sorumluluğun olumlu algılamaları ile olumsuz bir ilişkide olduğu, çalışan gönüllüğünün ise pasif kaldığı sonucuna varılmıştır.
U. ASLAM, M. ILYAS, M. IMRAN (2016)	Sinizm, bir kişinin istihdam deneyiminden kaynaklanan olumsuz bir yargı ya da tutum olarak tanımlanmaktadır.	Pakistan'daki 3 ünlü kamu sektörü kuruluşunda çalışan 417 çalışan.	Sinizmin örgütsel değişimdeki zararlı etkilerini araştırarak, çalışanların geri çekilme davranışları-bağlılık ile ilişkisini sunmak amaçlanmaktadır	İstikrarsız bir direnişin çalışanın geri çekilme niyetini artırdığı, güven eksikliğinin sinizmi artıran ancak örgütsel değişim faaliyetlerine katılımı azaltan en önemli faktör olduğu sonucuna varılmıştır.
H. BANG, T. G. REİO JR (2017)	Sinizmi, çalışanların mesleğe, iş arkadaşlarına ve organizasyonuna karşı soğuk ve kayıtsız bir tavır alıp almadıklarını açıklayan negatif bir tutum olarak tanımlanmaktadır.	ABD'de bir güneydoğu üniversitesinde ki 262 yetişkin üzerine bir çalışma	Tükenmişlik ve çalışan davranışları arasındaki ilişkide sinizmin rolünün incelenmesi amaçlanmaktadır.	Duygusal tükenme ve profesyonel etkinlik, görev performansı ve sosyal davranışlar ile ilişkilendirildiği, sinizmin ise duygusal yorgunluğun ve mesleki etkisizlik ilişkilerini güçlendirici bir aracı olduğu sonucuna varılmıştır.
F. Ö. ÖZGEN Ö. TURUNÇ (2017)	Örgütsel sinizm, örgüt tarafından gerçekleştirilen yönetimsel faaliyetlerin hatalı ve başarısız olduğu düşüncesi ile çalışanlarda oluşan güvensizlik, tedirginlik, şüphe gibi olumsuz tutumlar olarak tanımlanmaktadır.	Burdur ili Bucak ilçesinde kamu kurumlarında görev yapan 285 öğretmen.	Örgütsel adalet algısının örgütsel sinizme doğrudan etkisi ve iki kavram arasındaki ilişkide kişi-örgüt uyumunun üstlendiği rolü belirlemek amaçlanmaktadır.	Örgütsel adalet ile sinizm arasında negatif yönlü yani biri artarken diğeri azalır bir ilişki söz konusu iken kişi-örgüt uyumunun ise bu ilişkiyi etkileyecek bir rolü olmadığı sonucuna varılmıştır.

Örgütsel sinizm literatüründeki çalışmalardan başlıcaları genel olarak incelenerek Tablo 6'da aktarılmıştır. Araştırmaya dahil edilen yazarların tanımlamalarından yola çıkarak örgütsel sinizme genel bir tanım yapmak gerekirse; çalışanların beklentileri, kişilik özellikleri ve değerleri ile oluşan karakteristik ve duygusal yapılarının, dahil oldukları örgütlerin ve örgüt çalışanlarının değer ve hedeflerini ölçmeye, eleştirmeye yönelik tutumlar yöneltmesi sonucunda oluşabilecek güvensizlik olgusunun şüphecilik ile güçlenerek örgüte karşı negatif davranışlar olarak geri dönmesi olarak açıklamak mümkündür. Örgütsel sinizm duygusuna sahip bir çalışan, örgüt ve çalışanlara inanç duygusunu bir kenara atarak, örgüte fayda sağlayabilecek faaliyetlerden kaçınmaktadır. Edindiği güvensizlik duygusu zamanla şiddetini artırma ihtimali taşıyan bir eylemken, güvensizlikten kaynaklı örgüte karşı nefret, örgüt hedeflerini manipüle etme isteği ve zarar verici davranışlarda bulunmak da örgüt içinde sinik yapıya sahip bireylerin haz duyabilecekleri davranımlardır.

2.2.2. Örgütsel Sinizmin Önemi ve Özellikleri

Sürdürebilir bir örgüt ortamı yaratabilmek için örgütün sahip olduğu insan kaynaklarının duygu ve inançları son derece önemlidir. Bu nedenle örgütün hedeflerine ulaşabilmek için, değişime ayak uydurabilen, ivedi bir şekilde adaptasyon sürecini sağlayan, beklentileri ve hedeflerini örgüt amaçlarına yönlendirebilen bireylerden oluşan sağlıklı bir örgüt yapısı oluşturmak varlığını sürdürmek isteyen örgütlerin üzerinde durması gereken çok önemli bir husustur (Ertaş ve Töre, 2016, 87).

Örgütleri için entelektüel bir sermaye konumundaki çalışanlar örgüt ve işleyiş hakkındaki fikirlerini istemli veya istemsiz bir şekilde örgüte yönlendirerek, işleyiş hakkında bir nevi tüyo vermektedir. Sıklıkla belirtiler olarak karşımıza çıkan bu tüyolar, bağlılık ve iş doyumunu gibi olumlu tutumların yanı sıra örgütsel sinizm adıyla dikkat edilmesi gereken ve negatif tutumları içeren davranışlar olarak da karşımıza çıkabilmektedir. Daha önceki bölümde örgütsel sinizm çalışmalarının başlıcalarına yer verilmiş ve genellikle bireylerin örgütler üzerine yönelttikleri olumsuz tutumlar olarak algılanarak bu yönden incelemeye tabii tutulduğu gözlemlenmiştir. Dean vd. örgütsel sinizmin söz konusu mevcut olumsuz kavramsallaşmalara kıyasla birtakım avantajlarda sağladığını düşüncesini de savunmaktadır (Dean vd. 1998, 347). Örgütsel

sinizmin avantaj olarak savunulan özellikleri söz konusu araştırmacılar tarafından şu şekilde aktarılmaktadır:

1. Örgütsel sinizm, belirli bir organizasyonel deneyim eşliğinde bireylerin deneyimleri doğrultusunda değişebilecek insan doğasına odaklanmaya fırsat verecek bir tutum olarak görülmektedir.
2. Örgütsel sinizm, denetleme çalışması olarak görülmeyen ve her meslek grubu içerisinde gözlemlenebilecek bir olgu varsayılmaktadır.
3. Bireysel inancın yanı sıra duygu ve davranış gibi boyutların da içerisine dahil edilmesi gereken bir kuramı niteliği taşıdığı için örgütsel açıdan fark edilmesi daha mümkün bir hal alabileceği düşünölmektedir.
4. Sinizmi engelleme hedefi ile örgüt üzerine daha fazla odaklanmak ve türetilebilecek daha kapsamlı bir yapı oluşturmak mümkün varsayılmaktadır.

Belirli koşullar bağlamında protesto gösterisinin kendine özgü ve kişisel bir felsefi tepki olarak görölmelerini sağlayan sinizm, örgütlere ve bireylere belirli ipuçları verme noktasında kısmen işlevsel konumunda varsayılmaktadır. Kontrol edilebilir bir sinizm örgütlere ise haksız davranışların ve men edilen hakların fark edilmesini sağlamak açısından yardımcı olabilmektedir (Navia, 1996, 22; Dean vd. 1998, 347). Olumlu bir açıdan bakıldığında organizasyon içerisindeki çalışanların tüm değişiklikleri koşulsuz kabul etmesi ne kadar tehlikeli ise sinik bir yapı ile cephe almaları da o kadar tehlikeli varsayılmalıdır. Karşıt bir görüş, sinik yapının doğru aktarıldığı veya doğru bir şekilde dışarı çıkarılması sağlanıldığı takdirde kontrol edilmesi ve örgüt için faydalı geri dönüş olarak kullanılması mümkün sayılmaktadır.

Örgüt içerisindeki varlığı ile saygı, bağlılık ve örgütsel kimlik oluşumunun önüne de geçebilen örgütsel sinizm, avantaj mı dezavantaj mı sağladığına bakılmaksızın, iletişimin, işleyişin ve varlığın sürdürebilmesi için kontrol edilmesi gereken, bireyler üzerinde sürekli odaklanması gereken bir davranış biçimi varsayılmaktadır. Bu düşünöceden yola çıkarak sinik yapıya sahip bireyler, vicdanlarını durumsal olarak ayarlayabilme yetisi ile ne yapacağı tahmin edilemez bir konuma gelebilmektedir (Russell, 1930, 188).

Organizasyon içerisinde kendi çıkarları doğrultusunda hareket ederek üretkenliğin çalışanların duygusal, inançsal ve güvensel doyuma ulaştıklarında var olacaklarını hiçe sayan ve riyakârlık benimseyen yöneticiler sinik bir çalışan yapısının oluşmasına ve örgütün örgütsel sinizmden zarar görmesine neden olmaktadır (Ackroyd ve Thompson, 1999, 112). Bu koşullar altında grup üyeleri daha sinik bir yapıya sahip olabilir, örgüt çıkarları için daha az çaba sarf ederek kendilerini sorumluluklardan uzaklaştırabilir ve boş verme eğilimini benimseyebilmektedir (Haslam, 2004, 167). Bu açıdan bakıldığında organizasyonun temsilcileri konumundaki yöneticilerin sinizmi olumlu veya olumsuz etkileme yahut tamamen engelleme konusunda önemli rolleri bulunduğunu söylemek mümkündür (Treadway, Hochwarter, Ferris vd. 2004, 499).

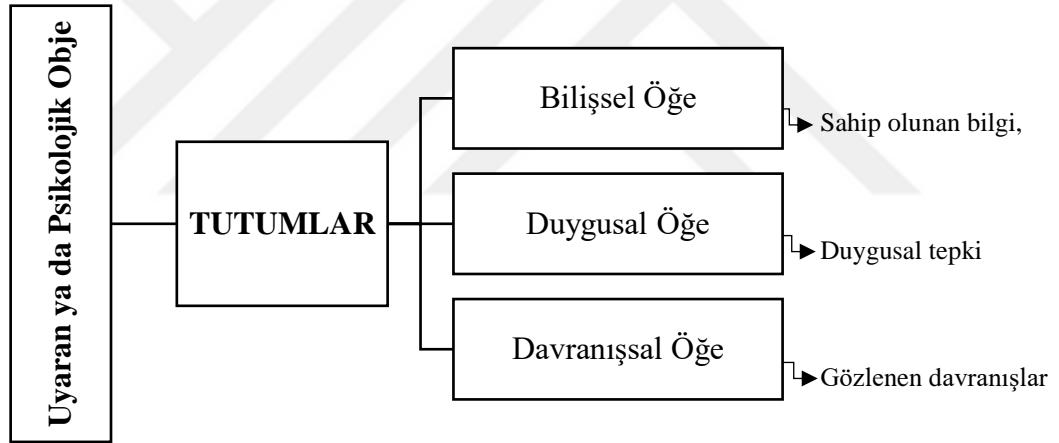
İnsanlar açısından hayatlarındaki varlıklara olduğu kadar dahil oldukları örgütlere, örgüt çalışanlarına ve söz konusu örgütlerin ilkelerine güvenmek de çok önemli bir husustur. Bu nedenle sürekli olarak örgütü karşı güvenlerini sorgulama eğilimi içerisinde. Örgütler bireyin beklenti ve psikolojik sözleşmeleri ihlal etmesi durumunda ise yalnızca güven zarar görmemektedir, aynı zamanda ilerleyen zamanlarda güven gerektirecek tüm ilişkiler, değişimler, amaç birliği de zedelenmektedir (Dirks ve Cremer, 2011, 213). Bundan yola çıkarak örgütsel sinizmin başlıca sebeplerinden biri olan güven olgusu tıpkı bireyler arası ilişkilerde olduğu gibi örgüt-birey ilişkisi içerisinde de aşılmaması gereken çizgilerden, dikkat edilmesi gereken faktörlerden oluşmaktadır.

Örgütün, ancak çalışanlarının güvenini sağlayarak ve bunu sürekli olarak gerek iletişim gerek ise gerçekleştirilen faaliyetler ile tazeleyerek, örgütsel sinizmin oluşmasını engelleme fırsatı sağlayabileceği ve sinizmin öneminin farkına varabileceği düşünülmektedir. Modern sinizm ile birlikte felsefik bir konumdan çıkarak tamamen tutarsız ve karakter yapısına bağlı olarak ortaya çıkan, sürdürülen sinizm, örgütler tarafından her ne kadar başarımlı ölçütü olarak görülmesine de örgüt sağlığı açısından son derece önemli ve kontrol edilmesi gereken bir unsurdur. Belirsizliklerin ortadan kaldırılabilmesi, güven olgusunun oluşabilmesi ve örgütsel sinizm tutumunun başlamadan sona erebilmesi için çalışmanın birinci bölümünde geniş bir şekilde bahsedilen örgütsel sosyalleşme uygulamalarının da çok büyük rol teşkil ettiği düşünülmektedir.

2.2.3. Örgütsel Sinizmin Boyutları

Feishbein ve Ajzen (1975) “tutum öğrenilir, eylemi uygun hale getirir ve bu eylemler objeye karşı olumlu ya da olumsuzdur.” şeklinde tutumu genel olarak açıklamıştır (Köklü, 1995, 81). Örgütsel sinizm ise yönlendirilen örgüte karşı yönlendirilen olumsuz tutum olarak nitelendirilmektedir. Öyle ki Dean vd. (1998) örgütsel sinizm kişinin istihdam edildiği örgüte karşı sergilemiş olduğu “bilişsel, duygusal ve davranışsal” olumsuzlukları içeren üç boyuttan oluşan bir tutum dizisi olarak nitelendirmektedir. Örgütsel sinizm kavramının tutum olarak nitelendirilmesi kavramsal bir bakış açısıyla genel kabul görmekte, bu tutum ise söz konusu üç boyut ile desteklenmektedir (Çetinkaya, 2014, 77).

Şekil 6. Tutum Öğeleri



Kaynak: KAĞITÇIBAŞI, Ç. (1999) *Yeni İnsan ve İnsanlar*. İstanbul: Evrim Yayınevi S.105

Rosenberg ve Hovland (1960) tarafından ilk defa ele alınan Şekil 5.’deki tutum öğeleri Dean vd. tarafından da örgütsel sinizmin ile nitelendirilerek sinizmin boyutlarını oluşturmuştur. Dean (1998)’e göre, bilişsel boyut ; örgüte karşı bir beklenti içerisinde gelen bireyin örgütün bütünlükten yoksun olduğuna dair bir inanç beslemesi, duygusal boyut; beslenen olumsuz inançları eyleme dökerek organizasyon yapısına karşı yıpratıcı psikolojik bir etki oluşumu, davranışsal boyut ise; olumsuz eylemler ve fikirler ile tutarlı olan, küçümseme eğilimleri ve örgüt için önlem alınması gereken kritik davranışlar sergilenmesi olarak kısa bir şekilde açıklansa da örgütsel sinizmin boyutları daha detaylı bir şekilde başlıklar halinde aşağıda incelenmiştir.

2.2.3.1. Bilişsel Boyut

Bilişsel boyutta bireyler ilke edinimden yoksun bırakma, çelişki ve güvensizlik, yalan ve hile, samimiyet, dürüstlük gibi inançlara odaklanmaktadır (Yüksel ve Şahin, 2017, 292). Bilgiye dayalı bir şekilde inançları ile örgüt eylemlerini kıyaslayan birey örgütsel sinizmin bu boyutunda, karşılaştırmalar yaparak hayal kırıklıkları edinimine geçmeden, örgütün ne derece mantıklı ve hakkaniyetli bir yaklaşım içerisinde olduğunu ölçmektedir. Bilişsel boyut bir nevi birey algısı doğrultusunda gerçekleşen dürüstlük testi olarak görülmekte ve örgütsel sinizm algısının etkisi ile örgütlerin genellikle bu testten geçemediği düşünülmektedir. Bireyin geçmiş tecrübeleri, mevcut bilgileri ve bireysel özellikleri bilişsel boyutu etkileyen faktörler olarak görülürken, sinik birey tarafından söz konusu boyutun, örgütsel bütünlüğü oluşturan ilkeleri yok saydığı düşünülmektedir (Blanca ve Ramona, 2016, 48; Karadağ, Kılıçoğlu ve Yılmaz, 2014, 103).

Sinik yapıya sahip bireyler, başka bireylerin veya örgütlere karşı düşmanca emniyetsiz ve samimiyezsiz olduğu düşüncesi gibi bilişlere sahip olmakla birlikte, bir karar veya eylem için belirtilen ya da ima edilen unsurların tamamının kişisel çıkarlar doğrultusunda yani bencilce olduğu da düşünülmektedir (Cook ve Medley, 1954,414; Stanley vd., 2005 ,436).

Algıların, inançların ve beklendişlerin kişiden kişiye değişiklik göstermesi örgütlerin salt, yorumlamadan uzak ve net bir çalışan güveni sağlamasını gerektirmektedir. Aksi takdirde sinizme meyilli bireylerin karakteristik özelliklerinden doğan güven algıları örgütlerin güvenilirliklerini farklı yorumlamalarına sebebiyet vererek örgütsel sinizmin bilişsel boyutunun engellenmesi noktasında örgütleri zor durumda bırakabilir. Bu bağlamda işgörenlerin örgüte katılmaları ile birlikte örgütsel sosyalleşme süreci içerisine dahil edilmesinin, örgütsel sinizmin bilişsel boyutunu içeren başta güven ve dürüstlük kuşkuları olmak üzere olumsuz tutumları gidermek açısından önem arz ettiği düşünülmektedir.

Sonuç olarak örgütsel sosyalleşme düzeylerinin (iş eğitimi, örgütü anlama, çalışma arkadaşlarının desteği, gelecek beklentisi), örgütsel sinizmin bilişsel boyutunu etkilediği düşünülmektedir. Daha detaylı aktarmak gerekirse; sosyalleşme düzeylerinden olan iş eğitimi kapsamında bireye rol gerekliliklerine ilişkin bilgiler

verilerek hayal kırıklığı yaşamasının önüne geçilebileceği, bireyin sosyalleşme sürecinde örgütü anlama düzeyine ilişkin kazanımlar elde etmesinin, örgütü benimseyerek aklındaki soru işaretlerini ortadan kaldıracığı ve güven olgusunu güçlendirebileceği düşünülmektedir. Bir diğer sosyalleşme düzeyi olan çalışma arkadaşları desteğinin, işgörenin samimiyet tutumunu benimsemesi açısından önem arz ettiği, ayrıca bireyin gelecek beklentilerine sosyalleşme süreci içerisinde örgüt tarafından cevap alabilmesi ile bilişsel boyutun oluşturduğu belirsizlikleri ortadan kaldıracabileceği düşüncesi savunulmaktadır. Bu bağlamda araştırmaya ilişkin şu hipotezler belirlenmiştir:

H₁: Örgütsel sosyalleşmenin iş eğitimi düzeyi ile örgütsel sinizmin bilişsel boyutu arasında istatistiksel olarak anlamlı bir negatif ilişki vardır.

H₂: Örgütsel sosyalleşmenin örgütü anlama düzeyi ile örgütsel sinizmin bilişsel boyutu arasında istatistiksel olarak anlamlı bir negatif ilişki vardır.

H₃: Örgütsel sosyalleşmenin çalışma arkadaşı desteği düzeyi ile örgütsel sinizmin bilişsel boyutu arasında istatistiksel olarak anlamlı bir negatif ilişki vardır.

H₄: Örgütsel sosyalleşmenin geleceğe dair beklenti düzeyi ile örgütsel sinizmin bilişsel boyutu arasında istatistiksel olarak anlamlı bir negatif ilişki vardır.

2.2.3.2. Duyuşsal Boyut

Sinik bireylerin tutumlarının inanç olarak depolanması, bilişleri etkilediği kadar duyguları da etkilemektedir (Delken, 2004, 10). Bu bağlamda örgütsel sinizmin duygusal boyutu incelendiğinde, sorun, utanç, öfke ve saygısızlık gibi güçlü tepkiler ile karşılaşmaktadır (Abraham, 2000, 269). Sinik çalışanlar örgüt hakkında bilişsel boyutta edindikleri olumsuz fikirleri bu boyutta bir duygu kalıbına sokmaktadır. İçten içe veya dışa dönük bir şekilde hissedilen duygusal boyut, davranışa dönüşmeden önce fark edilerek önlem alınması gereken kritik bir boyut olarak düşünülmektedir.

Yoğun bir örgütsel sinizm tutumunu benimseyen işgörenler, duygusal olarak örgütlerine karşı duydukları kızgınlıktan dolayı, örgütlerinin bahsi geçtiğinde dahi sıkıntı, nefret hatta hicap duygularını aktif hale getirdiği düşünülmektedir (Efeoğlu ve İplik, 2011, 349). Olumsuz duygular ile beslenen sinik çalışanların, örgüte yönelttikleri bu duygular ile kendini yücelttikleri ve bundan bir haz duydukları da düşünülmektedir (Özden, 2003, 40).

Örgüte karşı hissedilen duyguların, bireyin değer yapısından da etkilendiğini bir diğer deyişle örgüte karşı duyulan olumsuz hislerin bireyin değer terazisinde ölçülerek şiddetinin belirlendiği düşünülmektedir. Sonuç olarak örgütsel sinizmin duyguya ayrılan boyutu; hürmetsizlik, öfke, tekdüzelik, tikslenme, itimatsızlık gibi bireyin içerisinde bulunduğu ve bulunmaktan utanç duyduğu örgüte karşı yönlendirdiği duyguları içermektedir (Brandes, 1997, 31; Dean vd., 1998, 346).

Bilişsel boyutta aktarıldığı gibi örgütsel sosyalleşmenin ve örgütsel sosyalleşmeye ait düzeylerin bireyin örgütsel sinizm seviyesine ve alt boyutlarına etki edeceği düşünülmektedir. Duyuşsal boyut kapsamında düşünüldüğünde sosyalleşme düzeylerinin yani; iş eğitimi, arkadaş desteği, örgütü anlama ve gelecek beklentilerinin karşılanabilmesinin, bireyin örgüte karşı duygusal ihtiyaçlarını gidermek açısından önemli olduğu ve duyuşsal sinizm boyutunun oluşturacağı nefret, kin, utanma gibi tutumları engelleyebileceği düşünülmektedir. Bu bağlamda araştırmaya ilişkin şu hipotezler belirlenmiştir:

H5: Örgütsel sosyalleşmenin iş eğitimi düzeyi ile örgütsel sinizmin duyuşsal boyutu arasında istatistiksel olarak anlamlı bir negatif ilişki vardır.

H6: Örgütsel sosyalleşmenin örgütü anlama düzeyi ile örgütsel sinizmin duyuşsal boyutu arasında istatistiksel olarak anlamlı bir negatif ilişki vardır.

H7: Örgütsel sosyalleşmenin çalışma arkadaşı desteği düzeyi ile örgütsel sinizmin duyuşsal boyutu arasında istatistiksel olarak anlamlı bir negatif ilişki vardır.

H8: Örgütsel sosyalleşmenin geleceğe dair beklenti düzeyi ile örgütsel sinizmin duyuşsal boyutu arasında istatistiksel olarak anlamlı bir negatif ilişki vardır.

2.2.3.3. Davranışsal Boyut

Örgütsel sinizmin son boyutu konumundaki davranışsal boyut, bilişsel ve duygusal boyutta edinilen ve hissedilen olumsuz duyguların davranışa döküldüğü evre olarak tanımlanabilir. Bu boyutta sinik tutumu benimseyen çalışanların örgüte karşı alaycı bir tavır takındıkları, değişime karşı daima karamsar bir düşünce yönelttikleri, şiddetli ve zarar verici eleştirel bir yapı içerisinde oldukları düşünülmektedir (Özgener vd, 2008, 56; Kutaniş ve Çetinel, 2010, 188).

İşgörenlerin olumsuz eylemlerini içeren davranışsal boyut, performansın doğrudan etkilendiği, kaytarmaların yönetim tarafından fark edilecek derecede uygulandığı hatta

işten çıkmalar ile sonuçlanabilen bir boyut olarak görülmektedir (Bommer, Rich ve Rubin, 2005, 736). Naus (2007) söz konusu davranışların örgütlere yönelik güvensizliğin kavramsallaştırılması için anahtar olarak varsaymıştır. Örgüt yöneticileri tarafından bilişsel ve duygusal boyutta fark edilemeyen sinik birey ile başa çıkmanın ve onu kontrol altında tutmanın zor olacağı düşünülmektedir. Davranışsal bir hor görme ile örgüte sürekli nefret dolu eleştiriler yönelten sinik birey, yalnızca kendi performansının yanı sıra içerisinde bulunduğu çalışma ortamının da düşünce yapılarını ve performanslarını doğrudan etkileyebilmektedir. Diğer iki boyutta olduğu gibi sinizmin davranışsal boyutunun da barındırdığı olumsuz tutumları engelleyebilmek amacıyla örgütsel sosyalleşme düzeylerinin ne denli uygulandığı önem arz etmekte olup, sosyalleşme eylemlerinin sinizmin bilişsel ve duygusal boyutundan başlayarak sinik yapıya karşın bir onarıcı etki yarattığı düşünülmektedir. Bu doğrultuda araştırmaya ilişkin şu hipotezler belirlenmiştir:

H₉: Örgütsel sosyalleşmenin iş eğitimi düzeyi ile örgütsel sinizmin davranışsal boyutu arasında istatistiksel olarak anlamlı bir negatif ilişki vardır.

H₁₀: Örgütsel sosyalleşmenin örgütü anlama düzeyi ile örgütsel sinizmin davranışsal boyutu arasında istatistiksel olarak anlamlı bir negatif ilişki vardır.

H₁₁: Örgütsel sosyalleşmenin çalışma arkadaşı desteği düzeyi ile örgütsel sinizmin davranışsal boyutu arasında istatistiksel olarak anlamlı bir negatif ilişki vardır.

H₁₂: Örgütsel sosyalleşmenin geleceğe dair beklenti düzeyi ile örgütsel sinizmin davranışsal boyutu arasında istatistiksel olarak anlamlı bir negatif ilişki vardır.

Örgütsel sinizmin boyutlarına genel olarak bakıldığında; bireyin örgütler üzerindeki güven arayışı ile başladığını, elde edilen veriler doğrultusunda yapay ve olumsuz duygular oluşturduğunu, bu süreçte örgüte olan bağlılık, özdeşleşme gibi duyguların tamamen pasif duruma getirilerek son evrede ise örgüte zarar verebilecek eylemler içerisine girdiğini söylemek mümkündür. Bu nedenle bilişsel tutum içerisindeki sinik yapıya müsait bireylerin tespit edilerek, daha aktif ve kontrollü bir sosyalleşme sürecine tabii tutulması, bireyin örgüt hakkındaki belirsizlikleri ortadan kaldırarak güçlü bir güven olgusunun inşa edilmesi, örgütsel sinizm yapısının ortadan kaldırılabilmesine ya da şiddetini azaltılabilmesine olanak sağlayacağı düşünülmektedir.

2.2.4. Örgütsel Sinizmin Türleri

Örgütsel sinizme kavramsallaştırma noktasında farklı düşüncelere sahip olan araştırmacılar tarafından çeşitli sınıflandırmalar getirildiğini söylemek mümkündür. Anderson (1996) örgütsel sinizmi “çalışan ve iş sinizmi” olarak iki tür olarak incelese de daha sonraki yıllarda konu üzerine yoğunlaşan Dean vd. (1998) tarafından gerçekleştirilen araştırmada örgütsel sinizm “benlik sinizmi, mesleki sinizm, işgören sinizmi, toplumsal sinizm, değişim sinizmi” olarak 5 farklı yaklaşım çerçevesinde sınıflandırılmaktadır.

Ajzen ve Fishbein (1977) tüm bu kavramsal sınıflandırmaları ayırt edebilmek için tutum ve davranışlara odaklanılması gerektiğini savunurken, Delken ise söz konusu tutum ve davranışların “eylem, hedef, bağlam ve zaman” boyutlarına sahip olduğunu ve farklı sinizm türlerinin bu unsurlardan en az birinde farklılık göstereceği düşüncesini savunmaktadır (Delken, 2004, 14).

Tablo 7’de örgütsel sinizm türleri, bağdaştırıldığı unsurlar kapsamında incelenmiştir.

Tablo 7. Örgütsel Sinizmin Türleri

Sinizmin Çeşitleri	Eylem	Hedef	Bağlam	Zaman
Benlik Sinizmi	Hoşnutsuzluk Öfke	İnsan Doğası		Tutarlı
Toplumsal Sinizm	Yabancılaşma Umutsuzluk	Kurumlar		Tutarsız
Mesleki Sinizm	Tarafsızlık Aşağılama	Müşteriler	Hizmet Örgütleri	Tutarsız
İşgören Sinizmi	Hoşnutsuzluk Hüsran	Her şey	Psikolojik Sözleşme İhlali	Tutarsız
Değişim Sinizmi	Hayal kırıklığı Karamsarlık	Değişim	Başarısız Değişim	Tutarsız

Kaynak: Delken, M., *Organizational Cynicism: A Study Among Call Centers*, Master Degree Thesis Department of Master of Economics, University of Maastricht -2004, 14

2.2.4.1. Benlik Sinizmi

İnsan diğer insanlarla etkileşimin bir ürünü olarak, doğumdan itibaren kişisel ve sosyal etkilerin dışında kalan bir benliğe sahiptir. Birey olma çabasına sahip insanın gerçek ve temel doğası konumunda olan benlik potansiyeli insan tarafından çoğu zaman fark edilmemektedir (Guntrip, 1961, 75-175). Bu açıdan ele alındığında benlik sinizmi kişiye doğuştan bahşedilmiş bir olumsuzluğu barındıran bir özellik olarak görülerek, istikrarlı bir yapıya sahip olduğu düşünülmektedir (Abraham, 2000, 271).

Benlik sinizmine sahip bireylerin genel olarak dünyanın etkileşimine karşı memnuniyetsiz, güvensiz, küçümseyici, bir yaklaşım içerisinde olduğu düşünülmektedir. Genele yayılmış bir sinizm olarak karşımıza çıkan benlik sinizmi çeşitli çalışmalarda da bu özelliği ile genel sinizm olarak tanımlanmaktadır (Tokgöz ve Yılmaz, 2008, 289; Görmen, 2012, 103). Ayrıca benlik sinizmi pato-psikolojik bir varyantı olarak kabul görürken, her nüfusun belirli bir kesiminde görülebileceği düşünülmektedir (Delken, 2004, 17).

Genel sinizmde incelediğimiz antik çağdaki ilk sinikler olarak bilinen Antishenes ve Diyojen'in de yoğun bir benlik sinizmine sahip olduğunu ancak bu sinizmin modern sinizmden farklı olarak daha az seviyede nefret içerdiğini söylemek yanlış sayılmayacaktır. Ancak antik çağdaki siniklerin benimsediği 'yeniye yönlendirme' eğiliminin, günümüzde şiddetli benlik sinizmine sahip bireylerin, ciddi boyutlara ulaşan güvensizlikleri neticesinde 'yeniyi engelleme' eğilimine dönüştüğünü söylemek mümkündür.

2.2.4.2. Toplumsal Sinizm

Leung vd (2002) toplumsal sinizm kavramını dünyaya ve insanlara ilişkin genelleştirilmiş olumsuz duyguların dışa vurumu olarak varsaymaktadır. Toplumsal kurumlara olan güvensizliğin yanı sıra, karamsar bir yaşam görüşü benimsemekte toplumsal sinizmin temel unsurunu oluşturmaktadır (Stavrova ve Ehlebracht, 2016, 117). Bir diğer bakış açısı ile toplumsal sinizm, bireylerin beklentilerini boşa çıkaran ülkelerine, ülkelerindeki kuruluşlara veya dahil oldukları örgütlere karşı yoğun güven yoksulluğu içerisinde olması durumu olarak tanımlanmaktadır (Kanter ve Mirvis, 1999, 59).

Toplumsal sinizm, sinizmin durumsal özelliklerinden biri olarak görülmekte olup bir diğer ayırt edici özelliği ise yalnızca inançları içeren ve sosyal olarak yönlendirilmiş genel bir inanç olarak görülmesidir (Quian, 2007, 36; Leung, Ip, 2010, 319). Davranışlarımızı kalıplara sokan ahlak, din, gelenek ve görenek gibi kurumların, çıkarlar doğrultusunda işlevsizleştirilmesi sonucunda, söz konusu inançların kaybolarak güvensizliğe sebep olacağı düşünülmektedir (Şentürk, 2011 721).

Bu bağlamda toplumsal sinizmi sinik bireylerin güven ölçütlerini toplumsal kuruluşlara yönelttiklerini, bunun sonucunda gözlemlenen çıktılara göre benimsedikleri negatif tutumlar olarak varsaymak mümkündür. Kişilik özellikleri ile toplumsal kuruluşun değerleri arasındaki farklılıklar toplumsal sinizmin şiddetini belirleyici bir etken olabilmektedir.

2.2.4.3. Mesleki Sinizm

Örgütler, istihdam ettikleri bireylerden kendi çıkarlarının yanında, özelde; örgütün, müşterilerinin, diğer çalışanların çıkarlarını, genelde ise; toplum ve devletin çıkarlarını gözetmelerini ve sorumluluklarını yerine getirmelerini beklemektedir (İşgüden ve Çabuk, 2006, 61). Mesleğe veya mesleki kariyere karşı benimsenen bağlılık, örgütsel amaçların ve işleyişin de kabul edilmesi anlamını taşıyabilmektedir (Şimşek ve Aslan, 2012, 420). Ancak bağlılık duygusunun aksine sinik tutumu benimseyen bireylerin örgüt ile birlikte toplumsal olarak da güven eksikliği duymasından dolayı bu fayda sağlama ve kabul etme düşüncelerini öteledikleri düşünülmektedir.

Mesleki sinizm, çalışanların işi bunaltıcı bir ortam olarak görmelerine, ödüllendirici bir yapının olmadığı düşüncesi ile boş vermişlik duygusunun benimsendiği ve doğrudan mensubu olduğu meslekle ilgili olgulara örgütsel sinizmini yönlendirdiği bir tür olarak kabul görmektedir (Anderrson, 1996, 1397).

Bireylerin örgüte karşı hissettikleri güvensizlikler doğrultusunda müşteriye karşı hizmetin yetersizliği, kaynak kıtlığı, yönetimsel ve işlevsel sorunların mesleki sinizmin ortaya çıkmasına sebep olduğu, kişilikleri ile örgütte ona biçilmiş olan rollerin belirsizliği veya rol çatışmasının ise mesleki sinizmi güçlendirdiği

düşünülmektedir. Ayrıca meslek sinizminin genellikle hizmet sektörü çalışanları tarafından benimsendiği gözlemlenmektedir (Naus, 2007, 13; Delken, 2004, 16).

2.2.4.4. İşgören Sinizmi

Örgütlerin entelektüel sermayesi konumundaki ve mal ve hizmetlerin üretilmesinde kilit rol oynayan “insan” bir diğer deyişle “işgören” işletmenin sahip olduğu en değerli varlıktır (Sabuncuoğlu ve Tokol, 1992, 67). Bir işgörenin, işletmeye, yönetim kademesine, ekip arkadaşlarına, çalışma ortamına ve işletme içerisindeki eylemlere karşı engel olma isteği, güvensizlik ve beklentilerini karşılayamama gibi duygularından oluşan negatif tutumlar işgören sinizminin yeni bir modelini oluşturmaktadır (Cartwright ve Holmes, 2006, 201). Başka bir deyişle işgörenler ile örgüt arasındaki güven ve itikat birliğinin, psikolojik sözleşme ihlalleri sonucu yıkılması ile işgören üzerinde oluşarak örgütün unsurlarına yönlendirilen olumsuz tutumlar, işgören sinizmini nitelemektedir (Helvacı, 2010, 393)

Örgütlerin yönetim tarzları, beşeri ilişkileri, doğru pozisyona doğru çalışanı yerleştirme yetisi, aktif eğitim stratejileri işgörenlerin örgüt ve çalışma ortamı hakkındaki fikirlerini doğrudan etkileyen faktörler olarak kabul görmektedir (Güler, 2015, 22). Bu etkenlerin eksikliği düşünüldüğünde, işgören sinizminin oluşmasında; vaad edilenden fazla uygulanan çalışma saatleri, çalışma ortamındaki düzensizlik ve şiddet, iş kolaylaştırma eğitimlerinin kalitesizliği, yanlış lider seçimleri, haksız veya ani bir şekilde gerçekleşen işten çıkarma eylemleri gibi çalışan psikolojisini doğrudan etkileyecek olumsuz tutumların payı büyüktür (Dean vd, 1998, 344; Cartwright vd., 2006, 201).

Sonuç olarak, örgüt-işgören ilişkisini barındıran örgütsel sinizm ile söz konusu tür arasında sinizmi yönlendiren ve sinizmden etkilenen taraflar açısından bakıldığında ciddi derecede bağdaşma olduğu düşünülmektedir. Örgütsel sinizm, kişinin karakteristik özellikleri üzerinden daha yoğun bir şekilde etkilenirken, işgören sinizmi, örgütler tarafından çalışan üzerinde oluşturulan negatif ihmaller, çalışma koşullarındaki kalitesizlik algısı doğrultusunda ortaya çıkan bir sinizm türü olarak karşımıza çıkmaktadır.

2.2.4.5. Örgütsel Değişimin Getirisi Olarak Sinizm

Devamlı olarak gelişen bir çevreye ayak uydurmak için örgütler tarafından bilinçli ve planlı bir şekilde oluşturulmaya çalışan değişim kültürü, çalışanların da alışkanlıklarını etkilemesinden dolayı direnç ile karşılaşabilmektedir (Tunçer, 2013, 376). Örgütlerin sürdürebilmek sağlayabilmek amacı ile emek ve çaba harcayarak uyguladıkları veya uygulamayı planladıkları değişimlere karamsar bir bakış açısı ile yaklaşarak söz konusu direnci artıran işgörenlerin sinik yapılarını değişime karşı yönlendirmeleri değişim sinizmi olarak kabul görmektedir (Wanous vd., 1994, 269).

Reichers vd, (1997) örgüt bünyesindeki sinik işgörenlerin, değişime karşı ret edici bir tavır içerisinde bulunmaları, başarısızlık ya da sınırlı sayıda başarıya neden olmakla birlikte sinik tutumları ise geliştirebileceğini düşünmektedir. Ayrıca değişim sinizminin karakteristik özelliklerden çok öğrenilmiş bir tepki olduğu savunulmaktadır (Sezgin,Tolay ve Sürgevil, 2016, 433).

