T.C.
MARMARA ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
ÇALIŞMA EKONOMİSİ VE ENDÜSTRİ İLŞKİLERİ ANABİLİM DALI
YÖNETİM VE ÇALIŞMA PSİKOLOJİSİ BİLİM DALI

ÖRGÜT KÜLTÜRÜNÜN ÖRGÜTSEL SOSYALLEŞME ÜZERİNDEKİ ETKİSİ

Yüksek Lisans Tezi

BURCU ÇAĞLA ÖZGÜL

İstanbul, 2018

T.C.
MARMARA ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
ÇALIŞMA EKONOMİSİ VE ENDÜSTRİ İLİŞKİLERİ ANABİLİM DALI
YÖNETİM VE ÇALIŞMA PSİKOLOJİSİ BİLİM DALI

ÖRGÜT KÜLTÜRÜNÜN ÖRGÜTSEL SOSYALLEŞME ÜZERİNDEKİ ETKİSİ

Yüksek Lisans Tezi

BURCU ÇAĞLA ÖZGÜL

Danışman: DOÇ. DR. LEVENT ÇİNKO

İstanbul, 2018

T.C.
MARMARA ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜ

TEZ ONAY BELGESİ

ÇALIŞMA EKONOMİSİ VE ENDÜSTRİ İLİŞKİLERİ Anabilim Dalı YÖNETİM VE ÇALIŞMA PSİKOLOJİSİ Bilim Dalı TEZLİ YÜKSEK LİSANS öğrencisi BURCU ÇAĞLA ÖZGÜL'nın ÖRGÜT KÜLTÜRÜNÜN ÖRGÜTSEL SOSYALLEŞME ÜZERİNDEKİ ETKİSİ adlı tez çalışması, Enstitümüz Yönetim Kurulunun 28.12.2017 tarih ve 2017-36/24 sayılı kararıyla oluşturulan jüri tarafından oy birliği / ~~oy çokluğu~~ ile Yüksek Lisans Tezi olarak kabul edilmiştir.

Tez Savunma Tarihi 10/01/2018

Öğretim Üyesi Adı Soyadı			**İmzası**
1.	Tez Danışmanı	Doç. Dr. LEVENT ÇİNKO	
2.	Jüri Üyesi	Doç. Dr. ASLAN TOLGA ÖCAL	
3.	Jüri Üyesi	Yrd. Doç. Dr. İLHAN DOĞAN	

GENEL BİLGİLER

İsim ve Soyadı : Burcu Çağla Özgül
Anabilim Dalı : Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri
Programı : Yönetim ve Çalışma Psikolojisi
Tez Danışmanı : Doç. Dr. Levent Çinko

Tez Türü ve Tarihi : Yüksek Lisans – Ocak 2018
Anahtar Kelimeler : Kültür, örgüt kültürü, örgütsel sosyalleşme

ÖZET

ÖRGÜT KÜLTÜRÜNÜN ÖRGÜTSEL SOSYALLEŞME ÜZERİNDEKİ ETKİSİ

Bu çalışmada, örgüt kültürünün örgütsel sosyalleşme üzerindeki etkisi incelenmiştir. Çalışma dört bölümden oluşmaktadır. İlk üç bölümde konuya ilişkin literatür taraması yapılmıştır. Son bölümde ise genel merkezi Eskişehir'de bulunan, gıda sektöründe faaliyet gösteren bir firmada gerçekleştirilen araştırmaya yer verilmiştir.

Araştırmada veri toplama yöntemlerinden anket tekniğinden yararlanılmıştır. Örgüt kültürü ölçeği olarak Denison ve Mishra, örgütsel sosyalleşme ölçeği olarak ise Taormina ölçeği kullanılmıştır. Ölçeklerin geçerlilik ve güvenilirlik analizleri yapılmıştır. Araştırmanın örneklemini "kolayda örnekleme yöntemi" ile seçilmiş 136 genel müdürlük çalışanı oluşturmaktadır. Verilerin analizi için SPSS 24 programı kullanılmış, frekans, yüzde analizleri, t testi, ANOVA, korelasyon ve regresyon analizleri yapılmıştır. Araştırmanın sonucunda demografik değişkenler ve örgütsel sosyalleşme arasında anlamlı bir ilişki bulunamamıştır. Örgüt kültürü ile örgütsel sosyalleşme arasında ise anlamlı bir ilişki olduğu ortaya çıkmıştır.

GENERAL KNOWLEDGE

Name and Surname : Burcu Çağla Özgül
Field : Labour Economics and Industrial Relations
Programme : Management and Labour Psychology
Supervisor : Assoc. Prof. Dr. Levent Çinko
Degree Awarded – Date : Master – January 2018
Keywords : Culture, organizational culture, organizational socialization

ABSTRACT

THE EFFECT OF ORGANİZATİONAL CULTURE ON ORGANİZATİONAL SOCİALİZATİON

This study examines the effect of organizational culture on organizational socialization. The study consists of four chapters. In the first three chapters, a literature review is conducted. In the last chapter, results of a survey performed at an corporation operating in the fast-moving consumer goods sector, headquartered in Eskişehir are presented.

Data was collected by surveying technique. Denison and Mishra for organizational culture scale and Taormina for organizational socialization scale were utilized. Validation and reliability analyses of the scales were performed. The research sample consists of 136 general managerial staff selected by "easy sampling method". For frequency, percentage, t-test, ANOVA, correlation and regression analyses of the data, SPSS 24 software was utilized. Demographic variables showed no statistically significant correlation with organizational socialization perception; yet a statistically significant correlation between organizational culture and organizational socialization was observed.

İÇİNDEKİLER

Sayfa No

TABLO LİSTESİ……..vii
ŞEKİL LİSTESİ…….....ix
KISALTMALAR……....x

1.GİRİŞ.....1

2.KÜLTÜR……..3

2.1.Kültür Kavramı…….....3
2.2.Kültürün Özellikleri……..4
2.3.Kültürün Çeşitleri…….7
2.3.1.Genel Kültür-Alt Kültür……...7
2.3.2.Maddi Kültür-Manevi Kültür……...7
2.3.3.Karşı Kültür…….8
2.4. Kültürün Unsurları……...8
2.5. Hofstede'e Göre Kültürün Boyutları (Kültürler Arası Farklılaşma)…...11
2.5.1.Güç Mesafesi……...12
2.5.2.Belirsizlikten Kaçınma……....12
2.5.3.Erillik-Dişillik……..13
2.5.4.Toplumsalcılık-Bireycilik……....13
2.5.5.Uzun Dönem-Kısa Dönem…….....14
2.6.Kültür ve İletişim…….....14
2.7.Kültür ve Kimlik…….....16

3.ÖRGÜT KÜLTÜRÜ…….....17

3.1.Örgüt Kavramı…….....17
3.2.Örgüt Kültürü Kavramı……...21
3.3.Örgüt Kültürünün Önemi…….....23

3.4.Örgüt Kültürünün Unsurları……...25
3.4.1.Değerler…….26
3.4.2.Liderler ve Kahramanlar……....26
3.4.3.Dil……..27
3.4.5.Hikayeler ve Mitler……....27
3.4.6.Semboller ve Törenler……28
3.4.7.İnançlar ve Normlar……...29
3.5.Örgüt Kültürü İle İlişkili Kavramlar……...29
3.5.1.Örgüt Kültürü ve Örgüt İklimi……...30
3.5.2.Örgüt Kültürü ve Örgütsel Bağlılık……...33
3.5.3.Örgüt Kültürü ve Örgütsel İletişim……38
3.5.4.Örgüt Kültürü ve Örgüt Kimliği……40
3.6.Örgüt Kültürü Yaklaşımları……41
3.6.1.Deal ve Kenndy Modeli…….41
3.6.2.Quinn ve Cameron Modeli……43
3.6.3.Denison ve Mishra Modeli……46

4.ÖRGÜTSEL SOSYALLEŞME……..48

4.1.Sosyalleşme Kavramı……48
4.2.Örgütsel Sosyalleşme Kavramı……..53
4.3.Örgütsel Sosyalleşmenin Amacı……55
4.4.Örgütsel Sosyalleşmenin Önemi……57
4.5.Örgütsel Sosyalleşmenin Özellikleri……..58
4.6.Örgütsel Sosyalleşme Süreci……..61
4.6.1.Beklenen Sosyalleşme……...62
4.6.2.Karşılaşılan Sosyalleşme……...62
4.6.3.Değişim ve Kazanım……63
4.7.Örgütsel Sosyalleşme Stratejileri……...64
4.8.Örgütsel Sosyalleşme Taktikleri……....67
4.8.1.Bireysele Karşı Kolektif Sosyalleşme……...67
4.8.2.Enformele Karşı Formel Sosyalleşme……...68

4.8.3.Rastlantısala Karşı Ardışık Sosyalleşme……68
4.8.4.Değişkene Karşı Sabit Sosyalleşme……...68
4.8.5.Ayırıcıya Karşı Seri Sosyalleşme……...69
4.8.6.Atanmaya Karşı Yoksun Bırakılma ……..69
4.9.Örgütsel Sosyalleşme Aşamaları……69
4.9.1.Ön Sosyalleşme……..70
4.9.2.Seçme……70
4.9.3.Yerleştirme ……....71
4.9.4.İş Başında Yetiştirme……72
4.9.5.Arkadaş ve İş Grupları Desteği……..72
4.9.6.Sınama ve Yanılma……....73
4.9.7.Çıraklık ……73
4.10.Örgütsel Sosyalleşme Yaklaşımları……..73
4.11.Örgütsel Sosyalleşme Belirtileri……..……75
4.11.1.İş Tatmini……75
4.11.2.Motivasyon ……76
4.11.3.Örgütsel Bağlılık……..77
4.11.4.Örgütsel Kabullenme……...78
4.12.Örgütsel Sosyalleşme Sonuçları……...78

5.UYGULAMA……....80

5.1.Araştırmanın Amacı ve Önemi……..80
5.2. Araştırmanın Problemi ……81
5.3. Varsayımlar ……..82
5.4. Sınırlılıklar……82
5.5. Evren ve Örneklem ……...82
5.6. Araştırmanın Yöntemi……...83
5.7.Araştırmanın Analizi……..84
5.7.1.Güvenirlik ve Geçerlik Analizleri…….....84
5.7.2.Normallik Analizi……..86
5.7.3.Betimsel Analizler…….....87

5.7.4.Ölçeklerin Karşılaştırılmasına İlişkin Analizler……..98

5. SONUÇ…….108

EKLER…….111

KAYNAKÇA……...119

TABLO LİSTESİ

Sayfa No

Tablo 1 : Örgüt İklimi ve Örgüt Kültürü Arasındaki Farkları…….35

Tablo 2 : Deal ve Kennedy'nin Örgüt Kültürü Tipleri……45

Tablo 3 : Sosyalleşme Aşamaları……68

Tablo 4 : Örgütsel Sosyalleşme Yaklaşımları…….81

Tablo 5 : Sosyalleşme Sürecinin Sonuçları…….87

Tablo 6 : Güvenilirlik Analizleri……...102

Tablo 7 : Örgüt Kültürü Ölçeği KMO ve Barlett Testi…….103

Tablo 8 : Örgütsel Sosyalleşme Ölçeği KMO ve Barlett Testi…….103

Tablo 9 : Normallik Analizi Shapiro-Wilk Testi……...104

Tablo 10 : Demografik Betimsel Bulgular……..105

Tablo 11 : Katılım Alt Ölçeğine Ait Betimsel Bulgular…….107

Tablo 12 : Tutarlılık Alt Ölçeğine Ait Betimsel Bulgular.....108

Tablo 13 : Uyum Alt Ölçeğine Ait Betimsel Bulgular……109

Tablo 14 : Misyon Alt Ölçeğine Ait Betimsel Bulgular…….110

Tablo 15 : Örgütsel Sosyalleşme Ölçeğine Ait Betimsel Bulgular……113

Tablo 16 : Örgütsel Sosyalleşme Ölçeğine Ait Betimsel Bulgular Devam……..114

Tablo 17 : Cinsiyet ve Örgütsel Sosyalleşme Arasındaki Anlamlı Fark Durumu T Testi…….116

Tablo 18 : Medeni Durum ve Örgütsel Sosyalleşme Arasındaki Anlamlı: Fark Durumu T Testi……117

Tablo 19 : Bağımsız Değişkenler ve Örgütsel Sosyalleşme Arasındaki Anlamlı Fark Durumu ANOVA……..118

Tablo 20 : Örgüt Kültürü ile Örgütsel Sosyalleşme Arasındaki Anlamlı İlişki Durumu Korelasyon Analizi……119

Tablo 21 : Örgüt Kültürü Alt Ölçekleri ile Örgütsel Sosyalleşme Arasındaki Anlamlı İlişki Durumu Kolerasyon Analizi…….120

Tablo 22 : Örgüt Kültürü ile Örgütsel Sosyalleşme Arasındaki Anlamlı İlişki Durumu Regresyon Analizi……..121

ŞEKİL LİSTESİ

Sayfa No

Şekil 1 : Quinn ve Cameron'un Örgüt Kültürü Modeli……47

Şekil 2 : Denison ve Mishra'nın Örgüt Kültürü Modeli……..50

KISALTMALAR

ANOVA	Analysis of Variance
çev.	Çeviren
ed.	Editor
IBM	International Business Machines
İ.İ.B.F	İktisadi İdari Bilimler Fakültesi
KMO	Kaiser-Meyer-Olkin
TDK	Türk Dil Kurumu
s.	Sayfa
ss.	Sayfa aralığı
vb.	ve benzeri
vd.	ve diğerleri

1. GİRİŞ

Örgütler, belirli amaçları gerçekleştirmek için bireylerin bir araya gelmesiyle oluşur ve insan değerleriyle teknik değerlerin bütün olarak etkileşiminden doğan sosyal sistemlerdir. İnsanlar kültürel etkilere bağlı olarak birbirlerinden farklı bireyler haline gelirler. Benzer olarak örgütler de içinde bulundukları toplumun kültürü, örgüte katılan bireylerin kültürü ve ilişkide bulunulan diğer kültürlerin etkileşimiyle kendilerine özgü bir kültür, başka bir değişle bir kimlik oluşturmaktadırlar. Bireyleri bir araya getiren, ortak amaçlar için hareket etmesini sağlayan temel güç işte bu kültürdür. Kültür, örgüt üyelerini birbirine ve örgüte bağlar.

Sosyalizasyon, bireyin örgüte katılımıyla başlayan, örgüte uyum sağlamaya, örgütün felsefesini, değerlerini, amaçlarını, standartlarını, örgüt içindeki davranış kalıplarını anlamaya ve benimsemeye çalıştığı süreçtir. Başka bir deyişle bireyin örgütün kültürünü öğrenme sürecidir. Sosyalizasyon sürecinde, örgütün diğer üyeleri aracılığıyla örgüt kültürü yeni üyeye aktarılır. Örgüte katılan bireyin sosyalizasyonu, örgütler açısından büyük önem arz etmektedir. Amaçlanan, bireyin örgüte uyum sağlamasıdır. Çünkü örgütler, ancak kendi içinde yer alan üyelerinin uyum içinde içselleştirdikleri amaçları, standartları, değerleri, felsefeyi ve ideolojileri paylaşması durumunda hedefine ulaşabilecektir. Sosyalizasyon başarıyla sonuçlandığında, birey kendisini örgütün bir parçası olarak görmeye başlar ve motivasyonu, iş tatmini, örgüte bağlılığı artar. Motivasyon, iş tatmini ve örgütsel bağlılık kavramları örgütsel performans ile doğrudan ilişkili kavramlardır. Sosyalizasyon başarısız olduğunda ise çatışma, işten ayrılma gibi istenmeyen örgütsel sonuçlarla karşılaşılacaktır.

Bu çalışmada örgüt kültürünün örgütsel sosyalleşme üzerindeki etkisini ortaya koymak amaçlanmıştır. Çalışma dört bölümden oluşmaktadır. Öncelikli olarak örgüt kültürü kavramını daha doğru değerlendirebilmek için detaylı incelemek gerektiği düşünülerek kültür kavramına ayrı bir bölüm olarak yer verilmiştir. Bu başlık altında kültürün tanımı, özellikleri, türleri, unsurları, boyutları ve iletişim ile kimlikle ilişkileri değerlendirilmiştir. İkinci bölümde ise örgüt kültürü konusu ele alınmıştır. Bu bölümde örgüt kültürünün önemi, unsurları ile örgüt kültürüyle ilişkili kavramlar açıklanmıştır. Örgütsel sosyalleşmenin incelendiği üçüncü bölümde, sosyalleşme,

örgütsel sosyalleşme süreci, taktikleri, aşamaları, örgütsel sosyalleşme belirtileri, sosyalleşmenin sonuçları ve konuya ilişkin açıklamalara yer verilmiştir. Çalışmanın son bölümünü ise amaca ilişkin bir araştırma oluşturmaktadır.

Araştırma, örgüt kültürünün örgütsel sosyalleşmenin belirleyicisi olduğu varsayımına dayanmaktadır. Örgütlerin kültürlerine ilişkin bazı özelliklerin sosyalizasyonun hızını ve gücünü etkileyebileceği düşünülmektedir. Örneğin, iletişimin güçlü olması, işbirliğinin yaygın olması, yetkinin paylaşılması veya kararlara örgütteki tüm bireylerin dahil edilmesi gibi özelliklerin sosyalizasyonu sürecini hızlandırması beklenmektedir. Bunun yanı sıra, örgütün sahip olduğu kültürün gücünün de sosyalizasyon üzerinde etkili olduğu düşünülmektedir. Güçlü bir kültüre sahip örgütlerde sosyalizasyon daha hızlı gerçekleşecek ve etkili olacaktır. Bu nedenle, bu çalışmada örgüt kültürü ile örgütsel sosyalleşme ilişkisi, hangi örgüt kültürü boyutunun örgütsel sosyalleşme üzerinde daha etkin olduğu, örgütsel sosyalleşme düzeylerinin demografik değişkenlere göre farklılaşma durumu incelenmiştir. Bu araştırmanın literatüre yeni bir kaynak kazandıracağı ve ilgili alanda yapılacak diğer çalışmalara katkıda bulunacağı için önemli olduğu düşünülmektedir.

2. KÜLTÜR

Bu bölümde "örgüt kültürü" kavramına doğru bir zemin hazırlamak amacıyla "kültür" kavramı aktarılmaya çalışılacaktır. İlk olarak kültür kavramı açıklanacak, kültürün özellikleri, çeşitleri ve kültürü oluşturan unsurlar aktarılacaktır. Daha sonra mevcut kültür yaklaşımlarından en önemli ve en popüler olduğu düşünülen Hofstede'nin kültür yaklaşımı ele alınacaktır. Son olarak ise, kültürle ilişkili kavramlar olan iletişim ve kimlik kavramları bu ilişkileri bağlamında incelenecektir.

