

ÖRGÜTSEL SOSYALLEŞME VE ÖRGÜTSEL
VATANDAŞLIK DAVRANIŞI İLİŞKİSİNE
EĞİTİMİN ETKİSİ

Doktora Tezi

Uğur DEMİRCİ

Eskişehir 2018

ÖRGÜTSEL SOSYALLEŞME VE ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞI
İLİŞKİSİNE EĞİTİMİN ETKİSİ

Uğur DEMİRCİ

DOKTORA TEZİ

Yönetim Organizasyon Bilim Dalı

Danışman: Prof.Dr. Ramazan GEYLAN

Eskişehir

Anadolu Üniversitesi

Sosyal Bilimler Enstitüsü

JÜRİ VE ENSTİTÜ ONAYI

Uğur DEMİRCİ'nin "Örgütsel Sosyalleşme ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı İlişkisine Eğitimin Etkisi" başlıklı tezi 26 Haziran 2018 tarihinde, aşağıdaki jüri tarafından Lisansüstü Eğitim Öğretim ve Sınav Yönetmeliğinin ilgili maddeleri uyarınca İşletme (Yönetim ve Organizasyon) Anabilim Dalında, Doktora tezi olarak değerlendirilerek kabul edilmiştir.

İmza

Üye (Tez Danışmanı) : Prof.Dr.Ramazan GEYLAN
Üye : Prof.Dr.Serap BENLİGİRAY
Üye : Prof.Dr.Deniz KAĞNICIOĞLU
Üye : Doç.Dr.Erkan ERDEMİR
Üye : Doç.Dr.Mehmet Ali TEKİNER

Prof.Dr.Emel SIKLAR
Anadolu Üniversitesi
Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürü

ÖZET

ÖRGÜTSEL SOSYALLEŞME VE ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞI İLİŞKİSİNE EĞİTİMİN ETKİSİ

Uğur DEMİRCİ

Yönetim Organizasyon Bilim Dalı

Anadolu Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Haziran 2018

Prof. Dr. Ramazan GEYLAN

Bu çalışmanın birinci amacı örgütsel sosyalleşme ile örgütsel vatandaşlık davranışı ilişkisine eğitimin etkisini ortaya koymaktır. Araştırmanın bir diğer amacı da eğitimin örgütsel sosyalleşme ve örgütsel vatandaşlık davranışı üzerindeki etkisini ayrı ayrı tespit etmektir. Araştırmanın evrenini Polis Akademisi Başkanlığına bağlı Polis Amirleri Eğitim Merkezi'nde öğrenim gören komiser yardımcısı adayı öğrenciler oluşturmaktadır. Araştırmada tam sayım örneklem kullanılmıştır. Teorik eğitimin başında, teorik eğitimin sonunda ve uygulamalı eğitimin sonunda yapılan üç uygulama sonrasında elde edilen 1660 veri araştırmaya dahil edilmiştir. Nicel paradigma çerçevesinde gerçekleştirilen araştırmanın deseni deneysel tek gruplu ön test-son test modeli olarak belirlenmiştir. Araştırmada katılımcıların örgütsel sosyalleşme düzeylerini tespiti için Chao ve arkadaşları (1994) tarafından geliştirilen Örgütsel Sosyalleşme Ölçeği ve katılımcıların örgütsel vatandaşlık davranışı düzeylerini tespitine yönelik olarak Podsakoff ve arkadaşları (1990) tarafından geliştirilen Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Ölçeği kullanılmıştır. Teorik eğitim öncesi ölçülen örgütsel sosyalleşme ve örgütsel vatandaşlık davranışı düzeyleri arasındaki korelasyon .345 (zayıf) olarak bulunmuşken, ikinci uygulama sonrası ölçülen korelasyon .521 (orta) ve son uygulama sonrası ölçülen korelasyon .555 (orta) olarak bulunmuştur. Bu nedenle örgütsel sosyalleşme ve örgütsel vatandaşlık davranışı ilişkisinde eğitimin aracılık etkisinin bulunduğu sonucuna ulaşılmıştır. Bununla birlikte, yapılan analiz sonucunda, uygulamalı eğitimin örgütsel sosyalleşme ve örgütsel vatandaşlık davranışı üzerinde pozitif yönlü etkili olduğu; teorik eğitimin ise örgütsel sosyalleşme üzerinde pozitif yönlü etkili olmasına rağmen örgütsel vatandaşlık davranışı üzerinde etkisinin bulunmadığı sonucuna da ulaşılmıştır.

Anahtar Kelimeler: Örgütsel sosyalleşme Örgütsel vatandaşlık davranışı Eğitim

ABSTRACT

THE EFFECT OF TRAINING ON THE RELATIONSHIP BETWEEN ORGANIZATIONAL SOCIALIZATION AND ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR

Uğur DEMİRÇİ

Department of Management and Organization

Anadolu University, Graduate School of Social Sciences, June 2018

Prof. Dr. Ramazan GEYLAN

The main purpose of this study is to reveal the effect of training on the relationship between organizational socialization and organizational citizenship behavior. Another purpose of this study is to reveal the effect of training on organizational socialization and organizational citizenship behavior respectively. The population of the study includes the sergeant candidates attending the Police Chiefs Training Center under the Turkish Police Academy. Full count sampling is conducted in the study. For the purposes of this study, data were collected from 1660 sergeant candidates at the beginning of theoretical training, at the end of theoretical training and at the end of practical training. The research design, conducted within the framework of quantitative paradigm, was set as a single group pretest-posttest model. In this research, the organizational socialization scale, developed by Chao et al. (1994), was used to measure the participants' organizational socialization levels and the organizational citizenship behavior scale, developed by Podsakoff et al. (1990) was used to measure the participants' organizational citizenship behavior levels. While the calculated correlation level of the participants' organizational socialization and organizational citizenship behavior levels before the training was found to be .345 (low), the calculated correlation level of the participants' organizational socialization and organizational citizenship behavior levels following the end of the theoretical training was found to be .521 (moderate) and the calculated correlation level of the participants' post-test organizational socialization and organizational citizenship behavior levels was found to be .555 (moderate). For this reason, it is concluded that both theoretic and practical training has mediating effect on the relationship between organizational socialization and organizational citizenship behavior. Meanwhile, as a result of the analysis, it is also concluded that the practical training has a positive effect on both organizational socialization and organizational citizenship behavior respectively and that there is no impact on organizational citizenship behavior although the theoretical training has a positive effect on organizational socialization.

Keywords: Organizational socialization Organizational citizenship behavior Training

ÖNSÖZ

“Örgütsel Sosyalleşme ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı İlişkisine Eğitimin Etkisi” isimli tez çalışmamın ulusal/uluslararası alan yazına, yöneticilere, uygulamacılara ve özelde Polis Akademisi Başkanlığı yetkililerine katkı sağlayacağını umut ediyorum.

Doktora sürecimde bana verdiği destekle daima kendimi güvende hissettiren, bilgi ve görüşleriyle ufuklarımı açan danışman hocam Prof. Dr. Ramazan GEYLAN’a sonsuz teşekkürlerimi arz ederim. Doktora ders dönemim dahil tezimi sonlandırana kadar her daim bilgi ve görüşleriyle beni yönlendiren, sürekli destek olan ve beni teşvik eden Prof. Dr. Serap BENLİGİRAY’a sonsuz minnettarlığımı sunarım. Tez hazırlama dönemimde vermiş olduğu kıymetli katkıları sebebiyle Prof. Dr. Deniz KAĞNICIOĞLU’na teşekkür ediyorum. Özellikle tezime ilişkin *Bilimsel Araştırma ve Yayın Etiği Kurulu Kararı* alınması ve araştırmanın uygulama dönemlerinde vermiş olduğu destek ile üzerimdeki stresi azaltan ve tez savunmama değerli katkılarını sunan Doç. Dr. Mehmet Ali TEKİNER’e teşekkürü bir borç biliyorum. Tez savunmama yapmış olduğu önemli katkılar sebebiyle Doç. Dr. Erkan ERDEMİR’e de ayrıca teşekkür ederim.

Tezime ilişkin araştırmanın uygulama sürecinde gerekli kolaylıkları sağlayan Polis Akademisi Başkanlığı Polis Amirleri Eğitim Merkezi Müdürlüğü yetkililerine ve uygulamalara katılarak görüşleriyle gerek bilime, gerekse de Emniyet Teşkilatı’nın gelişimine katkı sunan 2017 mezunu komiser yardımcılarına teşekkür ederim.

Uzun doktora eğitimim süresince zaman zaman artan stresimin yol açtığı olumsuz ortama katlanarak hoş görü gösteren, kendilerine ayırmam gereken zamanı çalmama rağmen sızlanmayarak bana daima destek olan başta eşim Yeşim DEMİRCİ olmak üzere oğlum Utku ve kızım Sinem’e sonsuz teşekkür ederim. Ayrıca varlıklarıyla her zaman bana güç veren, başarılarımla daima haklı olarak gururlanan annem Hikmet ve Babam Mevlut DEMİRCİ, iyi ki varsınız.

Uğur DEMİRCİ

2018

ETİK İLKE VE KURALLARA UYGUNLUK BEYANNAMESİ

Bu tezin bana ait, özgün bir çalışma olduğunu; çalışmamın hazırlık, veri toplama, analiz ve bilgilerin sunumu olmak üzere tüm aşamalarında bilimsel etik ilke ve kurallara uygun davrandığımı; bu çalışma kapsamında elde edilen tüm veri ve bilgiler için kaynak gösterdiğimi ve bu kaynaklara kaynakçada yer verdiğimi; bu çalışmanın Anadolu Üniversitesi tarafından kullanılan “bilimsel intihal tespit programı”yla tarandığını ve hiçbir şekilde “intihal içermediğini” beyan ederim. Herhangi bir zamanda, çalışmamla ilgili yaptığım bu beyana aykırı bir durumun saptanması durumunda, ortaya çıkacak tüm ahlaki ve hukuki sonuçları kabul ettiğimi bildiririm.

Uğur DEMİRCİ

İÇİNDEKİLER

BAŞLIK SAYFASI.....	i
JÜRİ VE ENSTİTÜ ONAYI.....	ii
ÖZET.....	iii
ABSTRACT.....	iv
ÖNSÖZ.....	v
ETİK İLKE VE KURALLARA UYGUNLUK BEYANNAMESİ.....	vi
İÇİNDEKİLER.....	vii
TABLolar DİZİNİ.....	xi
ŞEKİLLER DİZİNİ.....	xiii
1. GİRİŞ.....	1
1.1. Araştırmanın Problemi.....	1
1.2. Araştırmanın Amacı ve Modeli.....	3
1.3. Araştırmanın Önemi.....	4
1.4. Araştırmanın Yöntemi.....	6
1.4.1. Evren ve örneklem.....	6
1.4.2. Veri toplama aracı.....	6
1.4.3. Verilerin toplanması.....	8
1.4.4. Veri analiz teknikleri.....	10
1.5. Araştırmanın Varsayımları ve Sınırlılıkları.....	13
2. ALAN YAZIN.....	15
2.1. Örgütsel Sosyalleşme.....	15
2.1.1. Sosyalleşme ve örgütsel sosyalleşme kavramları.....	15
2.1.2. Örgütsel sosyalleşmeyle ilgili kuramlar.....	17
2.1.2.1. Belirsizliği Azaltma Kuramı.....	17
2.1.2.2. Sosyal Bilişsel Kuram.....	17
2.1.2.3. Birey Çevre Uyumu Kuramı.....	18
2.1.2.4. Sosyal Kimlik Kuramı.....	19
2.1.2.5. Bilişsel Anlamlandırma Kuramı.....	20
2.1.3. Örgütsel sosyalleşme sürecini açıklamayı amaçlayan modeller.....	21
2.1.3.1. Aşama Modelleri.....	21
2.1.3.2. Mantıksal Yapı Modeli.....	22
2.1.3.3. Birikimli Sosyalleşme Modeli.....	23

2.1.3.4. Etkileşimci Model	23
2.1.3.5. İletişimci Sosyalleşme Modeli	24
2.1.3.6. Modernist ve Postmodernist Modeller	25
2.1.4. Örgütsel sosyalleşmenin içeriği	25
2.1.5. Örgütsel sosyalleşmenin alt boyutları	28
2.1.5.1. Performans gerekleri	28
2.1.5.2. İnsan ilişkileri	28
2.1.5.3. Politika	29
2.1.5.4. Dil	29
2.2.5.5. Örgütsel amaçlar ve değerler	29
2.1.5.6. Tarih	30
2.1.6. Örgütsel sosyalleşme taktikleri	30
2.1.6.1. Van Maanen ve Shein'in örgütsel sosyalleşme taktikleri	30
2.1.6.2. Jones'un Kurumsal-Bireysel sosyalleşme taktikleri	33
2.1.7. Proaktif Örgütsel Sosyalleşme Davranışı	35
2.1.8. Örgütsel sosyalleşmeyi etkileyen faktörler	37
2.1.8.1. Örgütsel sosyalleşmeyi etkileyen bireysel faktörler	37
2.1.8.2. Örgütsel sosyalleşmeyi etkileyen durumsal faktörler	40
2.1.9. Örgütsel sosyalleşmenin sonuçları	41
2.1.9.1. Örgütsel sosyalleşmenin bireysel sonuçları	42
2.1.9.2. Örgütsel sosyalleşmenin örgütsel sonuçları	44
2.1.10. Örgütsel sosyalleşme uygulamaları	49
2.1.10.1. Oryantasyon programları	50
2.1.10.2. İş karakterleri	51
2.1.10.3. Sosyalleşme ajanı	51
2.2. Örgütsel Vatandaşlık Davranışı	52
2.2.1. Vatandaşlık ve örgütsel vatandaşlık davranışı kavramları	52
2.2.2. Örgütsel vatandaşlık davranışının tarihi gelişimi	55
2.2.2. Örgütsel vatandaşlık davranışıyla ilgili kuramlar	59
2.2.2.1 Sosyal Mübadele/Değişim Kuramı	59
2.2.2.2. Eşitlik Kuramı	60
2.2.2.3. Lider Üye Mübadele Kuramı	61
2.2.2.4. Karşılıklılık Kuramı	61
2.2.2.5. Beklenti Kuramı	62
2.2.3. Örgütsel vatandaşlık davranışının alt boyutları	62

2.2.3.1. Özgecilik	63
2.2.3.2. Nezaket	64
2.2.3.3. Vicdanlılık	65
2.2.3.4. Centilmenlik	65
2.2.3.5. Sivil erdem	66
2.2.4. Örgütsel vatandaşlık davranışının belirleyicileri	66
2.2.4.1. Bireysel özellikler	66
2.2.4.2. İş özellikleri	71
2.2.4.3. Örgütsel özellikler	73
2.2.4.4. Liderlik özellikleri	73
2.2.4.5. Kültürel özellikler	75
2.2.5. Örgütsel vatandaşlık davranışı kazandıran insan kaynakları uygulamaları	76
2.2.5.1. Seçme ve yerleştirme uygulamaları	76
2.2.5.2. Ücret sistemleri	77
2.2.5.3. Performans değerlendirme	78
2.2.6. Örgütsel vatandaşlık davranışının sonuçları	78
2.2.6.1. Örgütsel vatandaşlık davranışının bireysel sonuçları	78
2.2.6.2. Örgütsel vatandaşlık davranışının örgütsel sonuçları	80
2.3. Örgütsel Sosyalleşme ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Arasındaki İlişki	81
2.4. Eğitim ve Eğitimin Örgütsel Sosyalleşme ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerindeki Etkisi	85
2.4.1. Kavramsal olarak eğitim	85
2.4.2. Eğitimin örgütsel sosyalleşme üzerindeki etkisi	87
2.4.3. Eğitimin örgütsel vatandaşlık davranışı üzerindeki etkisi	90
2.5. Eğitimin Örgütsel Sosyalleşme ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Arasındaki İlişkide Aracılık Etkisi	95
3. BULGULAR	96
3.1. Tanımlayıcı İstatistikler	96
3.2. Kontrol Değişkenlerine İlişkin Analiz	98
3.3. Güvenilirlik Analizi	112
3.4. Geçerlilik Analizi	113
3.4.1. Örgütsel Sosyalleşme Ölçeği doğrulayıcı faktör analizi	113
3.4.2. Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Ölçeği doğrulayıcı faktör analizi	115
3.5. Uygulamaların Analizleri	118
3.5.1. Teorik eğitim öncesi yapılan birinci uygulamanın analizi	118
3.5.1.1. Katılımcıların teorik eğitim öncesi oluşan örgütsel sosyalleşme düzeyleri ...	118

3.5.1.2. Katılımcıların teorik eğitim öncesi oluşan örgütsel vatandaşlık davranışı düzeyleri	118
3.5.2. Teorik eğitim sonrası yapılan ikinci uygulamanın analizi	120
3.5.2.1. Katılımcıların teorik eğitim sonrası oluşan örgütsel sosyalleşme düzeyleri ..	120
3.5.2.2. Katılımcıların teorik eğitim sonrası oluşan örgütsel vatandaşlık davranışı düzeyleri	121
3.5.3. Uygulamalı eğitim sonrası yapılan üçüncü uygulamanın analizi	122
3.5.3.1. Katılımcıların uygulamalı eğitim sonrası oluşan örgütsel sosyalleşme düzeyleri	122
3.5.3.2. Katılımcıların uygulamalı eğitim sonrası oluşan örgütsel vatandaşlık davranışı düzeyleri	123
3.5.5. Örgütsel sosyalleşme ve örgütsel vatandaşlık davranışı ilişkisine yönelik analiz	124
3.5.6. Eğitimin örgütsel sosyalleşmeye etkisini belirlemek üzere yapılan analiz.....	125
3.5.7. Eğitimin örgütsel vatandaşlık davranışına etkisini belirlemek üzere yapılan analiz	126
3.5.8. Eğitimin örgütsel sosyalleşme ve örgütsel vatandaşlık davranışı ilişkisine etkisini belirlemek üzere yapılan analiz.....	127
4. TARTIŞMA	130
4.1. Örgütsel Sosyalleşme ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı İlişkisine Eğitimin Etkisi .	130
4.2. Eğitimin Örgütsel Sosyalleşme Üzerindeki Etkisi	132
4.3. Eğitimin Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerindeki Etkisi.....	133
5. SONUÇ VE ÖNERİLER	135
5.1. Araştırmacılara Yönelik Sonuç ve Öneriler	135
5.2. Polis Akademisine Yönelik Sonuç ve Öneriler	136
5.3. Uygulamacılara Yönelik Sonuç ve Öneriler.....	140
KAYNAKÇA	142
ÖZGEÇMİŞ	

TABLolar DİZİNİ

Tablo 1.1. Doğrulayıcı faktör analizinde kullanılan uyum iyiliği indeksleri değer aralığı	12
Tablo 2.1. Proaktif örgütsel sosyalleşme davranışları	36
Tablo 2.2. Örgütsel vatandaşlık davranışının alt boyutları	64
Tablo 2.3. Örgütsel vatandaşlık davranışının belirleyicileri.....	67
Tablo 3.1. Katılımcıların yaşlarına göre dağılımı.....	96
Tablo 3.2. Katılımcıların cinsiyetlerine göre dağılımı	96
Tablo 3.3. Katılımcıların eğitim düzeylerine göre dağılımı	97
Tablo 3.4. Katılımcıların eğitim alanlarına göre dağılımı	97
Tablo 3.5. Katılımcıların askerlik durumlarına göre dağılımı.....	97
Tablo 3.6. Katılımcıların iş tecrübelerine göre dağılımı	98
Tablo 3.7. Katılımcıların örgütsel sosyalleşme düzeyleri ile yaşlarına ilişkin t testi sonuçları	99
Tablo 3.8. Katılımcıların örgütsel sosyalleşme düzeyleri ile cinsiyetlerine ilişkin t testi sonuçları	100
Tablo 3.9. Katılımcıların örgütsel sosyalleşme düzeyleri ile eğitim düzeylerine ilişkin t testi sonuçları	101
Tablo 3.10. Katılımcıların örgütsel sosyalleşme düzeyleri ile eğitim alanlarına ilişkin ANOVA testi sonuçları	102
Tablo 3.11. Katılımcıların örgütsel sosyalleşme düzeyleri ile askerlik durumlarına ilişkin t testi sonuçları.....	103
Tablo 3.12. Katılımcıların örgütsel sosyalleşme düzeyleri ile iş tecrübelerine ilişkin ANOVA testi sonuçları.....	104
Tablo 3.13. Katılımcıların örgütsel vatandaşlık davranışı düzeyleri ile yaşlarına ilişkin t testi sonuçları	106
Tablo 3.14. Katılımcıların örgütsel vatandaşlık davranışı düzeyleri ile cinsiyetlerine ilişkin t testi sonuçları.....	106
Tablo 3.15. Katılımcıların örgütsel vatandaşlık davranışı düzeyleri ile eğitim düzeylerine ilişkin t testi sonuçları	107
Tablo 3.16. Katılımcıların örgütsel vatandaşlık davranışı düzeyleri ile eğitim alanlarına ilişkin ANOVA testi sonuçları	109
Tablo 3.17. Katılımcıların örgütsel vatandaşlık davranışı düzeyleri ile askerlik durumlarına ilişkin t testi sonuçları	110
Tablo 3.18. Katılımcıların örgütsel vatandaşlık davranışı düzeyleri ile iş tecrübelerine ilişkin ANOVA testi sonuçları	112
Tablo 3.19. Pilot uygulama güvenilirlik analizi sonuçları.....	113
Tablo 3.20. Örgütsel Sosyalleşme Ölçeği ilk doğrulayıcı faktör analizi sonuçları	114
Tablo 3.21. Örgütsel Sosyalleşme Ölçeği ikinci doğrulayıcı faktör analizi sonuçları	115

Tablo 3.22. Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Ölçeği ilk doğrulayıcı faktör analizi sonuçları	116
Tablo 3.23. Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Ölçeği ikinci doğrulayıcı faktör analizi sonuçları	117
Tablo 3.24. Ölçekleri değerlendirmede kullanılan fark aralıkları	118
Tablo 3.25. Katılımcıların teorik eğitim öncesi oluşan örgütsel sosyalleşme düzeylerine ilişkin istatistik sonuçları	119
Tablo 3.26. Katılımcıların teorik eğitim öncesi oluşan örgütsel vatandaşlık davranışı düzeylerine ilişkin istatistik sonuçları	120
Tablo 3.27. Katılımcıların teorik eğitim sonrası oluşan örgütsel sosyalleşme düzeylerine ilişkin istatistik sonuçları	121
Tablo 3.28. Katılımcıların teorik eğitim sonrası oluşan örgütsel vatandaşlık davranışı düzeylerine ilişkin istatistik sonuçları	122
Tablo 3.29. Katılımcıların uygulamalı eğitim sonrası oluşan örgütsel sosyalleşme düzeylerine ilişkin istatistik sonuçları	123
Tablo 3.30. Katılımcıların uygulamalı eğitim sonrası oluşan örgütsel vatandaşlık davranışı düzeylerine ilişkin istatistik sonuçları	124
Tablo 3.31. Katılımcıların örgütsel sosyalleşme ve örgütsel vatandaşlık davranışı düzeylerine ilişkin korelasyon sonuçları	125
Tablo 3.32. Katılımcıların teorik eğitim öncesi, teorik eğitim sonrası ve uygulamalı eğitim sonrası oluşan örgütsel sosyalleşme düzeylerine ilişkin t testi sonuçları	126
Tablo 3.33. Katılımcıların teorik eğitim öncesi, teorik eğitim sonrası ve uygulamalı eğitim sonrası oluşan örgütsel vatandaşlık davranışı düzeylerine ilişkin t testi sonuçları	127
Tablo 3.34. Birinci, ikinci ve üçüncü uygulama sonuçları üzerinde gerçekleştirilen regresyon analizi sonuçları	128

ŞEKİLLER DİZİNİ

Şekil 1.1. Araştırma Modeli.....	3
----------------------------------	---

1. GİRİŞ

1.1. Araştırmanın Problemi

Günümüzde örgütlerin var olan yıkıcı rekabet ortamında ayakta kalabilmeleri ve uzun dönemde rekabet avantajlarını ellerinde bulundurabilmeleri, çalışanlarının sadece biçimsel iş tanımları çerçevesinde görevlerini yerine getirmeleriyle mümkün olmamaktadır. Bu nedenle örgütler, başarıları için stratejik amaçlarına yönelik gerekli artı değeri yaratan; bu amaçla biçimsel rol tanımlarının ötesinde gönüllü ve özverili olarak çalışan; diğer çalışanların iş yüklerini hafifletmek için kendilerine yardımcı olan ve kendilerinin uyumuna yardımcı olan; doğması muhtemel problemlere karşı duyarlı olarak bunları önlemeye çalışan; sorumluluk almaktan kaçınmayarak diğer çalışanları bu yönde teşvik eden; örgütün amaçlarına ulaşılabilmesi için istekli olarak örgütsel gelişim yönünde fikir beyan eden çalışanlara ihtiyaç duymaktadır. Bu tür davranışlar Bateman ve Organ (1983) tarafından örgütsel vatandaşlık davranışı olarak adlandırılmaktadır.

Örgütsel vatandaşlık davranışı, çalışanların performansını ve yönetsel üretkenliği artırarak; kıt kaynakların doğru kullanımını sağlayarak; kaynakları üretime yönlendirerek; örgüt performansını istikrarlı hale getirerek; grup üyeleri ve gruplar arası koordinasyonu sağlayarak; örgütü yeni çalışanlar için cazibe merkezi haline getirerek; örgüt-çevre uyumunu sağlayarak örgütsel etkinliğe katkı sağlamaktadır (Podsakoff ve MacKenzie, 1997). Ayrıca örgütsel vatandaşlık davranışı grup ve birim devir oranının düşürülmesinde ve müşteri memnuniyetinin artırılmasında etkili olmaktadır (Podsakoff vd., 2009). Bununla birlikte örgütsel vatandaşlık davranışı örgütsel ve bireysel performans artışı (Podsakoff ve MacKenzie, 1997) sağlamakta ve çalışanların işten ayrılma niyetlerini (Podsakoff vd, 2009) negatif yönde etkilemektedir.

Çalışanların örgütsel vatandaşlık davranışını gösterebilmelerinde birçok faktör etkili olabilmektedir. Kişilik özellikleri, rol algısı, yetkinlikler, örgütsel özellikler, iş özellikleri (Podsakoff vd, 2000), liderlik özellikleri (Podsakoff vd., 1996; Schnake vd, 1993;1995), kültürel özellikler (Lam, Hui ve Law, 1999), iş tatmini (Organ ve Konovsky, 1989), örgütsel bağlılık (O'Reilly ve Chatman, 1986), örgütsel adalet (Farh, vd., 1990; Konovsky ve Folger, 1991), lider desteği (Smith vd., 1983) ve birey-örgüt uyumu (Akbaş, 2011) bu faktörlere örnek olarak sayılabilir. Bununla birlikte örgütsel sosyalleşme de örgütsel vatandaşlık davranışının edinilmesinde önemli bir yere sahiptir.

Örgütsel sosyalleşme yeni iş görenin örgütte etkili bir çalışan olabilmesi için gerekli değerler, inançlar, yetkinlikler ve davranışları öğrenme süreci olarak ifade edilmektedir (Ashforth vd.,

1997:200). Bu süreç, iş gören açısından örgüt üyeliği ve örgütsel rolü için gerekli olan değerlerin, yeteneklerin, beklenen davranışların ve sosyal bilginin kazanılması sürecidir (Louis, 1980:229-230; Chao vd, 1994:730). Örgütsel sosyalleşme çalışanların performans kaygısını ve stresini azaltma, rol açıklığı sağlayarak performans artışına sebep olma, uyum ve öz yeterlilik algısını yükseltme ve işten ayrılma niyetini azaltma hususlarında etkili olmaktadır. Ayrıca iş tatmini, motivasyon, örgütsel bağlılık, örgütsel özdeşleşme, örgüt-birey uyumu ve örgütsel vatandaşlık davranışı gibi bir çok iş tutumu örgütsel sosyalleşmenin çıktıları arasında yer almaktadır (Saks ve Gruman, 2012; Wanous, 1980; Cooper Thomas vd., 2004; Ge vd., 2010).

Örgütsel sosyalleşme sürecinde eğitim önemli bir yer tutmaktadır. Hatta eğitim uygulamada örgütsel sosyalleşmenin eş anlamlısı olarak kullanılmaktadır (Feldman, 1989). Alan yazında eğitim ile örgütsel sosyalleşme arasındaki ilişkiye yönelik araştırmalar kısıtlıdır ve bu ilişkiyi doğrudan ortaya koyan çalışma bulunmamaktadır. Mevcut araştırmalardan bir kısmı eğitimin örgütsel sosyalleşmenin hangi aşamasında olması gerektiğine ilişkin teorik çalışmalardır (Buchanan, 1974; Schein, 1978; Feldman, 1981). Bir kısım çalışmalar ise örgütsel sosyalleşme taktiklerinin sonuçlarını araştırmaya yöneliktir (Allen ve Meyer, 1990; Saks, 1996). Diğerleri de örgütsel sosyalleşme uygulaması olarak eğitimin örgütsel sosyalleşme çıktıları üzerine etkisini araştıran çalışmalardır (Louis vd., 1983; Chatman, 1991). Sadece bir çalışmada formel eğitim olarak yapılandırılmış oryantasyon eğitimine katılan çalışanlar ile katılmayanların örgütsel sosyalleşme düzeyleri karşılaştırılmıştır (Klein ve Weaver, 2000).

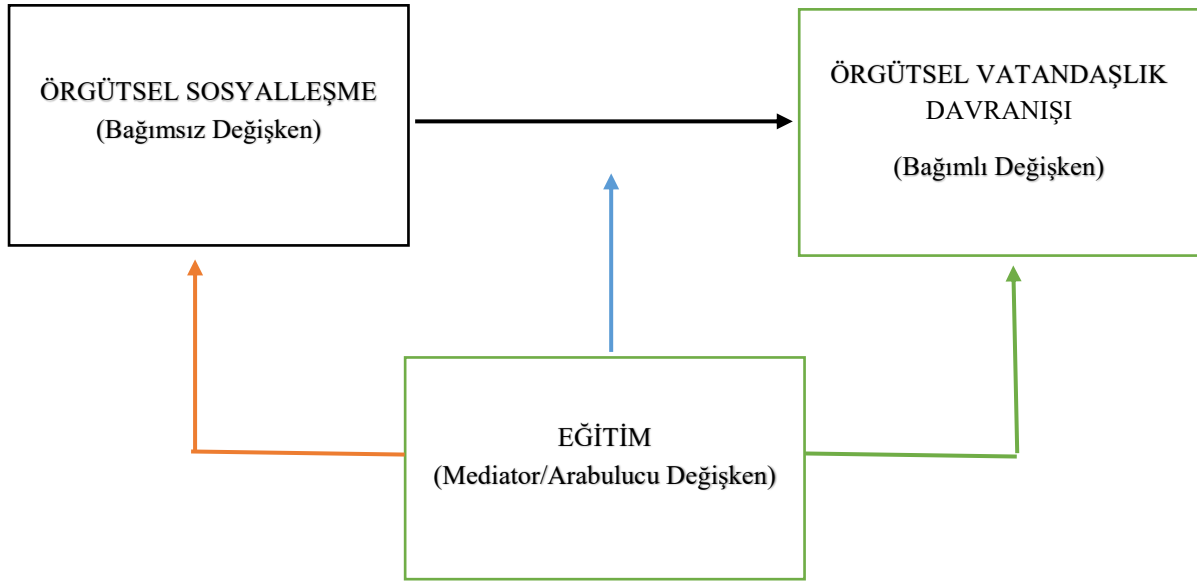
Alan yazında örgütsel vatandaşlık davranışının eğitim ve geliştirme yoluyla çalışanlara kazandırılabilceğini savunan araştırmacılar (Ahmad, 2011) bulunmakla birlikte, eğitimin örgütsel vatandaşlık davranışı üzerinde etkili olmadığını ileri süren çalışmalar da bulunmaktadır (Podsakoff vd., 2000). Hatta bu davranışın prensip olarak rol model olan aynı seviyedeki veya üst seviyedeki iş arkadaşlarından öğrenilebileceğini savunanlar da bulunmaktadır (Cooper-Thomas ve Anderson, 2006). Alan yazında eğitim ile örgütsel vatandaşlık davranışı ilişkisini doğrudan ortaya koyan çalışma bulunmadığı gibi mevcut çalışmalarda temel odak noktası insan kaynakları uygulamalarından biri olan eğitim ve geliştirme faaliyetlerinin örgütsel vatandaşlık davranışı üzerinde etkili olup olmadığı üzerinedir. Söz konusu araştırmaların sonuçları birbirleriyle örtüşmemektedir (Ahmed, 2016; Snape ve Redman, 2010; Mukhtar vd., 2012).

Bu araştırma eğitimin, örgütsel sosyalleşme ve örgütsel vatandaşlık davranışının edinilmesi ve örgütsel sosyalleşme ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişki üzerinde herhangi bir etkiye sahip olup olmadığı yönündeki sorulara cevap bulma ihtiyacından doğmuştur.

1.2. Araştırmanın Amacı ve Modeli

Bu araştırmanın amacı örgütsel sosyalleşme ve örgütsel vatandaşlık davranışı ilişkisinde eğitimin aracılık rolünü test etmektir. Bu amaçla Polis Amirleri Eğitim Merkezi'nde öğrenim gören Komiser Yardımcısı adaylara örgütsel sosyalleşme ve örgütsel vatandaşlık davranışı düzeylerini belirlemek üzere ilgili ölçeklerini içeren anket teorik eğitimlerinin başlangıcında, teorik eğitim bittikten sonra ve uygulamalı eğitimin sonunda olmak üzere üç kez uygulanmıştır.

Bu araştırma nicel paradigma çerçevesinde gerçekleştirilmiştir. Deseni “*Deneysel tek gruplu ön test-son test modeli*” olarak belirlenmiştir. Araştırmada örgütsel sosyalleşme ve örgütsel vatandaşlık davranışına ilişkin alan yazın incelenerek elde edilen bilgiler dahilinde aşağıdaki araştırma modeli oluşturulmuştur.



Şekil 1.1. Araştırma Modeli

Bu araştırmada bağımsız değişken olan örgütsel sosyalleşme ile bağımlı değişken olan örgütsel vatandaşlık davranışı ilişkisinde mediator değişken olarak değerlendirilen eğitimin rolü araştırılacaktır. Mediator değişken dış fiziksel olayların psikolojik anlamlılığa nasıl etki ettiğini açıklamaktadır. Moderator değişken belirli etkinin ne zaman olacağını açıklarken mediator değişken belirli etkinin nasıl ve neden olduğunu ifade etmektedir (Baron ve Kenny, 1986:1176).

Araştırmanın modelinde, ilişkili olarak denenen değişkenin etkili olup olmadığının tespiti (bağımsız değişkenin-bağımlı değişken üzerindeki etkisi) ön test ve son test ortalamaları arasındaki farkın manidarlığının test edilmesiyle mümkündür. Bunun için tek bir grup ve bu grup üzerinde yapılan iki ölçme söz konusu olduğu için ilişkili gruplarda “t” testi kullanılır. Eğer dağılım normal değilse veya örneklem küçükse nonparametrik bir yöntem olan Wilcoxon işaretli sıralar testi kullanılır.

Modele ilişkin olarak bu araştırma kapsamında oluşturulan hipotezler aşağıda sunulmuştur.

H₁. Örgütsel sosyalleşme ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasında ilişki vardır.

H₂. Eğitimin örgütsel sosyalleşme üzerinde etkisi vardır.

H₃. Eğitimin örgütsel vatandaşlık davranışı üzerinde etkisi vardır.

H₄. Örgütsel sosyalleşme ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişkiye eğitimin etkisi vardır.

1.3. Araştırmanın Önemi

Alan yazın incelendiğinde örgütsel sosyalleşme ve örgütsel vatandaşlık davranışı ilişkisine yönelik araştırmaların 2006 yılı sonrasında başladığı görülmektedir. Bu tarihten sonra gerçekleştirilen çalışmalar kısıtlı olmakla birlikte sonuçları bakımından da tam olarak tutarlılık göstermemektedir. Gerçekleştirilen çalışmaların tümünde örgütsel sosyalleşme ve örgütsel vatandaşlık davranışı arasında pozitif bir ilişki tespit edilmiştir. Ancak örgütsel sosyalleşme ve örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişki düzeyi alan yazında farklılıklar göstermektedir. Poohongthong ve arkadaşları (2014) bu pozitif ilişkiyi $r=0,353$ düzeyinde, Salavati ve arkadaşları $r=0,444$ ve Yıldırım (2017) $r=0,454$ düzeyinde tespit etmişlerdir.

Ayrıca alan yazında Chao ve arkadaşlarının (1994) geliştirdiği ölçeği kullanarak örgütsel sosyalleşmenin tüm alt boyutlarını ele alan ve bu ilişkiyi araştıran çalışma bulunmamaktadır. Ge ve arkadaşları (2010) örgütsel sosyalleşmenin amaç ve değerler, tarih ve dil alt boyutlarını ele alarak örgütsel sosyalleşme ve örgütsel vatandaşlık davranışı ilişkisini araştırmışlardır. Yıldırım (2017) yapmış olduğu geçerlik ve güvenilirlik testleri sonucunda orijinal ölçekteki dil ve tarih boyutlarını birleştirerek ölçeği beş boyutlu olarak kullanmış ve bu şekilde örgütsel sosyalleşme ve örgütsel vatandaşlık davranışı ilişkisini araştırmıştır. Çavuş (2012) ise, söz konusu ilişkiyi Taormina'nın (2004) dört boyutlu ölçeğini kullanarak test etmiştir. Bu

çalışmada Chao ve arkadaşlarının (1994) geliştirdiği altı boyutlu örgütsel sosyalleşme ölçeği kullanılmıştır.

Diğer taraftan eğitim ile örgütsel sosyalleşme, alan yazında beraber anılmakla birlikte bu değişkenler arasındaki ilişkinin tespitine yönelik çalışmalar sınırlıdır. Bu çalışmaların bir kısmı örgütsel sosyalleşme taktiklerinin sonuçlarını araştırmaya yönelik iken (Allen ve Meyer, 1990a; Ashforth ve Saks, 1996; Saks ve Ashforth, 1997b), bir kısmı da örgütsel sosyalleşme uygulaması olarak eğitimin örgütsel sosyalleşme çıktıları üzerindeki etkisini tespit etmeye yönelik araştırmalardır (Louis vd., 1983; Chatman, 1991; Saks, 1994b, 1995a, 1996). Formel eğitim olarak yapılandırılmış oryantasyon eğitiminin örgütsel sosyalleşme üzerindeki etkisi sadece bir çalışmada araştırılmıştır (Klein ve Weaver, 2012).

Bununla birlikte alan yazında insan kaynakları uygulamalarından eğitim ve geliştirme faaliyetlerinin örgütsel vatandaşlık davranışı ile ilişkili olduğunu ortaya koyan çalışmalar bulunmaktadır (Sun vd., 2007; Snape ve Redman, 2010; Ahmad, 2011; Ahmed, 2016). Ancak Podsakoff ve arkadaşları (2000) yapmış oldukları meta analiz sonucunda eğitim ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasında tutarlı bir ilişki tespit edememişlerdir. Hatta ekstra rol davranışının prensip olarak rol model olan iş arkadaşlarından öğrenilebileceğini savunanlar da bulunmaktadır (Cooper Thomas ve Anderson, 2006). Ayrıca eğitimin örgütsel vatandaşlık davranışı üzerinde etkili olduğuna ilişkin alan yazında amprik bir araştırma mevcut değildir.

Alan yazında bu araştırmanın amacı olan örgütsel sosyalleşme ve örgütsel vatandaşlık davranışı ilişkisine eğitimin etkisini araştıran herhangi bir çalışmaya da rastlanmamıştır. Bu nedenle araştırmamızda örgütsel sosyalleşme ve örgütsel vatandaşlık davranışı ilişkisi, bu ilişkiye eğitimin etkisi, eğitimin örgütsel sosyalleşme üzerindeki etkisi ve eğitimin örgütsel vatandaşlık davranışı üzerindeki etkisi araştırılacaktır. Araştırmamızın sonunda elde edilecek bilgilerin yukarıda sayılan çelişkileri gidermesi umulmaktadır. Bu nedenle bu araştırmanın alan yazına katkı sağlayacağı değerlendirilmektedir.

Bu araştırmanın alan yazına yapacağı katkıların yanında ortaya koyacağı sonuçlar bağlamında uygulayıcılara da faydaları olabilecektir. Örgütlerin etkinliği ve verimliliği açısından birçok yararı bulunan örgütsel vatandaşlık davranışının çalışanlara kazandırılmasında örgütsel sosyalleşmenin ve eğitimin etkisinin bulunup bulunmadığının ve söz konusu etkinin hangi yönde olduğunun tespit edilmesi durumunda örgütsel vatandaşlık davranışına önem veren yöneticiler uygulamalarını şekillendirebileceklerdir.

1.4. Araştırmanın Yöntemi

1.4.1. Evren ve örneklem

Bu araştırmanın evrenini Polis Akademisi Başkanlığı bünyesinde öğrenim gören komiser yardımcısı adayları oluşturmaktadır. Polis Akademisi Başkanlığı bünyesinde faaliyet gösteren Polis Amirleri Eğitim Merkezi'nde öğrenim gören 2000 aday, farklı üniversitelerin farklı fakültelerinden ve bölümlerinden mezun olduktan sonra gerekli sınavları başarıyla tamamlayarak burada öğrenim görmeye hak kazanmışlardır. Bu kişiler eğitimleri sonunda bitirme sınavlarını başarıyla tamamlamaları durumunda ilk defa Teşkilat kadrolarında görev alacaklardır. Araştırmada *tam sayım örneklem* kullanılmıştır.

1.4.2. Veri toplama aracı

Araştırmada veri anket yöntemiyle toplanmıştır. Kullanılan anket formu üç bölümden ve toplam 64 maddeden oluşmaktadır. Anket formunun birinci bölümünde katılımcılara ait demografik verileri elde etmek amacıyla yaşlarına, cinsiyetlerine, eğitim düzeylerine, eğitim alanlarına, askerlik durumlarına ve iş tecrübelerine yönelik (6 madde); ikinci bölümünde katılımcıların örgütsel sosyalleşme düzeylerini tespitine yönelik (34 madde); üçüncü bölümünde ise, katılımcıların örgütsel vatandaşlık davranışı düzeylerini belirlemeye yönelik (24 madde) sorulara yer verilmiştir (EK-1). Beşli Likert tipi hazırlanan ölçekte katılımcıların “Kesinlikle Katılmıyorum” ile “Kesinlikle Katılıyorum” arasında yer alan tutumlarını belirtmeleri istenmektedir.

Katılımcıların örgütsel sosyalleşme düzeylerinin tespitine yönelik Chao ve arkadaşları (1994) tarafından geliştirilen Örgütsel Sosyalleşme Ölçeği ve katılımcıların örgütsel vatandaşlık davranışı düzeylerinin tespitine yönelik olarak Podsakoff ve arkadaşları (1990) tarafından geliştirilen Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Ölçeği kullanılmıştır. Örgütsel Sosyalleşme Ölçeği Amaç ve değerler, İnsan ilişkileri, Dil, Tarih, Performans ve Politika şeklinde 6 alt boyuttan, Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Ölçeği Özgecilerlik, Centilmenlik, Vicdanlılık, Nezaket ve Sivil erdem şeklinde 5 alt boyuttan oluşmaktadır.

Chao ve arkadaşları tarafından geliştirilen Örgütsel Sosyalleşme Ölçeği Türkiye’de önceki çalışmalarda kullanılmıştır (Özçelik, 2008; Özdemir, 2015). Özçelik (2008) yapmış olduğu çalışmada sadece güvenilirlik testi yapmış ve ölçeğin alt boyutlarının Cronbach’s Alfa değerlerini belirtmiştir. Özçelik’in (2008) çalışmasında Örgütsel Sosyalleşme Ölçeği’nin Tarih alt boyutunun Cronbach Alfa değeri .618, Dil alt boyutunun Cronbach Alfa değeri .602, Politika alt boyutunun Cronbach Alfa değeri .650, İnsan ilişkileri alt boyutunun Cronbach Alfa değeri

.659, Amaç ve değerler alt boyutunun Cronbach Alfa değeri .806 ve Performans alt boyutunun Cronbach Alfa değeri .570 olarak gerçekleşmiştir. Özdemir (2015) ise yapmış olduğu çalışma kapsamında gerçekleştirdiği geçerlilik ve güvenilirlik testleri sonucunda ölçekteki 10 maddeyi çıkartarak 24 maddelik bir ölçek elde etmiş ve bu ölçeğin geçerlilik ve güvenilirliğini ($\alpha = 0.897$) yüksek olarak ifade etmiştir. Ancak Özçelik'in (2008) araştırmasında kullanılan ölçeğin 45 kişi ile test edilmiş olması ve geçerlilik sonuçlarının rapor edilmemiş olması; Özdemir'in (2015) araştırmasında kullanılan ölçekten geçerlilik ve güvenilirlik testleri sonrası çıkartılan soru sayısının fazla olması sebebiyle bu çalışmada Chao ve arkadaşlarına ait Örgütsel Sosyalleşme Ölçeği'nin geçerlilik ve güvenilirlik testleri ayrıca yapılarak çalışmaya dahil edilmiştir.

Podsakoff ve arkadaşları tarafından geliştirilen Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Ölçeği de Türkiye'de önceki çalışmalarda kullanılmış ve Türkçe'ye çevrilmiş bir ölçektir (İşbaşı, 2000; Köse vd., 2003; Aslan, 2008; Bitmiş vd., 2014). Bitmiş ve arkadaşları (2014) değişik kamu kurumlarında çeşitli pozisyonlarda çalışanlar üzerinde yapmış oldukları çalışma kapsamında gerçekleştirdikleri hem açıklayıcı hem de doğrulayıcı faktör analizleri sonucunda 21 ifadeyle oluşturulan Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Ölçeği'nin geçerlilik ve güvenilirliğinin ($\alpha = 0.880$) yüksek olduğunu; Nezaket, Centilmenlik, Özgecilik, Vicdanlılık ve Sivil erdem olmak üzere beş boyutlu yapıya sahip olduğunu tespit ederek Türkiye'de yapılacak çalışmalarda bu Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Ölçeği'nin beş boyutlu yapısıyla etkili olarak kullanılabileceğini belirtmişlerdir. Ancak bu araştırmanın Polis Akademisi'nde okuyan komiser yardımcısı adaylar üzerinde gerçekleştirilecek olması ve emniyet teşkilatının kendine özgü kültürü ile bu kültürle bağlantılı özel örgüt diline sahip olması sebebiyle araştırma kapsamında daha tutarlı sonuçlar alınabilmesi amacıyla Podsakoff ve arkadaşlarına ait Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Ölçeği'nin geçerlilik ve güvenilirlik testleri ayrıca yapılarak ankete dahil edilmiştir.

Bu çalışmada kullanılan her iki ölçekteki soruların orijinalinden Türkçe'ye çevrilmesinde McGorry'nin (2000) çalışmasında belirttiği basamaklar takip edilmiştir. Çeviri sürecinde araştırmacıyla birlikte 2 İngilizce dil bilimci ve bunların yanında, kendisi aynı zamanda polis meslek mensubu olan, bir akademisyen görev almıştır. Bu süreçte öncelikle ölçekler bir İngilizce dil bilimci tarafından hedef dil olan Türkçe'ye çevrilmiştir. Sonrasında bu çeviriler diğer dil bilimci tarafından tekrar kaynak dile çevrilmiştir. Bu çeviriler neticesinde elde edilen sonuçlar dil bilimciler ve araştırmacı tarafından tetkik edilmiş ve son düzeltmeler yapılmıştır. Sonrasında bu ölçekler, kendisi aynı zamanda polis meslek mensubu olan, bir akademisyen tarafından gözden geçirilerek meslek mensuplarınca anlaşılabilir kısımlarının bulunup

bulunmadığı tetkik edilmiştir. Nihai olarak tez izleme komitesi tarafından ölçekler incelenmiş ve böylelikle son halleri verilmiştir.

Oluşturulan anket asıl araştırma öncesinde bir pilot uygulamaya tabi tutulmuştur. 370 kişiye uygulanan bu pilot uygulama sonrasında yapılan geçerlilik ve güvenilirlik analizi sonuçları aşağıda ayrı başlık altında belirtilmiştir. Alanyazında doğru biçimde belirlenmiş modeller ve çok değişkenli normal dağılım göstermiş veri için örneklem büyüklüğünün 150 veya 200 olması yeterli görülmektedir (Yılmaz ve Çelik, 2009, 30). Bunun yanında Kline (1994) örneklem büyüklüğü açısından dikkate alınması gereken denek değişken (madde) oranının 1'e 10 şeklinde olmasını önermektedir. Bu nedenle pilot uygulama için örneklem büyüklüğünün yeterli olduğu anlaşılmaktadır. Yapılan geçerlilik ve güvenilirlik analizi sonucunda Örgütsel Sosyalleşme Ölçeği'nden 4 soru; Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Ölçeği'nden 3 soru çıkartılarak yeni anket formu oluşturulmuştur.

Sorular çıkarıldıktan sonra oluşturulan asıl anket kişisel bilgilere ilişkin 6, Örgütsel Sosyalleşme Ölçeği'ne ilişkin 30 ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Ölçeği'ne ilişkin 21 olmak üzere toplam 57 maddeden oluşmaktadır. Yeni oluşturulan ve asıl uygulamada kullanılan anket formu EK-2'de sunulmuştur.

1.4.3. Verilerin toplanması

Pilot uygulama: Polis Akademisi'ne kabul edilen öğrenciler eğitime başlamadan önce 15 gün süreli oryantasyon eğitimine tabi tutulmaktadırlar. Oryantasyon süreci sonunda okula ve mesleğe ait genel disiplin kurallarını öğrenen öğrenciler tümüyle resmi kurallar çerçevesinde öğrenim görecekları teorik eğitime başlamaktadırlar.

Araştırmanın Polis Akademisi Başkanlığı'nda gerçekleştirilebilmesi için öncelikle "Polis Akademisi Başkanlığı Bilimsel Araştırma ve Yayın Etiği Kurulu Kararı" alınmıştır (EK-3). Sonrasında öğrencilerin teorik derslerinin başlangıcı olan 2016 yılı Kasım ayı ilk haftasında A,B,C ve D sınıflarında öğrenim gören öğrencilerle pilot uygulama gerçekleştirilmiştir. Pilot uygulama öğrencilerin ders çalışmaları için ayrılmış ve topluca buldukları akşam etüdünde uygulanmıştır. Anketler dağıtılmadan önce araştırmanın amacı ve etik kurallar bizzat araştırmacı tarafından tüm öğrencilere anlatılmıştır. Ayrıca araştırma sonucunda kullanılan doğru örnekleme ulaşabilmek için her öğrencinin okul numarasını anket formlarına yazmaları istenmiştir. Sonrasında anketler tek seferde dağıtılarak etüt saati sonunda toplanmıştır. Pilot uygulama sonucunda 370 veri elde edilmiştir.

Birinci uygulama: Araştırmaya ilişkin ilk uygulama pilot uygulama sonuçlarının geçerlilik ve güvenilirlik analizleri yapıldıktan sonra elde edilen asıl anket vasıtasıyla 2016 yılı Kasım ayı ikinci haftasında pilot uygulama dışında kalan tüm sınıflarda okuyan öğrenciler üzerinde gerçekleştirilmiştir. Uygulama yine öğrencilerin ders çalışmaları için ayrılmış ve topluca buldukları akşam etüdünde uygulanmıştır. Anketler dağıtılmadan önce araştırmanın amacı ve etik kurallar bizzat araştırmacı tarafından tüm öğrencilere anlatılmıştır. Ayrıca araştırma sonucunda kullanılan doğru örnekleme ulaşabilmek için her öğrencinin okul numarasını anket formlarına yazmaları istenmiştir. Sonrasında anketler tek seferde dağıtılarak etüt saati sonunda toplanmıştır. Birinci uygulama sonucunda toplam 1956 veri elde edilmiştir.

İkinci uygulama: Polis Akademisi'ne kabul edilen komiser yardımcısı adayı öğrenciler oryantasyon eğitimleri sonrasında teorik eğitime başlamaktadırlar. Teorik eğitim döneminde tümüyle yatılı okuyan ve resmi kurallar çerçevesinde öğrenim gören adaylar mezun olduklarında kendileri için gerekli olacak temel polislik bilgisi, polis müdahale yöntem ve teknikleri, adli mevzuat bilgisi ve suç soruşturmaları, toplumsal hareketler ve kitle psikolojisi, silah bilgisi ve atış, insan hakları gibi derslerin yanında anayasal düzen ve idari yapı, çağdaş siyasi ideolojiler, kamu harcama hukuku, radikalizm-şiddet ve terör, güvenlik yönetimi ve liderlik, kriminoloji gibi yüksek lisans dersleri de almaktadırlar. Teorik eğitim sonunda derslerde başarılı olan adaylar uygulamalı eğitime alınmaktadır.

Bu araştırmaya ilişkin ikinci uygulama teorik derslerin sona erdiği 2017 Mayıs ayı sonunda gerçekleştirilmiştir. Uygulama öğrencilerin ders çalışmaları için ayrılmış akşam etüdünde gerçekleştirilmiştir. Öğrenciler için etütlere katılım zorunlu olduğundan tüm öğrencilerin bir arada bulunduğu bu saatler uygulama için tercih edilmiştir. Anketler dağıtılmadan önce araştırmanın amacı ve etik kurallar tekrardan bizzat araştırmacı tarafından bütün sınıflara gidilerek tüm öğrencilere anlatılmıştır. Ayrıca araştırma sonucunda kullanılan doğru örnekleme ulaşabilmek için her öğrencinin okul numarasını anket formlarına yazmaları istenmiştir. Sonrasında anketler tek seferde dağıtılarak etüt saati sonunda toplanmıştır. İkinci uygulama sonucunda 1738 veri elde edilmiştir.

Üçüncü uygulama: Teorik derslerde başarılı olan adaylar uygulamalı eğitime tabi tutulmaktadır. Uygulamalı eğitim dönemi iki aşamalı olarak gerçekleştirilmektedir. Birinci aşamasında adaylar bir ay süreyle il emniyet müdürlüklerinin çeşitli birimlerinde staj yapmaktadırlar. Staj sonrasında ikinci aşamada adaylar uygulamalı eğitim kampına alınmaktadır. Bu kamp döneminde adaylara fiziki güç kazandıracak sportif faaliyetlerin

yanında silah bilgisi ve atış, polis taktik savunma, yüzme gibi uygulamalı dersler de verilmektedir.

Bu araştırmaya ilişkin üçüncü uygulama öğrencilerin staj ve uygulamalı eğitimlerinin sonu olan 2017 yılı Ağustos ayı sonunda gerçekleştirilmiştir. Uygulama öğrencilerin topluca buldukları akşam etüdünde gerçekleştirilmiştir. Öğrenciler için etütlere katılım zorunlu olduğundan tüm öğrencilerin bir arada bulunduğu bu saatler uygulama için tercih edilmiştir. Anketler dağıtılmadan önce araştırmanın amacı ve etik kurallar tekrar bizzat araştırmacı tarafından bütün sınıflara gidilerek tüm öğrencilere anlatılmıştır. Sonrasında anketler tek seferde dağıtılarak etüt saati sonunda toplanmıştır. Üçüncü uygulama sonucunda 1704 veri elde edilmiştir.

Araştırma sonucunda öğrenci numaralarının eşleştirilmesi neticesinde veri analize uygun olacak 1660 gözlem birimi elde edilmiştir.

1.4.4. Veri analiz teknikleri

Araştırma kapsamında toplanan verilerin bilgisayara aktarılmasında SPSS Statistics 21 paket program kullanılmıştır. Veri seti oluşturulduktan sonra anket formlarından rastgele yapılan seçimler ile veri karşılaştırılmıştır. Böylelikle veri girişi esnasında hata bulunup bulunmadığı kontrol edilmiştir. Yapılan kontrollerde herhangi bir hataya rastlanılmamıştır.

Pilot uygulama sonrasında ölçeklerin geçerlilik ve güvenilirlik analizleri yapılmıştır. İlk olarak anketi oluşturan ölçeklerin iç tutarlılığını ölçmek amacıyla Cronbach Alfa değeri hesaplanmıştır. Cronbach Alfa değerinin hesaplanmasında SPSS Statistics 21 paket program kullanılmıştır.

Sonrasında ölçeklerin geçerliliklerinin tespiti amacıyla doğrulayıcı faktör analizi gerçekleştirilmiştir. Teoride var olan kavramsal modelin veri yardımı ile test edilmesinde yapısal eşitlik modelleri kullanılmaktadır. Yapısal eşitlik modellerinden birisi olan doğrulayıcı faktör analizi genellikle ölçek geliştirme ile geçerlilik analizlerinde kullanılır ve önceden belirlenmiş bir yapının doğruluğunu ortaya koymaya çalışır. Doğrulayıcı faktör analizi belirlenen k sayıda faktöre katkıda bulunan değişken gruplarının bu faktörler ile yeterince temsil edilip edilmediğinin belirlenmesinde fayda sağlar (Aytaç vd., 2010). Bu çalışmada kullanılan ölçeklerin yapı geçerliliğini test etmek amacıyla AMOS 16.0 programı kullanılarak doğrulayıcı faktör analizleri yapılmıştır. Örgütsel sosyalleşme orijinal ölçeğinde (Chao, 1994) altı boyutlu yapı, Örgütsel vatandaşlık davranışı orijinal ölçeğinde ise (Podsakoff vd., 1990) beş boyutlu yapı ortaya konulmuş olduğundan ve mevcut bu çalışmada daha önceden faktörleri

bilinen yapılar test edildiğinden, faktör analizinde en yüksek olabilirlik kestirim (*maximum likelihood*) tekniği kullanılmıştır.

Doğrulayıcı faktör analiziyle önceden belirlenen modellerin veriyi ne kadar açıkladığını ortaya koymak için uyum indeksleri kullanılır. Doğrulayıcı faktör analizi sonucunda rapor edilmesi gereken bu indeksler çok çeşitlidir. Ancak bunların hepsinin rapor edilmesine gerek bulunmamaktadır. Kline (2005:204-209), $X^2(df)$ ve p değeri, Normed Chi-Square (CMIN/DF) değeri, RMSEA değeri, CFI değeri ve RMR değeri rapor edildiğinde diğer indekslerin rapor edilmesine gerek olmadığını ifade etmektedir. Şimşek'e (2007) göre ise bir modelin özellikle karşılaştırmalı uyum indeksi (CFI) ve Tucker-Lewis indeksi (TLI) değerlerinin .90 veya üzerinde olması bu modelin iyi uyum sağladığı anlamına gelmektedir. Jackson, Gillaspay ve Purc-Stephenson (2009:14) yapmış oldukları bir çalışmada 1998-2006 yılları arasında yapılmış olan 194 doğrulayıcı faktör analizi çalışmasında en çok CFI (%78.4), RMSEA (%64.9) ve TLI (%46.4) indekslerinin rapor edildiğini belirtmektedir. Bu çalışmada uyum değerlerini raporlamak üzere $X^2(df)$ ve p değeri ile Normed Chi-Square (CMIN/DF), RMR, CFI, TLI ve RMSEA indeksleri kullanılmıştır.

$X^2(df)$ ve p değeri modelin ki kare değeri, serbestlik derecesi ve anlamlılık düzeyidir. Ki kare istatistiği evren kovaryans matrisi ile örneklem kovaryans matrisinin uyumuna bakar ve matrisler arasında fark olduğu anlamına geldiği için test sonucunun anlamlı çıkması istenmeyen bir sonuçtur (Schumacker ve Lomax, 2010). Ancak bu değer örneklem büyüklüğünden çok etkilendiğinden örneklem çok büyük olmadığı sürece sonuç anlamlı çıkmaktadır (Waltz, Strickland ve Lenz, 2010). Şimşek'e göre (2007) bu değer uygulamalarda genellikle anlamlı çıkmaktadır. Bu nedenle sadece bu değere bakmak yerine X^2 değerinin serbestlik derecesine bölünmesiyle elde edilen değer (CMIN/DF) dikkate alınmaktadır.

CMIN/DF değeri X^2 değerinin serbestlik derecesine bölünmesiyle elde edilen değerdir. CMIN/DF değer aralığı hakkında tam olarak uzlaşma mevcut olmamakla birlikte bazı yazarlara göre 3'ün, bazı yazarlara göre ise 5'in altındaki değerlere sahip modelin uyum iyiliğinin mevcut olduğu ifade edilmektedir (Meydan ve Şeşen, 2011). CFI (Comperative Fit Index) Değişkenler arasında ilişkinin olmadığını öngören modeldir ve değeri 0-1 arasında değişir (Çokluk, Şekercioğlu ve Büyüköztürk, 2010). TLI (Tucker-Lewis Index) kovaryans yapı analizinde uygulanır ve belirlenmiş yapı ile örneklemin karşılaştırmasında kullanılır. Bu indeks 0 ile 1 arasında değer alır ve değer bire yaklaştıkça yapı uyumunun iyi olduğu anlaşılır (Yun Yu, 2002). RMSEA (Root Mean Square Error of Approximation) ana kütledeki yaklaşık uyumun

bir ölçüsüdür ve yaklaşık ortalamaların karekökü anlamına gelir ve 0-1 arasında değer alır. RMR (Root Mean Square Residual) ise sifıra yaklaştıkça test edilen modelin daha fazla uyum iyiliği gösterdiği anlaşılmaktadır (Çokluk, Şekercioğlu ve Büyüköztürk, 2010). Doğrulayıcı faktör analizinde kullanılan uyum iyiliği indekslerinin değer aralıkları Tablo 1.1’de sunulmuştur. Bu araştırmada uyum indekslerini raporlamak için AMOS 16.0 programı kullanılmıştır.

Tablo 1.1. Doğrulayıcı faktör analizinde kullanılan uyum iyiliği indeksleri değer aralığı

İndeks	Normal değer	Kabul edilebilir değer
X^2 “P” Değeri	$P > .05$	-
X^2/sd (CMIN/DF)	<3	<5
CFI	>.95	>.90
TLI	>.95	>.90
RMSEA	<.05	<.08
RMR	<.05	<.05

Kaynak: Şimşek, 2007, Hooper ve Mullen, 2008, Çokluk, Şekercioğlu ve Büyüköztürk, 2010, Wang ve Wang, 2012.

Geçerlilik ve güvenilirlik analizleri sonrasında ilk olarak tanımlayıcı istatistik yöntemleri kullanılmıştır. Tanımlayıcı istatistikler bir grubun özelliklerini belirlemek amacıyla kullanılan frekans, yüzde, merkezi eğilim ölçüleri, değişkenlik ölçüleri ve korelasyon katsayısı gibi teknikleri içermektedir (Büyüköztürk, 2010:5). Katılımcıların yaşları, cinsiyetleri, eğitim düzeyleri, eğitim alanları, askerlik durumları ve iş tecrübelerini ortaya koymak üzere analizler yapılmıştır ve bu analizlerin yapılmasında SPSS Statistics 21 paket program kullanılmıştır.

Tanımlayıcı istatistikler sonrasında verilerin normal dağılım gösterip göstermediğini tespit etmek amacıyla normallik testi yapılmıştır. Verilerin normal dağıldığının tespit edilmesi üzerine katılımcıların örnekleme ilişkin kontrol değişkenlerine göre aralarında fark bulunup bulunmadığının tespiti amacıyla t ve ANOVA testleri; katılımcıların eğitim öncesi, teorik eğitim sonrası ve uygulamalı eğitim sonrasında örgütsel sosyalleşme ve örgütsel vatandaşlık davranışı tutumlarında fark bulunup bulunmadığını tespit etmek amacıyla t testi; her üç uygulamada da örgütsel sosyalleşme ve örgütsel vatandaşlık davranışı arasında ilişki bulunup bulunmadığını tespit etmek amacıyla korelasyon testi uygulanmıştır. Son olarak örgütsel

sosyalleşme ve örgütsel vatandaşlık davranışı ilişkisine eğitimin etkisini tespit etmek amacıyla regresyon testi uygulanmıştır. Bu testlerin yapılmasında SPSS Statistics 21 paket program kullanılmıştır. Tüm bu testlere ve istatistiklere ilişkin sonuçlar analiz kısmında ayrıca sunulmuştur.

1.5. Araştırmanın Varsayımları ve Sınırlılıkları

Varsayımlar:

Araştırmada anket yöntemi uygulanmıştır. Anketlerin uygulanması esnasında anket hakkında anlaşılmayan noktalarda açıklama talep edildiğinde hemen açıklama yapılmıştır. Bu nedenle, ankette yer alan soruların katılımcılar tarafından tam olarak anlaşıldığı kabul edilmiştir.

Araştırmada katılımcılara etik kurallar anlatılarak araştırmanın sadece akademik çalışma için kullanılacağı ve hiçbir şekilde başka bir ortamda paylaşılmayacağı bilgisi verilmiştir. Bu nedenle, katılımcıların anket sorularına samimi olarak cevap verdikleri varsayılmıştır.

Araştırmanın amacı örgütsel sosyalleşme ve örgütsel vatandaşlık davranışı ilişkisinde eğitimin etkisini açıklamaktır. Örgütsel vatandaşlık davranışının oluşumunda pek çok etken rol oynamaktadır. Bütün bu değişkenlerin araştırmaya dahil edilmesi zaman ve maliyet açısından imkansız olmakla birlikte araştırmanın asıl amacının dışına çıkmasına da neden olacaktır. Bu nedenle, araştırmada örgütsel vatandaşlık davranışının örgütsel sosyalleşme dışındaki öncüllerden sabit olarak etkilendiği veya etkilenmediği kabul edilmiştir.

Araştırmada tam sayım örneklem kullanılmıştır. Ancak araştırmaya katılmayan veya anketleri tasnife elverişli olmayacak şekilde eksik teslim eden katılımcılar bulunduğundan tüm evrene ulaşılamamıştır. Elde edilen verilerin evreni tam olarak temsil ettiği varsayılmıştır.

Araştırmada kullanılan ankette yer alan ölçeklerin ilgili tutumları tam olarak ölçtüğü varsayılmıştır. Ayrıca katılımcıların sosyo ekonomik yapıları, ile mezun oldukları üniversite ve aile yapıları ile kontrol değişkenlerinin araştırmaya etkisinin olmadığı kabul edilmiştir.

Sınırlılıklar:

Araştırma Polis Akademisi Başkanlığı'na bağlı Polis Amirleri Eğitim Merkezi'nde öğrenim gören komiser yardımcısı adayları kapsamaktadır. Diğer kamu kurumları veya özel sektör kuruluşlarında yapılacak araştırmaların sonuçları farklılık gösterebilir. Bu husus bir sınırlılık olarak kabul edilebilir.

Araştırmada örgütsel vatandaşlık davranışını etkileyen öncüllerinden örgütsel sosyalleşme değişkeni ele alınmıştır. Örgütsel vatandaşlık davranışını etkileyen diğer öncüllerin ele alınmaması bir sınırlılık olarak değerlendirilebilir.

Araştırmanın her üç uygulamasında örneklem denkliği sağlanabilmesi amacıyla katılımcılardan anketlere öğrenci numaralarını yazmaları talep edilmiştir. Öğrenci numaralarının belirtilmesi öğrencilerin gerçek algılarını yansıtmaları konusunda baskı unsuru oluşturabileceğinden bir sınırlılık olarak kabul edilebilir. Ayrıca araştırmanın her uygulamasından önce katılımcılara araştırmanın amacı anlatılmış, sonuçlarının sadece bilimsel amaçlarla kullanılacağı ve verecekleri bilginin gizli tutulacağı kendilerine bildirilmiştir. Bu açıklamaların söz konusu sınırlılığın etkisini en aza indireceği değerlendirilmektedir.

Anket yöntemiyle yapılan araştırmalarda katılımcıların soruları içtenlikle cevaplamama olasılığı bulunması bir sınırlılık olarak değerlendirilebilir. Ancak araştırmanın analiz bölümünde ölçeklere yapısal eşitlik modeliyle geçerlilik ve güvenilirlik analizlerinin yapılmış olmasının bu sınırlılığın etkisini azaltacağı değerlendirilmektedir.

Araştırmada kullanılan değişkenlere ilişkin tutumlar zamanla değişiklik gösterebilir niteliktedir. Bu nedenle, araştırmada elde edilen sonuçlar araştırmanın uygulandığı 2016 Kasım-2017 Ağustos dönemi ile sınırlıdır.

2. ALAN YAZIN

2.1.Örgütsel Sosyalleşme

2.1.1. Sosyalleşme ve örgütsel sosyalleşme kavramları

Sosyalleşme bir bireyin belirli bir toplumun davranış kalıplarını kişiliğine mal ederek o topluma ait bir birey durumuna gelmesi olarak ifade edilebilir (Tezcan, 1995:37). Özkalp (2007:100) sosyalleşmeyi sosyal ve kültürel mirasın gelecek nesillere aktarılması süreci olarak tanımlamıştır. Dönmezer'e (1984:141) göre sosyalleşme bireyin grup normlarına uyması, bunları öğrenmesi sürecidir. Giddens (2000:122) ise sosyalleşmeyi yardıma ihtiyaç duyan bireyin yavaş yavaş içerisinde doğduğu kültür için geçerli olan becerileri edinerek kendi bilincinde olan bilgili ve bilinçli bir birey haline gelmesi süreci olarak ifade etmektedir.

Sosyalleşme sürecinde bireyde toplumdaki mevcut ya da beklenen rolleri yerine getirmek için gerekli olan becerilerin, bilgilerin, değerlerin, eğilimlerin ve benlik algılarının özümsemesi sağlanır (Kenyon ve McPherson, 1971). Toplumsal açıdan bir kontrol süreci olan sosyalleşme (Fichter, 1994:23) bireyin toplumsal kültürle bütünleşmesini ve içinde yaşadığı toplumla uyum sağlamasını mümkün kılar (Dönmezer, 1984:141).

Örgütsel sosyalleşme ise bireyin örgütteki rolü için gerekli sosyal bilgi ve beceriyi edinme süreci olarak tanımlanabilir (Van Maanen ve Schein, 1979:211). Bu süreç, çalışan açısından örgüt üyeliği ve örgütsel rolü için gerekli olan değerlerin, yeteneklerin, beklenen davranışların ve sosyal bilginin kazanılması sürecidir (Louis, 1980:229-230; Chao vd., 1994:730). Örgütsel sosyalleşme ister örgüt içerisindeki yatay ve dikey geçişler esnasında olsun, isterse de örgütler arası geçişlerde olsun bireyin tüm kariyeri boyunca devam eder (Van Maanen ve Schein, 1979).