2.2.5. Örgütsel Sinizm Kuramları

Örgütsel sinizmin kuramsal tabanını; “beklenti, atfetme, tutum, sosyal değişim, sosyal güdülenme, duygusal olaylar” kuramları oluşturmaktadır. Söz konusu kuramlar Tablo 8’de genel odak noktaları ile kısaca ele alınmış olup, aşağıda başlıklar halinde örgütsel sinizm ile ilişkileri incelenecektir.

Tablo 8. Örgütsel Sinizm Kuram-Odak İlişkisi

KURAMLAR	ODAK NOKTALARI
Beklenti Kuramı	İşgörenlerden beklenen çaba ile elde edilen sonuçların kıyaslanmasına odaklanmaktadır.
Atfetme Kuramı	İnsanların davranışlarının altında yatan nedenlere odaklanmaktadır.
Tutum Kuramı	Sinizmle ilgili davranışların kalıplaştırılmasına odaklanmaktadır.
Sosyal Değişim Kuramı	İnsan ilişkileri ve iletişime odaklanmaktadır.
Sosyal Güdülenme Kuramı	Sinizm içeren olayların işgörenler gözünden yorumlanmasına odaklanmaktadır.
Duygusal Olaylar Kuramı	Yaşanan olayların duygusal etkilerine odaklanmaktadır.

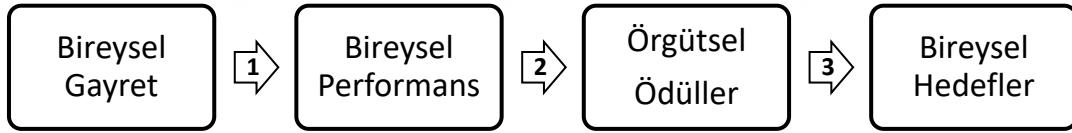
2.2.5.1. Beklenti Kuramı

Beklenti kuramını literatüre kazandıran ilk isim Yale Üniversitesi'nden Victor Vroom (1964) olarak kabul görmekte olup, kuram ile ilgili tercüme edilen ilk tanım aşağıdaki gibi aktarılmıştır (Montana, 2008; akt: Seker, 2014, 15)

“Bu teori, organizasyonların ihtiyaçlarını açıklamak için ödül ile performans arasında doğrudan bir ilişki kurmaktadır ve ödüllerin muhatapları tarafından ne kadar istendiği ile doğru orantılı olarak ödüllerin etkisini belirlemektedir.”

İşgörenlerin olumlu bir performans değerlendirme sistemi içerisinde olduklarını bilmeleri, bir diğer deyişle; hak edilebilir bir prim, ücret artışı, terfi gibi kişisel doyum sağlayabilen ödüller işgörenlerin yüksek seviyede gayret göstermelerini sağlayacak unsurlar olarak kabul görmektedir (Robbins ve Judge; çev. Erdem, 2013, 226).

Şekil 7. Beklenti Kuramı Modeli



Kaynak: ROBBİNS, S., P. & JUDGE A. T., Organizational Behavior (14. Baskı) Akt. ERDEM İ., Örgütsel Davranış, Nobel Yayınları, Ankara 2013. S. 226

Robbins vd. (2013, 226) Şekil 6'daki değişkenleri birbirine bağlayan ilişkileri ortaya aşağıdaki gibi ortaya koymaktadır.

1. *Gayret – performans ilişkisi:* Çalışan gayreti ile ortaya konulan performans arasındaki ilişkiyi çalışan kendi algısı ile değerlendirmektedir.
2. *Performans – ödül ilişkisi:* İşgören göstermiş olduğu çabanın ödüllendirme sistemi ile arzu edilen ödülün sağlanması gerektiğine inanmaktadır.

3. *Ödül – kişisel hedefler ilişkisi:* Örgütün çaba karşılığında sunduğu ödüllerin doyurucu çekicilikte ve ihtiyacı karşılayabilir nitelikte olması gerektiği düşünülmektedir.

Beklenti kuramı, işgörenin bireysel beklentileri eşiğinde, dışsal faktörleri göz önünde buldurması, kişisel çıkarı barındırması, gelecek değişimlere karşı karamsar bir bakış açısına sahip olması sinizm ile benzeşmesi durumundan dolayı kuramsal olarak bir ilişkilendirilmeye olanak tanımaktadır (James, 2005, 11; Brandes, vd, 1999, 7; Kalağan, 2009; 50)

2.2.5.2. Atfetme Kuramı

Son yıllarda sosyal psikolojisi araştırmaları sıklıkla günlük yaşamda bireylerin davranışlarına neden olan unsurlar üzerinde durmakta olup, atfetme teorisi nedensel algılamayı araştırmayı amaçlayan bir terim olarak tanımlanmaktadır (Bar-tal, 1978, 259).

Atfetme kuramı Weiner'in sosyal güdüleme kuramı (1985) ile açıklanmaya çalışan ve örgütsel sinizmin durumsal boyutları üzerinde duran bir kuram olarak belirtilmekte olup, olumsuz olaylardan sonra algılara dayalı bir nedensel atıflarda bulunmak, bir diğer deyiş ile başarısızlığı başkasına yükleme olarak görülmektedir (Kalağan, 2009, 51; Chen, 2009, 181).

Örgütsel sinizmde ortaya konulan suçlama duygusu, atfetme kuramı ile ilişkilendirilmektedir. Gerçekleşen olayları örgüte ya da başka bir bireye karşı atfetme bir nevi sinik bireyin kendi kusursuzluğunu bozmak istemeyişinden kaynaklanmaktadır. Genel olarak bu kuramda bireyin örgütü suçladığı fikri göz önünde iken, atfetme kuramı içerisine girmeyen yani olayları birine mal etmek yerine gerçekçi davranmak sinik birey oluşumunun önüne geçebilecektir (Eaton, 2000, 18-19).

2.2.5.3. Tutum Kuramı

Baron ve Bryne (1984) tutumu belirli kişilere, fikirlere, nesnelere veya gruplara yönelik duygu, inanç ve davranış eğilimlerinden meydana gelen kısmen kalıcı tepki

türü olarak tanımlamaktadır. Ayrıca Ajzen ve Fishbein (1977) tutumların kişinin dünyasının bir başka yönü olarak nitelendirirken, fiziksel nesne, davranış veya politika gibi unsurlara göre şekil aldığını belirtmektedir (Jain, 2014, 2).

Örgütsel sinizm tanımları oraya konulurken dahi tutum kavramı ekseninde oluştuğu ve olumsuz bir tutum olarak belirtildiğini söylemek mümkündür. Bu bağlamda örgütsel sinizmi bir tutum olarak kavramsallaştırmanın, bir kişilik özelliği olarak kavramsallaştırmaktan daha basit ve değiştirilebilir bir durum olduğu anlamına geldiği belirtilmektedir (Thompson vd, 2000, 3). Söz konusu tutum boyutlarının, örgütsel sinizmi etkileyerek ve kavramsallaştırmaya olanak sağlamaktadır (James, 2005, 12).

Sonuç olarak, tutum kuramını oluşturan bilişsel, duygusal ve davranışsal unsurlar örgütsel sinizmin boyutları olarak ele alınacak kadar içselleştirilmiş bir durum söz konusudur. Bu nedenle örgütsel sinizmi bir tutum olarak değerlendirmek hem bütünlük hem de anlaşılabilirlik açısından değer teşkil etmektedir.

2.2.5.4. Duygusal Olaylar Kuramı

Duygusal olaylar kuramı, bireylerin geçmiş dönemlerinde yaşadıkları duygusal deneyimlerin devamlılığını sürdürerek, bugününe etki etmesi düşüncesini niteleyen ve bunun sebeplerini-sonuçlarını inceleyen bir kuram olarak kabul görmektedir (Weis, Crapanzano, 1996, 45).

Örgütsel sinizmin duygusal boyutuna dokunan bu kuram, bireylerin geçmiş çalışma ortamlarında yaşadıkları sorunlar ile sinik bir yapı içerisinde yeni örgüte negatif duygularını yansıttığı düşüncesi ile özdeşleşmektedir. Bu bağlamda, örgüt içerisinde gelişen olayların, olumlu veya olumsuz bir şekilde birey üzerinde duygusal bir etki yarattığı düşünülmektedir (Brown ve Cregan, 2008, 669).

2.2.5.5. Sosyal Değişim Kuramı

Blau (1964) tarafından geliştirilen sosyal değişim kuramı, işyerindeki ilişkilerin davranışsal olarak incelenmesine olanak tanıyan, ayrıca işverenlerin “çalışanlarına özen gösterdiği” zaman ortaya çıkan, güçlü ve adil ilişkilere odaklanan

en etkili kavramsal paradigmalardan birisi olarak kabul görmektedir (Cropamzano ve Mtichell, 2005, 874-882). Blau'ya göre söz konusu kuram, bireylerin hayatta kalma, kabul görme mücadelesi verirken başka insanlar ile etkileşim içerisinde olmaları gerektiğini, bu etkileşimin ise güçlü ve bağdaşmış bir iletişim ile mümkün olacağını savunmaktadır (Mimaroğlu, 2008, 33).

İletişim temelli olan sosyal değişim kuramı, güven olgusu üzerine inşa edilmiş, karşılığında para yerine; aidiyet, karşılıklı destek ve ilişkisel bir doyum esasına dayanan bir kuram olarak görülmektedir (Homans, 1961, 34; Karacaoğlu, 2014, 23). Sosyalleşme temeline de dokunan sosyal değişim kuramı, bireyin örgüte girdikten sonra kuracağı ilişkisel ağı, güçlü bir iletişim ile birleştirilerek birlik ve uyum kazanımda etkili olacaktır.

Johnson ve O'Leary-Kelly (2003) örgütsel sinizmin değişim kuramı ile zıt yönlü bir ilişki olduğunu ortaya koyarken, örgütsel sinizm benimseyen bireylerin bu değişim kuramının gerekliliklerini ihlal ettiklerini savunmaktadır (Kalağan, 2009, 52).

2.2.5.6. Sosyal Güdüleme Kuramı

Güdüleme terimi 1880'lerin başından beri, iradenin daha biçimsiz bir konsepti olarak felsefeciler ve sosyal kuramcılar tarafından insan davranışlarının özelliklerini tartışılırken kullanılmaktadır. Öyle ki Darwin (1872), Freud (1915/1957), McDougall (1908) gibi düşünürlerin hepsi, çalışmalarında içgüdüsel veya doğuştan gelen güdüsel güçleri tüm yönlendirilmiş davranışların birincil taşıyıcısı olarak görmektedir (Forgas, Williams ve Laham, 2005, 2).

Bu denli uzun bir geçmişe sahip kavram 1985 yılında Weiner tarafından kuram olarak geliştirilmiştir. Sosyal güdüleme kuramı, örgütsel sinizme sebebiyet veren olayların yerine esasen çalışanların söz konusu sinik davranışları ve gerçekleşen eylemleri nasıl yorumladığını, yorumların ise örgütsel sinizm üzerinde oluşturduğu etkiyi incelemeyi amaçlamaktadır (Eaton, 2000, 12). Sinik bireylerin kendi çıkarları doğrultusunda güdülendiği düşünüldüğünde, neden bu şekilde olduğunu bir başka çalışana yorumlatmak, hem ortadaki yanlışa çalışanlar gözünden bir bakış açısı geliştirmek, hem de tarafsız bir gözle geleceğe yönelik beklentileri ortaya koymak açısından önem arz etmektedir.

Weiner'e ait sosyal güdüleme kuramının kontrol edilebilirlik, konum ve istikrar olmak üzere üç temel faktör üzerine kurulu olduğu savunulmaktadır (Eaton, 2000, 13-14).

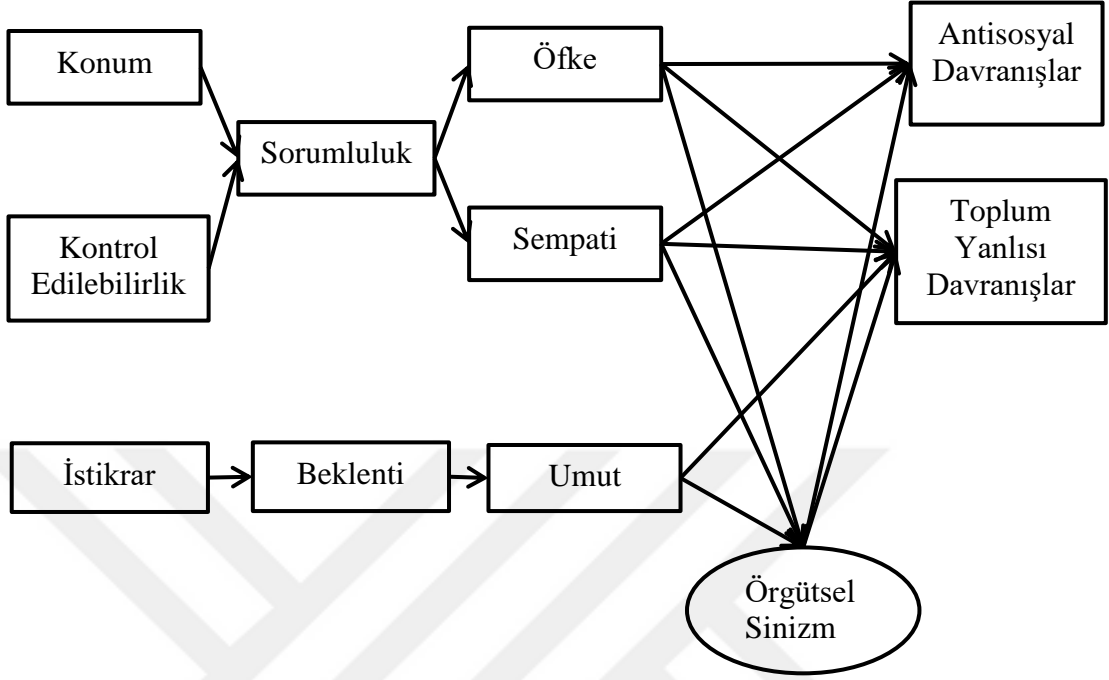
Konum: sinik davranışlara sebebiyet veren unsurlar içsel ve dışsal faktörler olarak ele alınmaktadır. Örgüt içinde gerçekleşmiş ve doğrudan örgüte mal edilen bireyi sinizme iten faktörler içsel olarak nitelendirilirken, örgüt dışında oluşan yani çevresel-kontrol edilemez unsurların sinik bireye etkisi dışsal konum olarak nitelendirilmektedir.

Kontrol Edilebilirlik: İçsel ve dışsal faktörlerin, örgütlere ne denli etki ettiği ile ilgilidir. Örgüt içsel faktörler nedeniyle işgöreni zarara uğratabilecek veya hayal kırıklığı yaratacak eylemlerde bulunursa, sinizm eğilimli birey bunun tamamen örgütten kaynaklandığını düşünerek sinizm oranını artıracaktır. Ancak örgütün dışsal faktörler nedeniyle ona beklenmeyen davranışları sergilemek zorunda kaldığı durum birey tarafından kabul görürse, bu durumu örgütün kontrol edemeyeceği durum olarak algılayarak daha az tepki göstereceği düşünülmektedir.

İstikrar: Dışsal veya içsel, kontrollü veya kontrolsüz bir şekilde gerçekleşen olayların, zaman içerisinde tekrar etmesi birey zihninde olumlu veya olumsuz olmak üzere çift yönlü bir istikrar düşüncesi oluşturmaktadır. Örgütün sağladığı düşünülen söz konusu istikrar düşüncesi birey bilişine, duygusuna ve davranışına doğrudan etki etmektedir.

Yukarıdaki bahsi geçen motivasyon kuramının oluşumunda büyük önem arz eden ve Weiner (1985) tarafından oluşturulan sosyal motivasyon modeli, Eaton'un çalışmasında örgütsel sinizm ile bağdaştırılarak, aralarındaki ilişki ve faktörel etkileri ortaya koymak amacıyla Şekil 7. de yer alan model oluşturulmuştur.

Şekil 8. Weigner (1985) Sosyal Güdülenme Kuramı Rehberliğinde Oluşturulan Örgütsel Sinizm Modeli



Kaynak: EATON, J.A., "A Social Motivation Approach to Organizational Cynicism" (Dissertation of Master of Arts), Faculty of Graduate Studies, York University, Toronto, 2000, s.20.

Sonuç olarak örgütsel sinizm, yıllar içerisinde oluşturulan yukarıda belirtilen kuramlar eşiğinde gelişen bir kavram olarak görülmekte ve soruna ilişkin bilgiler yıllar içerisinde belirli ilkeler doğrultusunda açıklanmaya çalışılmıştır.

2.3. ÖRGÜTSEL SİNİZMİ OLUŞTURAN ve ETKİLEYEN FAKTÖRLER

Örgütsel sinizm örgüt ve birey olmak üzere çift yönlü olarak kabul görmektedir. Dolayısıyla örgütsel sinizmin oluşmasını etkileyen faktörler de örgüt ve birey tabanlı olarak değişkenlik gösterebilmektedir. Bireyin değer ve kültürleri ile örgütün sahip olduğu ilke ve değerler farklılık göstereceği gibi sinizmin oluşmasındaki etkenlerin de literatürde örgütsel ve kişisel faktörler olarak ikiye ayrıldığı gözlemlenmektedir.

2.3.1. Örgütsel Sinizmi Oluşturan Bireysel Faktörler

Literatürde örgütsel sinizm ile bireysel özelliklerin ilişkisine dair araştırmaların kısıtlı olduğu gözlemlenmiştir (Cartwright ve Holmes, 2006, 200). Yaş, cinsiyet, gelir düzeyi, medeni durum, eğitim durumu, hizmet süresi gibi demografik özellikler kısmı olarak örgütsel sinizmi etkileyen bireysel faktörler olarak kabul görmektedir (Mirvis ve Kanter, 1991, Delken, 2004; Tokgöz ve Yılmaz, 2008; James, 2005). Bireylerin sahip olduğu beklentilerin ve demografik özelliklerin özgün olması bireysel faktörlerin örgütsel sinizme olan etkisinin de değişkenlik göstermesine sebep olmaktadır. Literatürdeki çalışmalarda bahsi geçen bireysel faktörlerin genel olarak aracı parametre olarak kullanıldığını belirtmek mümkündür (Boyalı, 2011, 26).

2.3.1.1. Yaş

Doğuştan bu yana geçen zaman dilimleri insanın fizyolojik özellikleri ile birlikte kişisel özelliklerinin, arzu ve değerlerinin de gelişmesine, değişmesine sebep olmaktadır. Dolayısı ile insanın içerisinde bulunduğu yaş, istek, tepki gibi birçok tutumuna doğrudan etki edebilmektedir. Çalışma hayatının içerisine atıldıktan sonra da yaşın etkisinin devam ettiğini söylemek mümkündür.

Birey örgüt içerisine katıldığında içinde bulunduğu yaş diliminin beklentileri ile örgüt içerisinde karşılaştıklarını kıyaslamaktadır. Ve yine yaşın vermiş olduğu duygu ve tutumlar ile tepkiler gösterebilmektedir. Özellikle genç yaştaki bireyler için beklentilerine ve niteliklerine uygun, iletişimin etkin olduğu iş ve iş ortamının önem arz ettiği düşünülmektedir (Çakır, 2001, 107). Bu bağlamda örgüt tarafından, genç yaştaki bireylerin beklentilerinin karşılanamaması, olumsuz tepki ile karşılaşılmasına hatta örgütsel sinizmin oluşmasına sebep olabilmektedir.

Mirvis ve Kanter (1991) tarafından gerçekleştirilen çalışmada 18-25 yaş aralığındaki işgörenlerin 55 yaş ve üzerindeki işgörelere kıyasla daha sinik bir yapıya sahip olduğu sonucunu aktararak örgütsel sinizm ile yaş arasındaki ilişki ortaya konulmuştur. Yaş ile örgütsel sinizm arasında negatif bir ilişkinin olduğu belirtilen ve Johnson (2007) tarafından da desteklenen bir görüştür. Genç yaştaki çalışanların

sinizm düzeylerinin yüksek olması ise beklentilerin, hedeflerin yüksek olması ve genellikle parasal ve mali boyutta başarı ve beklenti içerisinde olmalarına dayandığı düşünülmektedir (Kalağan, 2009, 68). Karşıt bir görüş olarak örgütsel sinizm ile yaşın arasında anlamlı bir ilişkinin olmaması da alan yazındaki çalışmaların sonuçları olarak karşılaşılmaktadır (Anderson ve Bateman, 1997; Gönen ve Öztürk, 2008; Erdost vd, 2007, Güzeller ve Kalağan, 2008).

2.3.1.2. Cinsiyet

Kadın ve erkek üzerinde toplum tarafından inşa edilen kültürel yapı, cinsiyetlere göre rol, yeterlilik ve beklentilerin sosyalleşmesinden kaynaklanan farklılaşmalara neden olmaktadır. Çalışma hayatında ise cinsiyet odaklı farklı iş davranışlarının sergilendiği düşünülmektedir (Çakır, 2011, 108). Yaratılıştan gelen cinsiyetler arası fizyolojik ve psikolojik farklılıkların iş yaşamına ilişkin beklentiler ve arzuların da değişkenlik göstermesi mümkündür. Öyle ki kadın çalışanların iş yaşamına karşı beklentileri geniş anlamda ilişki bazlı iken erkek çalışanlarda ise başarı daha ön planda görülmektedir (Lambert, 1991, 342). Cinsiyet ile örgütsel sinizm arasındaki ilişki de farklı araştırmacılar tarafından farklı bulgularla açıklanmaktadır Cinsiyet ve örgütsel sinizm arasında herhangi bir ilişki olmadığı (Anderson ve Bateman, 1997; Gönen ve Öztürk, 2008; Erdost vd, 2007, Güzeller ve Kalağan, 2008, James, 2005) gibi birçok çalışma tarafından savunulan bir bulgudur. Fakat Mirvis ve Kanter (1991) erkek işgörenlerin kadın işgörelere göre daha sinik bir yapıya sahip oldukları, Lobnika ve Pagon (2004) kadın işgörenlerin erkeklere oranla daha sinik bir yapıya sahip olduklarını savunmaktadırlar. Özellikle kadın çalışanların sinik yapıya sahip olmalarının ezilme ve sömürülme seviyesinin yüksek olması durumuyla ilişkilendirilmektedir (Kalağan, 2009, 68).

2.3.1.3. Eğitim Durumu

Eğitim durumu sosyo-kültürel olarak bireylerin davranışlarını etkileyebilen bir faktör olarak kabul görmekte, çalışma hayatına bakışı ise değişen beklentiler doğrultusunda etkileyen bir faktör olarak görülmektedir (Boyalı, 2011, 27). Alan yazında yer alan çalışmalar incelendiğinde ise genel olarak eğitim durumunun örgütsel sinizmi de etkilediği ve iki unsur arasında anlamlı pozitif bağ olduğu gözlemlenebilir. Bir başka deyişle eğitim durumu yükseldikçe sinik yapının artacağı görüşü bazı

araştırmacılar tarafından reddedilse de (Anderson ve Batemen, 1997, James 2008) başka çalışmalarda kabul gormüş bir sonuçtur (Tokgöz ve Yılmaz, 2008, Güzeller ve Kalağan, 2008). Buna karşın Mirvis ve Kanter (1991) ise daha düşük eğitim düzeyindeki iřđörenlerin daha sinik bir yapıya sahip olduğunu savunmaktadır.

2.3.1.4. Medeni Durum

Bireyin başka bir bireyle olan sürekli ilişkisi, beraberinde karakter yapılarının, beklentilerin ve ihtiyaçların değişmesine sebep olabileceği düşünölmektedir. Bu açıdan bakıldığında evli olan bireylerin beklentilerinin daha fazla olması ve bu beklentilerin örgüt tarafından karşılanma seviyesine göre örgütsel sinizmi etkiyeceği düşünölse de Delken (2004)'in çalışmasında bekar iřđörenlerin sinizm seviyesinin daha yüksek olduğu, Mirvis ve Kanter (1991)'in çalışmasında ise boşanmış iřđörenlerin sinizm seviyelerinin daha yüksek olduğu düşünölmektedir. Bu bağlamda örgütsel sinizm ile medeni durum arasında bir ilişkinin olduğu aksi çalışmalar olmasına rağmen daha yaygın kabul edilen bir sonuç olarak karşımıza çıkmaktadır.

2.3.1.5. Gelir

Bireysel beklentilerin içerisinde kuşkusuz, maddi güç yani gelir gelmektedir. Birey tarafından kendisine tahsis edilmesi beklenen gelir ile örgüt tarafından sağlanan bütçe, kişisel çıkarlar doğrultusunda farklılık gösterebilmektedir. Bu farklılık bir hayal kırıklığı ile birlikte örgütsel sinizme neden olabileceği gibi, Fero (2005) ve Mirvis ve Kanter (1991) alışmalarında bireyin elde ettiği gelir ile de örgüt sinizm arasında bir ilişki olduğu, gelir düzeyi düşük iřđörenlerin sinizm düzeyinin daha yüksek olduğu sonucuna varılmıştır. Ayrıca sabit maaş ile çalışanlar örgütsel sinizme karşı daha duyarlı olduğunu belirtilmektedir (Delken, 2004, 22).

2.3.1.6. Hizmet Süresi ve Hiyerarşi

Bireyin örgüt içerisinde, örgüt amaçlarını gerçekleştirmek için geçirdiği süre hizmet süresi olarak nitelendirilmektedir. İřđörenlerin örgüt içerisindeki hizmet süresi ile örgütsel sinizm arasında anlamlı bir ilişki saptanmıştır. Ancak James (2005)

tarafından ilişkinin düzeyi düşük olarak belirtilmiştir. Lobnika ve Pagon (2004) tarafından ise aynı konumda çalışan işgörenlerden uzun mesleki hizmet süresine sahip olan bireylerin, daha kısa hizmet süresine sahip bireylere göre daha yüksek bir sinizm seviyesi olduğu düşüncesi savunulmaktadır. Örgütlerin içerisindeki hiyerarşik yapının da örgütsel sinizmi etkileyen bir faktör olduğu kabul görmektedir. Mirvis ve Kanter'in (1989) çalışmasında ise hiyerarşik olarak daha yukarda olan işgörenin daha aşağıda olanlara göre daha az sinik yapıya eğilimli olduğu yani daha fazla sorumluluğun daha az örgütsel sinizm oluşturacağı düşünülmektedir (Kalağan, 2009, 70).

2.3.2. Örgütsel Sinizmi Oluşturan Örgütsel Faktörler

Örgütsel sinizmin taraflarından bir diğeri olan örgüt, birey üzerinde sinik bir yapının oluşmasına etki edecek eylem ve faaliyetlerde bulunabilmektedir. Bu nedenle örgütsel sinizmin ortaya çıkmasında etkin rol oynayan örgüt tabanlı faktörlerde mevcuttur. Örgüt içerisinde şeffaf ve adil bir yapının seviyesi diğeri bir deyişle örgütsel adalet, bireye seçme aşamasında vaat edilen, beklentilerini karşılamak için gerçekleştirilen psikolojik sözleşme ve örgütün başlı başına politikası, alan yazındaki pek çok araştırma tarafından örgütsel sinizmin oluşmasını etkileyen örgütsel faktörler olarak kabul görmektedir (Cartwright ve Holmes, 2006, Eaton, 2000, James, 2005, Özgener vd., 2008; Anderson, 1996; Chiaburu vd, 2013).

Alan yazın incelendiğinde pek fazla karşılaşılmayan, örgüt birey arasındaki uyumu nitelendiren ve bu çalışmanın da amacını doğrudan etkileyen örgütsel sosyalleşme sürecinin, örgütsel sinizmi etkileyen örgüt tabanlı faktörler arasında incelenmesi gerektiği düşünülmektedir.

2.3.2.1. Örgütsel Adalet

Örgüt içerisinde gerçekleşen faaliyetlerden elde edilen faydalı ve olumlu çıktıların bireyler-gruplar arası adil bir şekilde pay edilmesi, örgütün çalışanlar üzerine yönlendirdiği davranışların eşitliği örgütsel adalet olgunu etkileyen unsurlardır (İşcan ve Sayın, 2010, 196). Örgütsel adalet, kaynakların kişilere eşit bir şekilde paylaşılmasını niteleyen *dağıtım adaleti*, elde edilen kazanımların belirlenmesinde kullanılan yöntemleri ifade eden *işlem adaleti* ve kişiler arası ilişkilerin, iletişimlerin

eşit yönlendirilmesini niteleyen *adil etkileşim* olmak üzere 3 boyuttan oluşmaktadır (Cohen, 1987, 20; Cropanzano ve Folger, 1991, 134; Bies, 2001, 93).

Örgüt çalışanlarının söz konusu 3 boyutta adil olmayan davranışlar sezmesi ya da örgütün bilinçli bir şekilde kayırmacı davranışlar sergilemesi örgütsel sinizmin oluşmasında etken bir rol oynayacaktır. Güven olgusunun azalması, ilişkisel bağların zedelenmesine ve örgütsel sinizmin ortaya çıkmasına sebep olmaktadır. Bir diğer deyiş ile örgüt yöneticilerinin adaletsiz tavırları çalışanların örgüte karşı olumsuz tepki yönlendirmesi ile sonuçlanacaktır (Kalağan, 2009, 71).

Boomer vd, (2005) ve James (2005) tarafından gerçekleştirilen çalışmalarda örgüt içerisindeki adalet algısının azaldıkça, örgüt çalışanların sinik bir yapıya bürünme durumlarının arttığını, dolayısıyla örgütsel sinizm seviyelerinin yükseldiği gözlemlenmiş ve aktarılmıştır. Özdevecioğlu (2003) ve Kutanis ve Çetinel (2010)'in gerçekleştirmiş olduğu çalışmalarda ise destekleyici olarak örgüt içi adaletsizliğin saldırgan ve sinik tutumları artırdığı sonucuna ulaşılmaktadır.

2.3.2.2. Psikolojik Sözleşme İhlali

Rousseau (1990) psikolojik sözleşmeyi örgüt ile çalışan arasında gerçekleşen, pek çoğu yazılı olmayan, karşılıklı beklentilerin giderilmesi ihtiyacı ile oluşan inanç ve algılama olarak tanımlamaktadır. Tarafların birbirini teşvik etmek için oluşturduğu, genellikle sözlü olarak vadin ve inanın gerçekleştiği psikolojik sözleşme genellikle; zorlu çalışma şartlarına uyum, eğitimi kabul etme, ödeme şartları, büyüme ve ilerleme sözü, terfi olanakları gibi konular üzerinde gerçekleşen anlaşmalar olarak nitelendirilmektedir (Robinson ve Rousseau, 1994, 245-246).

Yazılı metinlere dayanmasa dahi örgüt birey arasında gerçekleşmiş psikolojik sözleşmeler takibinin gerçekleştirildiği ve uygulanma derecesine göre eylemlerin yönlendirildiği bir süreç olarak kabul edilebilir. Özellikle örgütün entelektüel bir sermaye olarak gördüğü insan kaynağı beklentilerini karşılamak için kendisine verilen sözlerin ne derecede yerine getirildiğine büyük önem vermektedir. Buna karşın işgörenin örgüte karşı gerçekleştirmeyi kabul ettiği örgütsel amaçların faydasını güden davranışların takibi de örgüt yöneticileri tarafından gerçekleştirilmektedir.

Psikolojik sözleşmenin yükümlülüklerinin yerine getirilmemesi yani ihlal edilmesi durumunda anlaşma taraflarının negatif yaptırımlara başvurması kaçınılmaz olacaktır. Psikolojik sözleşmenin ihlal edilmesi durumunda duygusal bir tepki olarak örgütsel sinizmin oluşması kuvvetle muhtemel görülmektedir (Johnson ve O’Leary-Kelly, 2003; 639, James, 2005, 26). Hayal kırıklığı ve güven kaybına sebebiyet veren psikolojik sözleşme ihlali örgüt içerisindeki sinik yapının artmasındaki en büyük etkenlerden biri varsayılmaktadır (Özgener, 2008, 57).

2.3.2.3. Örgütsel Politika

Örgütsel politika, örgütlerdeki bireylerin ya da grupların kendileri için olumlu çıktılar elde edebilmek amacıyla gerçekleştirdiği, örgütlerdeki karar mekanizmasını etkileyen ve örgüt tarafından tasdik edilmeyen faaliyetler olarak tanımlanmaktadır (Erdoğan, 1997, 27; Altıntaş, 2007, 153). Örgütlerde gerçekleştirilen bir davranışın doğru olup olmadığı örgütsel politikalar incelenerek belirlenmektedir.

Vigoda ve Cohen’e (2002) göre çalışanlar, örgütsel politikanın gerektirdiği davranışları ahlak dışı, çıkar gözeten ve dürüstlükten yoksun davranışlar olarak algılamaktadır (Başar ve Varoğlu, 2016, 753). Bu algıların oluşmasını sağlayan örgütsel politika, negatif tutum olarak yönlendirilen örgütsel sinizmin oluşmasına etken bir faktör olarak kabul görmektedir (James, 2005, 36). Örgütsel sinizm ile örgütsel politika algısının, bireysel çıkarları gözeten ve güvensizlik yaratıcı davranışları içeren özellikleri iki kavramın benzerlikleri olarak görülmekte ve kavramlar arası ilişkinin artmasına sebebiyet vermektedir (Kalağan, 2009, 74).

2.3.2.4. Örgütsel Sosyalleşme Eksikliği

Belirsizlikleri ortadan kaldırarak örgüt-birey arasında şeffaf bir yapının oluşmasını sağlayan, bireye örgüt değerleri, örgüt içerisindeki rolü gibi işi kolaylaştırıcı özelliklerin ve bilgilerin aktarıldığı örgütsel sosyalleşme iki yönlü, önemli bir süreçtir. Örgütsel sosyalleşme kavramına çalışmanın birinci bölümünde detaylı bir şekilde değinilmiş olup, örgütsel sinizmin engellenmesinde önemli bir faktör olarak görülmesi gerektiği düşünülmektedir.

Çalışanların örgütlere karşı olan sorumluluklarını ve örgüt içerisinde gerçekleştirilmesi gereken görevlerin, örgüt ilkelerinin, işleyişin, çalışma ortamının, çalışma gruplarının kısacası örgüte dair tüm etkenlerin örgütsel sosyalleşme sürecinde bireye eksik aktarılması yahut hiç aktarılmaması örgütsel sinizmin oluşmasına neden olabilmektedir. Sosyalleşme sürecinde belirsizliklerin ortadan kaldırılması, güven olgusunun oluşmasına, çalışanların duygusal olarak doyum sağlamasına olanak tanımaktadır. Bu faydaları gözetmeksizin uygulanabilecek yanlış bir sosyalleşme süreci ya da sosyalleşme olgusunun tamamen yok sayılması bireyin örgüt hakkındaki soru işaretlerinin devam etmesine, örgüt ilkelerini, amaçlarını hatta örgüt içerisindeki rolünü kendi değerleri doğrultusunda yorumlamasına, bireysel sonuçlar çıkarmasına neden olacağı düşünülmektedir. Bu bağlamda örgütsel sosyalleşme eksikliği, örgütsel sinizmi oluşturan örgüt taraflı faktörlerden biri olarak varsayılmalı ve incelenmelidir.

2.4. ÖRGÜTSEL SINİZMİN SONUÇLARI

Örgütsel sinizm bireyi ve örgütü etkileyen bir tutum olduğundan dolayı örgütsel sinizmin etkileri ve sebep olacağı sonuçlar da birey-örgüt taraflı olarak farklılıklar göstermekte olup iki yönlü olarak incelenmektedir.

2.4.1. Bireysel Açıdan Örgütsel Sinizmin Sonuçları

Örgüte karşı olumsuz tutum gösteren taraf birey olarak kabul edilse bile bireyi de negatif yönlü etkileyen, birey tabanlı ve örgüt tabanlı faktörlerden oluşan nedenler mevcuttur. Söz konusu nedenlerden doğan örgütsel sinizm, bireyi fizyolojik, psikolojik ve davranışsal olarak etkileyerek sinik yapının zedeleyici etkilerini göstermektedir.

2.4.1.1. Örgütsel Sinizmin Psikolojik ve Fizyolojik Sonuçları

Kişiler arası yapısal farklılıklar, bireyin özsel ve toplumsal olarak seçim farklılıkları yaratmasını yani kültürel değerler ortaya koymasına olanak tanımaktadır (Maslow, 2001, 161). Bahsi geçen farklılıklar bireylerin beklentilerinin değişmesine ve bu beklentilerin karşılanması ihtiyacına sebep olmaktadır. Örgütsel açıdan bir

beklenti içerisinde giren birey, beklentilerinin karşılanmaması durumunda her ne kadar örgütsel sinizme başvursa da bu tutum kendisi içinde pek çok zarar ile sonuçlanacaktır.

Örgütsel sinizm tutumu içerisinde olan bireylerin öfke, küslük, eziyet gibi psikolojik duygulara yatkın olduğu düşünülmektedir (Brandes, 1997, 41). Örgüte karşı yönlendirmiş olduğu negatif tutumlardan içsel olarak da etkilenen bireyin psikolojisi daha hassas bir hal alarak, sinirsel ve duygusal bozuklukların oluşturduğu hayal kırıklıkları, bunalım, uyku sorunu gibi rahatsızlıklar meydana gelmektedir (Turan, 2011, 125).

Sinik birey psikolojik yani ruhsal sorunların yanında fizyolojik yani bedensel olarak da olumsuz olarak etkilenmekte oldukları, sinik düşmanlığın kalp ve damar hastalıkları başta olmak üzere yaşam standartlarını düşürücü ve hayati fonksiyonları zedeleyici sonuçlar doğurabileceği araştırmalarda gözlemlenmiştir (Eaton, 2000, 7; Kalağan, 2009, 80). Beklentileri karşılanmayan bireyin sinik yapısını devam ettirmesi beraberinde stresi de taşıyarak psikosomatik hastalıklara neden olarak, çalışan açısından fizyolojik sorunlar barındıran sonuçlar doğuracaktır (Eroğlu, 2000, 329).

2.4.1.2. Örgütsel Sinizmin Davranışsal Sonuçları

Örgüt çalışanlarının beklentilerinin yerine getirilmemesi, örgütsel sinizmin birlikte getirdiği psikolojik bir tatminsizlik ile birlikte belli başlı negatif davranışsal sonuçlara da sebep olabilmektedir. Houston ve Vavak'a (1991) göre örgütsel sinizm içerisinde olan çalışanların, psikolojik olarak zarar görmelerinden de tetiklenen, sigara, alkol gibi davranışların ortaya çıktığı belirtilmektedir (Kalağan, 2009, 80). Örgütsel sinizmin boyutlarından biri olan davranışsal niteliklerin, sinik bireyler tarafından zamanla yanlış yönlendirilmesi de birey açısından negatif bir sonuç olarak kabul edilmektedir.