2.1. Kültür Kavramı

Birçok bilim dalının ilgi alanına girmesi dolayısıyla kültür kavramı birbirinden faklı pek çok şekilde tanımlanmıştır. Sistemli olarak ilk defa, Tylor'un kültürü tanımladığı bütün kaynaklarda açıklanmaktadır. Tylor kültürü; "toplumun üyesi olan insanın ürettiği bilgi, inanç, sanat, ahlak, hukuk, örf- âdet gibi yetenekler ve alışkanlıklar bütünü" olarak tanımlamıştır.[1] Bir ulusun maddi ve manevi değerleri, bütün sanat etkinlikleri, inançları, örf ve adetleri ile anlayış ve davranışlarının toplamı o ulusun kültürüdür.[2]

Benimsenen tanımlardan birinde de; kültür ait olduğu toplumdaki bütün ilişkileri, gelenekleri, anlayışı ve davranış kalıplarını kapsayan değerlerin toplamı olarak değerlendirilmiş ve bu unsurların toplumun kendi içinde ortak, diğer toplumlardan ise farklı bir hayat biçimi ortaya çıkardığı vurgulanmıştır.[3] Toplum içindeki ortaklığın yani söz konusu değerlerin paylaşımının yüksek olması güçlü bir kültüre, düşük olması ise zayıf bir kültüre işaret eder. Kültür, insanları bir araya getirir, birbirlerine bağlar ve topluma kimlik kazandırır.

Bir başka tanımda kültür, insanın yaşam süresince ortaya çıkan ihtiyaçlarını karşılamaya ilişkin sorunlarını ortadan kaldırmak için bulduğu ve kullandığı usuller olarak ifade edilmiştir.[4] Kültür, insanların günlük faaliyetleri aracılığı ile oluşur.

---

[1] Edward Burnett Tylor, **Primitive Culture: Researches into the Development of Mythology, Philosophy, Religion, Art and Custom**, 1. Basım, New York: Gordon Press, 1974, s.1.
[2] Sadi Özdemir, **Medya Emperyalizmi ve Küreselleşme**, 1. Basım, İstanbul: Timaş Yayınları, 1998, s.197.
[3] Göksel Ataman Unutkan, **İşletmenin Yönetimi ve Örgüt Kültürü**, 1. Basım, İstanbul: Türkmen Kitabevi, 1995, s.121.
[4] Bronislaw Malinowski, **Bilimsel Bir Kültürün Teorisi**, Saadet Özkal (çev.), 1. Basım, İstanbul: Kabalcı Yayınları, 1992, s.131-132.

İnsanların nasıl giyindiklerini, nasıl beslendiklerini, nasıl anlaştıklarını, hangi işleri yaptıklarını, nasıl eğlendiklerini yani insanların yaşadıkları ortamı ifade etmektedir.

Kültür, bireylerin bakış açılarını etkiler, çevrelerindeki olaylara, kavramlara ilişkin algılarına ve değerlendirmelerine yön verir. Toplumun bütün üyelerince paylaşılan ve nesilden nesile aktarılan tutumlar, inançlar, davranışlar ve yaşam biçimleri kültür sayesinde anlamlandırılabilir.[5] Çoğu zaman nedenini açıklamakta güçlük çektiğimiz bir alışkanlık kültürün açıklanması güç bir unsuru olarak kendini gösterir. Bu da mantıksal bir çıkarsamadan çok izlenimlere dayanan bir davranış şekli olmaktadır.

Öte yandan kültür, bir tür toplumsal etkileşim zeminidir. Toplumu oluşturan bireylerin etkileşimiyle ortaya çıkar, gelişir ve aktarılır. Kültürler kendileri dışında kalan diğer kültürlerin etkisine açıktır, kurulan ilişkiler neticesinde etkileşimde bulunduğu kültürlere benzer bazı özelikleri içerisinde barındırabilir veya bazı özellikleri doğrudan taşıyabilirler. Aynı zamanda, kültüre ait bazı unsurlar değişebilir ya da terk edilebilir ve terk edilenler yerine başka unsurlar benimsenebilir. Bu değişim yukarıda bahsedilen kültürel etkileşimlerin yanı sıra toplumsal gelişmelere bağlı olarak da gerçekleşebilir. Teknolojik gelişmeler, ekonomik gelişmeler insanların yaşam biçimlerinde değişikliklere dolayısıyla da kültürel değişiklere yol açar. Kültürel etkileşim ve değişimlerin uzun bir zaman alması beklenir fakat günümüzde ulaşım olanakları ve teknolojik olanakların gelişmiş olması sebebiyle eskiye nazaran kültürel etkileşimler ve değişimler çok daha fazla olmakta ve çok daha hızlı gerçekleşmektedir.

Sonuç olarak diyebiliriz ki, toplumların giyim tarzı, iletişim tarzı, dili, mimari biçimi, hukuk kuralları, sanatsal değerleri, mutfağı, dini inançları, ahlaki değerleri gibi hayat biçimini şekillendiren birçok unsurun birleşimi kültür kavramını ifade etmektedir.

2.2. Kültürün Özellikleri

Kültür, pek çok değişik unsurları bir arada tutan, geniş kapsamlı bir kavram olarak karşımıza çıkmaktadır. Daha önce de bahsedildiği gibi pek çok farklı kültür

[5] Zeyyat Sabuncuoğlu ve Melek Tüz, **Örgütsel Psikoloji**, 4. Basım, Bursa: Alfa Yayınları, 2008, s.23.

tanımı yapılmıştır. Bu tanımsal farklılıklar kültüre ait çok fazla özellik olmasından ve kültüre ait farklı özelliklerin vurgulanmasından kaynaklanmaktadır. Kültür kavramını daha iyi ve doğru anlayabilmek için kültüre ait özelliklerin bilinmesinin önemli olduğu düşünülmektedir:

Kültür öğrenilir: İnsanlar doğduklarında herhangi bir kültüre sahip değildir. Fakat doğumlarından itibaren içinde bulundukları kültürü öğrenmeye başlar ve onun etkisiyle şekillenirler. Böylelikle kültürün hem taşıyıcısı hem de aktarıcısı haline gelirler. Kültür sosyalleşme yoluyla kazanılır ve dolayısıyla sonradan edinilen bir olgu olmaması söz konusu değildir.[6] Kültür, bireylerin diğer insanlarla geçmişteki ilişkileri sonucunda öğrenilmiş olup, onların zihinlerinde yer alır ve diğer bireylerle ilişkilerinin yönlendirilmesinde kullanılır.[7]

Kültür toplumsaldır, paylaşılır: Belli bir grubun üyesi olarak bireyler, yaşamdaki farklı olaylar ve durumlar karşısında benzer hareket tarzlarını paylaşmalarını sağlayan inanç ve değerleri paylaşmaktadır. Paylaşılan bu inanç ve değerlerin tamamı kültürü oluşturmaktadır. Toplumu oluşturan bireyler aracılığıyla meydana gelen kültür, yine toplumu oluşturan bireyler tarafından paylaşılmaktadır.[8]

Kültür değişebilir: Kültür kavramı doğrudan insanla ilişkili bir kavram olduğundan değişmeyen, durağan bir kültürden söz etmek mümkün değildir. Toplum içindeki bireyler ve yaşam biçimleri değiştikçe kültürler de değişecektir. Gelenek-görenekler, değerler, inançlar gibi ilişkili ve birbirini tamamlayan pek çok unsurdan oluşan kültürdeki değişme bu unsurlardan birindeki değişme ile ilgili olabilir. Unsurlardan herhangi birindeki değişim diğer unsurlarda da değişime neden olacaktır.[9] Fakat kültürdeki değişimin ana nedenleri başka kültürlerle etkileşim ve toplumsal ilerlemedir.

Kültür gereksinimleri karşılayıcı ve tatmin sağlayıcıdır: Kültür, insanların biyolojik ve psikolojik gereksinimlerini sağlar. Çünkü kültür bireylerin yaşamları sırasında karşılaştıkları problemlere nasıl çözüm buldukları ile ilgilidir. Yani kültür, neyin nasıl

[6] Doğan Ergun, **Kimlikler Kıskacında Ulusal Kültür**, 1. Basım, İstanbul: İletişim Yayınları, 2000, s.34.
[7] Emre Kongar, **Kültür Üzerine**, 4. Basım, İstanbul: Remzi Kitabevi, 1994, s.35-36.
[8] Bozkurt Güvenç, **Kültürün ABC'si**, 1. Basım, İstanbul: Yapı Kredi Yayınları, 1997, s.101.
[9] Gönül İçli, **Sosyolojiye Giriş**, 6. Basım, İstanbul: Anı Yayıncılık, 2002, s.83.

yapılması gerektiğini gösteren yanıtları içermektedir. Bu özellik kültürün devamlılığı üzerinde önemli bir etkiye sahiptir. Çünkü insanlar alışkanlıklarını fayda sağladıkları süre boyunca devam ettirirler.[10]

Uyarlanabilir: Bireyler kendi kabiliyetleri aracılığı ile kültürde değişiklik ya da uyarlama yapabilirler.[11]

Devamlılık gösterir: Toplum içinde uzun bir süreçteki paylaşımlarla ortaya çıkması dolayısıyla kültürü topluma ait bir bilgi birikimi olarak da ifade edebiliriz. Bu bilgi birikimi toplumun üyeleri tarafından aktarılması sayesinde nesilden nesile devam eder. Böylelikle kültür, nesilleri birbirine bağlama görevini de üstlenmiş olur.

Sınırlayıcıdır: Kültür, koyduğu bir takım kurallarla üyelerini şekillendirir ve sınırlar. Bu sınırlamalar paylaşılan kültürün bütünlüğünü ve devamlılığını sağlar.

Semboliktir: Sahip olunan kültür bireyin çevreyi, nesneleri, olayları, kavramları anlamlandırması, sembolleştirmesidir ve dolayısıyla semboller de kültürün algılanmasında bireylere önemli ipuçları verir.[12]

Birbirini tamamlayan unsurları içerir: Kültürü meydana getiren yapıların birbirlerinden bağımsız olarak düşünülmesi mümkün değildir. Her bir olgu bir diğerine bağlıdır bu nedenle birinde söz konusu olan değişim diğerlerine de yansıyacaktır.

Yukarıdaki bilgiler ışığında kültürü, toplumlara diğer toplumlara karşı bir kimlik kazandıran, sonradan öğrenilerek edinilen, çeşitli nedenlere değişebilen, devamlılık gösteren, toplumu oluşturan bireyleri ortak birtakım algılar, anlamlar ve davranışlarla şekillendiren bir olgu olarak ifade edebiliriz.[13]

[10] Bozkurt Güvenç, **İnsan ve Kültür**, 9. Basım, İstanbul: Remzi Kitabevi, 2002, s.103.
[11] Esin Can Mutlu, **Uluslararası İşletmecilik Teori ve Uygulama**, 1. Basım, İstanbul: Beta Basım Yayım, 1999, s.27.
[12] Mehmet Erkenekli, **Örgütsel Davranış,** Ünsal Sığrı ve Sait Gürbüz (ed.), 2. Basım, İstanbul: Beta Basım, 2014, s.567.
[13] Mehmet Şişman, **Örgütler ve Kültürler**, 2. Basım, Ankara: Pegem A Yayınları, 2007, s.43-44.

2.3. Kültürün Çeşitleri

Kültürün tanımlanmasında olduğu gibi, sınıflanmasında da çok farklı görüşler ortaya çıkmıştır. Ancak en yaygın sınıflama ölçütleri ise; genel kültür-alt kültür, maddi kültür-manevi kültür ve karşı kültür olmaktadır.

2.3.1. Genel Kültür-Alt Kültür

Toplumun tamamı tarafından kabul edilen, toplumda hakim olan ve toplumun tamamının davranışlarını şekillendiren kültür genel kültür olarak adlandırılır.[14] Bir toplumu diğer toplumlardan ayıran özelliklerin tümü genel kültürü ifade eder, genel kültür ait olduğu toplumun kimliğidir. Genel kültürü meydana getiren, toplumda egemen olan inançların, değerlerin, davranış kalıplarının, kuralların biçimidir.[15]

Bireyler temel olarak toplumsal kültürü paylaşıyor olsalar da coğrafi etkenler, etnik köken, dini farklılıklar, sosyal sınıf farkı, görüş ve çıkar farklılıkları, ırksal farlılıklar gibi nedenlerle toplum içinde kendilerine özgü değerleri, hayat biçimlerini barındıran alt kültürler oluştururlar. Alt kültür genel kültüre zıt olmayan fakat kendi içinde farklılaşmış kültürdür. Alt kültürler genel kültürün izlerini taşır.

2.3.2. Maddi Kültür-Manevi Kültür

İnsanların doğa ile etkileşimi ve doğaya egemen olma çabası sonucu oluşturulan araçların tümü "maddi kültür" olarak tanımlanmaktadır.[16] Kültür unsurlarının somut kısmını oluşturan maddi kültür kapsamına, üretim teknikleri, mimari, kıyafet tarzları, ulaşım biçimleri vb. girmekte ve toplumun teknolojik ve ekonomik düzeyini göstermektedir.[17] Toplumların psikolojik ve sosyal gereksinimlerini sağlamakla ilgili olan kısım ise manevi kültür olarak kabul edilmektedir. Maddi kültür ile manevi kültür ilişkilidir ve birbirlerini tamamlar. Maddi kültüre ait unsurlardaki değişiklikler manevi unsurlarda da değişime yol açabilmektedir. Örneğin, ilgilenilen sanat dallarının, eğlence biçimlerinin, giyim kuşam tarzlarının manevi unsurun toplumun ekonomik düzeyi ile ilişkili olduğunu

[14] İçli, s.87.
[15] İlhan Erdoğan, **İşletmelerde Davranış**, 7. Basım, İstanbul: Miad Yayınları, 2007, s.122.
[16] Kongar, s.45.
[17] Feyzullah Eroğlu, **Davranış Bilimleri**, 1. Basım, İstanbul: Beta Basım Yayım, 2010, s.120.

ortaya koyan pek çok araştırma vardır. Manevi kültür ise psikolojik ve sosyal açıdan bizi şekillendirdiğinden maddi kültüre ilişkin tercihlerimizde rol oynayabilmektedir. İnsanların davranışları manevi kültür tarafından şekillendirilmekte, maddi kültür tarafından ise kısıtlanmaktadır.[18]

2.3.3. Karşı Kültür

Karşı kültür, toplumda paylaşılan ortak kültürü sahip olduğu çeşitli özellikleri nedeniyle kabul etmeyen bireylerin oluşturduğu, var olan kültürle çatışan kültürdür.

Karşı kültürünü oluşturmak isteyenler, genel kültürü bilmektedirler. Bununla birlikte, genel kültürün bazı unsurlarını ya da tümünü zayıflatmak ve ortadan kaldırmak için bunun karşısında yapay bir kültür ortaya çıkarmak istemektedirler. Karşı kültür, toplumun geneli tarafından kabul gören değerleri, kuralları reddeden, onların zıddı şekilde davranan, mevcut yapıyı değiştirmek isteyen bireyler tarafından oluşturulan kültürü ifade etmektedir.[19]

Karşıt kültürlerin oluşmasında, mevcut kültür nedeniyle oluşan kalıplarla uyuşamayanların kendilerine destek bulma ve kendi değerlerinin toplumda baskın hale gelmesini sağlama düşüncesi olduğu söylenebilir.

2.4. Kültürün Unsurları

Kültür kendi içinde bir takım parçaların birleşmesinden oluşmaktadır. Kültür ve çeşitleri, bireyin toplumsal varlığının bir nedeni olarak ortaya çıkmaktadır. Toplumsal ilişkilerin gerçekleşmesinde ve bireyin toplum yaşamına uyumunda öğrenilmiş düşünce ve davranışları içeren kültürün tabanını ekonomik yaşam, dil, din, değerler, normlar, tutumlar, örf-adetler, yasalar, ahlak kuralları ve estetik anlayışı oluşturmaktadır:

Ekonomik yaşam: Ülkeler ekonomik bakımdan birbirlerinden farklılık gösterirler; aynı zamanda, belli bir ülkede yaşayan bireyler de farklı ekonomik refah düzeylerine sahip olabilirler. Bu farklılıklar değişik biçimlerde kültürde farklılaşmaya neden

[18] Erdoğan, s.136.
[19] Sevinç Köse vd., "Örgüt Kültürünü Oluşturan Faktörler", **Yönetim ve Ekonomi Dergisi**, Cilt.7, Sayı.1 (2001), s.224.

olabilmektedir.[20] Ekonomik düzey dışında toplumda egemen olan ekonomik faaliyetin türü de kültürel farklılaşmaya neden olabilmektedir. Ekonomisi turizme, tarıma veya sanayiye bağlı kentler arasında kültürel anlamda farklılıklar gözlenmektedir. Toplumda egemen olan ekonomik faaliyetin türü, aile yapısından yaşam biçimlerine, mimariye, nüfus yapısına ve sosyal faaliyetlere kadar birçok kültürel unsur üzerinde belirleyicidir. Ekonomik yaşamın kültür üzerinde etkisi olduğu gibi sahip olunan kültürün de ekonomik yaşam üzerinde etkili olduğu görülmektedir. Kültür, ekonomik faaliyet tercihleri hatta dolaylı olarak ekonomik refah düzeyi bakımından belirleyici olabilmektedir. Yani ekonomik hayat ve kültür birbirlerini çift yönlü olarak etkilemektedir.

Dil: Dil, kültürün oluşumdaki en önemli araçtır. Çünkü dil hem kültürel ögeleri üzerinde taşır hem de onların aktarılmasını sağlar. Dilin kültürel ögeleri taşıması, dildeki kavramların, ifadelerin toplumda var olan kültürle şekilleniyor olması anlamına gelmektedir. Kültür ise dil aracılığıyla oluşur, yayılır ve değişir.

Din: Toplumların kültürlerinin şekillenmesindeki en mühim unsurlardan birinin din olduğu kabul edilmektedir. Din olgusu, yaşamımızın tüm alanlarını etkiler. Davranışlarımızı, tutumlarımızı, yaşam biçimimizi şekillendirir. Din, insanın bakış açısını ve davranışlarını etkileme gücü en fazla olan kültürel unsur olmakla beraber, çoğu toplumda diğer kültürel unsurların onun çerçevesinde oluştuğu görülür. Din bireyleri ortak duygu ve inançlar etrafında toplayarak toplumda birleştirici bir rol üstlenmesi bakımından da mühimdir.[21]

Değerler: Değerler, bireylerin davranışlarının, hislerinin ve fikirlerinin derinlerindeki belli ölçütleri ifade eder.[22] Bu ölçütler, bireylerin davranışlarının, fikirlerinin veya olayların değerlendirilmesinde kullanılır. Yapılan bir davranışı, gerçekleşen bir olayı ya da bir düşünceyi doğru/yanlış, iyi/kötü veya olumlu/olumsuz olarak değerlendirmemiz sahip olduğumuz değerler neticesinde gerçekleşmektedir. Yani değerler arzu edilene, ideal olana veya olmayana ilişkin algılarımızdır.[23]

[20] Özer Ozankaya, **Toplumbilim**, 10. Basım, İstanbul: Cem Yayınevi, 1991, s.165.
[21] Enver Özkalp ve Çiğdem Kırel, **Örgütlerde Davranış**, Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları, 1995, s.41.
[22] Mahmut Oktay, **Davranış Bilimlerine Giriş**, 1. Basım, İstanbul: Der Yayınları, 1996, s.74.
[23]Erkenekli, s.572.