Bireyler bir örgüte girdiklerinde, örgüt değiştirdiklerinde veya örgüt içerisinde iş değiştirdiklerinde kendilerini birçok belirsizlik içerisinde bulurlar. Yeni işe başlayanlar rollerinin tam olarak farkında değildirler ve işlerini tam olarak nasıl başarabileceklerini bilemezler. Bu çalışanlar örgütte uygun görülen ve kabul gören davranışların neler olduğundan haberdar olmazlar ve bu nedenle işleri için gerekli teknik bilginin dışında örgütün kabul edilen bir üyesi olmak için gerekli sosyal davranış ve tutumları da öğrenmek isterler (Katz, 1980). Louis'e (1980) göre işe yeni başlayanların bu dönemde ilk olarak ihtiyaç duyduğu ve kendileri için çok önemli olan husus bilgidir ve belirsizliği azaltmak, yapacağı işi öğrenmek ve örgüt yaşamına adapte olmak için öncelikle bilgiye ihtiyaç duyarlar. Bunun yanında yeni işe başlayan birey işini etkili bir şekilde yapabilmek için kaygısını azaltma; örgüt üyesi olarak kendini güvende hissetme; işini nasıl yaptığına dair geri bildirim alma; yeni işinin ve bu işe ilişkin

taleplerin oluşturduğu baskıyla başa çıkabilmek için sosyal destek alma ihtiyacı duyar. Miller ve Jablin (1991:93) işe yeni başlayanların bu dönemde rolleriyle ilgili bilgi alamadıklarında, önceden edinmiş oldukları bilgi kendileri için yeterli gelmeyeceğinden, genellikle yüksek düzeyde belirsizlik yaşayacaklarını; bu belirsizliğin kendilerinde rol belirsizliği ve rol çatışması yaratacağını; bu durumların da çalışanların iş tatmini, üretkenlik ve işten ayrılma niyetleriyle ilgili olması sebebiyle, çok önemli olduğunu ifade etmektedir.

Örgütsel sosyalleşmenin amacı örgüt birey uyumunun oluşturulması ve bu şekilde işe yeni başlayan bireyin örgüt hedefleri doğrultusunda etkin bir şekilde görev yapmasının sağlanmasıdır. Saks (1996) sosyalleşme sürecinin amacının rol çatışması ve rol belirsizliğin azaltılarak işe yeni başlayan bireyin örgütle uyumunun sağlanması olarak ifade etmektedir. Örgütsel sosyalleşme sürecinde işe yeni başlayan bireyin dışarıdan birisi olmaktan çıkıp örgütün bir üyesi olabilmesi için gerekli ihtiyaçları giderilerek, örgütün istenilen düzeyde faaliyet gösterebilmesi açısından çok önemli olan, iş tatmini (Ashforth ve Black, 1996) ve örgütsel bağlılık (Bauer ve Green, 1998) gibi birçok iş tutumu edinmesi sağlanabilmektedir. Yetersiz örgütsel sosyalleşme ise devir oranı artışı, düşük performans, iş tatminsizliği, olumsuz iş tutumları ve strese yol açabilmektedir (Feldman, 1981; Van Maanen ve Schein, 1979).

Örgütler açısından büyük öneme sahip olan örgütsel sosyalleşme sürecini ve bu sürece ilişkin olguları anlayabilmek amacıyla birçok araştırma yapılmıştır. Alan yazın incelendiğinde bu araştırmaların örgütsel, bireysel ve örgüt-birey etkileşimi şeklinde üç farklı yaklaşımlar çerçevesinde gerçekleştirildikleri görülmektedir. Örgütsel perspektiften yapılan araştırmalar sosyalleşmenin süreci, içeriği ve sosyalleşme taktiklerini konu etmektedir (Feldman, 1981; Fisher, 1986; Schein, 1968; Van Maanen ve Schein, 1979; Chao vd., 1994; Taormina, 1997; Ostroff ve Kozlowski, 1992; Thomas ve Anderson, 1998; Hauter vd., 2003). Bireysel perspektiften yapılan araştırmalarda bireylerin sosyalleşme sürecinde kazandıkları bireysel özellikler ve proaktif sosyalleşme taktikleri konu edilmektedir (Ashford ve Cummings, 1985; Ashford, 1986; Bauer ve Green, 1994; Grant ve Ashford, 2008). Örgüt-birey etkileşimi perspektifinden yapılan araştırmalarda ise bireylerin kullandıkları proaktif sosyalleşme taktikleri ile örgütsel sosyalleşme taktiklerinin etkileşimi konu edilmektedir (Jones, 1983; Reichers, 1987; Hartley, 1992).

Örgütsel sosyalleşmenin tam olarak anlaşılabilmesi için bu bölümde öncelikle örgütsel sosyalleşmeyle ilgili teoriler, örgütsel sosyalleşme süreci, örgütsel sosyalleşmenin içeriği, örgütsel sosyalleşme taktikleri ve proaktif örgütsel sosyalleşme davranışı, örgütsel

sosyalleşmeyi etkileyen faktörler, örgütsel sosyalleşmenin sonuçları ve örgütsel sosyalleşme uygulamaları açıklanacaktır. Son olarak araştırmadaki önemine binaen örgütsel sosyalleşme eğitim ilişkisi ayrıntılı biçimde irdelenecektir.

2.1.2. Örgütsel sosyalleşmeyle ilgili kuramlar

2.1.2.1. Belirsizliği Azaltma Kuramı

Kuram ilk olarak Charles Berger ve Richard J. Calabrese (1975) tarafından yayınlanan makalede dile getirilmiştir. Belirsizliği azaltma teorisi iki yabancı arasındaki etkileşim sonucu ortaya çıkan iletişim sürecini açıklamak için ortaya atılmıştır ancak teorinin genel prensipleri çoğunlukla insan iletişimi üzerine odaklanmıştır (Berger, 1986). Yıllar geçtikçe teori gelişerek, belirsizlik sonucu stres yaratan resmi bireylerarası ilişkileri de içine almıştır (Redmond, 2015:2). Bununla birlikte Berger ve Bradac (1982) teoriyi devam eden veya yıkılmış ilişkileri de içine alacak şekilde genişletmişlerdir.

Berger ve Calabrese (1975) belirsizliği, birçok alternatif öngörü ve açıklama olma durumu olarak ifade etmektedirler. Alternatifler ne kadar çoksa o kadar da belirsizlik meydana gelir. Redmond (2015:7) belirsizliği azaltmayı, bir şeyden anlam çıkartmak olarak tanımlamaktadır. Bir şeyi anlamlandırma, o şeyi tahmin etmek veya açıklamak için yeteneklerini artırmayı ifade etmektedir.

Yeni bir iş ortamına girilmesi görev, rol, grup, örgüt ve kültür gibi bir çok konuda belirsizliği beraberinde getirir (Chao vd., 1994; Kammeyer-Mueller ve Wanberg, 2003). Bu belirsizlikleri azaltmak için çalışanlar bilgi talep edecektir. Berger ve Calabres (1975) yüksek düzeyde belirsizliğin bireylerin bilgi talebini artıracığını, belirsizlik azaldıkça bilgi talebinin de azalacağını ifade etmektedirler. Morrison (1993) çalışanların bilgi talebini karşılayarak bu belirsizliğin azaltılmasının çalışanları daha tatminkar hale getireceğini, daha etkin performans göstereceklerini ve işten ayrılma niyetlerinin azalacağını ifade etmektedir.

2.1.2.2. Sosyal Bilişsel Kuram

Kuramın ilk önemli açıklamalarını Albert Bandura öğrencisi Walters ile birlikte kaleme aldığı (1963) “*Sosyal Öğrenme ve Kişilik Gelişimi*” isimli kitapta dile getirmiştir. Bandura kitapta taklit yoluyla öğrenmeye eleştiriler getirerek öğrenme kavramını gözlem yoluyla öğrenme şekline dönüştürmüştür. Bu kurama önce Sosyal Davranışçılık, daha sonra ise Sosyal Bilişsel Kuram adını vermiştir.

Sosyal Bilişsel Kurama göre, bireyler kendi hayatlarını yönetirler ve duyuşsal, bilişsel ve motor sistemler bireylerin hayatlarına istikamet ve anlam veren amaçları elde edebilmek için kullandıkları araçlardır. Bireyler değişen durumlara ayak uydurabilmek için gelecekteki hareketlerini planlar, bunların yönlerini değerlendirir, stratejik olarak seçilen tercihleri organize ederler ve bunların muhtemel sonuçları üzerinde değerlendirme yaparlar. Sosyal bilişsel kuram öğrenmeyi çevre, bireysel faktörler ve davranışın üç yönlü dinamik ve karşılıklı etkileşimi olarak görür. Ancak bazı etki alanları diğerlerine göre daha güçlüdür. Bu üç faktör arasındaki etkileşim bireye gösterilen belirli bir davranışa ve davranışın oluştuğu koşullara göre değişiklik gösterir (Bandura, 1999). Kuram insanların sadece nasıl beceri ve yetkinlik kazandıklarını değil birbirlerine nasıl tutum, davranış ve değerlerini yaydıklarını anlamamız yönünde geniş bakış açısı sunmaktadır (Korkmaz, 2003).

Kurama göre bireyler, başkalarının davranışlarını ve bunların sonuçlarını gözlemleyerek öğrenirler ve öğrenme bireyin davranışlarında bir değişiklik meydana getirmeyebilir. Davranışların oluşumunda içsel ve çevresel kaynaklı pekiştireçler önemlidir. Sosyal pekiştireçler insan davranışını ve kişiliğini oluşturan güçlü pekiştireçlerdir. Onaylama, gülümseme, ilgi gösterme, övgü ve teşvik etme bireylerin istenilen davranışı edinmeleri açısından önemlidir. Bunun yanında dolaylı pekiştireçler de insan davranışlarının şekillenmesinde önemli yer tutar. Bireyin başka insanların davranışlarının ödüllendirildiğini veya cezalandırıldığını gözlemlemesi, bireyde o davranışın pekiştirilmesini sağlar (Bayrakçı, 2007: 201). Bu nedenle çalışanlar başkalarını gözlemleyerek veya pekiştireçler sayesinde çeşitli tutumları öğrenebilirler ve bu tutumları diğer çalışanlara yayabilirler.

2.1.2.3. Birey Çevre Uyumu Kuramı

Birey-çevre uyumu kuramına ilişkin ilk çalışmalar belirli tutumlar, bilişler ve davranışların bireylerin ve içinde buldukları çevresel faktörlerin bir etkileşimi sonucu oluştuğuna inanan etkileşimciler tarafından ele alınmıştır (Chatman, 1989). Etkileşimci yaklaşıma göre bireylerin tepkilerini ve tutumlarını sadece bireysel özellikler veya durumsal özellikler değil, her ikisinin etkileşimi belirlemektedir (Schneider, 1983). Bu nedenle birey ve çevre tek bir fonksiyon olarak düşünölmelidir (Terborg, 1981). Birey çevre uyumu araştırmaları Murray'ın (1938) ihtiyaç-baskı modeli, Scheneider'in (1987) çekim-seçim-ayrılma düşüncesi ve Dawis ve Lofquist'in (1984) işe uyum kuramından etkilenmiştir.

Birey çevre uyumu, bireylerin ve iş çevresinin karakterlerinin doğru bir şekilde buluştuğunda ortaya çıkan uygunluk olarak tanımlanmaktadır (Kristof-Brown, vd., 2005). Birey çevre uyumu

kuramına göre uyum veya uyumsuzluk bireylerin yetkinlikleri ve iş gerekleri arasında; bireylerin ihtiyaçları ve elde ettikleri ödüller arasında; bireylerin değerleri ile örgüt değerleri arasında oluşabilir (Cable ve DeRue, 2002). Bu nedenle örgütler işe yeni başlayanları ve iş değiştirenleri örgütle uyumlu hale getirme isteğindedirler. Çünkü uyumsuzluk bireylerde strese yol açar ve bunun sonucu olarak bireyler ya uyum için çabalar; ya da bunu başaramazlarsa durumdan kurtulmak için geri çekilirler (Ashforth ve Nurmohamed, 2012:11).

Birey çevre uyumu kavramı örgütsel davranış araştırmalarında yaygın bir şekilde kullanılmaktadır. Alan yazında kişi çevre uyumu kapsamında birkaç değişik tip uyum tanımlanmıştır. Bunlar birey-iş uyumu, birey-meslek uyumu, birey-örgüt uyumu, birey-grup uyumu ve birey-yönetici uyumu şeklinde sıralanabilir (Kristof-Brown, vd., 2005: 287).

2.1.2.4. Sosyal Kimlik Kuramı

Henri Tajfel tarafından ortaya konulan kuram ilk kez Tajfel ve Turner (1979) tarafından bir kitap bölümü olarak yayınlanmıştır. Teoriye göre bireyler kendilerini ve diğer bireyleri yaş, cinsiyet, din ve örgüt üyeliği gibi kategorilerde sınıflama eğilimindedirler (Tajfel ve Turner, 1985). Bu kategoriler, üyelerinin tipik karakteristik özellikleriyle tanımlanır (Turner, 1985). Sosyal sınıflandırma iki fonksiyona hizmet eder: Birincisi sosyal çevreyi bölümlere ayırarak bireylerin diğerlerini sistematik bir şekilde tanımlamasını sağlar; ikincisi de bireyin kendisini bu sosyal çevre içerisinde konumlandırmasını sağlar (Ashforth ve Mael, 1989: 21). Sosyal kimlik bir bireyin bir topluluğa aidiyeti hakkındaki algısıdır ve “ben kimim” sorusunun kısmi cevabını içinde barındırır (Turner, 1982).

Sosyal kimlik güçlü liderlik, üyeler arası bağımlılık veya iletişim olmadığında dahi oluşabilir. Bu kimlik, üyeleri rastgele atanmış olsa bile, kendine özgü, itibarlı ve diğer gruplarla yarış içerisinde bulunan gruplarda oluşur. Grup üyeliği bireysel olarak sıkıntı verse de, diğer grup üyeleri sevilme de bu sosyal kimlik devam edebilir ve bireyleri, kendilerini bu grubun üyesi olarak görerek bu kimlikle uyumlu davranışlar sergilemeye teşvik eder ve grup formasyonuna uymaya zorlar (Ashforth ve Mael, 1989: 35).

Sosyal kimlik, bireylerin kendilerini örgütsel olarak tanımlamada kullandıkları önemli bir bileşendir (Fisher, 1986). Bu kimlik sadece örgüt kapsamında değil, çalışma grubu veya departman bazında da oluşabilir (Ashforth ve Mael, 1989:22). Sosyal kimlik teorisine göre bireyler kendilerini ait hissettikleri grubun kimliğini ve aidiyetini kazanmak amacıyla grup normlarına uyarlar ve grubun amaçları için çalışırlar.

2.1.2.5. Bilişsel Anlamlandırma Kuramı

Bilişsel ve sosyal psikologlar ile iletişimciler bilişsel anlamlandırmayı öğrenmenin bir parçası olarak ele almışlardır. Karl Weick bilişsel anlamlandırmayı ilk olarak örgütsel davranış alanına uyarlamıştır. Weick'e (1995) göre bilişsel anlamlandırma bireyin yeni, beklenmedik veya karmaşık durumları anlamaya çalışması sürecidir. Çalışanlar bir belirsizlikle yüz yüze geldiklerinde daha önceki benzer durumda ne olduğunu ve halen çevrelerinde olanı karşılaştırarak anlamlandırmak suretiyle durumu açıklığa kavuşturmaya çalışırlar.

Louis (1980: 237-238) işe yeni başlayanların veya örgüt içerisinde yer değiştirenlerin yeni ile eski arasında çelişki hissedeceklerini; sürpriz olarak nitelendirecekleri bu çelişkilerin, bireylerin yeni durum hakkında yapacakları tanımlamalarda önemli olduğunu ve bunu bilişsel süreçlerinden geçireceklerini ifade etmektedir. Çalışanlar bu süreçte adaptasyon gerektiren birçok sürprizle karşılaşmaktadır. Birinci sürpriz bireyin daha önceki tecrübeleriyle yeni işinin gerekleri arasında fark bulunduğu oluşabilir. İkinci sürpriz bireyin kendi algılarının değişimiyle oluşabilir. Birey daha özgürlükçü olduğundan bir işi kabul etmiş olabilir ancak işe girdikten sonra daha fazla özgürlük istemediğini düşünebilir. Üçüncü sürpriz işin özelliklerinin beklenenden farklı olması durumunda ortaya çıkabilmektedir. Dördüncü sürpriz yeni tecrübeye karşı içsel reaksiyonu tahmin etmekte zorlanma olarak ortaya çıkabilir. Beşinci sürpriz ise bireyin önceki iş yerindeki kültür ile yeni kültür arasında oluşan fark ile ortaya çıkmaktadır. Louis'e (1980: 234) göre bireylerin bu sürprizlerle başa çıkabilmesi bilişsel anlamlandırma süreciyle olmaktadır.

Bilişsel anlamlandırma yeni ortamda karşılaşılan sürprizleri tanımlamak ve yorumlamak için kullanılan bir süreçtir (Saks ve Ashforth, 1997a). Bu örgütsel gerçekliğin tanımlanması için gerekli bilginin elde edilmesi bilişsel anlamlandırmadan doğrudan etkilenmektedir (Malamut, 2002:33). Bireyler bir şeyin olağan dışı olduğunu hissettiklerinde bilinç provoke edilir. Schutz (1964:105) insanların olağan dışı gerçekleşen ve daha önceden tecrübe edilmeyen bir şeyle karşılaştığında araştırmaya başlayacağını ifade etmektedir. Bir durum karşısında tahmin edilen sonuç gerçekleşmediğinde bireydeki bilişsel tutarlılık tehdit altına girmektedir (Festinger, 1957). Bu nedenle tahmin edilemeyen durumlar veya sürprizler bireyde açıklama ihtiyacı doğurmaktadır (Louis, 1980: 241).

Teoriye göre bireysel, örgütsel ve bireylerarası bilgilerin eksikliği işe yeni başlayanlarda anlamlandırma sorunu ortaya çıkaran sürprizler oluşturur. İşe yeni başlayanlar bu yeni ortama ilişkin düzenli içsel anlamlandırmalarını geliştirene kadar bunu bilişsel haritalarında

düzenleyecek bilgiye ihtiyaç duyarlar. Bu bilgiler yeni iş ortamına ilişkin genel bilgiler, spesifik planlar ve kültürel gerekliliklerdir. Bu bilgileri işe yeni başlayanlara sunacak en iyi kaynak da halihazırdaki örgüt çalışanlarıdır (Louis, 1980:243-244).

2.1.3. Örgütsel sosyalleşme sürecini açıklamayı amaçlayan modeller

Örgütsel sosyalleşme sürecini açıklamaya çalışan araştırmalar incelendiğinde, bu hususta birçok kuram geliştirilmiş olduğu anlaşılmaktadır. Literatürde model olarak da adlandırılan bu kuramlar: Aşama Modelleri, Mantıksal Yapı Modeli (Louis, 1980), Birikimli Sosyalleşme Modeli (Bauer ve Green, 1994), Etkileşimci Model (Jones, 1983), İletişimci Sosyalleşme Süreci (Clair, 1996), Modernist ve Postmodernist Perspektif (Tierney, 1997) şeklinde sıralanabilir. Bunlardan Aşama Modelleri en çok çalışılan modeller olarak görünmektedir.

2.1.3.1. Aşama Modelleri

Bu modeller bireyin rasyonel davrandığı ve örgütle bütünleşene kadar bir uzam boyunca hareket ettiği varsayımına dayanmaktadır (Balcı, 2003:83). Bu modeller sırasıyla Buchanan'ın (1974) Üç Aşamalı Erken Kariyer Dönemi Modeli; Porter, Lawler ve Hackman'ın (1975) Üç Aşamalı Modeli; Feldman'ın (1976) Üç Aşamalı Modeli; Schein'in (1978) Üç Aşamalı Modeli ve Wanous'un (1980) Sosyalleşme Aşamalarını Birleştirme Yaklaşımı şeklinde sıralanabilir.

Aşama modellerine ilişkin alan yazında değişik sınıflandırmalar olmasına rağmen en fazla kabul gören ve kullanılanı Feldman'ın (1981) geliştirdiği modeldir. Feldman sosyalleşme sürecini; 1-Ön sosyalleşme, 2-Karşılaşma ve 3-Değişim şeklinde modelleştirmektedir (1981: 310). İş görenin örgüte girmeden önceki öğrenmelerini kapsayan ön sosyalleşme aşamasında bireyler, işleri hakkında beklentilerini biçimlendirir ve o işte çalışıp çalışmama konusunda karar verir (Feldman, 1976). Karşılaşma aşamasında ise çalışan birey örgütün gerçek yüzünü görür ve bilgileriyle bu gerçekliği karşılaştırır (Feldman, 1981). Bu iki aşamayı geçen çalışan son olarak değişim aşamasına ulaşır ve bu aşamada kalıcı değişimler meydana gelir; İşe yeni başlayan birey işi için gerekli görevlerde yetkinleşir, yeni rolleri başarır, grup değerlerine ve normlarına uyum sağlar (Feldman, 1981). Böylece birey “dışardan biri” olmaktan çıkıp “içerden biri” haline gelir (Balcı, 2003:85).

Feldman ortaya koyduğu modelde çalışanın her aşamada farklı ihtiyaçlarının olduğunu ve bu ihtiyaçların giderilmesi için ortaya koyulan faaliyetlerin farklı çıktılarını ifade etmektedir (1981: 310). Ön sosyalleşme esnasında örgütün amaçları ve iklimi, hangi tür görevlerin olduğu, görev için hangi yetenek ve kabiliyetlerin gerektiği ile örgütün değerleri hakkında gerçek bilgilerin adaya sunulması gerekmektedir. Karşılaşma aşamasında çalışanın iş

ve özel hayatı arasında oluşabilecek çatışmalarla nasıl başa çıkacağı, üyesi olduğu grubun rol talepleriyle ilgili oluşabilecek sorunların nasıl çözüleceği ve üyesi olmadığı diğer grupların rol talepleriyle ilgili oluşabilecek sorunların nasıl çözüleceği kendisine anlatılmalıdır. Çalışanın içerisinde bulunduğu gruptaki iş tanımları, öncelikler ve işe ayrılacak zaman kendisine tanımlanmalıdır. Yeni işler kendisine öğretilmelidir. Grup normlarını ve bireylerarası ilişkileri gerçekleştirmesi sağlanmalıdır. Değişim aşamasında ise hangi işlerin performansa dahil olduğu, hangi işlere öncelik tanınacağı ve bu işlere ne kadar zaman ayrılacağı üzerinde açıkça veya dolaylı olarak fikir birliğine sahip olunmalıdır. Yeni işe ilişkin hususlar öğrenilmelidir, öz güven kazanılmış olmalıdır ve pozitif performans düzeyine erişilmelidir. Ayrıca Grup normlarına ve değerlerine uyum sağlanmış olmalıdır (Feldman, 1981: 310).

Feldman değişim aşamasında rol gereklerine ilişkin sorunlar çözüldüğünde çalışanın bağımsız olarak görev yapmasının sağlanabileceğini, örgütte işine devam etmesinin sağlanacağını, böylece çalışanın genel tatmininin sağlanabileceğini; çalışanın göreviyle ilgili ustalaşması sağlandığında örgütte işine devam etmesinin sağlanacağını, yaratıcı ve işbirlikçi davranış sergileyeceğini, böylece genel tatminin sağlanabileceğini, içsel motivasyonun sağlanacağını ve iş ilişkilerinde etkinliğin artacağını; çalışanın grup normlarına ve değerlerine uyumu sağlandığında ise çalışanın yaratıcı ve işbirlikçi davranış sergileyeceğini ve iş ilişkilerinde etkinliğin artacağını ifade etmektedir (1981:311).

2.1.3.2. Mantıksal Yapı Modeli

Louis (1980:224) ortaya koyduğu modelde işe yeni başlayanların yeni ile eski arasında çelişkiler hissedeceklerini, bu çelişkilere tepki vereceklerini ve anlamlandırmaya çalışacaklarını ifade ederek bu anlamlandırma sürecinde eski tecrübelerinden, yeni işi esnasında tanık olduğu durumlardan ve kültürden etkileneceklerini belirtmektedir. İş gören bu etkiler çerçevesinde yaptığı değerlendirmelerle, karşılaşacağı yeni durumlara vereceği tepkileri mantıksal bir yapıya oturttuğunda ancak istenen düzeyde örgüt yararına davranabilecektir.

Louis (1980:244) bireyin iş değiştirdiğinde öncelikle mekan değişikliği, maaş değişikliği gibi fiziksel değişikliklerle karşılaşacağını, bunun yanında algısal farklılıklar yaşayacağını ve beklentileriyle yeni tecrübeleri arasında sürprizler yaşayacağını belirtmektedir. Tüm bu farklılıklar, karşıtlıklar ve sürprizlerle ancak bunları anlamlandırma yoluyla başa çıkabilecektir. Bu anlamlandırma esnasında işe yeni başlayanlar karşılaştıkları duruma karşı nasıl davranacaklarına dair yardıma ihtiyaç duyacaklardır. Bu yardımı sağlayacak en zengin kaynak hali hazırdaki çalışanlardır.

2.1.3.3. Birikimli Sosyalleşme Modeli

Bauer ve Green (1994: 212) aşama modellerine ilişkin araştırmalardaki “*çalışanların örgütsel sosyalleşmenin bir aşamasını tamamladıktan sonra diğer aşamaya geçtikleri*” varsayımını eleştirerek, sadece bir önceki aşamada elde edilen kazanımların bir sonraki aşamayı etkilemediğini, aslında örgütsel sosyalleşme sonunda amaçlanan çıktılarının sürecin tümünden bağımsız şekilde etkilendiğini ifade ederek bu sürecin birikimli bir süreç olduğunu ileri sürmüşlerdir. Bu süreçle ilgili tüm değişkenler birbirinden bağımsız olarak sonraki değişkenin belirleyicileri halini almaktadırlar. Bu nedenle de kariyer boyunca süren bir süreç olan örgütsel sosyalleşme bireyin ilk tecrübeleriyle birlikte başlayarak tüm değişkenlerin etkileşimi sonucunda bir birikim şeklini almaktadır.

Aşama modellerinin bazı varsayımlarını eleştiren yaklaşım, örgütsel sosyalleşmenin bir süreç olduğunu ancak bu süreç içerisindeki aşamaların birbirlerinden bağımsız olmadığını, ön sosyalleşme ve karşılaşma aşamasında edinilen tecrübelerin birbirlerinden bağımsız olarak değişim aşamasını etkilediğini, tüm bu aşamalar boyunca edinilen tecrübelerin toplamda sosyalleşmeyi sağladığını savunmaktadır. Bauer ve Green (1994:220) yapmış oldukları araştırmada birçok aracı değişkeni kontrol ettiklerinde bile ön sosyalleşme değişkenlerinin örgütsel sosyalleşme çıktılarını etkilediğini tespit etmişlerdir.

2.1.3.4. Etkileşimci Model

Jones (1983: 468) bireylerin aktif rollerinin örgütsel sosyalleşme sürecinde etkili olduğu varsayılmadan örgütsel sosyalleşme sürecinin tam olarak açıklanamayacağını ileri sürmektedir. Sosyalleşme sürecine iki ana faktör etki etmektedir. Birinci faktör bireysel farklılıklar iken ikincisi de örgütsel öğrenmeyle ilgili katkı süreçleridir. Bireysel farklılıklar işe yeni başlayan bireyin psikolojik uyumunu etkilemekte iken, katkı süreçleri bireyin örgütsel bağlamı anlamlandırma kabiliyetini etkilemektedir. Örgütsel sosyalleşme süreci durum, insan ve durum-insan faktörlerinin tümünün etkileşimi biçiminde gerçekleşmektedir. Bu etkileşimin ortaya çıkardığı ürün işe yeni başlayan bireyin örgütteki bir sonraki davranışının doğasını belirlemektedir. Birbirine geçmiş halkalar biçiminde olan bu etkileşim örgütsel sosyalleşme sürecindeki anlamlandırmayı ortaya çıkarmaktadır.

Örgüte ilk geldiklerinde çalışanlar belirsiz bir örgütsel bağlam ile karşı karşıya kalırlar ve bu bağlamı anlamlandırmaya çalışırlar. Davranışlarının doğası örgütün kendilerine bu dönemde sağladığı bilgi ile şekillenmektedir. İşe yeni başlayan bireyler örgütün kurallarının ortaya çıkardığı bilişsel harita ile kendi algıları arasında oluşan boşluğu doldurmaya çalışırlar. Aynı

şekilde örgüt de ortaya koyduğu sosyalleşme uygulamalarıyla bu boşluğu doldurmaya çalışır. İşe yeni başlayanların kendi davranışları sonucunda oluşan durumlar ve bu sonuçlara ilişkin aldığı ödüller başarıya ilişkin inançlarını etkiler. Örgüt bu aşamada büyük rol oynamaktadır. Çalışana yapılan geri bildirim ve verilen ödüller bireyin davranışlarının doğruluğunu algılaması yönünde kendisine ipucu oluşturmaktadır. Bu sürecin sonunda gerçek sonuçlarla algılanan sonuçlar arasındaki fark azalır. Böylelikle örgütün istediği davranışlar işe yeni başlayan bireye kazandırılmış olur (Jones, 1983: 472).

Geri bildirim döngüsüyle giriş aşaması karşılaşma aşamasına dönüşür. Bu aşamada çalışanlar örgütsel bağlamın kısıtlamaları ve imkânlarından daha fazla haberdar olurlar. Diğer çalışanlar gibi örgütü aynı şekilde görmeye başlarlar. Davranışlarının sonuçlarına ilişkin değerlendirmeleri daha gerçekçi hale gelir. İş görenlerin bu süreç sonunda değişim aşamasına gelebilmesinde farklı değişkenlerin rolü bulunmaktadır. İşe yeni başlayan bireyin karşılaşma aşamasında tecrübe ettiği durumlar örgüte karşı olan sonraki davranışlarını etkilemektedir. Kullanılan örgütsel taktikler çalışanın durum değerlendirmesini etkilemektedir. Örgütün, çalışanın diğer algısal ilişkilerini kontrol kabiliyeti çalışanın sosyalleşme sürecini etkilemektedir. Bu nedenle örgütsel sosyalleşme sürecinin çıktıları birey, alt sistem ve örgüt seviyesinde bir dizi yapısal ve süreç değişkenine bağlıdır (Jones, 1983: 472).

2.1.3.5. İletişimci Sosyalleşme Modeli

Bu yaklaşım aşama modelini iletişim ile birleştirerek daha geniş bir perspektif ortaya koymaktadır. Clair (1996: 252-253) işçi ontolojisinin iletişimle yaratıldığını ve tarihsel tabana sahip olduğunu ifade ederek gerçek işin iletişim yoluyla inşa edildiğini; iletişimin baskın iş ideolojisini etkileyebileceğini, yaratabileceğini, destekleyebileceğini veya değiştirebileceğini belirtmiştir. Bu nedenle iletişim örgütsel yapıyı ve etkinlikleri şekillendirmektedir. Bu yapı ve etkinlikler de bir sistem algısı oluşturmakta ve insanların sosyalleşmesi veya kontrol edilmesi amacıyla kullanılmaktadır. Bu nedenle işin anlamı ve değeri birbiriyle ilişkilidir ve iletişim yoluyla yaratılır. Smith ve Turner da (1995) sosyalleşmenin örgüt ve iletişim yoluyla birlikte yaratıldığını savunmaktadırlar.

Yaklaşımına göre örgütsel sosyalleşme baskın grubun belirlediği anlamda ve basit bir doğrusal sistem değil, içerisindekilerin tümünün etkileşimi ile gerçekleşen bir süreçtir. Bu süreçte iletişim uygulamaları önem taşımaktadır. Örgütsel sosyalleşme günlük söylemler ve büyük retorik tartışmaların içinde olduğu karmaşık bir yapı olarak ele alınmalıdır (Clair, 1996: 265).

2.1.3.6. Modernist ve Postmodernist Modeller

Tierney bireylerin örgüt kültürünün doğasında sosyalleştiklerini kabul etmektedir ve bu kültürün 21. Yüzyılın dünyasıyla uyumlu değerlere ve amaçlara sahip olması gerektiğini savunmaktadır. Bu doğrultuda örgütsel sosyalleşme sürecine yeni bir bakış açısı getirerek modernist ve post modernist yaklaşımların sürecin yürütülmesinde önemli yer tuttuğunu belirtmektedir (1997: 2).

Modern bakış açısına göre kültür örgütte var olan ve ortak anlam yaratan sembolik aktivitelerin toplamıdır ve örgütsel sosyalleşme bu aktivitelerin anlaşılması/anlamlandırılması sürecidir. Örgüt kültürü bireyleri nasıl davranmaları ve hangi umutları beslemeleri gerektiği ile başarı ve başarısızlığın ne anlama geldiği yönünde eğitir. İşe yeni başlayan bireyin amacı örgütteki bu kültürel süreçleri öğrenmek ve bunları nasıl kullanacağını anlamaktır. Modern bakış açısına göre örgütsel sosyalleşme bireylerin bilgi edinme sürecidir ve bu öğrenme süreci planlı ve tek yönlüdür (Tierney, 1997:4-5).

Ancak postmodern bakış açısında kültür keşfedilmeyi bekleyen ve çalışanların edinecekleri bir olgu değildir. Örgüt kültürü bu süreçte bulunan her tarafın bilgisine karşılıklı olarak bağlıdır ve iş dışında gerçekleşir. Kültür devamlı olarak yeniden yaratılır. Modern bakış açısı örgüt çalışanlarının hepsinin aynı olduğunu farz eder. Bu nedenle aynı süreçlerle aynı sonuçlara ulaşılabileceğini varsayar. Ancak örgütsel sosyalleşme tek taraflı empoze etme süreci değil, bir etkileşim sürecidir. Kültür çalışan tarafından keşfedilmez, çalışan kendi kültürü ile bu var olan kültürü etkiler. Bireyler öğrenme sürecinde statik değil dinamikler. Örgütsel sosyalleşme süreci bu nedenle planlanmış birbiri ardına devam eden öğrenme aktiviteleri değildir. Bu nedenlerle örgütsel sosyalleşme sürecinde bireylerin farklılıkları göz önüne alınmalı ve sosyalleşme sürecinin bir etkileşim süreci olduğu akıldan çıkarılmamalıdır (Tierney, 1997: 5-7).

2.1.4. Örgütsel sosyalleşmenin içeriği

Örgütsel sosyalleşme sürecinde işe yeni başlayan bireyin örgüt üyesi olabilmesi amacıyla öğrenmesi gereken bilginin kapsamı konusunda yapılan araştırmalar incelendiğinde içerik bakımından çok büyük farklılıklar bulunmamakla birlikte farklı modeller geliştirilmiş olduğu anlaşılmaktadır (Ostroff ve Kozlowski, 1992; Chao, vd., 1994; Taormina, 1997; Thomas ve Anderson, 1998; Hauter vd., 2003). Bunlardan alan yazında en fazla kullanılan ve amprik olarak desteklenen Chao ve arkadaşlarının (1994) ortaya koyduğu modeldir (Watchfogel, 2009; Klein ve Weaver, 2000).

Ostroff ve Kozlovski (1992: 856) işe yeni başlayanın sosyalleşme sürecinde ihtiyacı olan bilgiyi dört başlık altında kategorize etmiştir. Bunlar görev başarımı, rol açıklığı, grup iletişimi ve örgüt bağlamıdır. İşe yeni başlayan bireyin, görev başarımı açısından işini nasıl yapacağına; rol açıklığı bağlamında sorumluluklarının sınırlarının ve ilişkili olduğu bireylerle olan iletişimde uygun davranışların neler olduğuna; grup iletişimi açısından iş arkadaşlarıyla nasıl bir iletişim içerisinde olacağına; örgüt bağlamında ise örgüt içerisindeki güç dengeleri, kültür ve değer sistemine dair bilgilere ihtiyacı olacaktır. Ancak Ostroff ve Kozlovski (1992: 869) erken dönem örgütsel sosyalleşme açısından görev başarımı, rol açıklığı ve grup iletişiminin örgüt bağlamından daha önemli olduğunu, bu nedenle örgütsel sosyalleşme uzun soluklu bir süreç olarak ele alınırsa görev başarımı ve rol açıklığı sağlandıktan sonra örgütsel bağlama önem verilmesi gerektiğini ifade etmektedirler.

Chao ve arkadaşları (1994:730) örgütsel sosyalleşme sürecinde çalışanların edinmesi gereken bilgileri altı başlık altında sınıflandırmışlardır. Bunlar: performans yeterlilikleri, politika, dil, insan ilişkileri, tarih ve örgütsel amaç ve değerlerdir. Performans yeterlilikleri çalışanın görevlerini yerine getirebilmesi için gerekli olan bilgi, yetenek ve kabiliyetleri kapsamaktadır. Bu bilgi, yetenek ve kabiliyetler örgütsel sosyalleşmeyi direk etkilemektedir (Chao vd., 1994:731). Feldman (1981) bireylerin ne kadar motive olurlarsa olsunlar yetkin olmadıkları sürece başarılı olamayacaklarını ifade etmektedir. Bunun yanında insan ilişkileri örgütsel sosyalleşme açısından önemli bir bağlamdır. Bu ilişki örgüt çalışanlarının iş içi veya iş dışı ilişkileriyle şekillenmektedir. Çalışanların iş arkadaşlarıyla bire bir ilişkilerinin yanında grup dinamikleri içerisindeki davranışları da bu kapsamda ele alınmaktadır (Chao vd., 1994: 731). Politika örgüt içerisindeki formel ve informal güç yapıları ve bunlarla olan ilişkileri kapsamaktadır. Pfeffer (1981) etkili bir örgütsel sosyalleşmenin örgütteki etkili ve bilgili bireylerin kim olduğunun öğrenilmesiyle sağlanabileceğini ifade etmektedir. Dil, örgüt açısından önemli olan teknik dili ve bunun yanında o örgüte ait jargonları kapsamaktadır. Fisher (1986) örgüte ait jargonların işin öğrenilmesi için gerekli bilişsel bir bileşen olduğunu ileri sürmektedir. Örgütsel amaç ve değerler ise özel olarak örgütsel amaç ve değerlerin öğrenilmesidir. Fisher (1986) örgütün açık amaç ve değerlerinin yanında informal amaçların ve değerlerin de öğrenilmesi gerektiğini ifade etmektedir. Tarih ise örgüte ait gelenekler ve ritüelleri kapsamaktadır. Bu gelenek ve ritüellerin bilinmesi örgütsel prensiplerin anlaşılması ve uygun davranışların tespiti açısından işe yeni başlayan birey için önem arz etmektedir (Chao vd., 1994: 732).

Taormina (1997: 30-32) örgütsel sosyalleşme sürecini, bireyin iş hayatı boyunca devamlı evrilen bir süreç şeklinde ele alarak bu süreçte ihtiyaç duyduğu bilgiyi dört başlık altında toplamıştır. Bunlar: eğitim, anlama, iş arkadaşlarının desteği ve gelecek varsayımıdır. Eğitim, çalışanın görevini başarabilmesi için gerekli yetenek ve kabiliyetleri kazanabilmesi amacıyla ortaya konulan eylemlerdir. İşin gerçekleştirilmesi için gerekli yetenek ve kabiliyetler eğitimin önemli unsurlarıdır. Eğitim formel veya informal olabilir ve tüm sosyalleşme sürecinde önemini korur. Örgütsel ve sosyal çevre devamlı değiştiğinden yöneticiler çalışanları için daha fazla eğitime ihtiyaç duymaktadırlar (Zmud ve McLaughlin, 1989). Anlama, çalışanın tümüyle yetkin olması ve işine, örgüte, insanlara ve kültüre adapte olması anlamına gelmektedir. İş arkadaşları desteği, çalışana diğer çalışanlar tarafından sağlanan duygusal, moral veya fiziki desteklerdir. Örgüt tarafından atanan sosyalleşme ajanları sayesinde sunulan bu destek çalışanın endişe, korku ve şüphelerini azaltır. Gelecek varsayımı ise bireyin örgütünde kendisi için bir kariyer planlaması olarak ifade edilmektedir. Bu unsur çalışanın işinde kalması, potansiyel ücret artışı, görevlendirilme olasılığı, promosyonlar ve ödül alma potansiyeli hakkındaki algılarını kapsamaktadır (Taormina, 1997: 34-44). Taormina (1997) bu modelinde sosyalleşme sürecinin bir bütünleşik yapı olduğunu ve çalışanın tüm iş hayatı boyunca devam ettiğini ifade ederek, bu bütünleşik yapı içerisinde tüm bağlamların birlikte değerlendirilmesi ve uygulamaların bu şekilde ortaya konulması gerektiğini de belirtmektedir.

Thomas ve Anderson (1998) örgütsel sosyalleşme sürecinde işe yeni başlayanların psikolojik kontrat algılarını ele almıştır. Psikolojik kontrat karşılıklı olarak formel kontratla etkileşim halindedir. Rousseau (1995) psikolojik kontratın taahhütler, güven, kabul ve karşılıklılık algılarına bağlı olduğunu belirtmektedir. Bu algıların gerçekleşmesi bireyde yapmış olduğu kontrata uyma zorunluluğu getirmektedir. Psikolojik kontratta farklılıklar oluşması durumunda karşılıklı güven sarsılacağından, kontrata uyma zorunluluğu terkedilmektedir. Çalışanlarda psikolojik sözleşme yoluyla oluşan zorunluluk algısı örgütsel sosyalleşmenin anlamlandırma döneminde oluşmaktadır. Psikolojik sözleşme aynı zamanda dinamiktir. Psikolojik sözleşmedeki bu değişiklikler içsel ve dışsal faktörlerden etkilenir ve iş ilişkisinin modeline göre çeşitlilik gösterir. Öğrenme bu süreçteki dönüşümü ve uyumu sağlar. Erken dönemdeki psikolojik kontratta oluşan uyum çalışanların zorunluluk algısını artırmaktadır (Thomas ve Anderson, 1998). Bu nedenle yöneticiler psikolojik kontratın dinamik yüzünü akılda tutarak çalışanlarının örgütü anlamlandırma döneminde beklentileri yönünde bilgileri kendilerine sağlamalıdır.

Hauter ve arkadaşları (2003) ise çalışanların örgütsel sosyalleşme sürecinde edinmesi gereken bilgiyi üç başlık altında toplamışlardır: Örgüte ilişkin, gruba ilişkin ve göreve ilişkin bilgi. Örgütsel bağlamda örgütsel sosyalleşme sürecinde çalışanların örgütün değerleri, amaçları, kuralları, politikaları, gelenekleri, liderlik tarzları ve dilini öğrenmeleri gerekmektedir. Grup bağlamında çalışanlar grubun kuralları, amacı ve değerleri kapsamında davranabilmeleri için gerekli bilgiye ihtiyaç duyarlar. Görev bağlamında ise çalışanların belirli görevleri tamamlamak için gerekli bilgiye, bu göreve ilişkin davranış biçimlerini öğrenmeye ve bu görevin tamamlanmasında diğer çalışanlarla ihtiyacı olan etkileşim için gerekli bilgiye sahip olmaları gerekmektedir.

2.1.5. Örgütsel sosyalleşmenin alt boyutları

Alan yazında en fazla kullanılan ve bu çalışmada da kendisinden yararlanan Chao ve arkadaşlarının (1994) ortaya koymuş olduğu modelde belirtilen örgütsel sosyalleşmenin alt boyutları performans gerekleri, insan ilişkileri, politika, dil, örgütsel amaç ve değerler ile tarih olarak sıralanabilir.

2.1.5.1. Performans gerekleri

Performans gerekleri boyutu işe ilişkin görevlerin öğrenilmesi olarak tanımlanmaktadır (Feldman, 1976, 1981; Hall, 1987; Van Maanen, 1976; Van Maanen ve Schein, 1979). Fisher (1986:107) işe ilişkin görevlerin öğrenilmesinin örgütsel sosyalleşmenin kritik bir parçası olduğunu ifade etmektedir. Feldman (1981:313) ise yeterli yetkinlikler olmadıkça çalışanın motive olsa dahi başarıya ulaşmasının az ihtimal olduğunu belirtmektedir. Bu nedenle örgütsel sosyalleşme sürecinde nelerin öğrenilmesi gerektiği ve çalışanın gerekli bilgi, yetenek ve kabiliyetlerini ne kadar geliştirebildiği önem taşımaktadır (Chao, 1994: 731). Örgütsel sosyalleşme süreci çalışanın işinde uzman olabilmesi için gerekli hususları yeterince öğrenebilmesini doğrudan etkileyebilmektedir (Mitus, 2006). Her ne kadar performans bireyin eğitimi ve geçmiş tecrübeleri gibi unsurlardan etkilenmesi sebebiyle direk örgütsel sosyalleşmeye ilişkili gözükmeseyse de, çalışanın gerekli bilgi, yetenek ve yetkinliklerinde ne kadar ustalık gösterdiği örgütsel sosyalleşmeden doğrudan etkilenmektedir Chao, 1994:731).

2.1.5.2. İnsan ilişkileri

İnsan ilişkileri boyutu çalışanların diğer çalışanlarla doğru ve sürdürülebilir ilişkiler oluşturabilmesini ifade etmektedir. Örgüt çalışanları arasında iyi ve tatminkar iş ilişkisinin oluşturulması örgütsel sosyalleşmenin ana amaçlarından biridir (Van Maanen, 1975; Feldman,

1976; Schein, 1968; Fisher, 1986). Çalışanların diğer çalışanlarla iyi ilişkiler içerisinde olması ve sosyal kabulü örgütsel sosyalleşme sürecinde önem kazanmaktadır. Bu ilişkiler çalışanların iş ve iş dışı ilişkileriyle bağlantılı kişisel karakterleriyle şekillenmektedir. Bireysel özellikler, grup dinamikleri, iş dışı meraklar ve iş ilişkileri bireyin sosyal kabulünü etkilemektedir (Chao, 1994:732).

2.1.5.3. Politika

Politika boyutu örgütte var olan ilişkiler ve güç yapısı hakkında bilgi edinilmesini ifade etmektedir. Bireyin formel ve informal iş ilişkileri ve örgütün güç yapısı hakkında bilgi elde edebilme başarısı örgütsel sosyalleşme açısından önem taşımaktadır (Chao, 1994: 732). Etkili öğrenme ve uyum sağlamış bir çalışanın örgütteki bilgili ve güçlü bireyleri tanınması daha etkili bir örgütsel sosyalleşme sağlayabilir (Pfefer, 1981). Bununla birlikte Feldman (1981) gruplararası çatışmalara çözüm yolu bulunmasının örgütsel sosyalleşmenin kilit unsuru olduğunu ifade etmektedir. İformel iş ilişkilerinin geliştirilmesi ve örgütteki güç yapısının göz önüne alınarak bu ilişkilerin şekillendirilmesi muhtemel çatışmaları önleyebilecektir. Schein (1968) de işe yeni başlayan bireyin örgütsel sosyalleşmenin politika boyutunu yansıtacak rolleri ortaya koyacak etkili davranış kalıplarını öğrenmesi gerektiğini savunmaktadır.

2.1.5.4. Dil

Bu boyut bireyin işe ilişkin teknik dilin yanında örgüte özgü kısaltmaları, argoları ve jargonları öğrenmesini ifade etmektedir (Chao, 1994: 732). Örgüte özgü dili öğrenen çalışan diğer örgüt çalışanlarından kolayca bilgi edinebilir ve etkili iletişim kurabilir (Manning, 1970). Etkili iletişim bireylerarası, birey grup arasında ve gruplararası oluşabilecek muhtemel çatışmaları önleyebilecektir. Ayrıca Fisher (1986) işin öğrenilmesiyle örgüte özgü jargonların öğrenilmesi arasında bilişsel bağ olduğunu savunmaktadır. Aynı dili konuşan bireyler işe ilişkin sorunların tespit edilmesi ve gerekli çözüm yollarının bulunması konusunda daha iyi işbirliği sergileyebilirler. Bunun yanında örgüte ait dile hakim ve diğer çalışanlarla kolayca iletişim kurabilen bireyin uyum algısı yükselebilecek ve diğer çalışanlar tarafından sosyal kabulü daha kolay oluşabilecektir.

2.2.5.5. Örgütsel amaçlar ve değerler

Bu boyut örgütün spesifik amaç ve değerlerinin öğrenilmesini ifade etmektedir (Chao, 1994:732). Ancak Fisher'a (1986) göre örgütsel amaç ve değerler örgütteki informal ve yazılı olmayan değerleri de kapsamaktadır. Feldman (1981) örgütsel sosyalleşme sürecinde grup

normlarının ve değerlerinin öğrenilmesinin informal kuralları, normları ve iletişim ağlarını da kapsadığını ifade etmektedir. Örgütsel amaç ve değerlerin öğrenilmesi bireyi iş çevresinin ötesinde örgütün bütününe bağlamaktadır (Chao, 1994: 732). Schein (1968) örgütün kuralları ve prensiplerinin anlaşılmasının örgüte uyumu sağladığını ifade etmektedir.

2.1.5.6. Tarih

Tarih boyutu örgütün gelenekleri, ritüelleri ve mitlerinin öğrenilmesini ifade etmektedir. Örgüte ait geleneklerin, ritüellerin ve mitlerin öğrenilmesi kültürel bilginin yeni çalışanlara aktararak örgütsel sosyalleşmenin sürdürülmesi açısından önemlidir (Ritti ve Funkhouser, 1987). Bunun yanında örgütün tarihi ve örgüt için önemli kişilerin geçmişi hakkındaki bilgilerin öğrenilmesi çalışana belirli durumlar için uygun olan veya olmayan davranışların neler olduğu ve örgüt prensipleri hakkında bilgi vermektedir (Schein, 1968). Böylece birey karşılaşacağı muhtemel belirsizliklerle nasıl başa çıkacağı yönünde kendini hazırlamış olmaktadır.

2.1.6. Örgütsel sosyalleşme taktikleri

Örgütsel sosyalleşme sürecinde çalışanların edinmesi gereken bilgilerin etkin bir biçimde öğretilmesi amacıyla örgütler çeşitli taktikler kullanmaktadırlar. Örgütlerin kullanmakta olduğu bu taktiklere ilişkin tipoloji ilk olarak Van Maanen ve Schein (1979) tarafından ortaya konulmuştur. Van Maanen ve Schein (1979: 233) her biri iki kutuplu altı sosyalleşme taktiği ortaya koymuşlardır. Bunlar Kollektif-Kişisel, Formel-İnformel, Yapılandırılmış-Yapılandırılmamış, Sabit-Değişken, Seri-Ayrı ve Korumacı-Ayırmacı şeklinde sıralanmaktadır. Daha sonra Jones (1986) bu sınıflandırmayı öncelikle Kurumsal-Bireysel şeklinde iki ana başlıkta toplayarak üç boyuta ayırmıştır. Bu sınıflandırmalar aşağıda sırasıyla açıklanmıştır.

2.1.6.1. Van Maanen ve Schein'in örgütsel sosyalleşme taktikleri

Van Maanen ve Schein'in ortaya koyduğu örgütsel sosyalleşme taktikleri Kollektif-Kişisel, Formel-İnformel, Yapılandırılmış-Yapılandırılmamış, Sabit-Değişken, Seri-Ayrı ve Korumacı-Ayırmacı taktiklerdir.

Kolektif-Kişisel taktikler: Kolektif sosyalleşme taktiği çalışanların bir grup halinde belirlenen sınırlar içerisinde beraber tecrübe ettikleri bir sosyalleşme sürecini anlatmaktadır. Askerdeki temel eğitim veya kamp eğitimi, şirketlerdeki yoğun eğitim grupları, iş yerinden ayrı planlanmış grup halindeki ortak yönetici eğitimleri buna örnek olarak verilebilir (Van Maanen ve Schein, 1979: 233). Bu taktik tüm çalışanlarda aynı tutum ve davranışların kazandırılması, örgüt

kültürünün ve amaçlarının empoze edilmesi açısından yarar sağlayabilmektedir. Becker ve arkadaşları (1964) çalışanların kolektif biçimde sosyalleşmesinin fikirlerinde, hislerinde ve tepkilerinde aynı amaç bilinci oluşturacağını ifade etmektedirler. Kolektif taktik örgütlerdeki alt grupların tek bir forma sokulmasında etkili olabilmektedir. Bu taktik genellikle çok sayıda yeni işe başlayan bireyin örgüt tarafından belirlenmiş bir role ilişkin eğitimlerinde kullanılmaktadır (Van Maanen ve Schein, 1979: 233-235).

Kolektif sosyalleşme taktiğinin diğer tarafında kişisel sosyalleşme taktiği bulunmaktadır. Bu taktik çalışana kendine özgü ve izole biçimde eğitim verilmesini kapsamaktadır. Özel staj, bireysel iş başı eğitimi bu kapsamda değerlendirilebilir. Bu taktik çalışanın bireysel olarak değişik içerikteki eğitimlerden geçirilmesi şeklinde uygulanabilir (Van Maanen ve Schein, 1979: 38). Bireylerin yaratıcılıklarının ön planda olduğu işlerde çalışanın bu yeteneğinin elde tutulması amacıyla bu taktik kullanılabilir. Ayrıca örgütlerde spesifik iş yapanlar veya üst kademe yöneticileri için de bu taktik kullanılmaktadır. Kişisel taktikler genel olarak çok karmaşık roller gerektiren işlerde çalışanlar için uygundur. (Van Maanen ve Schein, 1979: 236).

Formel-İnformel taktikler: Formel sosyalleşme taktiği çalışanların diğer çalışanlardan ayrıldığı ve çerçevesi çizilmiş bir eğitime tabi tutulmasını ifade etmektedir. Bu taktikte işe yeni başlayanlar kendileri için belirlenmiş ve çerçevesi çizilmiş programın içeriğine de hakimdirler. Polis okulları ve meslek okulları gibi eğitimler bu kapsamda sayılabilir. Formel taktik bu tanım çerçevesinde değerlendirildiğinde kolektif taktik ile karıştırılabilmektedir. Ancak aralarında fark vardır. Kolektif taktiğin çoğu uygulaması formel olmaktadır yalnız informal olan kolektif taktik uygulamaları da bulunmaktadır (Van Maanen ve Schein, 1979: 237). Formel sosyalleşme süreçleri yeni bir statüye hazırlık yapan ya da örgüt açısından önemli olan doğru tutum, değer ve protokollerin öğrenilmesi gereken örgütlerde yararlıdır. Ancak bunun fazlası o örgütlerde alt kültür oluşmasına ve yapılan işin karakterize etmesine yol açabilmektedir (Van Maanen ve Schein, 1979:237).

İnformel sosyalleşme taktiğinde işe yeni başlayanlar sosyalleşme ajanı ile çalışmaktadır. Sosyalleşme ajanının sahip olduğu ve aktarabildiği ölçüde bilgi sahibi olabilmektedir. Bu taktik fonksiyonel olarak çalışanların yaptığı işteki farklılık sonucu ihtiyacı olan bilgiyi sunmak amacıyla ortaya konulmaktadır. İnformel taktik çalışanın yeni işine ilişkin yetenek, metod ve pratiklerin öğretilmesinde kullanılmaktadır. Formel taktik bir bilginin çalışanlara kazandırılması için uygulanırken, informal taktik bu bilginin çalışanlar tarafından uygulamalara aktarılması için kullanılmaktadır (Maanen ve Schein, 1979:239).

Yapılandırılmış-Yapılandırılmamış taktikler: Bazı örgütlerdeki roller için örgütsel sosyalleşmenin sadece formel ve kolektif olması yetmez. Bu rolün başarılabilmesi için uzun dönemli eğitimlerin ve belli programların izlenmesi gerekir. Genel müdürlük pozisyonu için birçok pozisyonda görev almak, bunların deneyimlerine sahip olmak gerekir (Gordon, 1977). Yapılandırılmış örgütsel sosyalleşme taktiği hedef role ulaşmak için örgütlerin belirlediği adımlardan oluşan sosyalleşme sürecidir. Bu süreçte her bir öğrenme basamağı bir önceki basamağın üzerinde şekillenmektedir. Bu nedenle süreçte birden fazla örgütsel sosyalleşme ajanı görev alıyorsa bunların tümünün amacı aynı olmalıdır. Yapılandırılmış örgütsel sosyalleşme taktiği genellikle hiyerarşik yapıli örgütlerde ve belirlenmiş rollerin kazandırılmasında kullanılır (Van Maanen ve Schein, 1979: 240-243).

Yapılandırılmamış örgütsel sosyalleşme taktikleri ise hedef rolün belli olmadığı veya devamlı değiştiği durumlarda ortaya konmaktadır. Bu nedenle kariyer için gerekli adımları sıralamaya gerek yoktur. Bu taktik uygulandığında çalışan geniş ve değişik bakış açıları ve algılar kazanır. Böylelikle çalışan daha yaratıcı olabilir. Eğer örgütler daha yaratıcı çalışanlar elde etmek istiyorlarsa çalışanlarını yapılandırılmamış örgütsel sosyalleşme süreçlerinde değişik yönlü eğitimlere tabi tutabilirler (Van Maanen ve Schein, 1979: 242-243).

Sabit-Değişken taktikler: Sabit örgütsel sosyalleşme taktikleri belli bir zaman çizelgesine bağlanmış olan sosyalleşme sürecini ifade etmektedir. Bu taktikler çalışana belli bir zaman içerisinde alması gereken bilgilerin sunulduğu taktiklerdir. Örgütler kariyer planında belirli bir standart belirlediklerinde bu standartlar çerçevesinde çalışanlar ihtiyaç duydukları eğitimi bu süreç içerisinde almaktadırlar. Sabit örgütsel sosyalleşme süreçleri genellikle hiyerarşik yapılara daha uygundur ve iç kariyer geçişlerinde uygulanır. Asker, polis ve sivil bürokrasi buna örnek olarak gösterilebilir (Van Maanen ve Schein, 1979: 245-246).

Değişken örgütsel sosyalleşme süreçlerinde ise çalışana kariyer geçişleri hakkında net bir bilgi verilmez. Birey o kariyer için ne zaman hazır olursa o zaman sonuç alabilir. Bu taktikler genel olarak aynı kariyer planı içerisinde olmayan çalışanlar için kullanılır. Çünkü bir çalışan için doğru olan diğeri için doğru olmayabilir. Ayrıca bu taktikler belli grup normlarının ağır bastığı ve bu durumun sorun yarattığı durumlarda kullanılır. Değişken taktiklerde çalışanlar kendilerini diğerklerinden sosyolojik ve psikolojik olarak ayırırlar. Bu taktik yöneticiler tarafından genellikle kendileri için kontrol edilmesi zor çalışanlarına yönelik olarak kullanılmaktadır. Yöneticiler bu tür çalışanlarına bir sonraki terfilerinin olup olmayacağını belli olmadığını ve

ancak belli şartları taşımaları halinde terfi alabileceklerini söyleyerek onları kontrol altına alabilirler (Van Maanen ve Schein, 1979:247).

Seri-Ayrı taktikler: Seri örgütsel sosyalleşme süreci örgütlerin işe yeni başlayanların da eski çalışanlarla aynı şekilde davranmasını istedikleri süreçlerdir. Bu taktiklerde tecrübeli çalışanlar rol model olarak kullanılırlar. Baskın kültürünün bulunduğu örgütlerde bu taktik elverişlidir. Seri taktik fonksiyonel ve hiyerarşik yapılardaki kariyer geçişlerinde kullanılır ancak ortaya çıkaracağı tek tiplik sebebiyle örgütlerde durgunluk riski yaratabilir (Van Mannen, 1979:248).

Ayrı sosyalleşme taktikleri ise rol modelin bulunmadığı ve belli adımların bulunmadığı örgütsel sosyalleşme süreçlerinde kullanılmaktadır. Genellikle yaratıcı çalışanların sosyalleşme sürecinde etkili olmaktadır. Hiyerarşik yapılarda da var olan düzenin devam etmesi istenmiyorsa bu taktik uygun olabilir. Ayrı sosyalleşme taktikleri karmaşıklık riski taşımalarına rağmen çalışanlarda yaratıcılık ve orijinallik oluşturma imkanı sağlar (Van Mannen ve Schein, 1979:249).

Korumacı-Ayrımacı taktikler: Korumacı örgütsel sosyalleşme taktiği işe yeni başlayan bireyin birlikte getirdiği yetkinlik ve karakterlerinin değiştirilmesi istenmeyen durumda ortaya konulan taktiktir. Bu taktikte örgüt çalışanın değişmesini istemez. Onun yetenekleri, değerleri ve davranışlarından yararlanmak ister. Çalışanın örgüt içerisinde kendi karakterini yansıtmasını ister. Bu taktik genel olarak yaratıcı yönde oryantasyon sağlar. Çalışanın bireysel yetkinlik kazanmasını sağlar. Bu taktikle örgüt çalışanın sahip olduğu özel yetkinlikleri avantaja çevirmeye çalışır. (Van Mannen ve Schein, 1979: 250).

Ayrımacı örgütsel sosyalleşme taktiği ise çalışanın sahip olduğu karakterlerin değiştirilmesinin istendiği süreçlerde uygulanmaktadır. İşe yeni başlayan birey yeni iş gereklilikleri çerçevesinde şekillendirmek istenir. Örgütlerin kendi kültürlerini korumasını ve bu kültür yoluyla kontrol sağlanmasını kolaylaştırır. Bu taktik genelde örgüte ilk girişte ve örgüt içerisinde belli kariyer basamakları geçişlerinde uygulanır (Van Mannen ve Schein, 1979: 251).

2.1.6.2. Jones'un Kurumsal-Bireysel sosyalleşme taktikleri

Van Maanen ve Schein'in (1979), yapmış olduğu sınıflamayı Jones (1986) kurumsal ve bireysel olarak iki başlık altında toplamıştır. Kurumsal örgütsel sosyalleşme taktikleri kolektif, formel, yapılandırılmış, seri ve ayrımacı taktikler iken; bireysel taktikler kişisel, informel, yapılandırılmamış, ayrı ve korumacı taktiklerdir. Kurumsal taktikler çalışanın örgütün normlarına, değerlerine ve çalışanların davranışlarına uyumasını sağlayan taktiklerdir

(Malamut, 2002: 37). Bireysel taktikler ise çalışanın belli bir şekilde değil, varsayılan şekilde sosyalleşmesini sağlamaktadır (Saks vd, 2007:416).

Jones (1986), yapmış olduğu araştırmada kurumsal ve bireysel örgütsel sosyalleşme taktiklerinin çalışanlar üzerinde farklı sonuçlar ortaya koyduğunu tespit etmiştir ve bu taktikleri tek bir kurumsallık çizgisinde üç farklı şekilde gruplandırmıştır. Bunları oluş biçimine ilişkin (Context Related), içeriğe ilişkin (Content Related) ve sosyal etkenlere ilişkin (Social Related) şeklinde isimlendirmiştir.

Oluş biçimine ilişkin örgütsel sosyalleşme taktikleri: Kolektife karşılık kişisel ve formel karşılık informal taktikler bu kategoride yer almaktadır (Jones, 1986). Kolektif ve formel örgütsel sosyalleşme taktikleri sınıflamanın en kurumsal ucunda yer almaktadır. Bu taktikler örgütte işe yeni başlayanları eskilerden ayırarak farklı bir sosyalleşme süreci imkanı vermektedir (Van Maanen ve Schein, 1979:246). Ayrıca bu taktikler işe yeni başlayanlara örgütlerin değerleri ve kültürü hakkında ortak mesaj verme imkanı vermektedir. Bununla birlikte kişisel ve informal örgütsel sosyalleşme taktikleri çalışanların bireysel olarak sosyalleşmelerine imkan vermektedir.

İçeriğe ilişkin örgütsel sosyalleşme taktikleri: Sıralıya karşılık rastgele ve sabite karşılık değişken örgütsel sosyalleşme taktikleri bu kategoride yer almaktadır (Jones, 1986). Bu taktikler sosyalleşme sürecinde ne öğrenildiği veya rotasyon ile ne kazandırıldığını içermektedir (Miller, 2006:23). Sıralı ve sabit örgütsel sosyalleşme taktikleri sınıflamanın yine en kurumsal kısmında yer almaktadır ve çalışanın belli bir zaman aralığında belli pozisyonlara veya görevlendirilmeye tabi tutulacağını belirtir. Diğer taraftan rastgele ve değişken örgütsel sosyalleşme taktikleri çalışanlara sosyalleşme sürecinde herhangi bir planın sunulmadığı ve herhangi bir görevlendirmenin yapılmadığı süreçlerdir (Miller, 2006:23).

Sosyal etkenlere ilişkin örgütsel sosyalleşme taktikleri: Seriyeye karşılık ayrı ve korumacıya karşılık ayırmacı örgütsel sosyalleşme taktikleri bu kategoride yer almaktadır (Jones, 1986). Seri ve ayırmacı taktikler sınıflamanın en kurumsal kısmında yer almaktadır. Bu taktikler örgütsel sosyalleşmenin sosyal veya bireylerarası kısmını içermektedir. Seri örgütsel sosyalleşme taktikleri örgütteki tecrübeli çalışanların mentor veya rol model olarak yer aldıkları sosyalleşme sürecini anlatmaktadır (Van Maanen ve Schein, 1979:267). Rol model veya mentor çalışanın değerleri, inançları ve davranışları çalışanların gelişimi üzerinde etkili olmaktadır (Miller, 2006:27). Aynı örgütsel sosyalleşme taktiklerinde ise rol model veya mentora ihtiyaç bulunmamaktadır. Bu nedenle daha aktif ve yaratıcı bir sosyalleşme sağlar (Jones, 1986:265).

Korumacı taktikler işe yeni başlayan bireyin bireysel karakterini ve kimliğini olduğu gibi kabul eder (Ashforth ve Saks, 1996:150). Ayırmacı taktik ise işe yeni başlayan bireyin bireysel karakterini çözümlenmeye ve yeni işe ilişkin rollere uyum sağlamayı amaçlar (Van Maanen ve Schein, 1979:275). Seri ve ayırmacı taktikler bir arada işe yeni başlayan bireye belli amaç ve değerleri kazandırmak için kullanılırken, ayrı ve korumacı taktikler bir arada işe yeni başlayan bireyin kendi yetkinliklerini muhafaza etmesini ve bunlar ile örgüte değer katmasını sağlamaktadır.

2.1.7. Proaktif Örgütsel Sosyalleşme Davranışı

İşe yeni başlayan çalışanlar da karşılaştıkları belirsizliği azaltmak ve işlerine uyumu kolaylaştırmak amacıyla bazı davranışlar sergilemektedirler. Proaktif davranış öngörülü ve gelecek odaklı, bireysel inisiyatife dayanan ve olabilecekleri kontrol altına alma davranışı olarak ifade edilmektedir. Bu davranışlarla durumu, kendini veya her ikisini değiştirmek amaçlanır (Parker ve Collins, 2010). Proaktif örgütsel sosyalleşme taktikleri olarak da anılan bu davranışların tespiti ve bunların çıktılarına yönelik alan yazında birçok araştırma yapılmıştır. Griffin ve arkadaşları (2010) bu araştırmalar üzerinde yaptıkları meta analiz sonucunda proaktif örgütsel sosyalleşme davranışlarını: 1-Geri bildirim ve bilgi talebi, 2- İnfornel ilişki kurma, 3- İnfornel mentor ilişkisi, 4- Görev değişikliği talebi, 5- Pozitif bakış açısı geliştirme (positive framing), 6- İşle ilgili aktivitelere katılım, 7- Öz davranış yönetimi (behavioral self management) ve 7- Gözlem/model kurma şeklinde sıralamışlardır.

Cooper Thomas ve arkadaşları (2011) yaptıkları araştırmada işe yeni başlayan bireyin proaktif davranışlarını tespit etmeye çalışmış ve bu proaktif örgütsel sosyalleşme taktiklerini üç kategoride sınıflandırmışlardır: 1- Rol veya çevreyi değiştirme, 2- Kendini değiştirme ve 3- Karşılıklı gelişim. Bu kategoriler tablo 2.1’de sunulmuş ve tablodaki davranışlara ilişkin alan yazında gerçekleştirilmiş araştırmalar aşağıda açıklanmıştır.

Genel olarak proaktif davranış yüksek düzey yenilikçilik (Scott ve Bruce, 1994), liderin etkinliği (Bateman ve Crant, 2001), görev performansı (Fuller ve Marler, 2009) ve kariyer başarısı (Seibert vd., 2001) ile ilişkilidir. Proaktif kişilik ise öğrenme motivasyonu (Major vd., 2006), yaratıcılık (Kim vd., 2009), görev ustalığı, grup entegrasyonu, örgütsel bağlılık ve örgütte kalma niyeti (Kammeyer-Mueller ve Wanberg, 2003) ile ilişkilidir.

İşe yeni başlayan çalışanın rol veya çevreyi değiştirmeye yönelik davranışlarından deneme davranışına ilişkin Ostroff ve Kozlowski (1992) yapmış oldukları çalışmada görev, rol, grup ve

örgütsel öğrenme ile pozitif ilişkili olduğunu, ayrıca psikolojik ve fiziksel stresle de ilişkili olduğunu tespit etmişlerdir.

Tablo 2.1. *Proaktif örgütsel sosyalleşme davranışları*

Rol veya çevreyi değiştirme	Kendini değiştirme	Karşılıklı gelişim
İş prosedürlerini değiştirme/ azaltma	Doğrudan sorgulama/ bilgi talep etme	Yöneticiyle ilişki geliştirme
İşi tekrar tanımlama	Geri bildirim talep etme	Kaynak değişimi
Deneme	Dolaylı sorgulama	Görev değişikliği talebi
Sorumlulukları devretme	Üçüncü tarafları sorgulama	Network kurma
İkna edici davranma	Gözlem	Genel sosyalleşme
Güven kazanma	Pozitif bakış açısı geliştirme	
	Dinleme	
	Rol model bulma	

Kaynak: Cooper Thomas ve Burke, 2012:57

İşe yeni başlayan çalışanın kendini değiştirmesine yönelik davranışlarından bilgi talep etme davranışı en çok çalışılan ve en fazla yararlı olduğu düşünülen davranıştır (Morrison, 1995). Doğrudan yöneticilerden sorgulama, örgütsel politika ve dilin öğrenilmesiyle; doğrudan tecrübeli çalışanlardan sorgulama, performans üzerine öğrenme, tarih, amaç-değerler ve örgütsel politika ile ilişkilidir (Van Der Velde vd., 2005). Ayrıca doğrudan sorgulama yoluyla bilgi talebi rol açıklığı ile ilişkilidir. Bunun yanında doğrudan sorgulama ile iş tatmini, örgütsel bağlılık ve işte kalma niyeti arasında pozitif ilişki tespit edilmiştir (Bauer vd., 2007).

Geri bildirim talep etme davranışı, rol açıklığı, sosyal uyum (Saks vd., 2011), görev ustalığı, rol uyumu, iş performansı, kişi örgüt uyumu, iş tatmini, örgütsel bağlılık ve işte kalma niyeti ile pozitif ilişkilidir (Gruman vd., 2006; Saks ve Ashforth, 1997a). Gözlem davranışı görev, rol, grup ve örgütsel öğrenme (Ostroff ve Kozlowski, 1992), örgütsel tarih, dil, amaç ve değerler, performans ve politikanın öğrenilmesiyle ilişkilidir (Van Der Velde vd., 2005). Bunun yanında gözlem davranışı sosyal uyum (Morrison, 1993), iş tatmini ve örgütsel bağlılık (Saks ve Ashforth, 1997a) ile pozitif yönlü ilişkilidir. Pozitif bakış açısı geliştirme ise rol öğrenme (Owens, 2010), iş performansı, sosyal uyum ve iş tatmini (Ashford ve Black, 1996) ile pozitif ilişkilidir.

İşe yeni başlayan bireyin karşılıklı gelişim davranışlarından yöneticiyle ilişki geliştirme davranışı ile görev ustalığı, rol açıklığı (Gruman vd., 2006), iş performansı, yaratıcı performans (Ashford ve Black, 1996), örgütsel vatandaşlık davranışı (Kammeyer-Mueller vd., 2011), sosyal uyum, iş tatmini, örgütsel bağlılık, birey iş uyumu ve birey örgüt uyumu (Saks vd., 2011) pozitif ilişkilidir. Görev değişikliği talebi görev ustalığı, rol açıklığı, sosyal uyum ve örgütsel bağlılık ile pozitif ilişkilidir (Saks vd., 2011). Network kurma davranışı sosyal uyum, iş tatmini, örgütsel bağlılık, kişi iş uyumu ve kişi örgüt uyumu ile pozitif ilişkilidir (Ashford ve Black, 1996). Genel sosyalleşme ise rol açıklığı, görev ustalığı, sosyal uyum, iş tatmini, örgütsel bağlılık, kişi iş uyumu ve kişi örgüt uyumu ile pozitif ilişkilidir (Gruman vd., 2006; Ashford ve Black, 1996; Wanberg ve Kammeyer-Mueller, 2000).