2.4.2. Örgütsel Açından Örgütsel Sinizmin Sonuçları

Yaşama dair olumsuz tutumlar, insanların işyerindeki davranışları üzerinde de yıpratıcı bir etkiye sahiptir (Mirvis ve Kanter, 1989, 380). Öyle ki örgüt içerisindeki çalışanların tavırları ve tutumları örgüt etkinliğini doğrudan etkilemekte olup, örgüt içerisindeki bireylerin sinik bir yapıya sahip olmaları örgütlerin etkinlik ve

verimliliğini azaltacak birçok sonuca sebep olmaktadır (Abraham, 2000, 274; Eaton, 2000, 12, James, 2005, 24; Naus, 2007; 28). Örgütsel sinizmin örgüt üzerinde oluşturduğu veya oluşturması muhtemel sonuçlar alan yazın incelendiğinde şu şekilde belirtilmektedir (Kalağan,2009,81-82) :

- Örgüte karşı azalan bağlılık
- Artan işgücü devri
- Artan işçi çıkarımları
- Kurallara uymama ve itaatsizlik
- Örgüte karşı şüphe ve güvensizlik
- Artan duygusal tükenmişlik
- Moral ve motivasyonun azalması
- Etik olmayan davranışların artması
- Artan örgütsel sessizlik
- İşe karşı doyumsuzluk
- Azalan örgütsel performans
- Hırsızlık ve dolandırıcılık
- Örgüt bazlı küçülmelerin artışı
- Artan işe yabancılaşma
- Artan olumsuz tutum ve sabotaj
- Artan işe devamsızlık
- Örgüt amaçları için isteksizlik
- Lidere olan güvenin azalması.

2.4.2.1. Örgütsel Sinizm ve Örgütsel Bağlılıkta Azalmalar

Örgütsel bağlılık, bir bireyin belli bir organizasyondaki kimliğinin örgüt amaçları doğrultusunda oluşturulması olarak tanımlanmaktadır. Bu bağlamda örgüt hedeflerine ve değerlerine olan inancın ne seviyede olduğu, örgüt adına çaba gösterme ve sorumluluk alma isteğinin derecesi örgütsel bağlılığın açıklanmasındaki önemli etkenlerdir (Porter, Steers ve Boulian, 1974, 604-605). Örgüt hedef ve değerlerinin içselleştirilerek örgütün bir parçası halinde çaba göstermek örgütsel bağlılığın doğası olarak görülmektedir (Hoş ve Oksay, 2015, 3). Bu açıdan bakıldığında örgütsel bağlılığın örgüt çıkarlarını gözeten, olumlu bir tutum olduğu anlaşılmakta olup örgütsel sinizmin vermiş olduğu yıkıcılıkla negatif yönlü bir ilişkisi olduğu sonucuna varılmaktadır. Kısacası örgütsel sinizm düzeyi arttıkça örgütsel bağlılığın azaldığı gözlemlenmektedir (Abraham, 2000, 282; Eaton, 2000, 12; Wanous vd., 1994, 272).

Sinizm ve bağlılık tutumlarının zıt yönlülüğü bir diğer deyişle örgütsel bağlılık ve örgütsel sinizm arasındaki farklılıklar bilişsel, duyuşsal ve davranışsal boyutlarda incelendiğinde: *Bilişsel*: Sinik çalışanların örgütün dürüstlükten yoksun olduğuna inanmaları, örgütsel bağlılık duyan çalışanların ise bireysel değerlerini ne derece örgüt

değerleri doğrultusunda yönlendirerek şekil verdikleri ile ilgilidir. *Duyuşsal*: Sinik bireyin örgüt içerisinde ilişkiel bağlarının zayıf olduğu ve küçümsenmelere maruz kaldığı, örgütsel bağıllık duyan bireyin ise örgüt ve örgüt çalışanları ile güçlü ilişkileri ön plandadır. *Davranışsal*: örgütsel sinizm yaşayan çalışanların örgütteki gelecekleri belirsiz ve kırılğan bir durumdayken, örgütsel bağıllık ise bireyin net bir şekilde örgütte var olmaktan mutluluk duyduğu gözlemlenmektedir (Özgener vd., 2008, 62).

2.4.2.2. Örgütsel Sinizm ve İş Tatmini Düzeyinde Azalmalar

İş tatmini, çalışanların örgüt içerisindeki ilkelere, örgütün işleyişine ve örgütsel çıktılar ile kendi beklentilerini kıyasladığı ve bu kıyaslamadan olumlu sonuçlar elde ederek işi ve görevini içselleştirmesi olarak tanımlanmaktadır (Schenieder ve Snyder, 1975, 31). İş tatmin düzeyinin düşük olması kişinin beklentilerini karşılayamaması ile ilişkili olup bu noktada hayal kırıklığına sebebiyet vermektedir (Çakır, 2001, 166). Örgütsel sinizmin içerisinde barındırdığı hayal kırıklığı, güvensizlik ve beklentilerin karşılanamaması sonrasında örgüte yöneltilen olumsuz davranış ve tutumlar, düşük iş tatmin düzeyi ile ilişkili olup iş tatminsizliğinin sinik duyguları harekete geçireceğini belirtmek mümkündür (Gün, 2016, 257). Bir başka deyişle örgütsel sinizm düzeyi arttıkça, örgütsel bağıllık azalacaktır (Abraham, 2000,282; Eaton, 2000, 12; Wanous vd., 1994, 272).

Örgütsel sinizm ile iş tatmini arasındaki ilişkiye bir başka açıdan bakıldığında ise sinik bireylerin örgüt içerisindeki davranışlarının ve örgüte ait düşüncelerinin iş tatminini engelleyici bir etken yarattığı sonucuna varmak mümkündür. Özellikle mesleki sinizm, benlik sinizmi ve işgören sinizminin örgüt içerisindeki beklentilere bakış açılarını değıştirdiğı ve bunun sonucunda iş tatminsizliğine neden olduğu düşünölmektedir (Özgener, vd. 2008, 60).

2.4.2.3. Örgütsel Sinizm ve Güven Düzeyinde Azalmalar

Etkili ve sağlıklı bir örgüt yaratmanın ve verimliliğı artırmanın en önemli yolu güven iklimi ile karakterize etmektir (Robbins ve Judge, 2013, 588). Güven bir çalışanın örgüte karşı genellikle duyuşsal boyutu barındıran, beklentilerin,

memnuniyetin, bağılılığın hisse bürünmüş hali olarak düşünülebilir. Öyle ki güven “risk alma isteği” olarak tanımlanarak, örgüte karşı yönlendirilmiş bir psikolojik açıklık olarak görülmektedir (Schoorman, Mayer ve Davis, 2007, 346).

Genel olarak sinizm insan doğasında var olan güvensizliğin ortaya çıkması ile oluşmaktadır (Eisinger, 2000, 55). Örgüt ve birey arasında güven duygusunun varlığı sinik bir yapının oluşmasına neden olacak negatif tutumların yok olmasını sağlayabildiği gibi güvenin kaybolması yahut iç oluşmaması da örgütsel sinizmin oluşması için muhtemel bir ortam olarak görülmektedir (Özler, Atalay ve Şahin, 2010, 48). Bu bağlamda örgütsel sinizm, çalışanların örgüte karşı hissettiği güven eksikliği doğrultusunda ortaya çıkarak şiddetini artırmaktadır. Birinin eksikliğini diğerini artırdığı göz önüne alınarak, örgütsel sinizm ile güven arasında negatif bir bağlantı olduğu, örgütsel sinizm arttıkça güven olgusunun azaldığı belirtilmektedir (Chrobot-Mason, 2003, 34, Turner ve Valentine, 2001, 132).

2.4.2.4. Örgütsel Sinizm ve Örgütsel Vatandaşlık Düzeyinde Azalmalar

Bireyin davranışlarını herhangi bir ödül sistemi doğrultusunda değil, istek ve gönül esasına dayalı bir şekilde örgüt amaçları doğrultusunda yönlendirmesi örgütsel vatandaşlığın tanımını açıklamaktadır (Organ, 1988, 4). İşletme alanyazınına kavramı kazandıran Organ’a (1977) göre örgütsel vatandaşlık yardımlaşma, nezaket, vicdanlılık, centilmenlik ve sivil erdem olmak üzere beş boyutta incelenmektedir. *Yardımlaşma*, örgüt çalışanlarının ne şart altında olursa olsun istekli bir şekilde diğer meslektaşlarının sorunlarını çözebilecek çabayı harcaması olarak kabul görülmektedir. *Nezaket*, çalışanın ilerde ortaya çıkabilecek problemleri fark etmesi ve öngörmesi durumunda iş arkadaşları ve yöneticileri uyarma durumudur. *Vicdanlılık*, örgüt tarafından işgörenden beklenen davranış ve gerekliliklerin fazlasıyla gönüllü bir şekilde yerine getirilmesidir. *Centilmenlik*, örgüt içi ve çalışma ortamı içerisinde sorun çıkarmamak için çaba harcaması ve mevcut sorunları çözücü önlemler alabilmektir. *Sivil erdem*, örgüte karşı gösterilen üst seviye bağılılık ve ilgiyi ifade etmektedir (Organ, 1988, 47; 1990, 96; Podsakoff, MacKenzie, Paine, Bachrach, 2000, 513 ; Polat, Ceep , 2008, 310-311).

Örgütsel sinizmin oluşturduğu negatif ve düşmanca tavırlar gönüllülük esası ile birlikte örgütsel vatandaşlık davranışlarını da azaltacaktır. Sinik yapının vermiş olduğu umursamazlık ve isteksizlik tutumlarının, örgütsel vatandaşlık boyutları ile tamamen birbirine zıt bir ilişki de bulunmaktadır. Bir diğer deyiş ile örgütsel sinizmin yaygın olduğu örgütlerde örgütsel vatandaşlık davranışlarının düşük olması muhtemeldir (Dyne, 1994, 700).

2.4.2.5. Örgütsel Sinizm ve Tükenmişlik

Tükenmişlik, yoğun şartlar altında çalışan, sürekli başka insanlar ile ilişki kurmak zorunda olan bireylerde oluşan, fiziksel ve psikolojik yorgunluğun getirmiş olduğu çaresizlik ve bitkinliğin iş yaşamına olumsuz bir şekilde yansması olarak tanımlanmaktadır (Maslach ve Jackson, 1981, 99). Literatürde adından bir sendrom olarak bahsettiren tükenmişlik, bireylerin iş yaşamındaki performansını ve moralini düşürecek düzeyde olup, çalışanların umursamaz bir tavır takınmasına, başarı, sorumluluk gibi kaygılarını geri plana atmasına sebep olmaktadır (Arı ve Tunçay, 2010, 116). İşgörenlerin tükenmişlik duygularına kapılması, kişisel başarı hissini kaybetmesinin yanı sıra örgüt amaç ve değerleri konusunda da duyarsızlaşmasına sebep olmaktadır.

Örgütsel sinizmin içerdiği olumsuz tutumlar bakımından benzerlik gösteren tükenmişlik, çalışanların örgüt ile birlikte alıcılara da olumsuz tutum yönelmelerine neden olurken, örgütsel sinizm de yalnızca örgüte karşı bir karşıt duruş söz konusudur (Kalağan, 2009, 87). Bu bağlamda örgüt bazında memnuniyetsizlik, yılgınlık ve bıkkınlık tutumlarının ön planda olduğu, işgören tarafından örgüte yönlendirilmesi ile birey açısından da örgüt açısından da zarar verici etkileri barındıran örgütsel sinizm ile örgütsel tükenmiş arasında birbirini destekleyici bir ilişki söz konusudur (Johnson ve O'leary-Kelly, 2003, 643).

2.4.2.6. Örgütsel Sinizm ve Yabancılaşma

Örgütsel yabancılaşma, işgörenlerin örgüt içerisindeki faaliyetlere, kendi görevi ve rolüne, değişime karşı bakış açısına ve çalışma ortamındaki arkadaşları yahut

yöneticileri tarafından kabul görme beklentileri gibi durumlara karşı yetinememe hali olarak kabul edilmektedir (Eryılmaz ve Burgaz, 2011, 271). Seeman'a (1959) göre güçsüzlük, anlamsızlık, kural tanımama, soyutlama ve kendine uzaklaşma boyutlarını içeren yabancılaşma kavramı, bireyin kendisini pasif duruma getirmesi ya da öyle hissetmesi ile ilgilidir. Çalışanların örgüte karşı yabancılaşması, örgüt içerisinde güven kırıcı etkenlerin varoluşu, beklentilerin karşılanamaması, hak edildiği düşünülen değerlerin görülememesi gibi olumsuz faktörlerle ilişkilidir. Ayrıca örgüte karşı yöneltilen sinik yapının da yabancılaşmaya neden olan etkisi iki kavram arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki söz konusudur. Bir diğer deyiş ile örgütsel sinizm derecesinin artmasının yabancılaşma düzeyini de artıracığı belirtilmektedir (Abraham, 2000, 282).

Sonuç olarak, örgütsel sosyalleşme süreci sayesinde üst yönetim ve diğer çalışanların yardımı ile bireye örgüt değerleri, ilkeleri, bireyin kendi rol ve görevi benimsetilerek akıllardaki soru işaretlerini yok etmek, güven sorunu ortadan kaldırmak ve bu sayede bireyin sinik bir yapıya bürünmesinin önüne geçilebileceği düşünülmektedir. Örgütsel sinizmin birey, örgüt ve toplum üzerinde oluşturabileceği negatif sonuçlar incelendiğinde, bu sonuçlara maruz kalmamak için sosyalleşme sürecinin getireceği güven, bağlılık ve güçlü ilişkilerin çözümleyici etken oynayacağı düşünülmektedir. Bu nedenle literatürde örgütsel sosyalleşme ve örgütsel sinizm ilişkisini inceleyen herhangi bir çalışmaya rastlanmamış olması, örgütlerin güçlü bir kozu olarak uygulaması gereken süreç ile baş etmekte zorlandığı sinizm olgusunun bir arada incelenmesi gerekliliğini oluşturmuştur.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

ÖRGÜTSEL SOSYALLEŞME VE ÖRGÜTSEL SINIZM ARASINDAKİ İLİŞKİ: ANKARA'DA FAALİYET GÖSTEREN BİR ALIŞVERİŞ FİRMASI ÇALIŞANLARINA YÖNELİK BİR UYGULAMA

Çalışmanın bu bölümünde işgörenlerin dahil oldukları örgütsel sosyalleşme süreci ile örgütsel sinizm düzeyleri arasındaki ilişkiyi saptayabilmek amacıyla gerçekleştirilen araştırmaya ilişkin; araştırmanın amacı ve önemi, araştırmanın varsayımları ve sınırlılıkları, araştırmanın yöntemi alt başlığı altında ise; araştırmanın modeli ve hipotezleri, evren ve örnekleme, veri toplama teknikleri, geçerlilik ve güvenilirlik testlerine ve araştırmada kullanılan istatistiksel yöntemlere ilişkin bilgilere yer verilmiştir. Ayrıca araştırmaya ilişkin bulgular ve analizler de bu başlık altında incelenecektir.

3.1. ARAŞTIRMANIN AMACI ve ÖNEMİ

Araştırmanın birincil amacı; örgütsel sosyalleşme ile örgütsel sinizm arasında bir ilişki olup olmadığını belirlemek, bir ilişki tespit edilmesi durumunda derecesini ortaya koymaktır. Çalışmanın teori kısmında belirtilen örgütsel sosyalleşmeye ait (iş eğitimi, çalışma arkadaşlarının desteği, geleceğe dair beklentiler ve örgütü anlama) örgütsel sosyalleşme düzeyleri ile örgütsel sinizm boyutları (bilişsel boyut, duygusal boyut ve davranışsal boyut) arasındaki ilişkilerin incelenmesi de amaçlanmaktadır. Araştırmaya dahil edilen Ankara'da bir pazarlama işletmesi çalışanlarının demografik özellikleri dikkate alınarak örgütsel sosyalleşme süreci ve örgütsel sinizm düzeylerinde herhangi bir farklılığın olup olmadığını saptamak araştırmanın bir diğer amacı konumundadır. Araştırma eksenindeki Ankara genelinde 7 pazarlama işletmesi yöneticilerine yönlendirilen açık uçlu sorular ise örgütsel sosyalleşme taktiklerinin (Bireyselle Karşı Kolektif, Formale Karşı İnfomal, Ardışığa Karşı Rastgele, Sabite Karşı Değişken, Sıralıya Karşı Kopuk, Atamaya Karşı Yoksun Bırakma) kullanılma seviyelerini ve örgütsel sinizme bakış açılarını saptamak açısından önem arz etmektedir.

Araştırmaya tabi tutulan örgütsel sosyalleşme ve örgütsel sinizm kavramlarının birbirinden bağımsız olarak literatürde farklı konu ve kavramlarla ilişkilendirilmiş olması, söz konusu iki kavramın arasındaki ilişkinin literatürde daha önce incelenmemiş olması araştırmanın önemini oluşturmaktadır. Ayrıca ortaya konulan çalışmaların sıklıkla eğitim bilimleri kapsamında gerçekleştirilmiş olup, çoğunlukla örneklem olarak öğretmenlerin ve okulların seçilmesi işletme alanında gerçekleştirilecek bir çalışmanın literatüre katkı sağlayacağı düşüncesini doğurmuştur.

Sinik bir yapıdan doğan ve birçok etkenin etkilediği örgütsel sinizm davranış ve tutumlarının önüne başarılı bir örgütsel sosyalleşme süreci ile geçilebileceği düşüncesi, bir diğer deyiş ile örgütsel sosyalleşme seviyesi arttıkça, örgütsel sinizm seviyesinin düşeceği hipotezi, çalışmanın gerçekleştirilmesi açısından itici bir kuvvet olarak esas alınmıştır.

3.2. ARAŞTIRMANIN VARSAYIMLARI ve SINIRLILIKLARI

Araştırmayı test etmek amacıyla toplanan verilerin ve ölçeklerin araştırmaya elverişli olduğu, araştırmada yer alan çalışanların ölçek kapsamında oluşturulmuş anket sorularını doğru ve eksiksiz bir şekilde anlayarak, içten ve samimi bir şekilde cevap verdikleri, seçilen örneklemin ve uygulanan analizlerin araştırmanın amacına uygun olduğu varsayımlarına dayanılmaktadır. Araştırmanın örneklemini oluşturan alışveriş firmasının Türkiye genelinde 28 şubeye sahip olmasına karşın, zaman, kurum izni ve maddi yetersizlikler nedeni ile yalnızca Ankara'da faaliyet gösteren 7 şubesi ile sınırlandırılmış olması çalışma sonuçlarını firma ve şehir (Ankara) ve alışveriş sektörü özeline indirgeyerek doğruluk seviyesini bu doğrultuda sınırlamaktır. Araştırmanın yalnızca tek bir firma, sektör ve şehir üzerinde gerçekleştirilmesi, sonuçların genellemesi açısından bir kısıtlılık ortaya çıkarmaktadır. Araştırmanın yalnızca veri toplama aracı olarak kullanılan anket formları ile değerlendirilerek analiz edilmesi de araştırmanın bir diğer sınırlılığı olarak görülmektedir.

3.3. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ

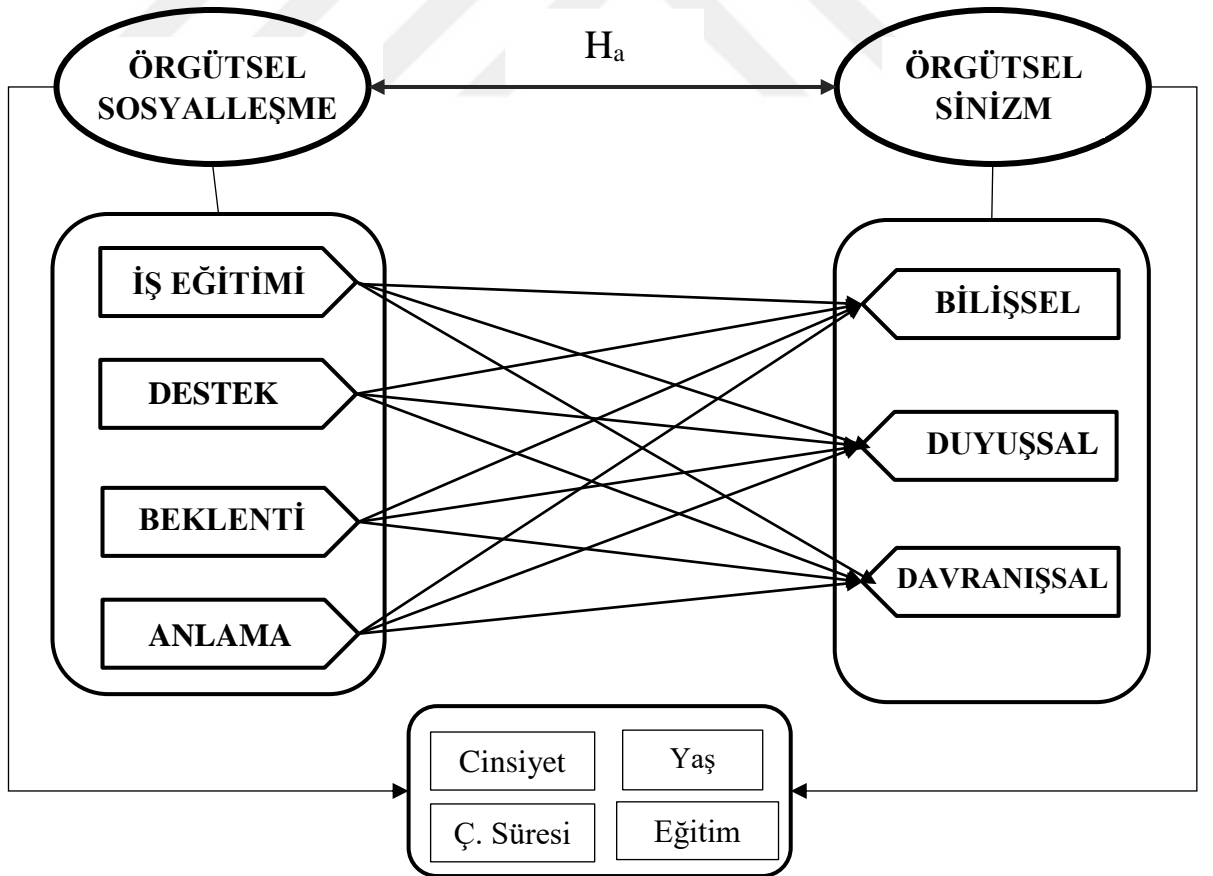
Araştırmaya ait yöntem bölümünde; araştırmaya ait model ve hipotezleri, araştırmanın evren ve örneklemini, araştırmada kullanılan veri toplama araçları, kullanılan ölçeklere ait bilgiler ve güvenilirlik testleri, son olarak ise araştırmada kullanılan istatistiksel yöntemlerine yer verilmiştir.

3.3.1. Araştırmanın Modeli ve Hipotezleri

Ankara’da 7 şube ile faaliyet gösteren bir alışveriş firmasının faal çalışanlarının örgütsel sosyalleşme dereceleri ile örgütsel sinizm tutumları ve örgütsel sosyalleşme düzeyleri ile örgütsel sinizm boyutları arasındaki ilişkiyi belirlemek için yürütülen bu çalışmada, genel tarama modeli kapsamında ilişkisel tarama modeli kullanılmıştır.

Genel tarama modeli geçmişte var olan veya varlığı devam eden duruma, durumdan etkilenen katılımcıya ilişkin verilerin herhangi bir değişime veya etkilemeye tabi tutulmadan betimlenmeye çalışılmasıdır (Karasar, 2014, 77). Tarama modeli kapsamından birden fazla duruma veya özelliğe ilişkin verilerin toplanılarak ilişkisel açıdan incelenmesi mümkündür. İlişkisel tarama modeli ise iki veya ikiden fazla değişken arasında birlikte bir değişimin olup olmadığı ve değişimin seviyesinin incelemeye fırsat tanımaktadır (Karasar, 2014, 81).

Şekil 9. Araştırma Modeli



Araştırma amacı doğrultusunda oluşturulmuş modele ilişkin temel hipotezler; örgütsel sosyalleşme-örgütsel sinizm ve örgütsel sosyalleşme düzeyleri ile örgütsel sinizm boyutları arasındaki ilişkiyi ortaya koyabilmek amacıyla şu şekilde belirlenmiştir:

H_a: Örgütsel sosyalleşme ile örgütsel sinizm arasında negatif yönlü bir ilişki söz konusudur.

H₁: Örgütsel sosyalleşmenin iş eğitimi düzeyi ile örgütsel sinizmin bilişsel boyutu arasında istatistiksel olarak anlamlı bir negatif ilişki vardır.

H₂: Örgütsel sosyalleşmenin örgütü anlama düzeyi ile örgütsel sinizmin bilişsel boyutu arasında istatistiksel olarak anlamlı bir negatif ilişki vardır.

H₃: Örgütsel sosyalleşmenin çalışma arkadaşı desteği düzeyi ile örgütsel sinizmin bilişsel boyutu arasında istatistiksel olarak anlamlı bir negatif ilişki vardır.

H₄: Örgütsel sosyalleşmenin geleceğe dair beklenti düzeyi ile örgütsel sinizmin bilişsel boyutu arasında istatistiksel olarak anlamlı bir negatif ilişki vardır.

H₅: Örgütsel sosyalleşmenin iş eğitimi düzeyi ile örgütsel sinizmin duyuşsal boyutu arasında istatistiksel olarak anlamlı bir negatif ilişki vardır.

H₆: Örgütsel sosyalleşmenin örgütü anlama düzeyi ile örgütsel sinizmin duyuşsal boyutu arasında istatistiksel olarak anlamlı bir negatif ilişki vardır.

H₇: Örgütsel sosyalleşmenin çalışma arkadaşı desteği düzeyi ile örgütsel sinizmin duyuşsal boyutu arasında istatistiksel olarak anlamlı bir negatif ilişki vardır.

H₈: Örgütsel sosyalleşmenin geleceğe dair beklenti düzeyi ile örgütsel sinizmin duyuşsal boyutu arasında istatistiksel olarak anlamlı bir negatif ilişki vardır.

H₉: Örgütsel sosyalleşmenin iş eğitimi düzeyi ile örgütsel sinizmin davranışsal boyutu arasında istatistiksel olarak anlamlı bir negatif ilişki vardır.

H₁₀: Örgütsel sosyalleşmenin örgütü anlama düzeyi ile örgütsel sinizmin davranışsal boyutu arasında istatistiksel olarak anlamlı bir negatif ilişki vardır.

H₁₁: Örgütsel sosyalleşmenin çalışma arkadaşı desteği düzeyi ile örgütsel sinizmin davranışsal boyutu arasında istatistiksel olarak anlamlı bir negatif ilişki vardır.

H₁₂: Örgütsel sosyalleşmenin geleceğe dair beklenti düzeyi ile örgütsel sinizmin davranışsal boyutu arasında istatistiksel olarak anlamlı bir negatif ilişki vardır.

Araştırma dâhilinde, katılımcıların demografik özelliklerini belirlemek amacıyla yönlendirilen yaş, cinsiyet, eğitim düzeyi ve işletmedeki çalışma sürelerine ilişkin verilerin örgütsel sosyalleşme ve örgütsel sinizm ile olan ilişkilerini belirlemek amacıyla oluşturulan araştırmanın alt hipotezleri şu şekilde belirtilmiştir:

H₁₃: Örgütsel sosyalleşme düzeyleri açısından çalışanların cinsiyet grupları arasında anlamlı bir farklılık yoktur.

H₁₄: Örgütsel sosyalleşme düzeyleri açısından çalışanların yaş grupları arasında anlamlı bir farklılık yoktur.

H₁₅: Örgütsel sosyalleşme düzeyleri açısından çalışanların eğitim düzeyi grupları arasında anlamlı bir farklılık yoktur.

H₁₆: Örgütsel sosyalleşme düzeyleri açısından çalışanların kıdem grupları arasında anlamlı bir farklılık yoktur.

H₁₇: Örgütsel sinizm tutumları açısından çalışanların cinsiyet grupları arasında anlamlı bir farklılık yoktur.

H₁₈: Örgütsel sinizm tutumları açısından çalışanların yaş grupları arasında anlamlı bir farklılık yoktur.

H₁₉: Örgütsel sinizm tutumları açısından çalışanların eğitim düzeyi grupları arasında anlamlı bir farklılık yoktur.

H₂₀: Örgütsel sinizm tutumları açısından çalışanların kıdem grupları arasında anlamlı bir farklılık yoktur.

3.3.2. Araştırmanın Evren ve Örneklemi

Araştırmanın evrenini Ankara'nın farklı ilçelerinde 7 şube ile faaliyet gösteren bir pazarlama işletmesi çalışanları oluşturmaktadır. 2018 Nisan ayı verilerine göre söz konusu şubelerde toplam çalışan sayısı 223 kişidir. Araştırmanın tarama modeli kapsamında gerçekleştirilmesi, evren büyüklüğünün ve ulaşılabilirliğinin uygun olması, evrenin tamamının örneklem olarak kabul edilerek çalışılmasına olanak sağlamıştır. Araştırmanın amacına uygun olduğu düşünülen ölçeklerden oluşan anket formları 01.04.2018-30.04.2018 tarihleri arasında ilgili şube çalışanlarının tamamına (223 kişi) uygulanmış olup 177 kişiden olumlu ve araştırmada kullanılacak düzeyde veri dönüşü alınmıştır. Bu bağlamda veri toplama aracının geri dönüş yüzdesi 79,3 olduğu gözlemlenmektedir. Veri toplama aracının geri dönüş oranının %70-80'in üzerinde olması araştırmanın daha sağlıklı bir şekilde yürütülerek yorum yapılması açısından önem taşımaktadır (Büyüköztürk, 2005, 144). Bu bağlamda araştırma kapsamında yönlendirilen veri toplama araçlarının geri dönüş oranının yeterli olduğu kabul edilerek 177 kişiden elde edilen veriler analize tabi tutulmuştur.

3.3.3. Veri Toplama Araçları

Çalışmanın kavramsal bölümünde birincil veri toplama araçlarından olan anket yöntemi tercih edilmiştir. Anket yöntemi, daha kısa sürede daha çok örnekleme ulaşarak analiz gerçekleştirmeye olanak sağlamaktadır. Thomas (1998) bir araştırma materyali olarak kullanılan anketin, belirli kitlelerin sahip oldukları tutumları, inançları ve davranış koşullarını ölçmeye imkan tanıyan soru dizini olduğunu belirtmektedir (Büyüköztürk, 2005, 133).

Katılımcılara yöneltilmek üzere oluşturulan anketin ilk bölümü araştırmaya dahil olan çalışana yönelik kişisel bilgilerin belirlenmesi amacıyla demografik değişkenlerini içermektedir. İkinci bölümü Örgütsel Sosyalleşme Ölçeği ve üçüncü bölümü Örgütsel Sinizm Ölçeği oluşturmuştur. Ayrıca araştırmada ölçek kurma tekniklerinden beşli Likert tipi ölçeği kullanılmıştır. Katılımcılara ilişkin ölçülmek istenilen tutumun varlık-yokluk seviyesi yerine, düzey olarak ölçülme fırsatı sunması Likert tipi ölçeğin avantajları arasında yer almaktadır (Bayat, 2014, 18). Bu bağlamda ölçek maddeleri “Tamamen Katılıyorum” için (5), “Katılıyorum” için (4), “Kararsızım” için (3), “Katılmıyorum” için (2), “Kesinlikle Katılmıyorum” için (1) şeklinde puanlanarak katılımcılara sunulmuştur.

Araştırma dahilinde kullanılan veri toplama araçlarından anlamlı bulgular elde edebilmek amacıyla kullanılan ölçeklerin güvenilirliğinin ve geçerliliğinin analiz edilmesi büyük önem taşımaktadır. Ölçme aşamasında kullanılan testlerin, ölçek özelliklerinin ve güvenilirliklerinin değerlendirilmesi, ölçeklerin güvenilirliklerini belirleyen katsayıların hesaplanması ve ölçeği oluşturan ifadeler arasındaki ilişkileri ortaya koymak açısından güvenilirlik analizi uygulamak önemlidir (Kayış, 2010, 403). Güvenirlik hesaplama noktasında sıkça tercih edilen yöntemlerden biri olan içsel tutarlılık yönteminde ölçeğin cronbach alfa katsayısı hesaplanmaktadır. Söz konusu yöntem ölçeği oluşturan ifadelerin homojen bir yapı gösteren bir bütünü ifade edip etmediğini gösterirken literatürde Alfa katsayılarına ilişkin güvenilirlik oranları şu şekilde yorumlanmaktadır; $0.00 \leq \alpha < 0.40$ güvenilir sayılmaz, $0.40 \leq \alpha < 0.60$ düşük güvenilir, $0.60 \leq \alpha < 0.80$ oldukça güvenilir, $0.80 \leq \alpha < 1.00$ yüksek seviyede güvenilir olarak kabul edilmektedir (Kayış, 2010, 405; Özdamar, 1999, 500).

Araştırmada kullanılan ölçeklerin amaca uygun ölçüm gerçekleştirip gerçekleştirilmediğinin hesaplanması açısından ise faktör analizi yöntemi tercih edilirken, uygun olmayan değişkenlerin çıkarılarak, ifadeler arasındaki ilişkilerin yapılarını ortaya koymak amaçlanmaktadır (Kalaycı, 2010, 321). Bu doğrultuda geçerlilik düzeyini oluşturmak amacıyla, anket formunda yer alan demografik özellikler dışarıda bırakılarak örgütsel sosyalleşme ölçeği ve örgütsel sinizm ölçeğine ilişkin alt boyutlarda dikkate alınarak faktör analizleri uygulanmıştır. Ayrıca anketin güvenilirliğini ölçmek amacıyla ölçek ve alt boyutlara ilişkin cronbach alfa analizi uygulanmıştır. Araştırma kapsamında kullanılan ölçeklere ve söz konusu analizlere ilişkin bilgiler aşağıda incelenmektedir:

3.3.3.1. Örgütsel Sosyalleşme Ölçeğine İlişkin Faktör ve Güvenirlik Analizi:

Çalışanların örgütsel sosyalleşme düzeylerini ölçmek için Robert Joseph Taormina (1997) tarafından geliştirilen “Örgütsel Sosyalleşme Ölçeği”, 2004 yılında Taormina tarafından güncellenerek doğrulayıcı analizinin tekrar gerçekleştirildiği fark edilmiş olup gerekli izinler alınarak ölçeğin güncel hali kullanılmıştır. Taormina (2004) tarafından gerçekleştirilen doğrulayıcı faktör analizi sonucunda ölçeğin sırasıyla; iş eğitimi, çalışma arkadaşlarının desteği, geleceğe dair beklentiler ve örgütü anlama olmak üzere örgütsel sosyalleşmenin düzeylerini oluşturan 4 faktör altında toplandığı, her boyuta karşılık gelen 5 madde olduğu ve 20 maddenin tamamı doğrulanmıştır. Söz konusu 4 boyuta ilişkin ölçekteki ilk beş ifade (1-5) iş eğitimi, ikinci beş ifade (6-10) çalışma arkadaşları desteğini, üçüncü beş ifade (11-15) geleceğe dair beklentileri ve dördüncü beş ifadelik (15-20) kısımda ise örgütü anlama düzeylerinin saptamak açısından önemlidir. Orijinal ölçek maddelerinin faktör yük değerleri 0,45 ile 0,81 arasında değişmektedir. Ölçeğin güvenilirlik düzeyini belirlemek amacıyla düzeyler üzerinde iç tutarlılık katsayısı Cronbach Alfa hesaplandığında ise; iş eğitimi 0,76, örgütü anlama 0,78, çalışma arkadaşlarının desteği 0,72, geleceğe dair beklentiler 0,68, toplam Cronbach Alfa güvenilirlik katsayısı ise 0,89 olduğu kaydedilmiştir.

Örgütsel sosyalleşme ölçeğini Türkçeye çevirerek araştırmasında kullanan bir diğer araştırmacı Zonana (2011) tarafından ölçeğin geçerliliği KMO testi ile gerçekleştirilmiş, KMO değeri 0,921 olarak hesaplanmıştır. Bulunan bu değer ölçeğin araştırmada kullanılabilecek düzeyde geçerli olduğunu ve ölçeğe ilişkin faktör analizi yapılmasına elverişli olduğunu belirtmektedir.

Zonana, ölçeğe ilişkin faktör analizleri hesaplamasında Taormina (2004) yılı araştırmasından farklı olarak faktör yüklerinin 3 faktör altında toplandığı sonucuna ulaşmıştır. Ayrıca Taormina'nın eğitim boyutundan “yöneticim tarafından verilen talimatlar işimi daha iyi yapmamı sağladı” ve iş arkadaşlarının desteği boyutundan “iş arkadaşlarım beni bu örgütün bir üyesi olarak kabul etti” sorularını anketten çıkararak anket formunu 18 sorudan oluşturmuştur.

Söz konusu üç boyutu ölçeğin orijinal boyutları dahilinde “eğitim ve gelecek beklentisi”, “anlama” ve “iş arkadaşlarının desteği” şeklinde adlandırmış olup, sırasıyla birinci faktör için 0,941 Cronbach Alpha katsayısı, ikinci boyut için 0,748 Cronbach Alpha katsayısı, üçüncü boyut için ise 0,767 Cronbach Alpha katsayısı sonuçlarını elde etmiştir. Boyutlara ilişkin bu değerlerin 0,5 düzeyinden büyük olması ölçeğin güvenilirliği açısından önem arz etmektedir.

Bu çalışmada da “Örgütsel Sosyalleşme Ölçeği” faktör analizine tabi tutulmuş olup KMO değeri 0,797, Barlett Testi 1490,84 ($p < 0$), faktörler arası toplam varyans değeri ise %65.849 olduğu saptanmıştır.. Güvenirlik analizi kapsamında Cronbach Alfa'ya tabi tutulmuş olan ölçeğin genel Cronbach Alfa değeri 0,878 olarak bulunmuştur. Elde edilen bu değer güvenilirlik katsayıları değerlendirmeleri bakımından güvenilir olarak kabul edilmektedir. Ayrıca faktör yüklerinin toplandığı düzeylere ilişkin iç tutarlılık katsayısı Cronbach Alfa değerleri; iş eğitimi için 0,863, örgütü anlama için 0,693, çalışma arkadaşlarının desteği için 0,815 ve geleceğe dair beklentiler için 0,807 olarak hesaplanmıştır. Örgütsel sosyalleşme ölçeği uygulanan faktör analizi kapsamında madde yük değerleri 0,494 ile 0,899 arasında değişiklik göstermektedir. Faktör analizine ilişkin hesaplanmalar Tablo 9'daki gibi aşağıda aktarılmıştır.