Normlar: Normlar, herhangi bir durumda ne yapılması, ne şekilde davranılması gerektiğine ilişkin kuralları, bulunulan kültüre ait bireylerden beklenen uygun davranış kalıplarını ifade eder. Normlar, belirli koşullar altında hangi davranışların kabul göreceği ya da hangilerinin hoş karşılanamayacağını ifade eden ancak yazılı olmayan kurallardır.[24] Toplumlarda giyim kuşam, yemek yeme, oturma biçimleri gibi pek çok norm mevcuttur ve bireyler bu normlara uygun olarak hareket eder veya hareket etmeye çalışırlar[25]

Tutumlar: Tutumların oluşumu sahip olduğumuz inanç, duygu ve tepkiler neticesinde gerçekleşmektedir. Sahip olduğu inançlar, hissettiği duygular ve olumlu olumsuz düşüncelerin yardımıyla birey her kavrama ve olaya karşı bir tutum geliştirmektedir. Davranışlarımızın ve tepkilerimizi şekillendiren en önemli unsurun tutumlar olduğu kabul edilmektedir. Bu açıdan bir topluma ait tutumları bilmek, o toplumdaki bireylerin davranışlarını anlamak ve önceden tahmin edebilmek açısından önemlidir.

Örf ve Adetler: Örf ve adetler, toplum içerisinde kendiliğinden ve uzun bir süreçte oluşan, yaşamla ilgili, yaşamı düzenleyemeye yönelik kurallardır.[26] Bu kurallar yazılı halde değildir ve uyulmadığı takdirde hukuki kurallar gibi bir yaptırımla karşı karşıya kalınmaz ancak bireyler toplumdaki diğer bireyler tarafından sosyal açıdan cezalandırılabilir. Bu nedenle bireyler örf ve adetlere uymak konusunda baskı hissedebilirler. Örf ve adetler mevcut kültürün önemli bir parçasını oluşturur.

Yasalar: Her toplumda devlet tarafından toplumsal yaşamı güvence altına almak için oluşturulan, toplumsal hayatı düzenleyen kurallar vardır. Bunlara yasa adı verilir. Yasalar yazılı kurallardır ve uyulmadığı takdirde birey devlet tarafından cezalandırılır. Yasalar davranışların sınırlarını çizerek kültürü şekillendirir.

Ahlak Kuralları: Ahlak sosyal hayatın içerisinde, bireylerin karşılıklı ilişkileri sonucunda oluşan ve bu ilişkileri düzenleyen kurallardır. Ahlak kurallarına uyulmadığı

[24] Bakan vd., **Örgüt Sırlarının Çözümünde Örgüt Kültürü, Teorik ve Ampirik Yaklaşım**, 1. Basım, İstanbul: Aktüel Yayınları, 2004, s.51.
[25] Enver Özkalp**, Sosyolojiye Giriş**, Bursa: Ekin Yayınevi,2005, s.63.
[26] Sulhi Dönmezer, **Toplumbilim,** İstanbul: Beta Yayıncılık, 12. Basım, 1994, s.245.

takdirde manevi anlamda olumsuz sonuçlarla karşılaşılacaktır. Kültürün oluşumunu ahlaki inançlar ve kurallar etkilemedir.

Estetik Anlayışı: İlgilenilen sanat dalları, mimari, giyim kuşam şekilleri, eğlence anlayışı gibi hususlar toplumların estetik anlayışını ifade eder. Toplumlar arasındaki kültürel farklılıkların somut göstergelerinden biri estetik unsurlardır.

2.5. Hofstede'e Göre Kültürün Boyutları (Kültürler Arası Farklılaşma)

Kültürel değer ve davranışlar toplumlar arasında değişiklik göstermektedir. Bu kapsamda, farklı kültürel yapılardan gelen toplulukların aynı olaylara ya da durumlara farklı tepkiler vermesi olağan bir durumdur.[27] Bu davranışları oluşturan değerlerin boyutları ile ilgili değişik şekilde sınıflamalar yapıldığı görülmektedir. Fakat bu sınıflamalardan en temel ve geniş kapsamlı olanı Hofstede tarafından yapılmıştır.

Hollandalı bilim adamı Geert Hofstede 1967-1973 yılları arasında yapmış olduğu çalışmalar, çeşitli eleştirilere rağmen bugün dahi oldukça popüler olan çarpıcı sonuçlar ortaya koymuştur. Hofstede'nin alan çalışması, farklı ülkelerde faaliyet gösteren IBM şirketlerinde yürütülmüştür. Araştırma aralarında Türkiye'nin de bulunduğu 40'tan fazla ülkeyi kapsayan, 116.000 civarında denek üzerinde uygulanmıştır. Araştırmada çalışanlar arasındaki işle ilgili değer ve tutum farklılığının; meslek, yaş veya cinsiyetten kaynaklanmadığı, işle ilgili değer ve tutumlar arasındaki değişikliğin tek kaynağının ulusal kültür farklılığı olduğu ortaya konulmuştur. Ayrıca bu değerlerin zamanla değişmediği de vurgulanmaktadır.[28]

Hofstede yapmış olduğu araştırma neticesinde toplumlar arasındaki kültür farklılıklarını oluşturan dört temel boyut tanımlamıştır. Güç mesafesi, erillik/dişillik, belirsizlikten kaçınma, bireycilik/toplumsalcılık ve uzun dönemlilik/kısa dönemlilik bu boyutları oluşturmaktadır.

---

[27] Selami Sargut, **Kültürler Arası Farklılaşma ve Yönetim**, 2. Basım, Ankara: İmge Kitabevi Yayınları, 2001, s.96.

[28] Nancy J. Adler, **International Dimensions of Organizational Behavior**, 2. Basım, Massachusetts: PWS-KENT Publication, 1991, s.57.

2.5.1. Güç Mesafesi

Güç mesafesi, toplumu oluşturan bireylerin toplumdaki güç dağılımındaki dengesizlikleri kabul ve normal karşılama düzeyleri ile ilgilidir.[29] Bir toplumdaki güç nasıl dağılıyor? Dağılım açısından toplumdaki bireyler arasında eşitlik var mı? Toplumdaki bireyler bu dağılıma nasıl yaklaşıyor? Bu sorunların yanıtlarının bütünü güç mesafesini ifade etmektedir.

Güç mesafesinin yüksek olduğu toplumlarda, hiyerarşik bir yapılanma gözlenir. Güç eşit dağılmamıştır ve bu eşitsizlik kabullenilmektedir. Alınacak kararlarda söz sahibi olan, yetkisi ve sorumluluğu olan gücü elinde bulunduran kesimdir. Bu kesimin dışında kalan bireyler sadece gücü elinde bulunduranların almış olduğu kararları uygularlar. Toplumda çeşitli sınıflar ve sınıf ayrımları mevcuttur.

Güç mesafesinin az olduğu toplumlarda ise, eşitliğe önem verilir ve bireyler arasında eşitlik vardır. Sınıflar ve bundan kaynaklanan ayrımlar bulunmaz. Yetki ve sorumluluk paylaşılır, kararlar üzerinde toplumdaki tüm bireyler söz sahibidir.

2.5.2. Belirsizlikten Kaçınma

Belirsizlikten kaçınma derecesi temel olarak bir toplumun geleceğe ilişkin endişelerinin seviyesidir; teknoloji, hukuk ve din yoluyla toplumu koruma ve belirsizlikleri ortadan kaldırma ihtiyacı ile ilgilenmektedir.[30] Belirsizlikten kaçınma derecesi yüksek toplumlarda bireyler kendilerinden beklenen davranışları ve gelecekte ne olacağını bilmek istemekte, belirsizlikten kaçınma derecesi düşük toplumlarda ise bireyler bilinmeyen ya da tanınmayan durumlarda daha esnek davranışlar sergilemekte ve risk alma eğilimi göstermektedirler.[31]

Belirsizlikten kaçınma derecesinin yüksek olduğu toplumlarda bireyler farklı davranış, düşünce ve tutumları hoş karşılamazlar. Belirsizlikten kaçınma derecesinin düşük olduğu toplumlar farklılıklara daha açık toplumlardır.

---

[29] Geert Hofstede, **Culture's Consequences: International Differences in Work-Related Values**, Abridged Edition, California: Sage Publications, 1984, s.41.
[30] Hakan Kara, **Yönetim Biliminin Düşünce İzleri**, Kütahya: Üç Mart Basımevi, 2009, s.121.
[31] Sargut, s.101.

Belirsizlikten kaçınma derecesinin yüksek olduğu toplumlarda kurallara sıkı sıkıya bağlılık söz konusudur. Tüm süreçler için kurallara başvurulur ve bunlara uymada esneklik gösterilmez. Belirsizlikten kaçınma derecesinin düşük olduğu toplumlarda ise, kurallarda ve kuralların uygulanmasında esneklik söz konusudur.

2.5.3. Erillik-Dişillik

Bu boyutta bir topluma yansıyan egemen değerlerden yola çıkarak kültürel sınıflandırma yapılmaktadır. Rekabet, başarı, performans, terfi, atılganlık, kazanç gibi materyalist değerlerin egemen olduğu ve insanın ikinci plana atıldığı toplumlar Hofstede'e göre erkeksi/eril toplumlardır. Dişil toplumlarda ise; insan ilişkileri materyalist değerlerden üstün tutulmakta, yaşam kalitesi, dayanışma, empati, yardımseverlik, güvenlik, diğerleriyle iyi ilişkiler, işbirliği ve çevrecilik gibi değerler önemli görülmektedir. Eril toplumlar saldırgan, dişil toplumlar ise pasif amaç yönelimli olarak kabul edilmektedir.[32]

Eril toplumlarda bireylere cinsiyetlerine bağlı olarak farklı roller biçilmiştir. Bu toplumlarla cinsiyet bakımından oluşan farklar derindir. Dişil toplumlarda ise biçilmiş bu roller birbirlerine yakındır. Bu bakımdan erillik dişillik boyutu, toplumlardaki egemen cinsiyet doğrultusunda gelişen rol dağılımı şeklinde de tanımlanabilir. Bu boyut, toplumsal hayat üzerinde pek çok etkiye sahip olduğu gibi çalışma hayatı üzerinde de önemli etkilere sahiptir.[33]

2.5.4. Toplumsalcılık-Bireycilik

Bireycilik/toplumsalcılık boyutunda bireylerin kendi gereksinimleri ile grubun gereksinimleri arasında yaptığı öncelik sıralaması ve grup uyumunun, yardımlaşmanın ne derecede değerli olduğu önemsenir.[34]

İnsanların yalnızca kendi ihtiyaçlarını ve çıkarlarını önemsemesi bireysellik olarak adlandırılmaktadır. Gruba, gruba ait olmaya değer verilmesi durumu ise toplumsalcılık olarak ifade edilir. Bireysellik davranışı, kişinin kendi ihtiyaçlarını

[32] Sargut, s.175.
[33] Sargut, s.176.
[34] Hofstede, s.55.

grubun ihtiyaçlarının üzerinde tutmasıyla ortaya çıkar. Bu tür toplumlarda kişi, bağımsızdır ve kendi ayakları üzerinde durur. Oysaki toplumsallık davranışında kişi bağlı bulunduğu toplumun ihtiyaçlarını ön plânda tutar, kendini gruba göre tanımlar.[35]

Bu boyut bireyler arasındaki ilişkileri ve bu ilişkilerin yoğunluğunu tanımlamaktadır. Bir toplumda bireyselliğin yüksek olması toplumu oluşturan insanlar arasındaki iletişimin zayıf olduğu ve toplumdaki bütün insanların kendi gereksinimleriyle meşgul olduğu anlamına gelir. Toplumsalcılığın yüksek olduğu toplumlarda ise, bireyler birbirlerine sıkıca bağlıdır.[36] Bir gruba ait olmanın önemli görüldüğü toplumcu kültürlerde birlikte düşünebilme ve davranabilme söz konusudur; biz bilincinin yanında ortak kimlik, duygusal bağımlılık, grup dayanışması, paylaşım, arkadaşlıklar, grup kararları, görev ve zorunluluklar temel değerlerdir.[37] Grup üyeleri en az çatışma ile uyumlu bir biçimde grup amaçlarına uymaya çalışırlar.[38]

2.5.5. Uzun Dönem-Kısa Dönem

Bu boyut toplumların karar verme eylemi sırasında zamanın hangi dönemini baz aldıkları ile ilgilidir. Toplumlar kararlarını geçmişle ilişkili olarak, bugün fayda sağlamak amacıyla veya ileride sağlayacağı faydaları göz önüne alınarak verebilirler.[39]

Kısa dönem yönelimli toplumlar kısa vadeli bir bakış açısına sahiptirler. Geçmişe dönüktürler, geleneklere bağlılık gösterirler ve değişimlere karşı tutucudurlar. Uzun dönem yönelimli toplumlar ise uzun vadeli bir bakış açısına sahiptirler. Bu toplumlardaki bireyler geleceğe değer verirler, geleceğe yönelik davranışlarda bulunurlar.

2.6. Kültür ve İletişim

İnsanoğlunun doğumundan ölümüne kadar öğrendiği bütün bilgileri, sahip olduğu bütün araçları, kaynağı toplum olan ve toplum tarafından paylaşılan bütün davranış kalıpları ve alışkanlıkları, inançları, değerleri, normları kapsayan kültürün

[35] Kongar, s.42.
[36] Ayşen Temel Eğinli ve Sinem Yeygel Çakır, "Toplum Kültürünün Kurum Kültürüne Yansıması", **Sosyal ve Beşeri Bilimler Dergisi,** Cilt.3, Sayı.2 (2011), s.40.
[37] Ali Rıza Terzi, **Örgüt Kültürü**, , 1. Basım, Ankara: Nobel Yayın Dağıtım, 2000, s.74.
[38] Kara, s.122.
[39] Hofstede, s.65.

insanlar arasındaki ilişkileri belirleyici ve düzenleyici niteliği bulunmaktadır. Kültürün bu özelliği toplumları birbirinden farklı kılmaktadır.[40]

İletişim sürecinde birey, iletişimi bir takım simgelerle başlatmaktadır. Gönderici bu simgeleri kültürel olarak saptanmış olan anlamlar çerçevesinde oluşturmakta, alıcı da saptanan anlama göre yorumlar ise, başarılı bir iletişimden söz edilmektedir. Farklı kültürlere mensup kişiler aynı ya da benzer simgeleri iletişimde kullanabilirler fakat bu simgelere yükledikleri anlamlar farklıdır.[41]

Başarılı bir iletişim için bütün bunları bilmek ona göre mesajları kurgulamak ve davranış geliştirmek gerekir. Aksi halde, yanlış anlaşılmalar ve farklı algılamalar söz konusu olmaktadır.[42]

İletişim ve kültür karşılıklı olarak birbirlerini etkilemektedir. Bireyin içinde sosyalleştiği kültür, onun nasıl iletişim kuracağını da belirlemektedir.[43] Kültür, bireyin iletişim sırasındaki algılama, değerlendirme ve yanıtlanma aşamalarının tümünde etkili olmaktadır. Çünkü bireyler nesneleri, kavramları içinde bulundukları kültüre göre algılayıp anlamlandırır ve sonuç olarak yine kültürel normlara uygun şekilde tepki de bulunurlar. Bireyin düşünce şekli ve davranışları kültürle yakından ilişkilidir.[44]

Kültür iletişimi şekillendirirken, iletişim kültürün oluşumunu, gelişimini ve aktarımını sağlayan unsur olarak karşımıza çıkmaktadır. Bu sebeple iletişimin kültürün kapsamını oluşturduğunu söyleyebiliriz. Ayrıca, iletişim ögeleri de kültürün izlerini taşımaktadır. İletişim unsurları; konuşma şekilleri, kullanılan işaretler, kullanılan dil vb. toplumsal kültürün de parçalarıdır.[45] Kültür ve iletişim bu nedenle birbirinden ayrılmaz kavramlardır.

---

[40] Muharrem Çetin, "İletişim Sürecini Etkileyen Faktörlere İlişkin Bir Değerlendirme, **Ticaret ve Turizm Eğitimi Fakültesi Dergisi**, Sayı.2 (2009), s. 220.
[41] Çetin, s.220.
[42] Çetin, s.220.
[43] Nurullah Tabakcı, "Kültürlerarası İletişim Sürecinde Alt Kültürlerde Kimliğin Oluşumu: Türkiye'deki Karaçay Topluluğu Örneği", (**Yayınlanmamış Doktora Tezi**, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2008), s.39.
[44] Asker Kartarı, **Farklılıklarla Yaşamak: Kültürlerarası İletişim**, 2. Basım, Ankara: Ürün Yayınları, 2006, s.111-112.
[45] Sargut, s.48.

2.7. Kültür ve Kimlik

Kültür, toplum içinde bir takım değerlerin paylaşılması sonucunda ortaya çıkan, toplumu ve toplumun çevresine bakışını anlatan bir olgudur. Kültür ait olduğu topluluktaki bireyleri birbirlerine benzetme ve birleştirme işlevini görmektedir. Bu benzerlik ve birleşme aynı zamanda topluluğu diğerlerinden ayıran bir unsur oluşturmaktadır. Benzerlik, birliktelik ve bunun sonucu olarak ortaya çıkan başkalık toplumsal kimlik kavramıyla ifade edilmektedir. Bu bakımdan toplumsal kimlik ile kültür iç içe iki kavram olarak karşımıza çıkmaktadır.[46]

Bir insanın kimlik oluşturma sürecinde ise, bir takım kalıtımsal unsurlarla birlikte, büyük oranda, içinde bulunduğu toplumsal kültür etkili olmaktadır. Bireylerin kimlikleri toplumsal kültür çerçevesinde şekillenmektedir, kalıtımın rolü ise, toplum içindeki değerleri yorumlama ve benimsemedeki farklılıklar noktasında olmaktadır.[47]

Sonuç olarak, toplumsal kültür, toplumdaki bireylerin kalıtımdan kaynaklanan farklılıklarından başka, sahip oldukları benzer özelliklerinin tamamıdır denilebilir. Topluluğun olduğu her yerde birlikte yaşayabilmek adına, bireyler arasında uyumu sağlayacak, onları benzeştirecek ortak değerlere yani topluma ait kültüre ihtiyaç vardır. Bu kültür ise toplum ve toplumdaki bireyler için bir kimlik oluşturmaktadır.[48]

[46] Suavi Aydın, **Kimlik Sorunu, Ulusallık ve Türk Kimliği**, 1. Basım, Ankara: Öteki Yayınevi, 1999, s.15.
[47] Engin Sarı, **Kültür, Kimlik, Politika. Mardin'de Kültürlerarasılık**, 1. Basım, İstanbul: İletişim Yayınları, 2010, s.38-39.
[48] Ergun, s.86-87.

3. ÖRGÜT KÜLTÜRÜ

Bu bölümde çalışmanın amacı kapsamında "örgüt kültürü" kavramı bütün yönleriyle incelenmeye çalışılacaktır. İlk olarak örgüt kültürü kavramı açıklanacak, önemi, unsurları aktarılacaktır. Son olarak ise örgüt kültürü ile ilişkili kavramlara ve örgüt kültürü yaklaşımlarına değinilecektir.