2.1.8. Örgütsel sosyalleşmeyi etkileyen faktörler

İşe yeni başlayan bireyler örgütsel sosyalleşme sürecinde sadece işlerine ilişkin belirsizlikleri ortadan kaldırmaya veya örgütün değerlerine uyum sağlamaya çalışmamaktadırlar. Aynı zamanda bu süreçte gerçekleştirmeye çalıştıkları öğrenmeyi olumsuz etkileyebilecek unsurlarla da mücadele etmek zorunda kalmaktadırlar. Çünkü işe yeni başlayan bireyin karşılaştığı her yeni durum çözmesi gerek bir belirsizlik olarak karşısına çıkmaktadır. Pfeffer (1983) örgüt içerisindeki herhangi bir birimdeki demografik çeşitliliğin o birimde birçok karışıklığa sebep olacağını belirtmektedir.

Hurst ve arkadaşları (2012: 117) işe yeni başlayanların örgütsel sosyalleşme sürecini etkileyecek faktörleri bireysel faktörler ve durumsal faktörler olarak iki başlık altında toplamışlardır. Bireysel faktörler kişilik, demografik unsurlar, çeşitlilik deneyimi ve sosyal kimlik olarak sıralanırken durumsal faktörler grup bağımsızlığı, kültür ve iklim, grup kültürü ve grup demografisi olarak belirtilmiştir.

2.1.8.1. Örgütsel sosyalleşmeyi etkileyen bireysel faktörler

Örgütsel sosyalleşmeyi etkileyen bireysel faktörler kişilik, demografik unsurlar, çeşitlilik deneyimi ve sosyal kimlik olarak sıralanabilir.

Kişilik: Kişilik yapısı örgütsel sosyalleşmeyi etkileyebilecek bir unsurdur ancak alan yazında bu konuya ilişkin çok çalışma mevcut değildir. Wanberg ve Kammeyer-Mueller (2000) dışa dönüklük ve açıklığın işe yeni başlayan bireylerin sosyalleşmelerinde önemli olduğunu ifade etmektedirler. Dışadönüklük ile bireylerarası ilişki ve geri bildirim talebi arasında pozitif ilişki bulunmaktadır. Açıklık ile de pozitif düşünme ve geri bildirim talebi arasında pozitif ilişki

mevcuttur. Dışa dönük ve açık çalışanlar daha öz güvenli olacaklarından örgütsel sosyalleşme sürecini daha etkin ve çabuk sonuçlandırabilmektedirler.

Demografik unsurlar: Demografik değişkenler performans (Waldman ve Avolio, 1986), terfi kararları (McIntire vd., 1980) ve devir oranı (Mobley vd., 1978) ile ilişkili olduğundan örgüt bilim çalışmalarında üstünde durulan değişkenler olarak karşımıza çıkmaktadır. Genel olarak yaş, cinsiyet, eğitim durumu, ırk ve kıdem bu araştırmalarda sıkça kullanılan değişkenlerdir. Ancak örgütsel sosyalleşme sürecinde bu değişkenlerin etkili olup olmadığına dair yapılan araştırma sayısı fazla olmadığı gibi sonuçları da net değildir.

Yaş değişkenine ilişkin Çapar (2007) ve Kılıçoğlu ve Yılmaz'ın (2013) yaptığı araştırmalarda yaşı büyük olan çalışanların sosyalleşme algılarının daha yüksek olduğu tespit edilmiştir. Ancak araştırmalar incelendiğinde çalışmakta olan öğretmenler üzerinde araştırmanın gerçekleştirildiği anlaşılmaktadır. Bu nedenle bu çalışmalarda yaşı değişkeninin öğretmenlerin kıdemi ve örgütte kalış süreleriyle birlikte değerlendirilmesi gerekmektedir.

Cinsiyet değişkenine göre yapılan araştırmalar incelendiğinde kimi araştırmalarda cinsiyete göre örgütsel sosyalleşmenin farklılaşmadığı (Çapar, 2007; Kartal, 2003; Özçelik, 2008) ifade edilirken, kimi çalışmalarda ise erkeklerin kadınlara göre daha kolay sosyalleştikleri ortaya konulmaktadır (Argon, 2011; Elçi, 2008; Mutlu, 2008).

Kıdeme ilişkin yapılan araştırmalarda ise kimi araştırmalar kıdemi yüksek olan çalışanların örgütsel sosyalleşme algılarının yüksek olduğu yönünde sonuçlanmışsa da (Kartal, 2009; Argon, 2011; Çapar, 2007; Özkan, 2005), bazı araştırmalar kıdemi düşük olanların örgütsel sosyalleşme algılarının yüksek olduğu yönünde sonuçlanmıştır (Zoba, 2000; Elçi, 2008; Özçelik, 2008). Bu sonuçlar göz önüne alındığında demografik özelliklerin örgütsel sosyalleşme sürecinde işe yeni başlayan bireyin dahil olduğu grupta ne kadar farklılık yarattığı ve bu farklılığın oluşturduğu belirsizliğin büyüklüğünün göz önüne alınması gerektiği anlamına gelebilir. Kirchmeyer (1995:79) yapmış olduğu bir araştırmada yaş, eğitim ve yaşam biçimi olarak diğerlerinden farklı olan işe yeni başlamış çalışanların 3 ve 6 aylık dönem sonunda oluşan örgütsel sosyalleşme düzeylerinin diğerlerine göre daha düşük olduğunu tespit etmiştir.

Bunun yanında işe yeni başlayanların daha önceki iş tecrübeleri de sosyalleşme sürecinde etkili olabilir. İş tecrübesi olan birey o iş yerindeki sosyalleşme sürecinde yaşadıklarıyla beklentilerini şekillendirebilir. İşe yeni başlayan bireylerin tecrübelerinden edindiği bilgi

kendisine proaktif davranış sergileme yönünde güven verebilir (Ashforth, 2012:171). Bu nedenle proaktif sosyalleşme davranışı tecrübesi olan çalışan bu süreçte daha aktif olabilir.

Diğer taraftan alan yazında demografik özelliklerden eğitim düzeyi ve kıdem ile iş tatmini, örgütsel bağlılık ve devir oranı gibi bazı örgütsel sosyalleşme sonuçlarının ilişkili olduğuna dair çalışmalar da mevcuttur (Berg, 1991; Chen ve Francesco, 2000; Lo ve Lam, 2008). Bu çalışmalardan birinde Lo ve Lam (2008) eğitim düzeyi ile iş tatmini; kıdem ile örgütsel bağlılık; hiyerarşik düzey ile iş tatmini, örgütsel bağlılık ve işten ayrılma niyeti arasında ilişki tespit etmiştir. Araştırma sonuçlarına göre eğitim düzeyi yüksek olanların iş tatmini eğitim düzeyi düşük olanlardan daha yüksektir. Ayrıca kıdem arttıkça örgütsel bağlılık düzeyi artmaktadır. Bu nedenle örgütsel sosyalleşme sürecinde bunun da göz önünde bulundurulmasında fayda bulunabilir.

Çeşitlilik deneyimi: İşe yeni başlayan bireyin, diğer grupların kendisine karşı olan davranışlarına ilişkin eski deneyimleri, beklentilerini şekillendirebilmektedir. Önceki çalıştığı grupta azınlık içerisinde yer alan ve bu deneyimi yaşamış olan çalışan yeni grubunda karşılaşabileceği bu tip durumlara hazırlıklı olabilir. Daha önceden ayrımcılık yaşamış bir çalışan yeni grubunda kendi kimliğini nasıl muhafaza edebileceği konusunda fikir sahibi olabilir. Böylece ortaya çıkabilecek çatışmalardan kaçınabilir. Eğer işe yeni başlayan birey bu tecrübelerinden faydalanarak gruba dahil olma aşamasında bunu kullanabilirse örgütsel sosyalleşme sürecinde faydalı olabilir. Ancak burada grup üyelerinin işe yeni başlayan bireye karşı olan davranışları önem kazanmaktadır. Eğer çalışanların davranışları net değilse ve belirsizlik yaratıyorsa, işe yeni başlayanın bu tecrübeleri örgütsel sosyalleşme sürecinde zararlı duruma gelebilir (Hurst vd., 2012: 125).

Sosyal kimlik: Sosyal kimlik, yaş ve cinsiyet gibi belirgin farklılıklar olmaktan çok psikolojiktir. Yeni dahil olduğu grubun sosyal kimliğinden çok farklı bir kimliğe sahip olan işe yeni başlayan bireyler bu yeni gruba uyum sağlamakta zorlanabilirler. Özellikle yeni grubun sosyal statüsüne göre daha düşük statülü bir çalışan olması durumunda kendi kimliğini koruma altına alabilir. Böylece grupla bütünleşmek yerine kendisine yakın başka gruplarla iletişime geçebilir. Sosyal kimliğin çok yönlü ve dinamik yapısı işe yeni başlayanların kimliğinin örgütsel sosyalleşme sürecini nasıl etkileyeceğini tam olarak ortaya çıkarmayı zorlaştırmaktadır. Bu etkileşimde işe yeni başlayanın dahil olduğu grubun kimliği ve bu grup üyelerinin kendisine nasıl davrandığı önem kazanmaktadır (Hurst vd., 2012:125-126).

2.1.8.2. Örgütsel sosyalleşmeyi etkileyen durumsal faktörler

Örgütsel sosyalleşmeyi etkileyen durumsal faktörler grup bağımsızlığı, kültür ve iklim, grup kültürü ve grup demografisi olarak sıralanabilir.

Grup bağımsızlığı: Grupların bağımlı veya bağımsız görev yapmaları gruba dahil olacak işe yeni başlayanın örgütsel sosyalleşme sürecini etkileyebilir. Bağımsız gruplarda grup üyelerinin çeşitliliği yarar sağlamaktadır (Van Der Vegt ve Janssen, 2003). Bağımsız görev ve amaçlar grup üyeleri arasında sıkı bir iletişim ve diğer grup üyeleriyle birlikte çalışma motivasyonu gerektirir. Birlikte çalışma motivasyonu işe yeni başlayan bireyin diğer çalışanlarla ilişki içerisinde olmasını sağlayabilir. İşin başarılması için işe yeni başlayanın bu sürece mutlaka dahil edilmesi, bu ilişkiyi güçlendirebilir. Paylaşılan grup amacı ortak kimlik oluşumuna yardımcı olabilir. Hatta bu iş ilişkisine dayalı iletişim daha etkin bir ilişkinin önünü açabilir (Hurst vd., 2012: 126). Böylelikle işe yeni başlayan bireyin örgütsel sosyalleşme süreci daha etkin gerçekleşebilir.

Kültür ve iklim: Bir örgütün kültürü ve onun oluşturduğu iklim sonucu ortaya çıkabilecek çalışanların çeşitliliğine yatkınlığı, işe yeni başlayan bireyin örgütsel sosyalleşme sürecinde etkili olabilmektedir. Çeşitliliğe yatkın iklim, çalışanların örgütün her çalışana eşit imkanlar sunması konusunda hissettikleri kolektif algının derecesi olarak ifade edilebilir (McKay vd., 2009). Çeşitliliğe yatkın iklim örgütün ayrımcılığa ilişkin işe alım prosedürleri ve politikaları ile anlaşılabilir. Bu iklim örgütsel sosyalleşme sürecine iki şekilde etki edebilir. Birincisi işe yeni başlayan birey bu iklim sayesinde kendisine diğer grup üyelerinin ayrımcılık yapıp yapmayacağını anlayabilir ve buna göre hazırlıklı olur. İkincisi de diğer grup üyelerinin kendisine nasıl davranacağını önceden sezebilir. Ayrımcılık konusunda pozitif iklime sahip örgütlerde saygı, dahil etme ve eşitlik normları hakimdir. Bu nedenle çalışanlar işe yeni başlayan bireylerin farklılıklarına saygı duyar ve kendisinin sosyalleşme sürecinde yardımcı olurlar (Hurst vd., 2012:126).

Grup kültürü: Örgüt kültüründe olduğu gibi gruplarda da kendine özgü normlar, ritüeller ve gelenekler olabilir. Grubun normları, ritüelleri ve gelenekleri, kendinden farklı olan çalışanın uyumu üzerinde etkisi olabilir. Grubun özellikleri işe yeni başlayana sağladığı imkanlar doğrultusunda onun sosyalleşmesi için yararlı veya zararlı olabilir. Güçlü kimliğe sahip gruplar kendi kimliğini işe yeni başlayan bireye zorla kabul ettirmeye çalışacağından, bireyin bu özelliklere yatkınlığı sosyalleşme süreci üzerinde yararlı veya zararlı olabilir. Farklılıklar üzerinde pozitif normatif beklentilere sahip gruplar işe yeni başlayan bireyin uyumu konusunda

yardımcı olabilir. Grup üyeleri kolayca bilgi paylaşabilir, sık sık çalışana yardımcı olabilir ve bireysel olarak konulardan haberdar olmasını sağlayabilir. Diğer taraftan farklılıklar üzerinde ön yargılı olan veya düşmanca tavır sergileyen gruplar yeni gelenin gruba üye olarak alınması konusunda kuşku duyabilirler. Bu nedenle bilgi paylaşımı ve yardım konularında tereddüt yaşayarak işe yeni başlayan bireyin sosyalleşme sürecini olumsuz etkileyebilirler. Bir diğer faktör ise grup kültürüdür. Kolektivist gruplar sorunların oluşmasından kaçınırlar ve oluşan sorunları da çözmeye çalışırlar. Bireysel gruplar ise sorunların açığa çıkmasına çalışırlar ve bunların çözümünde bireysel sorumluluk alırlar (Hurst vd., 2012:127-128).

Grup demografisi: Grup üyelerinden birinin veya bir kaçının diğerlerinden farklı olması durumunda örgütsel sosyalleşme sürecini olumsuz etkileyen faktörler ortaya çıkabilir. Ayrım, çeşitlilik ve eşitsizliğin yüksek olması durumunda uyum zorlaşabilir. İşe yeni başlayan birey demografik olarak kendinden çok farklı bir gruba dahil edildiğinde kendine yakın bir kimlik beklentisi içerisine girerek ayrı bir alt grup oluşturmaya çabalayabilir. Bu durumda grup içerisinde bilgi akışı ve yardım azalacağından çatışma ortaya çıkabilir. Diğer taraftan çeşitliliğin kendi başına norm olduğu gruplar olabilir. Birey demografik açıdan grup üyelerinden farklı olabilir ancak diğer grup üyeleri de birbirinden farklıdır. Bu gruplarda beraber çalışarak üretme iklimi yaratıldığından işe yeni başlayanın sosyalleşme sürecinde yukarıda bahsedilen olumsuzluklar yaşanmayabilecektir (Hurst vd., 2012:128). Bu durum göz önüne alınarak örgütsel sosyalleşme süreci planlanmalıdır.

2.1.9. Örgütsel sosyalleşmenin sonuçları

Alan yazın incelendiğinde örgütsel sosyalleşmenin birçok bireysel ve örgütsel olumlu sonuçları bulunduğu görülmektedir. Saks ve Gruman (2012: 31) görev ustalığı, rol açıklığı, sosyal kabul, öz yeterlilik, uyum algısı ve performans kaygısını örgütsel sosyalleşmenin bireysel sonuçları arasında; iş tatmini, örgütsel bağlılık, işten ayrılma niyeti, iş performansı, rol uyumu ve stresi de örgütsel sonuçları arasında saymaktadırlar. Bunun yanında örgütsel sosyalleşmenin motivasyon (Wanous, 1980), kişi örgüt uyumu (Cooper Thomas vd., 2004; Saks vd., 2007), örgütsel özdeşleşme ve örgütsel vatandaşlık davranışı (Ge vd., 2010; Salavati vd., 2011) ile pozitif ilişkili olduğuna yönelik araştırma sonuçları da mevcuttur. Ayrıca alan yazın incelendiğinde örgütsel sosyalleşmenin bireysel sonuçlarının aynı zamanda örgütsel sosyalleşme uygulamaları ile örgütsel sosyalleşmenin örgütsel sonuçları arasında önemli aracı rolleri olduğu anlaşılmaktadır.

Diğer taraftan birçok bireysel ve örgütsel olumlu sonuçları bulunan örgütsel sosyalleşmenin, uygulama sürecinde başarısız olunması durumunda, iş doyumsuzluğu, rol belirsizliği, rol çatışması, düşük iş motivasyonu, düşük örgütsel bağlılık, düşük performans, örgütsel değerlerin reddedilmesi, işten ayrılma ve devamsızlık gibi olumsuz sonuçları da bulunmaktadır (Hellriegel, 1986: 354).

2.1.9.1. Örgütsel sosyalleşmenin bireysel sonuçları

Örgütsel sosyalleşmenin bireysel sonuçları görev ustalığı, rol açıklığı, öz yeterlilik, uyum algısı ve performans kaygısı olarak sıralanabilir.

Görev ustalığı: Görev ustalığı yeni işe ait görevlerin öğrenilmesi ve öz güven kazanılarak pozitif performans düzeyine ulaşmak olarak tanımlanabilir (Feldman, 1981: 310). Görev ustalığı erken kariyer başarısı, başarılı olma imkanı ve başarılı olma isteği oluşturmaktadır (Schein, 1978). Bu nedenle çalışanlar yeni bir işe başladıklarında, kendilerinin örgüte uyumu ve örgüt üyeliklerinin devamı için önemli olan göreve ilişkin bilgilere odaklanmaktadır (Morrison, 1995). Kurumsal sosyalleşme taktikleri ile görev ustalığı arasında pozitif ilişki bulunmaktadır (Saks ve Ashforth, 1997b). Örgütsel sosyalleşme sürecinde işe yeni başlayan bireyin yapacağı işi en kısa sürede öğrenebilmesi amacıyla örgütler tarafından ortaya konacak uygulamalar bu süreci en etkili biçimde tamamlamaya imkan sağlayabilecektir. Böylelikle çalışan istenilen performans düzeyine daha çabuk erişebilecek, iş tatmini artacak ve örgüt adına daha verimli hale gelebilecektir. Performans uyum ile pozitif ilişkilidir (Bauer vd., 2007). Diğer taraftan alan yazın incelendiğinde görev ustalığı ile genel tatmin (Lawler ve Porter (1967), yaratıcı ve spontane işbirliği (Feldman, 1976) ve devir oranı (Lawler, 1973) arasında ilişki tespit edilmiştir.

Rol açıklığı: Rol açıklığı işe yeni başlayan bireyden beklenen rolleri karşıladığı ve çalışanın yeni işinin sorumluluğunu taşıyabileceği anlamına gelmektedir (Rizzo vd., 1970). Genel olarak işe yeni başlayanlar rolleri, görevleri ve örgütün beklentileriyle ilgili bilgilerden kendilerini mahrum hissetmektedirler (Morrison, 1993). Bu bilgiler eksik olduğunda ve tam olarak rol açıklığı sağlanamadığında yeterli performansı göstermeleri de mümkün olamamaktadır. Kurumsal sosyalleşme taktikleri işe yeni başlayan bireye ilişkileri öğrenmesi, gerekli yetkinlikleri kazanması yönünde yardımcı olarak rol açıklığını sağlamakta ve böylelikle çalışanın görevini daha başarılı yaptığı yönünde algısını güçlendirmektedir (Saks ve Gruman, 2011a). Kurumsal sosyalleşme taktikleri ile rol açıklığı arasında ve rol açıklığı ile de iş performansı arasında pozitif ilişki bulunmaktadır (Lapointe vd., 2014: 613). Bununla birlikte

kurumsal sosyalleşme taktikleri ile rol belirsizliği arasında negatif bir ilişki tespit edilmiştir (Saks vd., 2007). Aynı zamanda rol açıklığı işe yeni başlayanın ustalık algısı ile çevre üzerindeki kontrol algısını güçlendirerek örgütsel sosyalleşme sürecinde çok önemli rol oynamaktadır (Katz ve Khan, 1978).

Öz yeterlilik: Öz yeterlilik çalışanların yeni durumda başarılı performans gösterme kabiliyetlerine ilişkin beklentilerini etkilemektedir. Öz yeterlilik beklentisi bireylerin başarı algılarıyla doğrudan ilişkilidir. Bu nedenle işe yeni başlayanların, eski tecrübelerine dayanarak ihtiyaç duydukları bilgi talepleri ve geleceğe yönelik belirsizliği azaltmaya yönelik stratejileri, kendilerinin bu süreçte hangi bilgiyi talep edecekleri ve yeni duruma nasıl cevap vereceklerini etkileyebilmektedir (Jones, 1986: 267). Bandura (1986) bir bireyin bir işi yapabilme kabiliyeti bulunduğuna dair güveni olmasının, performans gibi örgütsel sosyalleşme çıktılarıyla da pozitif ilişkili olduğunu savunmaktadır. Yapılan araştırmalar öz yeterlilik ile iş tatmini, örgütsel bağlılık ve performans arasında pozitif ilişki bulunduğunu (Bauer vd., 2007; Gruman vd., 2006; Kammeyer Mueller ve Wanberg, 2003); kaygı, ayrılma niyeti ve devir oranı ile negatif ilişkili olduğunu (Bauer ve Green, 1994; Laker ve Steffy, 1995; Saks, 1995a) göstermektedir. Örgütsel sosyalleşme sürecinin işe yeni başlayan bireyin öz yeterlilik algısını güçlendirecek şekilde planlanması bu sürecin başarısını etkileyecektir. Ayrıca Saks (1995a) öz yeterliliğin formel eğitim ile işe yeni başlayan bireyin kaygısı arasındaki ilişkide ve formel eğitim miktarı ile iş uyumu arasındaki ilişkide aracı rolünün olduğunu tespit etmiştir.

Uyum algısı: Uyum algısı bireylerin çevreleriyle ne kadar uyumlu olduklarına dair inançları olarak ifade edilebilir (Chen ve Yao, 2015:618). Çalışanın örgütteki ilk dönemi kendisinde dengesiz uyum algısı yaratmaktadır (Cooper Thomas vd., 2004). Örgütsel sosyalleşme ise birey örgüt uyumunu sağlamaya çalışmaktadır (Chen ve Yao, 2015:618). Saks, Uggerslev ve Fassina (2007) kurumsal sosyalleşme taktiklerinin uyum algısıyla pozitif ilişkili olduğunu tespit etmişlerdir. Chen ve Yao (2015) ise uyum algısının örgütsel sosyalleşme taktikleriyle çıktıları arasında aracı rolü olduğunu tespit etmişlerdir. Bununla birlikte uyum algısı ile örgütsel sosyalleşmenin çıktıları olan iş tatmini, iş performansı, örgütsel vatandaşlık davranışı ve örgütsel bağlılık arasında pozitif ilişki bulunmaktadır (Kristof-Brown vd., 2005; Saks ve Gruman, 2011b; Wei, 2013). Bu nedenle uyum algısı örgütsel sosyalleşme sürecinde büyük önem taşımaktadır. Örgütler bu süreçte çeşitli uygulamalarla işe yeni başlayanların örgütle uyumunu sağlayarak bu yöndeki algısını olumlu yönde etkilemelidir. Böylelikle başarılı bir örgütsel sosyalleşme süreci gerçekleştirilebilecektir.

Performans kaygısı: Performans kaygısı işe yeni başlayanların işi başarmak için gösterdiği çabayı etkilemektedir (Schein, 1971). Bunun yanında diğer çalışanlar, iş arkadaşları ve yöneticilerle yaşanan düşük düzeyli ilişkinin depresyon ve kaygı gibi psikolojik; baş ağrısı ve koroner riskler gibi bedensel sonuçlara yol açtığı da tespit edilmiştir (French ve Caplan, 1972). Bu nedenle işe yeni başlayanlar kaygı düzeylerini azaltmaya çalışarak örgütün bir üyesi olarak işlerini ve fonksiyonlarını etkili bir şekilde ortaya koymaya çalışırlar (Gruman ve Saks, 2012: 28). Jones'a (1986) göre kurumsal örgütsel sosyalleşme taktiklerinin sağladığı bilgi, belirsizliği ve kaygıyı azaltmaktadır. Böylelikle örgütsel sosyalleşme programları işe yeni başlayanların belirsizlik algısını ve kaygı düzeylerini düşürerek uyumlarını sağlamaktadır (Saks ve Ashforth, 1997a). Saks (1996) örgütsel sosyalleşme sürecinde verilen eğitimin miktarı ve bundan alınan fayda miktarının düşük kaygı düzeyi ile ilişkili olduğunu; kaygı düzeyinin de bu eğitim ile örgütsel sosyalleşme çıktıları arasındaki ilişkide aracı rolü bulunduğunu tespit etmiştir.

2.1.9.2. Örgütsel sosyalleşmenin örgütsel sonuçları

Bu başlıkta örgütsel sosyalleşmenin örgütsel sonuçlarından iş tatmini, motivasyon, örgütsel bağlılık, örgütsel özdeşleşme, örgüt kişi uyumu, işten ayrılma niyeti, iş performansı ve stres anlatılacaktır. Örgütsel sosyalleşme örgütsel vatandaşlık davranışı ilişkisi bu araştırmadaki önemi sebebiyle ayrı bir başlık altında daha sonra açıklanacaktır.

İş tatmini: Vroom (1967:99) iş tatminini çalışanların işlerindeki rolüne karşı duygusal olarak verdiği tepkiler olarak tanımlayarak olumlu tepkileri iş tatmini, olumsuz tepkileri ise iş tatminsizliği olarak ifade etmektedir. İş tatmini örgütlerin etkinlik ve verimliliği açısından büyük önem taşımaktadır. İş tatmini yüksek çalışanlara sahip örgütlerin iş tatmini düşük örgütlerden daha etkili olduğu ifade edilmektedir (Ostroff, 1992). Harter ve arkadaşları (2003) iş tatmini ile örgütsel performansın unsurlarından üretkenlik, kar, iş kazaları ve müşteri tatmini arasında pozitif ilişki tespit etmiştir. Evan ve Jack (2003) ise iş tatmini ile pazar performansı arasında pozitif ilişki tespit etmiştir.

Çalışanlarda iş tatmini sağlanmasında örgütsel sosyalleşmenin etkisi bulunmaktadır. Alan yazın incelendiğinde etkili örgütsel sosyalleşme uygulamalarının iş tatmini sağladığını ortaya koyan çalışmalar bulunduğu görülmektedir (King vd., 2005; Saks vd., 2007). Bunun yanında Ashforth ve arkadaşları (2007) kurumsal örgütsel sosyalleşme taktikleri ile iş tatmini arasında pozitif ilişki tespit etmişlerdir. Wesson ve Gogus (2005) ise örgütsel sosyalleşme uygulamalarından oryantasyon ile iş tatmini arasında pozitif ilişki tespit etmişlerdir. Louis ve arkadaşları (1983) yaptıkları bir araştırmada iş dışı eğitimin iş tatmini ile pozitif ilişkili olduğunu tespit etmiştir.

Ayrıca Colarelli ve arkadaşları (1987) örgütsel sosyalleşme uygulamalarından iş karakterlerinden birisi olan özerklik ile iş tatmini arasında pozitif ilişki tespit etmişlerdir. Feldman ve Weitz (1990) de özerklik ile iş tatmini arasında pozitif ilişki tespit etmişlerdir. Ashforth ve arkadaşları (1998) da iş karakterleri ile iş tatmini arasında pozitif ilişki tespit etmişlerdir. Ostroff ve Kozlowski (1992) sosyalleşme ajanı olarak yöneticilerden alınan bilgi miktarı ile iş tatmini arasında pozitif ilişki tespit etmişlerdir. Fisher (1985) sosyal kabul ile iş tatmini arasında pozitif ilişki olduğunu bildirmektedir. Bauer ve arkadaşları (2007) yapmış oldukları meta analiz sonucunda sosyal kabul, rol açıklığı ve öz yeterlilik ile iş tatmini arasında ilişki tespit etmişlerdir. Bununla birlikte proaktif örgütsel sosyalleşme davranışlarından bilgi talebi ile iş tatmini arasında da ilişki tespit edilmiştir (Bauer vd., 2007).

Motivasyon: Örgütsel sosyalleşmenin amaçlarından birisi de iş motivasyonunun oluşturulmasıdır (Wanous, 1980:198). Motivasyon bireylerin belirli bir amaca ulaşmak için kendi arzu ve istekleri doğrultusunda davranışlarıdır (Koçel, 2001: 507). Robbins (2001:161) ise motivasyonu bireyi belirli bir amaç için harekete geçiren, bireyi çalışmaya sevk eden ve bireylerde çalışma isteğini artıran güç olarak tanımlamaktadır. Motivasyonu harekete geçiren ihtiyaçların temin edilememesi ise tatminsizliğe yol açmaktadır. Motivasyon bireyin verimi ve başarısı ile doğrudan ilişkilidir (Aytürk, 2010:109). Parker'a (2014) göre iş çeşitliliği, iş kimliği, işin önemi, iş bağımsızlığı ve sosyal destek örgütteki en önemli motivasyon kaynaklarıdır. Örgütsel sosyalleşme süreci işe yeni başlayanların bu ihtiyaçlarını karşılayarak motivasyonunun yükselmesine yardımcı olabilmektedir. Feldman ve Weitz (1990) örgütsel sosyalleşme uygulamalarından biri olan iş karakterlerinden özerklik ile motivasyon arasında pozitif ilişki tespit etmişlerdir.

Diğer taraftan çalışan motivasyonu ile örgütsel sosyalleşmenin çıktıları olan iş tatmini ve örgütsel bağlılık arasında ilişki bulunmaktadır (Basset-Jones ve Lloyd, 2005). Ayrıca çalışanların motivasyonu yükseldikçe performansları da artmaktadır (Asim, 2013). Bu nedenle motivasyon örgütsel sosyalleşme sürecinde hem bir çıktı hem de diğer çıktılarda oluşmasında aracı bir role sahip önemli bir unsurdur.

Örgütsel bağlılık: Örgütsel bağlılık çalışanın örgütte kaldığı sürede ortaya koyduğu emek, zaman, çaba, edindiği statü ve para gibi değerleri örgütten ayrıldığında kaybedeceği ve bütün yaptıklarının boşa gideceği korkusu sonucu oluşan bağlılık olarak ifade edilmektedir (Becker, 1960). Schermerhorn ve arkadaşları (1985) ise örgütsel bağlılığı bireyin çalıştığı örgütte elde ettiği statünün ve kendini örgütün bir parçası görmesinin derecesi olarak tanımlamaktadırlar.

Örgütsel bağlılığı yüksek çalışanlar örgütsel amaçlara ulaşılmasına katkı sağlamayı ve örgütte kalmayı güçlü bir şekilde isterler, işten ayrılma niyetleri olmaz, örgütün amaç ve değerlerine güçlü şekilde bağlanırlar, örgütsel etkinliklerde aktif rol alırlar, iş tatminleri yüksek olur ve performansları örgütsel bağlılık düzeyleri düşük çalışanlara göre daha yüksektir (Uygur, 2007). Böylelikle örgütlerde işgücü devir oranı düşer, yüksek iş tatmini oluşur, çalışan rekabeti artar ve örgütsel amaçlara daha kolay erişilebilir (Randall, 1987:462).

Örgütsel bağlılık örgütsel sosyalleşmenin önemli sonuçlarından bir tanesidir. Caldwell, Chatman ve O'Reilly (1990) örgütteki sosyalleşme uygulamaları ile örgütsel bağlılık arasında pozitif yönlü bir ilişki olduğunu belirtmişlerdir. Alan yazında örgütsel sosyalleşme düzeyi yüksek olan çalışanların daha düşük olan çalışanlara göre daha fazla örgütsel bağlılığa sahip olduğunu tespit eden araştırmalar mevcuttur (Gruman vd., 2006; Heimann ve Petinger, 1996; Riordan vd., 2001). Saks (1994) yapmış olduğu bir araştırmada oryantasyon programlarından elde edilen bilgi ile örgütsel bağlılık arasında ilişki tespit etmiştir. Klein ve Weaver (2000) yapmış oldukları bir araştırma sonucuna göre oryantasyon programlarına katılan çalışanların katılmayanlara göre daha yüksek örgütsel bağlılığa sahip olduklarını ifade etmektedirler. Louis ve arkadaşları (1983) yaptıkları bir araştırmada iş dışı eğitimin örgütsel bağlılık ile pozitif ilişkili olduğunu tespit etmişlerdir. Tannenbaum ve arkadaşları (1991:760) ise çalışanların eğitim beklentilerinin karşılanmasının örgütsel bağlılıkla pozitif ilişkili olduğunu ifade etmektedirler. Bununla birlikte kurumsal örgütsel sosyalleşme taktikleri de örgütsel bağlılıkla pozitif ilişkilidir (Bauer vd., 2007; Saks vd., 2007). Ayrıca Corelli ve arkadaşları (1987) örgütsel sosyalleşme uygulamaları arasında bulunan iş karakterlerinden özerklik ile örgütsel bağlılık arasında pozitif ilişki tespit etmiştir. Saks (1995b) geri bildirim ile örgütsel bağlılık arasında pozitif ilişki olduğunu belirtmektedir. Dean ve arkadaşları (1988) işe yeni başlayanların iş karakterleri beklentisinin karşılanmaması ile örgütsel bağlılık arasında negatif ilişki tespit etmişlerdir. Ostroff ve Kozlowski (1992) sosyalleşme ajanı olarak yöneticilerden alınan bilginin artmasının örgütsel bağlılığı artırdığını ifade etmektedirler. Fisher (1985) işe yeni başlayan bireye sağlanan çalışan desteğinin örgütsel bağlılığa sebep olduğunu belirtmektedir.

Örgütsel özdeşleşme: Örgütsel özdeşleşme örgütle birey hedeflerinin artarak tümleşik ve uyumlu bir hale geldiği süreç olarak ifade edilebilir (Hall vd., 1970:176). Scott ve Lane (2000) örgütsel özdeşleşmeyi çalışanların örgütü psikolojik olarak kendisinin bir parçası şeklinde hissetmesi biçiminde tanımlamaktadırlar. Örgütsel özdeşleşmede çalışanlar genellikle örgütün değerlerini kendi değerleriymiş gibi içselleştirmektedirler. Örgütüyle özdeşleşen çalışanlar

kendilerini örgütün bir temsilcisi olarak tanımlarlar (Mael ve Ashforth, 1995:312). Örgütleriyle özdeşleşen çalışanlar örgütlerini destekleyici davranışlara yönelir ve örgüt yararına gönüllü davranış sergilerler (İşcan, 2006:161). Örgütsel özdeşleşme performans artışı ve örgüt kişi uyumunu sağlar (Dirin, 2014:69). Ayrıca örgütsel özdeşleşme çalışanları yaratıcı olmaya sevk eder (Carmeli vd., 2007). Wegge ve arkadaşları (2006) yüksek örgütsel özdeşleşme düzeyine sahip çalışanlarda yüksek iş tatmini oluştuğunu ve bu çalışanların daha fazla örgütsel vatandaşlık davranışı gösterdiklerini tespit etmiştir. Cheung ve Law (2008) örgütsel özdeşleşmenin örgütsel adalet ile doğrudan ilişkili olduğunu ifade etmektedir.

Dutton ve arkadaşları (1994) örgütsel sosyalleşme sürecinde elde edilen ve bireyin örgüte ilişkin kimlik algısını şekillendiren tarih, dil, değerler ve amaçlar ile insan boyutlarının çalışanın örgütle özdeşleşmesini etkileyeceğini ifade etmektedir. Ge ve arkadaşlarının (2010) bu kapsamda yapmış oldukları araştırmada örgütsel sosyalleşmenin alt boyutlarından tarih, dil, değer ve amaçların örgütsel özdeşleşme ile pozitif ilişkili olduğu tespit edilmiştir. Aliyev (2014) yapmış olduğu çalışmada örgütsel sosyalleşme ile örgütsel özdeşleşme arasında pozitif ilişki tespit etmiştir. Saruhan (2017) yapmış olduğu araştırmada örgütsel sosyalleşme ile örgütsel özdeşleşme arasında pozitif yönlü orta düzeyde ilişki tespit etmiştir.

Örgüt birey uyumu: Örgütteki çalışanların iş ortamından tatmin olmaları, performanslarının amaçlanan düzeye çıkartılması ve kendilerini örgütün bir üyesi olarak hissedebilmeleri örgüt birey uyumu ile gerçekleşebilmektedir (İshakoğlu, 1998:68). Bu uyumun gerçekleştirilmesinde işin gerektirdiği beceri ve yetkinliklerin edinilmesi, uygun rol davranışlarının çalışanlara kazandırılması ve çalışanların örgütsel değerlere inanarak bunlara uygun davranış göstermeleri önem taşımaktadır. Bu nedenle örgüt birey uyumu örgütsel sosyalleşmenin önemli amaçlarından birisidir. Bu uyum iş performansı ve performansa yol açan birçok tutumla ilişkilidir.

Kim ve arkadaşları (2005) örgütsel sosyalleşme taktiklerinin çalışanların örgüt birey uyumu algılarını pozitif etkilediğini tespit etmişlerdir. Wang ve arkadaşları ise (2011) örgüt birey uyumunun iş performansı, iş tatmini ve devir oranı ile ilişkili olduğunu tespit etmişlerdir. Cable ve Parsons (2001) örgütsel sosyalleşme taktikleri ile örgüt birey uyumu arasında ilişki tespit etmişlerdir. Cooper Thomas ve arkadaşları da örgütsel sosyalleşme taktikleri ile örgüt birey uyumu algısı arasında ilişki tespit etmişlerdir (2004). Ayrıca örgütsel sosyalleşme, başta öz yeterlilik olmak üzere birçok örgüt birey uyumu göstergeleriyle pozitif ilişkilidir (Saks, 1995a). Kurumsal örgütsel sosyalleşme taktikleri ile örgüt birey uyum algısı arasında pozitif ilişki

bulunmaktadır (Bauer vd., 2007). Öte yandan formel örgütsel sosyalleşme uygulamaları örgüt birey uyumu üzerinde önemli etkiye sahipken informal örgütsel sosyalleşme uygulamalarının bu uyumu sağlamada daha etkili olduğunu ileri süren araştırmalar da mevcuttur. Nelson ve Quick (1991) iş arkadaşlarıyla ilişkilerin işe yeni başlayanların uyumunda formel uygulamalar olan oryantasyon ve eğitimden daha önemli olduğunu savunmaktadır. Ostroff ve Kozlowski (1992) çalışanların yöneticilerinden elde ettikleri bilginin artmasının uyumu artırdığını tespit etmişlerdir.

İşten ayrılma niyeti: Örgüt ile uyum sağlayamamış veya istenilen düzeyde performans sergileyemeyen çalışanın kaybedilmesi örgütler açısından olumlu sonuçlar doğurabilir. Ancak iş arkadaşlarıyla iyi ilişki kuramadığından veya görevleriyle ilgili konularda iyi performans gösteremeyeceği konusunda öz güvene sahip olamadığı için örgütten ayrılan vasıflı çalışanların kaybedilmesi örgütler açısından zaman ve maliyet kayıplarına yol açabilir. Bu nedenle örgütsel sosyalleşme çalışan devir oranının azaltılmasında önem taşımaktadır. Doğru yapılandırılmış örgütsel sosyalleşme süreci vasıtasıyla çalışan devir oranı düşürülerek örgüt için yararlı olabilecek çalışanların örgütte kalması sağlanabilir. Kammayer-Mueller ve arkadaşları (2005) ilk iki yıl içerisindeki işten ayrılmanın bu sürede işe yeni başlayanların karşılaştığı kritik olaylar ve davranışlar sonucunda şekillendiğini, bu nedenle işten ayrılma niyetinin örgütsel sosyalleşme süreciyle ilişkili olabileceğini ifade etmektedirler.

Fu ve arkadaşları (2005) proaktif sosyalleşme taktikleri sonucu elde edilen örgüt birey uyumunun işten ayrılma niyetini ve devir oranını azalttığını tespit etmişlerdir. O'Reilly ve Caldwell (1981) çalışanın hissettiği güven duygusunun düşük devir oranıyla ilişkili olduğunu ifade etmektedirler. Bauer ve arkadaşları (2007) yapmış oldukları meta analizde işe yeni başlayan çalışanlardaki devir oranının doğrudan çalışan uyumu ile ilişkili olduğunu ve uyum göstergeleri olan sosyal kabul, rol açıklığı ve öz yeterlilik ile devir oranı arasında ilişki bulunduğunu tespit etmişlerdir.

İş performansı: İş performansının artırılması örgütlerin temel amaçlarından ve örgütsel sosyalleşme araştırmaları önemli bir sonuç olarak performansı ele almaktadır. Bauer ve arkadaşları (2007) işe yeni başlayanların bilgi talebinin performansla ilişkili olduğunu tespit etmişlerdir. Gomersall ve Meyers (1966) oryantasyon programlarının işe yeni başlayanlarda kaygıyı azaltarak performansı artırdığını ifade etmektedirler. Colarelli ve arkadaşları (1987) örgütsel sosyalleşme uygulamalarından biri olan iş karakterlerinden özerklik ile performans arasında pozitif ilişki tespit etmiştir. Chen ve Klimoski (2003) öz yeterliliğin doğrudan

performansla ilişkili olduğunu belirtmektedirler. Ayrıca örgütsel sosyalleşme uygulamalarından eğitim ile öz yeterlilik arasında ilişki tespit eden araştırmalar bulunmaktadır (Tannenbaum vd., 1991; Saks, 1994b; Saks, 1995a). Bununla birlikte kurumsal örgütsel sosyalleşme taktikleri de öz yeterlilik ile ilişkilidir (Bauer vd., 2007). Bu nedenle kurumsal örgütsel sosyalleşme taktiklerinin öz yeterliliği sağlayarak performans artışına sebep olacağı ifade edilebilir. Öte yandan Saks (1995b) yöneticilerden alınan geri bildirim ile iş performansı arasında pozitif ilişki tespit etmiştir. Fisher (1985) çalışanın iş arkadaşları ve yöneticilerden aldığı sosyal destek ile performans arasında pozitif ilişki tespit etmiştir. Blau (1988) ise mentor yöneticilerle olan ilişkinin kalitesinin performansla pozitif ilişkili olduğunu ifade etmektedir. Wang ve arkadaşları (2011) örgüt kişi uyumu ile performans arasında pozitif ilişki tespit etmişlerdir. Ayrıca örgütsel sosyalleşmenin bireysel ve örgütsel sonuçlarının tümü gerek doğrudan gerekse de dolaylı olarak performansla ilişkilidir.

Stres: Stres, örgütsel sosyalleşme çalışmalarında hem öncül hem de sonuç olarak kullanılmaktadır. Ostroff ve Kozlowski (1992) işe yeni başlayanların ilk dönemlerindeki psikolojik stresin görev bilgisi ile negatif ilişkili olduğunu, izleme ve denemenin yüksek stresle ilişkili olduğunu tespit etmişlerdir. Fisher (1985) sosyal desteğin beklentilerin karşılanmaması sonucu ortaya çıkan stresi azaltmaya yardımcı olduğunu ifade etmektedir. Saks ve Ashforth (2000) işe yeni başlayanların ilk dönemlerinde hissettikleri stresin iş davranışlarını, stres çıktılarını ve iş performansını etkilediğini tespit etmişlerdir.

Wanous (2008) yapmış olduğu araştırmada geleneksel oryantasyon eğitimi alanların daha az stres yaşadıklarını ve daha iyi uyum sağladıklarını tespit etmiştir. Gomersall ve Myers (1966) oryantasyon programlarının çalışanlardaki kaygıyı azalttığını ifade etmektedirler. Saks (1994b) yapmış olduğu araştırmada eğitim ile stres arasındaki ilişkide öz yeterliliğin aracı rolü olduğunu tespit etmiştir. Ostroff ve Kozlowksi (1992) işe yeni başlayanların iş arkadaşlarından edindiği bilginin miktarı ile stres arasında negatif ilişki tespit etmişlerdir. Fisher (1985) çalışanların iş arkadaşlarından ve yöneticilerinden gördükleri sosyal destek ile beklentilerin karşılanmaması sonucu ortaya çıkan stres arasında negatif ilişki tespit etmiştir.

2.1.10. Örgütsel sosyalleşme uygulamaları

Örgütsel sosyalleşme uygulamaları örgütlerin işe yeni başlayanları uyumlaştırmak ve sosyalleştirmek için kullandıkları yöntemlerdir (Louis vd., 1983). Klein ve Houser (2008) bu uygulamaları örgütler veya bunların ajanları tarafından kullanılan ve işe yeni başlayanların sosyalleştirilmesine yardımcı olan tüm formel, informel uygulamalar ve politikalar olarak

tanımlamaktadırlar (317-318). Alan yazında bu konuda birçok araştırma mevcuttur. Bu araştırmalarda en fazla üzerinde çalışılan uygulamalar oryantasyon programları, iş karakterleri, sosyalleşme ajanı, sosyalleşme taktikleri ve eğitim programlarıdır (Gruman ve Saks, 2012:29). Bu bölümde oryantasyon programları, iş karakterleri ve sosyalleşme ajanına değinilecektir. Örgütsel sosyalleşme taktikleri daha önce anlatılmış olduğundan burada değinilmeyecektir. Eğitim programları ise örgütsel sosyalleşme eğitim ilişkisi başlığı altında anlatılacaktır.

2.1.10.1. Oryantasyon programları

Örgütsel sosyalleşme çoğu işe yeni başlayan birey için işlerinin ilk günü veya ilk haftasında uygulanan oryantasyon programlarıyla başlamaktadır (Klein ve Weaver, 2000). Oryantasyon örgütsel sosyalleşme kavramı ile çoğu zaman karıştırılan bir kavramdır. Oryantasyon programları örgütsel sosyalleşmenin bir parçasıdır, kendisi değildir. Wanous ve Reichers'e (2000) göre oryantasyon programları örgütsel sosyalleşmeden bir çok yönde farklılaşmaktadır. Birincisi oryantasyon süreci kısadır ve ilk günden haftanın sonuna kadar sürer. İkincisi örgütsel sosyalleşmeye göre daha az sayıda örgüt üyesi oryantasyona katılmaktadır. Üçüncüsü oryantasyonlar örgütsel sosyalleşmeye göre daha az konuyu kapsamaktadır. Dördüncüsü ise oryantasyon bir program veya etkinlik iken örgütsel sosyalleşme bir süreçtir. Örgütsel sosyalleşme bireyin kendisinde oluşan bir süreçtir ancak oryantasyon örgüt tarafından ortaya konan formal veya informal aktiviteler sonucunda çalışanın ilk deneyimlerini şekillendirerek sosyalleşmesini sağlar. Örgütsel sosyalleşme hayat boyu süren bir süreçtir ancak oryantasyon belli bir zaman diliminde planlanmış süreçtir. Bununla birlikte her ne kadar oryantasyon programları örgütsel sosyalleşmeden farklı ise de bu süreçte önemli bir yere sahiptir (Wesson ve Gogus, 2005).

Oryantasyon programları üzerine yapılmış çok fazla çalışma bulunmamakla birlikte yapılmış olan çalışmalar incelendiğinde örgütsel sosyalleşmenin bireysel ve örgütsel çıktıları ile ilişkili olduğunun tespit edildiği anlaşılmaktadır. Gomersall ve Myers (1966) yapmış olduğu araştırmada oryantasyon programının kaygıyı azalttığını tespit etmiştir. Saks (1994a) yapmış olduğu araştırmada çalışanların oryantasyon programından elde ettiği bilginin doğruluğunun ve tamlığının beklentilerin karşılanması, örgütsel bağlılık ve sorunlarla baş etme kabiliyeti ile pozitif ilişkili olduğunu tespit etmiştir. Wesson ve Gogus (2005) ise yapmış oldukları araştırmada klasik oryantasyona tabi tutulan çalışanlar ile bilgisayar üzerinden oryantasyona tabi tutulan çalışanlar arasındaki farkı araştırmışlardır. Araştırma sonuçlarına göre bilgisayar üzerinden oryantasyona tabi tutulan çalışanların daha az iş tatmini ve örgütsel bağlılığa sahip

oldukları; ayrıca bu çalışanlara yöneticilerinin örgütsel amaç ve değerler ile rollerini anlama hususlarında daha düşük not verdikleri tespit edilmiştir.

2.1.10.2. İş karakterleri

İşe yeni başlayanların örgütsel sosyalleşme sürecinde yaptığı işin doğası da bu süreç için önem arz etmektedir (Gruman ve Saks, 2012: 37). Ancak bu konuda yapılan çalışmalar çok fazla bulunmamaktadır. Katz (1980) iş karakterlerinden iş kimliği, işin önemi ve geri bildirim örgütsel sosyalleşme üzerinde etkili olabileceğini ifade etmektedir. Katz'a göre işe yeni başlayanların başarı veya rekabetten çok öncelikle psikolojik güven, uyum ve kimliğe ihtiyacı olduğundan işin kimliği, önemi ve geri bildirim daha çok ihtiyaçları olacağını belirtmektedir. Hatta geri bildirim işe yeni başlayan bireye örgütün bir parçası duygusu vereceğinden ve ayrıca kendisinde güven ve kabul edilme hissi uyandıracığından özellikle önemlidir (Katz, 1980:98).

Katz'ın (1978) yapmış olduğu bir araştırmaya göre üç ay ve altında süredir örgütte çalışanlarda işin önemi ile iş tatmini pozitif ilişkili iken, özerklik ile iş tatmini negatif ilişkilidir. Ayrıca aynı çalışmada dört ay ve üstü süredir çalışan bireylerde tüm iş karakterlerinin (yetenek çeşitliliği, iş kimliği, iş önemi, özerklik ve geri bildirim) iş tatmini ile pozitif yönlü ilişkili olduğu tespit edilmiştir. Colarelli ve arkadaşlarının (1987) bir yıl ve üzerinde çalışanlar hakkında yaptıkları araştırma sonuçlarına göre ise özerklik ile performans, iş tatmini, ve örgütsel bağlılık arasında pozitif ilişki; geri bildirim ile iş tatmini ve örgütsel bağlılık arasında pozitif ilişki tespit edilmiştir. Feldman ve Weitz (1990) yapmış oldukları bir çalışmada özerklik ile iş tatmini, örgütsel bağlılık ve motivasyon arasında pozitif ilişki tespit etmişlerdir. Saks (1995b) ise yapmış olduğu bir çalışmada iş arkadaşları, kıdemli çalışanlar ve amirinden alınan geri bildirim örgütsel bağlılıkla pozitif ilişkili; kıdemli çalışanlar ve müdürden alınan geri bildirim ayrılma niyeti ile negatif, performans ile pozitif ilişkili; müdürden alınan geri bildirim mesleğe bağlılıkla pozitif ilişkili olduğunu tespit etmiştir.

2.1.10.3. Sosyalleşme ajanı

Sosyalleşme ajanı bilgi, geri bildirim ve kaynak sağlayarak işe yeni başlayanın uyumuna yardımcı olan bireydir (Klein ve Heuser, 2008). Örgütteki diğer iş arkadaşları, şefler, astlar ve müşteriler işe yeni başlayan bireylerin uygun iş rollerini öğrenmeleri, anlamlandırma süreçlerine dahil olmaları ve durumsal kimlik oluşturabilmeleri yönünde sosyalleşme ajanı olarak davranabilmektedirler (Reichers, 1987). Özellikle bu amaçla görevlendirilenler sosyalleşme ajanı olarak görev yapabilmekteyseler de, sosyalleşme ajanlarının rolü genellikle informeldir (Gruman ve Saks, 2012:39). Sosyalleşme ajanları işe yeni başlayanların öğrenmesi

için önemli bilgi kaynağıdır (Major vd., 1995). Ayrıca işe yeni başlayan bireye sosyal destek sağları (Bauer vd., 1998).

Lider üye etkileşimi örgütsel bağlılık, iş tatmini ve işten ayrılma niyeti gibi örgütsel sosyalleşme çıktıları ile ilişkilidir (Major, 1995). Bauer ve Green (1998) müdür davranışları ile performans, iş tatmini ve örgütsel bağlılık gibi örgütsel sosyalleşme çıktıları arasında pozitif ilişki tespit etmişlerdir. Morrison (2002), bireylerden diğer birimlerde çalışanlarla ilişki geliştirenlerin yüksek örgütsel bağlılığa sahip olduğunu; daha geniş ilişki ağına sahip olanların daha yüksek sosyal uyuma sahip olduğunu tespit etmiştir.

Diğer taraftan Blau (1988), mentor ilişkisinin kalitesinin rol açıklığı, örgütsel bağlılık ve performans ile pozitif ilişkili olduğunu tespit etmiştir. Chatman (1991) mentorla geçirilen zamanın kişi örgüt uyumu ile pozitif ilişkili olduğunu tespit etmiştir. Ayrıca Allen ve arkadaşları (1999), psikolojik ve kariyer odaklı mentorluğun örgütsel sosyalleşmenin içeriği olan politika, örgütsel amaçlar ve değerler ile pozitif ilişkili olduğunu tespit etmişlerdir.

2.2. Örgütsel Vatandaşlık Davranışı

2.2.1. Vatandaşlık ve örgütsel vatandaşlık davranışı kavramları

Temeli Antik Yunan dönemine dayanan vatandaşlık kavramının günümüzdeki anlamı ulus devletin ortaya çıkmasıyla birlikte şekillenmeye başlamıştır. Sosyal yaşamın gelişmesiyle ve bu gelişimin beraber getirdiği sosyal haklara paralel olarak da sürekli değişerek günümüze gelmiştir. Aristo vatandaşlığı “bilinçli ve yargısal görevlere katılmaya uygun koşullar” olarak tanımlamıştır. Waters (1989:160) ise vatandaşlığı yasal olarak üyelerin haklarının ve sorumluluklarının inşa edildiği, ulus-devletle onun üyeleri arasındaki ilişkileri tanımlayan normatif beklentiler seti ve bu beklentilerin hayata geçmesi durumu olarak tanımlamıştır.

Marshall’a (2006) göre vatandaşlık kavramının sivil, siyasi ve sosyal olmak üzere üç ögesi bulunmaktadır. Sivil öge bireysel haklardan oluşmakta iken, siyasi öge siyasi otoriteye bağlı bir organın üyesi olarak siyasi iktidara katılım hakkını içermektedir. Sosyal öge ise toplumda hakim olan standartlar çerçevesinde medeni bir hayat sürebilmeyi ifade etmektedir. Marshall’ın bu tanımını doğrultusunda vatandaşlık kavramı, bir topluluğa aidiyetle birlikte oluşan haklar ve sorumluluklar şeklinde ifade edilebilir.

Günümüzün gelişen demokrasi anlayışı çerçevesinde bireyin sosyal hayata aktif olarak katılımı beklenmektedir. Bu nedenle vatandaşlık kavramı aktif vatandaşlık çerçevesinde şekillenmektedir. Aktif vatandaşlık, farklılık oluşturmak için bilgi, beceri, değer ve

motivasyondan oluşan kombinasyonu geliştirerek ve toplum yaşamında farklılık oluşturmaya çalışarak, politik ve politik olmayan süreçler aracılığı ile toplumdaki yaşam kalitesini artırmaktır (Ehrlich, 2000).

Örgütsel Vatandaşlık Davranışı kavramı ilk olarak Dennis W.Organ ve Thomas S.Bateman tarafından 1982 yılında gerçekleştirilen 42.Ulusal Yönetim Konferansı'nda sunulan bildiriye dile getirilerek genel vatandaşlık davranışı kavramı örgütsel yazına taşınmıştır. Organ ve Bateman 1983 yılında bunu "*Job Satisfaction and the Good Soldier: The Relationship Between Affect and Employee Citizenship*" isimli makale olarak yayınlamışlardır. Yine aynı yıl C.A. Smith, Dennis W.Organ ve J.P.Near yayınlamış oldukları "*Organizational Citizenship Behavior: Its Nature and Antecedents*" isimli makalede örgütsel vatandaşlık davranışının kavramsal çerçevesini çizmeye çalışmışlardır (Podsakoff vd., 2000:513).

Organ, örgütsel vatandaşlık davranışını yayınlamış olduğu "*Organizational Citizenship Behavior: The Good Soldier Syndrome*" isimli kitabında (1988:4) isteğe bağlı, formel ödül sistemiyle doğrudan veya açıkça ilişkili olmayan ve örgüt fonksiyonlarına katkı sağlayan davranışlar olarak tanımlamıştır. İsteğe bağlılıktan kastın çalışanın örgütle yapmış olduğu kontratta açıkça belirtilmeyen ve bireyin rol veya iş tanımlarında yer almayan davranışlar olduğunu belirterek yerine getirilen davranış sonrasında çalışana karşı herhangi bir ödül garantisi verilmemiş olduğunu ifade etmiştir. Bunun yanında çalışan tarafından ortaya konan tek bir davranışın örgüt fonksiyonlarına katkı sağlaması olarak değil, insanlar arasında ortaya konan bu davranışların örgüte zaman içerisinde toplamda bir katkı sağlaması olarak ifade etmiştir.

Önceleri örgütsel vatandaşlık davranışı alanda çok fazla ses getirmese de konuyla ilgili olarak ekstra rol davranışı, prososyal örgütsel davranış, örgütsel spontanlık ve bağlamsal performans (Contextual Performance) gibi birçok araştırma yapılmıştır. Özellikle 1988 yılı ve sonrasında çalışmalar insan kaynakları yönetimi dahil olmak üzere bir çok alan ve disipline yayılmıştır (Podsakoff vd., 2000:514).

Bu çalışmaların birinde Morrison (1994) örgütsel vatandaşlık davranışının, yönetici veya iş arkadaşları tarafından beklenmesi durumunda, isteğe bağlı olamayacağını ifade etmiştir. Morrison'un (1994:1561) çalışmasında 20 örgütsel vatandaşlık davranışından 18'i çalışmaya katılanların büyük çoğunluğu tarafından rolleri kapsamında değerlendirilmiştir. Bunun üzerine Organ, Borman ve Motowidlo'nun (1993) bağlamsal performansa ilişkin çalışmasını referans göstererek daha önce yapmış olduğu tanımlamayı revize etmiştir.

Borman ve Motowidlo (1993:73) bağlamsal performansı teknik yapıyı çok fazla etkilemeyen ancak teknik yapının işlemesi için gerekli örgütsel, sosyal ve psikolojik çevreyi destekleyen davranışlar olarak tanımlayarak bunları formel iş beklentilerinin ötesinde davranmaya gönüllü olmak, önemli işlerin bitirilmesi gerektiğinde buna istekli ve ısrarcı olmak, diğerlerine yardım etmek, belirlenmiş prosedürler ile kurallara uymak ve örgüt amaçlarını savunmak şeklinde 5 kategori halinde sıralamışlardır.

Bu bağlamda Organ (1997:95) isteğe bağlı ve rol dışı davranışlarını görev performansını içeren sosyal ve psikolojik çevreyi destekleyen davranışlar olarak tanımlamıştır. Bu tanım çerçevesinde Organ (1997:91-92) görev performansının aksine örgütsel vatandaşlık davranışının çalışanlar tarafından uygulanabilir iş gerekleri dışında tutulan, görev performansında olduğu gibi sistematik ödül sistemi içinde değerlendirilmeyen davranışlar olduğunu ayrıca bu davranışın gelişebilen ve dönüşebilen bir davranış olduğunu ifade etmiştir. Organ'ın (1997) yapmış olduğu bu yeni tanımlamayla birlikte örgütsel vatandaşlık davranışı Borman ve Motowidlo'nun (1993) bağlamsal performans tanımıyla uyumlu hale gelmiş, ekstra rol davranışı gerekliliğinden sıyrılmış ve formel ödül sistemiyle ödüllendirilebilme olasılığı kapsamına alınmıştır (Motowidlo,2000).

Organ (1997:94-95) yapmış olduğu bu tanımlamayla birlikte örgütsel vatandaşlık davranışının boyutlarını yardımseverlik, nezaket ve vicdanlılık olarak ortaya koymuştur. Yardımseverlik davranışı olarak iş arkadaşlarına veya patronlarına ihtiyaçları olduğunda yardım etmek; nezaket davranışı olarak diğer çalışanlara sorun oluşturabilecek hususlardan kaçınmaya önem vermek; vicdanlılık davranışı olarak ise örgüt kaynaklarını verimli kullanmak, işe katılıma önem vermek, iş ile ilgili zamanı verimli kullanmak şeklinde örgütsel vatandaşlık davranışının boyutlarını açıklamıştır.

Diğer taraftan kavramsal çerçevenin belirlenmesine yönelik yapılan çalışmalarda yardımseverlik, nezaket, vicdanlılık, bireysel inisiyatif alma, kendini geliştirme, ve örgütsel destek gibi 30'un üstünde boyut belirlenmiştir (Coleman ve Borman,2000; Lepine, Erez ve Johnson, 2002; Organ vd.,2006; Podsakoff, vd, 2000). Çok çeşitli boyutların ortaya konması sebebiyle bu boyutlar çerçevesinde araştırmacılar tarafından değişik ölçekler geliştirilmiştir.

Örgütsel vatandaşlık davranışı kavramının tam olarak anlaşılabilmesi amacıyla bu bölümde öncelikle örgütsel vatandaşlık davranışının tarihi gelişimi anlatılmaya çalışılacaktır.

2.2.2. Örgütsel vatandaşlık davranışının tarihi gelişimi

Örgütsel vatandaşlık davranışı kavramının temelleri 1900'lü yıllara dayanmaktadır. Zaman içerisinde farklı kavramlar temel alınarak değişik tanımlamalar yapılmıştır. Genel olarak gönüllülük esasına dayalı resmi olmayan davranışlar kapsamında ele alınan bu kavramlardan yola çıkılarak yapılan tanımlamalar sonuç olarak birbirlerine benzemektedir. Tüm bu kavramların örgütsel vatandaşlık davranışını ortaya çıkmasını desteklediği değerlendirilmektedir.

Bu kavramlardan ilki 1938 yılında Chester Barnard tarafından ortaya atılmıştır. Barnard (1938) *The Functions of the Executive* isimli eserinde her ne kadar örgütlerde formel yapı ve kontrol olması gerekiyorsa da, gönüllü işbirliğinin örgütler için gerekli olduğunu ifade etmiştir. Barnard'a (1938:4) göre örgütler işbirliği çabalarının birleşimidir. Bu nedenle gönüllü işbirliği belirli fonksiyonların yerine getirilmesi için gerekli yetkinliklerden daha önemlidir (Bernard, 1938:84). Barnard'ın bu görüşüne göre örgütsel aktivitelerin ana temelini işbirliğine gönüllülük oluşturmaktadır (Organ vd., 2006:48).

Bu dönemde örgütsel vatandaşlık davranışı kavramına önemli katkı sağlayan bir diğer düşünce Roethlisberger ve Dickson tarafından 1939 yılında yayınlanan *Management and the Worker* isimli eserle ortaya konulmuştur. Roethlisberger ve Dickson Barnard'ın düşüncelerinden yararlanarak formel ve informel örgüt yapısı arasındaki farkı ortaya koymaya çalışmıştır. Roethlisberger ve Dickson'a (1939: 558-559) göre formel örgüt yapısı teknik üretimin etkili gerçekleştirilebilmesi için gerekli ilişkileri belirleyen sistemler, politikalar ve kurallardır. Ancak formel örgüt yapısı bireylerarası ve grup içi informel farklılıkları ve bu farklılıkların içinde yer aldığı sosyal örgüt yapısındaki duyguları ve değerleri hesaba katmamaktadır. Roethlisberger ve Dickson'a (1939:562) göre informel yapı örgütün en alt kademesinden en üst kademesine kadar her seviyede görülebilmektedir. Bu informel yapı, amaçlı işbirliği ve iletişimi kolaylaştırabilir veya sekteye uğratabilir. Her iki durumda da informel yapı örgütün her seviyesinde işbirliği için gerekli şart olarak var olmaktadır. Roethlisberger ve Dickson'un belirttiği "işbirliği" ve "informel" kelimeleri örgütsel vatandaşlık davranışının temelini oluşturmaktadır.

Örgütsel vatandaşlık davranışı alanına katkı sağlayan diğer çalışma Katz ve Kahn tarafından 1966 yılında yayınlanan *The Social Psychology of Organizations* isimli kitaptır. Katz ve Kahn (1966:337) etkili örgütlerin çalışanlarından 3 farklı katkı elde etmelerinin gerektiğini belirtmektedir. Örgütler;

- a) Bireyleri örgüte girmeleri ve sistemde kalmaları yönünde teşvik etmelidirler.
- b) Çalışanların rol performanslarını ortaya koymalarını ve minimum nitel ve nicel kriterlerin üzerinde performans göstermelerini sağlamalıdır.
- c) Çalışanların örgüt fonksiyonlarını başarmaları için gerekli rollerinin ötesinde yenilikçi ve kendiliğinden ortaya çıkan davranışlar ortaya koymalarını sağlamalıdır.

Katz ve Kahn (1966:339) örgütü işbirlikçi ve ilişkili yapan belirli davranışların alışılmış ancak bizim bundan haberimiz olmayan davranışlar olduğunu ifade etmektedirler. Yani bu tip davranışların çok olağan davranışlar olduğunu fakat bizim bunları aklımıza bile getirmediğimizi belirtmektedirler.

Ayrıca Katz ve Kahn (1966:357) yukarıda belirtilen üç farklı davranışın temelinde üç farklı motivasyonun bulunduğunu ifade ederek bu motivasyonları sistem ödülleri, bireysel ödüller ve asıl ödüller olarak sıralamışlardır. Sistem ödülleri bireyin formel sistem üyeliğinden kaynaklanan ve minimum gereklerin üzerinde performans gerektirmeyen davranışlar karşılığında alınan ödüllerdir. Bireysel ödüller ekstra rol davranışı temelli motivasyonu uyandırmayan ancak minimum performansın üzerinde performans gösterilmesi sonucunda elde edilen ödüllerdir. Asıl ödüller ise yüksek kalite çıktı sağlayan ancak bireyin sisteme bağlılığını gerektirmeyen ve diğer çalışanların teşvikini kapsamayan davranışlar sonucunda elde edilen ödüllerdir. Sistem ödülleri performans motivasyonunu düşürmesine rağmen bazı ödüllerin örgüt üyeleri arasında işbirliğini artırabilmektedir.

Alana katkı sağlayan bir çalışma da Organ tarafından 1977 yılında ortaya konulan çalışmadır. Organ yapmış olduğu bu çalışmada iş tatmini ile verimlilik ilişkisini araştırmıştır. Bilindiği üzere 1930'lu yıllarda iş tatmininin verimlilik üzerinde etkili olduğu inancı yapılan ampirik araştırmalarla tam olarak ortaya konamamıştır. Organ (1977) yapmış olduğu bu çalışma ile iş tatmininin çalışanların görev performansından çok isteğe bağlı, kendiliğinden oluşan davranışlar üzerinde etkili olduğunu ifade etmiştir.

Örgütsel vatandaşlık davranışı ile ilgili asıl çalışmalar 1980'li yıllarla birlikte başlamıştır. Bölümün başında da belirtildiği üzere Organ ve Bateman tarafından 1983 yılında makale olarak yayınlanmasından sonra aynı yıl Smith, Organ ve Near yapmış oldukları çalışma ile dikkatleri iyice bu konu üzerine çekmişlerdir. Smith ve arkadaşları (1983) yapmış oldukları bu çalışmada örgütsel vatandaşlık davranışını çalışanın örgüt içerisinde resmi olarak tanımlanmış davranışlarının ötesinde, iş arkadaşlarına yardım amacıyla, isteğe bağlı, örgüte yönelik dürüst ve destekleyici davranışlar olarak tanımlayarak en az iki çeşit örgütsel vatandaşlık davranışı olduğunu ifade etmişlerdir (661). Smith ve arkadaşlarına (1983:662) göre bu davranışlardan

birisi özgecilik (Altruism), diğeri ise uyumdur (Compliance). Özgecilik davranışı özelde bir birey için yerine getirilen davranış iken, uyum davranışı genel sistemin amacına yönelik doğru ve uygun davranış olarak belirtilmiştir.

Bu dönemde yapılan bir diğerk çalışma Brief ve Motowidlo'ya aittir. Brief ve Motowidlo (1986:710) resmi olmayan ve çalışanların gönüllü olarak gerçekleştirdikleri davranışları pro-sosyal davranış olarak nitelendirerek yardım etme, paylaşımda bulunma, işbirliği yapma, bağışta bulunma gibi davranışları bu kapsamda değerlendirmişlerdir. Bu davranış başkalarının refahı ve mutluluğu için ortaya konan davranışlardır. Pro-sosyal davranış bireye yönelik davranışları kapsarken, örgüte yönelik davranışları kapsam dışında bırakmıştır.

Kavramsal çerçeveye ilişkin çalışmalar devam ederken Organ 1988 yılında örgütsel vatandaşlık davranışının alt boyutlarını şekillendirerek beş alt boyutta toplamıştır. Organ (1988:25) bu alt boyutları şu şekilde sınıflandırmıştır:

- Özgecilik (Altruism)
- Nezaket (Courtesy)
- Vicdanlılık (Conscientiousness)
- Centilmenlik (Sportmanship)
- Sivil erdem (Civic virtue)

Organ'ın yapmış olduğu bu sınıflandırma oldukça büyük ilgi görmüş ve yapılan çalışmalarda kullanılmıştır. Bu sınıflandırmaya ilişkin bilgi ilerideki bölümlerde ayrıntılı şekilde sunulacaktır.

Bu dönemde ortaya konan diğerk bir kavram örgütsel sadakat kavramıdır. Graham 1991 yılında yapmış olduğu çalışmada örgütsel sadakatin örgüt performansı üzerine etkisini araştırmıştır. Graham (1991:255) örgütsel sadakat kavramını çalışanın örgüte yönelik çıkabilecek tehditlere karşı örgütü savunması, örgütün iyi yönde şöhret kazanması amacıyla faaliyetlerde bulunması ve diğerk çalışanlarla işbirliği yaparak örgütü ileriye taşıması olarak tanımlamıştır.

Bir diğerk çalışmada George ve Brief (1992) örgütsel spontanlık kavramı ve bu kavramın oluşumundaki faktörleri açıklamaya çalışmıştır. Spontan davranış çalışanlar tarafından gönüllü olarak ortaya konan ve örgütsel etkinliğe katkısı bulunan ekstra rol davranışı olarak tanımlanmıştır (George ve Brief (1992:311)). Bu çalışmada beş diğerk örgütsel spontanlık davranışı tanımlanmıştır. Bunlar:

- İş arkadaşlarına yardım

- Örgütü koruma
- Yaratıcı önerilerde bulunma
- Bireysel gelişim
- İyi niyet gösterme

İş arkadaşlarına yardım etme davranışı iş tanımlarında yer almayan hususlarda diğer çalışanlara gönüllü olarak yardım etme davranışlarıdır. Örgütü koruma davranışı iş tanımlarında yer almayan ancak örgütün fonksiyonlarını tehdit edebilecek yangın, hırsızlık ve kaza gibi olaylara karşı duyarlı olarak tedbirli olma davranışıdır. Yaratıcı önerilerde bulunma davranışı örgüt yararına ve örgüt fonksiyonlarını geliştirici şekilde yenilikçi olma ve yaratıcı önerilerde bulunma davranışıdır. Bireysel gelişim davranışı çalışanların kendi bilgi ve yetkinliklerini artırıcı faaliyetler içerisinde bulunmaya istekli olma davranışıdır. İyi niyet gösterme davranışı da çalışanların örgütleri ile barışık olmaları ve bu sebeple ortaya çıkan mutluluğu diğer çalışanlar ve arkadaşlarına bildirmesi davranışıdır (George ve Brief, 1992:311).