Tablo 9: Örgütsel Sosyalleşme Ölçeği İçin Faktör Analizi ve Güvenirlik Analizi

Değişkenler	Faktör Yükleri	Cronbach Alfa
Düzyey 1: İş Eğitimi		0,863
1-Bu örgüt benim için mükemmel iş eğitimi sağladı.	0,899	
2-Bu işletmede edindiğim eğitim işimi çok iyi yapmamı sağladı.	0,831	
3-Bu işletme, çalışanların iş becerilerini geliştirmek için kapsamlı eğitim sunmaktadır.	0,838	
4-Yöneticim tarafından verilen talimatlar, daha iyi iş yapmamda bana yardımcı oldu	0,657	
5-Bu kuruluş tarafından sunulan iş eğitimi modeli oldukça etkilidir.	0,782	
Düzyey 2: Örgütü Anlama		0,693
6-Bu örgütte işlerin nasıl yapıldığını çok iyi biliyorum	0,715	
7-Bu örgütün amaçları çok açık bir şekilde oluşturulmuştur.	0,687	
8-Bu örgütün çalışma şekli hakkında yeterli bilgiye sahibim.	0,829	
9-Bu örgütün hedefleri işletmedeki neredeyse herkes tarafından anlaşılmaktadır	0,494	
10-Bu örgütteki görevlerimi tam olarak anladım.	0,640	
Düzyey 3: Çalışma Arkadaşlarının Desteği		0,815
11-Diğer çalışanlar, iş konusunda çeşitli şekillerde bana yardımcı oldular.	0,796	
12-İş arkadaşlarım genellikle yardımlarını veya tavsiyelerini sunmaya isteklidir.	0,801	
13-İş arkadaşlarımın çoğu beni bu işletmenin bir üyesi olarak kabul etti.	0,761	
14-İş arkadaşlarım bu örgüte uyum sağlamama yardımcı olacak eylemlerde bulundu.	0,850	
15-Bu işletmedeki diğer işçilerle çok iyi ilişkiler içerisindeyim.	0,563	
Düzyey 4: Geleceğe Dair Beklentiler		0,807
16-Bu örgütte iyi bir kariyer elde edebilmek için birçok olanak bulunmaktadır.	0,808	
17-Bu örgütteki terfi fırsatları hemen hemen herkes için geçerlidir.	0,776	
18-Bu örgütün bana yıllarca daha iş vermeye devam edeceğini bekliyorum.	0,643	
19-Bu işletmede daha uzun yıllar çalışmak istiyorum.	0,775	
20-Bu örgüt tarafından sunulan ödüllerden memnunum.	0,748	
Genel Ölçek Cronbach Alfa Değeri		0,878
Toplam Açıklanan Varyans Yüzdesi		65,849
Kaizer-Meyer-Olkin Ölçek Geçerliliği		0,831
Barlett Küresellik Testi	<i>Ki kare</i>	1490,844
	<i>sd</i>	190
	<i>p değeri</i>	0,000

3.3.3.2. Örgütsel Sinizm Ölçeğine İlişkin Faktör ve Güvenirlilik Analizi:

Çalışanların örgütsel sinizm tutumlarını ölçmek amacıyla. Brandes (1997) tarafından geliştirilen 14 maddelik örgütsel sinizm ölçeği düzenlenerek, gereksiz görülen bir sorunun çıkarılması ile birlikte Brandes, Dhardwadkar ve Dean (1999) tarafından yeniden 13 maddede sunulmuştur. Brandes vd. tarafından örgütsel sinizm ölçeği bilişsel, duyuşsal ve davranışsal olmak üzere üç boyutu içermekte olup, bilişsel boyut beş madde, duyuşsal boyut dört madde ve davranışsal boyut dört madde olarak ele alınmıştır. Ölçek alt boyutlarını oluşturan maddelere ilişkin faktör yükleri Brandes vd. tarafından; bilişsel boyut 0,63 ile 0,83, duyuşsal boyut 0,75 ile 0,80, davranışsal boyut ise 0,54 ile 0,80 arasında değişiklik gösterdiği bulgusuna ulaşılmıştır.

Dilsel eşdeğerliğine ilişkin analizlerinin ve Türkçeye uyarlamasının Kalağan (2009) tarafından gerçekleştirildiği “Örgüt Sinizm Ölçeği” Akdeniz Üniversitesinde görev yapan 305 araştırma görevlisi üzerinde uygulanmış olup güvenirlilik ve geçerlilik testleri araştırmacı tarafından da gerçekleştirilmiştir. Kalağan tarafından ölçeğin açıklayıcı faktör analizi kapsamında KMO ve Barlett testi uygulanmış olup KMO değeri 0,91, Barlett Testi ise 2348,888 ($p < 0,05$) olarak belirtilmiştir. Araştırmacı uygulanan faktör analizi doğrultusunda, faktör yüklerinin Brandes vd. tarafından sunulan çalışmada olduğu gibi üç faktöre dağıldığını belirtmiştir. Birinci boyuta ilişkin toplam varyans değeri %29,09, ikinci boyuta ilişkin toplam varyans değeri %27, 17, üçüncü boyuta ilişkin toplam varyans değeri ise %22,39 olarak sunulmuştur. Toplam açıklanan varyans değeri ise %78,67 olarak belirtilmiştir. Boyutlar üzerinde iç tutarlılık katsayısı Cronbach Alfa hesaplandığında ise; birinci boyut 0,91, ikinci boyut 0,94, üçüncü boyut 0,86 ve genel ölçek değeri 0,93 olarak bulunmuştur.

Bu çalışmada da “Örgütsel Sinizm Ölçeği” faktör analizine tabi tutulmuş olup KMO değeri 0,878, Barlett Testi 1158,41 ($p < 0$), faktörler arası toplam varyans değeri ise %67.723 olarak bulunmuştur. Güvenirlilik analizi kapsamında Cronbach Alfa'ya tabi tutulmuş olup, ölçeğin genel Cronbach Alfa değeri 0,903 olarak bulunmuştur. Elde edilen bu değer güvenirlilik katsayıları değerlendirmeleri bakımından yüksek derecede güvenilir olarak kabul edilmektedir (Kayış, 2010, 405). Ayrıca boyutlara ilişkin iç tutarlılık katsayısı Cronbach Alfa değerleri; bilişsel boyut için 0,829, duyuşsal boyut

için 0,911, davranışsal boyut için 0,781 olarak hesaplanmıştır. Örgütsel sinizm ölçeği uygulanan faktör analizi kapsamında madde yük değerleri 0,709 ile 0,918 arasında değişmekte olup faktör analizine ilişkin bilgiler Tablo 10’da aşağıda aktarılmıştır.

Tablo 10. Örgütsel Sinizm Ölçeği İçin Faktör Analizi ve Güvenirlilik Analizi

Değişkenler	Faktör Yükleri	Cronbach Alfa
Boyut 1: Bilişsel		0,829
Çalıştığım kurumda, söylenenler ile yapılanların farklı olduğuna inanıyorum.	0,795	
Çalıştığım kurumun politikaları, amaçları ve uygulamaları arasında çok az ortak bir yön vardır.	0,719	
Çalıştığım kurumda, bir uygulamanın yapılacağı söyleniyorsa, bunun gerçekleşip gerçekleşmeyeceği konusunda kuşku duyarım.	0,797	
Çalıştığım kurumda, çalışanlardan bir şey yapması beklenir, ancak başka bir davranış ödüllendirilir.	0,769	
Çalıştığım kurumda, yapılacağı söylenen şeyler ile gerçekleşenler arasında çok az benzerlik görüyorum.	0,773	
Boyut 2: Duyuşsal		0,911
Çalıştığım kurumu düşündükçe sinirlenirim.	0,880	
Çalıştığım kurumu düşündükçe hiddetlenirim.	0,911	
Çalıştığım kurumu düşündükçe gerilim yaşıyorum.	0,918	
Çalıştığım kurumu düşündükçe içimi bir endişe duygusu kaplar.	0,859	
Boyut 3: Davranışsal		0,781
Çalıştığım kurum dışındaki arkadaşlarıma, işte olup bitenler konusunda yakınıyorum.	0,709	
Çalıştığım kurumdan ve çalışanlarından bahsedildiğinde, birlikte çalıştığım kişilerle anlamlı bir şekilde bakışırız.	0,725	
Başkalarıyla, çalıştığım kurumdaki işlerin nasıl yürütüldüğü hakkında konuşurum.	0,834	
Başkalarıyla, çalıştığım kurumdaki uygulamaları ve politikaları eleştiririm.	0,837	
Genel Ölçek Cronbach Alfa Değeri		0,903
Toplam Açıklanan Varyans Yüzdesi		67,723
Kaizer-Meyer-Olkin Ölçek Geçerliliği		0,878
Barlett Küresellik Testi	<i>Ki kare</i>	1158,416
	<i>sd</i>	78
	<i>p değeri</i>	0,000

3.3.4. Verilerin Analizi

Örgütsel Sosyalleşme Ölçeği ve Örgütsel Sinizm Ölçeğine ilişkin daha önceki çalışmalarda gerçekleştirilen güvenilirlik ve geçerlilik analizleri bulguları aktarılmıştır. Ayrıca geçerlilik ve güvenilirlik testinin bu çalışma özelinde tekrar sağlanması sonucunda, araştırma verilerinin analize uygun olduğu saptanmıştır. Verilerin analizi için SPSS 23.0 adlı istatistik paket programına başvurulmuş, katılımcılardan elde edilen veriler program formatına uygun bir şekilde aktarılmıştır.

Araştırmaya katılan katılımcılara ait, araştırma dahilinde kullanılacak yalnız demografik değişkenler (cinsiyet, yaş, eğitim düzeyi, kıdem) yüzde ve frekans analizi doğrultusunda incelenmiştir. Araştırmada kullanılan anket formunu oluşturan örgütsel sosyalleşme ve örgütsel sinizm ölçeğine ilişkin elde edilen verilere ait standart sapma, frekans dağılımı ve aritmetik ortalamalar tanımlayıcı nitelikte sunulmuştur. Araştırmanın örneklemini oluşturan çalışanları yönetmekle sorumlu 7 şube müdürüne yöneltilen açık uçlu sorulara verilen cevaplar bire bir aktarılarak içerik analizi gerçekleştirilmiştir.

Ana ve alt hipotezlerin içerdiği ilişki düzeyini ölçebilmek için öncelikle ölçeklerin ve alt boyutların normal dağılıma uygunluğu “Basıklık (Kurtosis)” ve “Çarpıklık (Skewness)” katsayıları ile incelenmiştir. Her iki ölçeğe ilişkin elde edilen sonuçlar aşağıda Tablo 11’de sunulmuştur.

Tablo 11. Normalliğe İlişkin Sonuçlar

		Skewness	Kurtosis	Dağılım
Örgütsel Sosyalleşme	İş Eğitimi	-,363	-1,119	<i>Normal</i>
	Örgütü Anlama	-1,162	1,531	<i>Normal</i>
	Arkadaş Desteği	-1,247	1,051	<i>Normal</i>
	Gelecek Beklentisi	,097	-,973	<i>Normal</i>
	Genel Ölçek	-,311	-,560	<i>Normal</i>
Örgütsel Sinizm	Bilişsel	,243	-1,075	<i>Normal</i>
	Duyuşsal	,829	-,418	<i>Normal</i>
	Davranışsal	,243	-1,049	<i>Normal</i>
	Genel Ölçek	,429	-,857	<i>Normal</i>

Basıklık ve çarpıklık katsayılarının ± 2 'yi geçmemesi durumunda değişkenlerin normallik varsayımına uygun olduğu belirtilmektedir (Kunnan, 1998, 313; Gravetter ve Wallnau, 2014, 170; Field, 2009, 45; Hair, Black, Babin ve Anderson, 2010, 71). Kalaycı (2010) ise çarpıklık ve basıklık değerlerinin ± 3 aralığında olması durumunda dahi ilgili değişkenleri normal kabul etmektedir (s. 209).

Tablo 11'de görüldüğü üzere elde edilen verilerden araştırmada kullanılan örgütsel sosyalleşme ve örgütsel sinizm ölçeğinin genel ortalamasının, ölçeklere ait alt boyut ve düzeylerin basıklık değerlerinin ± 2 arasında çıktığı, bir diğer deyiş ile normal dağılım gösterdiği kabul edilmiştir. Bu doğrultuda araştırmanın tamamında parametrik testlerin uygulanması uygun görülmüştür.

Araştırmanın H_{13} , H_{14} , H_{15} , H_{16} , H_{17} , H_{19} , H_{20} hipotezlerini oluşturan ve demografik değişkenler açısından örgütsel sosyalleşme ve örgütsel sinizm düzeylerinin farklılaşıp farklılaşmadığını ölçmek amacıyla; iki gruptan oluşan cinsiyet değişkeni için “Bağımsız İki Örnek T- Testi”, ikiden fazla gruptan oluşan yaş, eğitim düzeyi ve kıdem değişkenleri için ise “Tek Yönlü ANOVA Testi” kullanılmıştır.

Araştırmanın ana hipotezleri H_1 , H_2 , H_3 , H_4 , H_5 , H_6 , H_7 , H_8 , H_9 , H_{10} , H_{11} , H_{12} 'nin, bir diğer deyiş ile bağımsız değişken olan örgütsel sosyalleşme (iş eğitimi, örgütü anlama, çalışma arkadaşı desteği, geleceğe dair beklentiler) ile bağımlı değişken olan örgütsel sinizm (bilişsel, duyuşsal, davranışsal) arasında bir ilişkinin olup olmadığını, eğer ilişki söz konusu ise ilişkinin hangi yönde olduğunu tespit etmek amacıyla “Pearson Korelasyon Analizi” uygulanmıştır. Pearson korelasyon analizi ile ilişki tespit edildikten sonra, bağımsız değişkenin bağımlı değişken üzerindeki etkisini ölçmek amacıyla “Basit Doğrusal Regresyon Analizi”, alt boyutlara ilişkin birden fazla bağımsız değişkenin tek bir bağımlı değişken üzerindeki etkisini ölçmek amacıyla ise enter yöntemi ile uygulanan “Çoklu Doğrusal Regresyon Analizi” tercih edilmiştir.

3.4. ARAŞTIRMADAN ELDE EDİLEN BULGULAR ve YORUMLAR

Araştırmanın bu bölümde sırasıyla; araştırmanın örnekleme ilişkin demografik özellikler, örgütsel sosyalleşme ve örgütsel sinizme ilişkin çeşitli analizler gerçekleştirilerek oluşturulan hipotezler kapsamında aralarındaki ilişki incelenmiştir.

3.4.1. Demografik Değişkenler

Ankara’da 7 ayrı şube ile faaliyet gösteren bir alışveriş firmasının çalışanlarına yöneltilen anket formlarında, katılımcıların demografik bilgilerini ölçmek amacıyla cinsiyet, yaş, eğitim düzeyi ve çalışma süresine ilişkin sorular yönlendirilmiştir. Katılımcılar tarafından belirtilen bilgilere ilişkin dağılımlara ulaşabilmek amacıyla frekans analizi uygulanmış olup aşağıdaki gibi aktarılmıştır.

Tablo 12. Katılımcılara İlişkin Cinsiyet Dağılımları

Gruplar	f	%
Kadın	104	58,8
Erkek	73	41,2
Toplam	177	100,0

Tablo 12 incelediğinde araştırmaya katılan 177 işgörenin 104’ünü kadın, 73’ünü ise erkeklerin oluşturulduğu gözlemlenmektedir. Araştırmanın evrenini oluşturan pazarlama işletmesinin işe alım ve personel seçim aşamasında kadın işgörenleri erkek işgörenlere oranla %17,6 oranında daha fazla tercih ettikleri saptanmıştır.

Tablo 13. Katılımcılara İlişkin Yaş Dağılımları

Gruplar	f	%
19-23 yaş	27	15,2
24-28 yaş	55	31,0
29-33 yaş	33	18,7
34-38 yaş	32	18,2
39-43 yaş	16	9,0
44 yaş üzeri	14	7,9
Toplam	177	100,0

Katılımcıların yaş bilgilerini saptamak amacıyla anket formunda “Yaş:....” şeklinde açık uçlu bir soru yöneltilmiştir. Demografik bilgilerde sunabilmek amacıyla elde edilen veriler 5’erli olarak gruplandırılarak Tablo 13’deki gibi aktarılmıştır. Bu doğrultuda en fazla frekansa sahip yaş grubu 55 frekansa sahip olan 24-28 yaş aralığıdır. En düşük frekansa sahip olan yaş grubu ise 44 yaş üzeri olarak bulunmuştur. Ayrıca gruplandırma yapmadan önceki veriler doğrultusunda işletmede çalışan en genç kişinin 19(2f) en yetişkin kişinin ise 51(2f) yaşında olduğu sonucuna varılmıştır. İşletme içerisinde faaliyet gösteren işgörenlerin yaş ortalaması ise 29 olarak belirlenmiştir. Bu doğrultuda işletmenin oldukça genç işgören profiline sahip olduğunu söylemek mümkündür.

Tablo 14. Katılımcılara İlişkin Eğitim Düzeyi Dağılımları

Gruplar	f	%
İlkokul	12	6,8
Ortaokul	20	11,3
Lise	98	55,4
Ön Lisans / Lisans / Lisansüstü	47	26,6
Toplam	177	100,0

Katılımcılara ilişkin eğitim düzeyi dağılımlarının aktarıldığı Tablo 14’de görüldüğü üzere en yüksek frekansa sahip “Lise seviyesi” 98 frekansla katılımcıların yarısından fazlasını (%55,4) oluşturmaktadır. En düşük frekansa sahip eğitim düzeyi olan “İlkokul” ise 12 kişiden oluşarak örneklemin %6,8’lik kısmını oluşturmaktadır. Lisans, ön lisans ve yüksek lisans eğitim düzeyine sahip çalışanlar ise 47 kişiden oluşmakta olup yüzde 26,5’lik paya sahip olduğu görülmektedir.

Tablo 15. Katılımcılara İlişkin İşletmede Çalışma Süresi Dağılımları

Gruplar	f	%
1 yıldan az	30	17,0
1-2 yıl	62	35,0
3-5 yıl	55	31,0
6-10 yıl	26	14,7
10 yıldan fazla	4	2,3
Toplam	177	100,0

Katılımcıların işletmedeki çalışma sürelerine bir diğer deyiş ile kıdemlerine ilişkin bilgilere ulaşabilmek amacıyla anket formunda “Çalışma Süresi:.....” şeklinde açık uçlu bir soru yöneltilmiştir. Edilen veriler dağılımlarına göre gruplandırılarak Tablo 15’deki gibi aktarılmıştır. Katılımcıların işletmede geçirdikleri yıllara bakıldığında 1-2 yıl arasında çalışan süresine sahip olan bireylerin 62 kişiden oluştuğu ve en fazla frekansla genelin %35 ini oluşturduğu saptanmıştır. Bir diğer yüksek frekansı barındıran, 3-5 yıl arasında çalışma süresine sahip olan işgörenler ise 55 kişiden oluşarak genelin %31’ini kapsamaktadır. Ayrıca gruplandırma yapmadan önceki veriler doğrultusunda söylenebilir ki: en yüksek kıdeme sahip işgören işletmede 14 yıldır çalışmakta olup, en yeni işgören ise 2 aydır işletmenin çalışanı konumundadır. İşletme çalışanlarının kıdem sürelerinin ortalaması hesaplandığında ise 3 yıl 2 aylık bir sonuç elde edilmektedir. Bu sonuç Ankara’da 21 yıldır 7 şube ile faaliyet gösteren pazarlama işletmesi özelinde çok düşük sayılmayan bir oran olarak kabul edilebilir.

3.4.2. Yöneticilere Yöneltilen Açık Uçlu Sorulara İlişkin Analiz

Araştırmanın örneklemini oluşturan Ankara’daki 7 pazarlama işletmesinin yöneticilerine, örgütsel sosyalleşme ve örgütsel sinizme karşı bakış açılarını ölçmek amacıyla, alanyazın taranarak ilgili literatür incelemesi doğrultusunda oluşturulan 5 açık uçlu sorudan oluşan form yönlendirilmiştir. Oluşturulan sorular; yöneticilerin örgütsel sosyalleşme stratejilerini ne seviyede uyguladıkları, uygulamaları durumunda hangi örgütsel sosyalleşme taktiklerini kullandıkları, sinik bir yapıya sahip çalışanlara karşı nasıl bir tavır takındıkları ve mali gelir ile işletme içerisindeki huzur arasındaki tercihlerini ölçmeyi amaçlamakta olup verilen cevaplar **Y** harfi ile kodlanmıştır.

Tablo 16. Örgüte yeni katılmış çalışanların, örgüte uyum sağlayabilmeleri için belirli stratejiler uyguluyor musunuz? Cevabınız “evet” ise; bu stratejiler nelerdir?

<p>Y1: “Evet, örgüte katılan işgörenin uyum sürecini hızlandıracak bazı stratejiler uyguluyorum. Ürün bilgisi, örgüt kültürü ve müşteri portföyü hakkında bilgiler vererek çalışanın işletmeye ve işleyişe ait temel bilgileri edinmesini sağlıyorum. Çalışanın nasıl bir işletme için çalıştığını ve işletmede ne yapacağını bilmesinin uyum sürecini hızlandıracağını düşünüyorum.”</p>	<p>Y5: “Öncelikle çalışana geçmiş işlerinde yaşadığı olumsuz deneyimleri unutmaması, buranın yepyeni bir başlangıç olduğu gerçeğini hatırlatırım. Çok kuralcı değilim ancak uyum sürecinin ne kadar kısa sürede atlatılabilirse hem kendi hem bizim için fayda sağlayacağını belirtirim. Uyum aşamasını hızlandıracak beklentileri veya soruları varsa bunları ortadan kaldırır, hatalarını düzeltirim.”</p>
<p>Y2: “Yeni başlayan çalışanları direk işin içerisine sokmuyorum. Yapacağı işi ve kime hitap ettiğimizi öğrenmesi için birkaç gün gözlem yapmasını istiyorum. Bu süre zarfında gerek çalışma ortamına gerek ise arkadaşlarına alıştıklarını, işine ilişkin bilgileri de üzerinde baskı olmadan edindiklerini düşünüyorum.”</p>	<p>Y6: “Çalışana her şeyden önce bizim bu işletme içerisinde bir aile olduğumuzu ve kendisinin ailemize yeni katılan bir üye olduğunu belirterek işletmeye karşı aidiyet kurmasını ve bir an önce uyum sağlamasını amaçlarım. Sergileyeceği davranışlardan yalnızca kendisinin değil bizim de sorumlu olduğumuzu belirterek, kazanç ve kayıpta yükü paylaşacağımız noktada onu bilgilendiririm.”</p>
<p>Y3: “İşgören işletmeye katıldıktan sonra dahi aklında bazı soru işaretli olabilmektedir. Bunları giderebilmek için öncelikle işe alım aşamasında aklındaki tüm sorulara cevap vermeye çalışıyorum. firmayı ve yaptığımız işi anlatarak ondan nasıl bir görev beklediğimizi açık bir şekilde anlatıyorum. Uyum sürecini atlatabilmesi için işe başladıktan sonra da iletişim odaklı olarak sürekli geri bildirimler sunuyorum.”</p>	<p>Y7: “Çalışanlarımızın uyum sağlayabilmeleri için işe ve işletmeye ait gerekli bilgiler aktarılarak onun ihtiyaç ve beklentilerini karşılama noktasında çaba sarf ettiğinizi hissettiririm. Sürekli olarak motivasyon ve ödüllendirme sistemi uygulayarak uyum sürecini hızlandırmaya gayret ederim. Yüzünü asık gördüğümde ya da mutsuz olduğunu hissettiğimde yanına giderek birebir konuşarak sorunu çözmeye çalışırım.”</p>
<p>Y4: “Çalışanı ilk üç gün boyunca işinin başında gözlemliyorum, işleyişe ilişkin eksikleri varsa diğer çalışanları ona destek olsun diye yönlendiriyorum, kendi tespit ettiğim uyum sorunu ve iletişim eksikliği varsa birebir görüşmeyi tercih ederek herkesten ayrı bir şekilde sorunu çözmeye çalışıyorum.”</p>	

Tablo 16’da yönlendirilen soru, yöneticilerin örgütsel sosyalleşme stratejilerinden hangilerini uyguladıklarını belirlemeyi amaçlamaktadır. Elde edilen sonuçlardan tüm yöneticilerin (Y1,Y2,Y3,Y4,Y5,Y6,Y7) ortak paydada buldukları gözlemlenmiştir. Örgütsel sosyalleşme stratejilerinden olan *ilk iş döneminin önemine ilişkin örgüt değerlerini ve ilkelerini benimsetme, etkili bir işe alıştırma programı* kapsamında bireyin rol tanımlamasının yapılarak görevlerinin bildirilmesine dikkat

ettiği fark edilmiştir. Ayrıca yöneticilerin yeni işgörenlere karşı iletişim odaklı yaklaştıkları, gerektiği durumlarda *geri bildirimler* yaptıkları saptanmıştır. Yöneticilerle görüşme sırasında örgütsel sosyalleşme kavramını bilmedikleri fark edilirken, verilen cevaplar incelendiğinde kavramı bilmemelerine rağmen yeni işgörenlerden sosyalleşme sürecinin özellikleri doğrultusunda uyum göstermelerini beledikleri fark edilmiştir.

Tablo 17. Örgüte katılmış bireylerin örgüte uyum sağlayamadıklarını gözlemlemeniz durumunda nasıl tepki gösterirsiniz?

<p>Y1: “Kendisine iş ve işleyiş hakkında gerekli tüm bilgiler verilmesine rağmen uyum sürecini atlatamamışsa, ek bir süre vererek bu sürede tekrar aklındaki soruları kaldırmayı amaçlarım. Şayet uyum sağlayamayacağı konusunda kesin karar verirsem iş akdine son veririm.”</p>	<p>Y5: “Çalışan kazanmanın kaybetmekten çok daha zor olduğunu düşünmekteyim, bu nedenle onu kazanmak için elimden gelen tüm çabayı sarf ederim. Sürekli olarak gözetim ve iletişim odaklı yaklaşarak uyum sağlayabilmesi açısından olabildiğince ek süre veririm. Güvendiğim ve örgüt kültürüne hakim deneyimli çalışanları yönlendirerek uyum fırsatı tanırım.</p>
<p>Y2: “Uyum süreci konusunda sabırlıyız, ortama, işe ve göreve alışmak zaman alabilir, bu süreçte elimden gelen her şeyi yaparak kişiyi kazanmaya çalışırım. Ancak iletişime ve uyuma karşı bir duvar ördüğünü düşünürsem düzgün bir dille yollarımızı ayırırım.”</p>	<p>Y6: “Bu durumla çok karşılaşmaktayız. Uyum gösteremeyen bireyin sorunun ortadan kaldırılmasının ise tamamen bizim elimizde olduğunu düşünüyorum. Karşıdaki insana ne kadar değer verdiğimizi aktarır, birlikten kuvvet doğar mantalitesini kavramasını sağlayabilirsek ortada bir sorun kalacağını düşünmüyorum.”</p>
<p>Y3: “Eğer bu gözlemlemeyi birey işe dahil olduktan kısa bir zaman sonra gerçekleştirsem sorunları çözmek için çaba sarf ederim, ancak o uyum sağlasın diye belirli stratejiler uygulayıp, gerekli zamanın verilmişse işten çıkarma yöntemini tercih ederim.”</p>	<p>Y7: “Diğer çalışanların yanında olmamak kaydıyla uygun bir zaman ve ortamda birebir iletişime geçerek, uyum sağlayamadığını düşündüren düzeltmesi gereken yönlerini belirtirim. Her çalışanın kendi dünyasını yaşadığını ancak işletmeye fayda sağlayabilmek için iş içerisinde ortak bir paydada buluşarak o dünyanın gerekliliklerini yerine getirmemiz gerektiğini düşünmekte olup uyum süreci için ona zaman tanırım.</p>
<p>Y4: “Personeli kazanmak için gerekli görevlerimi yerine getirdiğimi düşünüyorsam ne onu ne de kendimizi daha fazla üzmem, işten ayrılarak daha fazla mutlu olacağı ve uyum sağlayacağı bir işletmede çalışması önerisini sunarım.”</p>	

Yukarıda Tablo 17’de yönlendirilen soruda yöneticilerin örgütsel sosyalleşme sürecinde başarısız olmaları noktasında nasıl davrandıkları saptanmaya çalışılmış olup yukardaki cevaplar alınmıştır. Verilen cevaplar analiz edildiğinde örgüte katılmış

bireyin örgütsel sosyalleşme sürecinde başarısız olması durumunda yöneticilerin “tekrar fırsat tanıma” ve “işten çıkarma” olarak iki ayrı tutum içerisinde oldukları gözlemlenmektedir.

Bir kısım yöneticinin uyum sürecinin zaman içerisinde gerçekleşeceğini düşündüğü, işgörenin uyum gösterememesinden kendini de sorumlu tutarak işgörenin uyumu engelleyen faktörleri ortadan kaldırmak için çaba sarf etmekte olduğu ve her şeye rağmen alışma süresi için *zaman verdikleri* tespit edilmiştir (Y5, Y6, Y7) Başka bir kısım yöneticinin ise sosyalleşmeye ilişkin üzerine düşen görevi yaptıktan sonra uyum göstermenin tamamen bireyin elinde olduğunu düşünerek, çalışanı uyarmakta oldukları, uyulmaması durumunda ise *işten ayrılmaya yönlendirdikleri* fark edilmiştir. (Y1, Y2, Y3, Y4)

Tablo 18. Size göre örgüte dahil olan çalışanlar deneyimli çalışanlar tarafından mı yönlendirilmelidir, yoksa kendi çabaları ile mi örgütü benimsemelidir? Neden?

<p>Y1: Deneyimli çalışanlar tarafından yönlendirmenin daha doğru olacağını düşünüyorum. O yollardan geçmiş bir çalışan yaptığı hata veya doğruları aktararak çalışana faydalı olabilir. Ayrıca örgüt değerlerini bir yöneticiden duymaktan ziyade diğer çalışanlardan duymakta etkili olabilir.</p>	<p>Y5: “Başlangıç olarak kendi çabasına bırakarak ortama alışmasını sağladım. Çabalarının yanlış ve işletme değerlerine uygun olmadığını tespit edersem, bizzat kendim ilgilenirim.</p>
<p>Y2: Kesinlikle çalışanın dahil olduğu bölümün sorumlusu ya da deneyimlisinden çalışana yardımcı olması noktasında yardım isterim. Bu sayede çalışan işine ilişkin daha hızlı bilgi öğrenecek ve diğer çalışanlarla iletişimi daha hızlı gelişecektir.</p>	<p>Y6: “Her insanın kendine özgü satış teknikleri ve değerleri vardır. Bu nedenle deneyimli çalışanlardan ziyade bireyin kendi başına çabalamasını, gerekirse hata yapmasını ama bunu yine kendi değerleri ile işletme değerleri doğrultusunda düzelmesini beklerim.</p>
<p>Y3: Deneyimli çalışanları yeni işgören üzerinde etki yaratabileceği, örgüte hissettiği negatif duyguları da kişiye yansıtabileceği düşünüldüğünde, bireyin kendi çabası ile örgütü benimsemesi, kendi aklındaki sorulara kendisi ve benimle çözüm bulması daha önemlidir.</p>	<p>Y7: “Kişi birinin yönlendirmesi ile sadece yönlendiren kişinin fark ettiği eksikleri giderebilir. Tüm çalışanların yapıları farklıdır. Kurumun kırmızı çizgilerini kendi yapısına göre kavrayarak, kurallara uymasını beklerim. Biz insanları elimizdekilere dönüştürmek değil, özgün bir şekilde uyum göstermelerini istiyoruz.</p>
<p>Y4: “Deneyimli çalışanlar, örgüt hakkında yeterince bilgiye sahiplerse onlardan yeni çalışanla ilgilenmelerini rica ederim. İşin yapılışına ilişkin, işin kurallarına ilişkin bilgileri başka bir çalışandan duymanın daha etkili olacağını düşünüyorum.</p>	

Tablo 18’de yöneticilerin sosyalleşmenin *atamaya karşı yoksun bırakma* taktiğine ilişkin nasıl bir seçim yaptıklarını ölçmek amacıyla yönlendirilmiş soruya verilen cevaplar aktarılmaktadır. Elde edilen veriler doğrultusunda yöneticilerden bazıları (Y1, Y2, Y4) deneyimli çalışan yönlendirmelerinin, yeni katılan işgörenler üzerinde olumlu etki yaratabileceğini, örgütü ve işini tanıması açısından doğru ve eksiksiz bilgiler aktarabileceğini düşünerek, *atama* taktiğini sosyalleşme sürecinin bir parçası olarak görmektedir. Bunun tersini düşünen yöneticiler (Y3, Y5, Y6, Y7) ise mevcut çalışanların kendi deneyimlerle birlikte hissedilen negatif tutumlarını da bireye aktarılabilir olmasını tehlikeli olarak görülmektedir. Bu bağlamda *yoksun bırakma* taktiğini seçen yöneticiler, çalışanların tek başlarına hata yapa yapa örgüt değerlerini ve rollerini daha iyi ve sağlıklı kavrayabileceklerini savunmaktadır.

Tablo 19. Örgüte karşı memnuniyetsizliğini belli eden bir çalışana karşı nasıl bir tutum içerisinde olursunuz?

<p>Y1: Neden. memnuniyetsizlik yaşadığını sorgular, haklı bulursam taleplerini işletme ve çalışan menfaatleri doğrultusunda düzenlerim. Ama gereksiz yere bir memnuniyetsizlik güdüyorsa uyararak kendisine çeki düzen vermesini isterim, vermezse işten çıkarırım.</p>	<p>Y5: Her zaman açık olmaktan yanayım. Bu nedenle iletişime ağırlık vererek, haklı olan bir çalışan herhangi bir durumdan memnun değilse düzeltmeye çalışırım. Ancak kurumsal bazlı ön yargı içeren ve zarar verici bir memnuniyetsizliği varsa iş akdini sonlandırırım.</p>
<p>Y2: Herkesin kendine ait fikirleri ve beklentileri olabilir. Herkesi memnun etmek mümkün olmayabilir bu nedenle üzerine çok fazla gitmemeyi tercih ederim.</p>	<p>Y6: İlk başta sebepleri öğreniriz, daha sonra bu memnuniyetsizliğin bizden kaynaklı mı yoksa kendisinden kaynaklı olduğunu tespit ederiz. Bizden kaynaklı bir hata varsa düzeltmeye çalışırız, ancak sorun kendinden kaynaklı ise gerekçe sorarak yaptırımlar uygularız.</p>
<p>Y3: Memnuniyetsiz bir durumda ise yeteri kadar uyum gösterememiş olduğunu düşünürüm, uyum sağlayabilmesi için uygulayabileceğim yöntemleri tekrar gözden geçirerek memnuniyetsizliği gidermeye çalışırım.</p>	<p>Y7: “Kurumun çizgisi ve olanakları dahilinde bir memnuniyetsizlik ise dinler ve iyileştirme çabası içerisine girerim. Ancak kurum çizgisi ve olanakları dışında bir memnuniyetsizlik söz konusu ise kişinin mutsuz bir ortam oluşturma çabası içerisine olduğunu düşünerek uyarırım. Uyarılara uymaması durumunda ise kurumdaki uzaklaşmasının herkes için doğru bir karar olduğunu düşünmekteyim.</p>
<p>Y4: Biz tüm çabamızı sarf etmemize rağmen herhangi bir memnuniyetsizlik duyuyorsa bu ondan kaynaklanan bir durumdur. İşletmeye zarar verecek noktada değilse idare ederim, zarar verirse işten çıkarırım.</p>	

Çalışanların memnuniyetsiz olduğu durumlara ilişkin yönetici tavırlarını ölçmek için yönlendirilen soruya ilişkin cevaplar Tablo 19’da gösterilmiştir. Verilen cevaplardan; çalışanı kendi haline bırakmayı düşünen Y2 dışında tüm yöneticilerin memnuniyetsizliğin kaynağına indiklerini, sorunun işletmeden mi bireyin kendinden mi kaynaklandığını araştırdıkları söylenebilir. Sorunun kaynağının işletme bazlı olmadığını ve bireyin gereksiz yere memnuniyetsizlik duyduğunu tespit eden yöneticiler, memnun olmayan bir birey ile çalışmak istemediklerinden dolayı işten çıkarma seçeneğini tercih edeceklerini aktarmışlardır. (Y1, Y4, Y5, Y6, Y7) Tek bir yönetici (Y3), sorunun kaynağı ne olursa olsun böyle bir durumda eksik sosyalleşme süreci gerçekleştirildiğini düşünerek, memnuniyetsizliği bireye bağlamak yerine çözüme odaklanmıştır.

Tablo 20. Bir çalışanınızın örgütte mutsuz olduğunu, hatta örgütten nefret ettiğini tespit etmeniz, ancak işini aksatmadığını da gözlemleseniz tepkiniz nasıl olur?

<p>Y1: <i>Mutsuz olması veya nefret etmesi için bir sebep gereklidir. Bu sebebin ne olduğu sorgularım haklı ise özüme ulaşmaya çalışırım, ancak nefret seviyesi gereksiz yere yükseldi ise böyle karaktere sahip bir kişi ile çalışmanın sadece kısa süreli fayda sağlayacağını düşünerek işten çıkarırım.</i></p>	<p>Y5: <i>Mutsuz personelin anı kurtaracak bir verim üreteceğini, kısa süre sonra negatif tavırları nedeniyle kısa zaman içerisinde işini de aksatacağımı düşünmekteyim. Birebir iletişim kurarak, bu nefretin neden kaynaklandığını sorar, daha sert davranışlara dönüşecek gibi duruyorsa daha mutlu olacağı bir işe girmesi için yollarımızı ayırırım.</i></p>
<p>Y2: <i>İşine yansıtmadığı sürece bir sorun teşkil etmez. Zamanla mutlu olabilir, herkes işine aşık olacak diye de bir şey söz konusu değildir bence. Bu nedenle elde ettiğimiz verim devam ettiği sürece idare ederim.</i></p>	<p>Y6: <i>İnsan mutsuz olduğu yerde başarılı olamaz. Bizim işimiz bu duvarları yıkmaktadır. Olumsuzlukları olumluya çevirmek için gerekli toplantılar gerçekleştirerek bu nefreti yok etmeye çalışırız. Eğer birey nefretinde ısrarcı olursa çevredekilere de bu nefreti saçmadan gereken neyse onu yaparız.</i></p>
<p>Y3: <i>Nefret yayılan bir tutumdur. Kendisi nefret duymasına rağmen işini aksatmasa bile bu nefreti başkalarına bulaştırabilir. Diğer çalışanlar nefret ve iş dengesini onun kadar kuramayabilir. Bu nedenle nefret duyan bir çalışana ne kadar fayda sağlarsa sağlasın işletme içerisinde tutmak tehlikelidir. Bu nedenle onunla konuşarak devam etmesi durumunda işine son veririm.</i></p>	<p>Y7: <i>“Kurumun işini aksatmamasına rağmen bir mutsuzluk ve nefreti varsa öncelikle kendisi ile konuşarak tavrını değiştirmesini isterim. Devem eden bir durum var ise son defa uyararak bu şekilde çalışamayacağını, ne kadar fayda sağlarsa sağlasın çalışma ortamındaki mutluluğun daha önemli olduğunu belirtirim. Uyarılara kulak asmadan tavırlarına devam eder ise iş akdinin feshine karar veririm.</i></p>
<p>Y4: <i>Mutsuz insanlarla çalışma taraftarı değilim, hele ki işinden nefret eden bir insanla. Ne kadar başarılı olursa olsun mutsuz insan uzun ömürlü bir performans gösteremez, başarısı ve</i></p>	

enerjisi günden güne düşer. Bu nedenle o çalışandan en kısa sürede kurtulurum.