3.1. Örgüt Kavramı

Örgüt, insanoğlunun varlığının devamı için gerekli bir yapıdır. En az emekle en çok yarar sağlama amaçlarına göre kurulmuş, insanların ilkel toplumlardan bugünün modern toplumları haline gelmesini sağlamıştır. En büyük örgütü günümüzde devlet temsil ederken, en küçük örgütü de aile temsil etmektedir. Aile, toplumun temelini oluşturduğu varsayımıyla da aslında toplumun temelini örgütlerin oluşturduğunu ifade edebiliriz. Bir anlamda hastanede başlayan hayat; okul, işyeri, spor kulübü gibi örgütlerde devam etmekte ve ölümle son bulmaktadır.[49] Örgütler, bizim çevremizdeki belirgin varlıklardır ve onlar iş bölünmesinin doğal sonucu olarak ortaya çıkmışlardır.[50] Yaşayan en küçük varlık olan "organizma" sözcüğünden türetilmiş olan örgüt, geniş anlamda ele alındığı zaman tıpkı bir canlı gibi hayati fonksiyonları olan bir iskeleti ya da çerçeveyi anımsatmaktadır. Örgüt temel varlık olarak, düzenleme ve planlama işlevlerini kapsamaktadır.[51]

Organizasyon diye de nitelendirilen örgüt, birçoğu birbiriyle direkt bir ilişki kurmamış olan bireylerin ortak hedeflere ulaşmak için bilinçli olarak bir araya gelmeleri sonucunda meydana gelen sistematik ilişkiler ile üstlenilen görevleri ifade etmektedir.[52]

TDK örgüt kavramını, "ortak bir amacı veya işi gerçekleştirmek için bir araya gelmiş kurumların veya kişilerin oluşturduğu birlik" şeklinde tanımlamaktadır.[53]

---

[49] Ömer Dinçer ve Yahya Fidan, **İşletme Yönetimine Giriş**, İstanbul: Beta Yayınları, 2003, s.17.
[50] Nurullah Genç, **Yönetim ve Organizasyon**, 4. Basım, Ankara: Seçkin Yayıncılık, 2005, s.97.
[51] Oktay Alpugan, M. Hulusi Demir, Mete Oktav ve Nurel Üner, **İşletme Ekonomisi ve Yönetimi**, 2. Basım, İstanbul: Beta Basım Yayım, 1997, s.156.
[52] İsmet Barutçugil, **Organizasyonlarda Duyguların Yönetimi**, 1. Basım, İstanbul: Kariyer Yayıncılık, 2002, s.23.
[53] TDK, "Örgüt" http://www.tdk.gov.tr/.

Ortak amaçların gerçekleşmesi için organize hareket etmenin gerekliliğini ele alan bir başka tanımda ise örgüt, insanların birlikte uyumlu ve etkin bir biçimde işlerini yapmalarını sağlamak amacıyla oluşturulan bir sistem olarak değerlendirilmektedir. Bireylerin mevcut işlerini düzenlemesi, programlama olarak değerlendirilebilir, organizasyon ise çok daha farklı bir kavramdır. Bu nedenle örgüt, ortak hedefler doğrultusunda bir araya gelmiş bütün grupların ihtiyaç duyacağı bir sistem olarak karşımıza çıkmaktadır.[54]

Ertürk örgütü, "bir amaca yönelik bilinçli yapılandırılan bir sosyal varlık" olarak tarif etmektedir.[55] Sosyal varlık olarak; iki veya daha fazla insandan oluşan bir birimden söz edilmektedir. Örgütün hedefi bir fayda oluşturmak, üyeler için maaş artışı sağlamak, manevi ihtiyaçları karşılamak veya sosyal bir tatmin sağlamak gibi bazı sonuçları elde etmek olarak tasarlanabilmektedir.

Konuya farklı bir açıdan yaklaşan Tutar ise örgütü, "birbirleriyle iletişim kurabilen bireylerin, ortak bir amaca veya amaçlar kümesine ulaşmak için, iş bölümünün, yetki ve sorumluluğun kademeleştirilmesi yoluyla sürekli ve ortak faaliyetlerinin planlı ve mantıksal bir biçimde eşgüdümlendiği bir sistem" olarak ifade etmektedir.[56]

Bir diğer ifadeyle; birey olarak başarmanın zor olduğu veya mümkün olmadığı, amaçları ve hedefleri başarmak için birlikte çalışan bireylerin oluşturduğu gruplar olarak tanımlanabilen örgüt, "hedeflere ulaşmak doğrultusunda önemli olan görevleri, daha kolay yerine getirmede bir araç" olarak da değerlendirilebilmektedir.[57]

Örgüt, benimsenen ortak hedefleri gerçekleştirmek maksadıyla bir araya gelen bireyler arasındaki yetki, sorumluluk, iş ve görev dağılımının mantıksal koordinasyonu olarak da ele alınmaktadır.[58] Hedefe yönelik faaliyetlerin, görev ve

[54] Erol Eren, **Yönetim ve Organizasyon: Çağdaş ve Küresel Yaklaşımlar**, 6. Basım, İstanbul: Beta Basım Yayım, 2003, s.204.
[55] Mümin Ertürk, **İşletmelerde Yönetim ve Organizasyon**, 3. Basım, İstanbul: Beta Basım Yayım, 2000, s.75.
[56] Hasan Tutar, **Örgütsel İletişim**, İstanbul: Seçkin Yayıncılık, 2003, s.14.
[57] Nurullah Genç, **Yönetim ve Organizasyon: Çağdaş Sistem ve Yaklaşımlar**, 2. Baskı, İstanbul: Seçkin Yayıncılık, 2004, s.97.
[58] Salih Güney, **Yönetim ve Organizasyon El Kitabı**, 1. Basım, Ankara: Nobel Yayın Dağıtım, 2000, s.187.

sorumluluk dağıtılarak akılcı bir şekilde uyumlaştırılması olarak tanımlanan örgüt bu anlamıyla bir roller sistemi biçiminde karşımıza çıkmaktadır.

İnsanoğlu tarih boyunca ihtiyaçlarını karşılamak amacıyla bilinçli ya da bilinçsiz olarak çeşitli örgütler oluşturmuştur. Bu organizasyonların oluşturulmasında temel amaç, ihtiyaçlarını rahat ve iyi bir şekilde karşılamaktır. Örgütü meydana getiren bireylerin bu ortak amacı benimsemiş olmaları kurdukları örgütün başarısı ile doğru orantılıdır.[59] Amaçlar örgütün gelecekte gerçekleştirmeye çalıştığı koşullara ve durumlara yön verir. Amaçlar aynı zamanda örgütlerin eylemlerini ve hatta varlıklarını haklı çıkaran birer kaynaktır.[60]

Eğer bir toplum varsa mutlaka o topluma ait örgütler de vardır. İnsanların bütün ihtiyaçlarını tek başlarına karşılamaları mümkün olmamakla birlikte topluluk halinde yaşam sadece bireysel ihtiyaçlara çözüm bulmanın yetersiz olduğunun anlaşıldığı noktadır. Bireyler bu nedenle ihtiyaçları karşılamak notasında birlikte hareket etmiş, işbirliği yapmış ve örgütleri oluşturmuşlardır. Örgütler, toplumsal çevreden bağımsız düşünülemezler. Çünkü toplumsal çevrenin içinde meydana gelir, o çevre içinde bulunan bireylerin bir araya gelmesiyle oluşurlar. Dolayısıyla örgütler mutlaka içinde bulundukları çevrenin izlerini taşıyacaklardır.[61] Örgütlerin içinde bulundukları toplumsal çevre dinamiktir yani değişime açıktır. Örgütler yaşamlarını devam ettirebilmek için toplumsal dinamikleri takip etmeli ve onlara ayak uydurmalı, toplumla sıkı ilişkiler içerisinde olmalıdır. Aksi takdirde içlerinde bulundukları toplumsal çevreden uzaklaşır, asıl amaçları olan topluma hizmette başarısız olurlar.[62]

Buradan hareketle, bir örgütün amacı, toplumun ihtiyaç duyduğu ürünü (malı, hizmeti, düşünceyi) üretmek ve bu üretimi yapanların, çalışmasının karşılığı olan hakkını ödemektir. Örgütün, belirlemiş olduğu amaç ve hedeflere ulaşabilmesi için, sahip olduğu kaynakların örgüt bölüm ve birimleri arasında en uygun şekilde dağıtılması gerekmektedir.[63] Diğer taraftan örgütte, örgütsel amaçlara ulaşılması için

[59] İsmail Dalay, **Yönetim ve Organizasyon: İlkeler, Teoriler ve Stratejiler**, Adapazarı: Sakarya Üniversitesi Yayınları, 2001, s.311.
[60] Güngör Onal, **İşletme Yönetimi ve Organizasyonu**, 3. Basım, İstanbul: Türkmen Kitabevi, 2000, s.57.
[61] Güney, s.186.
[62] Haluk Gürgen, **Örgütlerde İletişim Kalitesi**, 1. Basım, İstanbul: Der Yayınları, 1997, s.76.
[63] Mustafa Aksu, "İşletmelerde Stratejik Yönetim ve Geleceğin Organizasyon Yapıları", **Maltepe Üniversitesi İİBF Ekonomik, Toplumsal ve Siyasal Analiz Dergisi,** Sayı.1 (2003) , s.3.

iş görenlerin bu amaçlar doğrultusunda özendirilmeleri gerekmektedir. Bu ise, örgütsel amaçlarla bireysel amaçların birleştirilmesiyle mümkün olmaktadır.[64] Örgütün amaçladığı unsurlara ek olarak örgütün iş görenlere karşı nasıl bir sorumluluk anlayışı içinde olduğundan hareketle, örgütün iş görenlerine karşı iki sorumluluğu bulunmaktadır. Bunlardan ilki, iş görenlerin geçinmeleri için belirlenmiş ekonomik koşullarla birlikte ruhsal ve toplumsal ihtiyaçlarının karşılandığı ortamı oluşturmaktır. İkincisi ise, iş görenlerin kendilerini geliştirmeleri için gerekli ortamları oluşturarak bu haklarını kullanmalarına olanak sağlamaktır.[65] İş görenlerin ihtiyaçlarının karşılanması ve yeteneklerinin artırılmasına imkân verilmesi, örgüt açısından da bir kazanım olmaktadır. Böylelikle, yeni fikirler ve projeler ortaya çıkabilmekte ve örgütten memnun bir iş gören örgütün içinde yer almaktadır.

Örgütteki her bireyin örgüt amaçları doğrultusunda çalışması örgüt için önemlidir. İyi ürün sunmak veya hizmet vermek, örgütün pazar payını artırmak, satış ve karı yükseltmek, masrafları azaltmak, moralleri yüksek tutmak gibi amaçlarla hareket eden örgüt yönetimi ve çalışanları bir uyum içinde hareket etmek durumundadırlar. Böyle bir amaç doğrultusunda hareket eden örgütün belirli bir planlamaya sahip olması da örgüt özelliklerindendir.

Bir örgütten söz edebilmek için birden çok insanın bir arada belirli hedeflere yönelmesi gerektiğinden hemen hemen bütün örgüt tanımlarında bahsedilmiştir. Fakat çeşitli amaçlarla bir araya gelen toplulukların hepsi bir örgüt oluşturmaz. Bu topluluklara örgüt diyebilmemiz için mutlaka amaçlarıyla ilişki olarak planlanan bir sistemlerinin, yapılarının, yapılanmalarının olması ve bunların açık bir biçimde ortaya konulması gereklidir.[66]

Tüm örgütler bireylerden oluşmaktadır. Kompleks insan ilişkilerinden meydana gelen, yaşayan dinamik bir varlık olarak değerlendirilen örgüt, toplumsal sistem olarak oluşabilmesi ve yaşayabilmesi, iç ve dış ilişkilerini belli bir düzen içinde sürdürmelerine bağlı olmaktadır.[67] Buradan yola çıkarak, örgütün oluşabilmesi için

[64] Hasan İbicioğlu ve Nedret Çağlar, "İşletmelerde İnsangücü Verimliliğinin Arttırılmasında Örgüt İçi İletişimin Rolü", **Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**, Sayı.3 (1999), s.181.
[65] İbrahim Ethem Başaran, **Yönetimde İnsan İlişkileri: Yönetsel Davranış**, 3. Basım, Ankara: Nobel Yayınları, 2004, s.379.
[66] Güney, s.186-187.
[67] Gürgen, s.32.

ortada yapılacak bir işin olması, bu işi yapacak bir işletmenin ve bu işletmede bu işi yapacak insanların ve araçların olması gerekmektedir. İşte örgütle tüm bunlar düzenlenmektedir. Küçük veya büyük tüm örgütlerin en temel üç ortak özelliği bulunmaktadır.[68]

i. İnsanlardan oluşmuştur.
ii. Amaçları başarmak için kurulmuştur.
iii. Üyelerinin davranışlarını ortaya çıkarmak ve sınırlandırma ile sonuca ulaşabilecek bir yapılanma içindedir.

3.2. Örgüt Kültürü Kavramı

Örgütler de toplumlar gibi sosyal varlıklar olduğundan kendi içlerinde, örgüte ait bireyler tarafından paylaşılan bir takım değerlere sahiptir. İşte bu değerler örgüte ait kültürü ifade etmektedir.[69] Toplumsal kültürün oluşumu gibi örgütlerde içlerindeki bireylerin etkileşimi, yürütülen süreçler ile faaliyetler ve dış çevreyle kurdukları ilişkiler neticesinde kendilerine özgü bir kültür oluşturur. Bu kültür onu diğer tüm örgütlerden ayıran özelliklerin toplamıdır. Yani örgüte ait olan kültür ona bir kimlik kazandırır.

Örgüt kültürü, farklı disiplinlerden kavramlar, perspektifler, modeller ve yöntemler alıp kullanan, birden fazla bilim dalıyla ilgili olan bir araştırma alanıdır. Bu bağlamda farklı disiplinlerin ortak konusu olan örgüt kültürü kavramının tanımı da çeşitlidir.[70] Daft örgüt kültürünü, örgütü oluşturan bireyler tarafından paylaşılan sosyal değerler, standartlar, normlar, inançlar ve anlayışların tamamı olarak ifade ederken; Schein, örgüte ait gruplar aracılığıyla ortaya çıkan ve yine onlar tarafından geliştirilen fikirler, düşünceler olarak tanımlamıştır. Hofstede ise örgüt kültürünü " bir grubun veya toplumun içindeki üyelerin bütünsel bir düşünce programı ile diğer grup ve toplumdan ayrılmasıdır." şeklinde ifade etmiştir.

[68] Halil Can, **Organizasyon ve Yönetim**, 1. Basım, Ankara: Siyasal Kitabevi, 1999, s.101.
[69] Tamer Koçel, **İşletme Yöneticiliği**, 11. Basım, İstanbul: Arıkan Basım Yayın, 2007, s.24.
[70] Halil Can, Öznur Aşan Azizoğlu ve Eren Miski Aydın, **Örgütsel Davranış**, İstanbul: Arıkan Basım Yayım Dağıtım, 2006, s.476.

Örgüt kültürü; farklı çevrelere karşı nasıl tepki verileceğini, nasıl düşünüleceğini, nasıl algılanacağını belirleyen ve grubun bağlı olduğu kabul edilen varsayımlar olarak da tanımlanabilir.[71]

Örgüt kültürü, örgütü saran soyut bir olgudur ve örgütteki bireylere kendilerinden beklenen davranış şekilleri, çalışma şekilleri ve ilişki kurma şekillerini yazılı olmayan kurallar biçiminde ifade eder. Bu kurallar örgüt içerisinde standartlar yaratır.[72]

Bütün bu tanımlardan yola çıkarak örgüt kültürüne ilişkin ortaya çıkan noktaları şu şekilde tespit edebiliriz[73];

i. Örgüt kültürü, örgüt üyelerinin ortaklaşa olarak paylaştığı norm, davranış, inanç ve değerlerdir.
ii. Örgüt kültürü, örgütlerin belirli bir zaman diliminde çeşitli faktörler tarafından da şekillendirilerek oluşturdukları ve yeni gelen her üyeye aktarılması gerektiği düşünülen bir varsayımdır.
iii. Örgüt kültürü, her örgütün yapısına bağlı olarak oluşturulan ve değişen bir felsefedir.
iv. Örgüt kültürü, her örgütün kurallarının, prosedürlerinin benimsenmesi neticesinde ortaya çıkan resmi kabullerdir.
v. Örgüt kültürü, örgüt üyeline ortaklaşa paylaşılan inanç ve değerler sistemini asılarken isin nasıl yapılması ve yürütülmesine dair yöntemlerde yol göstericidir.

Sonuç olarak, örgüt kültürünü örgüt içindeki bireylerin etkileşimden ortaya çıkan değerlerin örgütün tüm üyelerince kabul edilmesi ve paylaşılması olarak ifade edebiliriz. Örgüt kültürü örgütü oluşturan bireylerin bakış açısını etkiler ve davranışlarını şekillendirir. Bireyler örgütün içindeki olayları örgüt kültürünün

[71] C. N. Painter, "Early Leader Effects on the Process of Institutionalization Trough Cultural Embedding: The Cases of WilliamJ. Donovan, Allen W. Dulles and J. Edgar Hoover", (**Yayımlanmamış Doktora Tezi**, Faculty of the Virginia Polytechnic Institute and State University, 2002), s.35.
[72] H. Schwartz ve S. M. Davis, "Matching Corporate Culture to Business Strategy", **Organizational Dynamics**, Cilt.10, Sayı.1 (1981) , s.30.
[73] Unutkan, s.40-41.

etkisinde değerlendireceklerdir. Ayrıca örgüt kültürü üyelerini ortak bir anlayış, ortak bir dil, ortak değerler etrafında toplayarak birbirlerine bağlar.

3.3. Örgüt Kültürünün Önemi

Örgütlerin oluşumu insanların var oluşuna kadar dayanır. Günümüzde ise toplumlar çeşitli amaçlara hizmet eden birçok örgütten meydana gelmektir. Faaliyet alanı ve amacının önemi olmaksızın toplumdaki tüm örgütlerin öncelikle bireyleri aynı amaç kapsamında bir araya getirmesi gerekmektedir.[74]

Aynı amaçlarla ilgili olarak bir araya gelen bireylerin bu amaçları içten bir şekilde benimsemiş olmaları ve bu doğrultuda hareket etmeleri örgütsel başarı ve devamlılık açısından oldukça önemlidir. Bu noktada örgüte ait kültür bunu sağlayan bir unsur olarak karşımıza çıkmaktadır. Dünya günümüzde ulaşım ağlarının ve teknolojinin gelişmesi ile birlikle bizler için çok daha küçük hale gelmiştir. Örgütler de bu sayede bünyelerinde çeşitli ırklar ve etnik kökenler barındıran çokuluslu yapılar haline dönüşmüşlerdir. Örgütler birçok farklı etnik kökenden, ırktan, inançtan yani farklı kültürlere sahip bireylerden oluşmaktadır. Bu farklılıklar bireylerin örgüte dahil olmalarıyla birlikte örgüte taşınır. Örgütler bu farklılıkları yönetmek ve ortak bir kültür oluşturmak zorundadır. Oluşturulan bu kültür örgüt içindeki bireylere ortak bir bakış açısı ve ortak bir dil kazandırır. Bireylerin benzer şekilde düşünmelerini, değerlendirmelerini, tepkiler vermelerini sağlar. Kısacası, örgüt üyelerini birbirlerine benzer hale getirme işlevi görür. Bu sayede örgüt içindeki çatışmalar azalacak, bireyler arasındaki uyum, işbirliği, iletişim ve bağ artacaktır.