Bu dönemde yapılan önemli çalışmalardan bir diğeri ise 1993 yılında Borman ve Motowidlo tarafından ortaya konan çalışmadır. Borman ve Motowidlo (1993) iş performansının genel olarak örgütün amaçlarına katkı sağlayan, örgüt için ölçülebilir çalışan davranışları olduğunu ve çok boyutlu bir yapıya sahip olduğunu ifade etmişlerdir. Temelde iş performansı, görev performansı ve bağlamsal performans olarak iki farklı performansın birleşimidir (Borman ve Motowidlo, 1997:99). Görev performansı işe özgü teknik performans kapsar; bilgi ve yetkinlikler çerçevesinde belirlenebilir. Bağlamsal performans ise, işe özgü teknik performansın ötesinde örgütün gelişmesi için gerçekleştirilen gönüllü performanslardır. Borman ve Motowidlo (1997:100) bağlamsal performansı bireyin gönüllü olarak, iş arkadaşlarına yardım etmek amacıyla örgütte işbirliği sağlanması sonucunda gerçekleşen görev dışı performans olarak tanımlamaktadırlar. Bağlamsal performans örgütsel vatandaşlık davranışı ile çok yakın bir kavram olmakla birlikte birbirinden farklı kavramlardır. Örgütsel vatandaşlık davranışında ortaya konan davranış karşılığında herhangi bir ödül beklememe söz konusu iken bağlamsal performansta böyle bir durum yoktur (Organ,1997:90).

Bir diğer çalışmada Van Dyne, Cummings ve Mc-Lean Parks (1995) ekstra rol davranışını ortaya atmışlardır. Ekstra rol davranışı çalışanların rol beklentileri dışında kalan örgüt yararına davranışlar olarak tanımlanmaktadır. Van Dyne ve arkadaşları (1998:108) çalışanların örgüt içerisinde gösterdikleri davranışları iki başlık altında toplamış, biçimsel rol davranışları ve ekstra rol davranışları olarak tanımlamışlardır. Biçimsel rol davranışı çalışandan beklenen, yapması gerekli olarak görülen, örgütte çalıştığı süre içerisinde süreklilik gösteren davranıştır.

Eğer bu davranış gerektiği biçimde ortaya konmaz ise örgüt tarafından verilecek ödül elde edilemez ve aksine birey cezalandırılabilir. Ekstra rol davranışı ise örgüt yararına ve gönüllü ortaya konan davranışlardır. Bu davranışın üç kriteri vardır (Van Dyne ve LePine, 1998:108):

- Önceden belirlenmiş, iş gereği davranışlar değildirler.
- Resmi ödül sistemi içerisinde değildirler.
- Gerçekleştirilmediğinde herhangi bir cezai yaptırım yoktur.

Bir diğer çalışmada Moorman ve Blakely (1995) kolektif davranışın örgütsel vatandaşlık davranışı üzerindeki etkisini açıklamaya çalışmıştır. Çalışma sonucunda kolektif değerler ile örgütsel vatandaşlık davranışının bireylerarası yardım, bireysel inisiyatif ve sadakat artışı boyutları arasında anlamlı ilişki bulunduğu tespit edilmiştir.

Podsakoff, MacKenzie, Paine ve Bachrach 2000 yılında yapmış oldukları bir çalışmada 1983-1999 yılları arasında yapılan çalışmalarını ele alarak bir meta analiz gerçekleştirmişlerdir. Bu çalışmada örgütsel vatandaşlık davranışını yedi alt boyutta toplamışlardır (Podsakoff vd., 2000). Bunlar:

- Yardımseverlik davranışı (Helping behavior)
- Gönüllülük ve centilmenlik (Sportsmanship)
- Örgütsel sadakat (Organizational loyalty)
- Örgütsel kabullenme (Organizational compliance)
- Bireysel inisiyatif (Individual initiative)
- Örgütün gelişimine destek verme (Civic virtue)
- Bireysel gelişim (Self-Development)

Podsakoff ve arkadaşlarının yapmış oldukları bu çalışma Organ'ın 1988 yılında yapmış olduğu sınıflama kadar ilgi görmesine rağmen araştırmacılar genellikle Organ'ın beş boyutlu sınıflandırmasını kullanmaktadırlar (Dash ve Pradhan, 2014:19).

2.2.2. Örgütsel vatandaşlık davranışıyla ilgili kuramlar

Örgütsel vatandaşlık davranışıyla ilişkili olan kuramlar Sosyal Mübadele/Değişim Kuramı, Eşitlik Kuramı, Lider Üye Mübadele Kuramı, Karşılıklılık Kuramı ve Beklenti Kuramı olarak sıralanabilir.

2.2.2.1 Sosyal Mübadele/Değişim Kuramı

Blau (1955;1960), Emerson (1962), Homans (1958) ve Thibaut ve Kelley (1959) gibi araştırmacıların çalışmalarıyla şekillenen kuram Blau (1964) tarafından mübadele kavramından

yola çıkararak açıklanmıştır. Kuramın temel varsayımı tarafların ödüllendirme beklentisiyle sosyal ilişkilerde bulunduğu ve bu ilişkileri devam ettirdiği üzerinedir. Blau'ya (1964) göre mübadele ekonomik veya sosyal olabilir. Ekonomik mübadele ekonomik pazar karakterine sahiptir ve taraflar neyin ne zaman mübadele edeceğini bilirler. Mübadele edilecek her mal ve hizmet bu mal ve hizmetleri sunanlardan bağımsız olarak bir değere sahiptir. Ekonomik mübadele ilişkisi belirli bir süreye sahiptir ve taraflar arasında herhangi bir güven ilişkisine gerek yoktur.

Bunun tam tersine sosyal mübadelede neyin mübadele edileceği belli değildir. Bir taraf spontan bir şekilde diğer tarafa herhangi bir değeri transfer eder. Mübadele edilen şeyin değeri o şeyi sunan bireyin kimliğine bağlıdır. Yardımı alan birey bunun karşılığını vermek veya borcunu ödemek için kendini zorunlu hisseder. Ancak yardımın yapıldığı anda hiçbir taraf neyin, ne zaman ve nasıl bir karşılık olarak sunulacağını bilemeyeceği gibi herhangi bir taraf bunun zorunlu olduğunu da aklına getirmez. Eğer bu yardıma karşılık verilirse ve taraflar bu mübadeleye bir değer atfederlerse birbirleriyle sosyal olarak ilişkileri geliştirirler (Blau, 1964).

Örgüt ve çalışanlar arasındaki mübadele temelde ekonomik karakterlidir. İş ilişkisinde bireyler örgütlerle belli süreler dahilinde belli ücret ve faydalar karşılığında belli görevlerin yerine getirilmesi için anlaşma yapmaktadırlar. Ancak çalışanlar örgütteki diğer çalışanlarla ilişkiye geçtiğinde sosyal mübadele de gelişmektedir. Diğer çalışanlarla, işverenle ve yöneticilerle olan bu ilişki ekonomik ve sosyal mübadelenin karışımı şeklinde gerçekleşir. Eğer çalışan kendisine verilen teşviklerin örgütle arasındaki kontrattan daha ötede olduğunu değerlendirirse kendini bu teşviklere karşı borçlu hissedebilir. Eğer örgütün sağladığı maddi faydaların ötesinde daha geniş bir çerçevede örgütsel desteğin var olduğu örgüt politikası ve örgüt kültürü yöneticiler tarafından sunulabilirse çalışanın bunun karşılığını vermek üzere kendini zorunlu hissetmesi gerçekleşebilir (Organ vd.,2006: 55).

2.2.2.2. Eşitlik Kuramı

Eşitlik kuramı motivasyon kuramcılarından J.Stacey Adams (1963) tarafından geliştirilmiştir. Kurama göre çalışanların iş başarısı ve tatmin duygusu yaşamaları, çalıştıkları ortamdaki eşitlik ve eşitsizlik algısına bağlıdır. Çalışanlar kendi yetenek ve katkıları sonucunda elde ettikleri çıktılarla örgütteki diğer çalışanların yetenek ve katkıları sonucunda elde ettikleri çıktıları karşılaştırırlar. Bu duruma göre çalıştıkları örgütün eşitlik ve adalet duygusunu açığa çıkarırlar (McCormick ve İlgen, 1980). Çalışanlar eşitlik duygusu hissettiklerinde işlerinden tatmin olurlar ve rol beklentileri üzerinde davranış sergilerler. Adams'a (1963) göre çalışanların eşit

muamele gördüklerine ilişkin inançları kendilerinin motivasyonunu olumlu bir şekilde etkilemektedir ancak eşitsizlik olması durumunda iki his oluşabileceğini belirtmektedir. Eğer bir birey diğerlerine göre az ödüllendirildiğini düşünürse bunu düzeltmek için bir şeyler yapma yolunda kendini yönlendirecek; ya da kendisinin diğerlerinden daha fazla ödüllendirildiğini düşünürse suçluluk duygusu hissedecektir.

2.2.2.3. Lider Üye Mübadele Kuramı

Lider üye mübadele kuramı 1975 yılında Dansereau, Graen ve Haga tarafından geliştirilmiştir. Kuram öncesinde Lowin ve Crag (1968) ve Greene (1975) lider davranışını yönetilen davranışlarının bir fonksiyonu olarak ortaya koymuşlardır. Bunun sonrasında Dansereau ve arkadaşları (1975) “*eğer lider davranışı yönetilen davranışlarının bir fonksiyonuysa ve eğer yönetilenler sahip oldukları değişik yetkinlikler dolayısıyla farklı davranıyorlarsa, liderler de bir tek liderlik davranışı değil, yönetilenlere karşı değişik şekilde liderlik davranışı sergileyeceklerdir*” fikrinden hareketle liderin, kendi iş tanımları dışında örgüte katkı sağlayabilecek ve buna gönüllü olanları tespit ederek kendilerini teşvik edebileceğini, böylelikle çalışanın iş tanımlarının ötesinde davranmasının sağlanabileceğini ifade etmişlerdir. Lider ve üye arasındaki bu ilişki güvene dayalı bir ilişkidir (Organ vd., 2006:56-57). Bu ilişkinin kalitesi çalışanların minnet duygularını ve karşılık verme isteklerini artırarak kendilerini motive eder ve örgütsel vatandaşlık davranışı göstermelerini sağlar (Organ vd., 2006: 105).

2.2.2.4. Karşılıklılık Kuramı

Gouldner tarafından ileri sürülen kuram sosyal mübadele kuramında olduğu gibi insanların elde ettikleri yararlar karşılık olumlu tepki göstereceğini savunmaktadır. Gouldner’a göre (1960: 171-173) öncelikle bireylerin kendilerine yardım edenlere karşılık vermesi ve bu bireylere zarar vermemeleri gerekmektedir. Cihangiroğlu ve Şahin (2010) karşılıklılık kuramında insanların birbirlerine karşı gösterdikleri davranışların karşılıklılık temeline dayandığını, insanların kendilerine iyilik yapıldığında diğer bireylere iyilik yapma zorunluluğu hissedeceklerini varsayıldığını ifade etmektedirler. Çalışanlar yöneticilerden algıladıkları adil ve eşit davranış, tutum ve süreçlere karşılık verme ihtiyacı hissedeceklerdir. Çalışanların karşılık verme ihtiyacı örgütsel vatandaşlık davranışı göstermelerine yol açabilecektir (Smith vd., 1983: 655). Diğer taraftan işverenler çalışanlara verdikleri sözleri yerine getirmediğinde veya çalışanların beklediği şekilde ortaya koymadıklarında çalışanlar örgüte karşı sorumluluklarını aksatacaklardır (Aselage ve Eisenberger, 2003).

Baar ve Pawar (1995:303) da yönetici ile çalışan arasında gelişen güven duygusunun çalışanların olumlu davranış sergilemelerine yol açacağını ifade ederek yönetici ve çalışan arasındaki sosyal mübadelenin karşılık verme ihtiyacından kaynaklandığını, çalışanların bu mübadeleye örgütsel vatandaşlık davranışı göstererek karşılık vereceklerini iddia etmektedirler.

2.2.2.5. Beklenti Kuramı

Beklenti kuramı ilk olarak Victor H.Vroom (1967) tarafından ifade edilmiştir. Kuram insanların maddi çıkarları söz konusu olduğunda rasyonel davrandıkları, alternatifler arasında kararsız kaldıklarında kendileri için en karlı seçeneği tercih etme eğiliminde bulunacaklarını varsaymaktadır. Çalışanlar ancak beklentileri karşılandığında tatmin olmaktadır. Çalışanlar ortaya koydukları eylemler sonucunda beklentilerinin karşılanmadığı inancına kapılırlarsa aynı davranışı tekrar etmeyeceklerdir (Yıldırım, 2007). Bu nedenle çalışanlarda oluşması istenen davranışlar ödüllendirme yoluyla teşvik edilirse çalışanlarda yüksek düzeyde motivasyon elde edilebilir ve istenen rol dışı davranışların çalışanlar tarafından edinilmesi sağlanabilir.

2.2.3. Örgütsel vatandaşlık davranışının alt boyutları

Alan yazın incelendiğinde örgütsel vatandaşlık davranışının birbirinden farklı birçok alt boyuta ayrılmış olduğu ve bu alt boyutlar üzerinde tam olarak fikir birliğine varılamamış olduğu görülmektedir. İlk olarak Smith ve arkadaşları (1983) alt seviyede bulunan yöneticilerle yapmış oldukları görüşmeler neticesinde çalışanların yapmak zorunda bulunmadıkları ve sonucunda bir ödül bulunmayan ancak yapıldığında yöneticiler tarafından takdir gören davranışların neler olduğunu ortaya çıkarmaya çalışmışlardır. Araştırma neticesinde örgütsel vatandaşlık davranışını genel olarak özgecilik ve genel uyumluluk olarak iki alt boyutta değerlendirmişlerdir (Smith vd., 1983:655-656).

Bu çalışmadan yaklaşık beş yıl sonra Organ örgütsel vatandaşlık davranışını daha geniş yorumlayarak Smith ve arkadaşlarının ortaya koymuş oldukları iki alt boyuta üç alt boyut daha ekleyerek toplamda beş boyutlu bir yapı ortaya koymuştur. Organ (1988) yapmış olduğu değerlendirme ile örgütsel vatandaşlık davranışını özgecilik, nezaket, vicdanlılık, centilmenlik ve sivil erdem şeklinde boyutlandırmıştır (94). Organ'ın yapmış olduğu bu sınıflandırma alanda ilgi bulmuş olmasına rağmen bu yöndeki çalışmalar devam etmiştir.

1991 yılında Williams ve Anderson örgütsel vatandaşlık davranışını yapılaş amacına yönelik olarak kategorize etmişlerdir. Bu amaçla örgütsel vatandaşlık davranışını bireysel amaca yönelik ve örgütsel amaca yönelik olarak iki boyuta ayırmışlardır. Bireysel amaca yönelik örgütsel vatandaşlık davranışı iş arkadaşlarına yönelik yapılan ve örgütsel etkinliği dolaylı

olarak etkileyen davranışlardır. Bu davranışlar özgecilik ve vicdanlılık davranışlarını kapsamaktadır. Örgütsel amaca yönelik davranışlar ise direk örgütsel etkinliğe katkı sağlayan iş saatlerine uyma, örgütün gelişimine katkı sağlayan önerilerde bulunma ve kurallara uyma gibi davranışları kapsamaktadır.

1994 yılında Van Dyne, Graham ve Dienesch ise örgütsel vatandaşlık davranışını itaat, bağlılık ve katılım olarak üç boyuta ayırmışlardır. İtaat davranışı örgüt yapısına ve işleyişine saygı duymayı ifade etmektedir. Saygılı bireyler örgütteki otoriteyi tanır ve yasalara saygılı olurlar. Bağlılık davranışı örgütü korumak ve örgütsel amaçları gerçekleştirmek üzere ekstra katkı sunmayı ifade etmektedir. Sadık bireyler bağlı bulunduğu topluluğu korur, onun gelişimine katkıda bulunur ve ortak amaçlar doğrultusunda gönüllü olarak ekstra gayret sarfederler. Katılım davranışı ise yasal çerçevenin imkan verdiği ölçüde örgütün işleyişine aktif ve sorumlu davranışı ifade eder. Sorumlu bireyler örgütü etkileyebilecek konulara devamlı duyarlı olur, diğer bireylerle bilgi ve fikir aktarımında bulunur, örgüt süreçlerinin düzgün işlemesi için katkıda bulunur ve diğer çalışanları bu yönde cesaretlendirirler (Van Dyne vd., 1994:767).

2000 yılında Podsakoff ve arkadaşları 1983-1999 tarihleri arasında yapılan çalışmalarını esas alarak gerçekleştirdikleri meta analiz sonucunda örgütsel vatandaşlık davranışını yardımseverlik davranışı, centilmenlik, örgütsel sadakat, örgütsel kabullenme, bireysel inisiyatif, örgütün gelişimine destek verme ve kişisel gelişim şeklinde yedi alt boyut olarak sınıflandırmışlardır (Podsakoff vd., 2000:516). Alanyazında ortaya çıkan tüm bu alt boyutlar Tablo 2.2.de sunulmuştur.

Podsakoff ve arkadaşlarının (2000) ortaya koymuş olduğu sınıflandırma o döneme kadar yapılan çalışmalarını bir araya topladığından Organ'ın (1988) çalışması kadar ilgi görmüştür ancak araştırmalarda çoğunlukla Organ'ın beş boyutlu yapısının kullanıldığı görülmektedir (Dash ve Pradhan, 2014:19). Bu sebeplerle bu çalışmada Organ'ın beş boyutlu yapısından yararlanılmıştır ve bu boyutlar aşağıda açıklanmıştır.

2.2.3.1. Özgecilik

Özgecilik davranışını Smith ve arkadaşları (1983:657) direk ve kasıtlı bir şekilde belirli bir bireye yüz yüze bir durumda yapılan yardım olarak tanımlamışlardır. Yeni işgörenlerin uyumuna yardımcı olmak, bir bireye ağır iş yükü ile başa çıkması için yardımcı olmak gibi davranışları bu kapsamda değerlendirmişlerdir. Organ (1988:96) ise bu davranışı diğer bireylere iş ile ilgili problemlerde gönüllü olarak yardımcı olmak şeklinde tanımlamaktadır. Bu çerçevede işe yeni başlayanların kullanacağı ekipmanları nasıl kullanacağı yönünde eğitmek, iş

arkadaşlarının birikmiş işleriyle alakadar olmak, iş arkadaşlarının ihtiyacı olan ancak kendisinde bulunmayan materyalleri kendisine temin etmek gibi davranışlar bu kapsamda sayılmaktadır.

Tablo 2.2. *Örgütsel vatandaşlık davranışının alt boyutları*

Smith, Organ ve Near (1983)	Özgecilik Genel uyumluluk
Organ (1988)	Özgecilik Nezakat Vicdanlılık Centilmenlik Sivil erdem
Williams ve Anderson (1991)	Bireysel amaca yönelik Örgütsel amaca yönelik
Van Dyne, Graham ve Dienesch (1994)	İtaat Bağlılık Katılım
Podsakoff vd.(2000)	Yardımsızlık Centilmenlik Örgütsel sadakat Örgütsel kabullenme Bireysel inisiyatif Örgütün gelişimine destek verme Kişisel gelişim

Özgecilik davranışında çalışanlar herhangi bir ödül veya emir beklemeden ve hatta yapmadığı takdirde cezalandırılmayacağını bilerek iş arkadaşlarına yardım etmektedirler. Bu kapsamda çalışanlar içlerinden gelerek diğer çalışanlara görevlerinde yardımcı olmakta, onların işlerini hafifletmektedirler. Yeni işe başlayan bireylere işlerini öğrenmeleri konusunda yardımcı olmak, hasta oldukları için işleri birikmiş bireylere yardımcı olmak veya işinde yeteri kadar başarılı olamayan arkadaşlarına bunun üstesinden gelmek üzere yardımcı olmak bu davranışa örnek olarak verilebilir. Genel olarak tanımlamak gerekirse bu davranış örgütteki diğer çalışanlara herhangi bir karşılık beklemeden yardım etmeye ve oluşabilecek problemleri önlemeye dönük gönüllü davranışlardır (Yıldız, 2014:202).

2.2.3.2. Nezaket

Nezakat davranışını Organ (1988:96) bireylerin problemlere karşı korunmaları amacıyla onlara jest yapılması olarak tanımlamaktadır. Bireyleri etkileyecek konularda kendilerini

bilgilendirmek, iş planlarına ilişkin bireyleri önceden haberdar etmek bu kapsamdaki davranışlara örnek gösterilebilir. Bu davranış çalışanların kendilerinden kaynaklanan problemleri önlemek amacıyla ortaya konan gönüllü davranışlardır (Yıldız, 2014:202). Alınan kararların önceden haber verilmesi, hatırlatılması ve uygun bir şekilde diğer çalışanların bilgilendirilmesi bu kapsamdadır (McKenzie, 2011:108-109). Bu davranışın özgecilerlik davranışından farkı sorunun ortaya çıkmasını engellemek amacıyla ortaya konulmasıdır (Organ,1988). Verilecek bir karardan etkilenebilecek bireylerin önceden haberdar edilmesi, onların görüş ve önerilerinin alınması, önemli konulara ilişkin diğer çalışanlara bilgi sağlamak, çalışma arkadaşlarının sahip olduğu hak ve ayrıcalıklara saygı duymak, genel konularda hatırlatma ve danışma davranışları göstermek bu boyuta örnek olarak gösterilebilecek davranışlardır (Organ, 1988; Podsakoff vd., 2000).

2.2.3.3. Vicdanlılık

Vicdanlılık davranışını Organ (1988:96) çalışanın minimum rol gereklerinin ötesine geçmesi olarak tanımlamıştır. Vicdanlılık davranışının örgütsel vatandaşlık davranışı kapsamında değerlendirilmesinin nedeni gösterilen bu davranışın aşırılık derecesinde olmasındandır (Çavuş ve Develi, 2015:235). Birey örgütün hedeflerine ulaşabilmesi için gereğinden fazla zaman ve çaba harcar (McKenzie, 2011:108-109). Bireyin fazla mesai ücreti almadan mesaiye kalması, hasta olsa bile işine gelmesi, molalarda gereksiz yere zaman harcamaması (Yıldız, 2014:202), görevini yerine getirirken yenilikçi bir anlayışla çaba sarf etmesi, fazladan sorumluluk alması ve diğer çalışanları bu yönde teşvik etmesi (Köse, vd., 2003) bu davranışa örnek oluşturmaktadır.

2.2.3.4. Centilmenlik

Centilmenlik davranışını Organ (1988) bireyin iş ortamındaki olumsuzlukları sızlanmadan tolare etmesi olarak tanımlamaktadır. Bu davranış çalışanların hem kendi aralarında hem de işverenleri/idarecileri ile aralarında oluşabilecek olumsuz durumlardan şikayetçi olmadan olumlu tutum göstermesidir (Kalkın vd., 2015:128). Bireyler işin zorluklarından şikayet etmeden hoşgörü gösterirler ve gerginliği azaltmak için olumsuz davranışlardan kaçınırlar (Yıldız, 2014:202). Her örgütte bazı sıkıntılar veya zorluklar yaşanabilmektedir. Bu durumlarda centilmen birey meseleleri büyütmeyle vakit harcamaz (Deluga, 1998), fedakarlık yaparak işlerin yolunda gitmesi için çaba sarf eder.

2.2.3.5. Sivil erdem

Sivil erdem davranışını Organ (1988:96) sorumlu bir şekilde örgütün politik süreçlerine yapıcı katılım olarak tanımlamıştır. Kurumun aktif olarak devam edegelen politik hayatına sorumlu bir şekilde katılımı ifade eder (Çavuş ve Harbalıoğlu, 2016:119). Yönetime katılım konusunda isteklilik, örgütün stratejileriyle ilgili fikir beyan etmek, örgütün önündeki fırsatları ve tehditleri gözlemek, örgüt için en iyiyi yapmaya çalışmak (Arabacı, 2014:22), örgütün toplantılarına ve etkinliklerine istekli şekilde katılmak (McKenzie, 2011:108-109) bu kapsamdaki davranışlara örnek teşkil etmektedir.

2.2.4. Örgütsel vatandaşlık davranışının belirleyicileri

Alan yazın incelendiğinde örgütsel vatandaşlık davranışının belirleyicilerinin tespitine yönelik birçok araştırma yapılmış olduğu görülmektedir. Bu belirleyiciler bireysel özellikler, iş özellikleri, örgütsel özellikler ve liderlik özellikleri şeklinde dört başlık altında değerlendirilebilir (Podsakoff vd., 2000: 526). Bu belirleyiciler sırasıyla aşağıda Tablo 2.3'te sunulmuştur.

2.2.4.1. Bireysel özellikler

Podsakoff ve arkadaşları (2000:531-532) örgütsel vatandaşlık davranışına etki eden bireysel özellikleri çalışan tutumu, kişilik özellikleri, rol algısı, demografik değişkenler, yetkinlikler ve bireysel farklılıklar olarak sınıflandırmışlardır.

Çalışan tutumu: Örgütsel vatandaşlık davranışını etkileyen çalışan tutumları iş tatmini, örgütsel bağlılık, adalet algısı ve lider desteği olarak sayılabilir. Bu tutumlar alan yazında üzerinde en çok araştırma yapılan belirleyicilerdir ve hepsi örgütsel vatandaşlık davranışı ile anlamlı bir ilişkiye sahiptir. Bu nedenle örgütsel vatandaşlık davranışının önemli belirleyicileridirler (Podsakoff vd., 2000:530).

İşgörenin görevine karşı gösterdiği genel tutum olarak tanımlanan iş tatmini örgütsel vatandaşlık davranışının belirleyicileri arasında en fazla üzerinde durulan tutumdur. Bateman ve Organ (1983) iş tatmininin çalışanın ekstra rol davranışlarını etkileyeceğini ifade etmektedirler. Organ ve Konovsky (1989) örgütsel vatandaşlık davranışını etkileyen en önemli faktörün iş tatmini olduğunu savunmaktadırlar. Organ'a (1988) göre iş tatmini ve örgütsel vatandaşlık davranışı birbirinden ayrılmaz şekilde çok sıkı bağlarla bağlıdır. Organ ve Ryan (1995) yapmış oldukları meta analiz sonucunda iş tatmini ve örgütsel vatandaşlık davranışı arasında orta düzey korelasyon tespit eden 28 araştırmaya ulaşmışlardır.

Tablo 2.3. Örgütsel vatandaşlık davranışının belirleyicileri

Bireysel özellikler	İş özellikleri	Örgütsel özellikler	Liderlik özellikleri	Kültürel özellikler
Çalışan tutumu <ul style="list-style-type: none">• İş tatmini• Örgütsel bağlılık• Adalet algısı• Lider Desteği	<ul style="list-style-type: none">• Görev özerkliği• Görev bağımlılığı• Amaç bağımlılığı• Geribildirim• İş rutinliği	<ul style="list-style-type: none">• Biçimsellik• Esneklik• Çalışan desteği• Grup bağlılığı• Liderden mekânsal uzaklık• Liderin kontrolü dışındaki ödüllendirme• Algılanan örgütsel destek	<ul style="list-style-type: none">• Enstrümantal ve destekleyici liderlik davranışları• Liderin ödül veya ceza davranışı• Dönüşümcü liderlik davranışları• Lider-Üye değişim ilişkisi• Hizmetkar liderlik• Liderin güçlendirme davranışı	<ul style="list-style-type: none">• Bireysel kültür• Kolektivist kültür
Kişilik özellikleri <ul style="list-style-type: none">• Dürüstlük• Uyumluluk• Pozitif duygulanım• Negatif duygulanım				
Rol algısı <ul style="list-style-type: none">• Rol belirsizliği• Rol çatışması				
Demografik değişkenler <ul style="list-style-type: none">• Görev süresi• Eğitim düzeyi• Yaş• Cinsiyet				
Yetkinlikler ve bireysel farklılıklar <ul style="list-style-type: none">• Yetkinlik/Deneyim/Eğitim/Bilgi• Profesyonel oryantasyon• Bağımsızlık ihtiyacı• Ödüllere isteksizlik				

Kaynak: Podsakoff vd., 2000:527-529; Organ vd., 2006:95-108

Örgütsel bağlılık bireyin örgütün amaçları doğrultusunda davranmasını sağlayan içsel normatif güç olarak tanımlanmaktadır (Wiener, 1982:418). Sheldon (1971:143) ise örgütsel bağlılığı çalışanların kimliklerini örgütle özdeşleştirdikleri ve örgüte dönük tutum olarak tanımlamaktadır. Wiener (1982) örgütsel bağlılık ile örgütsel vatandaşlık davranışı ilişkisini gösteren modeli ortaya koymuştur. Bununla birlikte O'Reilly ve Chatman'ın (1986) örgütsel bağlılık ve örgütsel vatandaşlık davranışı ilişkisini ortaya koyan araştırma sonuçlarına göre örgütsel bağlılığın boyutlarından kimlik ve içselleştirme ile örgütsel vatandaşlık davranışları arasında pozitif yönlü ilişki tespit edilmiştir. Mathieu ve Zajac (1990) örgütsel bağlılığı yüksek çalışanların, rekabetçi örgütler için çok önemli olan, örgütsel vatandaşlık davranışını daha fazla göstermeye meyilli olduklarını ifade etmektedirler.

Örgütsel adalet çalışanın örgütte kendisine karşı adaletli davranıldığına ilişkin algılarını yansıtan ve bu algının bağlılık ve iş tatmini gibi örgütsel çıktılarını nasıl etkilediğini belirten

kavram olarak tanımlanmaktadır (Greenberg, 1996). Örgütsel adalet çalışanın örgüt yönetiminin kararları ve uygulamaları hakkındaki algılarıyla ilgilidir (Witt, 1993:19) ve örgütteki bireylerin adalet ve eşitlik algılarını yansıtır (Greenberg, 1990). Organ (1990) adalet algısının örgütsel vatandaşlık davranışı ile ilişkili olabileceğini çünkü bu tür algıların vatandaşlık davranışında tarif edilen yararlı ve kendiliğinden yapılan davranışların ortaya çıkması için gerekli adalet ve güveni sağlayan enstrümanlar olduğunu savunmaktadır. Alan yazın incelendiğinde adalet algısı ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki güçlü ilişkiyi doğrulayan bir çok araştırma bulunduğu görülmektedir (Farh, vd., 1990; Konovsky ve Folger, 1991; Martin ve Bies, 1991; Moorman, 1991; Niehoff ve Moorman, 1993).

Çalışanların algıladıkları lider desteği, örgüt amaçları doğrultusunda ortaya koydukları performans davranışları üzerinde etkili olabilmektedir. Çalışanların yöneticilerinin dürüst ve adaletli davranışlarına ilişkin algıları sonucunda vermek istedikleri karşılık onların örgütsel vatandaşlık davranışı sergilemelerine neden olabilmektedir (İşbaşı, 2000:40). Podsakoff ve arkadaşlarının (2000:530) yapmış oldukları meta analiz sonucunda lider desteği ve örgütsel vatandaşlık davranışı ilişkisinin çokça araştırılmış olduğu ve bu araştırmalarla aralarındaki anlamlı ilişkinin ortaya konmuş olduğu ifade edilmektedir. Bu araştırmaların birinde Smith ve arkadaşları (1983: 655-656) lider desteğinin örgütsel vatandaşlık davranışının vicdanlılık boyutuyla doğrudan, özgecilik boyutuyla da iş tatmini rolüyle dolaylı olarak ilişkili olduğunu tespit etmişlerdir.

Kişilik özellikleri: Örgütsel vatandaşlık davranışını etkileyen kişilik özellikleri dürüstlük, uyumluluk, pozitif duygulanım ve negatif duygulanım olarak sayılabilir. Bu özellikler çalışanların diğer iş arkadaşları ve yöneticileriyle uyum göstermelerine yardımcı olan özelliklerdir. Böylece çalışanın işe uyumunu sağlayan ve işlerini tatminkar, destekçi, adil ve bağlanmaya değer hissettiren davranışların kendilerine gösterilmesini sağlar. Bu nedenle bu özellikler örgütsel vatandaşlık davranışına direk etkili olmayan, dolaylı etkiye sahip özelliklerdir. Alan yazın incelendiğinde dürüstlük, uyumluluk ve pozitif duygulanımın örgütsel vatandaşlık davranışının alt boyutlarından özgecilik ve genel uyumlulukla anlamlı bir ilişkiye sahip olduğu anlaşılmaktadır (Podsakoff vd., 2000:530).

Dürüstlük özelliği bireylerin güvenilir, öz disiplinli ve azimli davranmalarını içermektedir. Bu davranışlar örgütsel vatandaşlık davranışının bireysel amaca yönelik olmayan sivil erdem alt boyutundaki davranışları kapsar. İşinde dakik olma, iş kurallarına uyma ve ilkeli davranma bu kategorideki davranışlara örnek olarak gösterilebilir (Organ vd., 2006:82).

Uyumluluk özelliğine samimiyet, sevecenlik ve diğerleriyle güzel ilişkiler kurabilmek gibi özellikler örnek olarak gösterilebilir. Bu özelliği yüksek olan bireyler müşteriler ve iş arkadaşları hakkında muhtemelen iyi düşüneceklerdir. Bu bireyler uygun ortam bulduklarında diğer bireylere yardım edeceklerdir ve onlardan da aynı şeyi bekleyeceklerdir. Bu nedenle bu faktör örgütsel vatandaşlık davranışının alt boyutlarından yardımseverlik, nezaket ve sportmenlik davranışıyla ilişkili olabilir (Organ vd., 2006:81-82).

Diğer taraftan duygu yapısının temel iki boyuttan oluştuğu öne sürülmektedir. Bu boyutlar pozitif ve negatif duygu boyutlarıdır. Pozitif duygu hayattan alınan aktif haz, keyif olarak ifade edilirken; negatif duygu stres, korku, kızgınlık benzeri duyguların bireyde bulunması olarak tanımlanmaktadır. Bu iki farklı boyut birbirinden farklı sonuçlar oluşturabilmektedir. Negatif duygu nörotizmle güçlü bir ilişkiye sahipken pozitif duygu dışı dönüklükle ilişkilidir (Gençöz, 2000:20). Duygusal olarak kararsız olan bireyler kendi problemleriyle meşgul olurlar ve başkalarının problemleriyle ilgilenemezler. Bu nedenle negatif duygulu bireyler duygusal olarak kararlı bireylerden daha az diğer çalışanlara yardımcı olma eğiliminde olurlar. Aksine pozitif duygulu insanlar sosyal uyaranlara karşı daha duyarlıdırlar ve daha çok arkadaşları vardır. Bu nedenle daha fazla yardımda bulunurlar ve bundan zevk alırlar (Organ vd., 2006:82).

Rol algısı: Örgütsel Vatandaşlık Davranışını etkileyen rol algıları rol belirsizliği ve rol çatışması olarak sayılabilir. Alan yazın incelendiğinde hem rol belirsizliğinin hem de rol çatışmasının örgütsel vatandaşlık davranışının alt boyutlarından özgecilik, nezaket ve centilmenlik boyutlarıyla anlamlı ve negatif yönlü bir ilişki içerisinde olduğu anlaşılmaktadır (Podsakoff vd., 2000:530). Öte yandan rol açıklığı örgütsel vatandaşlık davranışı ile anlamlı ve pozitif yönlü ilişkilidir (Chahal, 2010).

Demografik değişkenler: Örgütsel vatandaşlık davranışını etkileyen demografik değişkenler görev süresi, eğitim düzeyi, cinsiyet ve yaş olarak sıralanabilir. Görev süresi ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasında bir ilişki bulunmadığı ifade edilmektedir (Podsakoff vd.,2000:530). Ancak Yılmaz ve arkadaşları (2015: 298) yapmış oldukları meta analiz sonucunda görev süresi ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasında zayıf bir ilişki tespit etmişlerdir. Bununla birlikte görev süresi 11 yıl ve üzeri olan öğretmenlerin görev süresi 10 yıl ve altında olanlardan daha fazla örgütsel vatandaşlık davranışı gösterdiklerini tespit etmişlerdir.

Eğitim düzeyi ile örgütsel vatandaşlık davranışına ilişkin yapılmış olan çalışmalar farklı sonuçlar ortaya koymaktadır. Bazı araştırmalarda çalışanların eğitim düzeylerinin örgütsel vatandaşlık davranışını pozitif etkilediği sonucu elde edilmişse de (Yeşiltaş ve Keleş, 2009)

bazı araştırmalar bu sonuçları desteklememektedir (Ackfeld ve Coote, 2005; Arslantaş ve Pekdemir, 2007; Podsakoff vd., 2000). Yeşiltaş ve Keleş (2009) Ankara'da faaliyet gösteren 3,4 ve 5 yıldıızlı otellerde çalışan 556 kişi üzerinde yapmış oldukları çalışmada örgütsel vatandaşlık davranışının centilmenlik ve sivil erdem alt boyutlarında anlamlı ilişki tespit etmişlerken diğer alt boyutlarda herhangi bir ilişki tespit edememişlerdir. Ackfeld ve Coote (2005) ise perakende sektöründe müşteri temsilcisi olarak çalışan 500 kişi üzerinde yapmış oldukları araştırmada eğitim düzeyi ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasında ilişki tespit edememişlerdir. Arslantaş ve Pekdemir (2007) de bir elektronik firmasında çalışan 233 mavi yakalı üzerinde yapmış olduğu çalışmada eğitim düzeyi ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasında ilişki tespit edememişlerdir.

Bunun yanında araştırmacılar genç çalışanların örgütsel ihtiyaçlar ile arasındaki koordinasyonu daha esnek şekilde sağlayabildiklerini, ancak yaşlı çalışanların kendi ihtiyaçları ile örgüt ihtiyaçları arasındaki koordinasyonu ayarlamada daha katı olduklarını iddia etmektedirler. Bu sebeple genç ve yaşlı çalışanların kendilerine, diğer çalışanlara ve işlerine karşı tutum ve davranışları farklılaşabilecektir. Bu nedenle genç ve yaşlı çalışanların örgütsel vatandaşlık davranışı gösterme durumlarında farklılaşma olabileceği iddia edilmekle birlikte alan yazında bu konunun araştırılması gereken büyük bir boşluk olduğunu ifade edilmektedir (Chahal, 2010). Alan yazın incelendiğinde bu konu üzerinde yapılan çalışmaların sonuçlarının farklılaştığı görülmektedir. Mauritz (2012:28) yapmış olduğu çalışmada yaşlı çalışanların örgütsel vatandaşlık davranışı alt boyutlarından centilmenlik ve sivil erdem davranışını genç çalışanlara göre daha fazla gösterdiklerini; özgecilik ile yaş arasında herhangi bir ilişki olmadığını; nezaket davranışı ile ise yaş değişkeninin negatif yönlü anlamlı olduğunu, ancak bu ilişkide gelecek beklentisinin tam aracı rolü bulunduğunu tespit etmiştir. Diğer bir çalışmada Singh ve Singh (2010) yöneticilerin örgütsel vatandaşlık davranışlarında yaşa göre farklılık bulunup bulunmadığını test etmiştir. 30 yaş altı, 30-44 yaş arası ve 45-60 yaş arasında olacak şekilde yaptığı sınıflama sonrasında 45 yaş ve üzeri yöneticilerin 30 yaş altı yöneticilerden daha fazla örgütsel vatandaşlık davranışı gösterdiklerini tespit etmiştir. Ancak Giderler (2009:152) Eczacıbaşı Topluluğu'nda çalışanlar üzerinde yapmış olduğu bir çalışmada, 18-25 yaş grubunda olan çalışanların 26-40 yaş arasında olan çalışanlardan daha fazla örgütsel vatandaşlık davranışı gösterdiğini tespit etmiştir. Başka bir çalışmada Yıldırım (2017) rgtsel vatandaşlık davranışının sadece centilmenlik ve vicdanlılık alt boyutlarının yaş ile ilişkisine dair test sonuçlarını raporlayarak herhangi bir ilişki tespit edememiştir.

Öte yandan cinsiyetin örgütsel vatandaşlık davranışıyla ilişkisi olmadığı yönünde genel bir kanı var olsa da, Kidder ve McLean (1993) yardımseverlik ve nezaket davranışının kadınlarla ilişkili olduğunu; erkeklerin ise vicdanlılık davranışını gösterme eğiliminde olduklarını savunmaktadırlar. Ancak Organ ve Ryan (1995) ve Podsakoff ve arkadaşlarının (2000) yapmış oldukları meta analizlerde cinsiyet ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasında anlamlı bir ilişki bulunamamıştır. Bunun yanında Yılmaz ve arkadaşlarının (2015) Türkiye’de 2005 ile 2013 arasında yapılmış olan çalışmalar çerçevesinde gerçekleştirdikleri meta analiz sonucunda cinsiyetin örgütsel vatandaşlık davranışı üzerinde çok zayıf bir etkisi bulunduğunu, bunun yanında kadınların erkeklere göre daha fazla örgütsel vatandaşlık davranışı gösterdiklerini tespit etmişlerdir. Örgütsel vatandaşlık davranışının alt boyutları çerçevesinde yapılan değerlendirmede ise vicdanlılık, nezaket ve gönüllülük boyutlarında kadınların; centilmenlik, sivil erdem ve özgecilik boyutlarında erkeklerin daha fazla örgütsel vatandaşlık davranışı gösterdiğini ifade etmişlerdir (Yılmaz vd., 2015:298). Bununla birlikte alan yazında gerek Batıda gerekse de Türkiye’de yapılan araştırmalarda birbirinden farklı sonuçlara ulaşıldığı görülmektedir (İpek, 2012; Kepenek, 2008; Eres, 2010; Wayne ve Cordeiro, 2003; Lin, 2008). İpek (2012) kadınların bireysel sorumluluk boyutunda erkeklere göre daha fazla örgütsel vatandaşlık davranışı gösterdiklerini tespit etmiştir. Kepenek (2008) kadınların erkeklerden daha fazla örgütsel vatandaşlık davranışı sergilediklerini tespit etmişken, Eres (2010) erkeklerin kadınlardan daha fazla örgütsel vatandaşlık davranışı algısına sahip olduğunu ifade etmektedir. Wayne ve Cordeiro (2003) erkek çalışanların kadın çalışanlara göre daha fazla özgecilik davranışı sergilediklerini tespit etmişirken, Lin (2008) kadın çalışanların erkek çalışanlara göre daha fazla özgecilik davranışını gösterdiklerini tespit etmiştir.

Yetkinlikler ve bireysel farklılıklar: Örgütsel vatandaşlık davranışını etkileyen yetkinlikler ve bireysel farklılıklar yetkinlik, deneyim, eğitim düzeyi, bilgi, profesyonel oryantasyon, bağımsızlık ihtiyacı ve ödüllere isteksizlik olarak sıralanabilir. Alan yazın incelendiğinde ödüllere isteksizlik dışında diğer değişkenlerle örgütsel vatandaşlık davranışı arasında güçlü bir ilişki bulunamamıştır. Ödüllere isteksizlik ile örgütsel vatandaşlık davranışının tüm alt boyutları arasında negatif yönlü bir ilişki tespit edilmiştir (Podsakoff vd., 2000: 531).

2.2.4.2. İş özellikleri

Örgütsel vatandaşlık davranışına etki eden iş özellikleri görev özerkliği, görev bağımlılığı, amaç bağımlılığı, geri bildirim, iş rutinliği ve içsel tatmin olarak sıralanabilir (Podsakoff vd., 2000:528; Organ vd., 2006:109-113). Görev özerkliğini Hacmen ve Lawler (1971:267) çalışanın kendi iş saatlerini ayarlamasında, kullanacağı ekipmanları seçmesinde ve izleyeceği

prosedürleri belirlemede söz sahibi olması durumu olarak açıklamaktadır. Görevin özerk olması çalışana kontrol imkanı sağlar ve çalışanlar bu şekilde daha fazla tatmin olurlar (Larger, 1983). İş tatmini de örgütsel vatandaşlık davranışını artıracaktır. Diğer taraftan düşük görev özerkliği öğrenilmiş çaresizliği besleyebilir (Seligman, 1975) ve bu durum örgütsel vatandaşlık davranışının gösterilmesini engelleyebilir (Organ vd., 2006:109). Literatür incelendiğinde tek başına görev özerkliğinin örgütsel vatandaşlık davranışına etkisini araştıran çalışma mevcut değildir. Ancak değişik iş özelliklerinin birlikte değerlendirildiği çeşitli araştırmalar mevcuttur (Organ vd., 2006:113). Bu araştırmaların birinde Farh ve arkadaşları (1990) görev özerkliğinin başka dört iş özelliği ile birlikte örgütsel vatandaşlık davranışı üzerindeki etkisini araştırmıştır. Araştırma sonucunda bu beş iş özelliğinin kombinasyonunun örgütsel vatandaşlık davranışının alt boyutları özgecilik ve genel uyumluluk üzerinde pozitif etkisi olduğunu tespit etmiştir.

Görev bağımlılığı grup üyesi bir çalışanın görevini başarı ile gerçekleştirebilmesi için bilgiye, materyale ve diğer grup üyesi çalışanlara ihtiyaç duyma oranıdır (Van der Vegt vd., 2003:717). Pearce ve Gregersen (1991) görev bağımlılığının grup üyelerinin gruba ve örgüte karşı sorumluluk hissetmelerini sağlayacağından daha fazla örgütsel vatandaşlık davranışına yol açacağını ifade etmektedirler. Amaç bağımlılığı ise grup üyesi çalışanların grup amaçlarına uygun görevlendirildiklerine veya grup geri bildirimini sağlanacağına karşı inançları olması durumudur (Van der Vegt vd., 2003:717). Görev bağımlılığı ve amaç bağımlılığının örgütsel vatandaşlık davranışına etkisi olup olmadığını tespit için yapılan bir çalışmada Smith ve arkadaşları (1983) beklenenin aksine hiçbir direk veya dolaylı ilişki tespit edememişlerdir. Ancak Pearce ve Gregersen (1991) yapmış oldukları bir çalışmada görev bağımlılığının grup üyelerinin sorumluluk duygusunu artırdığını, sorumluluk duygusunun artmasının da örgütsel vatandaşlık davranışını sağladığını tespit etmişlerdir.

Geri bildirim çalışanın işini bitirebilmesi amacıyla gerekli aktiviteleri başarabilmesi için kendisine performansının düzeyine ilişkin sağlanan direk ve açık bilgidir (Hackman ve Oldham, 1976: 257-258). Bu yazarlara göre geri bildirim, gösterilen çaba sonucu bu çaba hakkında verilen bilgi sebebiyle, çalışanların performansı üzerinde en fazla etkiye sahiptir. Alan yazın incelendiğinde geri bildirim örgütsel vatandaşlık davranışı üzerinde etkili olduğu; iş tatmininin bu ilişkide aracı etkisinin bulunduğu anlaşılmaktadır (Organ vd., 2006:111).

İş rutinliği veya çeşitliliği örgütsel vatandaşlık davranışı üzerinde etkilidir. İş çeşitliliği çalışanın yaptığı işin anlamlılığı üzerindeki algısını artırdığından örgütsel vatandaşlık davranışı üzerinde etkilidir (Hackman ve Oldham, 1976). Çeşitliliği yüksek olan iş çeşitliliği düşük olan işe göre çalışan açısından daha değerli görüleceğinden çalışan daha tatmin olur ve işini yapmak

amacıyla daha fazla çaba sarf eder (Organ vd., 2006:110). Alan yazın incelendiğinde iş rutinliği ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasında negatif yönlü anlamlı bir ilişki bulunduğu anlaşılmaktadır (Podsakoff vd., 2000:531).

2.2.4.3. Örgütsel özellikler

Podsakoff ve arkadaşları (2000:528) örgütsel vatandaşlık davranışına etki eden örgütsel özellikleri biçimsellik, esneklik, çalışan desteği, grup bağlılığı, liderden mekânsal uzaklık, liderin kontrolü dışındaki ödüllendirme ve algılanan örgütsel destek şeklinde sıralamışlardır. Alan yazın incelendiğinde biçimsellik, esneklik, çalışan desteği ve liderden mekânsal uzaklığın örgütsel vatandaşlık davranışı ile tutarlı bir ilişkisi olmadığı anlaşılmaktadır (Podsakoff vd., 2000:531). Ancak biçimsellik ve esneklik iş tatmini aracılığı ile örgütsel vatandaşlık davranışı üzerinde dolaylı bir etkiye sahiptir (Organ vd., 2006:123) Diğer taraftan grup bağlılığının örgütsel vatandaşlık davranışının alt boyutları olan özgecilik, nezaket, vicdanlılık, centilmenlik ve sivil erdem ile pozitif yönde anlamlı bir ilişki içerisinde olduğu tespit edilmiştir. Ayrıca algılanan örgütsel destek özgecilik ile anlamlı bir şekilde ilişkilidir. Bunun yanında liderin kontrolü dışındaki ödüllendirme özgecilik, nezaket ve vicdanlılık davranışları ile negatif yönlü ilişkilidir (Podsakoff vd., 2000:531).

2.2.4.4. Liderlik özellikleri

Örgütsel vatandaşlık davranışına etki eden liderlik özellikleri enstrümantal ve destekleyici liderlik davranışları, liderin ödül veya ceza davranışı, dönüşümcü liderlik davranışları, lider-üye değişim ilişkisi, hizmetkar liderlik ve liderin güçlendirme davranışı şeklinde sıralanabilir (Organ vd., 2006: 95-109).

Enstrümantal ve destekleyici liderlik davranışları amaç yol teorisi kapsamında House ve arkadaşları tarafından geliştirilmiştir (House, 1971; House ve Dessler, 1974; House ve Mitchell, 1974). Her ne kadar House ve arkadaşları bu kapsamda 4 farklı liderlik davranışı belirlemişlerse de araştırmacılar genel olarak iki davranış üzerinde durmaktadırlar. Bu davranışlar liderin izleyicilerinden beklentilerini ve bu beklentileri nasıl gerçekleştireceklerini açıkladığı enstrümantal liderlik davranışı ve liderin izleyicilerinin bireysel refahı konusunda endişelerini dile getirdiği destekleyici liderlik davranışdır (Organ vd., 2006:95). Alan yazın incelendiğinde enstrümantal ve destekleyici liderlik davranışları ile örgütsel vatandaşlık davranışının tüm alt boyutları arasında pozitif yönlü anlamlı ilişki bulunduğunu ortaya koyan araştırmalar bulunduğu anlaşılmaktadır (Podsakoff vd., 1996; Schnake vd., 1995; Schnake vd., 1993).

Liderin izleyicilerini motive etmek için kullandığı bir diğer davranış ödül veya ceza davranışıdır. Alan yazın incelendiğinde liderin tutarlı ödül davranışının örgütsel vatandaşlık davranışı ile pozitif yönde ilişkili olduğu; tutarsız ceza davranışının ise negatif yönlü ilişkili olduğu anlaşılmaktadır (MacKenzie vd., 2001; Podsakoff vd., 1996; Podsakoff vd., 1990; Podsakoff ve McKenzi,2004). Bununla birlikte alanyazında liderin tutarlı ceza davranışı ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasında anlamlı bir ilişki bulunamamış ve tutarsız ödül davranışı ile de çok zayıf bir ilişki tespit edilmiştir (Podsakoff vd., 1996; Podsakoff vd., 2004).

Örgütsel vatandaşlık davranışına etkili olduğu değerlendirilen bir diğer liderlik davranışı da dönüşümcü liderlik davranışlarıdır. Esas olarak izleyicilerin değerleri, amaçları ve isteklerini değiştirme amacını güden bu liderlik davranışlarını gösteren lider bu davranışları izleyicilerine kolektif bir kimlik kazandırmak ve kendilerini grup amaçlarına adamalarını sağlamak için yerine getirmektedir (Organ vd.,2006:98-99). Alan yazın incelendiğinde dönüşümcü liderlik ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişkiyi doğrulayan çalışmaların bulunduğu anlaşılmaktadır (Koh vd., 1995; Pillai vd., 1999; MacKenzi vd., 2001; Podsakoff vd., 1990; Podsakoff vd., 1996). Bunun yanında dönüşümcü liderlik ve örgütsel vatandaşlık ilişkisinde güvenin aracı rolünün bulunduğunu ortaya koyan çalışmalar da mevcuttur (MacKenzie, 2001; Pillia vd., 1999; Podsakoff vd., 1990).

Lider üye değişim ilişkisinin temeli lider üye değişim kuramına dayanmaktadır. Kurama göre lider izleyicileri ile bir sosyal değişim ilişkisi kurmaktadır ve bu ilişkinin doğası gereği lider her izleyicisine farklı şekilde davranmaktadır. Bu ilişki izleyicileri, lidere karşılık verme isteği uyandırmak ve güven sağlamak yoluyla, liderlerine bağlanarak örgütsel vatandaşlık davranışı göstermelerine sevk etmektedir (Organ vd., 2006:104-405). Alan yazın incelendiğinde liderin bu davranışı ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasında ilişki olduğunu ortaya koyan araştırmaların olduğu görülmektedir (Deluga, 1998; Hui vd., 1999; Setton vd., 1996; Tansky, 1993; Wayne ve Green, 1993; Wayne vd., 2002).

Hizmetkar liderlik davranışı Greenleaf tarafından geliştirilmiştir (1970; 1997). Greenleaf'e (1997) göre liderler sahip oldukları ahlaki sorumluluk gereği sadece örgüt yararına değil aynı zamanda izleyicileri, müşterileri ve toplum yararına hizmet ederler. Bu bağlamda hizmetkar liderler izleyicilerinin ihtiyaçlarıyla ilgilenirler, onlara kapasitelerini yükseltmeleri için yardım ederler ve onların sorumluluklarını üstlenmeleri yönünde gönüllü olmalarına yardımcı olurlar (Organ vd., 2006:105). Alan yazın incelendiğinde hizmetkar liderlik davranışı ile örgütsel vatandaşlık davranışını inceleyen sadece bir araştırmaya rastlanmıştır. Ehrhart (2004) yapmış

olduğu çalışmaya göre hizmetkar liderlik davranışı yardımseverlik ve vicdanlılık davranışını etkilemekte; adalet iklimi bu ilişkide kısmi aracılık etmektedir.

Örgütsel vatandaşlık davranışı üzerinde etkili bir diğer liderlik davranışı da liderin güçlendirme davranışdır. Spreitzer (1995) bu davranışı bireylerin kendilerini yetkin hissettikleri durum olarak ifade etmektedir. Kirkman ve Rosen (1997) bu davranışı, bireylerin kendilerini daha etkili ve özerk; işlerini daha etkili ve anlamlı hissettikleri çok yönlü bir yapı olarak tanımlamaktadırlar. Organ ve arkadaşları ise (2006:107) işin anlamlı hale getirilmesi, katılımcının karar alma mekanizmalarına teşvik edilmesi, yüksek performans için güven aşılması ve özerklik şeklinde belirtmektedirler. Lider izleyicisine güçlendirme davranışı gösterdiğinde onun işinden daha fazla tatmin duymasını, işini tamamlama konusunda daha fazla güven içerisinde olmasını ve işiyle ilgili daha fazla sorumluluk almasını sağlayabilir. Böylelikle işgören daha fazla çalışmaya gönüllü olabilir ve iş tanımlarının ötesinde davranabilir (Organ vd., 2006:108). Alan yazın incelendiğinde konuya ilişkin sadece bir araştırmaya rastlanmıştır. Bu araştırmada Ahearne ve arkadaşları (2004) özerklik teşvikinin, işe anlamlılık kazandırılması ve satış ekibini güçlendirilmesi sebebiyle örgütsel vatandaşlık davranışını dolaylı olarak etkilediğini; grup gücü ve grup iş tatmininin bu ilişkide aracı rolü bulunduğunu tespit etmişlerdir.

2.2.4.5. Kültürel özellikler

Paine ve Organ (2000:46) kültürel bağlamın çalışanların örgütsel vatandaşlık davranışı göstermesi veya göstermemesi üzerinde etkili olabileceğini savunmaktadırlar. Örgütsel vatandaşlık davranışına etki eden kültürel özellikler bireysel kültür ve kolektif kültür bağlamında ele alınabilir. Hofstede (1984:72) bireysel kültürün gevşek bağlı sosyal yapılarla; kolektif kültürün ise güçlü bağlara sahip sosyal yapılarla karakterize edilebileceğini ifade ederek kolektif kültürlerde bireysel mutluluğun grup mutluluğunun sağlanmasına bağlı olduğu inancının var olduğunu ifade etmektedir. Bu nedenle A patron ile B çalışan arasındaki güç mesafesi A'nın B'ye ve B'nin A'ya davranışını etkileyecektir.

Alan yazın incelendiğinde büyük çoğunluktaki örgütsel vatandaşlık davranışı araştırmasının Kuzey Amerika'da gerçekleştirildiği, bu nedenle kültür ile örgütsel vatandaşlık davranışı ilişkisine ilişkin çok fazla araştırma bulunmadığı görülmektedir (Organ vd., 2006:132). Yapılan araştırmaların birinde Lam, Hui ve Law (1999) kolektif kültüre sahip Hong Kong ve Japon katılımcıların örgütsel vatandaşlık davranışı boyutlarından centilmenlik algılarının bireysel kültüre sahip Avustralya ve ABD katılımcılarından anlamlı bir şekilde farklılaştığını;

aynı zamanda Hong Kong ve Japon katılımcıların örgütsel vatandaşlık davranışı boyutlarından nezaket algılarının Avusturalya katılımcılarından anlamlı bir şekilde farklılaştığını tespit etmişlerdir. Ancak özgecilik, vicdanlılık ve sivil erdem boyutlarında herhangi bir fark bulunamamıştır.

Diğer bir çalışmada Farh ve arkadaşları (1997) Tayvan'daki elektronik sektöründe çalışanlar üzerinde yaptıkları bir araştırmada geleneksellik ve modernite ile örgütsel vatandaşlık davranışı ilişkisini araştırmışlardır. Araştırma sonuçlarına göre daha az geleneksel olan çalışanlar açısından adalet algısı örgütsel vatandaşlık davranışına yol açmaktadır. Geleneksel olan çalışanlar için ise adalet algısı örgütsel vatandaşlık davranışı açısından önem göstermemektedir. Bu nedenle kültürel bağlam örgütsel vatandaşlık davranışı üzerinde önemli bir etkiye sahiptir.

2.2.5. Örgütsel vatandaşlık davranışı kazandıran insan kaynakları uygulamaları

Örgütlerin etkinlik ve verimliliklerinde büyük öneme sahip olan örgütsel vatandaşlık davranışının çalışanlar tarafından sergilenmesi amacıyla örgütler çeşitli insan kaynakları uygulamalarını kullanabilmektedirler. Bu doğrultuda örgütler seçme ve yerleştirme uygulamalarını bu amaçla şekillendirebilmekte, eğitim ve geliştirme programlarını kullanabilmekte, ücret sistemlerini bu yönde düzenleyebilmekte ve performans değerlendirme kriterlerini bu amaçla düzenleyebilmektedirler. Burada eğitim ve geliştirme faaliyetlerinin haricindeki yukarıda sayılan uygulamaların örgütler açısından nasıl örgütsel vatandaşlık davranışı kazandırma yöntemi olarak kullanılabilceği üzerinde durulacaktır. Eğitim ve geliştirme faaliyetleri bu araştırmanın amacı gereği ayrı bir başlık altında bölüm sonunda açıklanacaktır.

2.2.5.1. Seçme ve yerleştirme uygulamaları

Örgütsel vatandaşlık davranışı gösterme eğiliminde bulunan bireylerin işe alımda seçilmesi ve yerleştirilmesi örgütsel vatandaşlık davranışının örgüte kazandırılması açısından büyük önem taşımaktadır. Bu nedenle seçme ve yerleştirme süreçleri örgütler tarafından bu yönde programlanmalıdır. Bu amaçla öncelikle doğru bir iş analizi yapılmalı ve işin başarılmasında gerekli olan örgütsel vatandaşlık davranışı tanımlanmalıdır. Sonrasında personelin seçimi sürecinde kullanılan kriterler bu yönde revize edilmelidir (Organ vd., 2006:224).

Seçme sürecinde örgütlerce yazılı test ve mülakat gibi değişik prosedürler kullanılabilir. Yazılı testlere bireylerin karakterlerinin tespitine ilişkin sorular dahil edilebilir. Dürüstlük, uyumluluk ve pozitif duygulanımın örgütsel vatandaşlık davranışının alt boyutlarından özgecilik ve genel uyumlulukla anlamlı bir ilişkiye sahip olduğu bilinmektedir (Podsakoff vd.,

2000:530). Böylelikle kişilik özellikleriyle örgütsel vatandaşlık davranışı göstermeye eğilimli bireyler belirlenebilir.

Seçme sürecinde kullanılan diğer bir yöntem mülakat yöntemidir. Mülakatlar örgütsel vatandaşlık davranışı gösterecek bireylerin tespitinde kullanılabilir en iyi yollardan biridir (Gatewood ve Feild, 1998; Werner, 2000). Gatewood ve Feild'e (1998:482) göre mülakatlar insan ilişkileri ve iyi vatandaşlık karakterlerini ortaya çıkarmada iyi bir enstrüman olarak kullanılabilir. Latham ve Skarlicki (1995) durumsal mülakatların örgütsel vatandaşlık davranışı gösterme eğilimini belirlemede etkili bir yol olabileceğini savunmaktadırlar ve yapmış oldukları bir çalışmada durumsal mülakatın örgütsel vatandaşlık davranışı üzerinde etkili olduğunu tespit etmişlerdir. Allen ve arkadaşları (2004) yapmış oldukları bir çalışmada (a) mülakattaki örgütsel destek değerlendirmesinin örgütün kurallarını ve politikalarını takip, örgütü savunma ve destekleme boyutlarını açıkladığını; (b) mülakattaki vicdani girişim değerlendirmesinin örgütsel inisiyatifi açıkladığını; ancak (c) mülakattaki bireysel destek değerlendirmesinin yardımseverlik ve diğerleriyle işbirliğini açıklamadığını tespit etmişlerdir. Bu nedenle doğru yapılandırılacak mülakatlar personel seçiminde örgütsel vatandaşlık davranışı göstermesi muhtemel bireylerin tespitinde kullanılabilir.

2.2.5.2. Ücret sistemleri

Örgütsel vatandaşlık davranışının çalışanlar tarafından sergilenmesi amacıyla örgütlerin kullandıkları uygulamalardan bir diğeri de ücret sistemlerinin ve ödüllendirmenin buna göre uyarlanmasıdır. Deckop ve arkadaşları (1999) performansa dayalı ücret sistemlerinde örgütsel vatandaşlık davranışına ilişkin davranışların ödüllendirilmemesinin bu davranışlarda düşüş meydana getirebileceğini ifade etmektedirler. Bu nedenle ücret ve ödül sistemlerinde örgütsel vatandaşlık davranışları da göz önünde bulundurulmalıdır.

Her ne kadar ödüllendirilen, teşvik edilen davranışların tekrar edilme oranı yükselse de örgütsel vatandaşlık davranışının doğası gereği bazı problemler ortaya çıkabilmektedir. En önemli problem çalışanı ödüllendirecek olan yöneticilerin bazı gözlemlenemeyen örgütsel vatandaşlık davranışlarını hesaba katmaması ve dolayısıyla bu davranışların ödüllendirilememesi; bu nedenle de yöneticiler tarafından görülen ve ödüllendirilen davranışlarda tekrar edilme oranı yükselirken, yöneticiler tarafından görülmeyen ve ödüllendirilemeyen davranışların tekrar edilme oranının düşmesidir. (Organ, vd.2006:228).

Buradan hareketle gözlemlenen ve ödüllendirilen örgütsel vatandaşlık davranışlarında yükseliş olurken gözlemlenemeyen ve ödüllendirilemeyen davranışlarda düşüş meydana gelebilecektir.

Ayrıca ödüllendirilen davranış ödüllendirildiği sürece sergilenecektir. Ödüllendirilme sona erdiğinde davranışta sönme olacaktır. Bu nedenle ücret sistemlerindeki örgütsel vatandaşlık davranışlarına dair değerlendirmenin genel olarak yapılması ve teşvikin açık şekilde olmaması tavsiye edilmektedir (Organ, 2006:230). Yani yöneticiler hangi davranışların ödüllendirileceğini açıklamalı, ancak bu davranışları rol gerekleri haline getirerek çalışanların yeterliliği olarak ortaya koymamalıdır.

2.2.5.3. Performans değerlendirme

Performans değerlendirmesinin ücret, eğitim ve kariyer başarısı üzerinde direk etkili olması sebebiyle ne kadar adil olduğu çalışanlar açısından önem taşımaktadır (Colquitt, 2001; Greenberg, 1987). Bu nedenle performans değerlendirmesinde örgütsel vatandaşlık davranışlarının dahil olduğunun çalışanlara bildirilmesi ve bu durumun açıklığa kavuşturulması gerekmektedir. Tam olarak anlaşılamayan performans değerlendirme kriterleri çalışanlarda adalet duygusunu zedeleyebilir ve onların iş tatmini ile üretkenliklerinde olumsuz etkilere yol açabilir (Kanfer vd., 1987) ve örgütsel vatandaşlık davranışı düzeylerinde düşüş meydana gelebilir (Organ, 2006:235-236). Bunun yanında Findley ve arkadaşları (2000) yapmış oldukları araştırmada yönetici gözlemi ve planının örgütsel vatandaşlık davranışı sergilenmesinde önemli olduğunu tespit etmişlerdir. Findley ve arkadaşları (2000) çalışanların yöneticileri tarafından iş performansları açısından gözlemlenmelerinin çok önemli olduğunu; yöneticilerin çalışanlarıyla yaptıkları performans geliştirme toplantılarında görev performansının yanına örgütsel vatandaşlık davranışını da dahil etmeleri gerektiğini ifade etmektedirler.

2.2.6. Örgütsel vatandaşlık davranışının sonuçları

Örgütsel vatandaşlık davranışının sonuçlarına ilişkin birçok araştırma yapılmıştır. Podsakoff, Whiting, Podsakoff ve Blume (2009) yapmış oldukları meta analiz ile bu araştırma sonuçlarını derlemişlerdir. Yaptıkları bu çalışmayla örgütsel vatandaşlık davranışının sonuçlarını bireysel ve örgütsel sonuçlar olarak iki başlık altında toplamışlardır. Bunun yanında örgütsel vatandaşlık davranışının olumsuz etkilerinin olabileceğini savunanlar da mevcuttur. Örgütsel vatandaşlık davranışının olumsuz sonuçları da bireysel ve örgütsel sonuçlar içerisinde sunulmuştur.

2.2.6.1. Örgütsel vatandaşlık davranışının bireysel sonuçları

Podsakoff ve arkadaşları (2009: 128) örgütsel vatandaşlık davranışının bireysel sonuçları olarak performans değerlendirmeleri ve ödül tahsis kararları ile çalışan devir oranı, devamsızlık ve

işten ayrılma davranışlarını kapsayan çalışan çekilme davranışı şeklinde bir sınıflama yapmışlardır.

Performans değerlendirmeleri ve ödül tahsis kararları: Yöneticiler çok değişik sebeplerle örgütsel vatandaşlık davranışını performans değerlendirmelerinde kriter olarak almaktadırlar. Örnek olarak eğer yöneticiler, örgütsel vatandaşlık davranışının örgüt açısından pozitif etkisinin olduğuna inanırlarsa, adil olmak adına, bu davranışı gösteren çalışanların performanslarını yüksek olarak değerlendireceklerdir; eğer yönetici örgütsel vatandaşlık davranışının genel performansı etkilediğini düşünüyorsa bu davranışı gösteren çalışanın performansını yüksek değerlendirecektir; eğer yönetici örgütsel vatandaşlık davranışının çalışanın iş tanımları arasında yer almadığını görerek çalışanın içsel davranışı olarak değerlendiriyorsa bu davranışı performans değerlendirmelerinde göz önüne alacaklardır (Podsakoff vd., 2000:535). Ancak objektif değerlendirme kriterleri ortaya konulmadığında yöneticiyi yanlışa sevk edebileceği de unutulmamalıdır (Bolino, 2004:229). Bunun yanında eğer örgütsel vatandaşlık davranışı yöneticiler tarafından performans değerlendirmelerinde önemli bir kriter olarak göz önüne alınacak olursa bu durum çalışanlara tahsis edilecek ödüllere de yansıtacaktır.

Alan yazın incelendiğinde örgütsel vatandaşlık davranışının performans değerlendirmeleri ile pozitif ilişkide olduğunu ortaya koyan çalışmalar mevcuttur (Allen ve Rush, 1998; McKenzie vd., 1991; Werner, 1994). Ayrıca Podsakoff ve arkadaşlarının (2009:127) yapmış oldukları meta analiz sonucunda da örgütsel vatandaşlık davranışının performans değerlendirme ile güçlü ilişki içerisinde olduğu tespit edilmiştir. Öte yandan örgütsel vatandaşlık davranışının ödül kararlarında da etkili olduğu yapılan çalışmalarla ortaya konulmuştur (Allen ve Rush, 1998; Johnson vd., 2002). Podsakof ve arkadaşlarının (2009:128) yapmış oldukları çalışma sonuçlarında da örgütsel vatandaşlık davranışı ile ödül kararları arasında güçlü ilişki tespit edilmiştir.

Çalışan çekilme davranışı: Alan yazın incelendiğinde örgütsel vatandaşlık davranışının gönüllülük davranışları olması sebebiyle, düşük seviyeli örgütsel vatandaşlık davranışının çalışanın işten ayrılmasına sebep olabileceğinin değerlendirildiği anlaşılmaktadır. Yapılan çalışmalar örgütsel vatandaşlık davranışının çalışanın işten ayrılma niyeti ve çalışan devir oranı ile negatif ilişkili olduğu tespit edilmiştir (X.-P.Chen, 2005; X.-P. Chen vd., 1998; Mossholder vd., 2005). Podsakoff ve arkadaşları (2009:128) da yapmış oldukları çalışmada çalışanın işten ayrılma niyeti ve çalışan devir oranı ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasında negatif yönlü ilişki tespit etmişlerdir. Aynı zamanda bu çalışmada örgütsel vatandaşlık davranışı ile devamsızlık arasında da negatif yönlü ilişki tespit edilmiştir.

2.2.6.2. Örgütsel vatandaşlık davranışının örgütsel sonuçları

Örgütsel vatandaşlık davranışının bireysel sonuçlarının yanında örgütsel sonuçları da bulunmaktadır. Podsakoff ve arkadaşları (2009) yapmış oldukları çalışmada bu sonuçları üç başlık altında incelemişlerdir. Bunlar örgütsel etkinlik, müşteri memnuniyeti ve grup veya birim devir oranıdır. Bunun yanında örgütsel vatandaşlık davranışının sosyal kaytarmaya yol açabileceğini ifade eden araştırmalar da mevcuttur.

Örgütsel etkinlik: Organ (1988) örgütsel vatandaşlık davranışının toplamda örgüt etkinliğine faydası olacağını belirtmiştir. Örgütsel vatandaşlık davranışı ortaya çıkardığı çeşitli sonuçlarla örgüt etkinliğine katkı sağlayabilir;

- İş arkadaşlarının üretkenliğini artırarak,
- Yönetmelik üretkenliği artırarak,
- Kıt kaynakların doğru kullanımını sağlayarak,
- Grup üyeleri ve gruplar arası koordinasyonu sağlayarak,
- Kaynakları üretime yönlendirerek,
- Örgütü yeni çalışanlar için cazibe merkezi haline getirerek,
- Örgüt performansını istikrarlı hale getirerek,
- Örgüt-çevre uyumunu sağlayarak, örgütsel etkinliğe katkı sağlayabilir (Podsakoff ve MacKenzie, 1997).