Tablo 20’de örgütsel sinizmin belirtileri arasında bulunan mutsuzluk ve nefret tutumunu sergileyen bireyin, aynı zamanda işletme içerisindeki görevlerini de eksiksiz bir biçimde yerine getirdiği düşünüldüğünde yöneticilerin nasıl tepki gösterebileceklerine ilişkin cevaplar bulunmaktadır. Çalışanın işini aksatmadan yapması halinde işletmede mutlu olup olmamasının çok bir şey fark etmediğini düşünen Y2 dışındaki tüm yöneticiler örgüt içi huzuru, verimin önüne koymaktadır. Verilen cevaplar analiz edildiğinde işletmeye nefret duyan bireyin başarılı olsa dahi bu başarının çok uzun sürmeyeceğini düşünen yöneticiler, nefretin diğer çalışanlara bulaşmaması için net ve ortak bir karar ile sinizm belirtileri gösteren çalışanları işten çıkarma yolunu tercih etmektedir. (Y1, Y3, Y4, Y5, Y6, Y7)

3.4.3. Örgütsel Sosyalleşmeye İlişkin Tanımlayıcı Bulgular

Bu bölümde, pazarlama işletmesi çalışanlarının örgütsel sosyalleşme düzeylerine ilişkin elde edilen bulgular; iş eğitimi, örgütü anlama, çalışma arkadaşlarının desteği ve geleceğe dair beklentiler kapsamında incelenmiştir.

Tablo 21. Örgütsel Sosyalleşme Düzeylerine İlişkin Aritmetik Ortalama ve Standart Sapma Verileri

Düzeyler	\bar{X}	SS
İş Eğitimi	3,30	0,98
Örgütü Anlama	3,94	0,71
Çalışma Arkadaşlarının Desteği	3,89	0,85
Geleceğe Dair Beklentiler	3,02	0,94
Genel Toplam	3,54	0,64

Tablo 21’de örgütsel sosyalleşme düzeylerinin aritmetik ortalaması ve standart sapması gözlenmekte olup, sırasıyla en yüksek düzey; örgütü anlama için $\bar{X}=3,94$, çalışma arkadaşları desteği için $\bar{X}=3,89$, iş eğitimi için $\bar{X}=3,30$, geleceğe dair beklentiler için ise $\bar{X}=3,02$ olarak hesaplanmıştır.

3.4.3.1. İş Eğitimi Düzeyine İlişkin Tanımlayıcı Bulgular

Araştırmacılardan elde edilen veriler doğrultusunda örgütsel sosyalleşme düzeylerinden olan iş eğitimine ilişkin; aritmetik ortalama, standart sapma ve söz konusu düzeyin içerdiği sorulara verilen cevapların yüzde değerlerine Tablo 22’de değinilmiştir.

Tablo 22. Örgütsel Sosyalleşmenin İş Eğitimi Düzeyine İlişkin Veriler

İş Eğitimi Düzeyine İlişkin Ölçek İfadeleri	N=177		Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
	\bar{X}	SS	%	%	%	%	%
1) Bu örgüt benim için mükemmel iş eğitimi sağladı.	3,27	1,26	13,0	16,9	14,1	41,8	14,1
2) Bu işletmede edindiğim eğitim işimi çok iyi yapmamı sağladı.	3,37	1,30	11,3	18,1	12,4	37,9	20,3
3) Bu işletme, çalışanların iş becerilerini geliştirmek için kapsamlı eğitim sunmaktadır.	3,05	1,29	16,9	18,1	18,6	35,0	11,3
4) Yöneticim tarafından verilen talimatlar, daha iyi iş yapmamda bana yardımcı oldu.	3,66	1,11	6,8	9,6	14,7	48,0	20,9
5) Bu kuruluş tarafından sunulan iş eğitimi modeli oldukça etkilidir.	3,14	3,00	7,9	25,4	19,8	38,4	8,5

Tablo 22 incelendiğinde, çalışanların iş eğitimlerine bakış açılarına ilişkin aritmetik ortalamalar arasında en yüksek orana sahip olan “Yöneticim tarafından verilen talimatlar daha iyi iş yapmamda bana yardımcı oldu ($\bar{X}=3,66$)” maddesi dikkat çekmektedir. Aritmetik ortalaması en düşük orana sahip maddenin ise “Bu işletme, çalışanların iş becerilerini geliştirmek için kapsamlı eğitim sunmaktadır ($\bar{X}=3,05$)” olduğu gözlemlenmektedir. Verilen cevaplara ilişkin oranlar incelendiğinde ise en yüksek yüzdelerin tüm maddelerde “Katılıyorum” tercihinde ciddi bir şekilde yoğunlaşmış olduğu gözlemlenmektedir. “Katılıyorum” seçeneğine ait en yüksek yüzde ise (%48,0) hemen hemen katılımcıların yarısının tercih ettiği “Yöneticim

tarafından verilen talimatlar, daha iyi iş yapmamda bana yardımcı oldu” maddesidir. En fazla negatif yüzdeye sahip madde incelendiğinde ise “Bu kuruluş tarafından sunulan iş eğitimi modeli oldukça etkilidir” maddesinin %25,4 ile “Katılmıyorum”da yoğunlaştığı görülmektedir. Söz konusu madde içerisindeki cevapların, diğer maddelere oranla “Katılıyorum” ve “Katılmıyorum” arasında yakın değişkenlik göstermesinin “eğitim modeli” kavramının anlaşılma düzeyi ile ilgili olabileceği düşünülmektedir. Elde edilen verilerden sonuç olarak; katılımcıların çoğunluğunun örgüt içerisinde gerçekleştirilen iş eğitiminden ve yönetici geri bildirimlerinden memnun olduğunu söylemek mümkündür.

3.4.3.2. Örgütü Anlama Düzeyine İlişkin Tanımlayıcı Bulgular

Araştırmacılardan elde edilen veriler doğrultusunda örgütsel sosyalleşme düzeylerinden olan örgütü anlamaya ilişkin; aritmetik ortalama, standart sapma ve söz konusu düzeyin içerdiği sorulara verilen cevapların yüzde değerlerine Tablo 23’de değinilmiştir.

Tablo 23. Örgütsel Sosyalleşmenin Örgütü Anlama Düzeyine İlişkin Veriler

Örgütü Anlama Düzeyine İlişkin Ölçek İfadeleri	N=177		Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
	\bar{X}	SS	%	%	%	%	%
6) Bu örgütte işlerin nasıl yapıldığını çok iyi biliyorum	3,98	1,04	4,0	5,1	16,4	37,9	36,6
7) Bu örgütün amaçları çok açık bir şekilde oluşturulmuştur.	3,88	1,12	5,1	8,5	14,1	37,9	34,5
8) Bu örgütün çalışma şekli hakkında yeterli bilgiye sahibim.	4,12	0,94	2,8	5,1	6,8	46,9	38,4
9) Bu örgütün hedefleri işletmedeki neredeyse herkes tarafından anlaşılmaktadır	3,63	1,20	6,8	11,9	20,9	32,2	28,2
10) Bu örgütteki görevlerimi tam olarak anladım.	4,11	0,97	2,8	4,5	11,3	41,2	40,1

Örgütsel sosyalleşmenin örgütü anlama düzeyine ilişkin verilerin incelendiği Tablo 23’de en yüksek aritmetik ortalamaya sahip maddenin “Bu örgütün çalışma şekli hakkında yeterli bilgiye sahibim $\bar{X}=4,12$)” olduğu görülmektedir. “Bu örgütün hedefleri işletmedeki neredeyse herkes tarafından anlaşılmalıdır $\bar{X}=3,63$)” maddesi ise aritmetik ortalaması en düşük orana sahiptir. İşgörenlerin örgütü anlamalarına ilişkin yönlendirilen ifadelerle verilen cevapların yüzdeleri incelendiğinde “Katılıyorum” ve “Kesinlikle Katılıyorum” seçeneklerinin sık bir şekilde tercih edildiği belirtilebilir. “Katılıyorum” seçeneğine ait en yüksek yüzde “Bu örgütün çalışma şekli hakkında yeterli bilgiye sahibim (%46,9) maddesinde görülürken, “Kesinlikle Katılıyorum” seçeneğine ait en yüksek tercih yüzdesi “Bu örgütteki görevlerimi tam olarak anladım (%40,1)” maddesinde görülmektedir.

Elde edilen veriler göstermektedir ki, işgörenler örgütün işleyişini, kendi rol ve görevlerini eksiksiz bir şekilde anlamakta olup, örgütün hedeflerini saptama noktasında sıkıntı çekmemektedir. Bu sonuç, örgütün sunduğu iş eğitimi olanaklarına verilen olumlu cevaplar ile örtüşmekte, sunulan iş eğitiminin, rolleri ve işleyişi anlama noktasında işgörenler üzerinde olumlu etki yarattığı düşüncesini destekler niteliktedir. Örgüt yöneticilerinin örgütsel sosyalleşme süreci içerisinde; örgütün değerleri ve amaçlarını bireye aktarmak istediği, bireyin ise örgütteki görev ve rollerini kavrayarak uyum sürecini atlatmak istediği düşünüldüğünde, elde edilen bulgular *anlama* noktasında örnekleme oluşturan çalışanların başarılı bir sosyalleşme geçirdiğini söylemek mümkündür.

3.4.3.3. Çalışma Arkadaşlarının Desteği Düzeyine İlişkin Tanımlayıcı Bulgular

Araştırmacılardan elde edilen veriler doğrultusunda örgütsel sosyalleşme düzeylerinden olan çalışma arkadaşlarının desteğine ilişkin; aritmetik ortalama, standart sapma ve söz konusu düzeyin içerdiği sorulara verilen cevapların yüzde değerlerine Tablo 24’de değinilmiştir.

Tablo 24. Örgütsel Sosyalleşmenin Çalışma Arkadaşlarının Desteği Düzeyine İlişkin Veriler

Çalışma Arkadaşlarının Desteği Düzeyine İlişkin Ölçek İfadeleri	N=177		Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
	\bar{X}	SS	%	%	%	%	%
11) Diğer çalışanlar, iş konusunda çeşitli şekillerde bana yardımcı oldular.	3,81	1,11	4,0	13,0	10,2	42,9	29,9
12) İş arkadaşlarım genellikle yardımlarını veya tavsiyelerini sunmaya isteklidir.	3,80	1,14	5,1	10,2	15,8	36,7	32,2
13) İş arkadaşlarımın çoğu beni bu işletmenin bir üyesi olarak kabul etti.	4,12	1,09	4,5	6,2	8,5	33,9	46,9
14) İş arkadaşlarım bu örgüte uyum sağlamama yardımcı olacak eylemlerde bulundu.	3,75	1,20	6,8	11,3	12,4	38,4	31,1
15) Bu işletmedeki diğer işçilerle çok iyi ilişkiler içerisindeyim.	3,98	1,08	4,5	5,1	16,4	35,0	39,0

Tablo 24’de, çalışma arkadaşlarının desteği düzeyine ilişkin veriler incelendiğinde en yüksek aritmetik ortalamaya sahip maddenin “İş arkadaşlarımın çoğu beni bu işletmenin bir üyesi olarak kabul etti ($\bar{X}=4,12$)” olduğu görülmektedir. “İş arkadaşlarım bu örgüte uyum sağlamama yardımcı olacak eylemlerde bulundu ($\bar{X}=3,75$)” maddesi ise oldukça yüksek bir ortalamaya sahip olmasına rağmen, düzey içerisinde aritmetik ortalaması en düşük orana sahiptir. İşgörenlerin sosyalleşme süreci içerisinde çalışma arkadaşlarından aldıkları desteği ölçmek amacıyla yöneltilen ifadelerle verdikleri cevaplar yüzdesel bazlı incelendiğinde, örgütü anlama düzeyinde olduğu gibi “Katılıyorum” ve “Kesinlikle Katılıyorum” seçeneklerinin sıklıkla tercih edildiği görülmektedir. “Katılıyorum” seçeneğine ait en yüksek yüzde “Diğer çalışanlar, iş konusunda çeşitli şekillerde bana yardımcı oldular (%42,9)” maddesinde görülürken, “Kesinlikle Katılıyorum” seçeneğine ait en yüksek ve katılımcıların neredeyse yarısını oluşturan tercih yüzdesi “İş arkadaşlarımın çoğu beni bu işletmenin bir üyesi olarak kabul etti (%46,9)” maddesinde görülmektedir.

Yeni katılan bireyin, yöneticilerden çok diğer çalışanlarla iletişim kurduğu ve paylaşım gerçekleştirildiği düşünüldüğünde iş arkadaşları desteğinin sosyalleşme sürecinde büyük önem arz ettiği kaçınılmazdır. Verilen cevaplar yüzdesel olarak değerlendirildiğinde; araştırmanın örneklemini oluşturan firma çalışanlarının sağlıklı bir iletişim ağına sahip oldukları, yeni katılan işgörenleri benimseyip, onlara yardımcı olarak hem sosyalleşme sürecine hem de örgüte fayda sağladıkları gözlemlenmiştir.

3.4.3.4. Geleceğe Dair Beklentiler Düzeyine İlişkin Tanımlayıcı Bulgular

Araştırmacılar elde edilen veriler doğrultusunda örgütsel sosyalleşme düzeylerinden olan geleceğe dair beklentilere ilişkin; aritmetik ortalama, standart sapma ve söz konusu düzeyin içerdiği sorulara verilen cevapların yüzde değerlerine Tablo 25’de değinilmiştir.

Tablo 25. Örgütsel Sosyalleşmenin Geleceğe Dair Beklentiler Düzeyine İlişkin Veriler

Geleceğe İlişkin Beklentiler Düzeyine İlişkin Ölçek İfadeleri	N=177		Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
	\bar{X}	SS	%	%	%	%	%
16) Bu örgütte iyi bir kariyer elde edebilmek için birçok olanak bulunmaktadır.	3,06	1,31	15,8	19,8	21,5	27,7	15,3
17) Bu örgütteki terfi fırsatları hemen hemen herkes için geçerlidir.	2,64	1,36	26,0	25,4	18,6	17,5	12,4
18) Bu örgütün bana yıllarca daha iş vermeye devam edeceğini bekliyorum.	3,42	0,96	2,8	10,7	42,4	28,8	15,3
19) Bu işletmede daha uzun yıllar çalışmak istiyorum.	3,23	1,26	12,4	13,6	31,1	23,7	19,2
20) Bu örgüt tarafından sunulan ödüllerden memnunum.	2,74	1,31	22,6	22,0	25,4	18,1	11,9

Örgütsel sosyalleşmenin geleceğe dair beklentiler düzeyine ilişkin verilerin incelendiği Tablo 25’de en yüksek aritmetik ortalamaya sahip maddenin “Bu örgütün bana yıllarca daha iş vermeye devam edeceğini düşünüyorum $\bar{X}=3,42$ ” olduğu görülmektedir. Aritmetik ortalaması en düşük orana sahip madde ise “Bu örgütteki terfi fırsatları hemen hemen herkes için geçerlidir $\bar{X}=2,64$ ” olarak saptanmıştır. İşgörenlere geleceğe ilişkin beklentilerini kendi ve örgüt bazlı olarak değerlendirmelerinin istenildiği ifadelere verilen cevapların yüzdeleri incelendiğinde, diğer üç düzeyin aksine kararsız oldukları, “Kararsızım” seçeneğinin en yüksek yüzdeye sahip “Bu örgütün bana yıllarca daha iş vermeye devam edeceğini düşünüyorum (%42,4)” olarak hesaplanmasından anlaşılabilir. Ayrıca katılımcılar “Bu işletmede daha uzun yıllar çalışmak istiyorum (%31,1)”, “Bu örgüt tarafından sunulan ödüllerden memnunum (%25,4) maddelerinde de “Kararsızım” seçeneğini tercih etmişlerdir. Farklı olarak katılımcıların “Katılıyorum” tercihinde buldukları madde, “Bu örgütte iyi bir kariyer elde edebilmek için birçok olanak bulunmaktadır (%27,7)” ifadesi iken, “Bu örgütteki terfi fırsatları hemen hemen herkes için geçerlidir (%26)” maddesi katılımcıların “Kesinlikle Katılmıyorum” seçeneğini tercih ettikleri madde olarak gözlemlenmektedir.

Çalışanların *geleceğe dair beklentilere* ilişkin bir kararsızlık içerisinde oldukları elde edilen bulgulardan anlaşılmaktadır. Sonuç olarak örgütün ve bireyin ilerde vermesi beklenen kararların belirsizliği, işgörenlerin örgütsel sosyalleşme süreci içerisinde beklentilerine cevap almakta zorlandığı, kıdem süreleri uzasa dahi istihdam edilme konusunda net bir fikre sahip olmadığı bulgular dahilinde belirtilebilir. Ayrıca sunulan ödüllerin ve terfi fırsatlarının beğenilmemesine hem örgüt hem birey yetkinlikleri odağında oluşan bir belirsizliğin neden olduğu düşünülmektedir. Çalışmaya ilişkin gerçekleştirilen daha önceki analizlerde; iş eğitimi, örgütü anlama ve çalışma arkadaşlarının desteğine ilişkin olumlu tercihlerin ağırlıklı olduğu düşünüldüğünde, çalışanların birçok konuda örgütten memnun olmalarına rağmen kariyer planlarını oluşturma noktasında kesin bir yaklaşım içerisinde olmadıkları söylenebilir.

3.4.4. Örgütsel Sinizme İlişkin Tanımlayıcı Bulgular

Bu bölümde, pazarlama işletmesi çalışanlarının örgütsel sinizm tutumlarına ilişkin elde edilen bulgular; bilişsel, duyuşsal ve davranışsal boyutlar kapsamında incelenmiştir.

Tablo 26. Örgütsel Sinizm Boyutlarına İlişkin Aritmetik Ortalama ve Standart Sapma Verileri

Boyutlar	\bar{X}	SS
Bilişsel	2,74	0,98
Duyuşsal	2,18	1,10
Davranışsal	2,75	0,86
Genel Toplam	2,57	0,86

Örgütsel sinizmin boyutlarının aritmetik ortalaması ve standart sapmasının belirtildiği Tablo 26’da, firma çalışanların sinik tutumları; davranışsal boyut için $\bar{X}=2,74$, bilişsel boyut için $\bar{X}=2,74$, duyuşsal boyut için ise $\bar{X}=2,18$ olarak hesaplanmıştır. En düşük aritmetik ortalamaya sahip duyuşsal boyutun, bilişsel ve davranışsal boyuta göre daha düşük seviyede olması, ölçek ifadelerinde bulunan; sinir, nefret, gerilim gibi güçlü negatif tutumları karşılamaından kaynaklandığı düşünülmektedir. Bu bulgu Kalağan (2009) tarafından araştırma görevlileri üzerinde gerçekleştirilen araştırmada elde edilen bulgusuyla benzerlik göstermektedir.

3.4.4.1. Bilişsel Boyuta İlişkin Tanımlayıcı Bulgular

Araştırmacılarından elde edilen veriler doğrultusunda örgütsel sinizmin bilişsel boyutuna ilişkin; aritmetik ortalama, standart sapma ve söz konusu boyutun içerdiği sorulara verilen cevapların yüzde değerlerine Tablo 27’de değinilmiştir.

Tablo 27. Örgütsel Sinizmin Bilişsel Boyutuna İlişkin Veriler

Bilişsel Boyuta İlişkin Ölçek İfadeleri	N=177		Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
	\bar{X}	SS	%	%	%	%	%
1)Çalıştığım kurumda, söylenenler ile yapılanların farklı olduğuna inanıyorum.	2,83	1,34	19,2	27,7	18,1	20,3	14,7
2)Çalıştığım kurumun politikaları, amaçları ve uygulamaları arasında çok az ortak bir yön vardır.	2,82	1,21	14,7	29,4	25,4	19,8	10,7
3)Çalıştığım kurumda, bir uygulamanın yapılacağı söyleniyorsa, bunun gerçekleşip gerçekleşmeyeceği konusunda kuşku duyarım.	2,66	1,26	19,2	34,5	18,1	17,5	10,7
4) Çalıştığım kurumda, çalışanlardan bir şey yapması beklenir, ancak başka bir davranış ödüllendirilir.	2,70	1,25	20,3	28,2	20,3	23,2	7,9
5)Çalıştığım kurumda, yapılacağı söylenen şeyler ile gerçekleştirenler arasında çok az benzerlik görüyorum.	2,71	1,27	18,6	33,3	14,7	24,3	9,0

Tablo 27’de örgütsel sinizmin bilişsel boyutuna ilişkin verilerin incelenmekte olup en yüksek aritmetik ortalamaya sahip maddenin “Çalıştığım kurumda, söylenenler ile yapılanların farklı olduğuna inanıyorum ($\bar{X}=2,83$)” olduğu gözlemlenmektedir. Aritmetik ortalaması en düşük orana sahip madde ise “Çalıştığım kurumda, bir uygulamanın yapılacağı söyleniyorsa, bunun gerçekleşip gerçekleşmeyeceği konusunda kuşku duyarım ($\bar{X}=2,66$)” olarak saptanmıştır. Bilişsel boyuta ilişkin maddelere verilen cevapların yüzdesel dağılımları incelendiğinde, “Çalıştığım kurumda, bir uygulamanın yapılacağı söyleniyorsa, bunun gerçekleşip gerçekleşmeyeceği konusunda kuşku duyarım.” ve (Çalıştığım kurumda, yapılacağı söylenen şeyler ile gerçekleştirenler arasında çok az benzerlik görüyorum.) maddelerinde “Kesinlikle Katılmıyorum” ve “Katılmıyorum” tercihlerinin çok sık tercih edildiği dikkat çekmiştir. Her iki madde için de katılmama oranı yüzde 50’den fazla görülmektedir.

Bilişsel boyuta ilişkin verilen cevapların yüzdesel değerlerinden elde edilen bulgulardan, katılımcıların örgütlerine karşı bilişsel boyut bakımından belirgin bir sinik tutum göstermedikleri söylenebilir. Örgütlerin çalışanlara vaat ettikleri ile gerçekleştirilenlerin tutarlı olduğu düşüncesinin katılımcılar arasında yaygın olduğu bir diğer bulgu olarak sunulabilir. Bu tutarlılık işgörenlerin örgüte ve söylediklerine karşın bir güven olgusu içerisinde olduklarının kısmen göstergesi konumundadır. “Çalıştığım kurumun politikaları, amaçları ve uygulamaları arasında çok az ortak bir yön vardır” maddesine verilen cevaplara ilişkin yüzdesel değerlerden “Kararsızım” seçeneğinin yüzde 25,4'lük bir oranı kapsadığı bir diğer deyiş ile katılımcıların dörtte birinin örgütün ilke edindiği politikalar ve amaçlar ile uygulananlar arasında benzerlik göstermediğini düşünmesi de ilgi çekici bir bulgu olarak karşımıza çıkmaktadır.

3.4.4.2. Duyuşsal Boyuta İlişkin Tanımlayıcı Bulgular

Araştırmacılar elde edilen veriler doğrultusunda örgütsel sinizmin duyuşsal boyutuna ilişkin; aritmetik ortalama, standart sapma ve söz konusu boyutun içerdiği sorulara verilen cevapların yüzde değerlerine Tablo 28’de değinilmiştir.

Tablo 28. Örgütsel Sinizmin Duyuşsal Boyutuna İlişkin Veriler

Duyuşsal Boyuta İlişkin Ölçek İfadeleri	N=177		Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
	\bar{X}	SS	%	%	%	%	%
6)Çalıştığım kurumu düşündükçe sinirlenirim.	2,15	1,22	37,3	33,3	12,4	10,2	6,8
7)Çalıştığım kurumu düşündükçe hiddetlenirim.	2,05	1,13	39,0	35,0	11,3	10,7	4,0
8)Çalıştığım kurumu düşündükçe gerilim yaşıyorum.	2,14	1,20	36,7	34,5	12,4	10,2	6,2
9)Çalıştığım kurumu düşündükçe içimi bir endişe duygusu kaplar.	2,38	1,40	35,0	29,9	9,0	13,6	12,4

Örgütsel sinizmin duyuşsal boyutuna ilişkin verilerin incelendiği Tablo 28’de en yüksek aritmetik ortalamaya sahip maddenin “Çalıştığım kurumu dűřündükçe içimi bir endişe duygusu kaplar $\bar{X}=2,38$)” olduğu görűlmektedir. Aritmetik ortalaması en düşük orana sahip madde ise “Çalıştığım kurumu dűřündükçe hiddetlenirim $\bar{X}=2,05$)” olarak saptanmıştır. Katılımcıların örgüte duydukları sinik duygulara ilişkin ifadelere verilen cevapların yüzdesel değerlerinde çok net bir şekilde “Katılmıyorum” ve “Kesinlikle Katılmıyorum” seşeneklerinin tercih edildiği görűlmektedir. Negatif cevapları içeren iki seşeneğin oranları yaklaşık yüzde 75 oranlarına kadar çıkmaktadır.

Elde edilen bulgular doğrultusunda örgütlerine karşı sinir, hiddet, gerilim ve endişe duygularını besleyen katılımcıların daha az olduğu, örgütün çalışan profilinin duyuşsal boyut açısından düşük derecede sinik tutum gösterdiğini söylemek mümkündür. Daha önce aktarılan Tabo 26’da boyutlara ilişkin genel aritmetik ortalama ve standart sapma değerleri hesapladığında da pazarlama işletmesi çalışanlarının bilişsel ve davranışsal boyuta göre daha düşük seviyede duyuşsal sinik tutumlar sergilediği bulgusuna ulaşılmış, bu sonucun duyuşsal boyutun içerdđi sert negatif tutumlardan kaynaklanmış olabileceği aktarılmıştır. Bir önceki bölümde incelenen örgütsel sosyalleşme düzeylerine verilen cevapların genellikle pozitif yönlü çıkması, örgütsel sinizmin duyuşsal boyutuna ilişkin elde edilen bulguların örgüt lehine çıkması açısından etkileyici bir faktör olarak görűlmektedir. Bu doğrultuda, daha önceden belirtildiği üzere, *örgütsel sosyalleşme ile örgütsel sinizm arasında bir ilişki olduğu* dűřüncesi araştırmanın H_1 hipotezini oluşturmaktadır.

3.4.4.3. Davranışsal Boyuta İlişkin Tanımlayıcı Bulgular

Araştırmacılarından elde edilen veriler doğrultusunda örgütsel sinizmin davranışsal boyutuna ilişkin; aritmetik ortalama, standart sapma ve söz konusu boyutun içerdđi sorulara verilen cevapların yüzde değerlerine Tablo 29’de değinilmiştir.

Tablo 29. Örgütsel Sinizmin Davranışsal Boyutuna İlişkin Veriler

Davranışsal Boyuta İlişkin Ölçek İfadeleri	N=177		Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
	\bar{X}	SS	%	%	%	%	%
10)Çalıştığım kurum dışındaki arkadaşlarıma, işte olup bitenler konusunda yakınırım.	2,41	1,31	29,4	35,6	7,9	18,6	8,5
11)Çalıştığım kurumdan ve çalışanlarından bahsedildiğinde, birlikte çalıştığım kişilerle anlamlı bir şekilde bakışırız.	2,89	1,28	14,7	31,6	15,3	26,6	11,9
12)Başlarıyla, çalıştığım kurumdaki işlerin nasıl yürütüldüğü hakkında konuşurum.	2,80	1,25	18,1	28,8	14,7	31,6	6,8
13)Başlarıyla, çalıştığım kurumdaki uygulamaları ve politikaları eleştiririm.	2,91	1,33	16,9	27,7	14,7	27,1	13,6

Son olarak Tablo 29’da örgütsel sinizmin davranışsal boyutuna ilişkin verilerin incelenmekte olup en yüksek aritmetik ortalamaya sahip maddenin “Başlarıyla, çalıştığım kurumdaki uygulamaları ve politikaları eleştiririm $\bar{X}=2,91$ ” olduğu gözlemlenmektedir “Çalıştığım kurum dışındaki arkadaşlarıma, işte olup bitenler konusunda yakınırım $\bar{X}=2,41$ ” ifadesi ise aritmetik ortalaması en düşük orana sahip madde olarak saptanmıştır.

Verilen cevapların yüzdesel ifadeleri değerlendirildiğinde en düşük aritmetik ortalamaya sahip “Çalıştığım kurum dışındaki arkadaşlarıma, işte olup bitenler konusunda yakınırım” ifadesinin, en yüksek yüzdesel orana sahip olduğu ve tercihin %35,6 ile “Katılmıyorum” yönünde olduğu tespit edilmiştir. Buna karşın “Başlarıyla, çalıştığım kurumdaki işlerin nasıl yürütüldüğü hakkında konuşurum.” ifadesi “Katılıyorum” tercihi en yüksek yüzdeye sahip madde olarak dikkat çekmektedir. Yüzdesel oranı en yüksek iki maddenin (10 ve 12) anlam olarak birbirine yakın olduğu ve çalışılan kurumun dışına işletme hakkında bilgi aktarımını nitelediği belirtilebilir. Buna rağmen ifadelerin yüzdesel olarak birbirine zıt oranda dağılması göz önünde bulundurulduğunda, ifadeleri tercih eden katılımcıların işletme içindeki

sorunları dışarı taşımasına rağmen, işin nasıl yapıldığı hakkında işletme dışına bilgi taşımaya sıcak bakmadıkları söylenebilir.

3.5. HİPOTEZLERİN TEST EDİLMESİ SONUCUNDA ELDE EDİLEN BULGULAR

Araştırmanın bu bölümünde örgütsel sosyalleşme ve örgütsel sinizm arasındaki ilişkiyi ve varsa ilişkinin yönünü ölçmek amacıyla uygulanan istatistiksel analizlere ve bulgulara yer verilmiştir. Ayrıca katılımcıların demografik özellikleri açısından örgütsel sosyalleşme düzeylerinde ve örgütsel sinizm tutumlarında farklılaşmanın olup olmadığına ilişkin uygulanan testlerin bulguları da bu başlık altında incelenmektedir.

3.5.1. Demografik Değişkenler Açısından Çalışanların Örgütsel Sosyalleşme Düzeylerine İlişkin Testler

Çalışmanın bu bölümünde araştırmanın örneklemini oluşturan pazarlama işletmesi çalışanların örgütsel sosyalleşme düzeylerine (iş eğitimi, örgütü anlama, çalışan arkadaş desteği ve geleceğe dair beklentiler) ilişkin algılarının; cinsiyet, yaş, eğitim durumu ve kıdem değişkenlerine göre farklılık gösterip göstermediği analiz edilmektedir. Verilerin analizinde kullanılacak testler demografik değişkenlerin süreklilik düzeylerine göre seçilmiş olup, çalışanların cinsiyet değişkenine ilişkin analizlerde *bağımsız iki örnek T testi*, yaş, eğitim düzeyi ve kıdem değişkenlerine ilişkin analizlerde ise *tek yönlü ANOVA testi* uygulanmıştır.

3.5.1.1. Cinsiyet Değişkeni Açısından Çalışanların Örgütsel Sosyalleşme Düzeylerine İlişkin Farklılıkların Test Edilmesi

Araştırmanın örneklemini oluşturan pazarlama işletmesinin kadın ve erkek çalışanlarının örgütsel sosyalleşme düzeylerine ilişkin algıları arasında cinsiyet odaklı bir farklılığın olup olmadığını ölçmek amacıyla uygulanan bağımsız iki örnek T testi uygulanmıştır. Analiz sonucunda elde edilen bulgular Tablo 30'da aşağıdaki gibi aktarılmaktadır.

Tablo 30. Cinsiyet Değişkeni Açısından Örgütsel Sosyalleşme Düzeylerine İlişkin T Testi

Örgütsel Sosyalleşme	Cinsiyet	N	\bar{X}	SS	Sd	t	p
<i>İş Eğitimi</i>	Kadın	104	3,36	0,92	175	1,009	0,066
	Erkek	73	3,21	1,05			
<i>Örgütü Anlama</i>	Kadın	104	3,95	0,73	175	0,258	0,811
	Erkek	73	3,93	0,68			
<i>Çalışma Arkadaşı Desteği</i>	Kadın	104	3,91	0,84	175	0,331	0,715
	Erkek	73	3,87	0,88			
<i>Geleceğe Dair Beklentiler</i>	Kadın	104	3,07	0,91	175	0,892	0,185
	Erkek	73	2,95	0,97			
<i>Genel Sosyalleşme Ölçeği</i>	Kadın	104	3,58	0,63	175	0,895	0,579
	Erkek	73	3,49	0,64			

$p > 0,05$

Tablo 30 incelendiğinde, örgütsel sosyalleşme düzeylerinin tamamında kadın çalışanlara ait ortalamaların erkek çalışanlara ait ortalamalardan daha yüksek seviyede olduğu gözlemlenmiştir. Buna karşın, t testi sonucunda: iş eğitimi düzeyi [$t_{(175)} = 1,099$; $p > 0,05$], örgütü anlama düzeyi [$t_{(175)} = 0,258$; $p > 0,05$], çalışma arkadaşı desteği düzeyi [$t_{(175)} = 0,331$; $p > 0,05$], geleceğe dair beklentiler düzeyi [$t_{(175)} = 0,892$; $p > 0,05$], genel olarak örgütsel sosyalleşme düzeyleri ise [$t_{(175)} = 0,895$; $p > 0,05$] olarak hesaplanmıştır. Bu bağlamda çalışanların örgütsel sosyalleşme düzeyleri arasında cinsiyet değişkenine göre anlamlı bir farklılık görülmemektedir. Sonuç olarak ***H₁₃ kabul edilmiştir.***

3.5.1.2. Yaş Değişkeni Açısından Çalışanların Örgütsel Sosyalleşme Düzeylerine İlişkin Farklılıkların Test Edilmesi

Çalışanların örgütsel sosyalleşme düzeylerine ilişkin algılarının yaş odaklı bir farklılık gösterip göstermediğini ölçmek amacıyla tek yönlü ANOVA testi uygulanmıştır. Sürekli ve birden fazla gruptan oluştuğu için ANOVA testi uygun görülmüş olup analizler doğrultusunda elde edilen bulgular Tablo 31’de aktarılmıştır.

Tablo 31. Yaş Değişkenine Göre Katılımcıların Örgütsel Sosyalleşme Düzeylerine ilişkin ANOVA testi

Örgütsel Sosyalleşme	Grup	N	\bar{X}	SS	F	P
<i>İş Eğitimi Düzeyi</i>	19-23 yaş	25	3,520	1,032	0,569	0,723
	24-28 yaş	57	3,182	0,977		
	29-33 yaş	33	2,26 0	0,959		
	34-38 yaş	33	3,418	1,021		
	39-43 yaş	15	3,360	0,938		
	44 yaş üzeri	14	3,171	0,973		
<i>Örgütü Anlama Düzeyi</i>	19-23 yaş	25	3,880	0,901	1,093	0,366
	24-28 yaş	57	3,912	0,780		
	29-33 yaş	33	3,848	0,565		
	34-38 yaş	33	3,963	0,695		
	39-43 yaş	15	4,013	0,573		
	44 yaş üzeri	14	4,342	0,460		
<i>Çalışma Arkadaşı Desteği Düzeyi</i>	19-23 yaş	25	4,152	0,459	1,860	0,104
	24-28 yaş	57	3,982	0,713		
	29-33 yaş	33	3,690	1,061		
	34-38 yaş	33	3,957	0,815		
	39-43 yaş	15	3,933	0,896		
	44 yaş üzeri	14	3,428	1,247		
<i>Gelecek Dair Beklentiler Düzeyi</i>	19-23 yaş	25	3,016	0,964	0,651	0,661
	24-28 yaş	57	2,919	0,941		
	29-33 yaş	33	2,927	0,874		
	34-38 yaş	33	3,260	1,061		
	39-43 yaş	15	3,093	0,900		
	44 yaş üzeri	14	3,085	0,832		
<i>Genel Sosyalleşme Ölçeği</i>	19-23 yaş	25	3,642	0,620	0,579	0,716
	24-28 yaş	57	3,499	0,636		
	29-33 yaş	33	3,431	0,615		
	34-38 yaş	33	3,650	0,726		
	39-43 yaş	15	3,600	0,676		
	44 yaş üzeri	14	3,570	0,553		

Tablo 31'den de görüleceği üzere gerçekleştirilen farklılaşma analizleri; iş eğitimi düzeyi için [$F=0,569$; $p>0,05$], örgütü anlama düzeyi için [$F=1,093$; $p>0,05$], çalışma arkadaşı desteği düzeyi için [$F=1,860$; $p>0,05$], geleceğe dair beklentiler düzeyi için [$F=0,651$; $p>0,05$], genel olarak örgütsel sosyalleşme düzeyi için [$F=0,579$; $p>0,05$] olarak hesaplanmıştır. Çalışanların yaşları açısından örgütsel sosyalleşme düzeyleri arasında anlamlı bir farklılık bulunmayıp, **H_{14} kabul edilmiştir.**

3.5.1.3. Eğitim Değişkeni Açısından Çalışanların Örgütsel Sosyalleşme Düzeylerine İlişkin Farklılıkların Test Edilmesi

Çalışanların örgütsel sosyalleşme düzeylerine ilişkin algılarının eğitim odaklı bir farklılık gösterip göstermediğini ölçmek amacıyla tek yönlü ANOVA testi uygulanmıştır.

Tablo 32. Eğitim Değişkenine Göre Katılımcıların Örgütsel Sosyalleşme Düzeylerine İlişkin ANOVA testi.