Örgüt kültürü örgütün kendisini diğer örgütlerden ve çevreden ayıran özelliklerin tümü olarak ifade edilirse örgüt kültürü örgüte ve kendisini oluşturan bireylere bir kimlik kazandırmaktadır denilebilir. Toplumsal çevrede örgüt, örgüt kültürünün örgüte kazandırdığı bu kimlikle tanınır ve değerlendirilir. Böylelikle örgütün kültürü örgütün üyelerini hem bir arada tutan hem de toplumla ilişki kurmasını sağlayan bir unsur olarak görev yapmaktadır.

[74] Terzi, s.32.

Örgüt kültürü, örgütteki liderler ve yöneticiler açısından da büyük kolaylıklar sağlamaktadır. Örgüt kültürü örgütsel amaçların, örgüt içi stratejilerin, alınacak kararların belirlenmesinde yöneticiler ve liderlere ışık tutmaktadır. Aynı zamanda tüm bu örgütsel unsurların gerçekleştirilmesinde de liderlere ve yöneticilere büyük kolaylıklar sağlar. Örgüt kültürü aracılığıyla örgüt içindeki bireyler kolaylıkla örgütsel amaçlar doğrultusunda harekete geçirebilmektedir.[75]

Bireylerin örgütlere katılmalarının öncelikli nedeni kendilerine sağlayacakları faydalardır. Fakat örgüt kültürü sayesinde birey kendisini örgüte ait hissetmeye başlar ve onunla özdeşleşir. Örgütün amaçları bireyin amaçları, örgütteki sorunlar bireyin sorunları, örgütün başarısı bireyin başarısı haline gelir. Kısacası örgüt kültürü bireyleri örgüte kişisel çıkarlarından başka bir bağ ile bağlar, örgütün bireyler için ifade ettiği anlam artık olduğundan daha fazladır. Örgütle ilgili olarak bireylerde oluşan bu anlam ve bağ sayesinde örgütteki işten ayrılmalar, işgücü devri gibi sorunlar azalacak ve bunların örgüte getirdiği maliyetler ortadan kalkacaktır.

Örgüt kültürü örgütte istenen ve istenmeyen davranışları net bir biçimde ortaya koyar. Böylece örgütü oluşturan bireyler kendilerinden ne beklendiğini ve nasıl davranışlar sergilemeleri, neyi nasıl yapmaları gerektiğini bilirler. Yani örgüt kültürü örgüt içindeki belirsizlikleri azaltmaktadır. Böylece örgütteki zaman kaybı azalacak, verimlilik ve etkinlik artacaktır. Örgüt kültürü belirsizlikleri azaltması sayesinde örgüt iç tutarlılığa da katkı sağlamaktadır.[76] Örgüt kültürü yazılı kurallar ve yaptırımlara gerek kalmadan bireylerin hem kendilerini hem de örgüt içindeki diğer bireyleri denetlemelerini sağlar yani bir denetleme kriteri oluşturmaktadır.

Örgüt kültürünün sağladığı iyi ilişkiler, ortak dil, açık kurallar ve amaçlar ve örgütle oluşan bağ sayesinde örgütteki bireylerin motivasyonu ve dolayısıyla performansları da artacaktır.

Örgüt kültürü örgütsel sosyalleşmeyi hızlandıran bir kavram olarak da karşımıza çıkmaktadır. Güçlü bir kültüre sahip örgütlerde, yeni bireyler örgütteki bu

[75] M. Şerif Şimşek vd., **Davranış Bilimlerine Giriş ve Örgütlerde Davranış**, Konya: Yaşar Ofset, 2005, s.34.
[76] Mahmut Özdevecioğlu, **Organizasyon Kültürü: Stratejik Liderlik ve Yönetim**, İstanbul: İz Yayıncılık, 1995, s.125.

kültürün etkisini baskın olarak hissederler. Böylelikle örgütün değerleri, iş yapma şekillerini, ilişkileri, amaçları çok daha çabuk ve doğru şekilde kavrarlar.

Örgüt kültürünün örgüte yaptığı tüm bu katkıların neticesinde örgüte bakıldığında örgütsel performanstaki artışı ve bunun sonucu olarak örgütte meydana gelen rekabet avantajı açık bir şekilde görülebilmektedir.

Örgüt kültürünün örgütler açısından bu büyük faydaları doğrultusunda örgütlerin bir kültür oluşturmak, kültürü güçlendirmek ve korumak adına azami çaba göstermesi gerekmektedir. Örgütü oluşturan tüm bireylerin bu kültürü benimsemeleri, ona inanmaları ve onların da bu kültürü korumak adına hareket etmeleri sağlanmalıdır.[77] Bunun yanı sıra, örgüte ait kültürün hem oluşuma hem de güçlenmesine katkı sağlayan unsurlar olarak sembollerin, hikayelerin, liderler ve kahramanların bulunan her fırsatta vurgulanması gerekmektedir.[78]

3.4. Örgüt Kültürünün Unsurları

Örgüt kültürü örgüte ait değerlerden, değerleri özetleyen hikâyelerden, adetlerden, sembollerden, kahramanlardan ve kültürel ağlardan meydana gelmektedir. Bu unsurlar aynı zamanda örgüte dahil olan yeni üyelere mevcut kültürü aktarma işlevi de görmektedir. Örgüt kültürü kavramında olduğu gibi örgüt kültürünün unsurlarını açıklamada da bilim adamları farklı unsurlardan söz etmektedirler. Örgüt kültürünü oluşturan unsurlar aşağıdaki başlıklar altında değerlendirilmiştir.[79]

3.4.1. Değerler

Bireylerin çevrelerinde karşılaştıkları durumları, olayları, düşünceleri algılama ve yorumlama süreçlerinde kullandıkları içsel kabuller değer kavramını ifade etmektedir.[80] Değerler bireyler açısından iyi olanı ve kötü olanı, doğru olanı ve yanlış olanı gösterme, durumları buna göre değerlendirme ve bunlar arasında bir seçim

[77] Erol Eren, **Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi**, 8. Basım, İstanbul: Beta Basım Yayım, 2004, s.138.
[78] Sabuncuoğlu ve Tüz, s.333.
[79] Sabuncuoğlu ve Tüz, s.339.
[80] Şimşek vd., s.38.

sunma işlevini görür. Bu nedenle değerlerin, toplumdaki bireylerin davranışlarını şekillendiren önemli bir unsur olduğu kabul edilmektedir.

Örgüt açısından değerlendirildiğinde de, değerlerle kastedilen, örgütün amaçları ve felsefesi doğrultusunda örgüt için ideal olan davranış şekilleri ve iş yapma şekilleri olarak ifade edilebilir. Değerler, örgüt içerisinde önem verileni işaret eder. Örgütsel değerler, örgüt üyelerinin toplumsal çevrenin bir parçası olan örgüte katılımlarıyla taşıdıkları bireysel değerlerin tümünün etkileşimiyle oluşur. Yani örgütsel değerler, toplumsal değerler ve bireysel değerler aracılığıyla şekillenmektedir.[81]

3.4.2. Liderler ve Kahramanlar

Liderler ve kahramanlar, bulundukları örgütte başarılara imza atan ve bu başarıları içinde bulundukları örgüte ait kültürel değerleri somutlaştırmalarına atfedilmiş kişilerdir.[82] Liderler ve kahramanlar, örgüte ait olan kültürü temsil ederler, bu nedenle örgüt kültürünün güçlendirilmesi ve kültürün örgütün diğer üyelerine empoze edilmesi noktasında önemli bir işlev görmektedirler. Örgütü oluşturan bireyler bu insanlar ve başarılarından ilham alır ve onları taklit etmeye başlar. Örgüt çalışanlarının performansını örnek aldıkları liderler, aynı zamanda ulaşılabilir bir kişiliği de yansıtmaktadır. Güçlü bir kültüre sahip olan örgütlerde, liderler ve kahramanlar, onların başarıları devamlı olarak anlatılır ve vurgulanır.[83] İdeal olan olmak ve bunun sonucunda elde edilen başarıları somut bir halde görmek, örgüt içindeki bireyleri kültürü benimseme ve onunla bütünleşme noktasında diğer unsurlardan çok daha fazla etkileyecektir.

3.4.3. Dil

Dil, sosyal ve ulusal bir varlık olarak ulusu ayakta tutar, bireyleri birbirine bağlar, sosyal yaşamı düzenler ve sürekliliğini sağlar. Her ulus kendi oluşturduğu dili ile düşünür ve yaşam şeklini kendi dili ile ortaya koyar.[84] Örgütler de zaman içerisinde

[81] Sabuncuoğlu ve Tüz, s.339-340.
[82] Sabuncuoğlu ve Tüz, s.333.
[83] Bakan vd., s.43.
[84] Zeynep Cihangir, **Kişilerarası İletişimde Dinleme Becerisi**, 1. Basım, Ankara: Nobel Yayın Dağıtım, 2011, s.33.

içlerinde kendilerine ait bir dil oluştururlar. Dil, örgütün içinde bulunduğu faaliyetler/faaliyet alanı, dış çevreyle kurulan iletişim ve örgütü oluşturan bireylerin özellikleri neticesinde kendiliğinden oluşur. Örgüt üyelerinin kullandıkları sözcükler, sözcükleri kullanma biçimleri, kullanılan işaretler ile metaforların tamamı örgütün dilini ifade etmektedir.[85]

Yukarıda bahsedildiği gibi örgütün bulunduğu faaliyetlerin türü örgüt içerisinde kullanılan dili etkilemektedir fakat aynı zamanda, aynı örgüt içerisinde de alt kültürleşmeye bağlı olarak farklı diller oluşabilmektedir. Buna örnek olarak, departmanlar arasındaki farklılıklar, çalışılan pozisyondan kaynaklanan farklılıklar gösterilebilir. Örgüt dili içinde hakim olan bazı gerçek anlam dışındaki kullanımlar, benzetmeler insanların insanlara, durumlara, eylemlere, dünyaya bakışlarında tutumlarını bilinçsizce derinden etkilemektedir.[86]

3.4.4. Hikayeler ve Mitler

Geçmişte yaşanan olaylar bugün için yol gösterici olmaları bakımından önemlidir. Tarih boyunca hikaye anlatımı, insan yaşamının yapıtaşı olmuşturlardır. Hikayeler ve mitler geçmişte yaşanan olayların biraz da mübalağa katılarak aktarılması şeklinde ifade edilebilir. Hikayeler ve mitler, örgütün dünü ile bugününü birbirlerine bağlarlar. Onlar da örgüt içindeki kültürel yapının daha iyi ve doğru şekilde kavranmasına yardımcı olan dolayısıyla da bireylere örgüt içerisinde nasıl davranmaları gerektiği hakkında ipuçları veren unsurlardır. Ayrıca geçmişte örgütte bulunan bireylerin başlarından geçen olayların, başarılarının veya başarısızlıklarının, onlara ait anıların aktarılması ile örgüte yeni katılan bireyleri örgüt içindeki kültür ile tanıştırma ve kültürü öğrenmelerini kolaylaştırma işlevini de üstlenmektedir. [87]

3.4.5. Semboller ve Törenler

Sembol diye adlandıran kavram aslında bir nesne, bir olay ya da bir harekettir. Bu noktada dikkat edilmesi gereken ise bunları sembol olarak adlandırabilmemiz için insanlara gerçekte olduğundan daha büyük bir anlam ifade etmesinin gerekli

[85] Terzi, s.55.
[86] Bakan vd., s.54.
[87] Bakan vd., s.56.

olduğudur.[88] Semboller örgüt içerisindeki duyguları, düşünceler ile davranışları simgeleyen ortak bir iletişim şekli biçimlenmesine yardımcı olurlar. Semboller aracılığıyla örgüt içindeki bireylere birtakım mesajlar verilir. Örgüt üyeleri ise bu mesajlarla motive olur, işlerine ve örgüte bağlılıkları artar. Yeni oluşan bir grup veya örgüt için semboller örgütün durumunu örgütün kendisine ve dış dünyasına anlatan; örgüt yapısına, faaliyetlere, amaçlara hatta fiziki çevreye bile belirli değerler ve anlamlar yükleyen, bazı anlamları da yok sayan, değiştiren veya daha da kuvvetlendiren ve örgütsel kavrayışı sağlayan bir araçtır. Bu şekilde ortaya çıkan semboller (örgütün kullandığı kelimelerle, örgütün binalarının dizaynıyla, güç ve ayrıcalıkların dağıtımı ve kullanımı hakkındaki inançlarıyla, bu dağıtımları meşrulaştıran törenler ve mitleri ile) örgüt için önemli fonksiyonel sonuçlar doğurur.[89] Diğer kültürel unsurlara benzer şekilde semboller de, örgüte yeni katılan bireylerin örgütsel değerleri algılamaları ve benimsemeleri yani sosyalizasyonları konusunda örgütlere katkı sağlayan bir unsur olarak karşımıza çıkmaktadır.[90]

Törenler, belli bir grup insanın bir amaç için başka bir değişle bir mesajın aktarılması için bir araya geldiği planlanmış faaliyetler, seremonilerdir. Törenler ödüllendirme yoluyla örgüte ait kültürü yeniden vurgulamak ve sağlamlaştırmak amaçlarıyla gerçekleştirilir. Törenlerin bireyler üzerindeki birleştirici etkisi, bireylerin motivasyonu ve bağlılığına katkısı yadsınamaz.[91]

3.4.6. İnançlar ve Normlar

İnanç, ait olunan kültürün içerisinde şekillenen ve bireylerin nesnelere, olaylara karşı yaklaşımını, tutumunu ifade eden bir kavramdır. Bireylerin davranışlarını belirleyen en önemli unsurlardan biri de inançlardır ve inançlar bireyleri işaret ettikleri doğrultusunda harekete geçirmede oldukça güçlüdür. Örneğin, bir bireyin çalıştığı örgütün kendisini uzun yıllar istihdam edeceğine yönelik bir inancı varsa birey örgüte karşı daha fazla aidiyet hissedecek ve örgüte olan bağlılığı artacaktır ya da birey adaletli bir şekilde örgütteki başarıların ödüllendirildiği ve terfi

[88] Özkalp ve Kırel, s.189.
[89] Ülkü Uzunçarşılı, Meral Toprak ve Oğuz Ersun, **Şirket Kültürü ve İş Prensipleri**, 1. Basım, İstanbul: İstanbul Ticaret Odası Yayınları, 2000, s.31.
[90] Şişman, s.68.
[91] Muharrem Varol, "Örgüt Kültürü ve Örgüt İklimi", **Ankara Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi Dergisi**, Cilt.XLIV, Sayı.1-2 (1989), s.202.

olanaklarının sağlandığına yönelik bir inanca sahipse bu inanç doğrultusunda harekete geçecek, sonuç olarak motivasyonunda ve dolayısıyla performansında artış meydana gelecektir.

Bireylerin doğru olan ve yanlış olana, iyi olan ve kötü olana ilişkin algıları neticesinde bekledikleri davranış şekillerine norm denir. Normlar toplum içerisinde, yaşam deneyimi sonucunda, değerlerle ilişkili olarak oluşan kurallardır. Örgütler de kendi içlerinde normlara sahiptir, bu normlar örgüt içindeki iş yapma şekillerine, ilişki kurma şekillerine yönelik olabilir. Örgüte ait normların bilinmesi hem örgüt üyelerinin davranışlarının önceden tahmin edilmesine yardımcı olur hem de nasıl davranılması gerektiği konusundaki netlik nedeniyle belirsizlikleri ortadan kaldırır.

3.5. Örgüt Kültürü ile İlişkili Kavramlar

Literatürde örgüt kültürüyle birlikte sık kullanılan bir takım kavramlar vardır. Bu kavramların açıklanması, örgüt kültürü ile ilişkilerinin, benzerliklerinin ve farklarının belirtilmesi, örgüt kültürünün daha iyi anlaşılmasına yardımcı olacaktır.

3.5.1. Örgüt Kültürü ve Örgüt İklimi

1960'lardan itibaren sıklıkla araştırmacıların ilgisini çeken bir konu olan örgüt iklimi, örgütlerin kişilere, kişilerin de örgütlere olan etkilerini anlamaya yardımcı olan önemli bir kavramdır. Doğan ve Üngüren, bireylerin, çalıştıkları ortamı nasıl ve ne şekilde algıladıklarının önemli olduğunu ve bu algılamaların da, bireylerin tutum ve davranışlarını belirlediğini ifade etmektedir.[92] Bireylerin örgüte ilişkin bu algılamaları örgüt iklimi olarak adlandırılmaktadır. Örgüt iklimi, bir örgüt içerisinde çalışan memnuniyetinde, kişilerin beklentilerinin bir araya getirilme derecesinin bir ölçüsü olarak ele alınır.[93]

Örgüt kültürü ve örgüt iklimi birbirleriyle yakın ilişkili kavramlar olmakla beraber, örgüt kültürü örgüt iklimini yaratan ve içine alan bir olgu olmaktadır.[94]

---

[92] Hulusi Doğan ve Engin Üngüren, "Farklı Meslek Gruplarındaki Çalışanların Örgüt İklimi Algılamaları ve Alanya Başkent Hastanesinde Bir Araştırma", **Gazi Üniversitesi İİBF Dergisi**, Cilt.11, Sayı.2 (2009), s.43.

[93] Vehbi Çelik, "Eğitim Yönetiminde Örgütsel Kültür ve Önemi, **Verimlilik Dergisi**, Milli Prodüktivite Merkezi Yayınları, Sayı.1 (1993), s.143.

[94] Fatih Karcıoğlu, "Örgüt Kültürü ve Örgüt İklimi İlişkisi" **Ankara Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi**, Cilt.15, Sayı.1-2 (2001), s.274.

Çalışanların değerleri ve inançları (kültürün parçası) onların organizasyon politikaları, pratikleri ve prosedürleri (iklim) lerinin yorumunu etkiler. Kültür; organizasyon fonksiyonları hakkında anlama ve varsayımlarım paylaşılması setidir. İklim ise organizasyonların beklentileri hali hazırda karşılaması kapsamı hakkında çalışanların algıları ile ilgilidir. Örgüt kültürü; örgüt iklimini kapsar ancak üyelerin davranışlarını, tutumlarını, fikirlerine iç çevrenin nasıl şekillendirdiğini ve etkilediğini anlamaya çalışıldığı zaman örgüt iklimi kilit elementtir.[95] Örgüt kültürü, organizasyonda meydana gelen faaliyetlerde süreklilik olmasını ve bu faaliyetlerin örgütsel davranışlarda uyum sağlamasını ister. Bu uyum neticesi örgüt iklimi ortaya çıkar. Yani örgüt iklimi oluşmasında örgüt kültürünün önemli bir payı vardır.