Alan yazında bu hipotezi test eden bir çok araştırma mevcuttur (George ve Battenhausen, 1991; Karambayya, 1990; MacKenzie vd., 1991; Organ, 1988,1990; Podsakoff vd., 1997; Podsakoff ve MacKenzie, 1994). Bu araştırma sonuçları Organ'ın (1988) iddiasını doğrulamaktadır (Podsakoff vd., 2009:548). Araştırma sonuçları incelendiğinde örgütsel etkinliğin ölçülerinden ürün kalitesi, verimlilik, karlılık ve maliyetlerin düşürülmesi ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasında pozitif yönlü ilişki bulunduğu anlaşılmaktadır (Podsakoff vd., 2009:125).

Öte yandan Bolino ve arkadaşları (2004:229) örgütsel vatandaşlık davranışının rol belirsizliğine sebep olabileceğini ve biçimsel rol davranışlarına engel olabileceğini iddia etmektedirler. Böyle bir durumda örgütsel etkinlik olumsuz yönde etkilenebilir.

Müşteri memnuniyeti: Yen ve Niehoff (2004) özgecilik davranışı ortaya koyan çalışanların takım arkadaşları arasında işbirliğini teşvik edeceğini, bunun sonucu olarak da grubun üretilen mal ve hizmetleri daha etkili bir şekilde sunacaklarını ve bu sayede müşteri memnuniyetinin artacağını; vicdanlılık ve nezaket davranışı gösteren çalışanların üretilen mallar hakkında daha güncel bilgilere sahip olacaklarından müşteri memnuniyetini artırabileceklerini; sivil erdem

davranışı gösteren çalışanların da müşteri servislerinin kalitesini artırıcı fikirleri ortaya koyabileceklerinden müşteri memnuniyetini artırabileceklerini iddia etmektedirler. Yen ve Niehoff (2004) 26 banka şubesi üzerinde yapmış oldukları çalışmada örgütsel vatandaşlık davranışı ile müşteri memnuniyeti arasındaki ilişkiyi ortaya koymuşlardır. Podsakoff ve arkadaşları (2009:130) da yapmış oldukları çalışmada örgütsel vatandaşlık davranışı ile müşteri memnuniyeti arasında pozitif yönlü ilişki tespit etmişlerdir.

Grup veya birim devir oranı: Alan yazın incelendiğinde örgütsel vatandaşlık davranışının grup veya birim düzeyindeki devir oranıyla negatif yönde ilişkili olduğu anlaşılmaktadır (Richardson ve Vandenberg, 2005; Sun vd., 2007). Podsakoff ve arkadaşları (2009:130) da yapmış oldukları çalışmada grup veya birim düzeyindeki devir oranı ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasında negatif yönlü ilişki tespit etmişlerdir.

Sosyal kaytarma: Williams ve Karau (1991) sosyal kaytarmayı bireyin grupta birlikte çalışırken ortaya koyduğu kişisel çabanın yalnız çalışırken ortaya koyduğu çabaya göre gösterdiği düşüş eğilimi olarak tanımlamaktadır. Kerr ve Brunn (1983) bireylerin kolektif çalışma ortamında ortaya konan performans için kendi emeklerine ihtiyaç duyulmadığını hissettiklerinde daha az çaba sarf edeceklerini savunmaktadır. Bu nedenle sosyal kaytarma davranışı grup verimliliğini olumsuz etkileyen bir davranış şekli olarak görülmektedir (George, 1992).

Grup üyelerinden birinin veya bir kaçının aşırı örgütsel vatandaşlık davranışı göstermesi diğer grup üyelerini sosyal kaytarma davranışına itebilir. Şeşen ve arkadaşları (2014) lise öğretmenleri ve bunların yöneticileri olmak üzere toplam 180 kişi üzerinde yapmış oldukları araştırma neticesinde örgütsel vatandaşlık davranışının iş arkadaşları arasında oluşan sosyal kaytarma üzerinde pozitif etkisi olduğunu; iş arkadaşları arasında oluşan sosyal kaytarmanın da bireysel sosyal kaytarma davranışı üzerinde pozitif etkili olduğunu tespit etmişlerdir.

2.3. Örgütsel Sosyalleşme ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Arasındaki İlişki

Alan yazın incelendiğinde birçok örgütsel sosyalleşme uygulamasının ve çıktılarının örgütsel vatandaşlık davranışının belirleyicisi olduğu anlaşılmaktadır. Örgütsel sosyalleşme uygulamalarından görev özerkliği (Farh vd., 1990) ve geri bildirim (Podsakoff vd., 1996) örgütsel vatandaşlık davranışının belirleyicileri arasındadır. Örgütsel vatandaşlık davranışının diğer belirleyicileri arasında örgütsel sosyalleşmenin bireysel çıktıları olan rol açıklığı (Chahal, 2010), öz yeterlilik (Wahyu Ariani, 2012) ve birey-örgüt uyumu (Wei, 2013) ile örgütsel

çıktıları olan iş tatmini (Organ ve Ryan, 1995), örgütsel bağlılık (O'Reilly ve Chatman, 1986) ve örgütsel özdeşleşme (Tokgöz ve Aytemiz Seymen, 2013) yer alır.

Örgütsel vatandaşlık davranışı ile görev özerkliği ilişkisine yönelik Farh ve arkadaşları (1990) tarafından 195 Tayvan İletişim Bakanlığı işçisi üzerinde yapılmış çalışmada beş iş özelliğinin (geri bildirim, görev özerkliği, görev anlamlılığı, görev çeşitliliği ve iş kimliği) tümünün birden örgütsel vatandaşlık davranışı ile ilişkisini araştırılmıştır. Araştırma sonucuna göre, iş özelliklerinin örgütsel vatandaşlık davranışının alt boyutlarından özgecilik ve genel uyumluluk ile pozitif yönde ilişkili olduğu tespit edilmiştir. Diğer taraftan geri bildirim ile örgütsel vatandaşlık davranışı ilişkisine yönelik yapılan çalışmada Podsakoff ve arkadaşları (1996) iş özelliklerinden geri bildirim ve iş çeşitliliği ile örgütsel vatandaşlık davranışı ilişkisini araştırmışlardır. Podsakoff ve arkadaşları tarafından yapılan meta analiz sonucunda her iki iş özelliğinin de örgütsel vatandaşlık davranışının bütün alt boyutlarını açıkladığı tespit edilmiştir.

Bu çalışmanın 2.1.9 başlığı altında rol açıklığı (Lapointe vd., 2014), öz yeterlilik (Saks, 1995a), birey örgüt uyumu (Saks vd., 2007) , iş tatmini (King vd., 2005; Saks vd., 2007; Ashforth vd., 2007), örgütsel bağlılık (Caldwell vd., 1990) ve örgütsel özdeşleşmenin (Aliyev, 2014; Saruhan, 2017) örgütsel sosyalleşmenin çıktıları arasında olduğu ifade edilmişti. Bu çıktılardan rol açıklığı ile örgütsel vatandaşlık davranışı ilişkisine yönelik yapılan çalışmada Chahal (2010), rol açıklığının örgütsel vatandaşlık davranışı ile pozitif yönlü ilişkili olduğunu ve bu değişkenin performans parametreleriyle (düşük devir oranı, iş tatmini, örgütsel bağlılık, müşteri memnuniyeti ve müşteri bağlılığı) ilişkili olduğunu tespit etmiştir. Öz yeterlilik ile örgütsel vatandaşlık davranışı ilişkisine yönelik yapılan araştırmada Wahyu Ariani (2012), öz yeterliliğin örgütsel vatandaşlık davranışının tüm alt boyutları üzerinde etkili olduğunu tespit etmiştir. Birey-örgüt uyumu ile örgütsel vatandaşlık davranışı ilişkisine yönelik yapılan araştırmada Wei (2013), birey-örgüt uyumunun hem bireylere yönelik hem de örgüte yönelik vatandaşlık davranışı ile pozitif ilişkili olduğunu tespit etmiştir. İş tatmini ile örgütsel vatandaşlık davranışı ilişkisine yönelik yapılan meta analizinde Organ ve Ryan (1995), 1983-1994 yılları arasında yapılmış olan 28 araştırma sonuçlarında iş tatmini ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasında orta düzeyde ilişki tespit etmiştir. Örgütsel bağlılık ve örgütsel vatandaşlık davranışı ilişkisini ortaya koyan araştırmada O'Reilly ve Chatman (1986), örgütsel bağlılığın boyutlarından kimlik ve içselleştirme ile örgütsel vatandaşlık davranışları arasında pozitif yönlü ilişki tespit etmiştir. Örgütsel özdeşleşme ile örgütsel vatandaşlık davranışı ilişkisine yönelik araştırmada ise Tokgöz ve Aytemiz Seymen (2013), örgütsel özdeşleşme ile örgütsel

vatandaşlık davranışı arasında pozitif ilişki olduğunu, örgütsel özdeşleşmenin örgütsel güven ile örgütsel vatandaşlık davranışı ilişkisinde aracı etkisinin bulunduğunu tespit etmişlerdir.

Yukarıda sözü edilen çalışmaların sonuçları örgütsel sosyalleşme ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasında ilişki olabileceği yönünde kanaat uyandırmıştır. Bununla birlikte Saks ve Ashforth örgütsel vatandaşlık davranışını örgütsel sosyalleşmenin çıktıları arasında göstermiştir (1997c:239). Ancak 2006 yılı öncesinde bu konuda yapılmış herhangi bir ampirik araştırma yoktur (Cooper-Thomas ve Anderson, 2006:500). 2006 yılı sonrasında yapılmış olan çalışmalar da sınırlıdır.

2006 yılından sonra yapılan araştırmalardan birinde Rodopman (2009) proaktif sosyalleşme taktikleri ile örgütsel vatandaşlık davranışı ilişkisini araştırmıştır. Farklı endüstri dallarında çalışan ve ortalama dokuz ay çalışma süresine sahip 216 çalışan üzerinde yapılan çalışma sonuçlarına göre, bütün proaktif sosyalleşme taktiklerinin (pozitif duygu besleme $r=0,200$, anlamlandırma $r=0,360$ ve ilişki geliştirme $r=0,390$) örgütsel vatandaşlık davranışı ile ilişkili olduğu tespit edilmiştir.

Bir diğer çalışmada Ge ve arkadaşları (2010), örgütsel sosyalleşme alt boyutları ile örgütsel vatandaşlık davranışı ilişkisinde örgütsel özdeşleşmenin rolünü araştırmıştır. Araştırmada sadece örgütsel sosyalleşmenin tarih, dil ve örgütsel amaç ve değerler alt boyutları ile örgütsel vatandaşlık davranışı ilişkisi araştırılmıştır. Araştırma sonuçlarına göre örgütsel sosyalleşmenin alt boyutlarından tarih ($r=0,405$), dil ($r=0,321$) ve örgütsel amaç ve değerler ($r=0,531$) ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasında pozitif ilişki olduğu; aynı zamanda örgütsel özdeşleşmenin örgütsel sosyalleşme ve örgütsel vatandaşlık davranışı ilişkisinde aracı rolü olduğu tespit edilmiştir.

Salavati ve arkadaşları (2011), üniversite ve yükseköğrenim çalışanları üzerinde yapmış oldukları bir diğer araştırmada örgütsel sosyalleşmenin örgütsel vatandaşlık davranışı üzerindeki etkisini araştırmışlardır. Araştırma sonucuna göre örgütsel sosyalleşme ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasında zayıf düzeyde ($r=0,444$) pozitif ilişki tespit edilmiştir. Ayrıca araştırmada örgütsel sosyalleşme ile örgütsel vatandaşlık davranışının tüm alt boyutları (özgecilik $r=0,194$; vicdanlılık $r=0,464$; centilmenlik $r=0,372$; nezaket $r=0,315$; sivil erdem $r=0,299$) arasında pozitif bir ilişki tespit edilmiştir.

Çavuş (2011), 27 ilk ve ortaokuldan toplam 185 öğretmen üzerinde yapmış olduğu araştırmada Thaormina'nın (2004) örgütsel sosyalleşme ölçeğini kullanarak bu ölçeğin alt boyutları olan

anlayış, çalışan desteği, performans yeterliliği ve örgütsel amaç ve değerler ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişkiyi araştırmıştır. Araştırma sonuçlarına göre, örgütsel sosyalleşmenin tüm alt boyutları (anlayış $r=0,435$; çalışan desteği $r=0,559$; performans yeterliliği $r=0,472$; örgütsel amaç ve değerler $r=0,339$) ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasında pozitif ilişki tespit edilmiştir. Bodoh (2012:154), yapmış olduğu doktora tezinde örgütsel sosyalleşme ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasında bir ilişki olduğunu; örgütsel sosyalleşmenin politika ve amaç ve değerler alt boyutlarının örgütsel vatandaşlık davranışını yordadığını belirlemiştir (Aktaran: Özdemir, 2015). Poohongthong ve arkadaşları (2014), Tayvan'da 140 öğretmen üzerinde yapmış oldukları araştırmada örgütsel sosyalleşme ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasında zayıf düzeyde ($r=0,353$) pozitif yönlü bir ilişki olduğu, örgütsel sosyalleşmenin örgütsel vatandaşlık davranışını yordadığı ($\beta=.378, p<.001$) sonucuna ulaşmıştır.

Özdemir (2015), 202 beyaz yakalı çalışan üzerinde yapmış olduğu araştırmada örgütsel sosyalleşme ile örgütsel vatandaşlık davranışının alt boyutları arasındaki ilişkiyi ve bu ilişkide birey çevre uyumunun etkisini araştırmıştır. Araştırmada örgütsel sosyalleşme için Chao ve arkadaşlarının (1994) geliştirmiş olduğu ölçeği kullanmış, ancak yapılan faktör analizi sonucunda orijinal ölçekteki tarih ve politika boyutlarını iş bilgisi adı altında birleştirerek beş boyutlu olarak uygulamıştır. Ayrıca örgütsel vatandaşlık davranışı için Podsakoff ve arkadaşlarının (1990) geliştirmiş olduğu ölçeği kullanmış, ancak faktör analizi sonucunda orijinal ölçekteki vicdanlılık boyutunu çıkartarak dört boyutlu olarak uygulamıştır. Bu araştırmanın sonuçlarına göre, örgütsel sosyalleşmenin örgütsel amaç ve değerler alt boyutu ile örgütsel vatandaşlık davranışının özgecilik, nezaket ve sivil erdem alt boyutlarının ilişkili olduğu; örgütsel sosyalleşmenin iş bilgisi alt boyutu ile örgütsel vatandaşlık davranışının nezaket ve sivil erdem alt boyutlarının ilişkili olduğu; örgütsel sosyalleşmenin performans ve insan ilişkileri alt boyutları ile örgütsel vatandaşlık davranışının centilmenlik alt boyutlarının ilişkili olduğu tespit edilmiştir.

Son olarak Yıldırım (2017), 14 lisede görev yapan 480 öğretmen üzerinde yapmış olduğu araştırmada örgütsel sosyalleşmenin örgütsel vatandaşlık davranışı üzerindeki etkisini araştırmıştır. Araştırmada örgütsel sosyalleşme için Chao ve arkadaşlarının (1994) geliştirmiş olduğu ölçeği kullanmış ancak faktör analizi sonucunda orijinal ölçekteki dil ve tarih boyutlarını birleştirerek beş boyutlu olarak uygulamıştır. Ayrıca örgütsel vatandaşlık davranışı için Podsakoff ve arkadaşlarının geliştirdiği (1990) ölçeği kullanmış ancak faktör analizi sonucunda özgecilik ve nezaket alt boyutlarını yardımlaşma altında birleştirerek dört boyutlu

olarak uygulamıştır. Araştırma sonucuna göre örgütsel sosyalleşme ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasında zayıf düzeyde ($r=0,454$) pozitif yönlü bir ilişki bulunduğunu tespit edilmiştir. Ayrıca örgütsel vatandaşlık davranışı ile örgütsel sosyalleşmenin mesleki yeterlilik (performans) alt boyutu arasında zayıf ($r=0,330$); insan ilişkileri alt boyutu arasında zayıf ($r=0,355$); dil ve tarih alt boyutu arasında çok zayıf ($r=0,208$); politika alt boyutu arasında zayıf ($r=0,393$) ve amaç ve değerler arasında boyutu arasında zayıf ($r=0,417$) düzeyde pozitif ilişki bulunduğu sonucuna ulaşılmıştır. Bununla birlikte aynı araştırmada örgütsel sosyalleşme ile örgütsel vatandaşlık davranışının özgeciler alt boyutu arasında çok zayıf ($r=0,130$), nezaket alt boyutu arasında zayıf ($r=0,356$), centilmenlik arasında zayıf ($r=0,327$) ve sivil erdem arasında orta düzeyde ($r=0,543$) pozitif yönlü bir ilişki bulunmuştur.

Alan yazında incelenen araştırmaların sonuçlarına dayanarak aşağıdaki hipotez oluşturulmuştur. Bu çalışmanın ilk hipotezi:

H.1. Örgütsel sosyalleşme ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasında ilişki vardır.

2.4. Eğitim ve Eğitimin Örgütsel Sosyalleşme ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerindeki Etkisi

2.4.1. Kavramsal olarak eğitim

Eğitim bireyin davranışlarında kendi yaşantısı yoluyla ve kasıtlı olarak istendik değişim meydana getirme sürecidir (Ertürk, 1997:12). Demirel (2005) eğitimi bireyde kendi yaşantısı ve kasıtlı kültürlenme yoluyla istendik davranış değişikliği meydana getirme süreci olarak ifade etmiştir. Bahar (2017:1) ise eğitimi bireyin sosyalleşmesi için gerekli bilgi, beceri, tutum ve davranışları kazanması olarak tanımlamıştır.

Bireyin gelişiminde kasıtlı etkinliklerin yanında yaşamı içerisinde kendiliğinden oluşan öğrenmenin de etkisi bulunmaktadır. Bu nedenle eğitim formel ve informel olarak sınıflandırılabilir. Formel eğitim, öğrenme ve öğretme etkinliklerinin belli bir plan dahilinde ve önceden hazırlanmış öğretim programlarına göre yapılmasıdır. Formel eğitim, örgün ve yaygın eğitim biçiminde sunulabilmektedir. Örgün eğitim okul öncesi eğitim, ilköğretim, ortaöğretim ve yükseköğretim kurumlarında verilen eğitimlerdir. Yaygın eğitim örgün eğitimin yanında veya dışında düzenlenen her türlü planlı eğitim faaliyetini kapsamaktadır. İformel eğitim ise, planlı olmayan ancak eğitsel niteliği olan öğrenme faaliyetlerini kapsamaktadır. Ancak eğitim her ne kadar formel ve informel olarak nitelendirilse de formel eğitim ortamlarında informel, informel eğitim ortamlarında da formel uygulamalar bulunabilmektedir (Bahar, 2017: 2).

Eğitim, örgütler için önemli bir yere sahiptir. Örgütsel açıdan eğitim, bireylerin ya da onların oluşturdukları grupların örgütte yüklendikleri ya da ileride yüklenebilecekleri görevleri daha etkili ve başarılı bir şekilde yapabilmeleri için, onların mesleki bilgi ufuklarını genişleten, düşünce, rasyonel karar alma, davranış ve tutum, alışkanlık ve anlayışlarında olumlu gelişmeler yapmayı amaçlayan bilgi, görgü ve beceri artıran eğitsel faaliyetlerdir. Örgütsel açıdan eğitim örgütün etkililik, etkinlik ve verimlilik açısından mevcut başarısını geliştirmeyi amaçlayan yönetim araçlarının tümü olarak da ifade edilebilir (Yüksel, 2000:199). Koçel (2007:29) eğitimi örgüt içinde veya dışında, formel programlar yoluyla veya kendi kendine ya da tecrübe kazanma yoluyla bir kişinin bilgi, yetenek ve becerilerinde değişiklik yapma faaliyeti olarak açıklamıştır.

Örgütler eğitimi çeşitli şekillerde uygulayabilmektedirler. Bu eğitimler genel olarak işbaşı ve işdışı eğitimler olarak sınıflandırılabilir. İşbaşı eğitimler gözetimci rehberliğinde eğitim, yetki devri yoluyla eğitim, rotasyon aracılığıyla eğitim, proje ve çalışma gruplarına katılım yoluyla eğitim şeklinde uygulanabilmektedir. İş dışı eğitimler ise anlatım/konferans; seminerler ve paneller aracılığıyla eğitim; kongreye/sempozyuma katılım yoluyla eğitim; örnek olaylar yoluyla eğitim; rol oynama yoluyla eğitim; grup tartışması yoluyla eğitim; duyarlılık eğitimi; beklenen sorunlar (in-basket) yöntemi yoluyla eğitim; gezi, gözlem, bilgi ve kültür artırma yoluyla gelişme; açık hava eğitimleri şeklinde uygulanabilmektedir (Benligiray, 2015: 181-183).

Örgütler açısından eğitim; hizmet öncesi eğitim, işe başlatma eğitimi, uyum eğitimi ve hizmetiçi eğitim olarak da sınıflandırılabilir. Bu eğitimler amaçları ve uygulama şekilleri açısından farklılıklar gösterir. Hizmet öncesi eğitim kamu kurumlarında veya büyük örgütlerde işe alınması kesinleşen çalışanın kadroya atanması öncesinde aldığı eğitim, staj ve benzeri uygulamaları kapsar. Bu eğitimlerin süresi ve yoğunluğu işe, statüye ve örgüte göre değişir (Fındıkçı,2000: 246). İşe başlatma eğitimi bireyin örgüte, iş arkadaşlarına, iş çevresine, örgütün diğer birimlerine, yöneticilerine, yazılı ve yazılı olmayan kurallara alışmasını, kendisine yönelik beklentileri net bir biçimde edinmesini amaçlamaktadır (Bingöl, 1998: 183). Uyum eğitimi bireyin iş yerine, iş yeri kurallarına, idari düzenlemelere, örgüt değerlerine ve kültürüne uyumunu amaçlayan eğitimdir (Fındıkçı,2000:246). Hizmet içi eğitim ise geliştirme faaliyetleri kapsamında değerlendirilmektedir. Hizmet içi eğitimde amaç çalışanların performanslarının ve örgüte katkılarının artırılması, daha yenilikçi ve yaratıcı olmalarını sağlayacak yönde bilgi, beceri ve yetkinlik kazandırılmasının sağlanmasıdır (Benligiray, 2015:164).

2.4.2. Eğitimin örgütsel sosyalleşme üzerindeki etkisi

Örgütler açısından eğitim örgütün amaç ve hedeflerine katkı sağlayacak davranışların öğrenilmesi amacıyla ortaya konulan formel prosedürler olarak tanımlanabilir (McGehee ve Thayer, 1961:10). Örgütsel sosyalleşme önceleri her ne kadar, bu tanım çerçevesinde, işe ilişkin davranışların öğrenilmesi üzerinde yoğunlaşmışsa da; son dönemde işe ilişkin davranışların yanında işe yeni başlayanların tutum ve değerlerini edinmeleri ile rollerini nasıl öğrendikleri üzerine odaklanmaya başlamıştır (Feldman, 1989:377).

Feldman (1981), örgütsel sosyalleşme sürecinde çalışanda üç farklı değişim meydana geldiğini ifade etmektedir. Bunlar: 1- İşe ilişkin beceri ve yeteneklerin gelişimine ilişkin değişim, 2- Uygun rol davranışlarının edinilmesindeki değişim ve 3- Grup norm ve değerlerine uyumdaki değişimdir. Bu üç değişim Feldman'a (1981) göre, farklı hızlarda ve farklı gereksinimler çerçevesinde oluşmaktadır. Örneğin, göreve ilişkin sosyalleşme eğitim programlarıyla; role ilişkin sosyalleşme çalışanın örgüte ilişkin beklentileriyle ve çatışmaları önleme kabiliyetiyle; grup sosyalleşmesi ise bireylerin ihtiyaçları, değerleri ve diğer çalışanlarla olan informel etkileşimi sonucu meydana gelmektedir. Bu kapsamda örgütsel sosyalleşme sürecinde eğitim sadece işe ilişkin becerilerin öğretilmesi sürecinin ötesine geçerek örgüt hakkındaki algıların ve beklentilerin şekillendirildiği, sosyal davranışlara ilişkin normların geliştirildiği, ortak değerlerin ve ideolojilerin nakledildiği ve bireylerin kariyer planlarını hazırladığı süreç halini almıştır. Hatta eğitim, örgütsel sosyalleşmenin bir parçası olmaktan çıkıp eş anlamlısı haline gelmiştir (Feldman, 1989: 398).

Formel eğitim programlarında çalışanlar işe ilişkin bilgilerin yanında yeni örgütü anlamlandırmayı ve işe uyumu da öğrenmektedirler. Bu tür programlar işe yeni başlayanların anlamlandırma sürecinde iki önemli role sahiptir. Eğitim programları işe yeni başlayanların iş çevresine ilişkin durumları görmesini sağlar ve ortaya çıkan değişik olayların kendisi için ne anlama geldiğini şekillendirir (Salancik ve Pfeffer, 1978). Örnek olarak bürokrasinin miktarı, örgütün kuralları hakkında bilgi sahibi olmasını; eğitici seçimi, yönetim şekli ve kıyafet kuralları hakkında bilgi sahibi olmasını; eğitim materyallerinin zorluğu, iş yoğunluğuna ilişkin beklentilerini ve işin zorluğuna ilişkin algılarını şekillendirmesini; kurumsal veya bireysel eğitim programı ise takım çalışması ve öngörülebilirlik hakkında bilgi sahibi olmasını sağlar (Feldman, 1989: 400).

Bunun yanında eğitim programları sosyalleşme sürecinde grup normlarının geliştirilmesi açısından da önemli bir mekanizmadır. Bu programlar grup normlarının geliştirildiği ve kabul

edilebilir davranışların betimlendiği mekanizmalardır. Eğitimcilerin bu programlarda verdikleri tavsiyeler işe yeni başlayanların daha sonra işleriyle ilgili karşılaşacakları zorlukları yenmelerinde kendilerine yardımcı olmaktadır. Aynı zamanda eğitim programına katılanlar uygulanan kurallar vasıtasıyla belirgin grup değerleri hakkında bilgi sahibi olurlar. Bununla birlikte eğitim sürecinde belirlenen ilişki boyutu, işe yeni başlayanların sonraki çalışma sürecinde hangi düzeyde ilişki içerisinde olacağı algısını şekillendirir ve eğitim sürecinde yöneticisiyle formel bir ilişki içerisinde olan çalışanın daha sonra bunu iş hayatına yansıtmasını sağlar (Feldman, 1984). Ayrıca işe yeni başlayan birey eğitim sürecinde olumsuz davranışların neler olduğunu da kavrar (Hackman, 1976). Bu programlar çalışanlara farklı özelliklere sahip grup üyeleriyle birlikte çalışmayı ve formel işin dışında informal davranışı da öğretir (Bales ve Slater, 1955). Çalışanlar grup amaçları doğrultusunda iş bölümü yapmayı ve yardımlaşmayı öğrenir.

Ancak formel eğitim programları bu açıdan işe yeni başlayanların örgütsel sosyalleşme sürecinde çok önemli bir fonksiyona sahip olmasına rağmen, bazen işin zorluğuna veya özelliğine göre gerekli materyalleri sağlayamayabilmektedir (Feldman, 1988). Bu materyaller çoğu zaman işe yeni başlayanların yarar sağlayamayacağı ölçüde çok geniş ve belirsiz olabilmektedir. Bu durumda formel eğitimler yeterli düzeyde yararlı bilgi sağlayamadığı gibi yeterli geri bildirim ve başarı hissi de veremeyabilmektedir (McGarrell, 1984). Böyle durumlarda işe yeni başlayanların yöneticilerle, iş arkadaşlarıyla ve mentorlarla olan etkileşimi, amaçlanan uyum ile formel eğitim arasında oluşan boşluğu doldurma yönünde önemli bir rol oynamaktadır (Feldman, 1984:386). Louis ve arkadaşları (1983) yapmış oldukları araştırmada görev dışı formal eğitimin katılımcıların yüzde 35'i, görev başı formal eğitiminin katılımcıların yüzde 64'ü, iş arkadaşlarıyla iletişimin katılımcıların yüzde 89'u, yöneticilerle olan iletişimin katılımcıların yüzde 87'si ve kıdemli çalışanlarla olan iletişimin katılımcıların % 79'u tarafından yararlı olarak ifade edildiğini tespit etmiştir. Bu kapsamda sosyalleşme ajanları ve mentorlarla iletişim örgütler tarafından sosyalleşme sürecinde eğitimin informal bir parçası olarak kullanılmaktadır.

Yukarıda söz edilen nedenlerle eğitim örgütler tarafından örgütsel sosyalleşme sürecinin bir parçası olarak çok sık kullanılmaktadır (Van Maanen, 1976; Feldman, 1989; Saks ve Ashforth, 1997a; Wanous, 1980). Ancak bu yaygın kullanıma rağmen eğitim programları üzerine çok az araştırma bulunmaktadır (Wanous, 1993). Bunlardan bir kısmı eğitimin örgütsel sosyalleşmenin hangi aşamasında olması gerektiğine ilişkin teorik çalışmalardır ve bu konuya ilişkin ampirik bir çalışma mevcut değildir (Taormina, 1997:31). Buchanan (1974:535), eğitimin

örgütsel sosyalleşmenin ilk dönemi olan birinci yıl içerisinde, Schein (1978) ikinci döneminde olması gerektiğini savunmaktadır. Feldman (1981) ise, eğitimin örgütsel sosyalleşmenin ikinci ve üçüncü döneminde olması gerektiğini ifade etmektedir. Bunlardan farklı olarak Taormina (1997:32) eğitimi süregelen bir süreç olarak ele almış ve çalışanın değişik çalışma sürelerinde değişik amaçlarla devamlı eğitime tabi tutulması gerektiğini ifade etmiştir.

Örgütsel sosyalleşme ve eğitim ilişkisine dair bir kısım çalışmalar da Van Maanen ve Schein'in (1979) ortaya koymuş oldukları örgütsel sosyalleşme taktiklerinin sonuçlarını araştırmaya yönelik çalışmalardır. Allen ve Meyer (1990: 851-852), yapmış oldukları çalışmada kurumsal örgütsel sosyalleşme taktiğinin yüksek örgütsel bağlılıkla ilişkili olduğunu, bireysel örgütsel sosyalleşme taktiğinin örgütsel bağlılıkla negatif ilişkili olduğunu tespit etmiştir. Ashforth ve Saks (1996:149), yapmış oldukları çalışmada kurumsal örgütsel sosyalleşme taktikleri ile iş tatmini, örgütsel bağlılık ve örgütsel özdeşleşme arasında pozitif ilişki bulunduğu sonucuna ulaşmıştır. Saks ve Ashfort (1997b), örgütsel sosyalleşme taktikleri ile bilgi edinme (geribildirim ve gözlem) davranışı arasındaki ilişkiyi incelemiştir. Yaptıkları araştırmanın sonucuna göre, kurumsal örgütsel sosyalleşme taktikleri ile çalışanın geribildirim ve gözlem davranışı sıklığı arasında pozitif ilişki olduğunu tespit etmiştir. Laker ve Steffy (1995), yapmış oldukları bir çalışmada örgütsel sosyalleşme taktiklerinin kendini yönetme davranışı ile ilişkisini araştırmışlardır. Araştırma sonuçlarına göre, bireysel sosyalleşme taktikleri ile amaç odaklı davranış arasında pozitif ilişki tespit edilmiştir.

Bu alandaki mevcut çalışmaların bir diğer amacı da örgütsel sosyalleşme uygulaması olarak eğitimin sosyalleşme çıktıları üzerine etkisini araştırmaktır. Louis ve arkadaşları (1983), yapmış oldukları çalışmada formel ve informal eğitimin örgütsel bağlılık, iş tatmini ve işten ayrılma niyeti ile ilişkisini araştırmışlardır. Araştırma sonuçlarına göre, hem formel hem de informal eğitimin bu üç değişkenle ilişkili olduğu, formel eğitimin informal eğitimden daha yüksek ilişki düzeyine sahip olduğu tespit edilmiştir. Chatman (1991), yapmış olduğu çalışmada mentorla geçirilen zaman ile kişi-örgüt uyumu arasında pozitif ilişki bulunduğunu, ancak formal eğitimle herhangi bir ilişki bulunmadığını ifade etmiştir. Tannenbaum ve arkadaşları (1991), çalışanlardaki eğitimin beklentileri karşılama oranı ile eğitim öncesi örgütsel bağlılık, eğitim motivasyonu ve öz yeterlilik arasında pozitif ilişki tespit etmiştir. Waung (1995), yapmış olduğu deneysel çalışmada öz yeterlilik eğitimi alan çalışanlar ile almayanları karşılaştırmıştır. Araştırma sonucunda bu eğitimi alan çalışanların yüksek örgütsel destek algısı ve iş tatminine sahip oldukları tespit edilmiştir. Saks (1995a), yapmış olduğu çalışmalarda öz yeterliliğin formal eğitim ile kaygı arasındaki ilişkide aracı rolü olduğunu tespit

etmiştir. Saks (1996), yapmış olduğu bir başka çalışmada çalışanların aldıkları eğitim miktarına ilişkin algıları ile eğitimin yararlılığına dair algıları arasında pozitif yönlü bir ilişki bulunduğunu, eğitimin yararlı olduğuna ilişkin yükselen algı ile iş çıktıları arasında pozitif yönlü bir ilişki olduğunu tespit etmiştir.

Sadece bir çalışmada (Klein ve Weaver, 2000) formal eğitim olarak yapılandırılmış oryantasyon eğitimine katılan çalışanlar ile katılmayanların örgütsel sosyalleşme düzeylerini karşılaştırılmıştır. Araştırma bir eğitim enstitüsünde farklı işler yapan 116 çalışan üzerinde gerçekleştirilmiştir. 6 ay ve daha az görevde olanlar için 3 saatlik bir gönüllü eğitimi olarak yapılandırılmıştır. Araştırmada Chao ve arkadaşlarının (1994) geliştirmiş olduğu 6 boyutlu örgütsel sosyalleşme ölçeği kullanılmıştır. Ölçek, katılımcılara eğitim sonunda ve eğitimden ortalama 10 hafta sonra uygulanmıştır. Araştırma sonucuna göre, eğitime katılanların örgütsel sosyalleşmenin üç boyutunda (amaç ve değerler, tarih ve insan ilişkileri) katılmayanlardan daha fazla sosyalleştikleri tespit edilmiştir.

Yukarıda incelenen alan yazından ulaşılan kanaatle aşağıdaki hipotez oluşturulmuştur. Bu çalışmanın ikinci hipotezi:

H.2. Eğitimin örgütsel sosyalleşme üzerinde etkisi vardır.

2.4.3. Eğitimin örgütsel vatandaşlık davranışı üzerindeki etkisi

Werner (1994), örgütlerin, örgütsel vatandaşlık davranışına doğal olarak sahip çalışanları elde etmelerinin neredeyse imkansız olduğunu ifade etmiştir. Ahmad (2011)'a göre de örgütler çalışanlarını eğitim ve geliştirme yoluyla örgütsel vatandaşlık davranışı göstermeleri yönünde motive edebilirler. Ancak alan yazında eğitim ile örgütsel vatandaşlık davranışı ilişkisini doğrudan ortaya koyan çalışma bulunmadığı gibi yapılan çalışmalarda temel vurgu ya da temel odak noktası genellikle insan kaynakları kapsamındaki uygulamalardan biri olan eğitim ve geliştirme faaliyetlerinin örgütsel vatandaşlık davranışı üzerinde etkili olup olmadığı üzerinedir (Sun vd., 2007; Snape ve Redman, 2010; Ahmad, 2011; Muktar vd., 2012; Akgemici ve Koçyiğit, 2013; Memon vd., 2015; Ahmed, 2016). Bunun yanında alan yazında özellikle mentorluk uygulamalarının örgütsel vatandaşlık davranışı üzerinde etkili olduğunu tespit eden araştırmalar mevcuttur (Donaldson, vd., 2000; Tepper ve Taylor, 2003).

İnsan kaynakları uygulamalarının örgütsel vatandaşlık davranışı ile ilişkisini araştıran çalışmaların sonuçları tam olarak birbirleriyle örtüşmemektedir. Örnek vermek gerekirse Ahmed (2016) insan kaynakları uygulamalarından eğitim ve geliştirmenin örgütsel vatandaşlık

davranışı ile pozitif ilişkili olduğunu tespit etmişken, Snape ve Redman (2010:1222) bu değişkenler arasında açık bir ilişki olmadığını ve bunun tam olarak araştırılması gerektiğini belirtmiştir. Bununla birlikte Mukhtar ve arkadaşları (2012), eğitim ve geliştirme faaliyetleri ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişkide örgütsel bağlılığın tam bir aracı etkisinin bulunduğunu tespit etmiştir. Bu nedenle yapılmış olan çalışmaları ayrı ayrı sonuçlarıyla birlikte sıralamakta yarar bulunmaktadır.

Sun ve arkadaşları (2007), Çin’de bulunan otellerde çalışanlar üzerinde yapmış oldukları araştırmada insan kaynakları uygulamaları ile üretkenlik ve devir oranı ilişkisinde örgütsel vatandaşlık davranışının aracı rolünü araştırmışlardır. Araştırma sonucunda insan kaynakları uygulamaları ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasında ilişki bulunduğunu, ayrıca insan kaynakları uygulamaları ile üretkenlik ve devir oranı ilişkisinde örgütsel vatandaşlık davranışının kısmi aracı rolünün bulunduğunu tespit etmişlerdir.

Snape ve Redman (2010:1240), Kuzey Doğu İngiltere’de bulunan birçok özel ve kamu kuruluşu çalışanlarıyla gerçekleştirdikleri çalışmada insan kaynakları uygulamaları ile örgütsel vatandaşlık davranışı ilişkisinde örgütsel destek ve iş etkisi algılarının rolünü araştırmışlardır. Çalışmada insan kaynakları uygulamaları olarak seçme ve yerleştirme, eğitim ve geliştirme, performans değerlendirme, performans dayalı ödül ve yüksek düzey çalışan katılımını birleşik bir formal sistem olarak ele almışlardır. Araştırma sonuçlarına göre insan kaynakları uygulamaları ile özgecilik arasındaki ilişkide iş etkisi algısının dolaylı bir etkiye sahip olduğu; bu ilişkide örgütsel destek algısının herhangi bir etkisinin bulunmadığı tespit edilerek insan kaynakları uygulamalarının sonucunda çalışanların örgütsel vatandaşlık gösterebilmelerinin ancak içsel motivasyon ve örgütsel vatandaşlık davranışı gösterme imkanı bulunması durumunda mümkün olacağı ifade edilmiştir.

Ahmad (2011:8), Malezya’da bulunan bir şirketin genellikle bilgisayar kullanan ve müşteri ile herhangi bir münasebeti bulunmayan çalışanları üzerinde yapmış olduğu araştırmada eğitimin alt boyutları olan eğitim imkanı, eğitim desteği, öğrenme motivasyonu, eğitim çevresi ve eğitim yararı algısı ile örgütsel vatandaşlık davranışının alt boyutları olan özgecilik, vicdanlılık, nezaket, centilmenlik ve sivil erdem arasındaki ilişkiyi araştırmıştır. Araştırma sonuçlarına göre, eğitimin tüm alt boyutları ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasında pozitif ilişki tespit edilmiştir. Bunun yanında eğitimin tüm alt boyutlarının örgütsel vatandaşlık davranışı alt boyutlarından centilmenlik hariç diğer tüm alt boyutlarla ilişkili olduğu belirlenmiştir. Bu nedenle Ahmad çalışanlarına örgütsel vatandaşlık davranışı kazandırmak isteyen örgütlerin daha fazla eğitime yatırım yapmasını önermiştir.

Mukhtar ve arkadaşları (2012:905), Pakistan'daki çeşitli NGO'larda çalışanlar üzerinde yapmış oldukları araştırmada insan kaynakları uygulamalarından eğitim ve geliştirme ve personel güçlendirme ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişkiyi ve bu ilişkide aracı rolü olduğuna inandıkları örgütsel bağlılığı araştırmışlardır. Araştırma sonucuna göre, eğitim ve geliştirme uygulamaları ile örgütsel vatandaşlık davranışı pozitif yönde ilişkilidir ve bu ilişkide örgütsel bağlılığın tam bir aracı etkisi vardır.

Akgemici ve Koçyiğit (2013:29) Konya ilinde perakendecilik ve inşaat sektöründe faaliyet gösteren bir holding bünyesindeki idari personel üzerinde yapmış oldukları araştırmada insan kaynakları uygulamalarından eğitim ve geliştirme faaliyetleri ile örgütsel vatandaşlık davranışı ilişkisini araştırmışlardır. Bu bağlamda eğitim ve geliştirmenin alt boyutları olan algılanan eğitim olanakları, algılanan yönetici desteği, çalışma arkadaşları desteği, öğrenme motivasyonu, beklenen bireysel kazançlar ve kariyer beklentilerinin örgütsel vatandaşlık davranışı ile ilişkili olup olmadığı araştırılmıştır. Araştırma sonuçlarına göre, eğitim ve geliştirme faaliyetlerinin tüm alt boyutlarının örgütsel vatandaşlık davranışı ile pozitif yönlü bir ilişki bulunmaktadır.

Memon ve arkadaşları (2015), Malezya'da bulunan petrol ve gaz üreticisi olan bir şirketin çalışanlarının katılımıyla yapmış oldukları çalışmada eğitim tatmini ile örgütsel vatandaşlık davranışı ve çalışan devir oranı ilişkisini araştırmışlardır. Araştırma sonuçlarına göre, eğitim tatmini ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasında pozitif yönlü anlamlı bir ilişki bulunmaktadır.

Ahmed (2016), Suudi Arabistan'da bulunan çeşitli bankalarda çalışanlar üzerinde yapmış olduğu araştırmada insan kaynakları uygulamaları ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişkiyi araştırmıştır. Araştırmada insan kaynakları uygulamalarından seçme ve yerleştirme, eğitim ve geliştirme, ücret ve ödül sistemi ile performans yönetiminin örgütsel vatandaşlık davranışı üzerindeki etkisi araştırılmıştır. Araştırma sonuçlarına göre, eğitim ve geliştirme faaliyetleri ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasında orta düzeyde pozitif yönlü anlamlı bir ilişki bulunmaktadır.

Diğer taraftan mentorluk da örgütlerde çalışanlar açısından güçlü bir mesleki öğrenme kaynağı olarak kabul edilmektedir (Yarrow ve Millwater, 1997). Bu nedenle bir eğitim ve geliştirme faaliyeti olarak mentorluk ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişkiyi ortaya çıkarmaya çalışan çalışmalar da yapılmıştır. Bu çalışmalardan birinde Donaldson ve arkadaşları (2000) iki farklı gruba altışar aylık periyotlarda aynı mentorla ilişki kurmuşlardır. Mentorun ilişki kalitesini yüksek, orta ve düşük olarak üç farklı şekilde kategorize etmişlerdir. Bu araştırmada

aynı dönem zarfında yüksek ve orta kalitede mentorluk ilişkisi alan mentilerin düşük kalitede mentorluk ilişkisi alan mentilere göre daha fazla özgecilik davranışı sergiledikleri sonucuna ulaşılmıştır.

Tepper ve Taylor (2003), mentorluğun hangi mekanizma ile örgütsel vatandaşlık davranışına yol açtığını ortaya koymak amacıyla askeri personelin katılımıyla bir araştırma yapmıştır. Yapılan araştırma sonucunda liderliğin, izleyicilerin adalet algılarını etkilemesi yoluyla, örgütsel vatandaşlık davranışını dolaylı olarak etkilediği tespit edilmiştir.

Ghosh ve arkadaşları (2012) ABD’de yapmış oldukları bir çalışmada mentor menti ilişkisinde algılanan karşılıklı desteğin örgütteki iş arkadaşlarına yardım gösterme davranışına yol açıp açmadığı araştırılmıştır. Araştırma sonucunda mentor menti ilişkisinde algılanan karşılıklı destek ile örgütsel vatandaşlık davranışı sergilenmesi niyeti ilişkisinde öz saygı ve örgütsel bağlılığın aracı rolü bulunduğu tespit edilmiştir.

Yukarıda sözü edilen çalışmalar incelendiğinde henüz alan yazında eğitim ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişkinin tüm yönleriyle ortaya konamamış olduğunu söylemek mümkündür. Eğitim ve geliştirme faaliyetleri ile örgütsel vatandaşlık davranışı ilişkisini inceleyen yukarıdaki araştırmalar genel olarak katılımcıların eğitimin alt boyutları üzerindeki algılarını ölçmeye yöneliktir. Alan yazında doğrudan eğitim sonuçlarını ölçen bir araştırmaya rastlanmamıştır. Diğer taraftan her ne kadar bu çalışmalar eğitim ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasında bir ilişkinin varlığını ortaya koysa da alanda halen fikir birliği mevcut değildir. Podsakoff ve arkadaşları yapmış oldukları meta analiz sonucunda eğitim ile örgütsel vatandaşlık davranışı ilişkisinin tutarlı güçlü bir ilişki olmadığını belirtmektedir (2000:531). Aynı zamanda Cooper-Thomas ve Anderson (2006:503) ekstra rol davranışının prensip olarak rol model olan aynı seviyedeki veya üst seviyedeki iş arkadaşlarından öğrenebileceğini savunmaktadır. Yukarıdaki mentorluk ile örgütsel vatandaşlık davranışı ilişkisine yönelik çalışmalar Cooper-Thomas ve Anderson’un iddiaları destekler niteliktedir. Ancak eğitim, doğrudan olmasa da dolaylı olarak örgütsel vatandaşlık davranışının çalışanlar tarafından sergilenmesinde etkili olabilir.

Örgütler açısından eğitim çalışanların bilgi, beceri ve tutumlarında kalıcı bir değişim yaratmak için örgüt tarafından planlanan öğrenme faaliyetleri olarak tanımlanmaktadır (Noe ve Schmitt, 1986: 497). Bu eğitimlerin temel amacı çalışanlara mesleki açıdan bilgi, beceri ve nitelik kazandırmak ve bu kazanımları günlük iş aktivitelerinde ortaya koymalarını sağlayarak örgütsel ve bireysel performansı artırmaktır (Mathieu vd., 1992:833). Alan yazında her ne kadar

yetkinlik, bilgi ve deneyim gibi bireysel farklılıklarla örgütsel vatandaşlık davranışı arasında anlamlı bir ilişki tespit edilememişse de, görev özerkliği ve rol açıklığı ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasında anlamlı bir ilişki mevcuttur. Çalışanların görev özerkliği sağlayabilmesi ve görevlerini yapabilmeleri açısından gerekli rol açıklığının sağlanabilmesi için yetkinliklerinin buna yeterli olması gerekmektedir. Bu açıdan eğitim, çalışanlara görev özerkliği kazandırmak ve kendilerine rol açıklığı sağlayabilmek amacıyla gerekli yetkinliklerin kazandırılmasını ve bu sayede örgütsel vatandaşlık davranışı sergilemelerini sağlamak açısından önemli olabilir.

Diğer taraftan çalışanlar bu eğitim süreçlerinde işlerine ilişkin bilgi, beceri ve yetkinlik kazanmalarının yanında, işlerine ve örgütlerine ilişkin tutumlarında da değişikliğe giderler veya var olan tutumlarını daha fazla güçlendirirler. Eğitim yoluyla edinilen tutumlardan birisi örgütsel bağlılıktır. Eğitim programlarına katılan çalışanlar örgütlerinin kendilerine vermiş olduğu değeri düşünerek güçlü bir duygusal bağlılık geliştirebilirler. Örgüt tarafından sunulan eğitim fırsatı kendilerine statü ve ekonomik avantaj sağlayabileceğinden devamlılık bağlılığının gelişmesine yol açabilir. Bu eğitimler dolayısıyla yapılan harcamaların farkında olan çalışanlar bunun karşılığını verebilmek adına normatif bağlılık hissedebilirler (Meyer ve Allen, 1997: 69). Örgütsel bağlılık örgütsel vatandaşlık davranışının önemli belirleyicilerindendir ve bu ilişki alan yazında da ortaya konmuştur. Bu açıdan eğitimin örgütsel vatandaşlık davranışının edinilmesinde önemli bir yeri bulunduğu söylenebilir.

Çalışanlara eğitim yoluyla kazandırılacak bir diğer tutum da iş tatminidir. Eğitimli çalışanlar eğitimsiz çalışanlardan daha fazla iş tatminine sahiptirler (Abdulla vd, 2011). Alan yazında eğitim ile iş tatmini ilişkisini ortaya koyan çalışmalar bulunmaktadır (Nagaraju ve Archana, 2015). İş tatmini de örgütsel vatandaşlık davranışının önemli belirleyicilerindendir. İş tatmini yüksek çalışanların daha yüksek örgütsel vatandaşlık davranışı göstermesi beklenir. Bu nedenle de eğitimin örgütsel vatandaşlık davranışı ile ilişkili olduğu savunulabilir.

Ayrıca uygulamalı, iş başı eğitimleri de çalışanların örgüt kültürünü benimsemeleri, hangi davranışların örgüt açısından kabul edilebilir, hangilerinin kabul edilemez olduğunu öğrenebilmeleri açısından önem arz etmektedir. Eğer bir örgütte örgütsel vatandaşlık davranışlarını benimseyen bir kültür varsa ve bu davranışları önemseyen bir liderlik kültürü oluşmuşsa uygulamalı, iş başı eğitimler esnasında çalışanların doğrudan örgütsel vatandaşlık davranışı edinmeleri sağlanabilir. Çalışanlar, bu yönde davranış sergilemeleri yönünde zorlanabilir. Bu nedenle çalışmanın üçüncü hipotezi aşağıdaki gibi geliştirilmiştir:

H.3. Eğitim örgütsel vatandaşlık davranışı üzerinde etkilidir.

2.5. Eğitimin Örgütsel Sosyalleşme ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Arasındaki İlişkide Aracılık Etkisi

Alan yazın incelendiğinde örgütsel sosyalleşme ile örgütsel vatandaşlık davranışı ilişkisine eğitim etkisini araştıran herhangi bir çalışmaya rastlanmamıştır. Ancak daha önceki bölümlerde anlatıldığı üzere hem örgütsel sosyalleşme hem de örgütsel vatandaşlık davranışı üzerinde etkili olduğu değerlendirilen eğitimin var olan örgütsel sosyalleşme örgütsel vatandaşlık davranışı ilişkisinde de etkili olabileceği değerlendirilebilir. Bu nedenle araştırma kapsamında aşağıdaki hipotez oluşturulmuştur. Çalışmanın dördüncü hipotezi aşağıdaki gibidir:

H.4. Örgütsel sosyalleşme ve örgütsel vatandaşlık davranışı ilişkisine eğitimin etkisi vardır.

3. BULGULAR

3.1. Tanımlayıcı İstatistikler

Birinci, ikinci ve üçüncü uygulama neticesinde elde edilen örneklem çerçevesinde ortaya çıkan tanımlayıcı istatistikler aşağıda tablolar halinde sunulmuştur.

Yaş: Katılımcıların yaşlarına göre dağılımı Tablo 3.1’de sunulmuştur.

Tablo 3.1. Katılımcıların yaşlarına göre dağılımı

	Katılımcı sayısı	Yüzde	Toplam yüzde
20-24 yaş	652	39,3	39,3
25 ve üstü yaş	1008	60,7	100
Toplam	1660	100	

Tablo 3.1 incelendiğinde katılımcıların 652’sinin (% 39,3) 20-24 yaş arasında olduğu, 1008’inin (% 60,7) ise 25 ve üstü yaşta bulunduğu anlaşılmaktadır.

Cinsiyet: Katılımcıların cinsiyetlerine göre dağılımı Tablo 3.2.’de sunulmuştur.

Tablo 3.2. Katılımcıların cinsiyetlerine göre dağılımı

	Katılımcı sayısı	Yüzde	Toplam yüzde
Erkek	1490	89,8	89,2
Kadın	170	10,2	100
Toplam	1660	100	

Tablo 3.2 incelendiğinde katılımcıların 1490’ının (%89,8) erkek, 170’inin (%10,2) kadın olduğu anlaşılmaktadır. Okula kabul edilen 2000 öğrencinin 1800’ünün (% 90) erkek, 200’ünün (%10) kadın olduğu göz önüne alındığında, bu değerler katılımcıların evren değerlerini tam olarak yansıttığı söylenebilir.

Eğitim düzeyi: Katılımcıların eğitim düzeylerine göre dağılımı Tablo 3.3’te sunulmuştur. Tablo 3.3 incelendiğinde katılımcıların 1614’ünün (% 97,2) lisans mezunu, 46’sının (%2,8) ise lisansüstü mezun olduğu anlaşılmaktadır.

Tablo 3.3. Katılımcıların eğitim düzeylerine göre dağılımı

	Katılımcı sayısı	Yüzde	Toplam yüzde
Lisans mezunu	1614	97,2	97,2
Lisansüstü mezun	46	2,8	100
Toplam	1660	100	

Eğitim alanı: Katılımcıların eğitim alanlarına göre dağılımı Tablo 3.4’te sunulmuştur.

Tablo 3.4. Katılımcıların eğitim alanlarına göre dağılımı

	Katılımcı sayısı	Yüzde	Toplam yüzde
Sosyal ve Beşeri Bilimler	1027	61,9	61,9
Fen Bilimleri	135	8,1	70
Mühendislik Bilimleri	270	16,3	86,3
Sağlık Bilimleri	20	1,2	87,5
Eğitim Bilimleri	208	12,5	100
Toplam	1660	100	

Tablo 3.4 incelendiğinde katılımcıların % 61,9’unun sosyal-beşeri bilimler alanı mezunu, % 8,1’inin fen bilimleri mezunu, % 16,3’ünün mühendislik bilimleri mezunu, % 1,2’sinin sağlık bilimleri mezunu ve %12,5’inin eğitim bilimleri mezunu olduğu anlaşılmaktadır.

Askerlik durumu: Katılımcıların askerlik durumlarına göre dağılımı Tablo 3.5’te sunulmuştur. Tablo 3.5 incelendiğinde katılımcıların % 21,6’sının askerlik hizmetini yapmış olduğu, % 78,4’ünün askerlik hizmetini yapmamış olduğu anlaşılmaktadır.

Tablo 3.5. Katılımcıların askerlik durumlarına göre dağılımı

	Katılımcı sayısı	Yüzde	Toplam yüzde
Askerlik Yaptı	358	21,6	24
Askerlik Yapmadı	1132	68,2	76
Toplam	1490	89,8	100
Kadın Katılımcı	170	10,2	
Genel Toplam	1660	100	

İş tecrübesi: Katılımcıların iş tecrübelerine göre dağılımı Tablo 3.6’da sunulmuştur.

Tablo 3.6. Katılımcıların iş tecrübelerine göre dağılımı

İş tecrübesi	Katılımcı sayısı	Yüzde	Toplam yüzde
1 yıl ve altı	1129	68	68
2-3 yıl	365	22	90
4-5 yıl	89	5,4	95,4
6 yıl ve üstü	77	4,6	100
Toplam	1660	100	

Tablo 3.6 incelendiğinde katılımcıların % 68’inin 1 yıl ve altı iş tecrübesine, % 22’sinin 2-3 yıl arası iş tecrübesine, % 5,4’ünün 4-5 yıl arası iş tecrübesine ve % 4,6’sının da 6 yıl ve üstü iş tecrübesine sahip oldukları anlaşılmaktadır.

3.2. Kontrol Değişkenlerine İlişkin Analiz

Katılımcıların örgütsel sosyalleşme ve örgütsel vatandaşlık davranışı tutumlarında evrene ilişkin kontrol değişkenlerine göre fark olup olmadığını tespit etmek amacıyla gerçekleştirilen t testi ve ANOVA testi sonuçları tablolar halinde sunulmuştur.

Tablo 3.7 incelendiğinde 20-24 yaş aralığında bulunan katılımcıların teorik eğitim öncesinde örgütsel sosyalleşme ölçeğine vermiş oldukları cevapların ortalamasının 3,3426, 25 yaş ve üstü katılımcıların örgütsel sosyalleşme ölçeğine vermiş oldukları cevapların ortalamasının 3,3431 olduğu; 20-24 yaş aralığında bulunan katılımcıların teorik eğitim sonrasında örgütsel sosyalleşme ölçeğine vermiş oldukları cevapların ortalamasının 3,6961, 25 yaş ve üstü katılımcıların örgütsel sosyalleşme ölçeğine vermiş oldukları cevapların ortalamasının 3,6815 olduğu; 20-24 yaş aralığında bulunan katılımcıların uygulamalı eğitim sonrasında örgütsel sosyalleşme ölçeğine vermiş oldukları cevapların ortalamasının 3,7829, 25 yaş ve üstü katılımcıların örgütsel sosyalleşme ölçeğine vermiş oldukları cevapların ortalamasının 3,7697 olduğu görülmektedir.

Tablo 3.7. Katılımcıların örgütsel sosyalleşme düzeyleri ile yaşlarına ilişkin t testi sonuçları

	Uygulama zamanı	Yaş aralığı	N	X	Ss	F	P
Örgütsel Sosyalleşme	Teorik eğitim öncesi	20-24	652	3,3426	,49479	3,269	,983
		25 üstü	1008	3,3431	,48130		
	Teorik eğitim sonrası	20-24	652	3,6961	,43332	,018	,504
		25 üstü	1008	3,6815	,43727		
	Uygulamalı eğitim sonrası	20-24	652	3,7829	,45902	1,975	,556
		25 üstü	1008	3,7697	,43080		

* P<0.05

Katılımcıların örgütsel sosyalleşme düzeylerinde yaşlarına göre fark bulunup bulunmadığının tespitine yönelik her üç uygulama sonuçları üzerinde yapılan T Testi sonuçları incelendiğinde significant değerlerinin $p>0.05$ anlamlı olmadığı anlaşılmaktadır. Bu haliyle katılımcıların örgütsel sosyalleşme düzeylerinde yaşa göre bir farklılaşma olmadığı ifade edilebilir.

Katılımcıların teorik eğitim öncesinde, teorik eğitim sonrasında ve uygulamalı eğitim sonunda oluşan sosyalleşme düzeylerinde cinsiyetlerine göre fark bulunup bulunmadığına ilişkin yapılan T Testi sonuçları Tablo 3.8’de sunulmuştur.

Tablo 3.8 incelendiğinde erkek katılımcıların teorik eğitim öncesinde örgütsel sosyalleşme ölçeğine vermiş oldukları cevapların ortalamasının 3,3504, kadın katılımcıların örgütsel sosyalleşme ölçeğine vermiş oldukları cevapların ortalamasının 3,2773 olduğu; erkek katılımcıların teorik eğitim sonrasında örgütsel sosyalleşme ölçeğine vermiş oldukları cevapların ortalamasının 3,6963, kadın katılımcıların örgütsel sosyalleşme ölçeğine vermiş oldukları cevapların ortalamasının 3,6078 olduğu; erkek katılımcıların uygulamalı eğitim sonrasında örgütsel sosyalleşme ölçeğine vermiş oldukları cevapların ortalamasının 3,7831, kadın katılımcıların örgütsel sosyalleşme ölçeğine vermiş oldukları cevapların ortalamasının 3,7029 olduğu görülmektedir.

Tablo 3.8. Katılımcıların örgütsel sosyalleşme düzeyleri ile cinsiyetlerine ilişkin t testi sonuçları

	Uygulama zamanı	Cinsiyet	N	X	Ss	F	P
Örgütsel Sosyalleşme	Teorik eğitim öncesi	Erkek	1490	3,3504	,49009	,981	,048
		Kadın	170	3,2773	,44979		
	Teorik eğitim sonrası	Erkek	1490	3,6963	,43744	,682	,009
		Kadın	170	3,6078	,41240		
	Uygulamalı eğitim sonrası	Erkek	1490	3,7831	,44623	4,433	,015
		Kadın	170	3,7029	,39711		

* P<0.05

Katılımcıların örgütsel sosyalleşme düzeylerinde cinsiyetlerine göre fark bulunup bulunmadığının tespitine yönelik her üç uygulama sonuçları üzerinde yapılan T Testi sonuçları incelendiğinde significant değerlerinin $p<0.05$ anlamlı olduğu anlaşılmaktadır. Bu haliyle katılımcıların örgütsel sosyalleşme düzeylerinde cinsiyete göre bir farklılaşma olduğu, erkek katılımcıların kadın katılımcılara göre daha fazla örgütsel sosyalleşme düzeyine sahip oldukları ifade edilebilir.

Katılımcıların eğitim öncesinde, teorik eğitim sonrasında ve uygulamalı eğitim sonunda oluşan sosyalleşme düzeylerinde eğitim düzeylerine göre fark bulunup bulunmadığına ilişkin yapılan T Testi sonuçları Tablo 3.9’da sunulmuştur.

Tablo 3.9 incelendiğinde lisans mezunu katılımcıların teorik eğitim öncesinde örgütsel sosyalleşme ölçeğine vermiş oldukları cevapların ortalamasının 3,3426, lisansüstü mezun katılımcıların örgütsel sosyalleşme ölçeğine vermiş oldukları cevapların ortalamasının 3,3536 olduğu; lisans mezunu katılımcıların teorik eğitim sonrasında örgütsel sosyalleşme ölçeğine vermiş oldukları cevapların ortalamasının 3,6866, lisansüstü mezun katılımcıların örgütsel sosyalleşme ölçeğine vermiş oldukları cevapların ortalamasının 3,7113 olduğu; lisans mezunu katılımcıların uygulamalı eğitim sonrasında örgütsel sosyalleşme ölçeğine vermiş oldukları cevapların ortalamasının 3,7752, lisansüstü mezun katılımcıların örgütsel sosyalleşme ölçeğine vermiş oldukları cevapların ortalamasının 3,7638 olduğu görülmektedir.

Tablo 3.9. Katılımcıların örgütsel sosyalleşme düzeyleri ile eğitim düzeylerine ilişkin t testi sonuçları

	Uygulama zamanı	Eğitim düzeyi	N	X	Ss	F	P
Örgütsel Sosyalleşme	Teorik eğitim öncesi	Lisans	1614	3,3426	,48660	,001	,881
		Lisansüstü	46	3,3536	,48810		
	Teorik eğitim sonrası	Lisans	1614	3,6866	,43544	,009	,713
		Lisansüstü	46	3,7113	,44715		
	Uygulamalı eğitim sonrası	Lisans	1614	3,7752	,44335	1,930	,848
		Lisansüstü	46	3,7638	,39627		

* P<0.05

Katılımcıların örgütsel sosyalleşme düzeylerinde eğitim düzeylerine göre fark bulunup bulunmadığının tespitine yönelik her üç uygulama sonuçları üzerinde yapılan T Testi sonuçları incelendiğinde significant değerlerinin $p>0.05$ anlamlı olmadığı anlaşılmaktadır. Bu haliyle katılımcıların örgütsel sosyalleşme düzeylerinde eğitim düzeyine göre bir farklılaşma olmadığı ifade edilebilir.

Katılımcıların teorik eğitim öncesinde, teorik eğitim sonrasında ve uygulamalı eğitim sonunda oluşan sosyalleşme düzeylerinde eğitim alanlarına göre fark bulunup bulunmadığına ilişkin yapılan ANOVA Testi sonuçları Tablo 3.10’da sunulmuştur.

Tablo 3.10 incelendiğinde sosyal beşeri bilimler mezunu katılımcıların teorik eğitim öncesinde örgütsel sosyalleşme ölçeğine vermiş oldukları cevapların ortalamasının 3,3568, fen bilimleri mezunu katılımcıların örgütsel sosyalleşme ölçeğine vermiş oldukları cevapların ortalamasının 3,2738, mühendislik bilimleri mezunu katılımcıların örgütsel sosyalleşme ölçeğine vermiş oldukları cevapların ortalamasının 3,2973, sağlık bilimleri mezunu katılımcıların örgütsel sosyalleşme ölçeğine vermiş oldukları cevapların ortalamasının 3,3600 ve eğitim bilimleri mezunu katılımcıların örgütsel sosyalleşme ölçeğine vermiş oldukları cevapların ortalamasının 3,3766 olduğu;

Sosyal beşeri bilimler mezunu katılımcıların teorik eğitim sonrasında örgütsel sosyalleşme ölçeğine vermiş oldukları cevapların ortalamasının 3,6864, fen bilimleri mezunu katılımcıların örgütsel sosyalleşme ölçeğine vermiş oldukları cevapların ortalamasının 3,7237, mühendislik bilimleri mezunu katılımcıların örgütsel sosyalleşme ölçeğine vermiş oldukları cevapların

ortalamasının 3,6778, sağlık bilimleri mezunu katılımcıların örgütsel sosyalleşme ölçeğine vermiş oldukları cevapların ortalamasının 3,7633 ve eğitim bilimleri mezunu katılımcıların örgütsel sosyalleşme ölçeğine vermiş oldukları cevapların ortalamasının 3,6728 olduğu;

Tablo 3.10. Katılımcıların örgütsel sosyalleşme düzeyleri ile eğitim alanlarına ilişkin ANOVA testi sonuçları

	Uygulama zamanı	Eğitim alanı	N	X	Ss	F	P
Örgütsel Sosyalleşme	Teorik eğitim öncesi	Sosyal ve Beşeri Bilimler	1027	3,3568	,48909	1,743	,138
		Fen Bilimleri	135	3,2738	,52974		
		Mühendislik Bilimleri	270	3,2973	,47021		
		Sağlık Bilimleri	20	3,3600	,45094		
		Eğitim Bilimleri	208	3,3766	,46438		
	Teorik eğitim sonrası	Sosyal ve Beşeri Bilimler	1027	3,6864	,44014	,478	,752
		Fen Bilimleri	135	3,7237	,42461		
		Mühendislik Bilimleri	270	3,6778	,42739		
		Sağlık Bilimleri	20	3,7633	,38947		
		Eğitim Bilimleri	208	3,6728	,43721		
	Uygulamalı eğitim sonrası	Sosyal ve Beşeri Bilimler	1027	3,7691	,43123	,794	,529
		Fen Bilimleri	135	3,7598	,45309		
		Mühendislik Bilimleri	270	3,7693	,45934		
		Sağlık Bilimleri	20	3,7333	,39529		
		Eğitim Bilimleri	208	3,8245	,44201		

* P<0.05

Sosyal beşeri bilimler mezunu katılımcıların uygulamalı eğitim sonrasında örgütsel sosyalleşme ölçeğine vermiş oldukları cevapların ortalamasının 3,7691, fen bilimleri mezunu katılımcıların örgütsel sosyalleşme ölçeğine vermiş oldukları cevapların ortalamasının 3,7598, mühendislik bilimleri mezunu katılımcıların örgütsel sosyalleşme ölçeğine vermiş oldukları cevapların ortalamasının 3,7693, sağlık bilimleri mezunu katılımcıların örgütsel sosyalleşme ölçeğine vermiş oldukları cevapların ortalamasının 3,7333 ve eğitim bilimleri mezunu

katılımcıların örgütsel sosyalleşme ölçeğine vermiş oldukları cevapların ortalamasının 3,8245 olduğu görülmektedir.

Katılımcıların örgütsel sosyalleşme düzeylerinde eğitim alanlarına göre fark bulunup bulunmadığının tespitine yönelik her üç uygulama sonuçları üzerinde yapılan ANOVA Testi sonuçları incelendiğinde significant değerlerinin $p>0.05$ anlamlı olmadığı anlaşılmaktadır. Bu haliyle katılımcıların örgütsel sosyalleşme düzeylerinde eğitim alanlarına göre bir farklılaşma olmadığı ifade edilebilir.

Katılımcıların teorik eğitim öncesinde, teorik eğitim sonrasında ve uygulamalı eğitim sonunda oluşan sosyalleşme düzeylerinde askerlik durumlarına göre fark bulunup bulunmadığına ilişkin yapılan T Testi sonuçları Tablo 3.11’de sunulmuştur.

Tablo 3.11. Katılımcıların örgütsel sosyalleşme düzeyleri ile askerlik durumlarına ilişkin t testi sonuçları

	Uygulama zamanı	Askerlik durumu	N	X	Ss	F	P
Örgütsel Sosyalleşme	Teorik eğitim öncesi	Yaptı	358	3,3509	,45360	8,025	,980
		Yapmadı	1132	3,3502	,50127		
	Teorik eğitim sonrası	Yaptı	358	3,7070	,43838	,007	,597
		Yapmadı	1132	3,6930	,43728		
	Uygulamalı eğitim sonrası	Yaptı	358	3,7859	,43757	,544	,888
		Yapmadı	1132	3,7822	,44913		

* $P<0.05$

Tablo 3.11 incelendiğinde askerliğini yapmış katılımcıların teorik eğitim öncesinde örgütsel sosyalleşme ölçeğine vermiş oldukları cevapların ortalamasının 3,3509, askerliğini yapmamış katılımcıların örgütsel sosyalleşme ölçeğine vermiş oldukları cevapların ortalamasının 3,3502 olduğu; askerliğini yapmış katılımcıların teorik eğitim sonrasında örgütsel sosyalleşme ölçeğine vermiş oldukları cevapların ortalamasının 3,7070, askerliğini yapmamış katılımcıların örgütsel sosyalleşme ölçeğine vermiş oldukları cevapların ortalamasının 3,6930 olduğu; askerliğini yapmış katılımcıların uygulamalı eğitim sonrasında örgütsel sosyalleşme ölçeğine vermiş oldukları cevapların ortalamasının 3,7859, askerliğini yapmamış katılımcıların örgütsel sosyalleşme ölçeğine vermiş oldukları cevapların ortalamasının 3,7822 olduğu görülmektedir.

Katılımcıların örgütsel sosyalleşme düzeylerinde askerlik durumlarına göre fark bulunup bulunmadığının tespitine yönelik her üç uygulama sonuçları üzerinde yapılan T Testi sonuçları incelendiğinde significant değerlerinin $p > 0.05$ anlamlı olmadığı anlaşılmaktadır.

Katılımcıların teorik eğitim öncesinde, teorik eğitim sonrasında ve uygulamalı eğitim sonunda oluşan örgütsel sosyalleşme düzeylerinde iş tecrübelerine göre fark bulunup bulunmadığına ilişkin yapılan ANOVA Testi sonuçları Tablo 3.12’de sunulmuştur.