Örgütsel Sosyalleşme	Grup	N	\bar{X}	SS	F	P
<i>İş Eğitimi Düzeyi</i>	İlkokul	12	3,150	1,307	0,215	0,886
	Ortaokul	20	3,200	0,908		
	Lise	98	3,340	0,996		
	Önlisans / Lisans / Lisansüstü	47	3,306	0,922		
<i>Örgütü Anlama Düzeyi</i>	İlkokul	12	3,866	0,645	0,067	0,977
	Ortaokul	20	3,980	0,695		
	Lise	98	3,946	0,755		
	Önlisans / Lisans / Lisansüstü	47	3,957	0,6691		
<i>Çalışma Arkadaşı Desteği Düzeyi</i>	İlkokul	12	3,683	1,161	1,506	0,215
	Ortaokul	20	3,780	0,722		
	Lise	98	4,020	0,799		
	Önlisans / Lisans / Lisansüstü	47	3,753	0,881		
<i>Gelecek Dair Beklentiler Düzeyi</i>	İlkokul	12	2,883	1,219	1,738	0,161
	Ortaokul	20	2,870	0,726		
	Lise	98	3,169	0,959		
	Önlisans / Lisans / Lisansüstü	47	2,829	0,876		
<i>Genel Sosyalleşme Ölçeği</i>	İlkokul	12	3,395	0,836	1,043	0,375
	Ortaokul	20	3,457	0,433		
	Lise	98	3,619	0,672		
	Önlisans / Lisans	47	3,461	0,592		
	Lisansüstü					

Çalışanların eğitim durumları; iş eğitimi için [$F=0,215$; $p>0,05$], örgütü anlama düzeyi için [$F=0,067$; $p>0,05$], çalışma arkadaşı desteği düzeyi için [$F=1,506$; $p>0,05$], geleceğe dair beklentiler düzeyi için [$F=1,738$; $p>0,05$], genel

olarak örgütsel sosyalleşme düzeyi için [$F=1,043$; $p>0,05$] olarak hesaplanmıştır. Çalışanların eğitim durumları açısından örgütsel sosyalleşme düzeyleri arasında anlamlı bir farklılık yoktur. Bu doğrultuda H_{15} hipotezi kabul edilmiştir.

3.5.1.4. Kıdem Değişkeni Açısından Çalışanların Örgütsel Sosyalleşme Düzeylerine İlişkin Farklılıkların Test Edilmesi

Tablo 33. Kıdem Değişkenine Göre Katılımcıların Örgütsel Sosyalleşme Düzeylerine İlişkin ANOVA testi

Örgütsel Sosyalleşme	Grup	N	\bar{X}	SS	F	P
<i>İş Eğitimi Düzeyi</i>	1 yıldan az	31	3,387	0,897	0,517	0,723
	1-2 yıl	61	3,400	1,020		
	3-5 yıl	55	3,185	1,025		
	6-10 yıl	26	3,192	0,965		
	10 yıldan fazla	4	3,500	0,774		
<i>Örgütü Anlama Düzeyi</i>	1 yıldan az	31	3,974	0,698	1,160	0,330
	1-2 yıl	61	3,875	0,863		
	3-5 yıl	55	3,945	0,580		
	6-10 yıl	26	3,984	0,601		
	10 yıldan fazla	4	4,650	0,412		
<i>Çalışma Arkadaşı Desteği Düzeyi</i>	1 yıldan az	31	4,129	0,772	2,146	0,077
	1-2 yıl	61	4,042	0,692		
	3-5 yıl	55	3,730	0,844		
	6-10 yıl	26	3,715	1,118		
	10 yıldan fazla	4	3,450	1,164		
<i>Gelecek Dair Beklentiler Düzeyi</i>	1 yıldan az	31	3,206	0,950	0,769	0,546
	1-2 yıl	61	3,085	0,947		
	3-5 yıl	55	2,861	0,906		
	6-10 yıl	26	3,007	1,031		
	10 yıldan fazla	4	3,100	0,577		
<i>Genel Sosyalleşme Ölçeği</i>	1 yıldan az	31	3,674	0,575	0,981	0,419
	1-2 yıl	61	3,600	0,684		
	3-5 yıl	55	3,430	0,620		
	6-10 yıl	26	3,475	0,690		
	10 yıldan fazla	4	3,675	0,253		

Tablo 33'den de görüleceği üzere gerçekleştirilen farklılaşma analizleri; iş eğitimi düzeyi için [$F=0,517; p>0,05$], örgütü anlama düzeyi için [$F=1,160; p>0,05$], çalışma arkadaşı desteği düzeyi için [$F=2,146; p>0,05$], geleceğe dair beklentiler düzeyi için [$F=0,769; p>0,05$], genel olarak örgütsel sosyalleşme düzeyi için [$F=0,981; p>0,05$] olarak hesaplanmıştır. Çalışanların kıdemleri açısından örgütsel sosyalleşme düzeyleri arasında anlamlı bir farklılık görülmemektedir. Bu doğrultuda ***H₁₆ kabul edilmiştir.***

3.5.2. Demografik Değişkenler Açısından Çalışanların Örgütsel Sinizm Tutumlarına İlişkin Testler

Çalışmanın bu bölümünde araştırmanın örneklemini oluşturan pazarlama işletmesi çalışanların örgütsel sinizm boyutlarına (bilişsel, duyuşsal, davranışsal) ilişkin tutumlarının; cinsiyet, yaş, eğitim durumu ve kıdem değişkenlerine göre farklılık gösterip göstermediği analiz edilmektedir. Verilerin analizinde kullanılacak testler demografik değişkenlerin süreklilik düzeylerine göre seçilmiş olup, çalışanların cinsiyet değişkenine ilişkin analizlerde *bağımsız iki örnek T testi*, yaş, eğitim düzeyi ve kıdem değişkenlerine ilişkin analizlerde ise *tek yönlü ANOVA testi* uygulanmıştır.

3.5.2.1. Cinsiyet Değişkeni Açısından Çalışanların Örgütsel Sinizm Boyutlarına İlişkin Farklılıkların Test Edilmesi

Tablo 34. Cinsiyet Değişkenine Göre Katılımcıların Örgütsel Sinizm Boyutlarına İlişkin T testi

Örgütsel Sinizm	Cinsiyet	N	\bar{X}	SS	Sd	t	p
<i>Bilişsel</i>	Kadın	104	2,60	0,95	175	-2,430	0,512
	Erkek	73	2,95	0,98			
<i>Duyuşsal</i>	Kadın	104	2,06	1,06	175	-1,756	0,351
	Erkek	73	2,35	1,14			
<i>Davranışsal</i>	Kadın	104	2,80	0,99	175	0,700	0,665
	Erkek	73	2,69	1,02			
<i>Genel Sinizm Ölçeği</i>	Kadın	104	2,49	0,83	175	-1,487	0,347
	Erkek	73	2,69	0,90			

Tablo 34 incelendiğinde, örgütsel sinizm boyutlarına ilişkin algıların kadın ve erkek çalışanlar arasında farklılaşma düzeylerine ilişkin t testi: bilişsel boyut için $[t_{(175)} = -2,430; p > 0,05]$, duyuşsal boyut için $[t_{(175)} = -1,756; p > 0,05]$, davranışsal boyut $[t_{(175)} = -0,700; p > 0,05]$, genel olarak örgütsel sinizm boyutları için ise $[t_{(175)} = -1,487; p > 0,05]$ olarak hesaplanmıştır. Çalışanların örgütsel sinizm boyutlarına ilişkin algılar arasında cinsiyet değişkeni göre anlamlı bir farklılık tespit edilememiş ve ***H₁₇ kabul edilmiştir.***

3.5.2.2. Yaş Değişkeni Açısından Çalışanların Örgütsel Sinizm Boyutlarına İlişkin Farklılıkların Test Edilmesi

Tablo 35. Yaş Değişkenine Göre Katılımcıların Örgütsel Sinizm Boyutlarına İlişkin ANOVA testi

Örgütsel Sinizm	Grup	N	\bar{X}	SS	F	P
<i>Bilişsel Boyut</i>	19-23 yaş	25	2,440	0,971	1,012	0,412
	24-28 yaş	57	2,838	1,051		
	29-33 yaş	33	2,945	0,949		
	34-38 yaş	33	2,636	0,866		
	39-43 yaş	15	2,840	0,923		
	44 yaş üzeri	14	2,628	1,075		
<i>Duyuşsal Boyut</i>	19-23 yaş	25	2,150	1,053	0,947	0,452
	24-28 yaş	57	2,328	1,211		
	29-33 yaş	33	2,393	1,265		
	34-38 yaş	33	1,954	0,925		
	39-43 yaş	15	1,966	0,823		
	44 yaş üzeri	14	2,186	0,979		
<i>Davranışsal Boyut</i>	19-23 yaş	25	2,690	0,987	2,569	0,029
	24-28 yaş	57	2,964	1,028		
	29-33 yaş	33	3,053	1,049		
	34-38 yaş	33	2,340	0,792		
	39-43 yaş	15	2,583	1,055		
	44 yaş üzeri	14	2,517	0,963		
<i>Genel Sinizm Ölçeği</i>	19-23 yaş	25	2,427	0,892	1,642	0,151
	24-28 yaş	57	2,720	0,922		
	29-33 yaş	33	2,808	0,902		
	34-38 yaş	33	2,335	0,634		
	39-43 yaş	15	2,492	0,813		
	44 yaş üzeri	14	2,390	0,896		

Çalışanların yaşları açısından örgütsel sinizm boyutları arasında bir farklılık olup olmadığını ölçmek için gerçekleştirilen tek yönlü ANOVA testi; bilişsel boyut için $[F=1,012; p>0,05]$, duyuşsal boyut için $[F=0,947; p>0,05]$, genel olarak örgütsel sinizm boyutları için ise $[F=1,642; p>0,05]$ olarak hesaplanmış ve anlamlı bir farklılık bulunamamıştır. Ancak örgütsel sinizmin davranışsal boyutta anlamlı farklılık $[F=2,569; p=0,02<0,05]$ olarak saptanmıştır. Davranışsal boyutta hesaplanan farklılıkların kaynağını saptamak amacıyla tamamlayıcı post-hoc analizlerinden Tukey testine başvurulmuş, davranışsal boyut için “34-38 yaş arasındaki çalışanlar” ile hem “24-28 yaş ($p=0,048<0,05$)” hem de “29-33 yaş arasında ($p=0,043<0,05$)” anlamlı bir farklılık olduğu tespit edilmiştir. Genel ölçek incelendiğinde ise $p>0,05$ anlamlı fark bulunamayıp, H_{18} kabul edilmiştir.

3.5.2.3. Eğitim Değişkeni Açısından Çalışanların Örgütsel Sinizm Boyutlarına İlişkin Farklılıkların Test Edilmesi

Tablo 36. Eğitim Değişkenine Göre Katılımcıların Örgütsel Sinizm Boyutlarına İlişkin ANOVA testi

Örgütsel Sinizm	Grup	N	\bar{X}	SS	F	P
<i>Bilişsel Boyut</i>	İlkokul	12	2,916	1,151	0,355	0,786
	Ortaokul	20	2,900	0,989		
	Lise	98	2,726	0,963		
	Önlisans / Lisans/ Lisansüstü	47	2,685	0,987		
<i>Duyuşsal Boyut</i>	İlkokul	12	2,229	1,324	0,829	0,480
	Ortaokul	20	2,337	1,112		
	Lise	98	2,071	1,066		
	Önlisans / Lisans/ Lisansüstü	47	2,351	1,132		
<i>Davranışsal Boyut</i>	İlkokul	12	2,812	0,930	0,277	0,842
	Ortaokul	20	2,662	1,278		
	Lise	98	2,721	0,981		
	Önlisans / Lisans/ Lisansüstü	47	2,861	0,967		
<i>Genel Sinizm Ölçeği</i>	İlkokul	12	2,673	0,235	0,298	0,827
	Ortaokul	20	2,653	0,212		
	Lise	98	2,532	0,085		
	Önlisans / Lisans/ Lisansüstü	47	2,636	0,880		

Yukarıda Tablo 36’da aktarılan tek yönlü ANOVA testi sonuçlarında ise eğitim değişkenine göre çalışanların örgütsel sinizm boyutlarına ilişkin tutumların farklılaşması; bilişsel boyut için [$F=0,355$; $p>0,05$], duyuşsal boyut için [$F=0,829$; $p>0,05$], davranışsal boyut için [$F=0,277$; $p>0,05$], genel olarak örgütsel sinizm boyutları için ise [$F=0,298$; $p>0,05$] olarak hesaplanmıştır. Sonuç olarak eğitim değişkeni açısından da örgütsel sinizm tutumlarına ilişkin anlamlı bir farklılık olmadığı tespit edilmiştir. ***H₁₉ kabul edilmiştir***

3.5.2.4. Kıdem Değişkeni Açısından Çalışanların Örgütsel Sinizm Boyutlarına İlişkin Farklılıkların Test Edilmesi

Tablo 37. Kıdem Değişkenine Göre Katılımcıların Örgütsel Sinizm Boyutlarına İlişkin ANOVA testi

Örgütsel Sinizm	Grup	N	\bar{X}	SS	F	P
<i>Bilişsel Boyut</i>	1 yıldan az	31	2,625	0,996	1,956	0,103
	1-2 yıl	61	2,688	1,012		
	3-5 yıl	55	2,865	0,939		
	6-10 yıl	26	2,953	0,945		
	10 yıldan fazla	4	1,650	0,378		
<i>Duyuşsal Boyut</i>	1 yıldan az	31	2,016	1,004	0,830	0,508
	1-2 yıl	61	2,155	1,140		
	3-5 yıl	55	2,235	1,117		
	6-10 yıl	26	2,201	1,168		
	10 yıldan fazla	4	1,562	0,657		
<i>Davranışsal Boyut</i>	1 yıldan az	31	2,540	1,041	1,286	0,277
	1-2 yıl	61	2,815	0,996		
	3-5 yıl	55	2,800	1,019		
	6-10 yıl	26	2,923	0,979		
	10 yıldan fazla	4	1,937	0,426		
<i>Genel Sinizm Ölçeği</i>	1 yıldan az	31	2,411	0,888	1,703	0,151
	1-2 yıl	61	2,563	0,844		
	3-5 yıl	55	2,688	0,885		
	6-10 yıl	26	2,713	0,836		
	10 yıldan fazla	4	1,711	0,269		

Tablo 37’de aktarılan örgütsel sinizm boyutları için kıdem odaklı farklılaşma analizleri; bilişsel boyut için [$F=1,956$; $p>0,05$], duyuşsal boyut için [$F=0,830$; $p>0,05$], davranışsal boyut için [$F=1,286$; $p>0,05$], genel olarak örgütsel sinizm boyutları için ise [$F=1,703$; $p>0,05$] olarak hesaplanmıştır. Elde edilen bulgulardan pazarlama işletmesi çalışanlarının kıdemleri açısından örgütsel sinizm boyutları arasında anlamlı bir farklılık olmadığını söylemek mümkündür. ***H₂₀ kabul edilmiştir***

3.5.3. Örgütsel Sosyalleşme ve Örgütsel Sinizm Arasındaki İlişkinin İncelenmesi

Araştırmada örgütsel sosyalleşme ve örgütsel sinizm arasındaki ilişkinin, örgütsel sosyalleşme düzeyleri ve örgütsel sinizm boyutları arasındaki ilişkilerin tespit edilebilmesi amacıyla “pearson korelasyon analizi” uygulanmıştır. Korelasyon analizi, iki değişken arasındaki ilişkiyi ölçmek, ilişki söz konusu ise derecesini belirlemek ve tanımlamak için kullanılan istatistiksel bir tekniktir (Gravetter ve Wallnau, 2014, 450; Antalyalı, 2010, 115). Verilerin normal dağıldığı saptandıktan sonra parametrik bir korelasyon analizi olan Pearson korelasyon analizi tercih edilmiştir. Pearson korelasyon (r) birbiriyle doğrusal bir ilişki gösteren iki değişken arasındaki ilişkiyi özetlemek amacıyla kullanılmakta olup ± 1 arasında değer alarak negatif ve pozitif doğrusal ilişkiyi açıklamaktadır (Antalyalı, 2000, 116).

Tablo 38. Örgütsel Sosyalleşme ve Örgütsel Sinizm Arasındaki İlişki (Pearson Korelasyon Analizi)

	Pearson Korelasyon	<i>Bilişsel Boyut</i>	<i>Duyuşsal Boyut</i>	<i>Davranışsal Boyut</i>	Örgütsel Sinizm
<i>İş Eğitimi Boyutu</i>	r	-,610**	-,583**	-,436**	-,652**
	p	,000	,000	,000	,000
<i>Örgütü Anlama Boyuta</i>	r	-,443**	-,464**	-,355**	-,503**
	p	,000	,000	,000	,000
<i>Çalışma Arkadaşı Desteği Düzeyi</i>	r	-,134*	-,106	-,040	-,144
	p	,038	,079	,300	,065
<i>Geleceğe Dair Beklentiler Düzeyi</i>	r	-,528**	-,573**	-,429**	-,609**
	p	,000	,000	,000	,000
Örgütsel Sosyalleşme	r	-,595**	-,597**	-,436**	-,650**
	P	,000	,000	,000	,000

Tablo 38’de örgütsel sosyalleşme ve örgütsel sinizme ait alt boyutlar da dahil edilerek uygulanmış ve Pearson korelasyon analizine ilişkin elde edilen bulgular aktarılmıştır. Pearson korelasyon katsayısının yorumlanırken $r=0,00-0,19$ çok zayıf ilişki, $r=0,20-0,39$ zayıf ilişki, $r=0,40-0,59$ orta düzey ilişki, $r=0,60-0,79$ yüksek ilişki, $r=0,80-1,00$ çok yüksek ilişki olarak kabul edilmiştir (Cohen, 1988, 481-514).

Bulgular doğrultusunda:

- Örgütsel sosyalleşme ile örgütsel sinim arasında ($r= -0,650$; $p=0,00<0,01$) anlamlılık düzeyinde güçlü, negatif doğrusal ilişki vardır. ***H_a kabul edilmiştir.***
- Örgütsel sosyalleşmenin iş eğitimi düzeyi ile örgütsel sinizmin bilişsel boyutu arasında ($r= -0,610$; $p=0,00<0,01$) anlamlılık düzeyinde güçlü ve negatif yönlü bir ilişki vardır. ***H₁ kabul edilmiştir.***
- Örgütsel sosyalleşmenin örgütü anlama düzeyi ile örgütsel sinizmin bilişsel boyutu arasında ($r= -0,443$; $p=0,00<0,01$) anlamlılık düzeyinde güçlü ve negatif yönlü bir ilişki vardır. ***H₂ kabul edilmiştir.***
- Örgütsel sosyalleşmenin çalışma arkadaşı desteği düzeyi ile örgütsel sinizmin bilişsel boyutu arasında ($r= -0,134$; $p=0,03<0,05$) anlamlılık düzeyinde güçlü ve negatif yönlü bir ilişki vardır. ***H₃ kabul edilmiştir.***
- Örgütsel sosyalleşmenin geleceğe dair beklenti düzeyi ile örgütsel sinizmin bilişsel boyutu arasında ($r= -0,528$; $p=0,00<0,01$) anlamlılık düzeyinde güçlü ve negatif yönlü bir ilişki vardır. ***H₄ kabul edilmiştir.***
- Örgütsel sosyalleşmenin iş eğitimi düzeyi ile örgütsel sinizmin duyuşsal boyutu arasında ($r= -0,583$; $p=0,00<0,01$) anlamlılık düzeyinde güçlü ve negatif yönlü bir ilişki vardır. ***H₅ kabul edilmiştir.***
- Örgütsel sosyalleşmenin örgütü anlama düzeyi ile örgütsel sinizmin duyuşsal boyutu arasında ($r= -0,464$; $p=0,00<0,01$) anlamlılık düzeyinde güçlü ve negatif yönlü bir ilişki vardır. ***H₆ kabul edilmiştir.***
- Örgütsel sosyalleşmenin çalışma arkadaşı desteği düzeyi ile örgütsel sinizmin duyuşsal boyutu arasında ($r= -0,106$; $p=0,07<0,05$) anlamlılık göstermemektedir. ***H₇ red edilmiştir.***

- Örgütsel sosyalleşmenin geleceğe dair beklentiler düzeyi ile örgütsel sinizmin duyuşsal boyutu arasında ($r = -0,573$; $p = 0,00 < 0,01$) anlamlılık düzeyinde güçlü ve negatif yönlü bir ilişki vardır. ***H₈ kabul edilmiştir.***
- Örgütsel sosyalleşmenin iş eğitimi düzeyi ile örgütsel sinizmin davranışsal boyutu arasında ($r = -0,436$; $p = 0,00 < 0,01$) anlamlılık düzeyinde güçlü ve negatif yönlü bir ilişki vardır. ***H₉ kabul edilmiştir.***
- Örgütsel sosyalleşmenin örgütü anlama düzeyi ile örgütsel sinizmin davranışsal boyutu arasında ($r = -0,355$; $p = 0,00 < 0,01$) anlamlılık düzeyinde güçlü ve negatif yönlü bir ilişki vardır. ***H₁₀ kabul edilmiştir.***
- Örgütsel sosyalleşmenin çalışma arkadaşı desteği düzeyi ile örgütsel sinizmin davranışsal boyutu arasında ($r = -0,040$; $p = 0,30 < 0,05$) anlamlılık göstermemektedir. ***H₁₁ red edilmiştir.***
- Örgütsel sosyalleşmenin geleceğe dair beklentiler düzeyi ile örgütsel sinizmin davranışsal boyutu arasında ($r = -0,429$; $p = 0,00 < 0,01$) anlamlılık düzeyinde güçlü ve negatif yönlü bir ilişki vardır. ***H₁₂ kabul edilmiştir.***

3.5.3. Örgütsel Sosyalleşmenin Örgütsel Sinizm Üzerindeki Etkisinin İncelenmesi

Korelasyon analizi sonucunda örgütsel sosyalleşme ile örgütsel sinizm arasındaki ilişkinin ve örgütsel sosyalleşme düzeyleri ile örgütsel sinizm boyutları arasındaki ilişkinin yönü ve gücü tespit edilmiştir. Çalışanların örgütsel sosyalleşme düzeyleri bağımsız değişken, örgütsel sinizm algıları ise bağımlı değişken olarak kabul edilerek, örgütsel sosyalleşme düzeyindeki artış ya da azalışın örgütsel sinizm üzerinde oluşturduğu etkiyi ölçebilmek amacıyla “basit doğrusal regresyon analizi uygulanmıştır. Basit doğrusal regresyon analizini bağımlı ve bağımsız olmak üzere iki değişken arasındaki ilişkilerin nedensel etkilerini tespit edebilmek için kullanılan istatistiksel bir araç olarak kabul edilmektedir (Sykes, 1993, 1-3; Küçüksille, 2010, 199).

Tablo 39. Örgütsel Sosyalleşmenin Örgütsel Sinizm Üzerindeki Etkisini İnceleyen Regresyon Analizi

Model	Standartlaştırılmamış Katsayılar		Standartlaştırılmış Katsayılar	t	p	D.W
	B	Std.Hata	Beta			
(Sabit)	5,683	0,278		20,410	0,000	2,092
Örgütsel Sosyalleşme	-0,876	0,077	-0,650	-11,330	0,000	

R= 0.659 R²= 0,650 Düzeltilmiş R²= 0,420 F= 128,365
p= 0,000

(Bağımlı Değişken: Örgütsel Sinizm)

Örgütsel sosyalleşmenin örgütsel sinizm üzerindeki etki payının incelendiği Tablo 39'dan görüleceği gibi örgütsel sinizmdeki %65'lik (R²) varyasyon örgütsel sosyalleşme tarafından açıklanmaktadır. Ayrıca örgütsel sosyalleşmenin örgütsel sinizm üzerindeki etkisi [$F = 128,365$; $p < 0,001$] olarak hesaplanmış, istatistiksel olarak anlamlı olduğu sonucu elde edilmiştir. Örgütsel sosyalleşme algısındaki bir birimlik artışın örgütsel sinizme negatif yönlü -0,876 düzeyinde etki etmektedir. Bir diğer deyiş ile örgütsel sosyalleşme örgütsel sinizmin azalması açısından yordayıcı bir roldedir. [$\beta = -0,650$; $t = -11,330$; $p = 0,000$] Bu bağlamda çalışanların örgütsel

sosyalleşme düzeyleri arttıkça genel olarak örgütsel sinizm düzeylerinin de azalacağını söylemek mümkündür. Durbin-Watson değeri ise 2,092 olarak hesaplanmış olup modelde otokorelasyonun oluşmadığı belirtilebilir. D.W testi sonucunda elde edilen değer 1,2 - 2,5 civarında olması otokorelasyon olmadığının göstergesi konumundadır (Küçüksille, 2010, 267).

3.5.3.1. Örgütsel Sosyalleşme Düzeylerinin Örgütsel Sinizmin Bilişsel Boyutu Üzerindeki Etkisinin İncelenmesi

Tablo 40. Örgütsel Sosyalleşme Düzeylerinin Örgütsel Sinizmin Bilişsel Boyutu Üzerindeki Etkisini İnceleyen Regresyon Analizi

Model	Standartlaştırılmamış Katsayılar		Standartlaştırılmış Katsayılar	t	p	D.W
	B	Std.Hata	Beta			
(Sabit)	5,529	0,371		14,916	0,000	1,863
İş eğitimi	-0,406	0,079	-0,408	-5,114	0,000	
Anlama	-0,269	0,091	-0,195	-2,957	0,004	
Destek	0,055	0,069	0,048	0,795	0,428	
G. Beklentisi	-0,196	0,083	-0,188	-2,357	0,020	
R= 0.655 R ² = 0,428 Düzeltilmiş R ² = 0,415				F= 32,229 p= 0,000		

(Bağımlı Değişken: Bilişsel Boyut)

Tablo 40’da bağımsız değişken olarak örgütsel sosyalleşmenin düzeylerine yer verilirken bağımlı değişken olarak örgütsel sinizmin bilişsel boyutuna yer verilmektedir. Yani örgütsel sosyalleşme düzeylerinin bilişsel boyut üzerindeki etkisi ölçmek amacıyla enter yöntemi ile çoklu doğrusal regresyon analizi uygulanmıştır. Çalışanların bilişsel boyuttaki varyasyonun %41’ini (Düzeltilmiş R²) söz konusu dört düzey açıklamaktadır. Elde edilen bulgular doğrultusunda bilişsel boyut üzerinde en fazla iş eğitimi düzeyinin [$\beta = -0,408$; $t = -5,114$; $p = 0,000$] etkisi olduğu görülmektedir. Etki yönü negatif olarak belirlenirken, her bir birim iş eğitiminin artırılması -0,406 düzeyinde örgütsel sinizmin bilişsel boyutunu azaltacağı saptanmaktadır. Ayrıca çalışanların iş eğitimi, anlama ve geleceğe dair beklenti düzeyleri $p < 0,01$ oranında

anlamli bulunmuş etki düzeyleri Tablo 40’da incelenmiş, çalışma arkadaşı desteği düzeyi ise hem $p>0,01$ hem de $p>0,05$ anlamlılık düzeyini sağlayamamış örgütsel sinizm üzerinde bir etki sağlamadığına karar verilmiştir. Durbin-Watson değeri ise 1,863 olarak hesaplanmış olup otokorelasyon oluşmadığı gözlemlenmiştir.

3.5.3.2. Örgütsel Sosyalleşme Düzeylerinin Örgütsel Sinizmin Duyuşsal Boyutu Üzerindeki Etkisinin İncelenmesi

Tablo 41. Örgütsel Sosyalleşme Düzeylerinin Örgütsel Sinizmin Duyuşsal Boyutu Üzerindeki Etkisini İnceleyen Regresyon Analizi

Model	Standartlaştırılmamış Katsayılar		Standartlaştırılmış Katsayılar	t	p	D.W
	B	Std.Hata	Beta			
(Sabit)	5,296	0,412		12,840	0,000	1,967
İş eğitimi	-0,332	0,077	-0,296	-3,761	0,000	
Anlama	-0,353	0,101	-0,227	-3,487	0,000	
Destek	0,122	0,077	0,094	1,573	0,118	
G. Beklentisi	-0,361	0,093	-0,307	-3,902	0,000	
R= 0.666		R ² = 0,444	Düzeltilmiş R= 0,431	F= 34,301 p= 0,000		

(Bağımlı Değişken: Duyuşsal Boyut)

Çalışanların duyuşsal olarak sinik bir tutum sergilemeleri ya da sergilememeleri üzerinde örgütsel sosyalleşme düzeylerinin etkilerini ölçmek amacıyla, enter yöntemi ile uygulanan çoklu doğrusal regresyon analizi sonuçları Tablo 41’de aktarılmıştır. Duyuşsal boyuttaki varyasyonun %43’ünü (Düzeltilmiş R²) sosyalleşme düzeyleri açıklamaktadır. Örgütsel sinizmin davranışsal boyutu üzerinde en fazla geleceğe dair beklentiler düzeyinin [$\beta = -0,307$; $t = -3,902$; $p = 0,000$] etki ettiği ve negatif yönlü bir ilişkinin olduğu gözlemlenmektedir. Bir diğer deyiş ile çalışanın örgütsel sosyalleşme süreci içerisinde geleceğe dair beklentilerinin belirsizlikten çıkarılması, her bir birim artırılması, örgütsel sinizmin duyuşsal boyutundan oluşan sinik yapının -0,361 azalmasını sağlayacaktır. Örgütsel sosyalleşme düzeylerinin anlamlılıklarına baktığımızda ise; iş eğitimi, anlama ve geleceğe dair beklenti

düzeyleri $p < 0,01$ oranında anlamlı bulunmuş duyuşsal boyutu etkilediği saptanmış, çalışma arkadaşı desteği düzeyi ise hem $p > 0,01$ hem de $p > 0,05$ anlamlılık düzeyini sağlayamamış duyuşsal boyut üzerinde etkiye sahip olmadığı sonucuna varılmıştır. Bu bulgu bilişsel boyut üzerindeki etki ile benzerlik göstermektedir. Ayrıca Durbin-Watson değeri ise 1, 976 olarak hesaplanmış olup otokorelasyon oluşmadığı gözlemlenmiştir.

3.5.3.2. Örgütsel Sosyalleşme Düzeylerinin Örgütsel Sinizmin Davranışsal Boyutu Üzerindeki Etkisinin İncelenmesi

Tablo 42. Örgütsel Sosyalleşme Düzeylerinin Örgütsel Sinizmin Davranışsal Boyutu Üzerindeki Etkisini İnceleyen Regresyon Analizi

Model	Standartlaştırılmamış Katsayılar		Standartlaştırılmış Katsayılar	T	p
	B	Std.Hata	Beta		
(Sabit)	4,774	0,433		11,027	0,000
İş eğitimi	-0,221	0,093	-0,216	-2,381	0,018
Anlama	-0,265	0,106	-0,188	-2,492	0,014
Destek	0,137	0,081	0,116	1,683	0,094
G. Beklentisi	-0,256	0,097	-0,239	-2,633	0,009
R= 0.509 R ² = 0,259 Düzeltilmiş R= 0,242				F= 15,012 p= 0,000	

(Bağımlı Değişken: Davranışsal Boyut)

Tablo 41'den görüleceği üzere bağımsız değişkenler örgütsel sosyalleşme düzeylerinden oluşurken bağımlı değişken olarak davranışsal boyut ele alınarak, sosyalleşme düzeylerinin davranışsal boyut üzerindeki etkisini saptayabilmek için çoklu doğrusal regresyon analizi, enter yöntemi ile uygulanmıştır. Davranışsal boyuttaki varyasyonun %24'ünü (Düzeltilmiş R²) sosyalleşme düzeyleri açıklamaktadır Örgütsel sosyalleşme düzeylerinden iş eğitimi, anlama ve geleceğe dair beklenti düzeyleri $p < 0,01$ oranında anlamlı bulunmuş davranışsal boyutu etkilediği

saptanmış, çalışma arkadaşı desteği düzeyi ise $p>0,05$ olarak hesaplanıp, anlamlılık düzeyini sağlayamamış davranışsal boyut üzerinde etkiye sahip olmadığı sonucuna varılmıştır. Örgütsel sinizmin davranışsal boyutu üzerinde en fazla geleceğe dair beklentiler düzeyinin [$\beta= -0,239$; $t= -2,633$; $p=0,009$] etki ettiği görülmektedir. Etki yönü negatif olarak belirlenirken, her bir birim geleceğe dair beklentilerin artırılması, bir diğer değiş ile örgütsel sosyalleşme sürecince çalışanların geleceğe dair belirsizliklerini giderebilmesi $-0,256$ düzeyinde örgütsel sinizmin davranışsal boyutunun oluşturduğu sinik yapıyı azaltacağı belirtilebilir. Modelin Durbin-Watson değeri ise $1,758$ olarak hesaplanmış olup otokorelasyon oluşmadığı gözlemlenmiştir.



SONUÇ VE ÖNERİLER

Yapılan bu çalışmada Ankara ilinde 7 farklı şube ile hizmet veren bir pazarlama işletmesi çalışanlarının örgütsel sosyalleşme ve örgütsel sinizm algılarını ölçmek amaçlanmaktadır. Katılımcıların demografik özelliklerinden yaş, cinsiyet, eğitim ve kıdem süreleri açısından örgütsel sosyalleşme ve örgütsel sinizm algılarının farklılık gösterip göstermediği T-testi ve ANOVA analizi ile araştırılmıştır. Araştırmanın ana hipotezlerini oluşturan ve çalışanların örgütsel sosyalleşme algıları ile örgütsel sinizm tutumları arasındaki ilişkinin olup olmadığı test edilmiş, ilişkinin yönü ve gücü Pearson korelasyon analizi ile belirlenmiştir. İlişki incelemelerine örgütsel sosyalleşmenin; iş eğitimi, örgütü anlama, çalışma arkadaşı desteği ve geleceğe dair beklenti düzeyleri, örgütsel sinizmin ise ; bilişsel, duyuşsal ve davranışsal boyutları dahil edilmiştir. İlişkinin doğrusallığı ve yönü belirlendikten sonra örgütsel sosyalleşme düzeylerinin örgütsel sinizm boyutları üzerindeki etkisini ölçmek için regresyon analizlerine başvurulmuştur. Gerçekleştirilen analiz ve testlerden elde edilen sonuçlar kısaca aşağıdaki gibi özetlenebilir:

- Katılımcıların anket sorularına verdikleri cevaplar incelendiğinde, örgütsel sosyalleşme düzeylerine ilişkin algıları gayet yüksek olup, genel olarak örgütün sosyalleşme sürecini iyi yönettiği sonucuna ulaşılmıştır. ($\bar{X}=3,54$)
- Katılımcıların örgütsel sinizm algıları ise orta düzeyde “Katılmıyorum” a yakın olduğu gözlemlenmiş olup, örgütün sinik bir çalışan profiline sahip olmadığını söylemek mümkündür. ($\bar{X}=2,57$)
- Katılımcıların cinsiyet, yaş, eğitim düzeyi ve kıdem süreleri ne örgütsel sosyalleşme düzeyleri arasında ne de örgütsel sinizm boyutları arasında anlamlı bir farklılık yaratmamaktadır. Başka bir deyişle örgütün sahip olduğu çalışan profili demografik değişkenler gözetmeksizin aynı oranda örgütsel sosyalleşme ve örgütsel sinizm algısına sahip olduğu sonucuna ulaşılmıştır.
- Elde edilen veriler doğrultusunda örgütsel sosyalleşme ve örgütsel sinizm arasında negatif ve güçlü bir ilişki olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Bu bulgu örgüt tarafından uygulanan veya uygulanabilecek örgütsel sosyalleşme stratejilerinin, kişide oluşabilecek sinik bir yapının önüne geçeceği ya da

azaltacağı hipotezimizi destekler niteliktedir. Örgütsel sinizmin önüne geçebilmek için çalışanın örgüte ve işine ilişkin algılarının güçlenerek belirsizlik ve güven sorununu aşacağı, sosyalleşme süreci önem arz etmektedir.

- Örgütsel sosyalleşmenin iş eğitimi, örgütü anlama, çalışma arkadaşlarının desteği ve geleceğe dair beklentiler düzeylerinin tamamı ile örgütsel sinizmin bilişsel boyutu arasında negatif bir ilişki olduğu sonucuna varılmıştır. Sinizmin bilişsel boyutunda çalışanların örgüte karşı ön yargılardan doğan inançsızlık veya zaman içerisinde örgüte karşı kapıldıkları yanlış algıların önüne geçebilmek için; çalışana örgütsel sosyalleşme süreci içerisinde iş eğitimin sunmuş olduğu değerler, normlar ve işleyişin öğretilmesi, çalışma arkadaşları ve tecrübeli üstleri tarafından desteklenmesi, örgütü anlama düzeyi geliştirilerek tek amaç uğruna çaba sarf edilmesi ve bireyin zihnindeki geleceğe dair beklentilerin belirsizlikten kurtarılması gerektiği düşünülmektedir.
- Örgütsel sosyalleşmenin iş eğitimi, örgütü anlama ve geleceğe dair beklentiler düzeyleri ile örgütsel sinizmin duyuşsal boyutu arasında negatif bir ilişki olduğu, ancak çalışma arkadaşı desteğinin duyuşsal boyut ile ilişkili olmadığı sonucuna varılmıştır. Sinizmin duyuşsal boyutu çalışanların örgüte karşı duydukları öfke, utanç ve gerilim gibi negatif duyguları açıklamakta olup, sosyalleşme süreci içerisinde sunulacak iş eğitiminin, bireyin örgütü ve işini anlamasının, beklentilerinin giderilmesinin söz konusu negatif tutumları yok edeceği ya da azaltacağı düşüncesi elde edilen sonucu destekler niteliktedir. Ancak bireyin, çalışma arkadaşlarından göreceği desteğin örgüte karşı duygularını etkilemediği anlaşılmış olup, bu bağlamda kişileri ve örgütsel tavırları ayrı ayrı yargılama eğilimine sahip bir çalışan profilinin var olduğu söylenebilir.
- Duyuşsal boyutta olduğu gibi, örgütsel sinizmin davranışsal boyutu ile örgütsel sosyalleşmenin iş eğitimi, örgütü anlama ve geleceğe dair beklentiler düzeyleri arasında negatif bir ilişki olduğu, çalışma arkadaşı desteğinin ise davranışsal boyut üzerinde de herhangi bir etki yaratmadığı sonucuna varılmıştır. Örgütsel sinizm içerisinde davranışsal olarak sinik bir yapıya sahip bireyler bilişsel ve duyuşsal boyutlarda edindiği olumsuz tutumları davranışa dönüştürerek örgüte

zarar verebilecek eylemlerde bulunmaya başlamaktadır. Bu nedenle örgütsel sosyalleşme düzeylerinin bireyin sinik yapılarını bilişte ve duyuşta azaltarak, davranışa dönüşmemesini sağlayacak bir pozitif bir yordayıcı olduğu düşünölmektedir.