Örgüt iklimi algısında kültürün rolü; varsayımlar ve değerlerin altında yatan etkiyi vurgular. Organizasyonlarda verilen duruma bireylerin cevabını etkilemek için bireylerin ve durumların birleştirilmesinin yönü olan etkileşimli psikolojik bakış personel kültür uyumunu ifade eder. Bu bakımdan, değerler ve beklentiler gibi bireysel yönler, dürtü sistemi ve normlar gibi durumların yöneliminin etkileşimi, bireylerin tutumunu ve davranışsal cevapları etkilemesi örgüt iklimidir.[96]

Örgüt kültürü; örgüt iklimini iki yolla etkiler. İlk olarak organizasyon üyelerinin tecrübelerinin hissini yaratmak için önemli olanın ne olduğunu belirtmek için direkt olarak bireylere yardım yapar. İkinci olarak kültür; iklim algısının ham materyali olan iş çevresini tarafsızca etkileyerek dolaylı olarak etkiler. Örgüt iklimi; örgüt kültürünün az ya da daha fazla görünümü olan yapay kültür teriminin ne olduğunun gösterimidir. Bu yüzden kültürün gücü ile iklimin etkinliği doğru orantılıdır.[97]

Schneider and Rentsch (1987) örgüt iklimi ve örgüt kültürü arasındaki farklılığı özetle, organizasyonların günlük davranışlarının, organizasyon rutinlerinin ve organizasyonlar tarafından beklenen destek, ödül alma davranışlarının günlük davranışlara dağıtılması kullanılabilir hale getirmenin yollarını olarak ifade etmişlerdir. Kültür; tarih, norm ve değerler iken iklimin temelini oluşturan çalışanların

[95] Z. Beril Akıncı-Vural ve Gül Coşkun, **Örgüt Kültürü**, 1. Basım, İstanbul: Nobel Yayıncılık, 2007, s.78.
[96] Dinçer, s.340.
[97] Blake E. Ashforth, ""Climate Formation: Issues and Extensions", **The Academy of Management Review**, Cilt.10, Sayı. 4 (1985), s.842.

inandıklarıdır. Organizasyonların emirleri hakkında çalışanların paylaşımı anlamındadır.[98]

Örgüt iklimi bir durumla ilgilidir; örgüt üyelerinin düşünceleriyle, duygularıyla ve davranışlarıyla bağlantısı vardır. Bu nedenle sübjektif ve çoğunlukla güçlü ve etkili insanlar tarafından manipülasyona açıktır. Buna karşılık kültür, gelişim süreciyle ilgilidir ve kökleri tarihin içindedir; genel olarak benimsenmiştir ve doğrudan manipülasyon girişimlerine karşı koymaya yetecek kadar karmaşıktır. [99]

İklim, örgüt üyelerinin örgüt içindeki tutumları ve davranışlarını yansıttığından örgüt içerisine girildiğinde kolaylıkla algılanabilir. Kültür ise, temel ortak değerleri ve mesajları kapsar. Kısaca örgütün dışından kolaylıkla anlaşılmayacak paylaşılmış örgütsel düşünce ve duyguları kapsar.[100]

Örgüt iklimi, örgütsel koşullara ilişkin ortak algıdır. Örgüt kültürü, ortak örgütsel değerleri ifade eder.[101] Bununla birlikte örgüt kültürü bir organizasyonda olması sürekli ve değer yönelimli istenen ideal durumu ifade ederken örgüt iklimi organizasyonun o andaki pratik yönelimli ve gerçek durumu ifade eder.[102]

Örgüt kültürü ve örgüt iklimi arasında uyumun değerlendirilmesi; organizasyon davranışlarını ve pratiklerini, organizasyonun içerik yapısının net resmine sahip olmak ve gerekli önlem almak, iş pratiklerinde ve belirli değerlerin değişmesi ya da devam ettirmek için gerekli önlem almak ve değişen stratejiyi daha etkin olarak planlamak için yönlendirir.[103]

Bu kapsamda örgüt kültürü ile örgüt iklimi arasındaki ilişki ve farklılıklar Tablo 1 de özetlenmiştir:

---

[98] Can, s.133.
[99] Yasemin Özkul, "Örgüt İkliminin Motivasyon Üzerine Etkisi", (**Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi**, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2013), s.24-25.
[100] Özlem Kubilay Baykal, "Okul İklimi İle Öğretmenlerin Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Arasındaki İlişki Üzerine Bir Araştırma", **(Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi**, Yeditepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2013), s.11.
[101] Yasemin Bal ve Esin Ertemsin Berkin, "Toplam Kalite Yönetimi Bağlamında Örgüt İkliminin İncelenmesi Ve Bir Enerji Şirketinde Uygulama", **İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi İşletme İktisadı Enstitüsü Dergisi**, Cilt.21, Sayı.65 (2010), s.114.
[102] Gürgen, s.71.
[103] Erdoğan, s.66.

Tablo 1

Örgüt İklimi ve Örgüt Kültürü Arasındaki Farkları

Boyutlar	Örgüt Kültürü	Örgüt İklimi
Disiplin	Sosyoloji, Antropoloji	Psikoloji ve Sosyal Psikoloji
Bakış Açısı	Kültüre özgü bakış açısı	Araştırmacının bakış açısı
Analiz Tipi	Temel değerler, varsayımlar	Yüzeysel göstergeler
Zaman	Tarihsel gelişim	Bir anlık durum
Seviye	Değer yönelimli	Pratik yönelimli
Metodoloji	Niteliksel alan çalışması	Niceliksel araştırma

Kaynak: Simge Arı, **Örgüt İkliminin İşle Bütünleşme Üzerine Etkisi ve Bir Araştırma**, Yüksek Lisans Tezi**,** İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, 2011, s.10

3.5.2. Örgüt Kültürü ve Örgütsel Bağlılık

Son yıllarda örgütlerin gereksinim duyduğu beceriler teknolojik gelişmeler ve yine bununla ilgili olarak insan gücünün kullanımındaki değişikler neticesinde oldukça farklılaşmıştır. Bu değişime uyum sağlamak hatta değişimi yönetmek gerekmektedir. Bu hızlı değişime uymak için örgütlerin çalışan bireyleriyle olan ilişkilerini onları örgüt içinde tutacak şekilde yenilemesi ve yapılandırması gerekmektedir. Zira örgütlerin hiçbiri insan unsuru olmadan ve insan faktörü de çalışma ortamında etkin olmadıktan sonra hayatta kalmayı başaramazlar.[104] Örgütsel amaçların gerçekleşmesi ve örgütlerin başarısı; fiziksel kaynakların yanı sıra sahip olunan insan kaynağının bağlılığına, motivasyonuna ve performansına bağlıdır. Çalışanlar, örgütlerine duydukları bağlılık ölçüsünde, üzerlerine düşen görev ve sorumlulukları yerine getirmektedir.[105]

Örgüt içindeki bireylerin kendilerini içinde bulundukları örgüte ait hissetmesi sonucunda bugün ve yarın da örgütte bulunmayı istemeleri örgütsel bağlılık olarak adlandırılır. Bireylerin, örgütün inanç, amaç ve değerlerini içselleştirmesini, örgütün hedeflerini gerçekleştirebilmesinde kendi çabalarının da bulunma istekliliğini ve o

[104] Münevver Ölçüm Çetin, **Örgüt Kültürü ve Örgütsel Bağlılık**, 1. Basım, İstanbul: Nobel Yayınları, 2004, s.79.
[105] Gül ve Akıncı Vural, s.155.

örgütte kalma eğilimlerini yansıtmaktadır.[106] Örgütsel bağlılık, bireylerin, örgüte ait amaçları içselleştirmesi sonucunda örgüte başka bir anlam yükleyerek, zorunluluklar dışında gönüllü olarak çaba sarf etmeyi, örgütün bir parçası olmayı sürdürmeyi istemeleri olarak da tanımlanabilir.[107]

Northcraft ve Neale[108]; örgütsel bağlılığın, çalışanın örgütü kabullenmesi ve örgütle psikolojik sözleşme neticesinde işe girmesiyle başladığını, örgütün üyesi olduktan sonra işin gereklerini ve örgütün amaçlarını öğrenmesiyle geliştiğini savunurlar. Onlara göre örgütsel bağlılık, kişinin örgütle kimlik birliğine girmesiyle oluşan bir güç birliğidir.

Örgütsel bağlılık, çalışanların örgüte basit bir inanış ve bağlılıklarının ötesinde bir davranışı sergilemektedir. Bireylerle örgütün bir araya gelmesi ile oluşan değişimler sırasında meydana gelen örgütsel bağlılığın gerçekleşmesi için birey ve örgüt birbirleriyle uyumlu hale getirmeli ve aynı zamanda bireyler bir takım ödüller ve fırsatlar sağlanarak desteklemelidirler. Başka bir tanım da, örgütsel bağlılık, bireylerin örgüte karşı duygusal bir bağlılık hissetmedikleri, yalnızca verdikleri emekler ve örgütten ayrılmalarıyla vazgeçmek zorunda kalacakları konum, para gibi unsurlar nedeniyle bir bağlılık oluşumu ve örgütte kalmaya devam ettikleri şeklinde vurgulanmaktadır. Örgütün çıkarlarını ön plana alacak şekilde faaliyete geçmek için benimsenmiş normatif baskıların toplamı olarak değerlendirilen bu tanıma göre, örgütsel bağlılık bir kez ortaya çıktıktan sonra ödül ve cezaya bağlı olarak, davranışlar üzerinde uzun vadeli etkiler yaratabilmektedir.[109]

Yukarıda da bahsedilen tanımlar aslında birbirinden farklı üç bağlılık türüne işaret etmektedir. Bunlar; normatif bağlık, devamlılık bağlılığı ve duygusal bağlılıktır. Bu türler birbirleri için bir alternatif oluşturmazlar, örgütsel bağlılık olarak adlandırdığımız kavram bu üç ayrı bağlılık türünün birleşiminden oluşmaktadır. Normatif bağlılık, bireylerin duygusal anlamda bir bağ hissetmeden, çeşitli nedenlerle kalmak zorunda olduklarına inandıkları için örgütte kalmaya devam etmelerini ifade

[106] Tarık Solmuş, **İş Yaşamında Duygular ve Kişilerarası İlişkiler**, 1. Basım, İstanbul: Beta Basım, 2004, s.212.
[107] Oya Seymen, **Örgütsel Bağlılığı Etkileyen Örgüt Kültürü Tipleri Üzerine Bir Araştırma**, 1. Basım, Ankara: Detay Yayıncılık, 2008, s.86.
[108] Mehmet İnce ve Hasan Gül, **Yönetimde Yeni Bir Paradigma: Örgütsel Bağlılık**, 1. Basım, Konya: Çizgi Kitabevi, 2005, s.28.
[109] İnce ve Gül, s.3.

eden bağlılık türüdür. Sosyalleşme süreci, aileden gelen değerler ile sahip olunan kültürün bu tarz bir bağlılığın ortaya çıkmasına neden olarak gösterilebilir.[110] Devam bağlılığı; çalışanın örgütte zaman içinde elde ettiği maddi ve manevi kazanımlarını, alternatif iş olanaklarına tercih etmesiyle ilişkilidir.[111] Örgütteki iş yapma biçimleri, performans kriterleri, bu doğrultuda dağıtılan maddi ve sembolik ödüller, kültürün belirlediği uygulamalardır. Bu ve benzeri kazanımlar, zamanla birleşerek çalışanın devamlılık bağlılığını oluşturmaktadır. Çoğu zaman alternatif iş olanakları, çalışan açısından farklı bir kültür ve farklı bir iş yapma biçimi manasına geldiğinden, bunun getireceği zorluklar ile örgütten ayrıldığında kaybedeceği maddi kazanımlar, bazen çalışanın örgüt üyeliğini sürdürmesine sebep olmaktadır.[112] Duygusal bağlılık ise, çalışanların örgütsel objeleri kabullenmesi ve onlarla özdeşleşerek örgüte bağlanmasıdır. Örgütsel amaçlar doğrultusunda örgütün menfaatleri için fedakarlıkta bulunan bireyler, bu bağlılık türünde yaşadıkları olumlu deneyimlerden etkilenmektedirler. Nitekim bilinçli bir şekilde yönetilen ve güçlü bir yapıya sahip olan örgüt kültürleri, istihdam aşamasında örgüte uygun olan bireyleri işe yerleştirme eğilimi göstermektedirler. Örgüte yeni dahil olan kişi, o andan itibaren aidiyet ve gruba katılım isteği duymakta, kendi değer beklentileriyle örgütsel değer ve beklentileri arasında uyum sağlamaya çalışmaktadır. Çalışan ve örgütün, değer ve hedefleri arasındaki eşgüdümü kurmak ise oldukça önemli bir konudur. Bunu başarabilen örgütler, kendini örgüte ait hisseden, duygusal açıdan örgüte bağlılık duyan bireyler sayesinde rekabetçi fark avantajına sahip olmaktadırlar.[113]

Örgütsel bağlılığın oluşumunda bir takım bireysel özellikler ve örgütsel özellikler etkili olmaktadır. Bireysel özelliklere örnek olarak ihtiyaçlar, beklentiler, örgüt içindeki konum verilebilir. Terfi olanakları, örgütsel iletişim, liderlik tarzları ise örgütsel özelliklere ise örnek oluşturur. Örgütsel bağlılığı yüksek olan bireylerin örgüte faydalı olabilmek adına diğerlerinden daha fazla gayret ettikleri, örgütsel olaylara ve süreçlere katılım bakımından da pozitif anlamda önemli bir fark gösterdikleri gözlenmektedir. [114] Diğer taraftan örgüte bağlılığı yüksek olan bireylerin

[110] İnce ve gül, s.42.
[111] Ölçüm-Çetin, s.92.
[112] Asım Saldamlı, **İşletmelerde Örgütsel Bağlılık ve İşgören Performansı**, 1. Basım, Ankara: Detay Yayıncılık, 2009, s.38.
[113] Bakan vd., s.12.
[114] İnce ve Gül, s.31.

örgütteki diğer bireyler ile kıyaslandığında daha yaratıcı ve yenilikçi oldukları ifade edilir. Böylece daha uzun süreli istihdam yaşarlar. Örgütsel bağlılık hem örgütün performansını arttırmakta hem de örgütü çalışılabilecek daha iyi bir yer haline getirmektedir.

Örgüt ve çalışan birey bağıntısı sonucunda oluşan örgütsel bağlılık, çalışanın örgüte karşı duyduğu bağın gücünü belirtmektedir. Bundan dolayı çalışan bireylerin yaptıkları işten ve kuruluştan memnun olmalarını sağlamak, artık örgütler için sadece üretim yapmak ya da satışları arttırmak kadar önemli olmuştur. Zira örgüte ilişkin bağlılığı yüksek olan bireylerin performansında artış olduğu gözlenmektedir. Aynı zamanda önemli örgütsel sorunlar olan geç kalma, işten ayrılma, devamsızlık durumları aza indirgediği, bireyin ve örgütün verimliliğine olumlu etkileri olduğu öngörülmektedir. Örgütsel bağlılık, çalışan kişileri sorun çözebilen insanlar durumuna getirmektedir. Bu konuda yapılan çeşitli araştırmalarda bunun pek çok nedenleri sıralanmıştır;

i. Örgüte bağlılığın ve istenen çalışma şeklinin bağlantı içermesi,
ii. İş tatminine kıyasla örgütsel bağlılığın işi bırakma düşüncesi üzerinde daha yüksek bir etki göstermesi,
iii. Bireylerin örgüte bağlılık dereceleri artış gösterdikçe bireysel performanslarında da artış gözlenmesi,
iv. Örgütsel bağlılıkla örgütsel etkinliğin bir unsuru olarak karşılaşılması ve
v. Örgütsel vatandaşlık davranışları sonucunda ortaya çıkan bir unsur olması yönüyle dikkat çekmesidir.

Örgütsel bağlılık, kurum içindeki başarının arka planında yer alan sürükleyici bir güç olmaktadır. Çalışanlar örgüte bağlıysa, düşüncelerini serbest olarak belirtmekten kaçınmamaktadırlar, zira kendi düşüncelerinin örgütün başarısı için önemli olduğunu düşünmektedirler. Örgütlerine bağlı olarak çalışanlar, kuruluşun amaç, hedef ve değerlerini özümseyerek, verimliliği artan kişilere dönüşmektedir.[115] Bununla beraber, örgüte bağlılık yüksek düzeylerde gerçekleştiğinde bireylerde işkoliklik olarak adlandırılan, yaşamındaki en önemli şeyin işi olduğunu düşünme,

[115] Ölçüm-Çetin, s.42.

işini ve başarıyı mutluluğunun kaynağı olarak görme, kendisini yaptığı iş ile anlamlandırma olarak ifade edilebilecek durumun gözlenebileceği savunulmuştur.[116]

Bağlılık, bireyin psikolojik tutumunu yansıttığı için birçok faktörden etkilenebilmektedir. Örgüt kültürü örgütsel bağlılık ilişkisinde, iş görenlerin çalışma ortamındaki deneyimlerinden sağladığı yararlarla, duygusal ve normatif bağlılık arasındaki ilişkinin gerisinde farklı nedenlerin yer aldığı ve bunlardan birinin de örgüt kültürü olduğu belirtilmektedir.[117] Örgüt kültürü, bireyler arasındaki ve örgüt ile birey arasındaki uyumu sağlayarak örgüt içindeki bağlılığın gelişmesine yardımcı olmaktadır. İş görenler arasında aitlik duygusunun gelişmesine katkıda bulunarak, örgütsel hedeflere çalışanların da dahil olmasını ve birliktelik duygusunun perçinlenmesine destek olmaktadır.[118]

Örgütsel bağlılığın gerçekleşebilmesi için örgüt içerisindeki kültürün bireyler tarafından anlaşılmış ve içselleştirilmiş olması gerekmektedir. Örgütün kültürünü oluşturan değerler bireyleri bir araya getiren aynı zamanda bir arada tutan unsurlar olarak bireyler arasında bir bağ oluşturma işlevi görürler, bireylerde "biz" duygusunu yaratırlar. Örgüt kültürü, bireylerin örgütsel özellikleri nasıl algıladıkları ile ilgili olarak, daha çok tanımlayıcı bir nitelik taşımaktadır. Dolayısıyla örgütsel özelliklerden bireyin hoşlanıp hoşlanmamasıyla ilgilenmez. Örgütsel bağlılık ise, iş görenlerin örgütle ilgili algılarından, beklenti ve gereksinimlerinden, örgütsel ortama dair pek çok özellikten memnun olup olmadıklarıyla ilgilidir. Bu yönüyle örgütsel bağlılık, değerlendirici bir niteliktedir. Birey-örgüt uyumu, örgütsel bağlılık ve örgüt kültürü arasındaki ilişkinin odak noktası konumunda olmaktadır.[119]

Görüldüğü üzere örgüt kültürünün; değerleri, sembolleri, hikâyeleri, lider ve kahramanları ile belirlediği davranış biçimleriyle, örgütsel bağlılık arasında doğrusal bir ilişki vardır.

---

[116] Asım Balcı, **Örgütsel Gelişme, Geliştirme**, Ankara: Pegem A Yayıncılık, 2000, s.24.
[117] Şenol Çavuş ve Arzu Gürdoğan, "Örgüt Kültürü ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi: Beş Yıldızlı Bir Otel İşletmesinde Araştırma" **Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi**, Sayı.1(2008), s. 21.
[118] Gül ve Akıncı-Vural, s.155.
[119] Saldamlı, s.37.