Tablo 3.12. Katılımcıların örgütsel sosyalleşme düzeyleri ile iş tecrübelerine ilişkin ANOVA testi sonuçları

	Uygulama zamanı	İş tecrübesi	N	X	Ss	F	P
Örgütsel Sosyalleşme	Teorik eğitim öncesi	1 yıl ve altı	1129	3,3327	,48502	1,487	,216
		2-3 yıl	365	3,3405	,49825		
		4-5 yıl	89	3,4146	,50035		
		6 yıl ve üzeri	77	3,4216	,42680		
	Teorik eğitim sonrası	1 yıl ve altı	1129	3,6836	,43543	,799	,494
		2-3 yıl	365	3,6928	,43945		
		4-5 yıl	89	3,6543	,38754		
		6 yıl ve üzeri	77	3,7529	,47341		
	Uygulamalı eğitim sonrası	1 yıl ve altı	1129	3,7833	,45077	1,058	,366
		2-3 yıl	365	3,7541	,41149		
		4-5 yıl	89	3,7202	,44409		
		6 yıl ve üzeri	77	3,8139	,44899		

* $P < 0.05$

Tablo 3.12 incelendiğinde bir yıl ve altı iş tecrübesine sahip katılımcıların teorik eğitim öncesinde örgütsel sosyalleşme ölçeğine vermiş oldukları cevapların ortalamasının 3,3327, iki üç yıl iş tecrübesine sahip katılımcıların örgütsel sosyalleşme ölçeğine vermiş oldukları cevapların ortalamasının 3,3405, dört beş yıl iş tecrübesine sahip katılımcıların örgütsel sosyalleşme ölçeğine vermiş oldukları cevapların ortalamasının 3,4146, altı yıl ve üzeri iş tecrübesine sahip katılımcıların örgütsel sosyalleşme ölçeğine vermiş oldukları cevapların ortalamasının 3,4216 olduğu;

Bir yıl ve altı iş tecrübesine sahip katılımcıların teorik eğitim sonrasında örgütsel sosyalleşme ölçeğine vermiş oldukları cevapların ortalamasının 3,6836, iki üç yıl iş tecrübesine sahip katılımcıların örgütsel sosyalleşme ölçeğine vermiş oldukları cevapların ortalamasının 3,6928, dört beş yıl iş tecrübesine sahip katılımcıların örgütsel sosyalleşme ölçeğine vermiş oldukları cevapların ortalamasının 3,6543, altı yıl ve üzeri iş tecrübesine sahip katılımcıların örgütsel sosyalleşme ölçeğine vermiş oldukları cevapların ortalamasının 3,7529 olduğu;

Bir yıl ve altı iş tecrübesine sahip katılımcıların uygulamalı eğitim sonrasında örgütsel sosyalleşme ölçeğine vermiş oldukları cevapların ortalamasının 3,7833, iki üç yıl iş tecrübesine sahip katılımcıların örgütsel sosyalleşme ölçeğine vermiş oldukları cevapların ortalamasının 3,7541, dört beş yıl iş tecrübesine sahip katılımcıların örgütsel sosyalleşme ölçeğine vermiş oldukları cevapların ortalamasının 3,7202, altı yıl ve üzeri iş tecrübesine sahip katılımcıların örgütsel sosyalleşme ölçeğine vermiş oldukları cevapların ortalamasının 3,8139 olduğu görülmektedir.

Katılımcıların örgütsel sosyalleşme düzeylerinde iş tecrübelerine göre fark bulunup bulunmadığının tespitine yönelik her üç uygulama sonuçları üzerinde yapılan ANOVA Testi sonuçları incelendiğinde significant değerlerinin $p>0.05$ anlamlı olmadığı anlaşılmaktadır. Bu haliyle katılımcıların örgütsel sosyalleşme düzeylerinde iş tecrübelerine göre bir farklılaşma olmadığı ifade edilebilir.

Katılımcıların eğitim öncesinde, teorik eğitim sonrasında ve uygulamalı eğitim sonunda oluşan örgütsel vatandaşlık davranışı düzeylerinde yaşlarına göre fark bulunup bulunmadığına ilişkin yapılan T Testi sonuçları Tablo 3.13'te sunulmuştur.

Tablo 3.13 incelendiğinde 20-24 yaş aralığında bulunan katılımcıların teorik eğitim öncesinde örgütsel vatandaşlık davranışı ölçeğine vermiş oldukları cevapların ortalamasının 4,3913, 25 yaş ve üstü katılımcıların örgütsel vatandaşlık davranışı ölçeğine vermiş oldukları cevapların ortalamasının 4,3967 olduğu; 20-24 yaş aralığında bulunan katılımcıların teorik eğitim sonrasında örgütsel vatandaşlık davranışı ölçeğine vermiş oldukları cevapların ortalamasının 4,3607, 25 yaş ve üstü katılımcıların örgütsel vatandaşlık davranışı ölçeğine vermiş oldukları cevapların ortalamasının 4,3645 olduğu; 20-24 yaş aralığında bulunan katılımcıların uygulamalı eğitim sonrasında örgütsel vatandaşlık davranışı ölçeğine vermiş oldukları cevapların ortalamasının 4,4197, 25 yaş ve üstü katılımcıların örgütsel vatandaşlık davranışı ölçeğine vermiş oldukları cevapların ortalamasının 4,4224 olduğu görülmektedir.

Tablo 3.13. Katılımcıların örgütsel vatandaşlık davranışı düzeyleri ile yaşlarına ilişkin t testi sonuçları

	Uygulama zamanı	Yaş aralığı	N	X	Ss	F	P
Örgütsel Vatandaşlık Davranışı	Teorik eğitim öncesi	20-24	652	4,3913	,35449	,622	,761
		25 üstü	1008	4,3967	,35338		
	Teorik eğitim sonrası	20-24	652	4,3607	,37391	1,318	,845
		25 üstü	1008	4,3645	,40051		
	Uygulamalı eğitim sonrası	20-24	652	4,4197	,36048	,377	,885
		25 üstü	1008	4,4224	,37036		

* P<0.05

Katılımcıların örgütsel vatandaşlık davranışı düzeylerinde yaşlarına göre fark bulunup bulunmadığının tespitine yönelik her üç uygulama sonuçları üzerinde yapılan T Testi sonuçları incelendiğinde significant değerlerinin $p>0.05$ anlamlı olmadığı anlaşılmaktadır. Bu haliyle katılımcıların örgütsel vatandaşlık davranışı düzeylerinde yaşa göre bir farklılaşma olmadığı ifade edilebilir.

Katılımcıların teorik eğitim öncesinde, teorik eğitim sonrasında ve uygulamalı eğitim sonunda oluşan örgütsel vatandaşlık davranışı düzeylerinde cinsiyetlerine göre fark bulunup bulunmadığına ilişkin yapılan T Testi sonuçları Tablo 3.14'te sunulmuştur.

Tablo 3.14. Katılımcıların örgütsel vatandaşlık davranışı düzeyleri ile cinsiyetlerine ilişkin t testi sonuçları

	Uygulama zamanı	Cinsiyet	N	X	Ss	F	P
Örgütsel Vatandaşlık Davranışı	Teorik eğitim öncesi	Erkek	1490	4,3858	,35480	,251	,002
		Kadın	170	4,4714	,33543		
	Teorik eğitim sonrası	Erkek	1490	4,3570	,39310	1,507	,046
		Kadın	170	4,4160	,36019		
	Uygulamalı eğitim sonrası	Erkek	1490	4,4128	,36927	6,820	,002
		Kadın	170	4,4961	,33201		

* P<0.05

Tablo 3.14 incelendiğinde erkek katılımcıların teorik eğitim öncesinde örgütsel vatandaşlık davranışı ölçeğine vermiş oldukları cevapların ortalamasının 4,3858, kadın katılımcıların örgütsel vatandaşlık davranışı ölçeğine vermiş oldukları cevapların ortalamasının 4,4714 olduğu; erkek katılımcıların teorik eğitim sonrasında örgütsel vatandaşlık davranışı ölçeğine vermiş oldukları cevapların ortalamasının 4,3570, kadın katılımcıların örgütsel vatandaşlık davranışı ölçeğine vermiş oldukları cevapların ortalamasının 4,4160 olduğu; erkek katılımcıların uygulamalı eğitim sonrasında örgütsel vatandaşlık davranışı ölçeğine vermiş oldukları cevapların ortalamasının 4,4128, kadın katılımcıların örgütsel vatandaşlık davranışı ölçeğine vermiş oldukları cevapların ortalamasının 4,4961 olduğu görülmektedir.

Katılımcıların örgütsel vatandaşlık davranışı düzeylerinde cinsiyetlerine göre fark bulunup bulunmadığının tespitine yönelik her üç uygulama sonuçları üzerinde yapılan T Testi sonuçları incelendiğinde significant değerlerinin $p < 0.05$ anlamlı olduğu anlaşılmaktadır. Bu haliyle katılımcıların örgütsel vatandaşlık davranışı düzeylerinde cinsiyete göre bir farklılaşma olduğu, kadın katılımcıların erkek katılımcılara göre daha fazla örgütsel vatandaşlık davranışı düzeyine sahip oldukları ifade edilebilir.

Katılımcıların teorik eğitim öncesinde, teorik eğitim sonrasında ve uygulamalı eğitim sonunda oluşan örgütsel vatandaşlık davranışı düzeylerinde eğitim düzeylerine göre fark bulunup bulunmadığına ilişkin yapılan T Testi sonuçları Tablo 3.15’te sunulmuştur.

Tablo 3.15. Katılımcıların örgütsel vatandaşlık davranışı düzeyleri ile eğitim düzeylerine ilişkin t testi sonuçları

	Uygulama zamanı	Eğitim düzeyi	N	X	Ss	F	P
Örgütsel Vatandaşlık Davranışı	Teorik eğitim öncesi	Lisans	1614	4,3922	,35444	,593	,075
		Lisansüstü	46	4,4793	,31958		
	Teorik eğitim sonrası	Lisans	1614	4,3632	,38773	1,276	,920
		Lisansüstü	46	4,3561	,47266		
	Uygulamalı eğitim sonrası	Lisans	1614	4,4209	,36617	,118	,765
		Lisansüstü	46	4,4379	,37825		

* $P < 0.05$

Tablo 3.15 incelendiğinde lisans mezunu katılımcıların teorik eğitim öncesinde örgütsel vatandaşlık davranışı ölçeğine vermiş oldukları cevapların ortalamasının 4,3922, lisansüstü

mezun katılımcıların örgütsel vatandaşlık davranışı ölçeğine vermiş oldukları cevapların ortalamasının 4,4793 olduğu; lisans mezunu katılımcıların teorik eğitim sonrasında örgütsel vatandaşlık davranışı ölçeğine vermiş oldukları cevapların ortalamasının 4,3632, lisans üstü mezun katılımcıların örgütsel vatandaşlık davranışı ölçeğine vermiş oldukları cevapların ortalamasının 4,3561 olduğu; lisans mezunu katılımcıların uygulamalı eğitim sonrasında örgütsel vatandaşlık davranışı ölçeğine vermiş oldukları cevapların ortalamasının 4,4209, lisans üstü mezun katılımcıların örgütsel vatandaşlık davranışı ölçeğine vermiş oldukları cevapların ortalamasının 4,4379 olduğu görülmektedir.

Katılımcıların örgütsel vatandaşlık davranışı düzeylerinde yaşlarına göre fark bulunup bulunmadığının tespitine yönelik her üç uygulama sonuçları üzerinde yapılan T Testi sonuçları incelendiğinde significant değerlerinin $p > 0.05$ anlamlı olmadığı anlaşılmaktadır. Bu haliyle katılımcıların örgütsel vatandaşlık davranışı düzeylerinde yaşa göre bir farklılaşma olmadığı ifade edilebilir.

Katılımcıların teorik eğitim öncesinde, teorik eğitim sonrasında ve uygulamalı eğitim sonunda oluşan örgütsel vatandaşlık davranışı düzeylerinde eğitim alanlarına göre fark bulunup bulunmadığına ilişkin yapılan Anova Testi sonuçları Tablo 3.16'da sunulmuştur.

Tablo 3.16 incelendiğinde sosyal beşeri bilimler mezunu katılımcıların teorik eğitim öncesinde örgütsel vatandaşlık davranışı ölçeğine vermiş oldukları cevapların ortalamasının 4,3972, fen bilimleri mezunu katılımcıların örgütsel vatandaşlık davranışı ölçeğine vermiş oldukları cevapların ortalamasının 4,4081, mühendislik bilimleri mezunu katılımcıların örgütsel vatandaşlık davranışı ölçeğine vermiş oldukları cevapların ortalamasının 4,3684, sağlık bilimleri mezunu katılımcıların örgütsel vatandaşlık davranışı ölçeğine vermiş oldukları cevapların ortalamasının 4,4143 ve eğitim bilimleri mezunu katılımcıların örgütsel vatandaşlık davranışı ölçeğine vermiş oldukları cevapların ortalamasının 4,4052 olduğu;

Sosyal beşeri bilimler mezunu katılımcıların teorik eğitim sonrasında örgütsel vatandaşlık davranışı ölçeğine vermiş oldukları cevapların ortalamasının 4,3667, fen bilimleri mezunu katılımcıların örgütsel vatandaşlık davranışı ölçeğine vermiş oldukları cevapların ortalamasının 4,3273, mühendislik bilimleri mezunu katılımcıların örgütsel vatandaşlık davranışı ölçeğine vermiş oldukları cevapların ortalamasının 4,3526, sağlık bilimleri mezunu katılımcıların örgütsel vatandaşlık davranışı ölçeğine vermiş oldukları cevapların ortalamasının 4,3571 ve eğitim bilimleri mezunu katılımcıların örgütsel vatandaşlık davranışı ölçeğine vermiş oldukları cevapların ortalamasının 4,3821 olduğu;

Tablo 3.16. Katılımcıların örgütsel vatandaşlık davranışı düzeyleri ile eğitim alanlarına ilişkin ANOVA testi sonuçları

	Uygulama aamanı	Eğitim alanı	N	X	Ss	F	P
Örgütsel Vatandaşlık Davranışı	Teorik eğitim öncesi	Sosyal ve Beşeri Bilimler	1027	4,3972	,35425	,494	,740
		Fen Bilimleri	135	4,4081	,34835		
		Mühendislik Bilimleri	270	4,3684	,34620		
		Sağlık Bilimleri	20	4,4143	,30160		
		Eğitim Bilimleri	208	4,4052	,37001		
	Teorik eğitim sonrası	Sosyal ve Beşeri Bilimler	1027	4,3667	,39319	,479	,751
		Fen Bilimleri	135	4,3273	,42855		
		Mühendislik Bilimleri	270	4,3526	,37696		
		Sağlık Bilimleri	20	4,3571	,41757		
		Eğitim Bilimleri	208	4,3821	,36442		
	Uygulamalı eğitim sonrası	Sosyal ve Beşeri Bilimler	1027	4,4284	,36319	1,372	,241
		Fen Bilimleri	135	4,4497	,36925		
		Mühendislik Bilimleri	270	4,3785	,37010		
		Sağlık Bilimleri	20	4,4833	,31408		
		Eğitim Bilimleri	208	4,4176	,37851		

* P<0.05

Sosyal beşeri bilimler mezunu katılımcıların uygulamalı eğitim sonrasında örgütsel vatandaşlık davranışı ölçeğine vermiş oldukları cevapların ortalamasının 4,4284, fen bilimleri mezunu katılımcıların örgütsel vatandaşlık davranışı ölçeğine vermiş oldukları cevapların ortalamasının 4,4497, mühendislik bilimleri mezunu katılımcıların örgütsel vatandaşlık davranışı ölçeğine vermiş oldukları cevapların ortalamasının 4,3785, sağlık bilimleri mezunu katılımcıların örgütsel vatandaşlık davranışı ölçeğine vermiş oldukları cevapların ortalamasının 4,4833 ve eğitim bilimleri mezunu katılımcıların örgütsel vatandaşlık davranışı ölçeğine vermiş oldukları cevapların ortalamasının 4,4176 olduğu görülmektedir.

Katılımcıların örgütsel vatandaşlık davranışı düzeylerinde eğitim alanlarına göre fark bulunup bulunmadığının tespitine yönelik her üç uygulama sonuçları üzerinde yapılan ANOVA Testi sonuçları incelendiğinde significant değerlerinin $p>0.05$ anlamlı olmadığı anlaşılmaktadır. Bu haliyle katılımcıların örgütsel vatandaşlık davranışı düzeylerinde eğitim alanlarına göre bir farklılaşma olmadığı ifade edilebilir.

Katılımcıların teorik eğitim öncesinde, teorik eğitim sonrasında ve uygulamalı eğitim sonunda oluşan örgütsel vatandaşlık davranışı düzeylerinde askerlik durumlarına göre fark bulunup bulunmadığına ilişkin yapılan T Testi sonuçları Tablo 3.17’de sunulmuştur.

Tablo 3.17 incelendiğinde askerliğini yapmış katılımcıların teorik eğitim öncesinde örgütsel vatandaşlık davranışı ölçeğine vermiş oldukları cevapların ortalamasının 4,3525, askerliğini yapmamış katılımcıların örgütsel vatandaşlık davranışı ölçeğine vermiş oldukları cevapların ortalamasının 4,3964 olduğu; askerliğini yapmış katılımcıların teorik eğitim sonrasında örgütsel vatandaşlık davranışı ölçeğine vermiş oldukları cevapların ortalamasının 4,3562, askerliğini yapmamış katılımcıların örgütsel vatandaşlık davranışı ölçeğine vermiş oldukları cevapların ortalamasının 4,3572 olduğu; askerliğini yapmış katılımcıların uygulamalı eğitim sonrasında örgütsel vatandaşlık davranışı ölçeğine vermiş oldukları cevapların ortalamasının 4,3939, askerliğini yapmamış katılımcıların örgütsel vatandaşlık davranışı ölçeğine vermiş oldukları cevapların ortalamasının 4,4188 olduğu görülmektedir.

Tablo 3.17. Katılımcıların örgütsel vatandaşlık davranışı düzeyleri ile askerlik durumlarına ilişkin t testi sonuçları

	Uygulama zamanı	Askerlik durumu	N	X	Ss	F	P
Örgütsel vatandaşlık Davranışı	Teorik eğitim öncesi	Yaptı	358	4,3525	,37511	1,473	,050
		Yapmadı	1132	4,3964	,34764		
	Teorik eğitim sonrası	Yaptı	358	4,3562	,433357	4,980	,968
		Yapmadı	1132	4,3572	,37961		
	Uygulamalı eğitim sonrası	Yaptı	358	4,3939	,37614	,205	,272
		Yapmadı	1132	4,4188	,36703		

* $P<0.05$

Katılımcıların örgütsel vatandaşlık davranışı düzeylerinde askerlik durumlarına göre fark bulunup bulunmadığının tespitine yönelik her üç uygulama sonuçları üzerinde yapılan T Testi sonuçları incelendiğinde significant değerlerinin $p > 0.05$ anlamlı olmadığı anlaşılmaktadır.

Katılımcıların eğitim öncesinde, teorik eğitim sonrasında ve uygulamalı eğitim sonunda oluşan örgütsel vatandaşlık davranışı düzeylerinde iş tecrübelerine göre fark bulunup bulunmadığına ilişkin yapılan ANOVA Testi sonuçları Tablo 3.18’de sunulmuştur.

Tablo 3.18 incelendiğinde bir yıl ve altı iş tecrübesine sahip katılımcıların teorik eğitim öncesinde örgütsel vatandaşlık davranışı ölçeğine vermiş oldukları cevapların ortalamasının 4,3864, iki üç yıl iş tecrübesine sahip katılımcıların örgütsel vatandaşlık davranışı ölçeğine vermiş oldukları cevapların ortalamasının 4,3884, dört beş yıl iş tecrübesine sahip katılımcıların örgütsel vatandaşlık davranışı ölçeğine vermiş oldukları cevapların ortalamasının 4,4478, altı yıl ve üzeri iş tecrübesine sahip katılımcıların örgütsel vatandaşlık davranışı ölçeğine vermiş oldukları cevapların ortalamasının 4,4836 olduğu;

Bir yıl ve altı iş tecrübesine sahip katılımcıların teorik eğitim sonrasında örgütsel vatandaşlık davranışı ölçeğine vermiş oldukları cevapların ortalamasının 4,3597, iki üç yıl iş tecrübesine sahip katılımcıların örgütsel vatandaşlık davranışı ölçeğine vermiş oldukları cevapların ortalamasının 4,3727, dört beş yıl iş tecrübesine sahip katılımcıların örgütsel vatandaşlık davranışı ölçeğine vermiş oldukları cevapların ortalamasının 4,3398, altı yıl ve üzeri iş tecrübesine sahip katılımcıların örgütsel vatandaşlık davranışı ölçeğine vermiş oldukları cevapların ortalamasının 4,3921 olduğu;

Bir yıl ve altı iş tecrübesine sahip katılımcıların uygulamalı eğitim sonrasında örgütsel vatandaşlık davranışı ölçeğine vermiş oldukları cevapların ortalamasının 4,4268, iki üç yıl iş tecrübesine sahip katılımcıların örgütsel vatandaşlık davranışı ölçeğine vermiş oldukları cevapların ortalamasının 4,4022, dört beş yıl iş tecrübesine sahip katılımcıların örgütsel vatandaşlık davranışı ölçeğine vermiş oldukları cevapların ortalamasının 4,4157, altı yıl ve üzeri iş tecrübesine sahip katılımcıların örgütsel vatandaşlık davranışı ölçeğine vermiş oldukları cevapların ortalamasının 4,4385 olduğu görülmektedir.

Tablo 3.18. Katılımcıların örgütsel vatandaşlık davranışı düzeyleri ile iş tecrübelerine ilişkin ANOVA testi sonuçları

	Uygulama zamanı	İş tecrübesi	N	X	Ss	F	P
Örgütsel Vatandaşlık Davranışı	Teorik eğitim öncesi	1 yıl ve altı	1129	4,3864	,35387	2,547	,054
		2-3 yıl	365	4,3884	,3588		
		4-5 yıl	89	4,4478	,37037		
		6 yıl ve üzeri	77	4,4836	,30774		
	Teorik eğitim sonrası	1 yıl ve altı	1129	4,3597	,39115	,350	,789
		2-3 yıl	365	4,3727	,38620		
		4-5 yıl	89	4,3398	,41203		
		6 yıl ve üzeri	77	4,3921	,37311		
	Uygulamalı eğitim sonrası	1 yıl ve altı	1129	4,4268	,36719	,478	,698
		2-3 yıl	365	4,4022	,36957		
		4-5 yıl	89	4,4157	,37023		
		6 yıl ve üzeri	77	4,4385	,33772		

* P<0.05

Katılımcıların örgütsel vatandaşlık davranışı düzeylerinde iş tecrübelerine göre fark bulunup bulunmadığının tespitine yönelik her üç uygulama sonuçları üzerinde yapılan ANOVA Testi sonuçları incelendiğinde significant değerlerinin $p>0.05$ anlamlı olmadığı anlaşılmaktadır. Bu haliyle katılımcıların örgütsel vatandaşlık davranışı düzeylerinde iş tecrübelerine göre bir farklılaşma olmadığı ifade edilebilir.

3.3. Güvenilirlik Analizi

Güvenilirlik, geçerliliğin ön koşuludur. Ölçek ne kadar güvenilir ise ölçek kapsamında temin edilen veriler de o derecede güvenilirdir (Altunışık vd., 2007:114). İçsel tutarlılığın tespitinde kullanılan en yaygın yöntem Cronbach Alfa katsayısıdır (Altunışık vd., 2007:115). Cronbach Alfa katsayısı 0 ile 1 arasında değer alır. Bu değerlerden ,40-,59 arası düşük, ,60-,79 arası oldukça güvenilir ve ,80-,100 arası ise yüksek güvenilir olarak değerlendirilmektedir (Alpar, 2011:815).

Bu nedenle anketi oluşturan ölçeklerin iç tutarlılığını belirlemek amacıyla Cronbach Alfa değerleri hesaplanmıştır. Örgütsel Sosyalleşme Ölçeğine ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Ölçeğine ilişkin değerler aşağıda Tablo 3.19’da sunulmuştur. Tablodan da anlaşılacağı üzere Örgütsel Sosyalleşme Ölçeğine ilişkin toplam Cronbach Alfa değeri .906, Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Ölçeğine ilişkin toplam Cronbach Alfa değeri .853 olarak hesaplanmıştır.

Bunun yanında Örgütsel Sosyalleşme Ölçeğine ilişkin düzeltilmiş madde toplam korelasyon değerlerine ilişkin tablo EK-4’te, Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Ölçeğine ilişkin düzeltilmiş madde toplam korelasyon değerlerine ilişkin tablo EK-5’te sunulmuştur. Örgütsel Sosyalleşme Ölçeğine ilişkin düzeltilmiş madde toplam korelasyon değerleri .112 ile .550 arasında değişmekte iken Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ölçeğine ilişkin düzeltilmiş madde toplam korelasyonları ise .038 ile .605 arasında değişmektedir. Bu elde edilen Cronbach Alfa değerleri ışığında her iki ölçeğin de yeterli güvenilirlik seviyesine sahip olduğu değerlendirilmiştir.

Tablo 3.19. Pilot uygulama güvenilirlik analizi sonuçları

	Alt boyutlar	Madde sayısı	Örneklem sayısı	Cronbach Alfa değeri		Mod	Medyan
Örgütsel Sosyalleşme Ölçeği	Performans	5	370	,847	,906	2,76	2,91
	Tarih	5		,854			
	Politika	6		,871			
	İnsan ilişkileri	6		,743			
	Amaç ve değerler	7		,869			
	Dil	5		,873			
Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Ölçeği	Özgecilik	5	370	,696	,853	4,21	4,25
	Centilmenlik	5		,601			
	Vicdanlılık	5		,881			
	Nezaket	5		,828			
	Sivil erdem	4		,813			

3.4.Geçerlilik Analizi

Geçerlilik analizine öncelikle Örgütsel Sosyalleşme Ölçeği’nden başlanmıştır. Sonrasında Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Ölçeğine ilişkin analiz gerçekleştirilerek sonuçlar aşağıda ayrı ayrı sunulmuştur.

3.4.1.Örgütsel Sosyalleşme Ölçeği doğrulayıcı faktör analizi

Bu çalışmada doğrulayıcı faktör analizini gerçekleştirmek amacıyla kullanılan en yüksek olasılık kestirim (*maximum likelihood*) tekniğinin ön koşulu verilerin normal dağılım göstermesidir. Bu nedenle Örgütsel Sosyalleşme Ölçeğine ilişkin doğrulayıcı faktör analizi öncesinde verilerin normal dağılıp dağılmadığının tespit edilmesi amacıyla normallik testi

gerçekleştirilmiştir. Örgütsel Sosyalleşme Ölçeğine ilişkin normallik testi sonuçları EK-6'da sunulmuştur. George ve Mallery'e göre (2010) skew ve kurtosis değerlerinin her bir madde için -2 ile +2 arasında olması verilerin normal dağıldığını göstermektedir. EK-6 incelendiğinde tüm maddelerin skew ve kurtosis değerlerinin yeterli değer aralığında olduğu anlaşılmaktadır. Bu haliyle ölçek için doğrulayıcı faktör analizi yapılmasında bir sakınca bulunmadığı değerlendirilmiş ve ölçeğe ilişkin ilk doğrulayıcı faktör analizi gerçekleştirilmiştir.

Örgütsel Sosyalleşme Ölçeğine ilişkin ilk doğrulayıcı faktör analizi sonuçları aşağıda Tablo 3.8'de sunulmuştur. Tablo 3.20 incelendiğinde ölçeğin ki kare istatistiğinin serbestlik derecelerine oranının CMIN/DF (X^2/df) 2.188; (Root Mean Square Residual) RMR değerinin .030; (Tucker-Lewis index) TLI değerinin .902; (Karşılaştırmalı Uyum İndeksi) CFI değerinin .911 ve RMSEA değerinin .057 olduğu görülmektedir. Elde edilen bu analiz sonuçlarına göre ölçeğin altı boyutlu faktör yapısının yeterli uyum değerlerini sağladığı görülmektedir.

Tablo 3.20. Örgütsel Sosyalleşme Ölçeği ilk doğrulayıcı faktör analizi sonuçları

X^2	df	CMIN/DF	RMR	TLI	CFI	RMSEA
1120,347	512	2.188	.030	.902	.911	.57
Kabul edilebilir uyum		<5	<.05	>.90	>.90	<.08
Mükemmel uyum		<3	<.05	>.95	>.95	<.05

Ancak ölçeğin sağlıklı yapıya sahip olabilmesi için ölçek maddelerinin faktör yük değerlerinin de uygun olması gerekir. Faktör yük değeri maddelerin faktörlerle olan ilişkisini açıklayan bir katsayıdır. Bu nedenle maddelerin yer aldıkları faktörlerdeki yük değerlerinin yüksek olması beklenir. Bu bağlamda ölçek maddelerine ilişkin standart regresyon ağırlıkları EK-7'de sunulmuştur. EK-7 incelendiğinde 4., 8., 10. ve 17. soruların regresyon ağırlıklarının sırasıyla .099, .501, .134 ve .400 şeklinde olduğu görülmektedir. Bu nedenle standart regresyon ağırlığı küçük olan 4 numaralı sorudan başlanarak sırasıyla 10., 17. ve 8. sorular önce tek tek sonrasında karşılıklı eşleştirilerek ölçekten çıkarılmış ve her seferinde analiz tekrarlanarak model iyilik değerleri ve standart regresyon ağırlıkları tekrar gözden geçirilmiştir.

Madde çıkarma işlemi sırasında bu dört maddenin tümü ölçekten çıkarılmadan standart regresyon ağırlıklarında herhangi bir iyileşme olmaması sebebiyle 4., 8., 10. ve 17. sorular ölçekten çıkarılmıştır.

Örgütsel Sosyalleşme Ölçeği'nden çıkartılan sorular şunlardır;

- 4.Soru: Hiç bir meslektaşımı arkadaş olarak görmem.
- 8.Soru: Görevimi etkin ve başarılı biçimde nasıl gerçekleştirebileceğimi öğrendim.
- 10.Soru: Teşkilattaki diğer kişiler tarafından tertiplenen sosyal etkinliklerden genellikle hariç tutulurum.
- 17.Soru: Teşkilat tarafından belirlenen değerlere tam olarak inanmıyorum.

Madde çıkarma işlemi sonrasında yapılan analiz neticesinde elde edilen sonuçlar aşağıda Tablo 3.21'de sunulmuştur.

Tablo 3.21. Örgütsel Sosyalleşme Ölçeği ikinci doğrulayıcı faktör analizi sonuçları

χ^2	df	CMIN/DF	RMR	TLI	CFI	RMSEA
901,672	390	2.312	.027	.913	.922	.060
Kabul edilebilir uyum		<5	<.05	>.90	>.90	<.08
Mükemmel uyum		<3	<.05	>.95	>.95	<.05

Tablo 3.21'de sunulan değerler incelendiğinde ölçeğin ki kare istatistiğinin serbestlik derecelerine oranı olan CMIN/DF (χ^2/df) değerinin 2.312; (Root Mean Square Residual) RMR değerinin .027; (Tucker-Lewis index) TLI değerinin .913; (Karşılaştırmalı Uyum İndeksi) CFI değerinin .922 ve RMSEA değerinin .060 olduğu anlaşılmaktadır. Ayrıca ölçek maddelerinin bu haliyle standart regresyon ağırlıkları hesaplanmıştır. Sonuçlar EK-8'de sunulmuştur. EK8'de bulunan ölçek maddelerine ilişkin standart regresyon ağırlıkları incelendiğinde 4 soru çıkarıldıktan sonra geriye kalan 30 maddenin tümünün yeterli faktör yük değerlerine sahip oldukları görülmektedir. Bu sonuçlar ölçeğin son haliyle yeterli uyum değerlerine ulaştığını göstermektedir. Doğrulayıcı faktör analizi sonucunda oluşturulan model EK-9'da sunulmuştur.

3.4.2.Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Ölçeği doğrulayıcı faktör analizi

Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Ölçeği doğrulayıcı faktör analizi öncesinde yapılan normallik testi sonuçlarına ilişkin veriler tablo şeklinde EK-10'da sunulmuştur. EK-10'da sunulan normallik testi sonucu elde edilen veriler incelendiğinde tüm maddelere ilişkin değerlerin ayrı ayrı -2 ile +2 arasında bulunduğu, bu haliyle verilerin normal dağılım gösterdiği

anlaşılmaktadır. Bu halde ölçek için doğrulayıcı faktör analizi yapılmasında bir sakınca bulunmadığı değerlendirilmiş ve ölçeğe ilişkin ilk doğrulayıcı faktör analizi gerçekleştirilmiştir.

Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Ölçeğine ilişkin yapılan ilk doğrulayıcı faktör analizi sonuçları aşağıda Tablo 3.22’de sunulmuştur. Tablo 3.10’da sunulan değerler incelendiğinde ölçeğin ki kare istatistiğinin serbestlik derecelerine oranı olan CMIN/DF (X^2/df) değerinin 1.898; (Root Mean Square Residual) RMR değerinin .019; (Tucker-Lewis index) TLI değerinin .935; (Karşılaştırmalı Uyum Index) CFI değerinin .943 ve RMSEA değerinin .049 olduğu anlaşılmaktadır. Elde edilen bu analiz sonuçlarına göre ölçeğin beş boyutlu faktör yapısının yeterli uyum değerlerini sağladığı görülmektedir.

Tablo 3.22. Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Ölçeği ilk doğrulayıcı faktör analizi sonuçları

X^2	df	CMIN/DF	RMR	TLI	CFI	RMSEA
459,264	242	1.898	.019	.935	.943	.049
Kabul edilebilir uyum		<5	<.05	>.90	>.90	<.08
Mükemmel uyum		<3	<.05	>.95	>.95	<.05

Ancak ölçeğin sağlıklı yapıya sahip olabilmesi için ölçek maddelerinin faktör yüklerinin uygun büyüklükte olması gerektiğinden ölçek maddelerine ilişkin standart regresyon ağırlıkları incelenmiştir. Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Ölçeğine ilişkin standart regresyon ağırlıkları EK-11’de sunulmuştur. EK-11 incelendiğinde 2, 13 ve 14 numaralı soruların sırayla .075, .315 ve .163 faktör yük değerlerine sahip oldukları ve bu nedenle ölçekten çıkarılmaları gerektiği değerlendirilmiştir. Bu amaçla standart regresyon ağırlığı küçük olan 2 numaralı sorudan başlanarak sırasıyla 14. ve 13. sorular önce tek tek, sonrasında karşılıklı eşleştirilerek ölçekten çıkarılmış ve her seferinde analiz tekrarlanarak model iyilik değerleri ve standart regresyon ağırlıkları tekrar gözden geçirilmiştir. Madde çıkarma işlemi sırasında bu üç maddenin tümü ölçekten çıkarılmadan standart regresyon ağırlıklarında herhangi bir iyileşme olmaması sebebiyle 2, 13 ve 14 numaralı sorular ölçekten çıkarılmıştır.

Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Ölçeği’nden çıkartılan sorular şunlardır:

- 2.Soru: “Ağlamayana meme yok” yaklaşımının her zaman uygun olduğunu düşünüyorum

- 13.Soru: İşe gelmedikleri için işi birikenlere yardım ederim.
- 14.Soru: Diğer çalışanların haklarını istismar etmem.

Madde çıkarma işlemi sonrasında yapılan analiz neticesinde elde edilen sonuçlar aşağıda Tablo 3.23'te sunulmuştur.

Tablo 3.23. *Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Ölçeği ikinci doğrulayıcı faktör analizi sonuçları*

X^2	df	CMIN/DF	RMR	TLI	CFI	RMSEA
389,298	179	2.175	.018	.935	.944	.056
Kabul edilebilir uyum		<5	<.05	>.90	>.90	<.08
Mükemmel uyum		<3	<.05	>.95	>.95	<.05

Tablo 3.23'te sunulan değerler incelendiğinde ölçeğin ki kare istatistiğinin serbestlik derecelerine oranı olan CMIN/DF (X^2/df) değerinin 2.175; (Root Mean Square Residual) RMR değerinin .018; (Tucker-Lewis Index) TLI değerinin .935; (Karşılaştırmalı Uyum İndeksi) CFI değerinin .944 ve RMSEA değerinin .056 olduğu anlaşılmaktadır. Ayrıca ölçek maddelerinin bu haliyle standart regresyon ağırlıkları hesaplanmıştır. Sonuçlar EK-12'de sunulmuştur. EK-12'de bulunan ölçek maddelerine ilişkin standart regresyon ağırlıkları incelendiğinde ölçekten 3 soru çıkarıldıktan sonra geriye kalan 21 maddenin tümünün yeterli faktör yük değerlerine sahip olduğu görülmektedir. Bu sonuçlar ölçeğin son haliyle yeterli uyum değerlerine ulaştığını göstermektedir. Doğrulayıcı faktör analizi sonucunda oluşturulan model EK-13'de sunulmuştur.

3.5. Uygulamaların Analizleri

Teorik eğitim öncesi yapılan birinci uygulama sonuçları aşağıda ayrı ayrı sunulmuştur. Ölçeklerin değerlendirilmesinde Tablo 3.24’de belirtilen aralıklar kullanılmıştır. Aralıkların eşit olduğu varsayılmış, aritmetik ortalamalar için puan aralığı 0,80 olarak hesaplanmıştır (Puan Aralığı= (En Yüksek Değer – En Düşük Değer)/5= (5-4)/5=4/5=0,80). Bu hesaplama ile ilişkin aritmetik ortalamaların değerlendirme aralığı Tablo 3.24’te sunulmuştur.

Tablo 3.24. Ölçekleri değerlendirmede kullanılan fark aralıkları

Fark aralığı	Anketteki karşılığı	Değerlendirme
1,00-1,80	Kesinlikle Katılmıyorum	Çok Düşük
1,81-2,60	Katılmıyorum	Düşük
2,61-3,40	Kararsızım	Orta
3,41-4,20	Katılıyorum	Yüksek
4,21-5,00	Kesinlikle Katılıyorum	Çok Yüksek

3.5.1. Teorik eğitim öncesi yapılan birinci uygulamanın analizi

3.5.1.1. Katılımcıların teorik eğitim öncesi oluşan örgütsel sosyalleşme düzeyleri

Katılımcıların teorik eğitim öncesi oluşan örgütsel sosyalleşme düzeylerine ilişkin istatistik sonuçları Tablo 3.25’te sunulmuştur.

Tablo 3.25 incelendiğinde katılımcıların teorik eğitim öncesinde oluşan örgütsel sosyalleşme tutumlarının (3,3429) orta düzeyde olduğu; alt boyutları incelendiğinde Amaç ve değerler alt boyutunun en yüksek (4,2008), Performans alt boyutunun en düşük (2,9803) düzeye sahip olduğu anlaşılmaktadır.

3.5.1.2. Katılımcıların teorik eğitim öncesi oluşan örgütsel vatandaşlık davranışı düzeyleri

Katılımcıların teorik eğitim öncesi oluşan örgütsel vatandaşlık davranışı düzeylerine ilişkin istatistik sonuçları Tablo 3.26’da sunulmuştur. Tablo 3.26 incelendiğinde katılımcıların teorik eğitim öncesinde oluşan örgütsel vatandaşlık davranışı tutumlarının (4,3946) çok yüksek olduğu; alt boyutları incelendiğinde Nezaket alt boyutunun (4,4655) en yüksek, Centilmenlik alt boyutunun (4,3148) en düşük düzeye sahip olduğu anlaşılmaktadır.

Tablo 3.25. Katılımcıların teorik eğitim öncesi oluşan örgütsel sosyalleşme düzeylerine ilişkin istatistik sonuçları

		X	Ss	X	X
1.Tarih	ÖS 2	3,0898	1,0438	2,9943	3,3429
	ÖS 7	2,8217	1,0072		
	ÖS 11	2,7428	0,9163		
	ÖS 17	2,9090	0,9405		
	ÖS 25	3,4084	0,9333		
2.Dil	ÖS 5	2,1657	0,8467	3,0527	
	ÖS 9	2,7452	0,9694		
	ÖS 12	3,0380	1,0435		
	ÖS 14	3,2313	0,9255		
	ÖS 26	3,1964	0,9483		
3.Politika	ÖS 1	3,2199	0,9096	3,2429	
	ÖS 6	3,5102	1,0613		
	ÖS 19	2,5964	0,9405		
	ÖS 22	2,7367	1,0217		
	ÖS 24	3,7271	0,8726		
	ÖS 28	3,6669	0,9156		
4.İnsan	ÖS 10	3,9741	0,8638	3,5890	
	ÖS 23	3,8837	0,9510		
	ÖS 27	3,1759	0,9009		
	ÖS 29	3,3223	1,0154		
5.Amaç ve değerler	ÖS 3	4,2295	0,9079	4,2008	
	ÖS 8	4,3494	0,9316		
	ÖS 13	4,2458	0,8178		
	ÖS 16	4,1229	0,8386		
	ÖS 21	3,9241	0,8478		
	ÖS 30	4,3331	0,8078		
6.Performans	ÖS 4	3,3958	1,0453	2,9803	
	ÖS 15	2,5596	0,9793		
	ÖS 18	3,0500	1,1167		
	ÖS 20	2,9157	0,9888		

Tablo 3.26. Katılımcıların teorik eğitim öncesi oluşan örgütsel vatandaşlık davranışı düzeylerine ilişkin istatistik sonuçları

		X	Ss	X	X
1.Özgecilik	ÖVD 1	4,3410	0,6078	4,4523	4,3946
	ÖVD 9	4,5976	0,5363		
	ÖVD 12	4,3428	0,6191		
	ÖVD 20	4,5277	0,5650		
2.Vicdanlılık	ÖVD 2	4,6620	0,5040	4,3778	
	ÖVD 15	4,2319	0,7637		
	ÖVD 18	4,0554	0,8731		
	ÖVD 19	4,4566	0,6278		
3.Centilmenlik	ÖVD 21	4,4831	0,6096	4,3148	
	ÖVD 3	4,6271	0,5954		
	ÖVD 6	4,6048	0,6282		
	ÖVD 13	4,1663	0,9167		
4.Nezaket	ÖVD 16	3,8608	0,8307	4,4655	
	ÖVD 4	4,5892	0,5756		
	ÖVD 7	4,4741	0,6043		
	ÖVD 14	4,3771	0,5683		
Erdemlilik	ÖVD 17	4,4217	0,5957	4,3663	
	ÖVD 5	4,4898	0,5845		
	ÖVD 8	4,2343	0,6767		
	ÖVD 10	4,4373	0,6338		
	ÖVD 11	4,3036	0,6746		

3.5.2. Teorik eğitim sonrası yapılan ikinci uygulamanın analizi

3.5.2.1. Katılımcıların teorik eğitim sonrası oluşan örgütsel sosyalleşme düzeyleri

Katılımcıların teorik eğitim sonrası oluşan örgütsel sosyalleşme düzeylerine ilişkin istatistik sonuçları Tablo 3.27’de sunulmuştur. Tablo 3.27 incelendiğinde katılımcıların teorik eğitim sonrasında oluşan örgütsel sosyalleşme tutumlarının (3,6873) yüksek düzeyde olduğu; alt boyutları incelendiğinde Amaç ve değerler alt boyutunun en yüksek (4,4168), Dil alt boyutunun en düşük (3,3998) düzeye sahip olduğu anlaşılmaktadır.

Tablo 3.27. Katılımcıların teorik eğitim sonrası oluşan örgütsel sosyalleşme düzeylerine ilişkin istatistik sonuçları

		X	Ss	X	X					
1.Tarih	ÖS 2	3,5789	1,0290	3,3998	3,6873					
	ÖS 7	2,9825	1,1820							
	ÖS 11	3,2849	0,9310							
	ÖS 17	3,3133	0,8964							
	ÖS 25	3,8392	0,7670							
2.Dil	ÖS 5	2,5512	0,9717	3,2561		3,6873				
	ÖS 9	2,9988	1,0752							
	ÖS 12	3,3572	1,060							
	ÖS 14	3,6741	08335							
	ÖS 26	3,6994	0,8896							
3.Politika	ÖS 1	3,5898	0,8844	3,6061			3,6873			
	ÖS 6	3,8584	0,9862							
	ÖS 19	3,0090	1,0331							
	ÖS 22	3,1355	1,0742							
	ÖS 24	3,9831	0,7002							
3.ÖS 28	ÖS 28	4,0759	0,7193	3,7599				3,6873		
	ÖS 10	4,1633	0,7433							
	ÖS 23	4,1006	0,8974							
	ÖS 27	3,5175	0,8549							
	ÖS 29	3,2484	1,0554							
5.Amaç ve değerler	ÖS 3	4,4916	0,6895	4,4168					3,6873	
	ÖS 8	4,5259	0,6485							
	ÖS 13	4,4030	0,6352							
	ÖS 16	4,3861	0,6159							
	ÖS 21	4,2271	0,6889							
6.Performans	ÖS 30	4,4669	0,6009	3,5403						3,6873
	ÖS 4	3,8169	0,8750							
	ÖS 15	3,2193	0,9610							
	ÖS 18	3,6335	1,0099							
	ÖS 20	3,4904	0,9274							

3.5.2.2. Katılımcıların teorik eğitim sonrası oluşan örgütsel vatandaşlık davranışı düzeyleri

Katılımcıların teorik eğitim sonrasında oluşan örgütsel vatandaşlık davranışı düzeylerine ilişkin istatistik sonuçları Tablo 3.28’de sunulmuştur. Tablo 3.28 incelendiğinde katılımcıların teorik eğitim sonrası oluşan örgütsel vatandaşlık davranışı tutumlarının (4,3630) çok yüksek olduğu; alt boyutları incelendiğinde Özgecilik alt boyutunun (4,4434) en yüksek, Centilmenlik alt boyutunun (4,2598) en düşük düzeye sahip olduğu anlaşılmaktadır.

Tablo 3.28. Katılımcıların teorik eğitim sonrası oluşan örgütsel vatandaşlık davranışı düzeylerine ilişkin istatistik sonuçları

		X	Ss	X	X
1.Özgecilik	ÖVD 1	4,3614	0,5846	4,4434	4,3630
	ÖVD 9	4,5512	0,5854		
	ÖVD 12	4,3488	0,6069		
	ÖVD 20	4,5120	0,5570		
2.Vicdanlılık	ÖVD 2	4,6693	0,5508	4,3293	
	ÖVD 15	4,1633	0,7912		
	ÖVD 18	3,8777	0,9458		
	ÖVD 19	4,3982	0,6420		
	ÖVD 21	4,5380	0,5946		
3.Centilmenlik	ÖVD 3	4,5127	0,7766	4,2598	
	ÖVD 6	4,5880	0,6979		
	ÖVD 13	4,2211	0,9270		
	ÖVD 16	3,7175	0,9414		
4.Nezaket	ÖVD 4	4,5066	0,7539	4,4325	
	ÖVD 7	4,4633	0,6156		
	ÖVD 14	4,3518	0,6194		
	ÖVD 17	4,4084	0,6009		
5.Erdemlilik	ÖVD 5	4,4373	0,6194	4,3586	
	ÖVD 8	4,2355	0,7008		
	ÖVD 10	4,4235	0,6119		
	ÖVD 11	4,3380	0,6511		

3.5.3. Uygulamalı eğitim sonrası yapılan üçüncü uygulamanın analizi

3.5.3.1. Katılımcıların uygulamalı eğitim sonrası oluşan örgütsel sosyalleşme düzeyleri

Katılımcıların uygulamalı eğitim sonrası oluşan örgütsel sosyalleşme düzeylerine ilişkin istatistik sonuçları Tablo 3.29’da sunulmuştur. Tablo 3.29 incelendiğinde katılımcıların uygulamalı eğitim sonrasında oluşan örgütsel sosyalleşme tutumlarının (3,7749) yüksek düzeyde olduğu; alt boyutları incelendiğinde Amaç ve değerler alt boyutunun en yüksek (4,4327), Dil alt boyutunun en düşük (3,1982) düzeye sahip olduğu anlaşılmaktadır.

Tablo 3.29. Katılımcıların uygulamalı eğitim sonrası oluşan örgütsel sosyalleşme düzeylerine ilişkin istatistik sonuçları

		X	Ss	X	X
1.Tarih	ÖS 2	3,6584	0,9340	3,4877	3,7749
	ÖS 7	3,1837	1,0384		
	ÖS 11	3,3958	0,8578		
	ÖS 17	3,3584	0,8259		
	ÖS 25	3,8422	0,7688		
2.Dil	ÖS 5	2,7289	0,9863	3,1982	
	ÖS 9	3,0434	1,0308		
	ÖS 12	3,4193	1,0335		
	ÖS 14	3,7904	0,7952		
	ÖS 26	3,8476	0,8363		
3.Politika	ÖS 1	3,8307	0,7667	3,7347	
	ÖS 6	4,0127	0,8078		
	ÖS 19	3,0904	0,9962		
	ÖS 22	3,2247	1,0126		
	ÖS 24	4,1241	0,6046		
	ÖS 28	4,1259	0,6106		
4.İnsan	ÖS 10	4,1669	0,6377	3,8560	
	ÖS 23	4,1524	0,8626		
	ÖS 27	3,6590	0,8628		
	ÖS 29	3,4458	0,9387		
5.Amaç ve değerler	ÖS 3	4,4934	0,5968	4,4327	
	ÖS 8	4,4861	0,5956		
	ÖS 13	4,4199	0,6299		
	ÖS 16	4,3904	0,5225		
	ÖS 21	4,3566	0,5793		
	ÖS 30	4,4500	0,5678		
6.Performans	ÖS 4	4,0006	0,7936	3,6373	
	ÖS 15	3,2687	0,8879		
	ÖS 18	3,7114	0,9823		
	ÖS 20	3,5687	0,8957		

3.5.3.2. Katılımcıların uygulamalı eğitim sonrası oluşan örgütsel vatandaşlık davranışı düzeyleri

Katılımcıların uygulamalı eğitim sonrasında oluşan örgütsel vatandaşlık davranışı düzeylerine ilişkin istatistik sonuçları Tablo 3.30’da sunulmuştur. Tablo 3.30 incelendiğinde katılımcıların uygulamalı eğitim sonrası oluşan örgütsel vatandaşlık davranışı tutumlarının (4,4213) çok yüksek olduğu; alt boyutları incelendiğinde Özgecilik alt boyutunun (4,5383) en yüksek, Centilmenlik alt boyutunun (4,2709) en düşük düzeye sahip olduğu anlaşılmaktadır.

Tablo 3.30. Katılımcıların uygulamalı eğitim sonrası oluşan örgütsel vatandaşlık davranışı düzeylerine ilişkin istatistik sonuçları

		X	Ss	X	X
1.Özgecilik	ÖVD 1	4,5584	0,4967	4,5383	4,4213
	ÖVD 9	4,5753	0,5387		
	ÖVD 12	4,5012	0,5582		
	ÖVD 20	4,5181	0,5070		
2.Vicdanlılık	ÖVD 2	4,6789	0,4982	4,3617	
	ÖVD 15	4,2741	0,6858		
	ÖVD 18	3,8892	0,9139		
	ÖVD 19	4,3819	0,5778		
3.Centilmenlik	ÖVD 21	4,5843	0,5474	4,2709	
	ÖVD 3	4,5241	0,7056		
	ÖVD 6	4,6139	0,6071		
	ÖVD 13	4,2976	0,8072		
4.Nezaket	ÖVD 16	3,6482	0,9029	4,4782	
	ÖVD 4	4,5410	0,6337		
	ÖVD 7	4,5006	0,5742		
	ÖVD 14	4,4331	0,6437		
5.Erdemlilik	ÖVD 17	4,4380	0,5750	4,4726	
	ÖVD 5	4,6434	0,5178		
	ÖVD 8	4,2253	0,6595		
	ÖVD 10	4,5259	0,5533		
	ÖVD 11	4,4958	0,6068		

3.5.5. Örgütsel sosyalleşme ve örgütsel vatandaşlık davranışı ilişkisine yönelik analiz

H₁. Hipotezine ilişkin olarak katılımcıların teorik eğitim öncesi, teorik eğitim sonrası ve uygulamalı eğitim sonrasında oluşan örgütsel sosyalleşme ve örgütsel vatandaşlık davranışı düzeyleri üzerinde yapılan korelasyon analizi sonuçları Tablo 3.31’de sunulmuştur.

Tablo 3.31 incelendiğinde katılımcıların teorik eğitim öncesinde örgütsel sosyalleşme ölçeğine vermiş oldukları cevapların ortalamasının 3,3429, örgütsel vatandaşlık davranışı ölçeğine vermiş oldukları cevapların ortalamasının 4,3946 olduğu ve bu değerler arasında yapılan korelasyon analizinde significant değerinin (P<0.01) anlamlı olduğu korelasyon katsayısının 0,345 olarak gerçekleştiği; katılımcıların teorik eğitim sonrasında örgütsel sosyalleşme ölçeğine vermiş oldukları cevapların ortalamasının 3,6873, örgütsel vatandaşlık davranışı ölçeğine vermiş oldukları cevapların ortalamasının 4,3630 olduğu ve bu değerler arasında yapılan korelasyon analizinde significant değerinin (P<0.01) anlamlı olduğu korelasyon katsayısının 0,521 olarak gerçekleştiği; katılımcıların uygulamalı eğitim sonrasında örgütsel sosyalleşme ölçeğine vermiş oldukları cevapların ortalamasının 3,7749, örgütsel vatandaşlık davranışı ölçeğine vermiş oldukları cevapların ortalamasının 4,4213 olduğu ve bu değerler

arasında yapılan korelasyon analizinde significant değerinin ($P < 0.01$) anlamlı olduğu korelasyon katsayısının 0,555 olarak gerçekleştiği anlaşılmaktadır.

Tablo 3.31. Katılımcıların örgütsel sosyalleşme ve örgütsel vatandaşlık davranışı düzeylerine ilişkin korelasyon sonuçları

		N	X	Ss	Korelasyon	P
Teorik eğitim öncesi	Örgütsel Sosyalleşme	1660	3,3429	,48650	,345**	,000
	Örgütsel Vatandaşlık Davranışı	1660	4,3946	,35372		
Teorik eğitim sonrası	Örgütsel Sosyalleşme	1660	3,6873	,43565	,521**	,000
	Örgütsel Vatandaşlık Davranışı	1660	4,3630	,39017		
Uygulamalı eğitim sonrası	Örgütsel Sosyalleşme	1660	3,7749	,44201	,555**	,000
	Örgütsel Vatandaşlık Davranışı	1660	4,4213	,36640		

* $P < 0.01$

İlk uygulama sonuçlarında örgütsel sosyalleşme ve örgütsel vatandaşlık davranışı arasında zayıf düzeyde pozitif yönlü ilişki mevcutken, teorik eğitim sonrası ikinci uygulama ve uygulamalı eğitim sonrası yapılan üçüncü uygulama sonuçlarında örgütsel sosyalleşme ve örgütsel vatandaşlık davranışı arasında orta düzeyde pozitif yönlü ilişki tespit edilmiştir. Bu sonuçlara göre H_1 Hipotezi kabul edilmiştir.

3.5.6. Eğitimin örgütsel sosyalleşmeye etkisini belirlemek üzere yapılan analiz

Katılımcıların teorik eğitim öncesi, teorik eğitim sonrası ve uygulamalı eğitim sonrası oluşan örgütsel sosyalleşme tutumları üzerinde gerçekleştirilen t testi sonuçları Tablo 3.32'de sunulmuştur.

Tablo 3.32. Katılımcıların teorik eğitim öncesi, teorik eğitim sonrası ve uygulamalı eğitim sonrası oluşan örgütsel sosyalleşme düzeylerine ilişkin t testi sonuçları

	Uygulama zamanı	N	X	Ss	T	P
Örgütsel Sosyalleşme	Teorik eğitim öncesi	1660	3,3429	,48650	-25,159	,000
	Teorik eğitim sonrası	1660	3,6873	,43565		
	Teorik eğitim sonrası	1660	3,6873	,43565	-5,904	,000
	Uygulamalı eğitim sonrası	1660	3,7749	,44201		
	Teorik eğitim öncesi	1660	3,3429	,48650	-27,318	,000
	Uygulamalı eğitim sonrası	1660	3,7749	,44201		

* P<0.05

Tablo 3.32 incelendiğinde katılımcılar tarafından örgütsel sosyalleşme ölçeğine teorik eğitim öncesinde verilen cevapların ortalamasının 3,3429, teorik eğitim sonrasında verilen cevapların ortalamasının 3,6873 ve uygulamalı eğitim sonrasında verilen cevapların ortalamasının 3,7749 olduğu anlaşılmaktadır. Bunun yanında teorik eğitim ve uygulamalı eğitimin örgütsel sosyalleşme üzerinde etkili olup olmadığını tespit amacıyla gerçekleştirilen t testi sonuçlarına göre % 95 güven aralığında gerçekleştirilen her üç analiz neticesinde significant değerlerinin (P<0.05) anlamlı olduğu anlaşılmıştır. Tüm bu sonuçlara göre gerek teorik eğitimin, gerekse de uygulamalı eğitimin örgütsel sosyalleşme üzerinde pozitif yönlü etkisinin olduğu yani örgütsel sosyalleşme tutumunu artırdığı ifade edilebilir. H₂ Hipotezi kabul edilmiştir.

3.5.7. Eğitimin örgütsel vatandaşlık davranışına etkisini belirlemek üzere yapılan analiz

Katılımcıların teorik eğitim öncesi, teorik eğitim sonrası ve uygulamalı eğitim sonrası oluşan örgütsel vatandaşlık davranışı tutumları üzerinde gerçekleştirilen t testi sonuçları Tablo 3.33'te sunulmuştur.

Tablo 3.33 incelendiğinde katılımcılar tarafından örgütsel vatandaşlık davranışı ölçeğine teorik eğitim öncesinde verilen cevapların ortalamasının 4,3946, teorik eğitim sonrasında verilen cevapların ortalamasının 4,3630 ve uygulamalı eğitim sonrasında verilen cevapların ortalamalarının 4,4213 olduğu anlaşılmaktadır. Bunun yanında teorik eğitim ve uygulamalı eğitimin örgütsel vatandaşlık davranışı üzerinde etkili olup olmadığını tespit amacıyla gerçekleştirilen t testi sonuçlarına göre % 95 güven aralığında gerçekleştirilen her üç analiz neticesinde significant değerlerinin (P<0.05) anlamlı olduğu görülmektedir.

Tablo 3.33. Katılımcıların teorik eğitim öncesi, teorik eğitim sonrası ve uygulamalı eğitim sonrası oluşan örgütsel vatandaşlık davranışı düzeylerine ilişkin t testi sonuçları

	Uygulama zamanı	N	X	Ss	T	P
Örgütsel Vatandaşlık Davranışı	Teorik eğitim öncesi	1660	4,3946	,35372	2,886	,004
	Teorik eğitim sonrası	1660	4,3630	,39017		
	Teorik eğitim sonrası	1660	4,3630	,39017	-4,518	,000
	Uygulamalı eğitim sonrası	1660	4,4213	,36640		
	Teorik eğitim öncesi	1660	4,3946	,35372	-2,216	,027
	Uygulamalı eğitim sonrası	1660	4,4213	,36640		

* P<0.05

Teorik eğitimin sonunda katılımcıların örgütsel vatandaşlık davranışı tutumlarında istatistiki olarak negatif yönde bir anlamlılık görünse de, değerler arasındaki farkın çok yüksek olmadığı; bununla birlikte uygulamalı eğitim sonrasında katılımcıların örgütsel vatandaşlık davranışı tutumlarında pozitif yönlü anlamlılık ve yüksek düzeyde artış olduğu görülmektedir. Tüm bu sonuçlara göre teorik eğitimin örgütsel vatandaşlık davranışı üzerinde etkisinin bulunmadığı, ancak uygulamalı eğitimin örgütsel vatandaşlık davranışını artırdığı ifade edilebilir. H₃ Hipotezi kısmen kabul edilmiştir.

3.5.8. Eğitimin örgütsel sosyalleşme ve örgütsel vatandaşlık davranışı ilişkisine etkisini belirlemek üzere yapılan analiz

Katılımcıların teorik eğitim öncesi, teorik eğitim sonrası ve uygulamalı eğitim sonrası oluşan örgütsel sosyalleşme ve örgütsel vatandaşlık davranışı düzeyleri üzerinde gerçekleştirilen regresyon analizi sonuçları Tablo 3.34’de sunulmuştur.

Tablo 3.34 incelendiğinde gerçekleştirilen birinci uygulama sonucu oluşan katılımcıların örgütsel sosyalleşme ve örgütsel vatandaşlık davranışı tutumları arasında anlamlı bir ilişki olduğu, oluşturulan regresyon modelinin istatistiksel olarak anlamlı olduğu tespit edilmiştir ($\beta=0.251$ ve $p<.005$). ANOVA testi sonucu, örgütsel sosyalleşme tutumlarının örgütsel vatandaşlık davranışı tutumlarını anlamlı bir şekilde yordadığını göstermektedir ($F=223,467$ ve $p<.005$). Örgütsel sosyalleşmenin örgütsel vatandaşlık davranışını açıklama derecesi olan R^2 değeri 0.119 olarak hesaplanmıştır. Bu sonuca göre $p<.005$ anlamlılık düzeyine göre örgütsel sosyalleşmenin örgütsel vatandaşlık davranışını %12 oranında açıkladığı ifade edilebilir.

Tablo 3.34. Birinci, ikinci ve üçüncü uygulama sonuçları üzerinde gerçekleştirilen regresyon analizi sonuçları

	Bağımsız değişken	R	R ²	Düzeltilmiş R ²	F	β	t	p
Birinci uygulama	Örgütsel Sosyalleşme	0,345	0,119	0,118	223,467	0,251	14,949	,000
İkinci uygulama	Örgütsel Sosyalleşme	0,521	0,272	0,271	618,775	0,467	24,875	,000
Üçüncü uygulama	Örgütsel Sosyalleşme	0,555	0,308	0,307	737,239	0,460	27,152	,000

Bağımlı değişken: Örgütsel Vatandaşlık Davranışı

P<.005

İkinci uygulama sonucu oluşan katılımcıların örgütsel sosyalleşme ve örgütsel vatandaşlık davranışı tutumları arasında anlamlı bir ilişki olduğu, oluşturulan regresyon modelinin istatistiksel olarak anlamlı olduğu tespit edilmiştir ($\beta=0.467$ ve $p<.005$). ANOVA testi sonucu, örgütsel sosyalleşme tutumlarının örgütsel vatandaşlık davranışı tutumlarını anlamlı bir şekilde yordadığını göstermektedir ($F=618,775$ ve $p<.005$). Örgütsel sosyalleşmenin örgütsel vatandaşlık davranışını açıklama derecesi olan R^2 değeri 0.272 olarak hesaplanmıştır. Bu sonuca göre $p<.005$ anlamlılık düzeyine göre örgütsel sosyalleşmenin örgütsel vatandaşlık davranışını %27 oranında açıkladığı ifade edilebilir.

Üçüncü uygulama sonucu oluşan katılımcıların örgütsel sosyalleşme ve örgütsel vatandaşlık davranışı tutumları arasında anlamlı bir ilişki olduğu, oluşturulan regresyon modelinin istatistiksel olarak anlamlı olduğu tespit edilmiştir ($\beta=0.460$ ve $p<.005$). ANOVA testi sonucu, örgütsel sosyalleşme tutumlarının örgütsel vatandaşlık davranışı tutumlarını anlamlı bir şekilde yordadığını göstermektedir ($F=737,239$ ve $p<.005$). Örgütsel sosyalleşmenin örgütsel vatandaşlık davranışını açıklama derecesi olan R^2 değeri 0.308 olarak hesaplanmıştır. Bu sonuca göre $p<.005$ anlamlılık düzeyine göre örgütsel sosyalleşmenin örgütsel vatandaşlık davranışını %31 oranında açıkladığı ifade edilebilir.

Bununla birlikte Tablo 3.34 incelendiğinde birinci uygulama sonucuna ilişkin gerçekleştirilen regresyon analizi neticesinde elde edilen R değeri 0,345 iken bu değer ikinci uygulama sonuçlarında 0,521'e, üçüncü uygulama sonuçlarında ise 0,555'e yükseldiği anlaşılmaktadır. Bu sonuçlara göre örgütsel sosyalleşme ve örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişkinin

güçlendiği ifade edilebilir. Aynı şekilde birinci uygulama sonucuna ilişkin gerçekleştirilen regresyon analizi neticesinde elde edilen R^2 değeri 0,119 iken bu değerin ikinci uygulama sonuçlarında 0,272'ye, üçüncü uygulama sonuçlarında ise 0,308'e yükseldiği anlaşılmaktadır. Bu sonuçlara göre örgütsel sosyalleşmenin örgütsel vatandaşlık davranışını açıklama oranının %12'den ikinci uygulama sonuçlarında %27'ye, üçüncü uygulama sonuçlarında ise %31'e yükseldiği ifade edilebilir. Bu nedenle gerek teorik gerekse de uygulamalı eğitimin örgütsel sosyalleşme ile örgütsel vatandaşlık davranışı ilişkisini pozitif yönlü anlamlı bir şekilde etkilediği anlaşılmaktadır. H_4 hipotezi kabul edilmiştir.

4. TARTIŞMA

4.1. Örgütsel Sosyalleşme ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı İlişisine Eğitimin Etkisi

Bu çalışmada da daha önce yapılmış çalışmalarda (Salavati vd., 2011; Bodoh, 2012; Poohongthong vd., 2014; Özdemir, 2015; Yıldırım, 2017) olduğu gibi, örgütsel sosyalleşme ve örgütsel vatandaşlık davranışı arasında pozitif yönlü ilişki tespit edilmiştir. Bu çalışmada ilk uygulama sonuçlarında örgütsel sosyalleşme ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasında zayıf düzeyde ($r=0,345$) pozitif yönlü ilişki tespit edilmişken, ikinci ve üçüncü uygulama sonuçlarında orta düzeyde ($r=0,521$; $0,555$) pozitif yönlü ilişki tespit edilmiştir. Diğer çalışmaların sonuçlarına bakıldığında ise Salavati ve arkadaşlarının (2011) zayıf düzeyde ($r=0,444$), Poohongthong ve arkadaşlarının (2014) zayıf düzeyde ($r=0,353$) ve Yıldırım'ın (2017) zayıf düzeyde ($r=0,454$) pozitif yönlü ilişki tespit etmiş oldukları anlaşılmaktadır. Bu çalışmanın ilk uygulama sonuçları özellikle Poohongthong ve arkadaşlarının (2014) yapmış oldukları araştırma ile örtüşmektedir. Salavati ve arkadaşlarının (2011) ve Yıldırım'ın (2017) yapmış oldukları araştırmalarda ise ilişki düzeyi biraz yüksek tespit edilmiş olsa da zayıf düzeydedir. Bu araştırmanın ikinci ve üçüncü uygulama sonuçlarında ise tüm bu sonuçlardan farklı olarak orta düzeyde pozitif ilişki tespit edilmiştir.

Bununla birlikte bu çalışmanın ilk uygulama sonuçlarına göre örgütsel sosyalleşmenin örgütsel vatandaşlık davranışını açıklama oranı % 12 iken, ikinci uygulamada % 27 ve üçüncü uygulamada % 31 olarak tespit edilmiştir. Poohongthong ve arkadaşlarının (2014) yapmış oldukları araştırmada ise örgütsel sosyalleşmenin örgütsel vatandaşlık davranışını açıklama oranı % 14,3 olarak tespit edilmiştir.

Alan yazında örgütsel sosyalleşme ile örgütsel vatandaşlık davranışı ilişki düzeyinin farklılaştığı görülmektedir. Bu nedenle örgütsel sosyalleşme ve örgütsel vatandaşlık davranışı ilişkisini etkileyen etmenlerin bulunabileceği ifade edilebilir. Bizim çalışmamız da bu sonuçları doğrulamaktadır. Bu çalışma sonuçlarına göre örgütsel sosyalleşme ve örgütsel vatandaşlık davranışı ilişkisinde eğitimin etkili olduğu; bu ilişkiyi güçlendirdiği tespit edilmiştir. Bu araştırma sonuçlarına göre eğitim ile desteklenen örgütsel sosyalleşme süreci sonunda çalışanların daha fazla örgütsel vatandaşlık davranışı göstermesinin sağlanabileceği ifade edilebilir.

Örgütsel sosyalleşme uygulamalarından eğitim işe ilişkin bilgilerin çalışana kazandırılmasının yanında örgüte ait algıların ve beklentilerin şekillendirilmesi, sosyal davranışa ilişkin normların geliştirilmesi, ortak değerlerin ve ideolojilerin nakledilmesi ve bireysel kariyer planlarının

hazırlanması hususlarını da içeren bir enstrümandır. Çalışan, eğitimle yeni örgütü anlamlandırmayı ve işe uyumu öğrenmektedir. Bu uyum çalışanın örgütüyle daha fazla bütünleşmesini sağlamakta; sonucunda ise çalışanın daha fazla örgütsel vatandaşlık davranışı göstermesine yol açmaktadır.

Örgütsel sosyalleşmenin sağlanması amacıyla kullanılan eğitim gibi bir çok formel ve informel uygulama da bulunmaktadır. Oryantasyon programları, iş karakterleri, sosyalleşme ajanı ve proaktif sosyalleşme taktikleri bu uygulamalar arasında sayılabilir. Bu uygulamalar çalışanların örgütsel sosyalleşme sürecinde ihtiyaç duydukları bilgiyi sağlarken aynı zamanda örgütsel vatandaşlık davranışının kendilerine kazandırılmasında da önemli işlev görebilir. Bu nedenle örgütsel sosyalleşme ve örgütsel vatandaşlık davranışı ilişkisinde etkileri olabilir. Örgütsel sosyalleşme ve örgütsel vatandaşlık davranışı ilişkisine yönelik Poohongthong ve arkadaşları (2014), Salavati ve arkadaşlarının (2011) ve Yıldırım'ın (2017) yapmış oldukları çalışma sonuçlarındaki farklılaşmada da bu formel ve informel uygulamaların etkisi olabilir.

Poohongthong ve arkadaşları (2014) araştırmayı öğretmen olarak çalışan ve aynı zamanda yüksek lisans yapanlar üzerinde gerçekleştirmişlerdir. Araştırmaya katılanların büyük bir çoğunluğu (% 78) 5 yıl ve altı iş tecrübesine sahip öğretmenlerdir. Ayrıca araştırmaya katılanların herhangi bir örgütsel sosyalleşme programına katılıp katılmadıkları belli değildir. Salavati ve arkadaşlarının (2011) yapmış oldukları araştırmaya katılanların ise büyük bir çoğunluğu (% 69) 5 yıl ve üzeri iş tecrübesine sahip öğretmenlerdir. Ancak bu katılımcıların da herhangi bir örgütsel sosyalleşme programına katılıp katılmadıkları bilinmemektedir. Yıldırım'ın (2017) yapmış olduğu araştırmaya katılanların da çoğunluğu (%57) 5 yıl ve üzeri iş tecrübesine sahip öğretmenlerdir. Bu katılımcıların da herhangi bir örgütsel sosyalleşme programına katılıp katılmadıkları bilinmemektedir.

Poohongthong ve arkadaşlarının (2014) yapmış olduğu araştırmaya katılanların büyük çoğunluğunun tecrübesiz bireylerden oluşması, katılımcıların henüz örgütsel sosyalleşme süreçlerini tamamlayamamış ve tam olarak örgüt birey uyumunu sağlayamamış olduklarını ifade edebilir. Tam olarak sosyalleşme sağlayamamış ve örgüte uyumu gerçekleştirememiş çalışan örgütsel sosyalleşme ve örgütsel vatandaşlık davranışı için gerekli teknik ve sosyal bilgiyi kazanamamış olacağından iki değişken arasındaki ilişki düzeyi zayıf olarak gerçekleşmiş olabilir. Bizim çalışmamızda da henüz katılımcıların örgütsel sosyalleşme sürecinin başında örgütsel sosyalleşme ve örgütsel vatandaşlık davranışı ölçeklerine vermiş oldukları cevaplar arasındaki ilişki düzeyi zayıf olarak tespit edilmiştir. Salavati ve arkadaşları

(2011) ve Yıldırım'ın (2017) çalışmalarındaki katılımcıların iş tecrübelerinin fazla olması kendilerinin bu sürede formel veya informal yollarla örgütsel sosyalleşme süreçlerini daha etkin geçirmiş olma ihtimallerini ortaya çıkarmaktadır. Bu nedenle bu iki araştırma sonuçlarındaki ilişki düzeyi Poohongthong ve arkadaşlarının (2014) yapmış oldukları araştırmanın sonucunda tespit edilen ilişki düzeyinden yüksek gerçekleşmiş olabilir.