- Yöneticilere yönlendirilen açık uçlu sorulardan elde edilen bulgularda, yöneticilerin örgütsel sosyalleşme stratejilerinden etkili bir işe alıştırma programı, çalışanlara geri bildirim sunma, ilk iş dönemi dönemine ilişkin örgüt kültür ve değerlerini yansıtacak iletişim odaklı davranışlar sergiledikleri saptanmıştır. Örgüte uyum sağlayamayan işgörelere karşı işten çıkarma ve uyum sürecini tekrarlayarak fırsat tanıma eğiliminde oldukları, yeni katılan işgörelerin deneyimli çalışanlara emanet edilmesi gerektiği düşüncesini savundukları söylenebilir. Örgüt içerisinde mutluluğun kişisel başarıdan daha önemli olduğu ve çalışma ortamında elde edilecek huzurun anlık elde edilecek verimin önünde tutukları gözlemlenmiştir. Bu bağlamda başarılı bir örgütsel sosyalleşme süreci geçirdiğini düşünen yöneticiler, çalışanların istemli ya da istemsiz bir biçimde uyumsuzluk süreci geçirmelerini tahammöl edemedikleri görölmektedir.

Sonuç olarak örgütsel sosyalleşme ve örgütsel sosyalleşme düzeyleri, çalışanların sinik bir yapıya bürünmelerinin önüne geçerek, örgüt içerisinde oluşabilecek bir sinizmin önüne geçme açısından büyük önem arz etmektedir. Bireyin sosyalleşme süreci içerisinde örgüt ile içselleştirilmesi sağlanarak uyumun getirdiği pozitif etkenleri, bireyde oluşabilecek belirsizlik, mutsuzluk ve güvensizliği engellemek için yönlendirmek örgütsel sinizm ile baş edebilmenin en etkili yöntemidir. Çalışmanın ortaya koyduğu veriler gözlemlendiğinde, örgüte yeni katılan bireyler örgüt değerlerini ve kendi rollerini kavramaları noktasında hem örgüt yöneticileri hem de diğer çalışma arkadaşları tarafından destek görme beklentisi içerisine girmekte, bu beklentinin giderilme düzeyine göre ise sinik tutumlarını yönlendirdikleri söylenebilir.

Örgütsel sosyalleşme ve örgütsel sinizm arasındaki ilişkinin pazarlama işletmesi çalışanları üzerinde gerçekleştirilen bir çalışma ile ortaya konulduğu bu araştırmanın

bulguları doğrultusunda örgüt yöneticilerine ve çalışanlarına yönelik aşağıdaki önerilere yer verilmiştir:

- Örgüt, ihtiyaç duyduğu insan kaynaklarına ulaşma aşamasında, rol gereklilikleri ve görev yetkinlikleri net bir şekilde belirleyerek, işgörenlerin zihnindeki belirsizlikleri ortadan kaldırmalıdır. İhtiyaç duyulan rollerin belirlenmesi, işe alım sürecindeki seçim aşamasının doğru yönetilmesine ve sosyalleşme sürecinin verimli geçmesine olanak tanıyacaktır. Bu noktada işgörenlerin yetkinlikleri doğrultusunda iş seçimi gerçekleştirilmesi, örgütü ve örgütteki göreve ilişkin gereklilikleri daha kolay anlamasına ve dolayısıyla hızlı bir uyum süreci geçirerek verim odaklı çalışmasına imkan sağlayacaktır.
- Örgüte yeni katılan işgörelere uygulanan örgütsel sosyalleşme strateji ve taktikleri tek düze olmamalı ve bireyin karakteristik yapılarına, sahip olduğu değerlere göre şekillendirilmesi gerekmekte olup bu durum yönetim açısından iş yükü olarak görülmemelidir.
- Örgütsel sosyalleşme taktiklerinden atama taktiğinin kullanımı, bir diğer deyiş ile örgüte yeni katılan bireylere deneyimli çalışanların destek olması sosyalleşme süreci açısından önem arz etmektedir. Ancak yeni işgören ile ilgilenmesini istediğimiz deneyimli personelin örgüte karşı hissettiği duygular ve sahip olduğu fikirler dikkat edilmesi gereken noktadır. Memnuniyetsiz bir deneyimlinin, yeni işgören üzerinde negatif bir etki yaratması kuvvetle muhtemel görüldüğünden atama taktiği uygulansa dahi gözetim yönetim kontrolünde gerçekleştirilmelidir.
- Örgütsel sosyalleşme süreci, vakit gerektiren ve zamana yayılmış bir biçimde bireye yansıtılmalıdır. Söz konusu sürecin birey açısından empoze olarak görülmesi direnci ortaya çıkaracaktır. Bu nedenle kalıplaşmış ve sert uyum tekniklerinden kaçınılmalı, işgörenin dahil olduğu sürecin yalnızca örgüt lehine değil işgörelere de fayda sağlayacağı düşüncesi aktarılmalıdır.
- Araştırmaya dahil edilen çalışanların örgütsel sosyalleşme ölçeğinin düzeylerinden birisi olan geleceğe dair beklentiler boyutuna karşı çoğunlukla kararsız ve katılmayan bir algı içerisinde olmaları, bir diğer

deyiş ile gelecekte örgüt adına çalışıp çalışmama, terfi fırsatlarının doğru bir şekilde yöneldiğini düşünme, örgütün iyi bir kariyer imkanı sunması hakkında negatif ve belirsiz cevaplar vermesi bir eksiklik olarak görülmektedir. Bu nedenle örgüt yöneticilerinin istihdam sağlamaya ve verim almaya devam etmek istedikleri ya da istemedikleri çalışanlara karşı örgütteki gelecekleri hakkında şeffaf olmaları önerilmektedir.

- Elde edilen bulgulardan, işgörenlerin örgütsel sinizm beslememelerine rağmen işletme içerisinde yaşadığı olumsuz durumları yahut örgütün işleyişi hakkında bilgileri dışarıya aktarma eğiliminde oldukları gözlemlenmiştir. (Tablo 29) Bu durumun, örgüt yöneticilerinin veya birim şeflerinin çalışanlardan gelecek geri bildirimleri görmezden geldikleri ya da bu kanalı tamamen kapadıklarından kaynaklandığı düşünülmektedir. Bu doğrultuda örgüt açısından geri bildirim açık bir yapının oluşması, memnuniyetsizlikleri dinleme ve gerekiyorsa yaptırımlar yaparak çalışanları mutlu etmek için kullanılabilir bir yöntemdir.
- Örgütsel sinizmin bilişsel ve duyuşsal boyutu düşünüldüğünde bireylerin zihinsel ve duygusal ihtiyaç ve beklentileri tüm örgütler açısından elzem bir nokta olarak görülmekte olup, sinik tutumlar oluşmasının önüne geçebilmek amacıyla geniş ve esnek bir iletişim ağı oluşturulmalıdır. Böylece birey hem çalışma arkadaşları ile hem de örgüt yöneticileri ile memnuniyetsizliklerini tartışmaktan kaçınmayacak, çözüm odaklı iletişime başvurmak isteyecektir. Örgüt yöneticilerinin bu süreci iyi yönetmesi ve doğrudan iletişim ağlarını kısıtlamaması gerektiği düşünülmektedir.
- İşgörenlere ise sinik tutumlarını örgüte yönlendirmeden önce, belirsizliği veya memnuniyetsizliği ortadan kaldıracabilecek çözüm önerileri aramaları, bu çözüm önerilerinin en başında örgütsel sosyalleşme süreci geldiğini ve bu süreci fayda sağlayabilecek nitelikte görüp benimsemeleri gerektiği belirtilerek öneri olarak sunulabilir. Ayrıca çalışma hayatındaki kişisel hedef ve arzuları örgüt çıkarları doğrultusunda şekillendirmek hem bu hedeflere ulaşmak hem de örgütü benimseyerek fayda sağlamak açısından önem arz etmektedir.

İnsan davranış ve tutumlarının sürekli olarak değişmesi örgütsel sosyalleşme ve örgütsel sinizm kavramlarına bakış açılarının ve kavramlara yöneltilen yorumların da farklılaşmasına imkân sağlamaktadır. Bu çalışmanın sınırlılıklarından da yola çıkarak ileride gerçekleştirilebilecek çalışmalara katkı sağlamak amacıyla, araştırmacılara ise aşağıdaki öneriler sunulmaktadır:

- Araştırma kapsamında nicel araştırma yöntemi kullanılmış, çalışanların belirli ölçek ifadeleri üzerinden kendilerini ifade etmeleri beklenmiştir. İlerideki araştırmalarda nitel araştırma yöntemlerine başvurarak işgörenlerin kendi özgün ifadeleri ile örgütsel sosyalleşme ve örgütsel sinizm tutumlarını aktarmaları derinlemesine bir inceleme gerçekleştirmeye fırsat tanıyabilir.
- Araştırma kapsamında Ankara ilinde, özel sektörde faaliyet gösteren bir pazarlama işletmesinin 223 işgöreni örneklem olarak seçilmiştir. Bu doğrultuda örneklem sayısını artırmak, araştırmayı bölgesel bir çalışma haline getirmek mümkündür.
- Özel sektör çalışanlarının örgütsel sosyalleşme düzeyleri ve örgütsel sinizm düzeyleri ile kamu sektörü çalışanlarının söz konusu düzeyleri incelenerek karşılaştırılabilir.
- Örgütsel sosyalleşme aşamaları ve taktiklerinin uygulanma biçimleri, yurt içi ve yurt dışı firmalar baz alınarak karşılaştırması gerçekleştirilebilir.
- Aile işletmelerinin ve KOBİ'lerin örgütsel sosyalleşme sürecine ilişkin yaptırımları ve burada çalışan insanların sinik duygularını saptamak amacıyla bir çalışma gerçekleştirilebilir.
- Firmaların işgücü devir hızı verileri hesaplanarak, çalışanların işten ayrılma veya işten çıkarılma durumlarına örgütsel sosyalleşme eksikliğinin ya da örgütsel sinizm tutumunun ne seviyede etki ettiği araştırılabilir ve başka firmalarla karşılaştırılabilir.

KAYNAKÇA

- ABRAHAM, Rebecca, “Organizational Cynicism: Bases and Consequences”.
Genetic, Social, and General Psychology Monographs, Cilt 126(3), 2000,
s.269-292
- ACKROYD, Stephen- THOMPSON, Paul, **Organizational Misbehaviour**, SAGE
Publications London, Thousand Oaks, New Delhi 1999.
- ADKINS, L. Cheryl, “Previous Work Experience and Organizational Socialization: A
Longitudinal Examination”, **The Academy of Management Journal**,
Cilt38(3), 1995 s. 839-862
- AJZEN, Icek, “Attitudes”, içinde: **Encyclopedia of Psychology**, Editör(CORSİNİ, J.
Raymond). (2. Basım), New York 1994.
- AKYÜZ, Hüseyin, **Eğitim Sosyolojisinin Temel Kavram ve Alanları Üzerine Bir
Araştırma**, MEB Yayınları, İstanbul 1992.
- ALİYEV, Yussuf, **Örgütsel Sosyalleşme Ve Örgütsel Özdeşleşme Arasındaki
İlişki: Bir Araştırma**, (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Atatürk
Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Erzurum 2014.
- ALLEN, D. Tammy- EBY, T. Lillian- CHAO, T. Georgia, “Taking Stock of Two
Relational Aspects of Organizational Life: Tracing the History and Shaping the
Future of Socialization and Mentoring Research”, **Journal of Applied
Psychology**, Cilt 102(3), 2017, s. 324-337
- ALLEN, G. David, “Do Organizational Socialization Tactics Influence Newcomer
Embeddedness and Turnover?”, **Journal of Management**, Cilt 32(2), 2006,s
237-256.

- ALLEN, J. Natalie- MEYER, P. John, “Organizational Socialization Tactics: A Longitudinal Analysis of Links to Newcomers' Commitment and Role Orientation”, **Academy of Management Journal**, Cilt 33(4), 1990, s.847-858
- ALTINTAŞ, Ç. Füsün, “Örgüt Yapısının Örgütsel Politika ve İşlem Adaleti Üzerine Etkisinin Yapısal Denklem Modellemesi Yardımıyla Analizi”, **Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**, Cilt 7(2), 2007, s. 151-168.
- ANAKWE, P. Uzoamaka- GREENHAUS, H. Jeffrey, “Effective Socialization off Employees: Socialization Content Perspective”, **Journal of Managerial Issues**, Cilt 11(3), 1999, s. 315-325.
- ANDERSSON, M. Lynne- BATEMAN, S. Thomas, “Cynicism in The Workplace: Some Causes and Effect”, **Journal of Organizational Behavior**, Cilt18(5), 1997, s. 449-469.
- ANDERSSON, M. Lynne, “Employee Cynicism: An Examination Using a Contract Violation Framework”, **Human Relations**, Cilt 49, 1996, s. 1395-1418.
- ANTALYALI, L. Ömer, “Varyans Analizi(ANOVA)” içinde: **SPSS Uygulamalı Çok Değişkenli İstatistik Teknikleri**, Editör (Şeref Kalaycı), Asil Yayın Dağıtım, (5. Baskı), Ankara 2010.
- ASHFORTH, E. Blake- ANAND, Vikas, “The Normalization of Corruption in Organizations”, **Research in Organizational Behavior**, Cilt 25, 2003, s. 1-52.
- ASHFORTH, E. Blake, **The Role of Time in Socialization Dynamics**, Oxford University Press, 2002.
- ASLAM, Usman- Ilyas, Muhammad- Imran, Kashif, “Detrimental Effects Of Cynicism On Organizational Change”, **Journal of Organizational Change Management**, Cilt 29 (4), 2016, s.580-598

AYDIN, Mustafa, **Eğitim Yönetimi: Kavramlar, Kuramlar, Süreçler, İlişkiler**, Gazi Kitapevi, (10. Basım), Ankara 2014

BALCI, Ali- BALTACI, Ali “Örgütsel Sosyalleşmenin, Örgütsel Özdeşleşme ve Örgütsel Vatandaşlıkla İlişkisi: İlköğretim Okulu Yöneticileri Üzerinde Bir Araştırma”, **Eğitim Bilimleri Araştırmaları Dergisi**, Cilt 2(2), 2012, s.47-74.

BALCI, Ali, **Örgütsel Sosyalleşme: Kuram, Strateji ve Taktikler**, Pegem A Yayıncılık, (2. Basım), Ankara 2003.

BANG, Hyejin- REİO, Thomas, “Examining The Role Of Cynicism İn The Relationships Between Burnout And Employee Behavior”, **Journal of Work and Organizational Psychology**, Cilt (33), 2017, s. 217-227

BAR-TAL, Daniel, “Attributional Analysis of Achievement-related Behavior”, **Review of Educational Research**, Cilt 48(2), 2009, s. 259-271.

BAŞAR, Ufuk- VAROĞLU, A. Kadir “Örgütsel Politika Algısının İhmalkârlık Üzerindeki Etkisinde İşten Ayrılma Niyetinin Aracı Rolü”, **Yönetim Ve Ekonomi** Cilt:23(3), 2016, s. 751-765.

BAŞARAN, E. İbrahim, **Örgütlerde İşgören Hizmetlerinin Yönetimi**, Ankara Üniversite Basım Evi, Ankara 1985.

BAUER , N. Talya- ERDOĞAN, Berrin- BODNER, Todd- TRUXILLO, Donald, “Newcomer Adjustment During Organizational Socialization: A Meta-Analytic Review of Antecedents, Outcomes, and Methods “, **Journal of Applied Psychology**, Cilt 92(3), 2007, s.707-721

BAYAT, Bülent, “Uygulamalı Sosyal Bilim Araştırmalarında Ölçme, Ölçeler ve “Likert” Ölçek Kurma Tekniği”, **Gazi Üniversitesi İktisadi İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, Cilt 16(3), 2014, s. 1-24.

- BENSON, Alex- EVENS, Blair- EYS, Mark “Organizational Socialization in Team Sport Environments”, **Scandinavian Journal of Medicine & Science in Sports**, Cilt 26, 2016, s.463-473
- BICK, Peter- LOEWENTHAL, Kate, “Silence and Role Uncertainty”, **Journal of Social Psychology**, Cilt 99(1), 1976, s.151-151.
- BIES, J. Robert, “Interactional Justice: The Sacred and The Profane”, içinde: **Advances in Organizational Justice**, Editör(GREENBERG J. ve CRAPANZANO, R), Stanford University Press, 2001, s. 89-118.
- BİNGÖL, Dursun, **Personel Yönetimi**, Beta Basım Yayım, (3. Basım), İstanbul 1997.
- BLAU, Gary, “An Investigation Of The Apprenticeship Organizational Socialization Strategy”. **Journal Of Vocational Behavior**, Cilt 32, 1988 s. 176-195.
- BOMMER, H, William- RICH A. Gregory- RUBIN, S. Robert, “Changing Attitudes About Change: Longitudinal Effects Of Transformational Leader Behavior On Employee Cynicism About Organizational Change”, **Journal of Organizational Behavior**, Cilt 26(7), 2005, s. 733-753.
- BRANDES, Pamela- CASTRO, L. Stephanie- JAMES, S. Matrecia- MARTÍNEZ D. Arthur- MATHERLY, A. Timothy- FERRIS R. Gerald- HOCHWARTER, A. Wayne, “The Interactive Effects of Job Insecurity and Organizational Cynicism on Work Effort Following a Layoff”, **Journal of Leadership & Organizational Studies**, 2007, s. 233-247.
- BRANDES, Pamela, **Organizational Cynicism: Its Nature, Antecedents, and Consequences**, (Yayımlanmamış Doktora Tezi), The University of Cincinnati ABD 1997.
- BROWN, Kenneth- CULLEN, Chris, “Maslow’s Hierarchy Of Needs Used To Measure Motivation For Religious Behaviour”, **Journal Mental Health, Religion & Culture**, Cilt 9(1), 2006, s. 99-108.

BROWN, Michelle- CREGAN, Christina, “Organizational Change Cynicism: The Role of Employee Involvement”, **Human Resource Management**, Cilt 47(4), 2008, s. 667-686.

BUCHANAN, David- HUCZYNSKI, Andrzej, **Organizational Behaviour**, Prentice Hall, (2. Basım), New York; London 1991.

BULLIS, Connie, “Organizational Socialization Research: Enabling, Constraining, And Shifting Perspectives”, **Communication Monographs**, Cilt 60, 1993, s. 10-17.

BURSALIOĞLU, Ziya, **Okul Yönetiminde Yeni Yapı ve Davranış**, Pegem A Yayıncılık, Ankara 2002.

BÜYÜKÖZTÜRK, Şener, “Anket Geliştirme”, **Türk Eğitim Bilimleri Dergisi**, Cilt 3(2), 2005, s. 133-151.

BYRNE, Zinta, - HOCHWARTER Wayne. A.” Relationships Across Levels Of Organizational Cynicism”, **Journal of Managerial Psychology**, Cilt 23(1), 2008 s. 54-72

CABLE, M. Daniel- PARSONS, K. Charles, “Socialization Tactics And Person-Organization Fit”, **Personnel Psychology**, Cilt 54(1), 2001, s. 1-22.

CALDWELL, F. David- CHATMAN, A. Jennifer- O’Reilly, A.Charles, “Building Organizational Commitment: A Multifirm Study”, **Journal of Occupational Psychology**, Cilt 63, 1990, s. 245-261.

CAN, Halil- AZİZOĞLU, A. Öznur- AYDIN, M. Eren, **Organizasyon ve Yönetim**, Siyasal Kitapevi, (8. Basım), Ankara 2011.

CAN, Halil- KAVUNCUBAŞI, Şahin- YILDIRIM, Selami, **Kamu ve Özel Kesimde İnsan Kaynakları Yönetimi**, Siyasal Kitabevi, Ankara 2009.

CAN, Halil, **Organizasyon ve Yönetim**, Siyasal Kitapevi, Ankara 2002.

CANDAN, Hakan, “Örgütsel Sinizm ve İşgören Performansına Olası Etkileri”, **Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, Cilt 3(1), 2013, s.171-181.

CANSARAN, Demet- YILMAZ, Fatma, “Belediye Çalışanlarının Örgütsel Sosyalleşmeye İlişkin Görüşleri: Amasya İl ve İlçe Belediyeleri Örneği”, **Aksaray Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi.**, 2016 Cilt 8 (4).s. 44-54

CARTWRIGHT, Susan- HOLMES, Nicola, “The Meaning of Work: The Challenge of Regaining Employee Engagement and Reducing Cynicism”, **Human Resource Management Review**, Cilt 16(2), 2006, s. 199-208.

CEVİZCİ, Ahmet, **Paradigma Felsefe Sözlüğü**, İstanbul Paradigma Yayınları, (3.Basım), İstanbul 1999.

CHAMPOUX, J. Edward, **Organizational Behavior: Integrating Individuals, Groups and Organizations**, Routledge (4. Basım), New York 2011.

CHAO, T. Georgia, “Organizational Socialization: Its Content and Consequences” **Journal of Applied Psychology**, Cilt 79(5), 1994, s. 730-743.

CHATMAN, A. Jennifer, “Matching People And Organizations: Selection And Socialization In Public Accounting Firms”, **Administrative Science Quarterly**, Cilt 36(3), 1991, s. 459-484.

CHEN, Shun_Wen- WANG, Hsiou_Hua- WEI, Chih_Fen- FWU, Bih_Jen- HWANG, Kwang_Kuo, “Taiwanese Students’ Self-Attributions For Two Types Of Achievement Goals”, **The Journal of Social Psychology**, Cilt 149(2), 2009, s. 179-194.

CHİABURU, Dan S. – PENG, Ann Chunyan – BANKS, George C. – LOMELİ, Laura C., “Antecedents And Consequences Of Employee Organizational Cynicism: A Meta-Analysis”, **Journal of Vocational Behavior**, Cilt 83, 2013, s. 1-17

CHROBOT- MASON, L. Donna, “Keeping the Promise: Psychological Contract Violations for Minority Employees”, **Journal of Managerial Psychology**, Cilt 18(1), 2003, s. 22-45.

COHEN, Jajob, **Statistical Power Analysis for the Behavioral Sciences**, Lawrence Erlbaum Associates Publishers (2. Baskı), New York 1988.

COHEN, L. Ronald, “Distributive Justice: Theory and Research”, **Social Justice Research**, Cilt 1(1), 1987, s.19-40.

COOK, W. Walter- MEDLEY, M. Donald, “Proposed Hostility and Pharisaiicvirtue Scales From The MMPI”, **Journal of Applied Psychology**, Cilt 38(6), 1954, s. 414-418.

COOPER-THOMAS, D. Helena- ANDERSON, Neil, “Newcomer Adjustment: The Relationship Between Organizational Socialization Tactics, İnformation Acquisition, And Attitudes”. **Journal of Occupational and Organizational Psychology**, Cilt 75(4), 2002, s. 423- 437.

CROPANZANO, Russel- FOLGER, Robert, “Procedural Justice and Worker Motivation”, içinde: **Motivation and Behavior NewYork**, Editör: (R. STEERS ve L. PORTER), 1991, s. 131-143.

CROPANZANO, Russell- MITCHELL, S. Marie, “Social Exchange Theory: An Interdisciplinary Review”, **Journal of Management**, Cilt 31(6), 2005, s. 894-900.

ÇAKICI, Ayşehan, **Örgütlerde İşgören Sessizliği, Neden Sessiz Kalmayı Tercih Ediyoruz?** , Detay Yayıncılık, Ankara 2010.

ÇAKIR, Özlem, **İşe Bağlılık Olgusu ve Etkileyen Faktörler**, Seçkin Yayınevi, Ankara 2001.

ÇALIK, Cemal, “Örgütsel Sosyalleşme Sürecinde Eğitimin Değişen Rolü ve Önemi” **Kastamonu Eğitim Dergisi**, Cilt 14(1), 2006, s. 1-10.

ÇALIK, Temel, “İşgörenlerin Örgüte Uyumunu” **Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Dergisi**, Cilt 1(2), 2003, s. 163-177.

ÇETİNKAYA, F. Fatih, **Hizmet İşletmelerinde Psikolojik Sözleşme İhlalleri ve Örgütsel Sinizm İlişkisi: Kapadokya Bölgesi 4 ve 5 Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir Araştırma**, (Yayımlanmamış Doktora Tezi), Afyon Kocatepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Afyon 2014.

ÇINAR, Orhan, **Örgütsel Kültür ve Yöneticilerde Kendini Geliştirme**, (Yayımlanmamış Doktora Tezi), Atatürk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Erzurum 1999.

DAVİS, D. Walter- GARDNER, L. William, “Perceptions of Politics and Organizational Cynicism: An Attributional And Leader–Member Exchange Perspective”, **The Leadership Quarterly**, Cilt 15, 2004, s. 439 – 465

DEAN JR, W. James- BRANDES, Pamela- DHARWADKAR, Ravi- “Organizational Cynicism”, **The Academy of Management Review**, Cilt 23(2), 1998, s. 341-352.

DELKEN, Menno, **Organizational Cynicism: A Study Among Call Centers**, (Yayımlanmamış Yüksek Lisans), University of Maastricht, Hollanda 2004.

DEMİRBILEK, Tunç, “Örgütsel Sosyalleşmede İşe Alıştırma Eğitiminin Yeri ve Önemi”, **Selçuk Üniversitesi Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi**, Cilt 12(18), 2009, s. 353-373.

DESMOND, William, “Ancient Cynicism and Modern Philosophy”, **Filozofia**, Cilt 6, 2010, s.571-576.

DIRKS, T. Kurt- CREMER, De David, “The Repair of Trust: Insights From Organizational Behavior and Social Psychology” içinde: **Social Psychology And Organizations**, Editör(David De Cremer, Rolf van Dick, J. Keith Murnighan), 2011, s. 211-228.

DÖNMEZ, Erhan, **Örgütsel Sosyalleşme ile Örgütsel Sessizlik Arasındaki İlişki**, (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Pamukkale Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı, Denizli 2016.

EATON, A. Judy, **A Social Motivation Approach to Organizational Cynicism**, (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), York University, Toronto 2000.

EATON, Judy- STRUTHERS, C. Ward, ” Using the Internet for Organizational Research: A Study of Cynicism in the Workplace”, **Cyberpsychology & Behavior**, Cilt 5(4), 2002, s. 305-313.

EDVINSSON, Leif, “Developing Intellectual Capital at Skandia”, **Long Range Planing**, Cilt 30(3), 1997, s. 366-373.

EFEÖĞLU, İ. Efe- İPLİK, Esengül, “Algılanan Örgütsel Adaletin Örgütsel Sinizim Üzerindeki Etkilerini Belirlemeye Yönelik İlaç Sektöründe Bir Uygulama”, **Ç.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, Cilt 20(3), 2011, s. 343-360.

EISINGER, M. Robert, “Questioning Cynicism”. **Society**, Cilt 37(5), 2000, 55-60.

ERDOĞAN, Berrin, “Örgütsel Güç ve Politika”, **Yönetim Dergisi**, Cilt 8(26), 1997, s.21-31.

EREN, Erol, **Yönetim ve Organizasyon**, Beta Yayınları, İstanbul 2001.

EREN, Hasan- GÖZAYDIN, Nevzat- TEKİN, Talat, **Türkçe Sözlük**, Türk Tarih Kurumu Basım Evi, Ankara 1988.

ERGÜN, Ercan-TAŞGİT, Y. Emre, “Örgütsel Sosyalleşme Taktiklerinin Sosyalleşme Çıktıları Üzerindeki Etkisine Yönelik Bir Araştırma”, **Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**, Cilt 31, 2011, s. 97-111.

ERGÜN, Mustafa, **Eğitim Sosyolojisine Giriş**, Ocak Yayınları, Ankara 1994.

EROĞLU, Feyzullah, **Davranış Bilimleri**, Beta Yayınları, İstanbul 2000.

ERTAŞ, Güler- TÖRE, Emel “Örgütiçi İletişim Beceri Düzeylerinin Örgüt Sağlığı Üzerindeki Etkisi”, **Yönetim ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi**, Cilt:14(3), 2016, s. 85-100.

ERYILMAZ, Arzu- BURGAZ, Berrin, “Özel ve Resmi Lise Öğretmenlerinin Örgütsel Yabancılaşma Düzeyleri” **Eğitim ve Bilim** Cilt 36(161), 2011, s.271-286.

FELDMAN, D. Charles, “A Contingency Theory of Socialization”, **Administrative Science Quarterly**, Cilt 21(3), 1976, s. 433-452.

FELDMAN, D. Charles, “The Multiple Socialization of Organization Members”, **Academy of Management Review**, Cilt 6(2), 1981, s. 309-318.

FICHTER, Joseph, **Sosyoloji Nedir**, (Çev. Nilgün Çelebi), Anı Yayınları,(3. Baskı), Ankara 2009.

FIELD, Andy, **Discovering Statistics Using SPSS**, SAGE Publications, London 2009

FIELDLER, H. John, “Organizational Loyalty” **Business & Professional Ethics Journal**, Cilt 11(1), 1992, s. 71-90.

FİTZGERALD, Michael, “**Organizational Cynicism: Its Relationship To Perceived Organizational Injustice And Explanatory Style**” (Yayımlanmamış Doktora Tezi), The University of Miami ABD 2002.

FORGAS, P. Joseph,- WILLIAMS, D. KIPLING- LAHAM, M. Simon, **Social Motivation**” Cambridge University Press 2005.

GARİP, N. Ece, **Okul Yöneticilerinin, Göreve Yeni Başlayan Öğretmenlerin Örgütsel Sosyalleşme Sürecinde, Sosyalleştirme Stratejilerini Kullanma Düzeylerinin İncelenmesi (Tekirdağ İli Örneği)**, (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Trakya Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı, Edirne 2009.

GECAS, Viktor, “Socialization”, içinde: **Encyclopedia of Sociology**, Editör(Edgar F. Borgatta- Rhonda J. V. Montgomery), Macmillan Reference USA 2000.

GENCER, Muharrem, **Güç Merkezi Oluşturma Oyunlarının Örgütsel Sessizlik Ve Örgütsel Sosyalleşmeye Etkisi** (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Pamukkale Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı, Pamukkale 2018.

GENÇ, Y. Kurtuluş, **Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi–Örgütsel Performans İlişkisi Ve Türkiye’nin Büyük İşletmelerinde Yapılan Bir Uygulama**, (Yayımlanmamış Doktora Tezi), Karadeniz Teknik Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Trabzon 2009.

GOLDNER, H. Fred- RITTI, R. Richard- FERENGE, P. Thomas, “The Production Of Cynical Knowledge In Organizations”, **American Sociological Review**, Cilt 42(4), 1977, s. 539-551.

GÖKBERK, Macit, **Felsefe Tarih**, Remzi Kitapevi, İstanbul 2000.

- GÖRMEN, Murat, **Örgüt Kültürünün Örgütsel Sinizm Tutumları Üzerine Etkisi ve Bir Uygulama**, (Yayımlanmamış Doktora Tezi), Gazi Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Ankara 2012.
- GRAMA, Blanca- TODERICIU, Ramona, “Change, Resistance to Change and Organizational Cynicism”, **Studies in Business and Economics**, Cilt 11(3), 2016, s.47-54.
- GRAVETTER, Federick- WALLNAU, Larry, **Essentials Of Statistics Fort He Behavioral Sciences**, Belmont, CA (8. Baskı): USA 2014.
- GRAWITCH, J. Matthew- MUNZ, C. David, “Individual and Group Affect in Problem-Solving Workgroups” **Emotions in Organizational Behavior Book**, Psychology Press, 2005, s.119-142.
- GRİFFİN, E.C., Andrea- COLELLA Adrienne- GOPARAJU, Srikanth, “Newcomer And Organizational Socialization Tactics: An Interactionist Perspective”, **Human Resource Management Review**, Cilt 10(4), 2000, s. 453-474
- GRUMAN, A. Jamie- SAKS, M. Alan- ZWEIG, I. David, “Organizational Socialization Tactics And Newcomer Proactive Behaviors: An İntegrative Study”, **Journal of Vocational Behavior**, Cilt 69, 2006, s. 90-104.
- GÜL, Hasan, “Mobbing ve Örgütsel Sinizm Arasındaki İlişkiler: Hemşireler Üzerinde Bir Uygulama”, **Afyon Kocatepe Üniversitesi İİBF Dergisi**, Cilt 13(2), 2011, s. 27-47.
- GÜLER, K. Burcu, “Geçmişten Günümüze Çalışma Psikolojisi”, **Karatahta İş Yazıları Dergisi**, Cilt 3, 2015, s. 1-25.
- GÜN, Gül, “Örgütsel Sinizm ile İş Tatmini Alguları Arasındaki İlişkinin İncelenmesi: Turizm Sektöründe Bir Araştırma”, **Akademik Sosyal Araştırmalar Dergisi**, Cilt 4(37), 2016, s. 253-266.

GÜNEY, Salih, **Davranış Bilimleri**, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara 2006.

GÜNEY, Salih, **Örgütsel Davranış**, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara 2011.

GÜRÜZ, Demet- YAYLACI, Ö. Gaye, **İletişimci Gözüyle İnsan Kaynakları Yönetimi**, MediaCat Kitapları, İstanbul 2004.

HAIR, F. Joseph- BLACK, C. William- BABIN, J. Barry- ANDERSON, Rolph **Multivariate Data Analysis**, Pearson Prentice Hall (6. Baskı), New Jersey 2006.

HANÇERLİOĞLU, Orhan, **Felsefe Sözlüğü**, Remzi Kitapevi, (11. Basım), İstanbul 1999.

HART, W. Ann, “Leader Succession and Socialization: A Synthesis”, **Review of Educational Research**, Cilt 61(4), 1991, s. 451-474.

HASLAM, S. Alexander, **Psychology in Organizations**, SAGE Publications London (2. Baskı), Thousand Oaks, New Delhi 2004.

HEFFRON, Florence, **Organization Theory & Public Organizations**, Prentice-Hall (3. Basım), 1989.

HELLRIEGEL, Don- SLOCUM, W. John, **Organizational Behavior**, South Western Educational, (13.Basım), 2010.

HOFFMANN, A. Elizabeth, “Exit and Voice: Organizational Loyalty and Dispute Resolution Strategies”, **Social Forces**, Cilt 84(4), 2006, s. 2313-2330.

HOMANS, C. George, “Social Behavior: Its Elementary Forms”, **Social Forces**, Cilt 40(2), 1961, s. 180-181.

HOŞ, Canan- OKSAY, Aygen, “Hemşirelerde Örgütsel Bağlılık ile İş Tatmini İlişkisi”, **Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, Cilt 20(4), 2015, s. 1-24.

İBRAHİMAĞAOĞLU, Özden- CAN, Esin, “Örgütsel Sinizm ile Örgütsel Tükenmişlik Arasındaki İlişkinin İncelenmesi: Hizmet Sektörü Çalışanları Üzerine Ampirik Bir Araştırma”, **Yıldız Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, Cilt 1(2), 2017, s. 181-205.

İPLİK, N. Fatma, “Türkiye’deki Dört ve Beş Yıldızlı Otellerde Uygulanan Örgütsel Sosyalleşme Taktiklerinin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma”, **Anatolia: Turizm Araştırmaları Dergisi**, Cilt 20(2), 2009, s. 185-196.

İŞCAN, Ö. Faruk- SAYIN, Ufuk, “Örgütsel Adalet, İş Tatmini ve Örgütsel Güven Arasındaki İlişki”, **Atatürk Üniversitesi İktisadi İdari Bilimler Dergisi**, Cilt 24(4), 2010, 195-216.

İŞGÜDEN, Burcu- ÇABUK, Adem, “ Meslek Etiği ve Meslek Etiğinin Meslek Yaşamı Üzerindeki Etkileri”, **Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, Cilt 9(16), 2006, s.59-86.

JAIN, Vishal, “3D Model of Attitude” **International Journal of Advanced Research in Management and Social Sciences**, Cilt 3(3), 2014, s. 1-12.

JAMES, S.L. Materecia, **Antecedents and Consequences of Cynicism in Organizations: An Examination of the Potential Positive and Negative Effects on School Systems**, (Yayımlanmamış Doktora Tezi), Florida State University, College of Business, ABD 2005.

JASKYTE, Kristina, “The Impact of Organizational Socialization Tactics on Role Ambiguity and Role Conflict of Newly Hired Social Workers Administration in Social Work”, **Journal Administration in Social Work**, Cilt 29(4), 2005, s. 69-87.

JOHNSON, L. Jonathan- O'LEARY_KELLY, M. Anne, "The effects of Psychological Contract Breach and Organizational Cynicism: Not All Social Exchange Violations Are Created Equal" **Journal of Organizational Behavior**, Cilt 24(5), 2003, s. 627-647.

JONES, Gareth .R., "Psychological Orientation and the Process of Organizational Socialization: An Interactionist Perspective", **Academy of Management Review**, Cilt 8(3), 1983, s. 464-474

JONES, R. Gareth., "Socialization Tactics, Self-Efficacy and Newcomers' Adjustments to Organizations", **Academy of Management Journal**, Cilt 29 (2), 1986, s. 262-279

KAĞITCIBAŞI, Çiğdem, **Günümüzde İnsan ve İnsanlar**, Evrim Yayıncılık, İstanbul 2010.

KAĞITCIBAŞI, Çiğdem, **Yeni İnsan ve İnsanlar**, Evrim Yayınevi, İstanbul 1999

KALAĞAN, Gamze- AKSU, B. Mualla, "Organizational cynicism of the research assistants: A Case of Akdeniz University", **Procedia Social and Behavioral Sciences**, Cilt 2, 2010, s. 4820-4825

KALAĞAN, Gamze, **Araştırma Görevlilerin Örgütsel Destek Alguları İle Örgütsel Sinizm Tutumları Arasındaki İlişki**, (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi) Akdeniz Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı, Antalya 2009.

KALAY, Faruk- OĞRAK, Abdullah- BAL, Vedat, "Mobbing, Örgütsel Sessizlik Ve Örgütsel Sinizm İlişkisi: Örnek Bir Uygulama", **Sakarya İktisat Dergisi**, Cilt 4(2), 2014. s.127-143

KALAYCI, Şeref, **SPSS Uygulamalı Çok Değişkenli İstatistik Teknikleri**, Asil Yayın Dağıtım, Ankara 2010.

KARACAOĞLAN, Funda, **Otel İşletmelerinde Örgütsel Sinizm ve Psikolojik Sözleşme İhlali: Ankara'daki Beş Yıldızlı Otellerde Bir Araştırma**, (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Gazi Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Turizm İşletmeciliği Eğitimi Anabilim Dalı, Ankara 2014.