Örgütün sosyalleşme, dayanışma, örgütsel adalet, ödüllendirme biçimlerini belirleyen örgüt kültürü, çalışanın değerleriyle ters düşmediğinde kişi kendini bağlılık duymaya yükümlü hissetmektedir. Örgüt kültürü ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiyi aşağıdaki gibi özetlemek mümkündür;[120]

i. Örgüt kültürü örgütsel bağlılığın oluşumunu destekleyen bir unsurdur. Örgüt kültürü, örgütler ile bireyleri birbirlerine benzetmesi başka bir deyişle birbirleriyle uyumlu hale getirmesi işlevi ile ilişkili olarak örgütsel bağlılık üzerinde etkili olmaktadır. Kültür hem bir bağ yaratma hem de bağları güçlendirme konusunda örgütlere fayda sağlar.
ii. Örgütlerdeki bireylerin bağlılık derecelerinin yüksek olması bu örgütlerin kültürel anlamda güçlü olmaları anlamına gelmektedir.
iii. Çalışanların örgütle bütünleşmelerine katkıda bulunan örgüt kültürü, çalışanlar arasında bağlılık yaratarak bireysel başarıya katkıda bulunur.
iv. Güçlü bir kültür ve yüksek bağlılık, örgütsel sürekliliğe katkıda bulunur.
v. Güçlü bir kültür ve yüksek bağlılık, örgütsel amaçlara ulaşmayı hızlandırır.

Sonuç olarak, örgütsel bağlılığı yaratan unsur olarak sadece örgüt kültürünü gösterememekle birlikte, örgüt kültürü örgütteki bireyleri bir araya getiren ve aralarında birliktelik oluşturan bir unsur olması bakımından azami önem taşımaktadır. Örgüte bağlı olan bireyin, örgüt kültürünü özümseme ve örgütte kalma noktasında kararlı tavır sergileyeceği düşünülmektedir. Tersi durumda ise çalışan, örgütü kabullenmeme, psikolojik reddetme durumu yaşayabilir ki bu tutumdaki çalışanın örgütte verimli olması çok fazla mümkün görülmemektedir. Kültürler ait oldukları toplulukları diğerlerinden farklı kılan, özgün bir yapıdadırlar ve taklitleri mümkün değildir. Bu nedenle kültür örgütler açısından diğer örgütlere karşı üstünlük yaratan bir kavram olarak da karşımıza çıkmaktadır. Örgüt kültürü kavramının giderek önem kazanmasının nedeni de bu noktada ortaya çıkmaktadır. Kültürün örgütsel faaliyetlerini sürdürmek ve performans artışı sağlamak amacıyla kullanılabileceği keşfedilmiştir. Bu açıdan, yöneticiler tarafından örgüt kültürünün örgüt üyeleri tarafından açık ve doğru şekilde algılanması, örgüt kültürünün güçlendirilmesi ve

[120] İnce ve Gül, s.48.

korunması ile ilgili olarak gösterilecek çabanın önemi ve örgüt kültürünün örgüte katkıları anlaşılmış, iş hayatımıza yerleşmiştir.

3.5.3. Örgüt Kültürü ve Örgütsel İletişim

Bir arada yaşamak zorunda olan insanların iletişim kurmadan hayatlarını sürdürebilmeleri mümkün değildir. İletişim genel anlamda bilgi paylaşımını ifade eder bu nedenle toplumun olduğu her yerde iletişim vardır ve topluma ait her unsurun da bir ucu iletişime dayanmaktadır. İletişim bireyler arasında bir bağ oluşturarak toplumun oluşmasını ve aynı zamanda devamlılığını sağlayan bir araçtır. Aynı durum bireylerin bir araya gelerek oluşturduğu örgütler için de geçerlidir. İletişim örgüt içerisinde toplumdaki işlevine benzer bir işlev görür. Örgüt içerisindeki bilgi akışı iletişim yoluyla sağlanır. Örgütler açısından iletişim, örgütün içi ve örgüt ile çevresi arasındaki bağlantıyı sağlayan, örgütteki bütün süreçlerin etkinliğini belirleyen bir unsur olarak büyük bir önem arz etmektedir. Bir örgütün oluşturulmasında ve sürdürülmesinde etkili ve yeterli bir iletişime ihtiyaç vardır.

Örgütsel iletişim birbirinden farklı iletişim kutup noktalarından oluşmaktadır. Bu iletişim kutupları arasında belirli ilişkilerden söz edilmektedir. Önemli olan bu kutuplar arasında ilişki kurulurken örgütün amaçları ve hedefleri doğrultusunda ilerlemektir. Örgüt yapısında varlığını gösteren ilişkinin sistemli ve düzenli olması önemlidir. Bunun yanı sıra bu ilişkinin nasıl kurulduğu ve hangi araçlarla gerçekleştiği de önem arz etmektedir. İletişimde kullanılacak araçların seçiminde, örgüt içi iletişimin gelişim göstermesini sağlayacak ve örgüt çalışanlarının anlaşabilmesine ortam hazırlayacak nitelikte olmasına dikkat edilmelidir.[121] Örgüt kendine özgü bir iletişim yolu, çalışanlar arasında ve çalışan ile işveren arasında sistemli ve düzenli ilerleyen bir kanal oluşturduğunda örgütsel iletişim de amacına ulaşmış olur. Örgütsel iletişimin belirli amaç ve işlevlerini yerine getiren organizasyonlar gelişimlerine önemli miktarda yarar sağlarlar. Çalışan ve işveren arasındaki iletişim dengesini iyi bir şekilde gerçekleştiren organizasyonlar örgütsel iletişimin amaçlarını karşılarlar. Tutar'a göre, örgüt içi iletişimin dört ana amacı bulunmaktadır:[122] Motivasyon, kontrol, bilgi ve örgütsel heyecan. Örgütsel iletişim, organizasyonlarda bu dört ana

[121] Zeyyat Sabuncuoğlu ve Murat Gümüş, **Örgütsel İletişim**, 1. Basım, Bursa: Aktüel Yayınevi, 2016, s.8.
[122] Tutar, s.163.

işlevi doğru bir şekilde gerçekleştirmek için kurulmaktadır. Örgütsel iletişim, bilginin paylaşılması, yenilikler yapılması, gelişim süreci, geri bildirim, çalışanları isteklendirme gibi konularda örgütlere hizmet etmektedir. Etkin bir iletişim süreci gerçekleştirildiğinde hem organizasyon içinde hem de dışında bilgiyi paylaşmak mümkün olmaktadır. İletişim yapısının doğru bir şekilde kurulduğu örgütlerde, örgütün amaçlarına ulaşmak için yeterli iş birliğinin de sağlandığı gözlenmektedir. Dolayısı ile de örgüt çalışanları aynı amaca yönelik koordine olmuş bir şekilde çalışabilirler.[123]

Örgüt içinde iletişimin zayıf olması, çalışanların veya kurumdaki bölümlerin örgüt kimliğinin önüne geçmesi, bilginin paylaşılmaması, saklanması gibi davranışların sergilenmesinin çalışanı daha güçlü göstereceği gibi bir yanlış kanı bulunmaktadır. Günümüz dünyasında, büyük pazarların olması, dünya pazarına açılmış şirket sayısının artması önemli değişimler ve gelişmeler yaratmaktadır. Bu değişimler sayesinde artan bilgi birikiminin örgüt içerisinde paylaşılması, çalışanlar arasında aktarılması şirket yararına büyük önem kazanmıştır.[124] İş dünyasında yaşanan bu gelişmeler, örgüt içi iletişimin oluşturulmasına ve örgüt içi iletişime de ne kadar önem verilmesi gerektiğini vurgulamaktadır.

Örgütsel iletişim ile örgüt kültürü ilişkisine bakıldığında, örgütsel iletişim, bizatihi örgüt kültürünün oluşumunu sağlayan en önemli araç olarak karşımıza çıkmaktadır. Kültür, ortak değerleri oluşturma, bu değerlerin paylaşılması ve aktarılması ile oluşur. Bütün bu süreçlerin her biri ise iletişim yoluyla gerçekleşmektedir. Yani, örgütsel iletişim olmadan örgütsel kültürün oluşması mümkün değildir; örgüte ait kültür ise iletişim olmadığı takdirde hiçbir anlam ifade etmemektedir. Örgütsel iletişim, sadece örgüt kültürün oluşumunda değil aynı zamanda örgüt içerisindeki kültürün korunması ve güçlendirilmesi işlevlerini de görerek örgüte önemli katkılar sağlamaktadır Bu nedenle günümüzde yöneticilerin ve

[123] Şerife Uygun-Takmaz, "İlköğretim Okullarında Örgütsel İletişim Düzeyi ile Öğretmenlerin Karara Katılma Davranışı Arasındaki İlişki", (**Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi**, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2009), s.121.
[124] Öznur Eyidoğan, "Etik İklimin Örgütsel İletişime Etkisi", (**Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi**, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2013), s.40.

insan kaynakları departmanlarının en büyük sorunlarından biri, örgüt içinde etkili ve yeterli iletişim sistemi ve güçlü bir kültür oluşturmak olmaktadır. [125]

3.5.4. Örgüt Kültürü ve Örgüt Kimliği

Örgütsel kimlik araştırmacılar tarafından farklı şekillerde ele alınmıştır. Kimi örgütsel kimliği örgütlerin çevreleri tarafından algılanan görsel unsurlar, kimi örgütlerin dışarıyla iletişim kurmalarını sağlayan bir araç, kimileri de örgütü diğerlerinden ayıran bir olgu olarak tanımlamışlardır. Bugün kabul gören yaklaşım ise örgüt kimliğinin tüm bu yaklaşımların bütünü olduğudur. Örgüt kimliği, toplum tarafından bir örgütün diğerlerinden ayrılmasına sebep olan fiziki ve fiziki olmayan özelliklerin toplamını ifade etmektedir. Fiziksel özelliklere ürünler, kullanılan teknoloji vb. örnek verilebilirken; benimsenen etik değerler, bireyler arası ilişkiler vb. fiziki olmayan özelliklere örnek oluşturur. Örgüt kimliği, örgütün kim olduğu ve toplumun onu kim olarak gördüğü ile ilişkilidir.[126]

Örgüte ait kültür ise örgütsel kimliğin belirleyicisi olarak karşımıza çıkmaktadır. Kültür, bir bireyin kimliğinin oluşmasında nasıl bir rol oynamakta ise örgüte ait kimliğin oluşmasında da aynı rolü üstlenmektedir. Örgütün içerisindeki ortak değerlerin paylaşımını ifade eden kültür ışığında örgütte bir kimlik şekillenmekte ve bu sayede örgüt toplumda bir anlam kazanmaktadır. Örgütler toplumda kim olmak istiyorlarsa öncelikle kültürel yapılarını o kişi haline gelmelerine yardımcı olacak şekilde biçimlendirmelidirler.

Downey ise bunun tam tersini yani örgüte ait kimliğin örgütün kültürünü biçimlendireceğini savunmuştur. Ona göre, sahip olduğu kimlik örgütün, hangi değerleri benimseyeceğini, nasıl çalışacağını ve davranacağını, nasıl ilişkiler geliştireceğini belirler.[127]

---

[125] Deniz Taşçı ve Erhan Eroğlu, "Kurumsal İletişim Kalitesinin Oluşmasında Yöneticilerin Geribildirim Verme Becerilerinin Etkisi" **Selçuk İletişim**, Cilt. 5, Sayı.2 (2008), s.28.

[126] Sevil Uzoğlu, "Kurumsal Kimlik, Kurumsal Kültür, Kurumsal İmaj", **Kurgu Dergisi**, Sayı.18 (2001), s.338-341.

[127] S. M. Downey, "The Relationship between Corporate Culture and Corporate İdentity", **Public Relations Quarterly**, Cilt.31, Sayı.4 (1986), s.7.

3.6. Örgüt Kültürü Yaklaşımları

Örgüt kültürü yaklaşımları, araştırmacıların örgüt kültürünü açıklamak amacıyla oluşturdukları modelleri ve düşünceleri ifade eder. Pek çok örgüt kültürü yaklaşımı bulunmakla birlikte bu çalışmada en temel olanlarına kısaca değinilecektir.

3.6.1 Deal ve Kennedy Modeli

Deal ve Kennedy' nin yaklaşımına göre, örgütlerin içlerinde bulundukları çevre örgütlerin yapısı üzerinde rol oynağı gibi örgüte ait kültür üzerinde de belirleyici olmaktadır. Bu nedenle araştırmacılar çevreyi modellerinin merkezine koymuşlar, örgütlerdeki kültür farklılaşmasını çevre ile açıklamışlardır. İlgili modelde çevre iki boyutuyla değerlendirilmiştir: örgütlerin stratejik kararlar alırken içinde bulundukları çevredeki belirsizlik durumu ve bu kararlara ilişkin sonuçların örgüte dönüş süresi. Örgütlerin çevrelerini ifade eden bu iki boyuttaki farklılıklara bağlı olarak dört farklı tipte örgüt kültürü tanımlanmıştır.[128] Bu dört kültür tipi ve genel özellikleri Tablo 2 de gösterilmiştir:

Tablo 2

Deal ve Kennedy'nin Örgüt Kültürü Tipleri

Kültür Tipi	Özellikleri
Sert-erkek, maço	Yüksek risk, hızlı geri bildirim, dalgalı yapı
Sıkı çalış/sıkı oyna	Görece olarak daha az risk, hız konusunda yarış, esnek yapı
Şirketin üzerine iddiaya gir	Çok yüksek risk yavaş geri bildirim, açık ve net hiyerarşi
Süreç	Düşük risk, arkanı kolla zihniyeti, sıkı hiyerarşi

Kaynak: Terrence E. Deal ve Alan Kennedy, **Corporate Cultures**, Massachusetts, 1999, s.12-14.

Sert-erkek, maço kültüre sahip örgütlerde bireyler oldukça fazla risk alır. Aldıkları risklerin sonuçlarını da oldukça hızlı görürler. Bu tip örgütlerde birey ön

[128] Tuğba Tiryaki, "Örgüt Kültürünün Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkileri", (**Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi**, Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2005), s.64.

plandadır. Takım çalışması, işbirliği gibi ortaklık içeren kavramlara değer verilmez. Bireyler başarıyı kimsede yardım almadan, tek başlarına elde etmek isterler. Mevcut kültür bireyleri risk almak konusunda teşvik eder.

Sıkı çalış / sıkı oyna tipi kültür tipinin temel özelliği, hızlı geri besleme ve düşük riskli kararlardır. Alınan risk ise daha çok bireyseldir. Ana değeri, müşteriler ve onların istekleridir. Sloganı ise "ihtiyaç bul ve doldur"dur.[129] Bu tip örgütlerde başarılı olmak devamlı olarak yüksek bir performans sergileme ile gerçekleşebilmektedir.

Şirketin üzerine iddiaya gir kültürüne sahip örgütlerde bireyler çok yüksek risk alırlar, risk altında olan bireyler değil firmanın geleceğidir. Aynı zamanda risklerin sonuçları hakkında geri bildirim yavaştır. Bu tip örgütler üyelerini, örgütün faaliyet gösterdiği alana ilişkin teknik konular, teknik gelişme ile ilgili olarak teşvik eder.

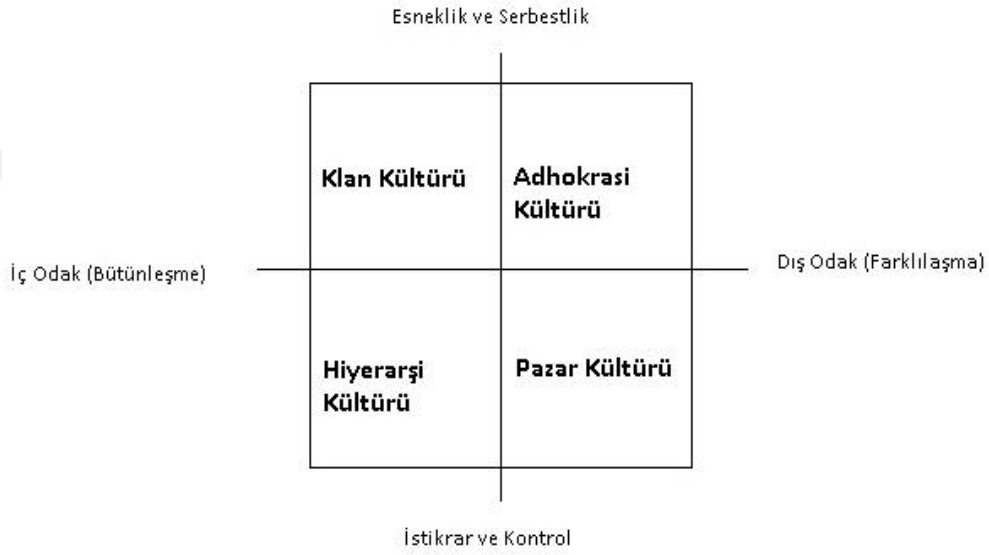
Süreç kültürlerinde, bireyler risk almazlar ve geri besleme yavaştır. Bu nedenle bu kültürdeki bireyler mevcut işlerine odaklanır. Fazla çalışır, hata yapmamaya gayret eder ve üstlerinin kararlarını eksiksiz uygulamaya çalışırlar. Fakat bu gayretlerinin karşılığını geç alırlar. Prosedürler, kurallar, standartlar bu kültürün temelini oluşturmaktadır. Örgüt içindeki görevlerin eksiksiz ve doğru olarak yerine getirilmesinin, tüm kurallara ve prosedürlere uygun davranılmasının, mevcut sistemle uyumlu olunmasının başarı getireceğine inanılır. Kontrol bu kültürün önemli bir parçasını oluşturmaktadır.

3.6.2 Quinn ve Cameron Rekabet Eden Değerler Modeli

Quinn ve Cameron örgütlere ait kültüler ile örgütlerin performansları, başarıları arasındaki ilişkiyi araştırırken, örgütlerin kültürlerini tanımlamada örgütlerin odak noktalarını ve örgüt içindeki kontrol düzeyini baz almışlar, içsel odaklı veya dışsal odaklı ve esnek-serbest veya istikrarlı- kontrollü oluşlarına bağlı olarak dört tip örgüt kültürü belirlemişlerdir. Bu tiplerin odak noktalarının ve örgüt içindeki kontrol mekanizmasının biçiminin belirlenmesi ile ilgili olarak ise örgütteki liderlik

[129] Ülkü Uzunçarşılı, Meral Toprak ve Oğuz Ersun, **Şirket Kültürü ve İş Prensipleri**, İstanbul: İstanbul Ticaret Odası Yayınları, 2000, s.30.

tarzları, birleştirme/bütünleştirme araçları, örgütün ön plana çıkan özellikleri ve neye önem verdiği dikkate alınmıştır.[130] Araştırmacılar, örgütlerde mutlaka bu tiplerden birinin daha baskın halde bulunduğunu ve aynı zamanda bu mevcut kültür tipinin örgütün farklı yaşamsal süreçlerinde değişim gösterebileceğini belirtmişlerdir.[131] Söz konusu model Şekil 1 de gösterilmiştir:



Şekil.1: Ouinn ve Cameron'un Örgüt Kültürü Modeli

Kaynak: K.S. Cameron ve R. E. Quinn, **Diagnosing and Changing Organizational Culture**, New York, 2006, s.35.