4.2. Eğitimin Örgütsel Sosyalleşme Üzerindeki Etkisi

Bu çalışmada gerek teorik gerekse de uygulamalı eğitimin örgütsel sosyalleşme üzerinde etkili olduğu tespit edilmiştir. Bu araştırma kapsamında gerçekleştirilen ikinci ve üçüncü uygulama sonuçları bir önceki uygulama sonuçlarına göre istatistiksel olarak anlamlı bir şekilde artış göstermektedir. Ayrıca bu araştırma kapsamında gerçekleştirilen ikinci ve üçüncü uygulama sonuçları örgütsel sosyalleşmenin tüm alt boyutlarında artış göstermektedir. Ancak Dil alt boyutu ilk uygulama sonuçlarına göre yüksek olsa da uygulamalı eğitim döneminde düşüş göstermiştir. Bu sonuçlar katılımcıların örgüt diline ilişkin eğitim döneminde edindikleri bilgilerin uygulamalı eğitim döneminde karşılaştıkları örgüt diline ilişkin bilgileri karşılamaması sebebiyle gerçekleşmiş olabilir.

Alan yazında eğitimin etkisini test eden bir çalışma bulunmaktadır. Klein ve Weaver'in (2000) yapmış olduğu çalışmada formel eğitim olarak yapılandırılmış oryantasyon eğitiminin örgütsel sosyalleşmenin amaç ve değerler, tarih ve insan ilişkileri alt boyutlarında etkili olduğu tespit edilmiştir. Klein ve Weaver'in (2000) yapmış olduğu araştırmaya konu olan oryantasyon programı üç saatlik bir eğitimidir. Eğitime katılım gönüllü gerçekleşmektedir. Eğitimin deklare edilen amaçları; yeni işe başlayanlara (a) örgütün bir parçası oldukları hissi vermek, (b) örgütün dili, gelenekleri, amaçları, tarihi ve yapısı hakkında bilgi vermek ve (c) örgütün temel ilkelerinin daha iyi anlaşılmasını sağlamak şeklindedir. Eğitim içeriğinde (a) içerisinde tanıtıcı bilgilerin yer aldığı bir defter dağıtılmıştır, (b) örgüt başkanının hoşgeldiniz sunumunu içeren bir video gösterimi yapılmıştır, (c) örgüt geleneklerine ve diline çalışanların aşına olabilmesi amacıyla bir uygulama çalışması gerçekleştirilmiştir, (d) örgütün amacı, tarihi ve yapısı hakkında bir video gösterimi yapılmıştır ve (e) örgütün temel ilkeleri hakkında bir eğitim verilmiştir. Eğitim içeriğinde örgütsel sosyalleşmenin performans ve politika alt boyutlarına ilişkin bir konu bulunmamaktadır. Bu nedenle bu alt boyutlarda bir gelişme olmaması normal olarak kabul edilebilir. Ancak eğitim içeriğinde örgüt diline ilişkin hususlar bulunmasına rağmen bu alt boyutta herhangi bir anlamlı değişiklik meydana gelmemiştir. Klein ve Weaver (2000: 62) bu hususa ilişkin olarak "*her ne kadar oryantasyon programı örgütsel terimler ve*

jargonları kapsasa da bunların zor öğrenebilecek şeyler olması sebebiyle katılımcıların tutumlarında bir değişiklik olmamış olabileceğini” belirtmektedirler.

Bu çalışmada ise öğrencilere sunulan eğitimin içeriği ve süresi örgütsel sosyalleşmenin tüm alt boyutlarında öğrenmeyi elverişli kılmaktadır. Tümüyle resmi kurallar içerisinde öğrenim gören öğrenciler eğitim süresince performansa ilişkin bilgileri, örgüt amaç ve değerlerini, örgüt tarihini, örgüt dilini, örgüt içi formel ve informel ilişkileri öğrenme imkanı ve zamanı bulmaktadırlar. Bu nedenle bu çalışmada örgütsel sosyalleşmenin tüm alt boyutlarında artış gerçekleşmesi beklenen bir sonuçtu.

Bu araştırma sonuçları doğru yapılandırılmış eğitimin çalışanların örgütsel sosyalleşme sürecinde ihtiyaçları olan bilgiyi edinmelerinde önemli bir unsur olduğunu göstermektedir. Örgütler doğru yapılandırılmış bir eğitimle yeni işe başlayan çalışanlarının örgütsel sosyalleşmelerini daha etkin biçimde gerçekleştirebilirler. Böylece yeni işe başlayan çalışan çok daha kısa sürede dışardan biri olmaktan çıkıp örgütün bir üyesi haline gelebilir.

4.3. Eğitimin Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerindeki Etkisi

Bu çalışmada Ahmad (2011), Mukhtar ve arkadaşları (2012), Akgemici ve Koçyiğit (2013), Memun ve arkadaşları (2015), Ahmed (2016), Donaldson ve arkadaşları (2000), Tepper ve Taylor (2003), Ghosh ve arkadaşları (2012) ve Cooper Thomas ve Anderson’un (2006) yapmış oldukları çalışmalara dayanarak eğitimin örgütsel vatandaşlık davranışı üzerinde etkili olduğu öngörülmüştü. Araştırma sonuçları bu hipotezi kısmen doğrulamaktadır. Bu çalışmada teorik eğitimin örgütsel vatandaşlık davranışında etkisinin olmadığı, uygulamalı eğitimin etkili olduğu tespit edilmiştir. Cooper Thomas ve Anderson (2006: 503) ekstra rol davranışının prensip olarak rol model olan aynı seviyedeki veya üst seviyedeki iş arkadaşlarından öğrenilebileceğini savunmaktadır. Bu araştırma sonuçları Cooper Thomas ve Anderson’u desteklemektedir. Ancak örgütsel vatandaşlık davranışının gösterilebilmesi için çalışanın performansa ilişkin sorunlarının bulunmaması, rol açıklığının ve görev özerkliğinin sağlanmış olması gerektiği göz önünde bulundurulmalıdır. Yerine getireceği rolleri bilmeyen veya bu rolleri yerine getirecek yetkinliğe sahip olmayan çalışanın örgütsel vatandaşlık davranışı göstermesi de beklenemez. Performans gereklerinin yanında örgütsel sosyalleşmenin diğer alt boyutları da örgütsel vatandaşlık davranışı ile ilişkilidir. Katılımcıların teorik eğitim sonrasında örgütsel vatandaşlık davranışı tutumlarının değişmemesi teorik eğitim sürecinde edindikleri bilgileri henüz özümseyememeleri veya örgüt birey uyumu algılarının yeterli düzeyde olmaması kaynaklı olabilir. Ayrıca katılımcılar teorik eğitim döneminde almış

oldukları bilgilerin yararını uygulamalı eğitim sürecinde geçen zamanda anlamış olabilirler. Eğitim yarar algısı ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasında pozitif ilişki mevcuttur (Ahmad, 2011). Bu nedenlerle bu araştırma sonuçlarına göre uygulamalı eğitimin katılımcıların örgütsel vatandaşlık davranışı tutumlarında etkili olduğu ifade edilebilmekle birlikte teorik eğitimin bu tutumun artışında tümüyle etkisiz olduğunu ifade etmek doğru olmayabilir.

5. SONUÇ VE ÖNERİLER

5.1. Araştırmacılara Yönelik Sonuç ve Öneriler

Örgütsel sosyalleşme ile örgütsel vatandaşlık davranışı ilişkisine yönelik çalışmalar henüz çok yenidir. Bu nedenle alan yazında bu yöndeki çalışmalar çok kısıtlıdır. Bu araştırma örgütsel sosyalleşme ile örgütsel vatandaşlık davranışı ilişkisine eğitimin etkisini test etmek üzere yarı deneysel desende gerçekleştirilmiştir. Deneysel desende gerçekleştirilecek bu yöndeki araştırmalar bu çalışma sonuçlarını daha fazla genellemeye imkan verebilecektir.

Araştırmamız Polis Akademisi'nde öğrenim gören komiser yardımcısı adayları üzerinde gerçekleştirilmiştir. Diğer kamu kurumları veya özel sektör örgütleri üzerinde yapılacak bu yöndeki araştırmalar da sonuçların genellenmesi açısından önem taşımaktadır.

Çalışanların örgütsel sosyalleşme ve örgütsel vatandaşlık davranışı algıları ile yöneticilerinin bu yöndeki algıları farklılık gösterebilir. Yöneticilerin çalışanlar hakkındaki örgütsel sosyalleşme ve örgütsel vatandaşlık davranışı algılarının test edilmesi; bu sonuçların çalışanların algılarıyla karşılaştırılması yönünde yapılacak araştırmaların faydalı olacağı değerlendirilmektedir.

Araştırmamızda örgütsel sosyalleşme ve örgütsel vatandaşlık davranışı ilişkisinde formel eğitimin etkisi araştırılmıştır. İformel eğitimin etkisi araştırılmamıştır. İformel eğitimin gerek bu iki değişken arasındaki ilişkiye, gerekse de teker teker bu değişkenler üzerindeki etkisine yönelik araştırmalara ihtiyaç bulunduğu anlaşılmaktadır. Bu yönde yapılacak araştırma alan yazına büyük katkı sağlayabilecektir.

Örgütsel sosyalleşme ile örgütsel vatandaşlık davranışı ilişkisinin değişkenlik gösterdiğini bu araştırma sonuçları ortaya koymaktadır. Bu sonuçlar iki değişken arasındaki ilişkiyi etkileyen faktörlerin bulunduğu anlamına gelmektedir. Örgütsel sosyalleşme uygulamalarından oryantasyon, iş karakterleri, sosyalleşme ajanı ve örgütsel sosyalleşme taktikleri bu ilişki üzerinde etkili olabilir. Bunun yanında örgütsel sosyalleşmenin çıktıları olan ve aynı zamanda örgütsel vatandaşlık davranışının öncülleri olan birçok iş tutumu mevcuttur. Bu iş tutumları da iki değişken arasındaki ilişkiyi etkileyebilir. Bu yönde yapılacak araştırmalara ihtiyaç bulunduğu değerlendirilmektedir.

Örgütsel sosyalleşmenin alt boyutları ile örgütsel vatandaşlık davranışının alt boyutları arasındaki ilişkiye yönelik alan yazındaki araştırmalar kısıtlıdır. Örgütsel sosyalleşme sürecinde bireyin ihtiyaç duyduğu bilgilerden hangilerinin örgütsel vatandaşlık davranışı ile

ilişkili olduğunun tespiti önem arz etmektedir. Bu nedenle örgütsel sosyalleşmenin alt boyutları ile örgütsel vatandaşlık davranışının alt boyutları arasındaki ilişkiyi tespit etmeye yönelik araştırmalara ihtiyaç bulunduğu değerlendirilmektedir.

Alan yazında yer alan hem örgütsel sosyalleşme hem de örgütsel vatandaşlık davranışı araştırmalarındaki demografik değişkenlere ilişkin sonuçlar tutarlılık göstermemektedir. Ayrıca çalışanın içinde bulunduğu grup veya örgütle kendisi arasında algıladığı farklılık kendisinde belirsizlik algısı yaratmaktadır. Çalışanın karşılaştığı tüm bu belirsizliklerin hem örgütsel sosyalleşme tutumlarında hem de örgütsel vatandaşlık davranışı sergilemelerinde olumsuz etkisi olabilmektedir. Bu nedenle demografik değişkenlerin oluşturduğu belirsizliğin örgütsel sosyalleşmeye ve örgütsel vatandaşlık davranışına etkisini tespit etmeye yönelik araştırmalar yapılmasında fayda bulunduğu değerlendirilmektedir.

Örgütler ve bireyler örgütsel sosyalleşme sürecini en etkili biçimde gerçekleştirebilmek adına farklı uygulamalar kullanmaktadır. Alan yazında bulunanların dışında gerek örgütler tarafından ortaya konan gerekse de bireylerin kendilerince sergilenen farklı uygulamaların tespitine yönelik araştırmaların yapılabileceği değerlendirilmektedir.

5.2. Polis Akademisine Yönelik Sonuç ve Öneriler

Polis Akademisi'nin amacı kendi kurumsal sitesinde; “bilimsel özerkliğe sahip, bünyesinde fakülte, enstitü ve meslek yüksekokulları bulunan bir yükseköğretim kurumu olarak Emniyet Teşkilatı'nın memur, amir ve yönetici ihtiyacını karşılamak, ön lisans ve lisansüstü eğitim-öğretim yapmak, bilimsel araştırma, yayın ve danışmanlık yapmaktır.” şeklinde tanımlanmaktadır. Emniyet Teşkilatı'nın amir ve yönetici ihtiyacı Polis Akademisi bünyesindeki Güvenlik Bilimleri Fakültesi'nde 4 yıl öğrenim gören öğrencilerden karşılanmaktayken 2015 yılında Emniyet Genel Müdürlüğü'nün yeni insan kaynakları politikası çerçevesinde bu fakülte kapatılarak yerine açılan Polis Amirlere Eğitim Merkezi'nde öğrenim gören öğrencilerden karşılanmaya başlanmıştır. Polis Amirlere Eğitim Merkezi'nde değişik üniversitelerin farklı bölümlerinden mezun öğrenciler 1 yıl süreyle eğitim almaktadırlar. Bu yeni insan kaynakları politikası Emniyet Teşkilatı'na çeşitli olumlu katkılar sunmakla birlikte, çeşitli üniversitelerin farklı bölümlerinden gelen öğrencilerin bir yıl içerisinde etkili bir şekilde Teşkilatın ihtiyaçlarına cevap verebilecek düzeye getirilememesi sorununu da ortaya çıkarmıştır. Bir yıllık eğitim sonunda örgüt ihtiyaçları doğrultusunda istenilen düzeyde performans sergileyemeyen, bireysel ilişkiler geliştiremeyen ve örgüte uyum

sağlayamayan adaylar Emniyet Teşkilatı açısından zaman ve maliyet kaybı; Polis Akademisi açısından da başarısızlık olarak sonuçlanabilecektir.

Polis Amirleri Eğitim Merkezi'nde verilen hem teorik hem de uygulamalı eğitim bu araştırma sonuçlarına göre öğrencilerin örgütsel sosyalleşme düzeylerini geliştirmektedir. Örgütsel sosyalleşmenin alt boyutları açısından bakıldığında teorik eğitim sonunda tüm alt boyutlarda yükseliş gerçekleşirken; uygulamalı eğitim sonunda ilk uygulamaya göre tüm alt boyutlarda, teorik eğitim sonrasında yapılan uygulamaya göre dil alt boyutu hariç diğer tüm alt boyutlarda yükselme gerçekleştiği anlaşılmaktadır. Ancak katılımcıların genel örgütsel sosyalleşme düzeylerinde ve alt boyutlarda gerçekleşen yükselişin çok az seviyede gerçekleştiği görülmektedir. Bu sonuçlar komiser yardımcısı adayların örgütsel sosyalleşme algılarının tam olarak netleşmediği anlamına gelebilir. Örgütsel sosyalleşme algıları tam olarak netleşmeyen komiser yardımcısı adaylarının göreve başladıklarında belirsizliklerle karşılaşmaları muhtemeldir ve bu belirsizlikler kendilerinin örgüte uyumunu zorlaştıracaktır. Ayrıca kendilerinden beklenen rol ve davranışları gösteremeyen komiser yardımcılarının Emniyet Teşkilatı'nda görev yapan amir ve yöneticiler tarafından yetersiz olarak görülmesi de olasıdır. Bu nedenle Polis Amirleri Eğitim Merkezi'nde verilen eğitimin bu olumsuzlukları bertaraf edecek şekilde yapılandırılması gerekmektedir.

Örgütsel sosyalleşme alan yazını sağladığı bilgilerle örgütsel sosyalleşme sürecinde çalışanların ihtiyaç duyduğu teknik ve sosyal bilginin kapsamı hakkında önemli bir kaynak oluşturmaktadır. Emniyet Teşkilatı'nın var olan örgüt kültürü ve stratejik amaçları göz önüne alınarak örgütsel sosyalleşme alan yazını çerçevesinde yapılacak değerlendirme, Polis Amirleri Eğitim Merkezi'nde verilecek eğitim kapsamının burada öğrenim gören öğrencilerin ihtiyaç duyacağı teknik ve sosyal bilgi bağlamında yapılandırılmasına olanak sağlayabilir.

Performans gerekleri işe ilişkin görevlerin ve yetkinliklerin öğrenilmesidir ve örgütsel sosyalleşmenin kritik bir parçasıdır. Yeterli yetkinliğe sahip olmayan çalışanın işinde başarılı olması düşünülemez. Polislik kendine özgü yapısı gereği adli ve idari görevleri olan bir meslektir. Bu görevleri yeterince yerine getirebilmesi için bir polisin asgari düzeyde hukuk bilgisi, idare hukuku bilgisi, ceza hukuku bilgisi, kamu yönetimi bilgisi, temel polislik mevzuatı bilgisi ve silah bilgisi gibi birçok derse ihtiyacı bulunmaktadır. Bunun yanında yönetici ve amir olarak göreve başlayacak olmaları sebebiyle Polis Amirleri Eğitim Merkezi'nde öğrenim gören öğrencilerin yöneticilik bilgisine de ihtiyaçları bulunmaktadır. Polisin adli ve idari görevlerinde ihtiyaç duyduğu bilgilere asgari düzeyde sahip olamayan polis amirinin işinde başarılı olması

çok zordur. Polis Amirleri Eğitim Merkezi'nde öğrenim gören ve bu araştırmaya katılanların çok farklı bölüm mezunları oldukları, birçoğunun yukarıda sayılan konularda daha önceden hiç eğitim almamış oldukları anlaşılmaktadır. Bu nedenle kendilerine tüm bu ve buna benzer derslerin verilmesi gerekmektedir. Ancak belirtilen konuların bir yıl içerisinde öğrenciye verilmesi de mümkün görülmemektedir.

İnsan ilişkileri çalışanların örgütün diğer çalışanları tarafından sosyal kabulü için gereklidir. Özellikle hiyerarşi mesleği olan polislikte ast üst ilişkileri çok önemli yer tutmaktadır. Polis Amirleri Eğitim Merkezi'nden mezun olduktan sonra komiser yardımcısı olarak göreve başlayanlar hem astlarına karşı amirlik rolü, hem de üstlerine karşı yönetilen rolünü üstlenmektedirler. Bu ilişkileri gereğince yerine getiremeyen çalışanın diğer çalışanlar tarafından kabul edilebilmesi zor olacağından gerek astlarıyla gerekse de üstleriyle çatışma yaşaması da kaçınılmazdır. Çatışma yaşayan çalışanın örgüte uyum sağlaması beklenemez. Bu nedenle Emniyet Teşkilatı'nda çalışan diğer polisler tarafından Polis Amirleri Eğitim Merkezi'nden mezun olan adayın bu ilişkileri tam olarak yerine getirmesi beklenir.

Göreve başlayan komiser yardımcısının Emniyet Teşkilatı'na özgü dili, jargonları ve kısaltmaları bilmesi beklenmektedir. Araştırma sonuçlarında örgütsel sosyalleşmenin Dil alt boyutunda genel olarak bir artış olmakla birlikte uygulamalı eğitim sonrasında katılımcıların Dil alt boyutuna verdikleri cevapların ortalamasında teorik eğitim sonrasında verdikleri cevapların ortalamasına göre düşüş meydana geldiği görülmektedir. Bu sonuçlar katılımcıların teorik eğitim döneminde öğrendikleri örgüt diline ilişkin bilginin uygulamalı eğitim döneminde gördükleri gerçek örgüt diliyle tam olarak örtüşmediği anlamına gelebilir. Bu hususa dikkat edilmelidir. Polislik kendine özgü dili olan ve yoğun olarak bu çerçevede iletişim gerçekleştirilen bir meslektir. Bu dili oluşturan öğeler mesleğin kendi şartları ve performans gereklerine ilişkin bilgilerle şekillenmektedir. Bu nedenle performans gerekleri açısından yetersiz olan bir polisin örgüt dili konusunda da eksik kalacağı ifade edilebilir. Örgüte özgü dile hakim olamayan çalışanın diğer çalışanlarla sağlıklı iletişim kurabilmesi ve insan ilişkilerini geliştirebilmesi mümkün değildir. Örgüte ait dili konuşamayan çalışan kendisini örgüte yabancı hissedecektir. Bu durum daima karşısında bir belirsizlik olarak kalacaktır. Bu belirsizliği çözemeyen çalışanın örgütle uyumu gerçekleşemez.

Emniyet Teşkilatı'nın bürokratik yapısı göz önüne alındığında teşkilat içerisindeki formel ilişkilerin yanında informal ilişkilerin de öğrenilmesi çalışanın işinde başarılı olabilmesi açısından önemlidir. Büyük bürokratik yapıları örgütlerde iş akışları bürokrasinin kendi seyrine

bırakıldığında her zaman istenen sonuç alınamamaktadır. Başarılı olmak isteyen komiser yardımcısı adayı bu informel ilişkilerden haberdar olmalı ve gerektiğinde iletişimini bu kanaldan gerçekleştirerek sonuç almaya çalışabilmelidir. Özellikle uygulamalı eğitim sürecinde bu konunun üzerinde durulmalıdır.

Göreve başlayan komiser yardımcısının Emniyet Teşkilatı'nın var olan kültürüne uyum sağlamış olması beklenmektedir. Teşkilatın kültürüne uyum sağlayamamış, formel ve informel amaç ve değerleri bilmeyen komiser yardımcısının astları ve üstleri tarafından sosyal kabulü gerçekleşemez. Bu durumdaki komiser yardımcılarının özellikle üstleriyle olan ilişkilerinde sorun yaşamaları olasıdır. Çünkü Emniyet Teşkilatı'ndaki amirler ve yöneticiler astlarının örgüt kurallarına uygun hareket etmelerini sağlamakla yükümlüdürler. Bu amaçla kendilerini denetlemekle ve eğitmekle görevlidirler. Örgüt kültürüne uyum sağlayamamış, Teşkilatın formel ve informel amaç ve değerlerini bilmeyen komiser yardımcısıyla karşılaştıklarında yöneticiler ve amirler kendisinin yeterli olmadığını düşüneceklerinden Polis Akademisi'ndeki eğitimin istenilen düzeyde olmadığını değerlendirebilirler. Gerek bu açıdan gerekse de komiser yardımcılarının örgüte uyumunun sağlanması açısından Polis Amirleri Eğitim Merkezi'nde verilen eğitimde örgütsel amaç ve değerlerin öğretilmesi, özellikle üzerinde durulması gereken bir husus olarak karşımıza çıkmaktadır.

Teşkilat tarihinin, geleneklerinin ve mitlerinin komiser yardımcısı adaylara öğretilmesi kendilerinin örgüte bağlanması açısından önem taşımaktadır. Ayrıca komiser yardımcılarının yönetici olarak göreve başlayacak olmaları kültürel bilginin diğer çalışanlara aktarılması ve örgütsel sosyalleşmenin sürdürülmesi açısından da önemlidir. Bu nedenle Polis Amirleri Eğitim Merkezi'nde verilen eğitimde bu konu üzerinde de durulması önem taşımaktadır.

Polis Akademisi Başkanlığı, eğitim verdikten sonra Emniyet Teşkilatı kadrolarına gönderdiği komiser yardımcısı adayların Teşkilata daha uyumlu ve diğer çalışanlar tarafından daha yetkin olarak değerlendirilmesini istiyorsa Polis Amirleri Eğitim Merkezi'nde verilen eğitimi örgütsel sosyalleşme alan yazını çerçevesinde planlamalıdır. Bunun yanında verilecek eğitimin başarısını artırmak amacıyla öğrencilerin proaktif sosyalleşme davranışı göstermelerine olanak sağlayacak düzenlemelerin yapılmasında da fayda bulunmaktadır. Bu amaçla mentorluk programları geliştirilerek verilen eğitime destek olacak şekilde eğitim yapılandırılabilir. Mentorluk programlarıyla komiser yardımcısı adayların almış oldukları eğitim esnasında kendilerince belirsizlik oluşturan hususlarda proaktif davranarak eksikliklerini giderebilme imkanı sunulabilir. Böylece Polis Akademisi Başkanlığı Emniyet Teşkilatı kadrolarınca daha

başarılı olarak değerlendirilebilir ve komiser yardımcılarını Teşkilatın kendilerinden beklediği performans düzeyine daha erken ulaşacaklarından zaman ve maliyet kayıplarının önüne geçilebilir. Ayrıca örgütsel sosyalleşme düzeyleri yükselen komiser yardımcılarının başta örgütsel vatandaşlık davranışı olmak üzere iş tatmini ve örgütsel bağlılık gibi Teşkilatın etkinliği ve verimliliği açısından önemli yer tutan birçok iş tutumunu kazanmaları sağlanabilir.

Bununla birlikte komiser yardımcısı adaylar Teşkilatın gerçek yüzünü göreve başladıklarında tam ve net olarak göreceklere, aldıkları eğitim ile Teşkilat beklentilerini bu dönemde daha net karşılaştırabilirler. Böylece komiser yardımcılarının örgütsel sosyalleşmelerine ilişkin tutumları daha da netleşebilir. Bu nedenle komiser yardımcısı adayların kadrolarına atandıktan belli bir dönem sonra tekrarlanacak araştırmanın sonuçları Polis Amirleri eğitim merkezinde verilen eğitimin şekillendirilmesi açısından büyük katkı sağlayabilir.

5.3. Uygulamalara Yönelik Sonuç ve Öneriler

Başarıyı amaçlayan ve elde etmiş oldukları başarıyı uzun dönemde ellerinde tutmak isteyen örgütler görev tanımları ötesinde çalışan ve kendisinden beklenen performansın üzerinde sonuç elde eden, diğer çalışanlara yardım eden, örgüt yararına davranışlar gösteren ve doğması muhtemel sorunları önlemeye gayret eden çalışanları bünyelerinde istemektedirler. Örgütler örgütsel vatandaşlık davranışı olarak adlandırılan bu tutumu gösterecek çalışanları elde edebilmek amacıyla öncelikle seçme ve yerleştirme uygulamalarını kullanmaktadırlar. Ancak her ne kadar bazı testler vasıtasıyla bu davranışı gösterebilecek çalışanların seçilmesi mümkün olsa da, bireylerin bu davranışı çalışırken gösterebilmesi her zaman mümkün olamamaktadır. Çalışanların örgütsel vatandaşlık davranışı gösterebilmeleri için kendilerine verilen iş tanımları çerçevesinde asgari düzeyde performans gösterebilmesi, örgütüyle uyum sağlayabilmesi, iş arkadaşlarıyla iyi ilişkiler içerisinde olması, yaptığı işten tatmin olması ve örgütsel bağlılık düzeyinin yüksek olması gibi bazı etkenlerin bulunması gerekmektedir. Aksi takdirde çalışan ya yetkinliği olmaması sebebiyle istese de örgütsel vatandaşlık davranışını gösteremeyecek; ya da örgütüne uyum sağlayamadığından bu davranışı göstermek istemeyebilecektir.

Çalışanın örgütsel vatandaşlık davranışı göstermesi için gerekli teknik ve sosyal bilgiyi örgütsel sosyalleşme alan yazını sağlayabilmektedir. Örgütsel sosyalleşme sürecinde ihtiyaç duyulan performans, örgüt diline, insan ilişkilerine ve örgüt kültürüne dair bilgi çalışanın yaptığı işe ve örgüte ilişkin belirsizliklerini gidererek örgütüyle daha uyumlu hale gelmesine ve sonuçta örgütsel vatandaşlık davranışı göstermesine katkı sunabilmektedir. Bu araştırma sonuçları eğitimle birlikte doğru yapılandırılmış örgütsel sosyalleşme sürecinin çalışanları daha fazla

örgütsel vatandaşlık davranışına sevk edeceğini ortaya koymaktadır. Örgütlerin etkinlik ve verimliliği açısından birçok katkısı bulunan bu davranışı çalışanlarında görmek isteyen örgütler sosyalleşme süreçlerini eğitimle birlikte yapılandırmalıdır.

Örgütler örgütsel sosyalleşme süreçlerini çalışanların potansiyelini göz önüne alarak onların ihtiyaçları doğrultusunda belirlemelidirler. Belirlenen ihtiyaçlar teorik ve uygulamalı derslerle karşılanmaya çalışılmalıdır. Teorik eğitim örgütsel sosyalleşme sürecinde çalışanın ihtiyaç duyduğu bilgiyi sunarken uygulamalı eğitim çalışanın teorik eğitimde almış olduğu bilgileri anlamlandırmasını sağlamaktadır. Teorik ve uygulamalı eğitim sürecinde amaç, işe yeni başlayan çalışanın yabancı olduğu örgütte karşılaşması muhtemel belirsizlikleri en aza indirerek örgütüyle uyumlu, istenilen performans düzeyinde görev yapan ve iş arkadaşlarıyla iyi ilişkiler geliştirebilen bir birey haline gelmesini sağlamaktır. Böylece başta örgütsel vatandaşlık davranışı olmak üzere örgütler açısından önemli çıktıları bulunan birçok iş tutumunun da çalışana kazandırılması sağlanabilir.

Ayrıca örgütsel sosyalleşme sürecinin çalışanın tüm iş hayatı boyunca devam ettiği göz önüne alındığında bu araştırma sonuçları eğitim ile örgütsel sosyalleşme sürecinin bir bütün halinde ele alınması gerektiğini ve bu sürecin örgütlerde bir kurumsal yapı haline getirilmesi gerektiğini ortaya koymaktadır. Çalışanın örgüt içerisindeki yatay ve dikey her konum değişikliğinde örgütsel sosyalleşme sürecinin tekrar ele alınması ve örgüt amaçları doğrultusunda yeniden yapılandırılması gerekmektedir. Bu gereklilik eğitim birimlerini örgütler açısından her zamankinden daha stratejik konuma oturtmaktadır. Yeni işe başlayan veya örgüt içerisinde pozisyon değiştiren çalışanlarının en kısa sürede istenilen performans düzeyine ulaşarak örgüt amaç ve hedeflerine gerekli katkıyı sağlamasını isteyen örgütler eğitim birimlerini, örgütsel sosyalleşme süreçlerini kurumsal biçimde takip edecek şekilde yapılandırmalıdır.

KAYNAKÇA

- Abdulla, J., Djebarni, R., ve Mellahi, K. (2011). Determinants of job satisfaction in the UAE: A case study of the Dubai police. *Personnel Review*, 40(1), 126-146.
- Ackfeldt, A.L. ve Coote, L.V. (2005). A study of organizational citizenship behaviors in a retail setting. *Journal of Business Research*, 58, 151-159.
- Adams, J. S. (1963). Toward an Understanding of Inequity. *Journal of Abnormal and Social Psychology*, 67, 422-436.
- Ahearne, M.A., MacKenzie, S.B. ve Podsakoff, P.M. (2004). *Determinants of sales team success: An empirical examination of the indirect effects of leadership empowerment behaviors on sales team performance*. Unpublished Working Paper. Bloomington: Indiana University.
- Ahmad, K. Z. (2011). The association between training and organizational citizenship behavior in the digital world. *Communications of the IBIMA*, 1-11.
- Ahmad, K. Z., Veerapandian, K. ve Ghee, W. Y. (2011). Person-environment fit: The missing link in the organisational culture-commitment relationship. *International Journal of Business and Management*, 6(11), 11-20.
- Ahmed, N.O.A. (2016). Impact of human resource management practices on organizational citizenship behavior: An empirical investigation from banking sector of Sudan. *International Review of Management and Marketing*, 6(4), 964-973.
- Akgemici, T. ve Koçyiğit, N. (2013). İnsan kaynaklarında eğitim ve geliştirme faaliyetlerinin örgütsel vatandaşlık davranışı üzerindeki etkilerinin incelenmesi. *Humanitas*, 1, 17-31.
- Aliyev, Y. (2014). *Örgütsel sosyalleşme ve örgütsel özdeşleşme arasındaki ilişki: Bir araştırma*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Erzurum: Atatürk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Allen, N. J., ve Meyer, J. P. (1990). Organizational socialization tactics: A longitudinal analysis of links to newcomers' commitment and role orientation. *Academy of Management Journal*, 33, 847-858.

- Allen, T. D., ve Rush, M. C. (1998). The effects of organizational citizenship behavior on performance judgments: A field study and a laboratory experiment. *Journal of Applied Psychology*, 83, 247–260.
- Allen, T.D., Fecteau, T.D. ve Fecteau, C.L. (2004). Structured interviewing for OCB: Construct validity, faking and the effects of question type. *Human Performance*, 17(1), 1-24.
- Allen, T.D., McManus, S.E. ve Russell, J.E.A. (1999). Newcomer socialization and stress: Formal peer relationships as a source of support. *Journal of Vocational Behavior*, 54, 453-470.
- Altunışık, R., Çoşkun, R., Yıldırım, E. ve Bayraktaroğlu, S. (2007). *Sosyal bilimlerde araştırma yöntemleri SSPS uygulamalı*. (5. baskı) Sakarya: Sakarya Yayıncılık.
- Arabacı, H. (2014). *Örgütsel vatandaşlık davranışlarının ve örgüt kültürünün tükenmişlik üzerine etkisi (Kız meslek liselerinde bir araştırma, istanbul ili avrupa yakası örneği)*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. İstanbul: Yeditepe Üniversitesi.
- Argon, T. (2011). İlköğretim okulu öğretmenlerinin örgütsel sosyalleşme düzeylerinin çeşitli değişkenler açısından incelenmesi. *e-Journal of New World Sciences Academy Education Sciences*, 6(1), 197-207.
- Arslantaş, C. ve Pekdemir, I. (2007). Dönüşümcü liderlik, örgütsel vatandaşlık davranışı ve örgütsel adalet arasındaki ilişkileri belirlemeye yönelik görgül bir araştırma. *İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 1, 261-286.
- Aselage, J. ve Eisenberger, R. (2003). Perceived organizational support and psychological contracts, s. A theoretical integration. *Journal of Organizational Behavior*, 24, 491–509.
- Ashford, S.J. (1986). Feedback-seeking in individual adaptation: A resource perspective. *The Academy of Management Journal*, 29(3), 465-487.
- Ashford, S.J. ve Black, J. (1996). Proactivity during organizational entry: The role of desire for control. *Journal of Applied Psychology*, 81(2), 199-214.
- Ashford, S.J. ve Cummings, L.L. (1985). Proactive feedback seeking: The instrumental use of the environment. *Journal of Occupational Psychology*, 58, 67-79.

- Ashforth, B. E. ve Saks, A. M. (1996). Socialization tactics: Longitudinal effects on newcomer adjustment. *Academy of Management Journal*, 39, 149–178.
- Ashforth, B.E. ve Mael, F. (1989). Social identity theory and the organizations. *Academy of Management Review*, 14(1), 20-39.
- Ashforth, B.E. ve Nurmohamed, S. (2012). From past to present and in to the future: A hitchhiker's guide to the socialization literature. C.R. Wanberg (Editör). *The Oxford Handbook of Organizational Socialization* içinde (s.8-24). Oxford: Oxford University Press.
- Ashforth, B.E., Saks, A.M. ve Lee, R.T. (1998). Socialization and newcomer adjustment: The role of organizational context. *Human Relations*, 51, 897-926.
- Asim, M. (2013). Impact of motivation on employee performance with the effect of training: Specific to education sector of pakistan. *International Journal of Scientific and Research Publications*, 3, 1-9.
- Aslan, Ş. (2008). Örgütsel vatandaşlık davranışı ile örgütsel bağlılık ve mesleğe bağlılık ilişkilerinin araştırılması. *Celal Bayar Üniversitesi İ.İ.B.F. Yönetim ve Ekonomi*, 15 (2), 163-178.
- Aytaç, M. ve Öngen, B. (2012). Doğrulayıcı faktör analizi ile yeni çevresel paradigma ölçeğinin yapı geçerliliğinin incelenmesi. *İstatistikçiler Dergisi*, 5, 14-22
- Aytürk, N. (2010). *Örgütsel ve yönetsel davranış*. Ankara: Detay Yayıncılık,
- Bahar, H.H. (2017). Eğitim ile ilgili temel kavramlar. M.Kağan ve S.Yalçın (Editörler). *Eğitim Bilimine Giriş*, 1-33, Ankara: Pegem Akademi.
- Balcı, A. (2003). *Örgütsel sosyalleşme kuram strateji ve taktikler*. Ankara: Pegem A Yayıncılık.
- Bales, R.F. ve Slater, P.E. (1955). Role differentiation in small groups. T.Parsons, R.F.Bales, J. Olds, M, Zelditch ve P.E. Slater (Editörler). *Family, socialization, and interaction process* içinde (s.35-131). New York: Free Press.
- Bandura, A. (1999). Social cognitive theory: An agentic perspective. *Asian Journal of Social Psychology*, 2, 21-41.

- Bandura, A. ve Walters, R. H. (1963). *Social learning and personality development*. New York: Holt, Rinehart & Winston.
- Barnard, C.I. (1938). *The functions of the executive*. Cambridge, MA: Harward Univercity Press.
- Baron, R. M., ve Kenny, D. A. (1986). The moderator-mediator variable distinction in social psychological research: Conceptual, strategic, and statistical considerations. *Journal of Personality and Social Psychology*. (51). 1173-1182.
- Barr, S.H. ve Pawar, B.S. (1995) *Organizational citizenship behavior: Domain specification for three middle range theories*. Academy of Management'ın Yıllık Toplantısı'nda sunulan bildiri, Vancouver, Canada.
- Basset-Jones, N. ve Lloyd, G.F. (2005). Does Herzberg's motivation theory have stayingpower? *The Journal of Management Development*, 24, 929-943.
- Bateman, T.S. ve Crant, J.M. (2001). The proactive component of organizational behavior: A measure and correlates. *Journal of Organizational Behavior*, 14(2), 103-118.
- Bateman, T.S. ve Organ, D.W. (1983), Job satisfaction and the good soldier: The relationship between affect and employee "citizenship". *Academy of Management Journal*, 26(4), 587-595.
- Bauer, T. N. ve Green, S. G. (1994). Effect of newcomer involvement in work-related activities: A longitudinal study of socialization. *Journal of Applied Psychology*, 79, 211–223.
- Bauer, T.N. ve Green, S.G. (1998). Testing the combined effects of newcomer information seeking and manager behavior on socialization. *Journal of Applied Psychology*, 83, 72-83.
- Bauer, T.N., Bodner, T., Erdogan, B., Truxillo, D.M. ve Tucker, J.S. (2007). Newcomer adjustment during organizational socialization: A meta-analytic review of antecedents, outcomes, and methods. *Journal of Applied Psychology*, 92, 707-721.
- Bayrakçı, M. (2007). Sosyal öğrenme kuramı ve eğitimde uygulanması. *SAÜ Eğitim Fakültesi Dergisi*, 14, 198-210.

- Becker, H.S. (1960). Notes on the concept of commitment. *American Journal of Sociology*, 66, 32-40.
- Benligiray, S. (2015). *İnsan kaynakları yönetimi*. Eskişehir: Nisan Kitabevi.
- Berg, T. 1991. The importance of equity perception and job satisfaction in predicting employee intent to stay at television stations. *Group and Organizational Management*, 16(3), 268-284.
- Berger, C. R. (1986). Uncertain outcome values in predicted relationships: Uncertainty reduction theory then and now. *Human Communication Research*, 13, 34-38.
- Berger, C. R. ve Bradac, J. J., (1982). *Language and social knowledge: Uncertainty in interpersonal relations*. London, England: Edward Arnold.
- Berger, C. R. ve Calabrese, R. J. (1975). Some explorations in initial interaction and beyond: Toward a developmental theory of interpersonal communication. *Human Communication Research*, 1, 99-112.
- Bingöl, D. (1998). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. İstanbul: Beta Yayınları.
- Bitmiş, G.M., Sökmen A. ve Turgut H. (2014). Örgütsel vatandaşlık davranışı ölçeği: Geçerlilik ve güvenilirliğinin yeniden değerlendirilmesi. *Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 16(2), 1-14.
- Blau, G. (1988). An investigation of the apprenticeship organizational socialization strategy. *Journal of Vocational Behavior*, 32, 176-195.
- Blau, P.M. (1955). *The dynamics of bureaucracy: A study of interpersonal relations in two government agencies*. Chicago: U. P.
- Blau, P.M. (1960). A theory of social integration. *American Journal of Sociology*, 545-556.
- Bodoh, M.N. (2012). *Mastery of socialization content and citizenship behavior associated with organization and newcomer commitment: A correlational analysis*. Yayınlanmamış Doktora Tezi. Arizona: Northcentral University Graduate Faculty of the School of Business and Technology Management.

- Bolino, M.C., Turnley, W.H. ve Niehoff, B.P. (2004). The other side of the story: reexamining prevailing assumptions about organizational citizenship behavior. *Human Resource Management Review*, 14(2), 229-246.
- Borman, W.C. ve Motowidlo, S.J. (1993). Expending the criterion domain to include elements of contextual performance. N.Schmitt, W.C. Borman (Editörler). *Personnel Selection in Organizations* içinde (s.71-98). San Francisco: Jossey-Bass.
- Borman, W. C. ve Motowidlo, S. J. (1997). Task performance and contextual performance: The meaning for personnel selection research. *Human Performance*, 10, 99–109.
- Buchanan, B. (1974). Building organizational commitment: the socialization of managers in work organizations. *Administrative Science Quarterly*, 19, 533-546.
- Buono, A. F. ve Kamm, J. B. (1983). Marginality and the organizational socialization of female managers. *Human Relations*, 36(12), 1125-1140.
- Büyüköztürk, Ş. (2002). Faktör analizi: Temel kavramlar ve ölçek geliştirmede kullanımı. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, (32), 470-483.
- Byrne, D. E. (1971). *The Attraction Paradigm*. New York: Academic Press.
- Cable, D.M. ve DeRue, D.S. (2002). The convergent and discriminant validity of subjective fit perceptions. *Journal of Applied Psychology*, 87(5), 875-884.
- Cable, D.M. ve Parsons, C.K. (2001). Socialization tactics and person-organization fit. *Personnel Psychology*, 54(1), 1-24.
- Caldwell, D.F., Chatman, J.A. ve O'Reilly, C.A. (1990). Building organizational commitment. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 63(3), 245-261.
- Carmeli, A., Gilat, G. ve Waldman, D.A. (2007). The role of perceived organizational performance in organizational identification, adjustment and job performance. *Journal of Management Studies*, 44(6), 972-992.
- Chahal, H. (2010). Antecedents and consequences of organisational citizenship behaviour (OCB): A conceptual framework in reference to health care sector. *Journal of Services Research*, 10(2), 25-44.

- Chao, G. T., O'Leary-Kelly, A. M., Wolfe, S., Klein, H. J., ve Gardner, P.D. (1994). Organizational socialization: Its content and consequences. *Journal of Applied Psychology*, 77(5), 730-743.
- Chatman, C. A. (1989). Improving interactional organizational research: A model of person-organization fit. *Academy of Management Review*, 14(3), 333-349.
- Chatman, J. A. (1991). Matching people and organizations: Selection and socialization in public accounting firms. *Administrative Science Quarterly*, 36, 459-484.
- Chattopadhyay, P. (1999). Beyond direct and symmetric effects: The influence of demographic dissimilarity on organizational citizenship behavior. *Academy of Management Journal*, 42, 273-287.
- Chen, A. ve Yao, X. (2015). Socialization tactics, fit perceptions, and college student adjustment. *Journal of Career Assessment*, 23(4), 615-629.
- Chen, G. ve Klimoski, R. (2003). The impact of expectations on newcomer performance in teams as mediated by work characteristics, social Exchange, and empowerment. *The Academy of Management Journal*, 46(5), 591-607.
- Chen, X.-P. (2005). Organizational citizenship behavior: A predictor of employee voluntary turnover. D. L. Turnipseed (Ed.), *Handbook of organizational citizenship behavior* içinde (s. 435-454). New York: Nova Science.
- Chen, X.-P., Hui, C. ve Sego, D. J. (1998). The role of organizational citizenship behavior in turnover: Conceptualization and preliminary tests of key hypotheses. *Journal of Applied Psychology*, 83, 922-931.
- Chen, Z.X., and Francesco, A.M. 2000. Employee demography, organizational commitment, and turnover intentions in China: Do cultural differences matter. *Human Relations*, 53(6), 869-887.
- Cheung, M.F.Y. ve Law, M.C.C. (2008). Relationship of organizational justice and organizational identification: The mediating effects of perceived organizational support in Hong Kong. *Asia Pasific Business Review*, 14(2), 213-231.
- Cihangiroğlu, N. ve Şahin, B. (2010). Organizasyonlarda önemli bir fenomen: Psikolojik sözleşme. *ZKÜ Sosyal Bilimler Dergisi*, 6 (11), 1-16.

- Clair, R.P. (1996). The political nature of the colloquialism. A real job: Implications of organizational socialization. *Communication Monographs*, 63, 249-267.
- Colarelli, S.M., Dean, R.A. ve Constans, C. (1987). Comparative effects of personal and situational influences on job outcomes of new professionals. *Journal of Applied Psychology*, 72, 558-566.
- Coleman, V. I. ve Borman, W. C. (2000). Investigating the underlying structure of the citizenship performance domain. *Human Resource Management Review*, 10, 25-44.
- Colquitt, J.A. (2001). On the Dimensionality of Organizational Justice: a Construct Validation of a Measure. *Journal of Applied Psychology*, 86(3). 386-400.
- Cooper Thomas ve Burke, (2012). Newcomer proactive behavior: Can there be too much of a good thing? C.R. Wanberg (Editör). *The Oxford Handbook of Organizational Socialization* içinde (s.56-77). Oxford: Oxford University Press.
- Cooper Thomas, H.D., Anderson, N. ve Cash, M.L. (2011). Investigating organizational socialization: A fresh look at newcomer adjustment strategies. *Personnel Review*, 41(1), 51-55.
- Cooper-Thomas, H. D., Van Vianen, A., ve Anderson, N. (2004). Changes in person-organization fit: The impact of socialization tactics on perceived and actual P-O fit. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 13, 52-78.
- Cooper-Thomas, H.D. ve Anderson, N. (2006). Organizational socialization: A new theoretical model and recommendations for future research and HRM practices in organizations. *Journal of Managerial Psychology*, 21(5), 492-516.
- Çapar, D. A. (2007). *İlköğretim okulu sınıf ve branş öğretmenlerinin örgütsel sosyalleşme düzeyleri (Antalya ili örneği)*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Antalya: Akdeniz Üniversitesi.
- Çavuş, M.F. (2011). Socialization and organizational citizenship behavior among Turkish primary and secondary school teachers. *Work*, 43 (3), 361-368.
- Çavuş, M.F. ve Develi, A. (2015). İnsan kaynakları yönetimi uygulamalarının örgütsel vatandaşlık davranışı üzerindeki etkileri. *TİSK Akademi*, 2, 230-249.

- Çavuş, M.F. ve Harbalıoğlu, M. (2016). Yöneticinin güç kaynakları algısı ve örgütsel vatandaşlık davranışı: konaklama işletmeleri üzerine bir araştırma. *Niğde Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 9(1), 117-130.
- Çokluk, Ö., Şekercioglu, G. ve Büyüköztürk, Ş. (2010). *Sosyal bilimler için çok değişkenli istatistik SPSS ve LISREL uygulamaları*. Ankara:Pegem Net.
- Dansereau, F., Graen, G. ve Haga, W. (1975). A vertical dyad linkage approach to leadership within Formal Organizations. *Organizational Behavior and Human Performance*, 13, 46-78.
- Dash, S. ve Pradhan, R. K. (2014). Determinants & consequences of organizational citizenship behavior: A theoretical framework for Indian manufacturing organisations. *International Journal of Business and Management Invention*, 3(1), 17-27.
- Dawis, R. V. ve Lofquist, L. H. (1984). *A psychological theory of work adjustment*. Minneapolis: University of Minnesota Press.
- Deckop, J.R., Mangel, R. ve Cirka, C.C. (1999). Getting more than you pay for: Organizational citizenship behavior and pay-for-performance plan. *Academy of Management Journal*, 42(4), 420-428.
- Deluga, R.J. (1994). Supervisor trust building, leader-member exchange and organizational citizenship behaviour. *Journal Of Occupational And Organizational Psychology*, 67(4), 315-326.
- Deluga, R. J. (1998). Leader-member exchange quality and effectiveness ratings. *Group and OrganizationManagement*, 23(2), 189-217.
- Demirel, Ö. (2005). *Eğitimde program geliştirme: Kuramdan uygulamaya*. (8. baskı). Ankara: Pegem A Yayıncılık.
- Dirin, İ. (2014). *Algılanan örgütsel desteğin örgütsel özdeşleşme üzerindeki etkisi: TRB-2 bölgesinde uygulamalı bir araştırma*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Isparta: Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Donaltson, S.I., Ensher, E.A. ve Grany-Vallone, E.J. (2000). Longitudinal examination of mentoring relationship on organizational commitment and citizenship behavior. *Journal of Career Development*, 26, 233-249.

- Dönmezer, S. (1994). *Toplumbilim*. Yenilenmiş 11. Basım. İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş.
- Dutton, J.E., Dukerich, J.M. ve Harquail, C.V. (1994). Organizational images and member identification. *Administration Science Quarterly*, 39(2), 239-263.
- Dyne, L.V., Graham, J.W. ve Dienesch, R.M. (1994). Organizational citizenship behaviour, construct redefinition, measurement, and validation. *Academy of Management Journal*, 37, 765-802.
- Ehrhart, M.G. (2004). Leadership and procedural justice climate as antecedent of unit-level organizational citizenship behavior. *Personnel Psychology*, 57, 61-94.
- Ehrlich, T. (2000). *Civic responsibility and higher education*. Phoenix, AZ: Oryx Press.
- Elçi, D. (2008). *İlköğretim okulu öğretmenlerinin örgütsel sosyalleşme düzeylerinin incelenmesi*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Konya: Selçuk Üniversitesi.
- Emerson, R.M. (1962) Power-Dependence relations. *American Sociological Review*, 27(1), 31-40.
- Eres, F. (2010). Organizational citizenship behaviors of teachers in vocational high schools. *Eurasian Journal of Educational Research*, 39, 111-126.
- Ertürk, S., (1997). *Eğitimde program geliştirme*. Ankara: Meteksan.
- Evans, J. R. ve Jack, E. P. (2003). Validating key results linkages in the baldrige performance excellence model. *The Quality Management Journal*, 10, 7-24
- Farh, J.L., Podsakoff, P.M. ve Organ D.W. (1990). Accounting for organizational citizenship behavior: Leader fairness and task scope versus satisfaction. *Journal of management*, 16, 705-721.
- Feldman, D.C. (1976). A contingency theory of socialization. *Administrative Science Quarterly*, 21, 433-452.
- Feldman, D.C. (1981). The multible socialization of organization members. *Academy of Management Review*, 6, 309-318.

- Feldman, D.C. (1984). The development and enforcement of group norms. *Academy of Management Review*, 9, 47-53.
- Feldman, D.C. (1988). *Managing careers in organization*. Glenview. IL: Scott, Foresman.
- Feldman, D.C. (1989). Socialization, resocialization and training: Reframing the research agenda. I.Goldstein (Editör). *Training and Development in Organizations* içinde (376-416). San Francisco: Jossey-Bass.
- Feldman, D.C. ve Weitz, B.A. (1990). Summer interns: Factors contributing to positive developmental experiences. *Journal of Vocational Behavior*, 37, 267-284.
- Festinger, L. (1957). *A theory of cognitive dissonance*. Stanford CA: Stanford University Press.
- Fındıkçı, İ. (2000). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. İstanbul: Alfa Yayınları.
- Fichter, J. (1994). *Sosyoloji Nedir*. (Çev: Çelebi Nilgün). Ankara: Atilla Kitabevi.
- Fidan, N. (2012). *Okulda Öğrenme ve Öğretme*. Ankara: Pegem Akademi.
- Findley, H. M., Giles, W. F., ve Mossholder, K. W. (2000). Performance appraisal process and system facets: Relationships with contextual performance. *Journal of Applied Psychology*, 85, 634–640.
- Fisher, C.D. (1985). Social support and adjustment to work: A longitudinal study. *Journal of management*, 11, 43-57.
- Fisher, C. D. (1986) Organizational socialization: An integrative review. K. M. Rowland ve G. K. Ferris (Editörler), *Research in personnel and human resources management* içinde (s.101-45). Greenwich, CT: JAI Press.
- French, J. R. P., Jr. ve Caplan, R. D. (1972). Organizational stress and individual strain. A. J Marrow (Editör) *The Failure of Success* içinde (s.30-66). New York: Amacom.
- Fu, C.F., Shaffer, M.A. ve Harrison, D.A. (2005). Proactive socialization, adjustment, and turnover: A study of self-initiated foreign employee. 65. *Yönetim Akademisi Toplantısı*'nda sunulan bildiri. ABD: Honolulu DOI: 10.5465/AMBPP.2005.18779150

- Gatewood, R.D. ve Feild, H.S. (1998). *Human resource selection* (4.Baskı). Fort Worth, TX: Dryden Press.
- Ge, J., Su, X. ve Zhou, Y. (2010). Organizational socialization, organizational identification and organizational citizenship behavior. *Nankai Business Review International*, 1(2), 166-179.
- Gençöz, T. (2000). Pozitif ve negatif duygu ölçeği: Geçerlilik ve güvenilirlik çalışması. *Türk Psikoloji Dergisi*, 15(46), 19-26.
- George, D. ve Mallery, M. (2010). *SPSS for windows step by step: A simple guide and reference*. 17.0 update (10th ed.) Boston: Pearson
- George, J. M. (1992). Extrinsic and intrinsic origins of perceived social loafing in organizations. *Academy of Management Journal*, 35, 191-202.
- George, J. M. ve Bettenhausen, K. (1990). Understanding prosocial behavior, sales performance, and turnover: A group-level analysis in a service context. *Journal of Applied Psychology*, 75, 698–709.
- George, J. M. ve Brief, A. P. (1992). Feeling good, doing good: A conceptual analysis of the mood at work–organizational spontaneity relationship. *Psychological Bulletin*, 112, 310–329.
- Ghosh, R., Reio, T.G. ve Haynes, R.K. (2012) Mentoring and organizational citizenship behavior: Estimating the mediating effects of organization-based self-esteem and affective commitment. *Human Resource development Quarterly*, 23 (1), 41-63.
- Giddens, A. (2000). *Sosyoloji*. Ankara: Ayraç Yayınevi.
- Giderler Atalay, C. (2009). *Personel güçlendirmeye dayalı insan kaynakları yönetimi işlevlerinin örgütsel vatandaşlık davranışına etkisi ve Eczacıbaşı Topluluğu'nda bir araştırma*. Yayınlanmamış Doktora Tezi. Kütahya: Dumlupınar Üniversitesi.
- Gomersall, E. R. ve Myers, M. S. (1966). Breakthrough in on-the-job training. *Harvard Business Review*, 44, 62-72.
- Graham, J. W. (1991). An essay on organizational citizenship behavior. *Employee Responsibilities and Rights Journal*, 4, 249–270.

- Greenberg, J. (1987). A Taxonomy of organizational justice theories. *Academy of Management Review*, 12(1), 9–22.
- Greenberg, J. (1990). Organizational justice: Yesterday, today and tomorrow. *Journal of Management*, 16(2), 399–432.
- Greenberg, J. (1996). *The quest for justice on the job*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Greene, C.N. (1975). The reciprocal nature of influence between leader and subordinate. *Journal of Applied Psychology*, 60, 187-193.
- Greenleaf, R.K. (1970). *The servant as leader*. Newton Center, MA: Robert K.Greenleaf Center.
- Greenleaf, R.K. (1977) *Servant Leadership: A journey in to the nature of legitimate power and greatness*. Newyork: Paulist Press.
- Gruman, J.A., Saks, A.M. ve Zweig, D.I. (2006). Organizational socialization tactics and newcomer proactive behaviors: An integrative study. *Journal of Vocational Behavior*, 69, 90-104.
- Hackman J.R. ve Oldham, G.R. (1976) Development of the job diagnostics. *Journal of Applied Psychology*, 60, 159-170.
- Hackman, J.R. (1976). Group influence on individuals. M.D. Dunnette (Editör). *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*, (s.1455-1525), Skoki, IL: Rand-McNally.
- Hackman, J.R. ve Lowler, E. (1971). Employee reactions to job characteristics. *Journal of Applied Psychology*, 60, 159-170.
- Harter, J. K., Schmidt, F. L., ve Keyes, C. L. M. (2003), Well-being in the workplace and its relationship to business outcomes: A Review of the Gallup Studies. C. L. M. Keyes ve J. Haidt (Editörler). *Flourishing: The Positive Person and the Good Life* içinde (s. 205–224). Washington D.C.: American Psychological Association.
- Hartley, K. (1992). Socialization by way of symbolic interactionism and culture theory: A communication perspective. *Konuşma İletişim Derneği Yıllık Toplantısı*'nda sunulan bildiri. ABD: Chicago.

- Hauter, J.A., Macan, T.H. ve Winter, J. (2003). Measurement of newcomer socialization: Construct validation of multidimensional scale. *Journal of Vocational Behavior*, 63(1), 20-39.
- Heimann, B. ve Petinger, K.K.S. (1996). The impact of formal mentorship on socialization and commitment of newcomers. *Journal of Managerial Issues*, 8, 108-117.
- Hellriegel, D. (1986). *Organizational Behavior*. St Paul: West Publishing Company.
- Hofstede, G.H. (1984). *Culture's consequences: International differences in work-related values* (Kısaltılmış Baskı). Beverly Hills, CA: Sage.
- Homans, G.C. (1958). Social behavior as exchange. *American Journal of Sociology*, 63, 597-606.
- Hooper D., Coughlan, J. ve Mullen M.R. (2008). Structural equation modeling: Guidelines for determining model fit. *Electronic Journal of Business Research Methods*, 6(1). 53-60.
- House, J.R. (1971). A 1976 theory of charismatic leadership. J.G.Hunt ve L.L. Larson (Editörler). *Leadership: Cutting edge* içinde. Carbondale: Southern Illinois University Press.
- House, J.R. ve Dessler, G. (1974). The path-goal theory of leadership: Some post hoc and priori tests. J.G.Hunt ve L.L. Larson (Editörler). *Contingency approaches to leadership* içinde (s.29-55). Carbondale, IL: Southern Illinois University Press.
- House, J.R. ve Mitchell, T.R. (1974). Path-goal theory of leadership. *Contemporary Business*, 3, 81-98.
- Hui, C., Law, K.S. ve Chen Z.X. (1999). A structural equation model of the effects of negative affectivity, leader-member Exchange, and perceived job mobility on in role and extra rol performance: A Chinese case. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 77, 3-21.
- Hurst, C., Kammayer-Mueller, J. ve Livingston, B. (2012). The od done out: How newcomers who are different become adjusted? C.R. Wanberg (Editör). *The Oxfordd Handbook of Organizational Socialization* içinde (s.115-138). Oxford: Oxford University Press.

- İpek, C. (2012). Öğretmen algılarına göre ortaöğretim kurumlarında örgütsel kültür ve örgütsel vatandaşlık davranışı. *Educational Administration: Theory and Practice*, 18(3), 399-434.
- İshakoğlu, G. (1998). *Örgüt-Birey uyumunun sağlanmasında personel seçimi ve sosyalleşmenin önemi*. Yayınlanmamış Doktora Tezi. İzmir: Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- İşbaşı, J.Ö. (2000). Çalışanların yöneticilerine duydukları güvenin ve örgütsel adalete ilişkin algılamalarının örgütsel vatandaşlık davranışının oluşumundaki rolü. *Yönetim Araştırmaları Dergisi*, 1, (51-73).
- İşbaşı, J. Ö. (2000), Örgütsel vatandaşlık davranışı: Farklı ölçeklerin uygulanabilirliğine ilişkin bir çalışma. 8. *Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi* 'nde sunulan bildiri. İstanbul: Marmara Üniversitesi.
- İşcan, Ö.F. (2006). Dönüştürücü/Etkileşimci liderlik algısı ve örgütsel özdeşleşme ilişkisinde bireysel farklılıkların rolü. *Akdeniz Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 6(11), 160-177.
- Jackson, D.L., Gillaspay, J.A. ve Purc-Stephenson, R. (2009). Reporting practices in confirmatory factor analysis: An overview and some recommendations. *Psychological Methods*, 14(1), 6-23.
- Johnson, D. E., Erez, A., Kiker, D. S. ve Motowidlo, S. J. (2002). Liking and attributions of motives as mediators of the relationships between individuals' reputations, helpful behaviors, and raters' reward decisions. *Journal of Applied Psychology*, 87, 808-815.
- Jones, G. R. (1983). Psychological orientation and the process of organizational socialization: An interactionist perspective. *The Academy of Management Review*, 8(3), 464-474.
- Jones, G. R. (1986). Socialization tactics, self-efficacy, and newcomers' adjustment to organizations. *Academy of Management Journal*, 29(2), 262-279.
- Kalkın, G., Erdem, H. ve Tikici, M. (2015). Cam tavan algısı ile örgütsel vatandaşlık ilişkisi: Yükseköğrenim kurumlarında görev yapan kadın çalışanlar üzerinde bir araştırma. *Akademik Araştırmalar ve Çalışmalar Dergisi*, 7(13), 125-144.

- Kammeyer-Mueller, J.D., Wanberg, C.R., Glomb, T.M. ve Ahlburg, D. (2005). The role of temporal shifts in turnover process: It's about time. *Journal of Applied Psychology*, 90, 644-658.
- Kammeyer-Mueller, J.D. ve Wanberg, C.R. (2003). Unwrapping the organizational entry process: Disentangling multiple antecedents and their pathways to adjustment. *Journal of Applied Psychology*, 88(5), 779-794.
- Kammeyer-Mueller, J.D., Livingston, B.A. ve Liao, H. (2011). Perceived similarity, proactive adjustment, and organizational socialization. *Journal of Vocational Behavior*, 78(2), 225-236.
- Kanfer, R., Sawyer, J., Earley, P. Ve Lind, E. (1987). Fairness and participation in evaluation procedures: Effects on task attitudes and performance. *Social Justice Research*, 1, 235-249.
- Karambayya, R. (1990). Contexts for organizational citizenship behavior: Do high performing and satisfying units have better 'citizens'? *Working paper*. Toronto, Ontario, Canada: York University.
- Kartal, S. (2003). *İlköğretim okulu yönetici ve öğretmenlerinin örgütsel sosyalleşme düzeyleri (Ankara İli örneği)*. Yayımlanmamış Doktora Tezi, Ankara: Ankara Üniversitesi.
- Katz, D. ve Kahn, R. L. (1978). *The social psychology of organizations* (2nd ed.). New York, NY: Wiley.
- Katz, D. ve Kahn, R.L. (1966). *The psychology of organizations*. New York: HR Folks International.
- Katz, R. (1978). Job longevity as a situational factor in job satisfaction. *Administrative Science Quarterly*, 23, 204-223.
- Katz, R. (1980). Time and work: Toward an integrative perspective. B. Staw ve L.L.Cummings (Editörler). *Research in Organizational Behavior* içinde (s.88-127), Greenwich CT: JAI Press.
- Kenyon G, ve McPherson B, (1974). Approach to the study of sport socialization. *International Review Of Sport Sociology*, 9(1), 127-139.

- Kepenek, Ö. (2008). *Öğretmenlik meslek etik ilkelerinin örgütsel vatandaşlık davranışına etkisi (Kocaeli ili örneği)*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi. Sakarya: Sakarya Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Kerr, N. L. ve Bruun, S. E. (1983). Dispensability of member effort and group motivation losses: Free-rider effects. *Journal of Personality and Social Psychology*, 44(1), 78-94.
- Kılıçoğlu, G. ve Yılmaz, D. (2013). A predictive analysis of primary school teachers' organizational socialization. *Elementary Education Online*, 12(4), 1041-1055.
- Kidder, D.L. ve McLean Parks, J. (1993). The good soldier: Who is (s)he? *Academy of Management Best Papers Proceedings*, 363-367.
- Kim, T.Y., Cable, D.M. ve Kim, S.P. (2009). Proactive personality, employee creativity, and newcomer outcomes: A longitudinal study. *Journal of Business and Psychology*, 24, 93-103.
- King R. C., Xia W., Quick J. C. ve Sethi V. (2005). Socialization and organizational outcomes of information technology professionals. *Career Development International*, 10(1), 26-51.
- Kirchmeyer, C. (1995). Demographic similarities to the work group: A longitudinal study of managers at the early career stage. *Journal of Organizational Behavior*, 16(1), 67-83.
- Kirkman, B. ve Rosen, B. (1997). A model of work team empowerment. R.Woodman ve W.Pasmore (Editörler). *Research in organizational change and development* içinde (s.131-167). Greenwich, CT: JAI Press.
- Klein, H.J. ve Heuser, A.E. (2008). The learning of socialization content: A framework for researching orientating practices. *Research in Personnel and Human Resources Management*, 27, 279-336.
- Klein, H.J. ve Weaver, N.A. (2000). The effectiveness of an organizational-level orientation training program in the socialization of new hires. *Personnel Psychology*, 53, 47-66.
- Kline, P. (1994). *An easy guide to factor analysis*. New York: Routledge.
- Kline, R. B. (2004). *Principles and practice of structural equation modeling*. 2nd ed. New York: Guildford.

- Koçel, T. (2001). *İşletme Yöneticiliği*, 8. Bası, İstanbul: Beta Basın Yayın Dağıtım A.Ş.
- Koçel, T. (2007). *İşletme Yöneticiliği*, 11. Baskı. İstanbul: Arıkan Basım Yayım.
- Koh, W. L., Steers, R. M. ve Terborg, J. R. (1995). The effects of transformational leadership on teacher attitudes and student performance in Singapore. *Journal of Organizational Behavior*, 16, 319–333.
- Konovsky, M.A. ve Folger, R. (1991). The effects of procedural and distributive justice on organizational citizenship behavior. *A.B. Freeman School of Business. Tulane University*.
- Korkmaz, İ. (2003). Sosyal Öğrenme Kuramı. Y. Binnur (Editör) *Gelişim ve Öğrenme Psikolojisi*. Ankara: Pegema Yayıncılık.
- Köse, S., Kartal, B. ve Kayalı, N. (2003). Örgütsel vatandaşlık davranışı ve tutuma ilişkin faktörlerle ilişkisi üzerine bir araştırma. *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 20, 1-19.
- Kristof-Brown, A. L., Zimmerman, R. D. ve Johnson, E. C. (2005). Consequences of individuals' fit at work: A meta-analysis of person-job, person-organization, person-group, and person-supervisor fit. *Personnel Psychology*, 58, 281- 342.
- Laker, D. R., ve Steffy, B. D. (1995). The impact of alternative socialization tactics on selfmanaging behavior and organizational commitment. *Journal of Social Behavior and Personality*, 10, 645–660.
- Lam, S. S., Hui, C. ve Law, K. S. (1999). Organizational citizenship behavior: Comparing perspectives of supervisors and subordinates across four international samples. *Journal of Applied Psychology*, 84, 594–601.
- Langer, E.J. (1983). *The psychology of control*. Beverly Hills, CA: Sage.
- Lapointe, E., Vandenberghe, C. ve Boudrias, J. (2014). Organizational socialization tactics and newcomer adjustment: The mediating role of role clarity and affect-based trust relationships. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 87, 599–624.

- Latham, G. P., ve Skarlicki, D. P. (1995). Criterion-related validity of the situational and patterned behavior description interviews with organizational citizenship behavior. *Human Performance*, 8, 67–80.
- Lawler, E.E. (1973). *Motivation in work organizations*. Monterey, California: Brooks/Cole.
- Lawler, E.E. ve Porter, L.W. (1967). The effect of performance on job satisfaction. *Industrial Relations*, 7, 20-38.
- LePine, J. A., Erez, A., ve Johnson, D. E. (2002). The nature and dimensionality of organizational citizenship behavior: A critical review and meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 87, 52–65.
- Lewin, K. (1951). *Field theory in social science*. Newyork: Harper.
- Lin, C. P. (2008). Clarifying the relationship between organizational citizenship behaviors, gender, and knowledge sharing in workplace organizations in Taiwan. *Journal of Business Psychology*, 22, 241-250.
- Lo, A. ve Lam, T. (2008). The relationship between demographic characteristics and socialization outcomes among new employees in Hong Kong hotels. *Journal of Human Resources in Hospitality and Tourism*, 1(2), 1-14.
- Louis, M. R. (1980). Surprise and sense making: What newcomers experience in entering unfamiliar organizational settings. *Administrative Science Quarterly*, 25, 226–251.
- Louis, M.R., Posner, B.Z. ve Powell, G.N. (1983). The availability and helpfulness of socialization practices. *Personnel Psychology*, 36,857-866.
- Lowin, A. ve Craig, J.R. (1968). The influence of level of performance on managerial style: An experimental object lesson in the ambiguity of correlational data. *Organizational Behavior and Human Performance*, 3, 440-458.
- MacKenzie, S. B., Podsakoff, P. M., ve Fetter, R. (1991). Organizational citizenship behavior and objective productivity as determinants of managerial evaluations of salesperson's performance. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 50, 123–150.
- Mael, F.A. ve Ashforth, B.E. (1995). Loyal from day one: Biodata, organizational identification, and turnover among newcomers. *Personnel Psychology*, 48(2), 309-333.

- Major, D.A., Turner, J.E. ve Fletcher, T.D. (2006). Linking proactive personality and the big five to motivation to learn and development activity. *Journal of Applied Psychology*, 91(4), 927-935.
- Malamut, A. B., (2002). *Socialization and Perceptual Agreement: Testing a Bottom-up Emergence Model of Organizational Climate Formation*. Yayınlanmamış Doktora Tezi. Washington, D.C.: George Washington University.
- Manning, P.K. (1970). Talking and becoming: A view of organizational socialization. J.D. Douglas (Editör). *Understanding everyday life içinde* (s.239-256). Chicago, IL:Aldine.
- Marshall, T. H. (2006). *Yurttaşlık ve Toplumsal Sınıflar*. (Çev. A. Kaya). İstanbul: İstanbul Bilgi Üniversitesi Yayınları. 1-56.
- Martin, C.L. ve Bies, R.J. (1991). Just laid off, but still a good citizen? D.E. Eskew (Editör). *The role of organizational justice in organizational citizenship behavior*. Ulusal Yönetim Akademisi Sempozyumu'nda sunulan bildiri. ABD: Miami FL.
- Mathieu, J. E. ve Zajac, D. M. (1990). A review and meta-analysis of the antecedents, correlates, and consequences of organizational commitment. *Psychological Bulletin*, 108(2), 171-194.
- Mauritz, A.V.R.P. (2012). *Employee age & organizational citizenship behavior*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Hollanda: Tilburg University, School of Social and Behavioral Sciences.
- McCormick, E.J. ve D.R. Ilgen (1980). *Industrial Psychology*. PrenticeHall, New Jersey.
- McGarrell, E.J.Jr (1984). An orientation system that builds productivity. *Personnel Administrator*. 29, 75-85.
- McGehee, W. ve Thayer, P.W. (1961). *Training in business and industry* (2nd ed.) New York: Wiley.
- McIntire, S., Dennis J. M. ve Barry Z. P. (1980) Preferential treatment in preselection decisions according to sex and race. *Academy of Management Journal*, 23, 738-749.