KARACAOĞLU, Korhan, İNCE, Fatma, “Brandes, Dharwadkar ve Dean'in (1999) Örgütsel Sinizm Ölçeği Türkçe Formunun Geçerlilik ve Güvenilirlik Çalışması: Kayseri Organize Sanayi Bölgesi Örneği”, **Business and Economics Research Journal**, Cilt 3(3), 2012, s. 77-92.

KARADAĞ, Engin- KILIÇOĞLU Gökhan- YILMAZ, Derya, “Organizational Cynicism, School Culture, and Academic Achievement: The Study of Structural Equation Modeling”, **Educational Sciences: Theory & Practice**, Cilt 14(1), 2014, s. 102-113.

KARASAR, Niyazi, **Bilimsel Araştırma Yöntemleri**, Nobel Yayınevi, Ankara 2014.

KART, E. Müge, **Örgütsel Sinizm- Bağlamsal Performans ve Etik İdeoloji**, Nobel Akademik Yayıncılık, (2. Basım), 2015.

KARTAL, Sadık, “Eğitim Çalışanlarının Örgütsel Sosyalleşmelerinde İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Katkıları ve İki Örnek Olay”. **İnönü Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi**, Cilt 9(15), 2008, s. 75-88.

KARTAL, Sadık, “İlköğretim Okulu Yönetici ve Öğretmenlerinin Örgütsel Sosyalleşmeleri: Ankara İli Örneği” **Ege Eğitim Dergisi**, Cilt 6(2), 2005, s.99-112.

KARTAL, Sadık, **Eğitimde Örgütsel Sosyalleşme**, Maya Akademi Yayın Dağıtım Eğitim Danışmanlık, Ankara 2007.

KAYIŞ, Aliye, “Güvenilirlik Analizi” içinde: **SPSS Uygulamalı Çok Değişkenli İstatistik Teknikleri**, Editör (Şeref Kalaycı), Asil Yayın Dağıtım, (5. Baskı), Ankara 2010.

KILIÇLAR, Arzu- HARBALIOĞLU, Melda, “Örgütsel Sessizlik ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Arasındaki İlişki: Antalya’daki Beş Yıldızlı Otel İşletmeleri Üzerine Bir Araştırma”, **İşletme Araştırmaları Dergisi**, Cilt 6(1), 2014, s. 328-346.

KLEİN, J. Howard- WEAWER, A. Natasha, “The Effectiveness of an Organizational-Level Orientation Training Program in the Socialization of New Hires”, **Personnel Psychology**, Cilt 53(1), 2000, s. 47-66.

KOÇEL, Tamer, **İşletme Yöneticiliği**, Beta Yayınları (12. Baskı), İstanbul 2010.

KOZLOWSKI, J. Steve- BELL, S. Brandford, “Work Groups and Teams in Organizations”, **Cornell University ILR School**, 2001, s. 17-23.

KÖKLÜ, Nilgün, “Tutumların Ölçülmesi Ve Likert Tipi Ölçeklerde Kullanılan Seçenekler”, **Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Dergisi**, Cilt 28(2), 1995, s. 81-93.

KRISTOF, L, Amy. “Person-Organization Fit: An Integrative Review of its Conceptualizations, Measurement, and Implications”, **Journal Personnel Psychology**, Cilt 49(1), 1996, s. 1-49.

KUNNAN, J. Antony, “An Introduction to Structural Equation Modelling for Language Assessment Research”, **Language Testing**, Cilt 15(3), 1998, s. 295-332.

KUŞDEMİR, Yasemin, **İlköğretim Okulu Müdürlerinin Öğretmenlerin Örgütsel Sosyalleşme Sürecinde Sosyalleştirme Stratejilerini Kullanma Becerileri (Kırıkkale İli Örneği)**, (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Kırıkkale Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı, Kırıkkale 2005.

KÜÇÜKSİLLE, Engin, “Basit Doğrusal Regresyon” içinde: **SPSS Uygulamalı Çok Değişkenli İstatistik Teknikleri**, Editör (Şeref Kalaycı), Asil Yayın Dağıtım, (5. Baskı), Ankara 2010.

LAERTIUS, Diogenes, **Lives of Eminent Philosophers**, (Çev. HICKS, R.D.), Loeb Classical Library, (2. Basım), 1925.

LAMBERT, J. Susan, “The Combined Effects of Job and Family Characteristics on the Job Satisfaction, Job Involvement and Intrinsic Motivation of Men and Women Workers”, **Journal of Organizational Behaviour**, Cilt 12(4), 1991, s. 341-363.

LANGTON, Nancy- ROBBINS, P. Stephen, “**Fundamentals of Organizational Behaviour**”, Pearson Education Canada, (3. Baskı) Canada 2006.

LAURSEN, J. Christian, “Cynicism Then and Now”, **Iris European Journal of Philosophy and Public Debate**, 2009, s. 469- 482.

LEUNG, Kwok- IP, K. Olivia, LEUNG, Kwan-Kwok, “Social Cynicism and Job Satisfaction: A Longitudinal Analysis”, **Applied Psychology: An International Review**, Cilt 59(2), 2010, 318-338.

LICHTENSTEIN, Jules, “Training Small Business Employees: Matching Needs and Public Training Policy”, **Journal Of Labor Research**, Cilt 13(1), 1992, s. 23-40.

LINDA, K. Stroh, ANNE H. Reilly “Rekindling Organizational Loyalty: The Role of Career Mobility”, **Journal of Career Development**, Cilt 24(1), 1997, s.39-54.

LUIS, R. Meryl, “Surprise And Sense Making: What Newcomers Experience in Entering Unfamiliar Organizational Settings”, **Administrative Science Quarterly**, Cilt 25(2), 1980, s 226-251.

- MAANEN, J. Van, "People Processing: Strategies of Organizational Socialization", **Organizational Dynamics**, Cilt 7(1), 1978, s. 19-36
- MACHADO, Carolina- DAVİM, J. Paulo, **Organizational Behaviour and Human Resource Management: A Guide to a Specialized MBA Course**, Springer International Publishing AG, Switzerland 2018.
- MAO, Huiyuan- LIU, Xin- GE, Hua, "Evading Tactics of Psychological Contract Violations" **Asian Social Science**, Cilt 4(1), 2008, 26-29.
- MARSICK, Victoria- NEAMAN, G. Peter, "Individuals Who Learn Create Organizations That Learn", **New Directions For Adult And Continuing Education**, Cilt 72, 1996, s. 97-104.
- MASLACH, Christina- JACKSON, E. Susan, "The Measurement of Experienced Burnout", **Journal of Occupational Behaviour**, Cilt 2(2), s. 99-113.
- MASLOW, Abraham, **İnsan Olmanın Psikolojisi**, (Çev. Okhan Gündüz), Kuraldışı Yayıncılık, İstanbul 2001.
- MATHIS, L. Robert- JAKSON, H. John- VALENTİNE, R. Sean, **Human Resource Management**, Thomson South-Western (12. Basım), 2008.
- MEMDUHOĞLU, B. Hasan- YILMAZ, Kürşad, **Yönetimde Yeni Yaklaşımlar**, Pegem Akademi Yayınları, Ankara 2010.
- MEMDUHOĞLU, H. Basri, "Örgütsel Sosyalleşme ve Türk Eğitim Sisteminde Örgütsel Sosyalleşme Süreci". **Yüzüncü Yıl Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi**, Cilt 5(2), 2008, s. 137-153.
- MERYL R. Louis, "Suprise And Sense Making: What Newcomers Experience İn Entering Unfamiliar Organizational Settings", **Administrative Science Quarterly**, Cilt25(2), 1980, s. 226-251

METE, Y. Ali, "Relationship Between Organizational Cynicism And Ethical Leadership Behaviour: A Study At Higher Education", **Procedia - Social and Behavioral Sciences**, Cilt 89, 2013 s. 476 – 483

MILES, H. Robert- JR. PERREAULT, D. William, "Organizational Role Conflict: Its Antecedents and Consequences", **Organizational Behavior And Human Performance**, Cilt 17(1), 1976, s. 19-44.

MIRVIS, H. Philip- KANTER, L. Donald, "Combatting Cynicism in the Workplace", **National Productivity Review**, Cilt 8(4), 1989, s. 377-394.

MIRVIS, H. Philip- KANTER, L. Donald, "Cynicism: The New America Malaise", **Business and Society Review**, Cilt 91(77), 1991, 57-61.

MİMAROĞLU, Hande, **Psikolojik Sözleşmenin Personelin Tutum ve Davranışlarına Etkileri: Tıbbi Satış Temsilcileri Üzerinde Bir Araştırma**, (Yayımlanmamış Doktora Tezi), Çukurova Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Adana 2008.

MOE, Angelica- PAZZAGLIA, Francesca- TRESSOLDI, Patrizio- TASO, Cristina, "Attitude Towards School, Motivastion, Emotion and Academic Achievement" içinde: **Educational Psychology**, Editör(Jonathon E. Larson) 2009.

MORRISON, E. Wolfe, "Newcomers' Relationships: The Role of Social Network Ties during Socialiazation", **The Academy of Management Journal**, Cilt 45(6), 2002, s 1149-1160

MUHSİN, Halis, "Örgütsel İletişim ve İletişim Tatminine İlişkin Bir Araştırma", **Atatürk Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi**, Cilt 14(1), 2000, s. 217-230.

NAUS, A.J.A.M. **Organizational Cynicism on The Nature, Antecedents, and Consequences of Employee Cynicism Toward The Employing**

- Organization**, (Yayımlanmamış Doktora Tezi), Maastricht University, Maastricht 2007.
- NAVIA, E. Luis, **Classical Cynicism: A Critical Study**, Greenwood Publishing Group, London 1996.
- NELSON, L. Debra- QUICK, J. Campbell, **Organizational Behavior: Foundations, Realities, and Challenges**, West Publishing Company, (2. Basım), New York 1997.
- NELSON, L. Debra, "Organizational Socialization: A Stress Perspective", **Journal of Organizational Behavior**, Cilt 8(4), 1987, s.311-324.
- NESES, Pedro, "Organizational Cynicism: Spillover Effects On Supervisor–Subordinate Relationships And Performance" **The Leadership Quarterly**, Cilt 23, 2012 s. 965–976
- NICHOLSON, Nigel. **Encyclopedic Dictionary Of Organizational Behavior**, Blackwell Publishers, U.S.A. 1998.
- ORGAN, W. Dennis, **Organizational Citizenship Behavior: The Good Soldier Syndrome**, Lexington Books, 1988.
- ORHAN, Gökçe, **İletişim Bilimine Giriş**, Turhan Kitapevi, (4. Basım), Ankara 2002.
- OSTROFF, Cheri- KOZLOWSKI, W. Steve, "Organizational Socialization As A Learning Process: The Role Of Information Acquisition", **Personnel Psychology**, Cilt(45), 1992 s. 849-874
- ÖĞRETİR, Mustafa, **İlköğretim Okullarında Görev Yapan Öğretmenlerin Örgütsel Sosyalleşme Düzeyleri**, (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Pamukkale Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı, Denizli 2013.

ÖZÇELİK, Firuzhan, **Örgütsel Sosyalleşmenin Örgütsel Bağlılığa Etkisi: Bir Uygulama**, (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri Anabilim Dalı, İstanbul 2008.

ÖZDAMAR, Kazım, **Paket Program ile İstatistiksel Veri Analizi**, (2.Basım), Kaan Kitapevi, Eskişehir 1999.

ÖZDEN, Faruk, **Örgüt İklimi ve Örgütsel Sinizm İlişkisi: Kütahya Merkez Meslek Liseleri Üzerine Bir Araştırma**, (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Dumlupınar Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Kütahya 2013.

ÖZGEN, Fatma, Ö., -TURUNÇ, Ömer, “Örgütsel Adalet- Sinizm İlişkisinde Kişi Örgüt Uyumunun Rolü: Eğitim Sektöründe Bir Araştırma”, **Uluslararası İktisadi İdari Bilimler Dergisi**, Cilt 3(2), 2017, s. 80-96

ÖZGENER, Şevki., KAPLAN, Metin. “İşgören-İşveren İlişkilerinde Yeni Bir Paradigma: Örgütsel Sinizm”, Editör: (Özdevecioğlu, M. ve Karadal, H.), **Örgütsel Davranışta Seçme Konular: Organizasyonların Karanlık Yönleri ve Verimlilik Azaltıcı Davranışlar**, İlke Yayınevi, Ankara 2008,s. 53-72.

ÖZKAN, Yasemin, **Örgütsel Sosyalleşme Sürecinin Öğretmenlerin Örgüte Bağlılıklarına Etkisi (Ordu İli Örneği)**, (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Gazi Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara 2005.

ÖZLER, E. Derya- ATALAY, G. Ceren- ŞAHİN, D. Meltem, “Örgütlerde Sinizm Güvensizlikle mi Bulaşır?”, **Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi**, Cilt 2(2), 2010, s. 47-57.

ÖZTÜRK, Zekai, DÜNDAR, Hakan, “Örgütsel Motivasyon ve Kamu Çalışanlarını Motive Eden Faktörler” **Cumhuriyet Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi**, Cilt: 4(2), 2003, s. 57-67.

PALMER, J. Margaret, **Performans Değerlendirmeleri** (Çev. Doğan Şahiner), Rota Yayınları, İstanbul 1993.

PELİT, Elbeyi- KAHYAOĞLU, Mehmet, “Örgütsel Sosyalizasyon Taktiklerinin İşgörenlerin Kariyer Planlamaları Üzerine Etkisi: Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir Araştırma”, **Ekonomik ve Sosyal Araştırmalar Dergisi**, Cilt 11(2), 2015, s.99-118.

PELİT, Elbeyi, **İşgören Güçlendirme ve İş Doyumu, Otel işletmelerinde Bir Uygulama**, Gece Kitapevi, Ankara 2014.

PODSAKOFF, M. Philip- MACKENZIE, B. Scott- PAINE, B. Julie- BACHRACH, G. Daniel, “Organizational Citizenship Behaviors: A Critical Review Of The Theoretical And Empirical Literature And Suggestions For Future Research”, **Journal of Management**, Cilt 26(3), 2000, s. 513-563.

POLAT, Soner- CELEP, Cevat, “Ortaöğretim Öğretmenlerinin Örgütsel Adalet, Örgütsel Güven, Örgütsel Vatandaşlık Davranışlarına İlişkin Algıları”, **Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi**, Cilt 54, 2008, s. 307-331.

PORTER, W. Lyman- LAWLER, E. Edward- HACKMAN, J. Richard, **Behavior in Organizations**, Mc Graw- Hill International Book Company (International Student Edition), 1981.

PORTER, W. Lyman- STEERS, M. Richard- BOULIAN, V. Paul, “Organizational Commitment, Job Satisfaction and Turnover Among Psychiatric Technicians”, **Journal of Applied Psychology**, Cilt 59(5), 1974, s. 603-609.

QIAN, Yuxia, **A Communication Model of Employee Cynicism Toward Organizational Change**, (Yayımlanmamış Doktora Tezi), Ohio University, Scripps Colloge of Communication, ABD 2007.

QUICK, J. Campbell- QUICK, D. Jonathan- NELSON, L. Debra- HURRELL Jr. Joseph, **Preventive Stress Management in Organizations**, American Psychological Association, Washington, DC 1997.

ROBBINS, P. Stephen- COULTER, A. Mary, **Management**, Prentice Hall Pearson, (11. Basım), 2010.

ROBBINS Stephen, P.- JUDGE A. Timothy, **Örgütsel Davranış**, (Çev. İnci Erdem), (14. Baskı) Nobel Yayınları, Ankara 2013.

ROBERTS, Hugh, **Dogs' Tales Representations of Ancient Cynicism in French Renaissance Texts**, Faux Titre, NEW YORK 2006.

ROBINSON, L. Sandra- ROUSSEAU, M. Denise, "Violating The Psychological Contract : Not The Exception But The Norm", **Journal Of Organizational Behavior**, Cilt 15, 1994, s. 245-259.

RUSSELL, Bertrand, **On Youthful Cynicism** In Oraise of Idleness, London 1935.

SABUNCUOĞLU, Zeyyat- TOKOL, Tuncer, **İşletme**, Rota Ofset Yayın, Bursa 1992.

SAKS, M. Alan- ASHFORTH, E. Blake, "Organizational socialization: Making sense of the past and present as a prologue for the future", **Journal of Vocational Behavior**, Cilt 51, 1997, s. 234- 279.

SALTIK, Ahmet, **Sağlık Sosyolojisi**, Ufuk Üniversitesi Tıp Fakültesi, Ankara 2012.

SARUHAN, Ş. Can- YILDIZ, M. Leyla, **Çağdaş Yönetim Bilimi**, Beta Yayınları, İstanbul 2009.

SCHEİN, Edgar, H. , **Örgüt Psikolojisi**, (Çev. Mustafa Tosun), Türkiye ve Ortadoğu Amme İdaresi Enstitüsü Yayınları No: 173, Ankara 1978.

- SCHEİN, H. Edgar, “Coming to a New Awareness of Organizational Culture”, **Sloan Management Review**, Cilt 25(2), 1984, s. 3-16.
- SCHEİN, H. Edgar, **Organizational Culture And Leadership**, John Wiley & Sons, San Francisco, 2004.
- SCHOORMAN, F. David- MAYER, C. Roger- DAVIS, H. James, “An İntegrative Model of Organizational Trust: Past, Present and Future”, **Academy of Management Review**, Cilt 32(2), 2007, s. 344-354.
- SEZGİN, Oytun- TOLAY, Ebru- SÜRGEVİL, Olca, “Örgütsel Değişim Sinizmi: Çalışanların Değişime Karşı Tutumlarının İncelenmesine Yönelik Nitel Bir Araştırma”, **Marmara Üniversitesi Öneri Dergisi**, Cilt 12(45), 2016, s. 411-438.
- SHELL, Rahul- VOHRA, Neharika, “Relationship Between Perceptions Of Corporate Social Responsibility And Organizational Cynicism: The Role Of Employee Volunteering”, **International Journal of Human Resource Management**, Cilt 27(13), 2016, s. 1373-1392.
- SHRIVASTAVA, Paul, “A Typology of Organizational Learning Systems”, **Journal of Management Studies**, Cilt 20(1), 1983, s. 7-28.
- SIEGAL, Marc, “Some Effects of Role Conflict Source on the Experience of Role Conflict”, **Journal of Applied Social Psychology**, Cilt 22(8), 1992, s.628-637.
- SİMHA, Aditya-ELLOY, David, HUANG, Han-Chung, “The Moderated Relationship Between Job Burnout And Organizational Cynicism”, **Management Decision** Cilt 52 (3), 2014 s. 482-504.
- SKALLİ, Ali- THEODOSSIOU, Ioannis- VASILEIOU, Efi, “Jobs As Lancaster Goods: Facets Of Job Satisfaction And Overall Job Satisfaction”, **The Journal of Socio-Economics**, Cilt 37(5), 2008, s. 1906-1920.

SÖKMEN, Alptekin, “Örgütsel Sosyalleşme Sürecinde işgörenlerin Yöneticilerine Dönük Algıları: Ankara’daki Otel işletmelerinde Bir Değerlendirme” **Anatolia: Turizm Araştırmaları Dergisi**, Cilt 18(2), 2007, s.170-182.

STANLEY, J. David- MEYER, P. John, TOPOLNYTSKY Laryssa, “Employee Cynicism and Resistance to Organizational Change” **Journal of Business and Psychology**, Cilt 19(4), 2005, s. 429-459.

STRAUSS, R. Leonard- SAYLES, George, **Managing Human Resources**, Prentice Hall, New Jersey 1991.

STRAVROVA, Olga- EHLEBRACHT, Daniel, “Cynical Beliefs About Human Nature and Income: Longitudinal and Cross-Cultural Analyses”, **Journal of Personality and Social Psychology**, Cilt 110(1), 2016, s. 116-132.

SUR, Özlem, **Örgütsel Sinizm: Eskişehir İli Büro Çalışanları Üzerine Bir Alan Araştırması**, (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Gazi Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Büro Yönetimi Anabilim Dalı, Ankara 2010.

SYKES, O. Alan, “An Introduction to Regression Analysis”, **Coase-Sandor Institute for Law & Economics**, Cilt 20, 1993, s. 1-33.

ŞEKER, E. Sadi, “Beklenti Teorisi”, **Yönetim Bilişim Sistemleri Ansiklopedisi**, Cilt 1(3), 2014, s.15-18.

ŞENTÜRK, F. Kerem- TEKİN, Yasemin, “Örgütsel Bağlılık, Örgütsel Destek ve İş Arkadaşı Desteğinin İşgören Performansı Üzerine Etkisi: AVM Çalışanları Örneği”, **Uluslararası Alanya İşletme Fakültesi Dergisi**, Cilt 7(2), 2015, s. 195-206.

ŞENTÜRK, Ünal, “Modern Toplumların Öne Çıkan İki Sorunsalı: Güvensizlik Ve Kaygı”, **I Uluslararası Asya ve Kuzey Afrika Çalışmaları Kongresi Bildiri Kitabı**, Ankara 2011, s. 717-738.

ŞİMŞEK, M. Şerif- ASLAN, Şebnem, “Meslekî Ve Örgütsel Bağlılığın, Örgütsel Davranışa İlişkin Sonuçlarla İlişkileri”, **S. Ü İİBF Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi**, Cilt 23, 2012, s. 415-454.

TAORMİNA, J. Robert, “Organizational Socialization: a Multidomain, Continuous Process Model”, **International Journal of Selection and Assessment**, Cilt 5(1),1997, s. 29-47.

TEZCAN, Mahmut, **Eğitim Sosyolojisinde Çağdaş Kuramlar ve Türkiye**, Ankara Üniversitesi Eğitim Fakültesi Yayınları, No: 150, Ankara 1985.

THOMPSON, C. Richard- JOSEPH, M. Kurt- BAILEY, L. Lawrance, WORLEY, A. Jody- WILLIAMS, A. Clara, “Organizational Change: An Assessment of Trust and Cynicism”, **National Technical Information Service**, Virginia 2000, s. 1-9.

TINAZTEPE, Cihan, “Örgüt İçi Etkin İletişimin Örgütsel Sinizme Etkisi”, **Organizasyon Ve Yönetim Bilimleri Dergisi**, Cilt4(1), 2012, s. 53-63.

TOKGÖZ, Nuray- YILMAZ, Hakan, “Örgütsel Sinizm: Eskişehir ve Alanya’daki Otel İşletmelerinde Bir Uygulama” **Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**, Cilt 8(2), 2008, s. 283-305.

TREADWAY, C. Darren- HOCHWARTER, A. Wayne- FERRIS, R. Gerald- KACMAR, J. Charles- DOUGLAS, Ceasar- AMMETER, P. Anthony- BUCKLEY, M. Ronald “Leader Political Skill and Employee Reactions”, **The Leadership Quarterly**, Cilt 15(4), 2004, s. 493-513.

TUNÇER, Polat, “Değişim Yönetimi Sürecinde Değişime Direnme”, **Ondokuz Mayıs Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi**, Cilt 32(1), 2013, s. 373-406.

TURAN, Şuayip, **Küreselleşme Sürecinde Örgütsel Değişimi Etkileyen Bir Unsur Olarak Örgütsel Sinizm Ve Karaman İli Kamu Kurumlarında Bir Çalışma**, (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Karamanoğlu Mehmetbey

Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kamu Yönetimi Anabilim Dalı, Karaman 2011.

TURNER, H. James, VALENTINE, R. Sean, "Cynicism as a Fundamental Dimension of Moral Decision-Making: A Scale Development", **Journal of Business Ethics**, Cilt 34(2), 2001, s. 123-136.

UĞURLU, Zeynep- KIRAL, Erkan- AKSOY, G. İpek, "İlköğretim Okul Yöneticilerinin Görüşlerine Göre Öğretmenlerin Sosyalleşmesinde Kullandıkları Örgütsel Sosyalleşme Strateji ve Taktikleri", **2nd International Conference on New Trends in Education and Their Implications**, Antalya 2011, s. 706-719.

VALATKA, Vytis, "The Challenge of Ancient Cynics to Contemporary World: The Return to The Natural Virtue of Temperance", **Societal Studies**, Cilt 3(4), 2011, s. 1171-1180.

VAN MAANEN, John- SCHEİN, H. Edgar, **Toward a Theory of Organizational Socialization**, Massachusetts Institute of Technology, 1979.

VOS, D. Ans- BUYENS Dirk- SCHALK Rene, "Psychological Contract Development During Organizational Socialization: Adaptation To Reality And The Role Of Reciprocity", **Journal of Organizational Behavior**, Cilt 24,2003, s. 537-559

WANOUS, P. John- REICHERS, E. Arnon- AUSTIN, T. James, "Organizational Cynicism: An: Initial Study", **Academy of Management Proceedings**, Cilt 1, 1994, s. 269-273.

WEISS, M. Howard- CROPANZANO, Russell, "Affective Events Theory: A Theoretical Discussion of the Structure, Causes and Consequences of Affective Experiences at Work," **Research in Organisational Behavior**, Cilt 18, 1996, s. 1-79.

YEŞİLAYDIN, Gözde- BAYIN, Gamze, “Türkiye’de Örgütsel Sessizlik ile İlgili Yapılan Araştırmalara Yönelik Literatür İncelemesi”, **Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**, Cilt 15(4), 2015, s. 103-120.

YOZGAT, Uğur, **İşletme Yönetimi**, Marmara Üniversitesi Nihad Sayar Yayın Yardım Vakfı Yayınları (5. Baskı), İstanbul 1983.

YÜKSEL, Hilmiye- ŞAHİN, Semiha, “The Relationship Between Organizational Cynicism And Organizational Commitment”, **European Journal of Education Studies**, Cilt 3(8), 2017, s. 288-311.

YÜKSEL, Öznur, **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Gazi Ün. İktisadi Ve İdari Bilimler Yayınları, Ankara 1997.

ZONANA, Murat, **İş Stresinin İşgörenlerin Örgütsel Sosyalleşme Düzeylerine Etkileri ve Bir Araştırma**, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, İstanbul 2011.

EKLER

EK 1.

Ankara İlinde Faaliyet Gösteren Ahşveriş Merkezinin Çalışanlarının Örgütsel Sosyalleşme Ve Örgütsel Sinizm Düzeylerini Ölçme Anketi

Değerli Katılımcılar,

Bu anketin amacı, kurum çalışanlarının örgütsel sosyalleşme ve örgütsel sinizm düzeylerini belirleyerek, elde edilecek veriler sonucunda iki kavram arasındaki ilişkiyi ölçmektir. Elde edilen bilgiler tamamen yüksek lisans tezi kapsamında bilimsel amaçlar doğrultusunda kullanılacak ve üçüncü bir kişi ile paylaşılmayacaktır. **Bu nedenle adınızı belirtmenize gerek yoktur.**

Anket üç(3) bölümden oluşmaktadır. I. Bölüm kişisel bilgilerinizi ölçmeyi, II. Bölüm örgüt içerisindeki sosyalleşme düzeyinizi, III. Bölüm ise örgüte karşı sinizm tutumunuzu ölçmek amaçlanmaktadır. **Her bölüm için size uygun olan seçeneğe (x) işareti koyunuz.**

Araştırmanın geçerliliği ve amacına ulaşabilmesi için bütün soruları okumanızı ve içtenlikle, gerçek düşüncenizi yansıtacak biçimde cevaplamanızı rica ediyorum. Katılımlarınızdan dolayı teşekkürlerimi sunuyorum.

Yasin KARTAL

Giresun Üniversitesi, Yüksek Lisans Öğrencisi

E-posta: yasin.kartal@giresun.edu.tr

I. BÖLÜM

Bu bölümde size uygun olan seçeneğin soluna (x) işareti koyunuz.

1-Cinsiyet:

Kadın

Erkek

2-Yaş:

3-Eğitim Durumu:

İlkokul

Ortaokul

Lise

Lisans

Lisansüstü

4-İşletmede Çalışma Süreniz:

II. BÖLÜM 1-20 arasındaki sorular örgütsel sosyalleşme düzeylerini ölçmektedir. Lütfen size en uygun olan seçeneğe “x” işareti koyunuz		Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
5	Bu örgüt benim için mükemmel iş eğitimi sağladı					
6	Bu işletmede edindiğim eğitim işimi çok iyi yapmamı sağladı.					
7	Bu işletme, çalışanların iş becerilerini geliştirmek için kapsamlı eğitim sunmaktadır.					
8	Yöneticim tarafından verilen talimatlar, daha iyi iş yapmamda bana yardımcı oldu					
9	Bu kuruluş tarafından sunulan iş eğitimi modeli oldukça etkilidir.					
10	Bu örgütte işlerin nasıl yapıldığını çok iyi biliyorum.					
11	Bu örgütün amaçları çok açık bir şekilde oluşturulmuştur.					
12	Bu örgütün çalışma şekli hakkında yeterli bilgiye sahibim.					
13	Bu örgütün hedefleri işletmedeki neredeyse herkes tarafından anlaşılmaktadır.					
14	Bu örgütteki görevlerimi tam olarak anladım.					
15	Diğer çalışanlar, iş konusunda çeşitli şekillerde bana yardımcı oldular.					
16	İş arkadaşlarım genellikle yardımlarını veya tavsiyelerini sunmaya isteklidir.					
17	İş arkadaşlarımdan çoğu beni bu işletmenin bir üyesi olarak kabul etti.					
18	İş arkadaşlarım bu örgüte uyum sağlamama yardımcı olacak eylemlerde bulundu.					
19	Bu işletmedeki diğer işçilerle çok iyi ilişkiler içerisindeyim.					
20	Bu örgütte iyi bir kariyer elde edebilmek için birçok olanak bulunmaktadır.					
21	Bu örgütteki terfi fırsatları hemen hemen herkes için geçerlidir.					
22	Bu örgütün bana yıllarca daha iş vermeye devam edeceğini bekliyorum.					

23	Bu işletmede daha uzun yıllar çalışmak istiyorum.					
24	Bu örgüt tarafından sunulan ödüllerden memnunum.					

III. BÖLÜM		Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
21-33 arasındaki sorular örgütsel sinizm düzeylerini ölçmektedir. Lütfen size en uygun olan seçeneğe "x" işareti koyunuz						
25	Çalıştığım kurumda, söylenenler ile yapılanların farklı olduğuna inanıyorum.					
26	Çalıştığım kurumun politikaları, amaçları ve uygulamaları arasında çok az ortak bir yön vardır.					
27	Çalıştığım kurumda, bir uygulamanın yapılacağı söyleniyorsa, bunun gerçekleşip gerçekleşmeyeceği konusunda kuşku duyarım.					
28	Çalıştığım kurumda, çalışanlardan bir şey yapması beklenir, ancak başka bir davranış ödüllendirilir.					
29	Çalıştığım kurumda, yapılacağı söylenen şeyler ile gerçekleşenler arasında çok az benzerlik görüyorum.					
30	Çalıştığım kurumu düşündükçe sinirlenirim.					
31	Çalıştığım kurumu düşündükçe hiddetlenirim.					
32	Çalıştığım kurumu düşündükçe gerilim yaşıyorum.					
33	Çalıştığım kurumu düşündükçe içimi bir endişe duygusu kaplar.					
34	Çalıştığım kurum dışındaki arkadaşlarıma, işte olup bitenler konusunda yakınırım.					
35	Çalıştığım kurumdan ve çalışanlarından bahsedildiğinde, birlikte çalıştığım kişilerle anlamlı bir şekilde bakışırız.					
36	Başkalarıyla, çalıştığım kurumdaki işlerin nasıl yürütüldüğü hakkında konuşurum.					
37	Başkalarıyla, çalıştığım kurumdaki uygulamaları ve politikaları eleştiririm.					


EK 2. Yöneticilere Yöneltilen Açık Uçlu Sorular

- 1) Örgüte yeni katılmış çalışanların, örgüte uyum sağlayabilmeleri için belirli stratejiler uyguluyor musunuz? Cevabınız “evet” ise; bu stratejiler nelerdir?
- 2) Örgüte katılmış bireylerin örgüte uyum sağlayamadıklarını gözlemlemeniz durumunda nasıl tepki gösterirsiniz?
- 3) Size göre örgüte dahil olan çalışanlar deneyimli çalışanlar tarafından mı yönlendirilmelidir, yoksa kendi çabaları ile mi örgütü benimsemelidir? Neden?
- 4) Örgüte karşı memnuniyetsizliğini belli eden bir çalışana karşı nasıl bir tavır içerisinde olursunuz?
- 5) Bir çalışanın örgütte mutsuz olduğu hatta örgütten nefret ettiğini tespit etseniz, ancak çalışanın işini aksatmadığını da gözlemleseniz tepkiniz nasıl olur?



EK 3. Ölçek İzinleri

Örgütsel Sosyalleşme Ölçeği İçin

Re: About The Organizational Socialization Scale 21 Mart 2018 4:53

Kimden:  taormina

Kime: "Yasin Kartal" <yasin.kartal@giresun.edu.tr>

 Taormina (1997)...ous Process.pdf (295.4 KB) [İndir](#) | [Evrak çantası](#) | [Kaldır](#)  Taormina (2004)...cialization.pdf (120.4 KB) [İndir](#) | [Evrak çantası](#) | [Kaldır](#)

[Tüm ekleri indir](#)
[Tüm ekleri kaldır](#)

Dear Mr. Kartal,
Thanks for your email.
Yes, of course you have my permission to use my Organizational Socialization Inventory (the OSI). In fact, I am always happy to hear that other researchers are finding the OSI to be interesting and useful. I would like to recommend that you use the "updated" version, i.e., the one I published in 2004. If you do not have a copy, I am attaching one for you (the full 20-item scale is in the Appendix of that paper). Incidentally, if you have not yet seen my (1997) theory paper on organizational socialization, I think it would be very helpful for you, so I am also attaching a copy of that paper as well.

The OSI works best with a 5-point Likert Scale (1=Strongly Disagree to 5=Strongly Agree), which respondents would use to respond to each of the statements in the OSI. You probably already know how to use a Likert Scale, but if not, you can ask advice from your supervisor or from one of the professors in your university who teaches research methods.

I am always interested to see the OSI in other languages, even if I do not speak the language, so I hope you will send a copy of the OSI to me after you translate it.
Best of luck with your study,
Robert Taormina

Professor Robert J. Taormina
B.A., Ed.M., M.A., Ph.D.,
Emeritus Full Professor of Psychology
Senior Advisor to the Rector's Office on Research Ethics
University of Macau, Macau (SAR), CHINA
Email: Taormina@umac.mo

From: Yasin Kartal <yasin.kartal@giresun.edu.tr>
Sent: Tuesday, March 20, 2018 8:44 PM
To: taormina
Subject: About The Organizational Socialization Scale

Dear Robert Joseph Taormina,

My name is Yasin KARTAL. I am a master student at Business Administration in Giresun University in Turkey.

At the moment I'm working on my thesis on " THE RELATIONSHIP BETWEEN ORGANIZATIONAL SOCIALIZATION AND ORGANIZATIONAL CYNICISM" to complete my master degree and I need to use your Organizational Scale. If possible, I am waiting your permission for be able to use your scale. Thank you very much in advance.

Sincerely

Örgütsel Sinizm Ölçeği İçin

Re: Örgütsel Sinizm Ölçeği İzin Talebi

24 Mart 2018 23:56

▼ Kimden: "Gamze Kasalak" <gamzekasalak@gmail.com>

Kime: "Yasin Kartal" <yasin.kartal@giresun.edu.tr>

Sayın Kartal,
Ölçeği kullanabilirsiniz.
İyi çalışmalar dilerim

24 Mar 2018 12:48 tarihinde "Yasin Kartal" <yasin.kartal@giresun.edu.tr> yazdı:

Merhabalar Gamze Kalağan Hocam,

Giresun Üniversitesi İşletme Anabilim Dalı yüksek lisans öğrencisiyim. "ÖRGÜTSEL SOSYALLEŞME VE ÖRGÜTSEL SİNİZM ARASINDAKİ İLİŞKİ" başlıklı yüksek lisans tezimde kullanmak üzere, Brandes, Dhalwadkar ve Dean tarafından geliştirilen (1999), sizin tarafınızdan 2009 yılında Türkçeye uyarlanmış, geçerlik ve dilsel eşdeğerlik çalışmaları gerçekleştirilmiş, 13 maddeden oluşan Örgütsel Sinizm Ölçeği'ni kullanmak için sizlerden izin talep ediyorum.

İlgi ve alakanız için şimdiden teşekkürü borç bilirim.

İyi Çalışmalar,
Yasin KARTAL

EK 4. ÖZGEÇMİŞ

Adı Soyadı: Yasin KARTAL

Doğum Yeri ve Yılı: Altındağ/Ankara- 30.10.1992

Eğitim: Lise: Pursaklar Lisesi- (2006-2010)/ ANKARA

Lisans: Giresun Üniversitesi İktisadi İdari Bilimler Fakültesi İşletme Bölümü- (2011-2016)

Yüksek Lisans: Giresun Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı- (2016-)

Yabancı Dil: İngilizce

İletişim: [ysnkrtll@hotmail.com/](mailto:ysnkrtll@hotmail.com)

Uluslar ve Uluslararası Bilimsel Toplantılarda Sunulan ve Bildiri Kitabında Basılan Bildiriler

Yasin KARTAL, Hakan SİPAHİ, “Liderlik Konusunda Yapılan Lisansüstü Tezlerinin İçerik Analizi Yöntemiyle Değerlendirilmesi: 2007-2017 Dönemi”, **I. International Social and Economic Research Student Congress**, Selçuk University, Konya, 12-13 Ekim 2017. (**İşletme Alanında En İyi Bildiri Ödüllü**)

Yasin KARTAL, Hakan SİPAHİ, “Ülkelerin Küresel Rekabet ve İnovasyon Düzeylerinin Karşılaştırılması: Uzak Doğu ve Batı Ülkeleri İncelemesi”, **1. Siyaset Bilimi ve Uluslararası İlişkiler Kongresi**, Karadeniz Teknik Üniversitesi, Trabzon, 26-27 Ekim 2017.

Yasin KARTAL, Hakan SİPAHİ, “Türkiye’de Kadın Girişimciliğin Geleceği: Genç Kadın Girişimcilerin Girişim Serüvenleri”, **II. Ulusal Kadın Sempozyumu**, Giresun Üniversitesi, Giresun, 8-9 Mart 2018.

Yasin KARTAL, Hakan SİPAHİ, “Whistleblowing ile Mobbing İlişkisinin Örgüt Üzerindeki Etkilerinin İncelenmesi ve Çözüm Önerileri”, **Gazi Akademi Genç Sosyal Bilimciler Sempozyumu**, Gazi Üniversitesi, Ankara, 15-16 Mart 2018.

Yasin KARTAL, Hakan SİPAHİ, “Nepotizimin Örgütsel Sessizlik ve İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkisi”, **26. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi**, Karadeniz Teknik Üniversitesi, Trabzon, 10-12 Mayıs 2018