- McKay, P.F., Avery, D.R. ve Morris, M.A.(2009). A tale of climates: Diversity climate from subordinates' and manager perspective and their role in store unit sales performance. *Personnel Psychology*, 60,35-62.
- McKenzie, S. G. (2011). *Trust and organizational citizenship: A study of the relationship of three referents of trust and the organizational citizenship of elementary school teachers*. Yayınlanmamış Doktora Tezi. San Antonio: The University of Texas.
- McKenzie, S.B., Podsakoff, P.M. ve Rich, G.A. (2001). Transformational and transactional leadership and salesperson performance. *Journal of Academy of Marketing Science*, 29(2), 115-134.
- Memon, M.A., Salleh, R. ve Baharom, M.N.R. (2015). A review of the relationship between training and turnover intention: Organizational citizenship behaviour as the missing. *11. Asya Uluslararası Yönetim Akademisi Konferansı* 'nda sunulan bildiri. Malezya.
- Meydan, C.H. ve Şeşen, H. (2011). *Yapısal eşitlik modellemesi - AMOS uygulamaları*. Ankara: Detay Yayıncılık.
- Meyer, J. P. ve Allen, N. J. (1997): *Commitment in the workplace, theory, research and application*. London: Sage Publications, Inc.
- Miller, A. E. (2006). *Assessing The Relationship Between Organizational Socialization Tactics and Culture in High Technology Organizations*. Yayınlanmamış Doktora Tezi. Huntsville: The University of Alabama, The Department of Industrial and Systems Engineering & Engineering Management
- Miller, V. D. ve Jablin, F. M. (1991). Information seeking during organizational entry: Influences, tactics, and a model of the firm. *Academy of Management Review*, 76(1), 92-120.
- Mitus, J.S. (2006). Organizational socialization from a content perspective and its effect on the affective commitment of newly hired rehabilitation counselors. *Journal of Rehabilitation*, 72(2), 12-20.
- Mobley, William H., Stanley O. H. ve Hollingsworth, A. T. (1978) An evaluation of precursors of hospital employee turnover. *Journal of Applied Psychology*, 63, 408-414.

- Moorman, R. H. ve Blakely, G. L. (1995). Individualism - Collectivism as an individual difference predictor of organizational citizenship behavior. *Journal of Organizational Behavior*, 16(2), 127-142.
- Moorman,R.H. (1991). Relationship between organizational justice and organizational citizenship behaviors: Do fairness perception influence employee citizenship? *Journal of applied Psychology*, (76), 845-855.
- Morrison, E. W. (1994). Role definitions and organizational citizenship behavior—The importance of the employees perspective. *Academy of Management Journal*, 37, 1543–1567.
- Morrison, E.W. (1993). Newcomer information seeking: Exploring types, modes, sources and outcomes. *Academy of Management Journal*, 36 (3), 557-589.
- Morrison, E.W. (1995). Information usefulness and acquisition during organizational encounter. *Management Communication Quarterly*, 9(2), 131-155.
- Mossholder, K. W., Settoon, R. P., ve Henagan, S. C. (2005). A relational perspective on turnover: Examining structural, attitudinal, and behavioral predictors. *Academy of Management Journal*, 48, 607–618.
- Motowidlo, S. J. (2000). Some basic issues related to contextual performance and organizational citizenship behavior in human resource management. *Human Resource Management Review*, 10, 115–126.
- Mukhtar, A., Muhammad, A.S., Imran, A. ve Jilani, S., M., A. (2012). Impact of HR Practices on organizational citizenship behavior and mediating effect of organizational commitment in NGOs of Pakistan. *World Applied Sciences Journal*, 18 (7), 901-908.
- Murray, H. A. (1938). *Explorations in personality*. New York: Oxford University Press.
- Mutlu, B. (2008). *İstanbul ortaöğretim okullarında okul kültürü ve öğretmenlerinin örgütsel sosyalleşmeleri*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. İstanbul: Beykent Üniversitesi.
- Nagaraju, B. ve Archana, M.V. (2015). Job satisfaction through training and development programs: A case study at J.K. tyre ltd.Mysore. *Journal of Bussines and Management*, 17(4), 5-13.

- Nelson, D.L. ve Quick, J.C. (1991). Social support and newcomer adjustment in organizations: Attachment theory at work? *Journal of Organizational Behavior*, 12, 543-554.
- Niehoff, B.P. ve Moorman, R.H. (1993). Fairness in performance monitoring: The role of justice in mediating the relationship between monitoring and organizational citizenship behavior. *Academy of Management Journal*, (36), 527-556.
- O'reilly, C. ve Chatman, J. (1986). Organizational commitment and psychological attachment: The effects of compliance, identification and internalisation on prosocial behavior. *Journal of Applied Psychology*, 71(3), 492-499.
- O'Reilly, C.A. ve Caldwell, D.F. (1981). The commitment and job tenure of new employees: Some evidence of postdecisional justification. *Administrative Science Quarterly*, 26, 597-616.
- Organ, D. W. (1977). A reappraisal and reinterpretation of the satisfaction causes performance Hypothesis. *Academy of Management Review*, 2, 46-53.
- Organ, D. W. (1988). *Organizational citizenship behavior: The good soldier syndrome*. Lexington, MA: Lexington Books.
- Organ, D. W. (1990). The subtle significance of job satisfaction. *Clinical Laboratory Management Review*, 4, 94-98.
- Organ, D. W. (1997). Organizational citizenship behavior: It's construct cleanup time. *Human Performance*, 10, 85-97.
- Organ, D. W. ve Konovsky, M. (1989). Cognitive versus affective determinants of organizational citizenship behavior. *Journal of Applied Psychology*, 74, 157-164.
- Organ, D. W., Podsakoff, P. M., ve MacKenzie, S. B. (2006). *Organizational citizenship behavior: Its nature, antecedents and consequences*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Organ, D. W., ve Ryan, K. (1995). A meta-analytic review of attitudinal and dispositional predictors of organizational citizenship behavior. *Personnel Psychology*, 48, 775-802.
- Ostroff, C. ve Kozlowski, S.W. (1992). Organizational socialization as a learning process: The role of information acquisition. *Personnel Psychology*, 45(4), 849-874.

- Ostroff, C. (1992). The relationship between satisfaction, attitudes, and performance: An organizational level analysis. *Journal of Applied Psychology*, 77, 963–974
- Owens, F.K. (2010). *Can we help newcomers adjust at work by seeing things differently? Assesing a positive framing intervention*. Yayınlanmamış Yüksek lisans Tezi. Aucland: The University of Aucland.
- Özçelik, F. (2008). *Örgütsel sosyalleşmenin örgütsel bağlılığa etkisi: Bir Uygulama*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. İstanbul: Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Özdemir, Y. (2015). *The relationship between organizational socialization and organizational citizenship behavior: The role of person-environment fit*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. İstanbul: Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Özdemir, Y. ve Ergun, S. (2015). The relationship between organizational socialization and organizational citizenship behavior: the mediating role of person-environment fit. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 207, 432-443.
- Özkalp, E. (2007), *Sosyolojiye Giriş*, Yenilenmiş 15. Baskı, Bursa: Ekin Basım Yayın Dağıtım.
- Özkan, Y. (2005). *Örgütsel sosyalleşme sürecinin öğretmenlerin örgüte bağlılıklarına etkisi (Ordu ili örneği)*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Ankara: Gazi Üniversitesi.
- Paine, J. B., ve Organ, D. W. (2000). The cultural matrix of organizational citizenship behavior: Some preliminary conceptual and empirical observations. *Human Resource Management Review*, 10, 45–59.
- Parker, S. K. (2014). Beyond motivation: Job and work design for development, health, ambidexterity, and more. *Annual Review of Psychology*, 65, 661-691.
- Parker, S.K. ve Collins, C.G. (2010). Taking stock: integrating and differentiating multiple proactive behaviors. *Journal of Management*, 36(3), 633-662.
- Perarce, J.L. ve Gregersen, H.B. (1991). Task independence and extra rol behavior: A test of the mediating effects of felt responsibility. *Journal of Applied Psychology*, 76, 838-844.

- Pfeffer, J. (1983). Organizational demography. *Research in Organizational Behavior*, 5, 299-357.
- Pillai, R., Schriesheim, C. A., ve Williams, E. S. (1999). Fairness perceptions and trust as mediators for transformational and transactional leadership: A two-sample study. *Journal of Management*, 25, 897–933.
- Podsakoff, N. P., Steven, W., Podsakoff, W. and P. M., Blume, B. D. (2009) Individual- and Organizational-Level consequences of organizational citizenship behaviors: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 94(1), 122-141.
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Moorman, R. H., ve Fetter, R. (1990). Transformational leader behaviors and their effects on followers' trust in leader, satisfaction, and organizational citizenship behaviors. *Leadership Quarterly*, 1, 107–142.
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Paine, J. B., ve Bachrach, D. G. (2000). Organizational citizenship behaviors: A critical review of the theoretical and empirical literature and suggestions for future research. *Journal of Management*, 26, 513–563.
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., ve Bommer, W. H. (1996). A metaanalysis of the relationships between Kerr and Jermier's substitutes for leadership and employee job attitudes, role perceptions, and performance. *Journal of Applied Psychology*, 81, 380–399.
- Podsakoff, P. M., ve MacKenzie, S. B. (1994). Organizational citizenship behaviors and sales unit effectiveness. *Journal of Marketing Research*, 3, 351–363.
- Podsakoff, P.M., Bommer, W.H., Podsakoff, N.P. ve McKenzie, S.B. (2004). *Relationship between leader reward and punishment behavior and subordinate attitudes, perceptions and behaviors: A meta analytic review of existing and new research*. Yayınlanmamış Bildiri. Bloomington: Indiana University.
- Poohongthong, C., Pongkamon, S. ve Sutipan, P. (2014). A study on the relationships between ethical leadership, work-life balance, organizational socialization, and organizational citizenship behavior of teachers in northern Thailand. *International Journal of Behavioral Science*, 9 (2), 17-28.

- Porter, L.W. Lawler, E.E. ve Hackman, J.R. (1975). *Behavior in organizations*. New York: McGraw-Hill.
- Randall, D.M. (1987). Commitment and the organization: The organization man revisited. *The Academy of Management Review*, 12(3), 460-471.
- Redmond, V.M. (2015). Uncertainty reduction theory. *English Technical Reports and White Papers*, 3, 1-45.
- Reichers, A.E. (1987). An interactionist perspective on newcomer socialization rates. *The Academy of Management Review*, 12(2), 278-287.
- Richardson, H. A., ve Vandenberg, R. J. (2005). Integrating managerial perceptions and transformational leadership into a work-unit level model of employee involvement. *Journal of Organizational Behavior*, 26, 561–589.
- Riordan, C.M., Weatherly, E.W., Vandenberg, R.J. ve Self, R.M. (2001). The effect of pre-entry experiences and socialization tactics on newcomer attitudes and turnover. *Journal of Managerial Issues*, 13,159-176.
- Ritti, R.R. ve Funkhouser, G.R. (1987). *The ropes to skip and the ropes to know*. New York: Wiley.
- Rizzo, J.R., House, R.J. ve Lirtzman, S.I. (1970). Role conflict and ambiguity in complex organizations. *Administrative Science Quarterly*, 15, 150-163.
- Robbins, P. S.(2001). *Organizational Behavior*. New Jersey: Prentice Hall,
- Rodopman, Ö.B. (2009). *The role of proactivity during socializational entry: Proactive socialization tactics, citizenship and counterproductive work behaviors*. Yayınlanmamış Doktora Tezi. Florida: University of South Florida.
- Roethlisberger, F.J. ve Dickson, W.J. (1938). *Management and the worker*. Cambridge, MA:Harvard Univercity Press.
- Rousseau, D.M. (1995). *Psychological contracts in organisations. Understanding written and unwritten agreements*. London: Sage.

- Saks A. M., Uggerslev K. L. ve Fassina N. E. (2007). Socialization tactics and newcomer adjustment: A meta-analytic review and test of a model. *Journal of Vocational Behavior*, 70, 413-446.
- Saks, A. M. (1994a). A psychological process investigation for the effects of recruitment source and organization information on job survival. *Journal of Organizational Behavior*, 15, 225-244.
- Saks, A. M. (1994b). Moderating effects of self-efficacy for the relationship between training method and anxiety and stress reactions of newcomers. *Journal of Organizational Behavior*, 15, 639–654.
- Saks, A. M. (1995a). Longitudinal field investigation of the moderating and mediating effects of self-efficacy on the relationship between training and newcomer adjustment. *Journal of Applied Psychology*, 80, 211–225.
- Saks, A.M. (1995b). The relationship between job content and work outcomes for entry-level staff in public accounting firms. *Journal of Accounting & Business Research*, 3, 15-38.
- Saks, A. M. (1996). The relationship between the amount and helpfulness of entry training and work outcomes. *Human Relations*, 49, 429–451.
- Saks, A. M., Uggerslev, K. L. ve Fassina, N. E. (2007). Socialization tactics and newcomer adjustment: A metaanalytic review and test of a model. *Journal of Vocational Behavior*, 70, 413–446.
- Saks, A.M. ve Ashforth, B.E. (1997a). A longitudinal investigation of the relationships between job information sources, applicant perceptions of fit, and work outcomes. *Personnel Psychology*, 50 (2), 395-426.
- Saks, A. M., ve Ashforth, B. E. (1997b). Socialization tactics and newcomer information acquisition. *International Journal of Selection and Assessment*, 5, 48–61.
- Saks, A.M. ve Ashforth B.E. (1997c). Organizational socialization: Making sense of the past and present as a prologue for the future. *Journal of Vocational Behavior*, 51, 234-279.
- Saks, A. M., ve Gruman, J. A. (2011a). Getting newcomers engaged: The role of socialization tactics. *Journal of Managerial Psychology*, 26, 383–402.

- Saks, A. M., ve Gruman, J. A. (2011b). Organizational socialization and positive organizational behaviour: Implications for theory, research, and practice. *Canadian Journal of Administrative Sciences*, 28, 14–26.
- Saks, A.M. ve Gruman, J.A. (2012). Getting newcomers on board: A review of socialization practices and introduction to socialization resources theory. C.R. Wanberg (Ed). *The Oxford Handbook of Organizational Socialization* içinde (s.27-55). Oxford: Oxford University Press.
- Saks, A.M., Gruman, J.A. ve Cooper-Thomas, H. (2011). The neglected role of proactive behavior and outcomes in newcomer socialization. *Journal of Vocational Behavior*, 79, 36-46.
- Salancik, G.R. ve Pfeffer, J. (1978). A social information processing approach to job attitude and task design. *Administrative Science Quarterly*, 23, 224-253.
- Salavati, A., Ahmadi, F. Sheikhesmaeili, S. ve Mirzaei, M. (2011). Effects of organizational socialization on organizational citizenship behavior. *Interdisciplinary Journal of Contemporary Research Business*, 3(5), 395-410.
- Saruhan, S. (2017). *Örgütsel sosyalleşmenin örgütsel özdeşleşme üzerindeki etkisi*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Kırıkkale: Kırıkkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Schein, E. H. (1964). How to Break in the College Graduate. *Harvard Business Review*, 42, 68-76.
- Schein, E.H. (1968). Organizational socialization and the profession of management. *Industrial Management Review*, 9, 1-16.
- Schein, E. H. (1971). Occupational socialization in the professions: The case of the role innovator. *Journal of Psychiatric Research*, 8, 521-530.
- Schein, E.H. (1978). *Career dynamics: Matching individual and organizational needs*. Reading, MA: Addison-Wesley.
- Schermerhorn, J. R., Jr., Hunt, J. G., ve Osborn, R. N. (1985). *Managing organizational behavior*. 2nd ed. New York: John Wiley & Sons.

- Schnake, M., Cochran, D.S. ve Dumler, M.P. (1995). Encouraging organizational citizenship: The effects of job satisfaction, perceived equity and leadership. *Journal of Managerial Issues*, 7, 209-221.
- Schnake, M., Dumler, M.P. ve Cochran, D.S. (1993). The relationship between traditional leadership, süper leadership, and organizational citizenship behavior. *Group and Organization Management*, 18(3), 352-365.
- Schneider, B. (1983). Interactional psychology and organizational behaviour. *Research in Organizational Behavior*, 5, 1-31.
- Schutz, A. (1964). *Collected papers II: Studies in social theory*. A. Brodersen (Editör). The Hague: Martinus Nijhoff.
- Scott, S.G. ve Bruce, R.A. (1994). Determinants of innovative behavior: A path model of individual innovation in the workplace. *Academy of Management Journal*, 37, 580-607.
- Scott, S.G. ve Lane, V.R. (2000). A stakeholder approach to organizational identity. *The Academy of Management Review*, 25(1), 43-62.
- Seibert, S.E., Kraimer, M.L. ve Crant, J.M. (2001). What do proactive people do? A longitudinal model linking proactive personality and career success. *Personnel Psychology*, 54(4), 845-874.
- Seligman, M.E.P. (1975). *Helplessness: On depression, development and death*. San Francisco:Freeman.
- Settoon, R.P., Bennett, N. ve Liden, R.C. (1996). Social Exchange in organizations: Percieved organizational support, leader-member exchange, and employee reciprocity. *Journal of Applied Psychology*, 81, 219-227.
- Singh, A.K. ve Singh, A.P. (2010). Career stage and organizational citizenship behavior among Indian managers. *Journal of the Indian Academy of Applied Psychology*, 36(2), 268-275.
- Smith, C. A., Organ, D. W. ve Near, J. P. (1983) Organizational citizenship behavior: Its nature and antecedents. *Journal of Applied Psychology*, 68 (4), 653-663.

- Smith, R. C. ve Turner, P. K. (1995). A social constructionist reconfiguration of metaphor analysis: An application of SCMA to organizational socialization theorizing. *Communication Monographs*, 62, 152-181.
- Snape E. ve Redman, T. (2010). HRM practices, organizational citizenship behaviour, and performance: A multi-level analysis. *Journal of Management Studies*, 47(7), 1219-1247.
- Spreinter, G.M. (1995). Psychological empowerment in the workplace: Dimensions, measurement, and validation. *Academy of Management Journal*, 38(5), 1442-1465.
- Sun, L.-Y., Aryee, S., ve Law, K. S. (2007). High-performance human resource practices, citizenship behavior, and organizational performance: A relational perspective. *Academy of Management Journal*, 50, 558–577.
- Şeşen, H.; Soran, S. ve Caymaz, E. (2014). Dark side of organizational citizenship behavior (OCB): Testing a model between OCB, social loafing, and organizational commitment. *International Journal of Business and Social Science*, 5(5), 125-135.
- Şimşek, Ö.F. (2007). *Yapısal eşitlik modellemesine giriş, temel ilkeler ve LISREL uygulamaları*. Ankara: Ekinoks.
- Tajfel, H., ve Turner, J. C. (1979). An integrative theory of intergroup conflict. W. G. Austin ve S. Worchel (Editörler). *The social psychology of intergroup relations*. (s.33-47). Monterey, Calif: Brooks/Cole Publication.
- Tajfel, H. ve Turner, J. C. (1985) The social identity theory of intergroup behavior. S. Worchel ve W. G. Austin (Editörler), *Psychology of intergroup relations* içinde (2nd ed., s.7-24). Chicago: Nelson-Hall.
- Tannenbaum, S. I., Mathieu, J. E., Salas, E. ve Cannon-Bowers, J. A. (1991). Meeting trainees' expectations: The influence of training fulfilment on the development of commitment, selfefficacy, and motivation. *Journal of Applied Psychology*, 76, 759–769.
- Tansky, J.W. (1993). Justice and organizational citizenship behavior: What is the relationship? *Employee Responsibilities And Rights Journal*, 6(3), 195-207.
- Taormina, R.J. (1997). Organizational socialization: a multidomain, continuous process model. *International Journal of Selection and Assessment*, 5(1), 29-47.

- Taş, F.S. (2007). *Çalışanların eğitim geliştirme faaliyetleri konusundaki algıları*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. İstanbul: Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Tepper, B.J. ve Taylor, E.C. (2003). Relationship among supervisors' and subordinates' procedural justice perceptions and organizational citizenship behaviors. *Academy of Management Journal*, 46, 97-105.
- Terborg, J. R. (1981). Interactional psychology and research on human behavior in organizations. *Academy of Management Review*, 6, 569-576
- Tezcan, M. (1995). *Sosyolojiye Giriş*, 4. Baskı, Ankara.
- Thibaut, J.W. ve Kelley, H.H. (1959). *The social psychology of groups*. New York: Wiley.
- Thomas, H.D.C. ve Anderson, N. (1998). Changes in newcomers psychological contracts during organizational socialization: A study of recruits entering the British army. *Journal of Organizational Behavior*, 19, 745-767.
- Tierney, W. G. (1997). Organizational socialization in higher education. *The Journal of Higher Education*, 68 (1), 1-16
- Tokgöz, E. ve Attemiz Seymen, O. (2013). Örgütsel güven, örgütsel özdeşleşme ve örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişki: Bir devlet hastanesinde araştırma. *Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Hakemli Dergisi*, 10 (39), 61-76.
- Tsui, A.S., Egan, T.D. ve O'Reilly, C.A. (1992). Relational Demography and Organizational Attachment. *Administrative Science Quarterly*, 37 (4), 549-579.
- Turner, J. C. (1982) Towards a cognitive redefinition of the social group. H. Tajfel (Editör). *Social identity and intergroup relations* içinde (s.15-40). Cambridge, England: Cambridge University Press.
- Turner, J. C. (1985) Social categorization and the selfconcept: A social cognitive theory of group behavior. E. J. Lawler (Editör). *Advances In group processes* içinde (s.77-122). Greenwich, CT: JAI Press.
- Uygur, A. (2007). Örgütsel bağlılık ile işgören performansı ilişkisini incelemeye yönelik bir alan araştırması. *Gazi Üniversitesi Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi*, 1, 71-85.

- Van Der Vegt, G.S. ve Janssen, O. (2003). Joint impact of interdependency and group diversity on innovation. *Journal of Management*, 29,729-751.
- Van Der Vegt, G.S., Van De Vliert, E. ve Oosterhoff, A. (2003). Informational dissimilarity and organizational citizenship behavior: The role of intrateam interdependence and team identification. *Academy of Management Journal*, 46(6), 715–727.
- Van Der Velde, M.E.G., Ardts, J.C.A. ve Jansen, P.G.W. (2005). The longitudinal effect of information seeking on socialisation and development in three organizations: Filling the research gaps. *Canadian Journal of Career development*, 4(2), 32-42.
- Van Dyne, L. ve LePine, J.A. (1998). Helping and voice extra role behaviors: Evidence of construct and predictive validity. *Academy of Management Journal*, 41(1), 108-119.
- Van Dyne, L., Cummings, L. L., ve Parks, J. M. (1995). Extra-role behaviors: In pursuit of construct and definitional clarity (A bridge over muddied waters). L. L. Cummings ve B. M. Staw (Editörler), *Research in organizational behavior* içinde (s.215–285). Greenwich, CT: JAI Press.
- Van Dyne, L., Graham, J. W., ve Dienesch, R. M. (1994). Organizational citizenship behavior: Construct redefinition, measurement, and validation. *Academy of Management Journal*, 37, 765–802.
- Van Maanen, J. (1976). Breaking in: socialization to work. R.Dubin (Ed). *Handbook of Work, Organization, and Society* içinde. Chicago: Rand McNally.
- Van Maanen, J. ve Schein, E. H. (1979). Toward a theory of organizational socialization. B. M. Staw (Ed.), *Research in Organizational Behavior* içinde (s. 209-264). Greenwich, CT: JAI Press.
- Vroom, V. H. (1967). *Work And Motivation*, John Wiley and Sons Inc.
- Wahyu Ariani, D. (2012). Linking the self-esteem to organizational citizenship behavior. *Business and Management Research*, 1 (2), 26-38.
- Waldman, D.A., ve Avolio, B.J. (1986). A meta-analysis of age differences in job performance. *Journal of Applied Psychology*, 71(1), 33-38.

- Wanberg, C. ve Kammeyer-Mueller, J. (2000). Predictors and outcomes of proactivity in the socialization process. *Journal of Applied Psychology*, 85(3), 373-388.
- Wang, J. ve Wang, X. (2012). *Structial equation modeling: Applications using mplus: Methods and Applications*. West Sussex: John Wiley & Sons.
- Wang, M., Henkens, K. ve Van Solinge, H. (2011). Retirement adjustment: A review of theoretical and emprical advancement. *American Psychologist*, 66, 204-213.
- Wanous, J. P. (1980), *Organizational Entry Recruitment, Selection, and Socialization of Newcomers*. Addison-Wesley Publishing Company, New Jersey
- Wanous, J.P ve Reichers, A.E.(2000). New employee orientation programs. *Human Resource Management Review*, 10, 435-451.
- Watchfogel, M. (2009). *Organizational socialization, person-environment fit and commitment of recent college graduates*. Yayınlanmamış Doktora Tezi. New York City: New York University.
- Waters, M. (1989). Citizenship and the constitution of structured social inequality. *International Journal of Comparative Sociology*, 30(3-4), 159-179.
- Waung, M. (1995). The effects of self-regulatory coping orientation on newcomer adjustment and job survival. *Personnel Psychology*, 48, 633–650.
- Wayne ve Cordeiro (2003). Who is a good organizational citizen? Social perception of male and female employees who use family leave. *Sex Roles*, 49(5-6), 233. <https://doi.org/10.1023/A:1024600323316>
- Wayne, S.J. ve Green, S.A. (1993) The effects of leader-member Exchange on employee citizenship and impression management behavior. *Human Relations*, 46, 1431-1440.
- Wayne, S.J., Shore, L.M., Bommer, W.H. ve Tetrick, L.E. (2002). The role of fair treatment and rewards in perception of organizational support and leader-member exchange. *Journal of Applied Psychology*, 87(3), 590-598.
- Wegge, J., Van Dick, R., Fisher, G.K., Wecking, C. ve Moltzen, K. (2006). Work motivation, organizational identification, and well-being in call centre work. *Work & Stress: An International Journal of Work, Health & Organizations*, 20(1), 60-83.

- Wei, Y. (2013). Person-Organization fit and organizational citizenship behavior: Time perspective. *Journal of Management and Organization*, 19 (1), 101-114.
- Weick, K. E. (1995). *Sensemaking in organizations*. Thousand Oaks, CA: sage Publications.
- Werner, J. M. (1994). Dimensions that make a difference: Examining the impact of in-role and extra-role behaviors on supervisory ratings. *Journal of Applied Psychology*, 79, 98–107.
- Werner, J.M. (2000). Implication of OCB and contextual performance for human resource management. *Human Resource Management Review*, 10(1), 3-24.
- Wesson, M.J. ve Gogus, C.I. (2005). Shaking hands with a computer: An examination of two methods of organizational newcomer orientation. *Journal of Applied Psychology*, 90, 1018-1026.
- Wiener, Y. (1982). Commitment in organizations: A normative view. *Academy of Management Review*, 7(3), 418-428.
- Williams, L. J. ve Karau, S. J. (1991). Social loafing and social compensation: The effects of expectations of co-worker performance. *Journal of Personality and Social Psychology*, 61, 570-581.
- Williams, L. J., ve Anderson, S. E. (1991). Job satisfaction and organizational commitment as predictors of organizational citizenship and in-role behaviors. *Journal of Management*, 17, 601–617.
- Witt, L.A. 1993. Reactions to work assignment as predictors of organizational commitment: the moderating effect of occupational identification. *Journal of Business Research*, 26, 17-30.
- Yarrow, A. ve Millwater, J. (1997). Evaluating the effectiveness of a professional development course in supervision and mentoring. *British Journal of In-service Education*, 23(3), 349-361
- Yen, H. R., ve Niehoff, B. P. (2004). Organizational citizenship behaviors and organizational effectiveness: Examining relationships in Taiwanese banks. *Journal of Applied Social Psychology*, 34, 1617–1637.

- Yeşiltaş, M. ve Keleş, Y. (2009). İşgörenlerin eğitim düzeyleri ve örgütsel vatandaşlık davranışları arasındaki ilişkinin incelenmesine yönelik bir araştırma. *Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 11(2), 17-40.
- Yıldırım, Ç. (2017). *Lise öğretmenlerinin örgütsel vatandaşlık davranışlarının yordayıcısı olarak örgütsel sosyalleşme*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. İstanbul: Sabahattin Zaim Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Yıldırım, F. (2007). İş doyumunu ile örgütsel adalet ilişkisi. *Ankara Üniversitesi SBF Dergisi*, 62(01), 253-278.
- Yıldız, S. (2014). Örgütsel adaletin örgütsel vatandaşlık davranışına etkisinde iş tatmininin aracı rolü. *Ege Akademik Bakış*, 14(2), 199-210.
- Yılmaz, K., Altinkurt, Y. ve Yıldırım, H. (2015). The effects of gender, seniority and subject matter variables on teachers' organizational citizenship behaviors in Turkey: A meta-analysis. *Education and Science*, 40(178), 285-304.
- Yılmaz, V. ve Çelik, H.E. (2009). *Yapısal eşitlik modellemesi*. Ankara: Pegem Akademi.
- Yun Yu, C. (2002). *Evaluating cutoff criteria of model fit indices for latent variable models with binary and continuous outcomes*. Yayınlanmamış Doktora Tezi. Los Angeles: University of California.
- Yüksel, Ö. (2000). *İnsan kaynakları yönetimi*. Ankara: Gazi.
- Zmud, R.W. ve McLaughlin, C.P. (1989) "That's not my job": managing secondary tasks effectively. *Sloan Management Review*, 30(2), 29-36.
- Zoba, A. (2000). *İlköğretim okullarında var olan örgütsel değerlerle öğretmenlerin sosyalleşmesi arasındaki ilişki (Ankara ili Çankaya ilçesi örneği)*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Ankara: Ankara Üniversitesi.

EKLER

EK-1. Pilot Uygulamada Kullanılan Anket

ÖRGÜTSEL SOSYALLEŞME VE ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞI ANKETİ

Değerli katılımcılar,

Bu araştırma Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yönetim Organizasyon Bilim Dalı bünyesinde yürütülen “*Örgütsel Sosyalleşme ile Örgütsel Vatandaşlık Davranışı İlişkisinde Formal, Yapılandırılmış Eğitimin Rolü*” başlıklı doktora tez çalışmasına veri sağlamak amacıyla hazırlanmıştır.

Ankette sizlerin örgütsel sosyalleşme ve örgütsel vatandaşlık davranışı düzeylerinizi belirlemeye yönelik sorular bulunmaktadır. Sorulara vereceğiniz doğru ve samimi cevaplar araştırmanın geçerliliğini ve güvenilirliğini olumlu şekilde etkileyecektir. Verdiğiniz bilgilerin gizliliği sağlanacak ve sadece bilimsel amaçlarla kullanılacaktır.

Bu araştırmanın gerçekleştirilmesine ve bu vesileyle bilime olan katkılarınızdan dolayı şimdiden teşekkür ederiz.

DANIŞMAN
Prof. Dr. Ramazan GEYLAN
Anadolu Üniversitesi

ARAŞTIRMACI
Uğur DEMİRCİ
4.Sınıf Emniyet Müdürü
Anadolu Üniversitesi Doktora Öğrencisi

- 1) Okul Numaranız (.....)
- 2) Yaşınız () 20-24 () 25 ve üstü
- 3) Cinsiyetiniz () Erkek () Kadın
- 4) Eğitim düzeyiniz () Lisans () Lisans Üstü
- 5) Eğitim alanınız () Sosyal ve Beşeri Bilimler () Fen Bilimleri
() Mühendislik Bilimleri () Sağlık Bilimleri
() Diğer (Lütfen Belirtiniz:.....)
- 6) Askerlik Durumunuz () Yaptı () Yapmadı
- 7) İş Tecrübeniz () 1 Yıl ve altı () 2-3 Yıl arası
() 4-5 Yıl arası () 6 Yıl ve üstü

ÖRGÜTSEL SOSYALLEŞME ANKETİ

Aşağıdaki ifadeler örgütsel sosyalleşme düzeyini açıklamaktadır. Bu ifadelere ilişkin görüşlerinizi parantez işaretinin içine “X” işareti koyarak belirtiniz.		Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
1	Teşkilattaki işlerin gerçekten nasıl işlediğini biliyorum.	()	()	()	()	()
2	Teşkilatın tarihi hakkında çok az şey biliyorum.(T)	()	()	()	()	()
3	Kendimi, Teşkilatımın iyi bir temsilcisi olarak görüyorum.	()	()	()	()	()

Diğer sayfaya geçiniz 1

EK-1. Pilot Uygulamada Kullanılan Anket

Aşağıdaki ifadeler örgütsel sosyalleşme düzeyini açıklamaktadır. Bu ifadelere ilişkin görüşlerinizi parantez işaretinin içine "X" işareti koyarak belirtiniz.		Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
4	Hiç bir meslektaşımı arkadaşım olarak görmüyorum.(T)	()	()	()	()	()
5	Teşkilatta alacağım görevlerin neler olduğunu biliyorum.	()	()	()	()	()
6	Mesleğe ilişkin özel terminoloji konusunda henüz uzmanlaşmadım.(T)	()	()	()	()	()
7	Teşkilattaki en güçlü insanların kimler olduğunu biliyorum.	()	()	()	()	()
8	Görevimi etkin ve başarılı biçimde nasıl gerçekleştirebileceğimi biliyorum.	()	()	()	()	()
9	Teşkilatın geleneklerini, göreneklerini, ritüellerini, seremonilerini ve kutlamalarını iyi bilmiyorum.(T)	()	()	()	()	()
10	Teşkilattaki arkadaşlarım tarafından tertiplenen sosyal etkinliklerden genellikle hariç tutulurum.(T)	()	()	()	()	()
11	Teşkilatımın amaçları aynı zamanda benim amaçlarımdır.	()	()	()	()	()
12	Teşkilatın özel jargonunu ve argosunu iyi bilmiyorum.(T)	()	()	()	()	()
13	Teşkilat mensubu arkadaşlarım tarafından onlardan biri olarak görülürüm.	()	()	()	()	()
14	Teşkilatın gelenekleri hakkında tümüyle bilgi sahibiyim.	()	()	()	()	()
15	Teşkilatta kullanılan kısaltma isimlerin ne anlama geldiğini her zaman anlayamıyorum.(T)	()	()	()	()	()
16	Teşkilatımla iyi bir uyum sağlayabildiğimi düşünüyorum.	()	()	()	()	()
17	Teşkilatın değerlerine tam olarak inanmıyorum.(T)	()	()	()	()	()
18	Mesleğime ait kelime ve jargonların özel anlamlarını anlarım.	()	()	()	()	()
19	Görevimin gerektirdiği yetkinliklerde uzmanlaştım.	()	()	()	()	()
20	Teşkilatın amaçlarını biliyorum.	()	()	()	()	()
21	Teşkilatın geçmişine ilişkin açıklamalarda bulunabilme konusunda iyi bir kaynak olabilirim.	()	()	()	()	()
22	İşimi başarılı bir şekilde gerçekleştirebilecek beceri ve yetkinlikleri tam olarak geliştiremedim.(T)	()	()	()	()	()
23	Teşkilat içindeki resmi olmayan ilişkiler hakkında yeterli bilgiye sahip değilim.(T)	()	()	()	()	()
24	İşime ilişkin tüm görevlerin gerektirdikleri hakkında bilgi sahibiyim.	()	()	()	()	()
25	Ben Teşkilatın değerlerini yansıtan iyi bir örnek çalışırım.	()	()	()	()	()
26	Teşkilatın en tatmin edici görevine atanabilmek amacıyla neler yapılması gerektiğini tam olarak bilmiyorum.(T)	()	()	()	()	()
27	Meslektaşlarımın arasında var olan iş dışı ilişkilerin veya toplantıların genellikle dışında tutulurum.(T)	()	()	()	()	()
28	Teşkilattaki diğer kişilerin göreve ilişkin çabalarının altında yatan motivasyonu iyi anlıyorum.	()	()	()	()	()
29	Teşkilatımın tarihi hakkındaki bilgilere aşinayım.	()	()	()	()	()
30	Mesleğime ilişkin kısaltmaların çoğunun anlamlarını biliyorum.	()	()	()	()	()
31	Meslektaşlarım arasında oldukça popülerimdir.	()	()	()	()	()
32	Teşkilatta işlerin yapılmasında en önemli role sahip insanları kolayca ayırt edebilirim.	()	()	()	()	()
33	Meslektaşlarımın büyük bir çoğunluğunun kendim gibi olduğuna inanıyorum.	()	()	()	()	()
34	Teşkilat tarafından ortaya koyulan amaçları destekliyorum.	()	()	()	()	()

EK-1. Pilot Uygulamada Kullanılan Anket

ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞI ANKETİ						
Aşağıdaki ifadeler örgütsel vatandaşlık düzeyini açıklamaktadır. Bu ifadelere ilişkin görüşlerinizi parantez işaretinin içine "X" işareti koyarak belirtiniz.		Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
1	Ağır iş yükü olan diğer çalışanlara yardım ederim.	()	()	()	()	()
2	"Ağlamayana meme yok" yaklaşımının her zaman uygun olduğunu düşünüyorum.(T)	()	()	()	()	()
3	Aldığımı hak etmek için yeteri kadar çalışmam gerektiğini düşünüyorum.	()	()	()	()	()
4	Önemsiz konularla ilgili şikayet ederek çok zaman harcarım.(T)	()	()	()	()	()
5	İş arkadaşlarıma problem yaratmaktan kaçınırım.	()	()	()	()	()
6	Teşkilattaki değişikliklere ayak uydururum.	()	()	()	()	()
7	Genelde piyeyi deve yapma eğilimindeyimdir.(T)	()	()	()	()	()
8	Davranışlarımın iş arkadaşlarıma etkileyebileceğini bilir ve bunu hesaba katarım.	()	()	()	()	()
9	Zorunlu olmayan ancak önemli olduğu değerlendirilen toplantılara katılırım.	()	()	()	()	()
10	Etrafımdakilere yardımcı olmaya her zaman hazırım.	()	()	()	()	()
11	Benim için gerekli olmayan ancak Teşkilatın imajını yükselten faaliyetlere katılırım.	()	()	()	()	()
12	Teşkilatın yayınladığı emir, talimat ve duyuruları okurum ve devamlı takip ederim.	()	()	()	()	()
13	İşe gelmedikleri için işi birikenlere yardım ederim.	()	()	()	()	()
14	Diğer çalışanların haklarını istismar etmem.	()	()	()	()	()
15	İşile ilgili problem yaşayanlara gönüllü olarak yardım ederim.	()	()	()	()	()
16	Her zaman olumlu yönlerden çok olumsuz yönlere odaklanırım.(T)	()	()	()	()	()
17	Diğer çalışanlarla problem yaşamayı önlemek için adımlar atarım.	()	()	()	()	()
18	Verilen görevlere zorunlu olduğum için değil, istediğim için katılırım.	()	()	()	()	()
19	Teşkilatta yapılan işlerde her zaman yanlışlar bulurum.(T)	()	()	()	()	()
20	Davranışlarımın diğer çalışanların işlerini etkileyebileceğini aklımda tutarım.	()	()	()	()	()
21	Görevim esnasında ekstra mola vermem.	()	()	()	()	()
22	Kimse beni takip etmese dahi Teşkilat kurallarına devamlı uyarım.	()	()	()	()	()
23	Benim için gereklilik olmasa da yeni gelenlerin işe kolayca uymalarını sağlamak için yardımcı olurum.	()	()	()	()	()
24	İşinde en dürüst çalışanlardan biriyim.	()	()	()	()	()

Anketimiz sona ermiştir. Gösterdiğiniz ilgi için teşekkür ederiz.

EK-2. Güvenilirlik ve Geçerlilik Analizleri Sonrasında Oluşturulan Asıl Anket

ÖRGÜTSEL SOSYALLEŞME VE ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞI ANKETİ

Değerli katılımcılar,

Bu araştırma Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yönetim Organizasyon Bilim Dalı bünyesinde yürütülen “*Örgütsel Sosyalleşme ile Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ilişkisinde Formal, Yapılandırılmış Eğitimin Rolü*” başlıklı doktora tez çalışmasına veri sağlamak amacıyla hazırlanmıştır.

Ankette sizlerin örgütsel sosyalleşme ve örgütsel vatandaşlık davranışı düzeylerinizi belirlemeye yönelik sorular bulunmaktadır. Sorulara vereceğiniz doğru ve samimi cevaplar araştırmanın geçerliliğini ve güvenilirliğini olumlu şekilde etkileyecektir. Verdiğiniz bilgilerin gizliliği sağlanacak ve sadece bilimsel amaçlarla kullanılacaktır.

Bu araştırmanın gerçekleştirilmesine ve bu vesileyle bilime olan katkılarınızdan dolayı şimdiden teşekkür ederiz.

DANIŞMAN
Prof. Dr. Ramazan GEYLAN
Anadolu Üniversitesi

ARAŞTIRMACI
Uğur DEMİRCİ
4.Sınıf Emniyet Müdürü
Anadolu Üniversitesi Doktora Öğrencisi

- 1) Okul Numaranız (.....)
- 2) Yaşınız () 20-24 () 25 ve üstü
- 3) Cinsiyetiniz () Erkek () Kadın
- 4) Eğitim düzeyiniz () Lisans () Lisans Üstü
- 5) Eğitim alanınız () Sosyal ve Beşeri Bilimler () Fen Bilimleri
() Mühendislik Bilimleri () Sağlık Bilimleri
() Diğer (Lütfen Belirtiniz:.....)
- 6) Askerlik Durumunuz () Yaptı () Yapmadı
- 7) İş Tecrübeniz () 1 Yıl ve altı () 2-3 Yıl arası
() 4-5 Yıl arası () 6 Yıl ve üstü

ÖRGÜTSEL SOSYALLEŞME ANKETİ						
Aşağıdaki ifadeler örgütsel sosyalleşme düzeyini açıklamaktadır. Bu ifadelere ilişkin görüşlerinizi parantez işaretinin içine “X” işareti koyarak belirtiniz.		Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
1	Teşkilattaki işlerin gerçekten nasıl işlediğini biliyorum.	()	()	()	()	()
2	Teşkilatın tarihi hakkında çok az şey biliyorum.(T)	()	()	()	()	()
3	Kendimi, Teşkilatımın iyi bir temsilcisi olarak görüyorum.	()	()	()	()	()

Diğer sayfaya geçiniz 1

EK-2. Güvenilirlik ve Geçerlilik Analizleri Sonrasında Oluşturulan Asıl Anket

Aşağıdaki ifadeler örgütsel sosyalleşme düzeyini açıklamaktadır. Bu ifadelere ilişkin görüşlerinizi parantez işaretinin içine "X" işareti koyarak belirtiniz.		Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
4	Teşkilatta alacağım görevlerin neler olduğunu biliyorum.	()	()	()	()	()
5	Mesleğe ilişkin özel terminoloji konusunda henüz uzmanlaşmadım.(T)	()	()	()	()	()
6	Teşkilattaki en güçlü insanların kimler olduğunu biliyorum.	()	()	()	()	()
7	Teşkilatın geleneklerini, göreneklerini, ritüellerini, seremonilerini ve kutlamalarını iyi bilmiyorum.(T)	()	()	()	()	()
8	Teşkilatımın amaçları aynı zamanda benim amaçlarımdır.	()	()	()	()	()
9	Teşkilatın özel jargonunu ve argosunu iyi bilmiyorum.(T)	()	()	()	()	()
10	Teşkilat mensubu arkadaşlarım tarafından onlardan biri olarak görülürüm.	()	()	()	()	()
11	Teşkilatın gelenekleri hakkında tümüyle bilgi sahibiyim.	()	()	()	()	()
12	Teşkilatta kullanılan kısaltma isimlerin ne anlama geldiğini her zaman anlayamıyorum.(T)	()	()	()	()	()
13	Teşkilatımla iyi bir uyum sağlayabildiğimi düşünüyorum.	()	()	()	()	()
14	Mesleğime ait kelime ve jargonların özel anlamlarını anlarım.	()	()	()	()	()
15	Görevimin gerektirdiği yetkinliklerde uzmanlaştım.	()	()	()	()	()
16	Teşkilatın amaçlarını biliyorum.	()	()	()	()	()
17	Teşkilatın geçmişine ilişkin açıklamalarda bulunabilme konusunda iyi bir kaynak olabilirim.	()	()	()	()	()
18	İşimi başarılı bir şekilde gerçekleştirebilecek beceri ve yetkinlikleri tam olarak geliştiremedim.(T)	()	()	()	()	()
19	Teşkilat içindeki resmi olmayan ilişkiler hakkında yeterli bilgiye sahip değilim.(T)	()	()	()	()	()
20	İşime ilişkin tüm görevlerin gerektirdikleri hakkında bilgi sahibiyim.	()	()	()	()	()
21	Ben Teşkilatın değerlerini yansıtan iyi bir örnek çalışırım.	()	()	()	()	()
22	Teşkilatın en tatmin edici görevine atanabilmek amacıyla neler yapılması gerektiğini tam olarak bilmiyorum.(T)	()	()	()	()	()
23	Meslektaşlarımla arasında var olan iş dışı ilişkilerin veya toplantıların genellikle dışında tutulurum.(T)	()	()	()	()	()
24	Teşkilattaki diğer kişilerin göreve ilişkin çabalarının altında yatan motivasyonu iyi anlıyorum.	()	()	()	()	()
25	Teşkilatımın tarihi hakkındaki bilgilere aşinayım.	()	()	()	()	()
26	Mesleğime ilişkin kısaltmaların çoğunun anlamlarını biliyorum.	()	()	()	()	()
27	Meslektaşlarımla arasında oldukça popülerimdir.	()	()	()	()	()
28	Teşkilatta işlerin yapılmasında en önemli role sahip insanları kolayca ayırt edebilirim.	()	()	()	()	()
29	Meslektaşlarımla büyük bir çoğunluğunun kendim gibi olduğuna inanıyorum.	()	()	()	()	()
30	Teşkilat tarafından ortaya koyulan amaçları destekliyorum.	()	()	()	()	()

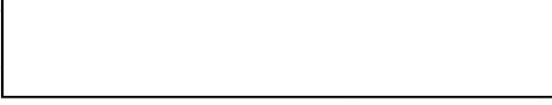
Diğer sayfaya geçiniz

EK-2. Güvenilirlik ve Geçerlilik Analizleri Sonrasında Oluşturulan Asıl Anket

ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞI ANKETİ						
Aşağıdaki ifadeler örgütsel vatandaşlık düzeyini açıklamaktadır. Bu ifadelere ilişkin görüşlerinizi parantez işaretinin içine "X" işareti koyarak belirtiniz.		Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
1	Ağır iş yükü olan diğer çalışanlara yardım ederim.	()	()	()	()	()
2	Aldığımı hak etmek için yeteri kadar çalışmam gerektiğini düşünüyorum.	()	()	()	()	()
3	Önemsiz konularla ilgili şikayet ederek çok zaman harcarım.(T)	()	()	()	()	()
4	İş arkadaşlarıma problem yaratmaktan kaçınırım.	()	()	()	()	()
5	Teşkilattaki değişikliklere ayak uydururum.	()	()	()	()	()
6	Genelde pireyi deve yapma eğilimindeyimdir.(T)	()	()	()	()	()
7	Davranışlarımın iş arkadaşlarımı etkileyebileceğini bilir ve bunu hesaba katarım.	()	()	()	()	()
8	Zorunlu olmayan ancak önemli olduğu değerlendirilen toplantılara katılırım.	()	()	()	()	()
9	Etrafımdakilere yardımcı olmaya her zaman hazırım.	()	()	()	()	()
10	Benim için gerekli olmayan ancak Teşkilatın imajını yükselten faaliyetlere katılırım.	()	()	()	()	()
11	Teşkilatın yayınladığı emir, talimat ve duyuruları okurum ve devamlı takip ederim.	()	()	()	()	()
12	İşle ilgili problem yaşayanlara gönüllü olarak yardım ederim.	()	()	()	()	()
13	Her zaman olumlu yönlerden çok olumsuz yönlere odaklanırım.(T)	()	()	()	()	()
14	Diğer çalışanlarla problem yaşamayı önlemek için adımlar atarım.	()	()	()	()	()
15	Verilen görevlere zorunlu olduğum için değil, istediğim için katılırım.	()	()	()	()	()
16	Teşkilatta yapılan işlerde her zaman yanlışlar bulurum.(T)	()	()	()	()	()
17	Davranışlarımın diğer çalışanların işlerini etkileyebileceğini aklımda tutarım.	()	()	()	()	()
18	Görevim esnasında ekstra mola vermem.	()	()	()	()	()
19	Kimse beni takip etmese dahi Teşkilat kurallarına devamlı uyarım.	()	()	()	()	()
20	Benim için gereklilik olmasa da yeni gelenlerin işe kolayca uymalarını sağlamak için yardımcı olurum.	()	()	()	()	()
21	İşinde en dürüst çalışanlardan biriyim.	()	()	()	()	()

Anketimiz sona ermiştir. Gösterdiğiniz ilgi için teşekkür ederiz.

EK-3. Polis Akademisi Başkanlığı Bilimsel Araştırma ve Yayın Etiği Kurulu Kararı



T.C.
EMNİYET GENEL MÜDÜRLÜĞÜ
Polis Akademisi Başkanlığı

Sayı :40843807-47481.(91244)-....
Konu :Bilimsel Arş. ve Yayın Etiği Kurulu
(2016/06)Kararları

31/08/2016

Polis Akademisi Başkanlığı Bilimsel Araştırma ve Yayın Etiği Kurulu'nun 2016/06 sayılı toplantısında alınan kararlar ekte gönderilmiştir.
Bilgi ve gereğini rica ederim.

Prof. Dr. Osman KÖSE
Bilimsel Araştırma ve Yayın Etik
Kurul Başkanı

Ek :
Polis Akademisi Başkanlığı Bilimsel
Araştırma ve Yayın Etiği Kurulu Kararı (...sayfa)

Dağıtım :
Gereği :
Güvenlik Bilimleri Enstitüsü Müdürlüğüne
Polis Amirleri Eğitimi Merkezi Müdürlüğüne
Hizmetiçi Eğitim Şube Müdürlüğüne

Bilgi :
Bilimsel Araştırma ve Yayın Etik
Kurulu Üye Adlarına
Başkanlık İdari Büro Amirliğine

EK-3. Polis Akademisi Başkanlığı Bilimsel Araştırma ve Yayın Etiği Kurulu Kararı

POLİS AKADEMİSİ BAŞKANLIĞI
BİLİMSEL ARAŞTIRMA VE YAYIN ETİĞİ KURULU KARARI

KARAR NO : 2016 / 05
TOPLANTININ TARİHİ : 23 Haziran 2016
TOPLANTININ SAATİ : 14.00
TOPLANTININ YERİ : Anıttepe Kampüsü Öğretim Görevlileri Odası
TOPLANTININ KONUSU :

- görüştürülmüştür,
2. Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yönetim Organizasyon Anabilim Dalı Doktora öğrencisi ve Polis Akademisi Başkanlığı kadrosunda görevli 183056 sicil sayılı 4.Sınıf Emniyet Müdürü Uğur DEMİRCİ'nin "Örgütsel Sosyalleşme ile Örgütsel Vatandaşlık Davranışı İlişkisinde Formal, Yapılandırılmış Eğitimin Rolü" konulu çalışma yapma talebinin görüşülmesi,

Polis Akademisi Başkanlığı Bilimsel Araştırma ve Yayın Etiği Kurulu toplantısı, 31. Ağustos.2016 Çarşamba günü saat 15:00'de Anıttepe Kampüsü Öğretim Görevlileri Odasında toplanmış ve alınan kararlar aşağıda sıralanmıştır.

Ağustos 2016
K. S. S. S.
K. S. S. S.
K. S. S. S.
K. S. S. S.

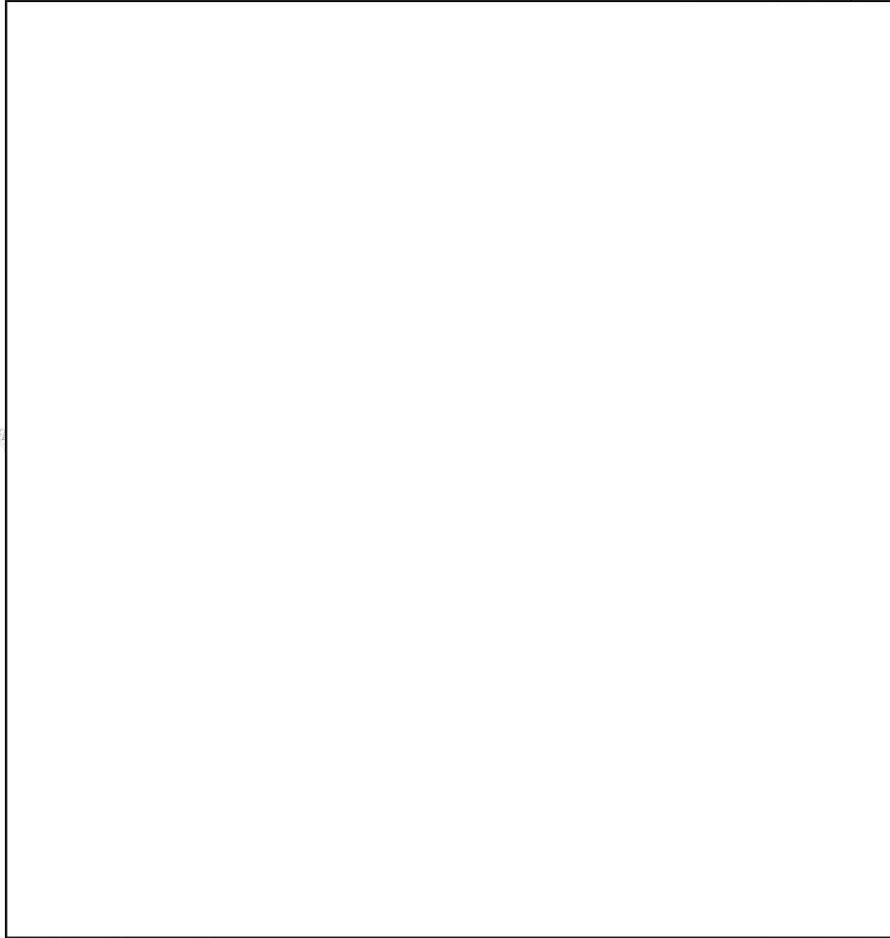
/ / / / /

EK-3. Polis Akademisi Başkanlığı Bilimsel Araştırma ve Yayın Etiği Kurulu Kararı



Bilimsel Araştırma ve Yayın Etik Kurulu 2016-06

KARAR 2 Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yönetim Organizasyon Anabilim Dalı Doktora öğrencisi ve Polis Akademisi Başkanlığı kadrosunda görevli 183056 sicil sayılı 4.Sınıf Emniyet Müdürü Uğur DEMİRCİ'nin "Örgütsel Sosyalleşme ile Örgütsel Vatandaşlık Davranışı İlişkisinde Formal, Yapılandırılmış Eğitimin Rolü" konulu çalışma yapma talebi incelenmiş, çalışmanın yapılacak olduğu Polis Amirleri Eğitimi Merkezi Müdürlüğünün uygun görüşü alındığından, söz konusu çalışmanın bilimsel araştırma ve yayın etiği kuralları açısından herhangi bir sakıncası bulunmadığına,



KARAR 8 Polis Akademisi Başkanlığı Bilimsel Araştırma ve Yayın Etiği Kurulu, bilimsel araştırma taleplerini ilgili mevzuat çerçevesinde değerlendirmekle birlikte, müracaat sahiplerinin çalışmalarına ilişkin gerekli izin ve onayların sorumluluğunun ilgili kurum ve kuruluşlara ait olduğuna,

Oy birliği ile karar verilmiştir. 31.08.2016

EK-3. Polis Akademisi Başkanlığı Bilimsel Araştırma ve Yayın Etiği Kurulu Kararı



Bilimsel Araştırma ve Yayın Etik Kurulu 2016-06

Prof. Dr. Osman KÖSE
Öğretim Üyesi
Kurul Başkanı

Doç. Dr. Bayram Ali SONER
Öğretim Üyesi
Kurul Başkan Yardımcısı

Prof. Dr. Vahit BIÇAK
Öğretim Üyesi
Üye

Katılmadı
Prof. Dr. Şafak Ertan ÇOMAKLI
Öğretim Üyesi
Üye

Katılmadı
Doç. Dr. Ahmet Erkan KOCA
Öğretim Üyesi
Üye

Katılmadı.
Doç. Dr. Orçun İMGA
Öğretim Üyesi
Üye

Doç. Dr. Şerol YAPRAK
Öğretim Üyesi
Üye

EK-4. Örgütsel Sosyalleşme Ölçeği Düzeltilmiş Madde Toplam Korelasyonları

	Madde Silindiğinde Ölçek Ortalaması	Madde Silindiğinde Ölçek Varyansı	Düzeltilmiş Madde Toplam Korelasyonları	Madde Silindiğinde Cronbach's Alpha
ös1	98,5946	157,705	,448	,903
ös2	98,6649	154,841	,487	,902
ös3	98,1108	155,779	,494	,902
ös4	96,9784	162,747	,112	,908
ös5	98,9838	155,371	,483	,902
ös6	98,9216	156,940	,441	,903
ös7	98,5541	156,996	,470	,903
ös8	98,6405	157,954	,346	,905
ös9	98,6649	157,573	,399	,904
ös10	96,9973	161,743	,206	,906
ös11	98,0054	156,379	,474	,903
ös12	98,7432	156,755	,464	,903
ös13	97,7865	156,878	,435	,903
ös14	98,8027	155,118	,546	,902
ös15	98,7108	155,155	,499	,902
ös16	98,0378	156,367	,467	,903
ös17	97,5486	158,362	,222	,909
ös18	98,5189	156,039	,505	,902
ös19	99,0081	153,455	,550	,901
ös20	98,0730	157,672	,429	,903
ös21	98,7081	155,205	,499	,902
ös22	98,8405	156,275	,440	,903
ös23	98,8081	156,394	,525	,902
ös24	98,8135	155,496	,508	,902
ös25	98,0784	156,815	,468	,903
ös26	98,7784	156,493	,532	,902
ös27	98,1351	155,835	,487	,902
ös28	98,3649	156,980	,497	,902
ös29	98,4216	154,814	,496	,902
ös30	98,6432	155,249	,528	,902
ös31	98,1486	154,718	,546	,901
ös32	98,4405	158,751	,407	,904
ös33	98,0000	155,187	,517	,902
ös34	97,9784	156,742	,434	,903

EK-5. Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Ölçeği Düzeltilmiş Madde Toplam Korelasyonları

	Madde Silindiğinde Ölçek Ortalaması	Madde Silindiğinde Ölçek Varyansı	Düzeltilmiş Madde Toplam Korelasyonları	Madde Silindiğinde Cronbach's Alpha
övd1	97,8757	54,651	,447	,846
övd2	98,7405	56,724	,038	,872
övd3	97,7297	54,501	,535	,844
övd4	97,5568	54,166	,384	,848
övd5	97,6081	53,610	,599	,842
övd6	97,6135	53,978	,516	,844
övd7	97,5432	53,962	,370	,849
övd8	97,6324	53,599	,605	,842
övd9	97,8162	54,015	,517	,844
övd10	97,5351	54,683	,487	,845
övd11	97,7270	53,066	,562	,842
övd12	97,7459	53,708	,516	,844
övd13	99,0865	54,415	,218	,859
övd14	97,4000	56,176	,112	,863
övd15	97,7378	54,497	,409	,847
övd16	97,8351	54,051	,354	,850
övd17	97,7243	54,124	,571	,843
övd18	97,7216	53,762	,593	,842
övd19	98,0243	54,008	,418	,847
övd20	97,5405	54,065	,546	,844
övd21	97,7703	54,503	,542	,844
övd22	97,6054	53,931	,557	,843
övd23	97,6000	54,170	,510	,844
övd24	97,7000	54,075	,574	,843

EK-6. Örgütsel Sosyalleşme Ölçeği Normallik Testi Sonuçları

Değişken	Minimum	Maksimum	Skew	c.r.	Kurtosis	c.r.
ös1	1,000	5,000	,342	2,685	-,518	-2,033
ös2	1,000	5,000	,650	5,102	-,762	-2,990
ös3	1,000	5,000	,888	6,971	,834	3,276
ös4	1,000	5,000	-1,247	-9,791	1,222	4,798
ös5	1,000	5,000	,780	6,125	,880	3,457
ös6	1,000	5,000	,911	7,156	,848	3,328
ös7	2,000	5,000	,450	3,532	-,392	-1,539
ös8	1,000	5,000	,495	3,887	,548	2,150
ös9	1,000	5,000	,453	3,557	-,510	-2,004
ös10	2,000	5,000	-,879	-6,903	,813	3,192
ös11	2,000	5,000	,683	5,363	,185	,725
ös12	1,000	5,000	,679	5,336	,214	,839
ös13	2,000	5,000	,119	,936	-,414	-1,626
ös14	1,000	5,000	,160	1,254	-,146	-,574
ös15	1,000	5,000	,555	4,358	-,286	-1,121
ös16	2,000	5,000	,883	6,932	,432	1,694
ös17	1,000	5,000	-,478	-3,756	-,669	-2,627
ös18	1,000	5,000	,357	2,806	,374	1,470
ös19	1,000	5,000	,558	4,378	,210	,823
ös20	2,000	5,000	,526	4,130	,314	1,233
ös21	1,000	5,000	,159	1,248	-,315	-1,238
ös22	1,000	5,000	,647	5,084	,591	2,322
ös23	1,000	4,000	,817	6,416	-,421	-1,652
ös24	1,000	5,000	,427	3,352	,311	1,219
ös25	1,000	5,000	,640	5,028	,666	2,615
ös26	2,000	4,000	,742	5,830	-,542	-2,129
ös27	2,000	5,000	,440	3,454	,014	,056
ös28	2,000	5,000	,397	3,115	,396	1,553
ös29	1,000	5,000	,279	2,187	-,599	-2,352
ös30	1,000	5,000	,621	4,875	-,148	-,579
ös31	2,000	5,000	,531	4,167	,151	,593
ös32	1,000	5,000	,208	1,633	,226	,885
ös33	1,000	5,000	,146	1,146	,007	,027
ös34	2,000	5,000	,611	4,800	-,040	-,158
Çoklu Değişken					71,034	13,808

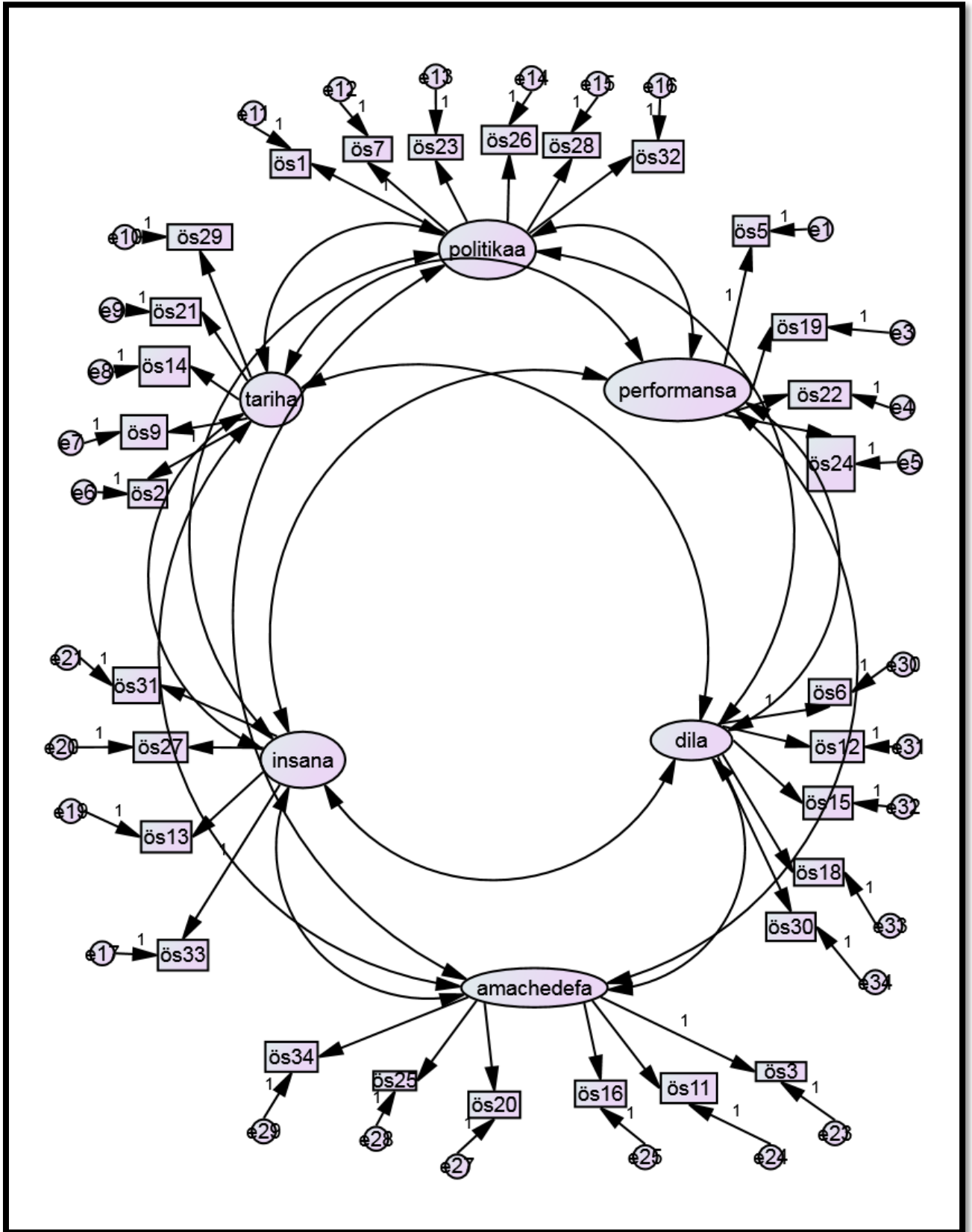
EK-7. Örgütsel Sosyalleşme Ölçeği İlk Doğrulayıcı Faktör Analizi Standart Regresyon Ağırlıkları

		Yaklaşık
ös5	Performans	,804
ös8	Performans	,501
ös19	Performans	,852
ös22	Performans	,775
ös24	Performans	,702
ös2	Tarih	,712
ös9	Tarih	,701
ös14	Tarih	,764
ös21	Tarih	,753
ös29	Tarih	,739
ös1	Politika	,687
ös7	Politika	,740
ös23	Politika	,734
ös26	Politika	,744
ös28	Politika	,738
ös32	Politika	,727
ös33	İnsan	,703
ös10	İnsan	,134
ös13	İnsan	,725
ös27	İnsan	,891
ös31	İnsan	,886
ös4	İnsan	,099
ös3	Amaç Değer	,817
ös11	Amaç Değer	,774
ös16	Amaç Değer	,871
ös17	Amaç Değer	,400
ös20	Amaç Değer	,717
ös25	Amaç Değer	,745
ös34	Amaç Değer	,765
ös6	Dil	,721
ös12	Dil	,700
ös15	Dil	,820
ös18	Dil	,808
ös30	Dil	,744

EK-8. Örgütsel Sosyalleşme Ölçeği Son Doğrulayıcı Faktör Analizi Standart Regresyon Ağırlıkları

		Yaklaşık
ös5	Performans	,800
ös19	Performans	,862
ös22	Performans	,764
ös24	Performans	,704
ös2	Tarih	,711
ös9	Tarih	,701
ös14	Tarih	,765
ös21	Tarih	,752
ös29	Tarih	,739
ös1	Politika	,687
ös7	Politika	,740
ös23	Politika	,734
ös26	Politika	,744
ös28	Politika	,738
ös32	Politika	,727
ös33	İnsan	,701
ös13	İnsan	,724
ös27	İnsan	,894
ös31	İnsan	,886
ös3	Amaç Değer	,818
ös11	Amaç Değer	,777
ös16	Amaç Değer	,869
ös20	Amaç Değer	,717
ös25	Amaç Değer	,744
ös34	Amaç Değer	,761
ös6	Dil	,721
ös12	Dil	,697
ös15	Dil	,824
ös18	Dil	,806
ös30	Dil	,744

EK-9. Örgütsel Sosyalleşme Ölçeği Doğrulayıcı Faktör Analizi Sonucu Oluşturulan Model



EK-10. Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Ölçeği Normallik Testi Sonuçları

Değişken	Minimum	Maksimum	Skew	c.r.	Kurtosis	c.r.
övd1	2,000	5,000	-,256	-2,010	1,131	4,442
övd2	1,000	5,000	-,032	-,253	-,952	-3,738
övd3	2,000	5,000	,244	1,912	-,006	-,023
övd4	2,000	5,000	-1,038	-8,151	,636	2,498
övd5	2,000	5,000	-,315	-2,470	-,327	-1,284
övd6	3,000	5,000	-,410	-3,223	-,731	-2,870
övd7	2,000	5,000	-1,272	-9,989	,873	3,429
övd8	2,000	5,000	-,227	-1,781	-,327	-1,282
övd9	2,000	5,000	-,215	-1,688	,503	1,976
övd10	3,000	5,000	-,240	-1,884	-1,415	-5,557
övd11	2,000	5,000	-,570	-4,478	,242	,948
övd12	3,000	5,000	-,265	-2,082	-,631	-2,479
övd13	1,000	5,000	,004	,034	-,573	-2,249
övd14	4,000	5,000	-1,860	-14,609	1,461	5,736
övd15	2,000	5,000	-,535	-4,201	,293	1,150
övd16	1,000	5,000	-,955	-7,497	1,210	4,752
övd17	2,000	5,000	,135	1,060	-,036	-,142
övd18	2,000	5,000	-,022	-,174	-,060	-,234
övd19	2,000	5,000	-,466	-3,662	,456	1,791
övd20	2,000	5,000	-,500	-3,926	-,272	-1,067
övd21	2,000	5,000	,162	1,273	1,176	4,616
övd22	2,000	5,000	-,423	-3,325	,349	1,370
övd23	3,000	5,000	-,347	-2,722	-,848	-3,328
övd24	2,000	5,000	,091	,712	-,183	-,717
Çoklu Değişken					61,013	16,611

EK-11. Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Ölçeği İlk Doğrulayıcı Faktör Analizi Standart Regresyon Ağırlıkları

		Yaklaşık
övd1	Özgecilik	,678
övd10	Özgecilik	,710
övd13	Özgecilik	,315
övd15	Özgecilik	,713
övd23	Özgecilik	,685
övd19	Centilmenlik	,656
övd16	Centilmenlik	,643
övd7	Centilmenlik	,743
övd4	Centilmenlik	,700
övd2	Centilmenlik	,075
övd3	Vicdanlılık	,875
övd18	Vicdanlılık	,743
övd21	Vicdanlılık	,844
övd22	Vicdanlılık	,670
övd24	Vicdanlılık	,745
övd5	Nezaket	,921
övd8	Nezaket	,946
övd14	Nezaket	,163
övd17	Nezaket	,673
övd20	Nezaket	,735
övd6	Sivil erdem	,657
övd9	Sivil erdem	,742
övd11	Sivil erdem	,787
övd12	Sivil erdem	,705

EK-12. Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Ölçeği Son Doğrulayıcı Faktör Analizi Standart Regresyon Ağırlıkları

		Yaklaşık
övd1	Özgecilik	,671
övd10	Özgecilik	,714
övd15	Özgecilik	,710
övd23	Özgecilik	,688
övd19	Centilmenlik	,659
övd16	Centilmenlik	,642
övd7	Centilmenlik	,741
övd4	Centilmenlik	,700
övd3	Vicdanlılık	,875
övd18	Vicdanlılık	,742
övd21	Vicdanlılık	,844
övd22	Vicdanlılık	,670
övd24	Vicdanlılık	,745
övd5	Nezaket	,921
övd8	Nezaket	,946
övd17	Nezaket	,673
övd20	Nezaket	,735
övd6	Sivil erdem	,658
övd9	Sivil erdem	,743
övd11	Sivil erdem	,786
övd12	Sivil erdem	,705

EK-13. Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Ölçeği Doğrulayıcı Faktör Analizi Sonucu Oluşturulan Model