Hiyerarşik kültür, sürdürülmesi istenen bir düzen neticesinde, örgüt içinde baskın bir kontrol sisteminin, tüm örgütsel süreçlere ilişkin kurallar ve standartların olduğu bir yapıyı ifade etmektedir. Bu örgütlerde bütün örgütsel unsurlar, süreçler önceden planlanmış ve bir sistem oluşturulmuştur. Örgüt içindeki bireylerden de bu sistemle uyum içinde olmaları ve bu doğrultuda davranışlar sergilemeleri beklenir. Hiyerarşik kültürlerde liderlik tarzı örgüt içindeki bireyleri yönlendirme, değerlendirme ve denetleme biçimindedir. Bu örgütler mevcut düzeni korudukları sürece kendilerini başarılı addetmektedirler. Örgüt içinde değer verilen kavramlar ise

[130] Eren, *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi*, s.148-149.
[131] Ercan Ergün, **Kurum Kültürünü Analiz Etmede Quinn ve Cameron'un Rekabetçi Değerler Analizi**, 15. Yönetim ve Organizasyon Kongresi, 2007, s.288.

verimlilik, öngörü ve istikrar olarak karşımıza çıkmaktadır.[132] Örgütteki kurallar sayesinde örgütte benzer olaylar ve davranışlarla karşılaşılacak ve bu durum, olayların, davranışların önceden tahmin edilebilmesini sağlayacaktır. Bunun sonucu olarak örgüt içindeki belirsizlik ortadan kalkacak dolayısıyla verimlilik artışı sağlanacaktır.

Klan kültürü, örgütsel başarının her şeyden önce örgütteki bireylerden geçmekte olduğu fikrine dayanır. Bu tip örgütlerde öncelikli olan insan ve insani değerlerdir. Bu kültürün temelini birliktelik, bağlılık, sadakat, ait olma kavramları oluşturmaktadır ve bu kavramlar maddi çıkarlarla karşılaştırılamayacak kadar değerlidir. Bu nedenle, klan kültüründe, işbirliği, takım çalışması, personel güçlendirme süreçleri ön plana çıkmaktadır. Bu kültürdeki liderler ise danışman ve değerlerin temsilcisi olarak işlev görmektedirler.[133]

Pazar kültürlerinin merkezinde kar elde etmek vardır ve bu nedenle örgütler, müşterileri ihtiyaçları, pazar payı, iş ortaklıkları gibi kavramlar üzerinde yoğunlaşırlar. Pazar kültürünün hakim olduğu örgütlerde, örgütü oluşturan bireyler tarafından gerçekleştirilmek üzere bir takım finansal hedefler konur ve hedeflerle ilişkili olarak bir yarış ortamı oluşturulur.[134] Örgüt içindeki liderler bireyleri bu hedeflere ulaşma ve başarı konusunda motive ederken, bireyler ise başarıyı hedefleri oluşturan rakamlar ile özdeşleştirmektedir. "Kazanmak", bu tip örgütleri özetleyen anahtar bir kavramdır.[135]

Adhokrasi kültürlerinde, örgütlerin başarılı olabilmeleri için yenilikçi olmaları ve aynı zamanda dışarıdaki yeniliklere kolay bir şekilde adapte olmaları gerektiği inancı hakimdir. Bu kültür, hiyerarşi kültürünün zıttı olan serbest ve esnek bir örgüt yapısını ifade eder. Bu kültürde bireyleri baskı altına alan sıkı kurallar ve denetim yoktur. Kurallar ve denetim, bu kültürü oluşturan temel değerler olan yaratıcılık, değişim ve değişime ayak uydurma konularında sorun çıkartan unsurlar olarak görülmektedir. Bu nedenle bireyler örgüt içinde kendi hallerine bırakılır ve böylece yaratıcılıklarının ortaya çıkması sağlanır. Ayrıca, daha önce bahsedildiği gibi adhokrasi kültürlerinde, değişim önemli olduğundan bu tip örgütlerde risk alma ve

[132] Erol Eren, *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi*, s.149.
[133] Ö. Faruk İşcan ve M. Kürşat Timuroğlu, "Örgüt Kültürünün İş Tatmini Üzerindeki Etkisi ve Bir Uygulama", **Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi**, Sayı.21 (2007), s.123.
[134] Ergun, 2007, s.268.
[135]Kim S. Cameron ve Robert. E. Quinn, **Diagnosing and Changing Organizational Culture**, Massachusetts, 1992, s.37.

dinamik bir iş ortamı desteklenir.[136] Hareketli, aktif bir ortam, örgütsel unsurlarda ya da süreçlerde değişim gerektiğinde değişimin daha kolay gerçekleşmesini sağlaması bakımından önemlidir.[137]

3.6.3. Denison ve Mishra Modeli

Denison ve Mishra, örgütlerin kültürlerine ait bir takım özellikleri karşılaştırarak örgüt tipleri şeklinde bir sınıflamaya gitmemiş, örgütlerin kültürünü oluşturan özellikleri sınıflayarak bir örgütteki kültürel yapıyı analiz etmeye çalışmışlardır. Bu sınıflamayı yaparken ise örgütün iç uyum ve dış uyum derecesi olmak üzere iki unsuru dikkate almışlardır. İç uyum, örgüt içindeki ilişkileri, birliği ifade etmekte iken, dış uyum örgütün dışında gelişen durumlara adaptasyonunu içerir. Yapılan sınıflama sonucunda bir örgütün kültürünü oluşturan dört boyut saptanmıştır. Bu dört boyut ise kendi içinde üç alt boyuttan oluşur ve her alt boyut beş özelliği içermektedir.[138] Bu boyutların tamamı bir örgütün kültüründe mevcut olmakla birlikte, kültürlerdeki farklılıkların nedenini kültürden kültüre baskın olan boyutların değişmesi ile boyutlara ilişkin özelliklerin benimsenmesindeki farklılıklar oluşturmaktadır. Aşağıda bu dört temel boyut kısaca açıklanmaya çalışılacak ve bu dört boyuta ilişkin alt boyutlar verilecektir:[139]

Katılım boyutu, örgüt içindeki paylaşımı ve ortaklığı ifade eder. Paylaşılan sorumluluk, yapılan iş ve örgüt içi değerler olabilir. Arzulanan örgüte ait bütün unsurların ve süreçlerin örgütteki tüm bireylerin gönüllü olarak katılımlarıyla gerçekleşmesidir. Yetkilendirme, takım çalışması, yetenek geliştirme katılım boyutunu oluşturan alt boyutlardır.

Tutarlılık boyutu, örgütlerdeki ana değeler ve bu değerlere ne kadar uygun davranıldığının ölçüsünü ifade etmektedir. Örgütler örgüt içindeki bütün sistemi, davranışları, ilişkileri, iş yapma biçimlerini şekillendiren değerlerden oluşur. Bu değerler hem örgüt içindeki belirsizliği azaltır hem de örgüt içindeki bireyler

---

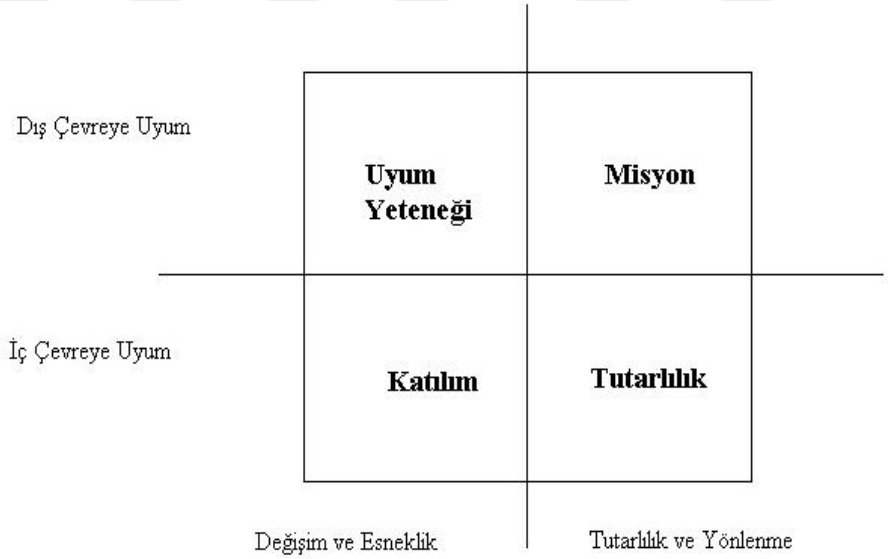
[136] Cameron ve Quinn, 1992, s.33-34.
[137] G. Thomas Hult, David J. Ketchen ve Ernest L. Nichols, "An Examination of Cultural Competitiveness and Order Fullfillment Cycle Time Within Supply Chanins", **The Academy of Management Journal**, 2002,s.578.
[138] Köksal Büyük, "Stratejik Performans Yönetiminin Unsuru Olarak Örgüt Kültürünü Ölçümleme Üzerine Kavramsal Bir Çalışma", **Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İİBF Dergisi**, Cilt.5, Sayı.2 (2010), s.229.
[139] Denison, J. Janovics,, J. Young ve H. J. Cho , **Diagnosing Organizational Cultures: Validating a Model and Method**, International Institute for Management Development, 2006, s.5-9.

tarafından bir kontrol mekanizması olarak kullanılır. Bireyler bu kontrol mekanizmasını kullanarak örgütün ne kadar tutarlığı olduğunu değerlendirmektedir. Temel değerler, uzlaşma, koordinasyon tutarlılık boyutunun alt boyutlarını oluşturur.

Uyum boyutu, örgütlerin değişim gösteren çevre koşullarına adapte olabilmek için örgüt içerisinde yaptıklarıyla ilgilidir. Örgütler başarılı olmak ve yaşamlarına devam edebilmek için çevresel değişikleri takip etmek ve onlara uyum sağlamak zorundadırlar. Uyum boyutunun alt boyutları olan değişim, müşteri odaklılık ve örgütsel öğrenme örgütlerin bu konuda gösterdikleri çabayı ifade eder.

Misyon boyutu, örgüt içerisindeki bireylerin neden orada bulundukları, ne yaptıklarını ve yaptıklarının örgüte ne gibi etkileri olduğu hakkındaki bilgi düzeylerini ifade etmektedir. Stratejik yönelim, amaçlar ve vizyon misyon boyutunun alt boyutlarını oluşturmaktadır.

Söz konusu model Şekil 2 de sunulmaktadır:



Şekil 2. Denison'un Örgüt Kültürü Modeli

Kaynak: Denison, J. Janovics,, J. Young ve H. J. Cho , **Diagnosing Organizational Cultures: Validating a Model and Method**, International Institute for Management Development, 2006.

4. ÖRGÜTSEL SOSYALLEŞME

4.1. Sosyalleşme Kavramı

İnsan hayata bir toplumun içinde başlamaktadır fakat o toplumun bir parçası olabilmesi, topluma ait değerleri, kuralları öğrenip içselleştirmesi ve bunun sonucu olarak kendi toplumsal rolünü üstlenmesiyle gerçekleşmektedir. İşte bireylerin toplum içindeki rollerini üstlenmesiyle sonuçlanan bu öğrenme, içselleştirme süreci, sosyalleşme başka bir deyişle sosyalizasyon kavramıyla ifade edilmektedir.[140] Yani sosyalleşme, doğum ile başlayan ve zaman içerisinde insanın topluma ait bilgi ve becerileri kazanarak bir bireye dönüşmesini anlatan olgudur.[141] Bireylerin, çocukluklarından toplumda belirli bir eğitim ve kültür sahibi insan olarak yaşamlarını sürdürmelerini sağlayıncaya, toplumsal hayata fiilen katılıncaya kadar geçirdikleri bir süreçtir.[142] Aynı tanım içerisinde, ailede başlayıp diğer birincil ve ikinci gruplar yoluyla devam eden, bireylerin içinde yer aldıkları toplumun adet, gelenek, din, değer, bilgi ve becerilerini kazanmalarını içeren bir süreç açıklaması da yer almaktadır.

Sosyalleşme, kişinin içerisinde yer aldığı toplumsal kurallara uyma süreci, daha genelde ise toplumun kendisinden beklediği şekilde davranmayı öğrenme sürecidir.[143] Bu süreç aracılığı ile toplumun yeni üyeleri kişilik kazanmakta ve o toplumda yaşamasını mümkün kılan tutum ve davranışları öğrenmektedir. Sosyalleşme sonucunda karşılıklı etkileşiminin en alt birimi olan "ben" "sen" "o" iletişimi yerini, "biz" "siz" "onlar" kavramlarına bırakmaktadır. Bu olumlu değişme insanın sosyal bir varlık olmasının kaçınılmaz sonucudur.

Sosyalleşme, bireyin içerisinde yaşadığı toplumu her yönüyle özümsemesidir. Ayrıca, insanı sosyal yaşama ve sosyokültürel kimliklerine hazırlayan bir süreç olarak da ele alınabilir. Sosyalleşme sürecinin üç aşamadan oluştuğunu ifade

[140] Betül Aydın, **Çocuk ve Ergen Psikolojisi**, 2. Basım, İstanbul: Atlas Yayın Dağıtım, 2005, s.33.
[141] Anthony Giddens, **Sosyoloji**, (Çev. H. Özel), 1. Basım, İstanbul: Kırmızı Yayınları, 2012, s.60.
[142] Özkalp, s.47.
[143] Frederick Elkin, **Çocuk ve Toplum: Çocuğun Toplumsallaşması** (Çev. N. Güngör), Ankara: Gündoğan Yayınları, 1995, s.18.

etmek mümkündür. Öncelikli olarak birey bir kültürle karşılaşır ve onu öğrenir, daha sonra onu içselleştir ve son olarak da bu sayede toplumla uyumunu gerçekleştirir.[144]

Bireyler sosyalleşmeye başladıkları ilk andan beri toplum kültürünü bilinçsiz bir şekilde benimser ve özümserler. Sosyalleşme süreci dediğimiz bireyin toplumla uyumlu davranış kalıplarını öğrenme sürecinde en etkili süreç kuşkusuz bireyin dünyaya geldiği andan itibaren içinde bulunduğu topluma ait ilk deneyimleri olacaktır. Dolayısıyla sosyalleşme sonucu kişilik kazanma sürecinde ilk deneyimler sonraki hayat için belirleyici bir özellik göstereceklerdir. Sosyologlar buna kültürün özümsenmesi demektedirler. Birey ilk görgü çevresinde edindiği sosyalleşme durumundan başlayarak yeni toplumsal deneyimlerini oluşturur. Son durumları yorumlarken ve her görüş ve hareketinde, kanaat ve değer yargılarında farkında olmadan hep bu geçmiş deneyimlerinin toplamını kullanacaktır ve bu geçmiş deneyimleri ilk başvuru ve karşılaştırma noktalarını oluşturacaktır. Böylece birey yeni toplumsal durumlarda nasıl hareket etmesi gerektiğini bu davranışlar çerçevesinde tayin edecektir.[145] İlk deneyimlerin sosyalleşme sürecindeki bu büyük payı, doğum ve gençlik arasındaki bu dönemin bireylerin toplumla ve topluma ait değerle ilk kez karşılaştıkları, öğrenme hızlarının en yüksek olduğu ve öğrendiklerini daha kolay içselleştirdikleri bir dönem olmasıyla ilgilidir.

Ancak sosyalleşme, bütün olarak ele alındığında yaşam boyu öğrenme sürecinin ifadesi olmaktadır. Birey gerçekleştirdiği bu temel sosyalleşmeyle birlikte toplumsal hayatı için gerekli olan bilgi ve becerileri büyük ölçüde elde etmiş olmasına rağmen, bu bütün hayatı için yeterli düzeyde olmayacaktır. Dolayısıyla bireyin, her geçen gün yaşanan sosyokültürel değişmeler karşısında yeni bilgiler öğrenmesi de gerekmektedir. Bireyin hayat içindeki başarısı toplumdaki değişim ve gelişmeleri takip etmek ve söz konusu unsurlara uyum sağlaması ile ilgili olacaktır.[146] Bu bağlamda bireyin, yaşamının her aşamasında sosyalleşmeyle nasıl karmaşık ve iç içe ilişkiler içinde olduğu görülmektedir. Bütün bu bilgiler ışığında, sosyalizasyon

[144] İsmail Doğan, **Sosyoloji: Kavramlar ve Sorunlar**, Ankara: Pegem A Yayınları, 2010, s.94-95.
[145] Mahmut Tezcan, **Sosyolojiye Giriş**, İstanbul: Anı Yayıncılık, 2000, s.41-43.
[146] Çiğdem Kağıtçıbaşı, **Yeni İnsan ve İnsanlar**, İstanbul: Sistem Yayınları, 2005, s.326.

yoğunluğunun bireylerin daha sonraki dönemlerinde azalmakla beraber ancak bireyin yaşamının son bulması ile sona erdiği ifade edilebilmektedir.

Ayrıca sosyalleşmeyi yalnızca doğum ile topluma katılan bireyler üzerinden açıklamak yeterli olmamaktadır. Başka toplumlardan gelen bireylerin belli bir topluma katılımlarıyla başlayan süreç de sosyalleşme kapsamındadır. Sosyalleşme, birey açısından "başkasının düşüncesi" çevresinde gelişmektedir. Birey sosyalleşme ile birlikte toplumun kendisinden beklediği gibi, bu doğrultuda, kişiliğini oluşturur. Çünkü bireyler, toplumun davranış kalıplarını, norm ve değerleri öğrenip, içselleştirerek bunları kişiliklerine mal ederler ve böylelikle de toplumun bir üyesi olurlar. Yani bireyin seçimleri, davranışları, toplumda oynayacağı rolleri aslında toplumun ondan beklediği, ona benimsettiği ve gerçekleştirdiği takdirde onu uyumlu bir birey sayarak kendi bünyesine kabul ettiği davranış kalıplarıdır. Fakat insan bu süreç boyunca kişiliğinin doğal yapısı ile içerisinde yaşadığı sosyokültürel yapıyı içselleştirmektedir. Başka bir deyişle, bireyler toplumsal deneyimlerini kendi kişiliklerine göre bireyselleştirirler. Böylece, bireylerin toplumdan aldıkları diğer bireylerden başka olacak ve bireylerin sosyalleşmesi birbirlerinden farklı bir biçimde gerçekleşecektir.[147]

Toplum içinde yer alan her bireyin toplumu değiştirme rolü vardır. Sosyalleşme sürecinde birey sosyal rolde kendi hayatını oynar ve sosyal rolünü öğrenerek içselleştirir. Toplum, her üyesinden birtakım görevler bekler. İnsan hayatı boyunca çocuk, öğrenci, anne, baba, memur, amir gibi rollere girebilir. Bu roller kişinin yaşına, cinsiyetine, mesleğine ve sosyoekonomik durumlara göre değişir. Birey, mensubu oluğu milletin, etnik grubun, mezhebin, dinin özeliklerini yaşamak zorunda kalabilir. Birey üzerine düşen rolleri başarılı bir şekilde yürütür ve rollerin gerektirdiği sorumlulukları yerine getirirse, ruh sağlığı yerinde olur.[148] Yaşadığı toplum hayatından ve üstlendiği rollerden mutlu olan birey toplum ile olan uyumunu sağlıklı bir şekil de gerçekleştirmiş olur. Sosyalleşmenin başarısız olması durumunda bireyin topluma yetersiz adaptasyonu ortaya çıkmaktadır. Bu durum suç işlemeye,

[147] Tezcan, s.60-61.
[148] Feriha Balkış-Baymur, **Genel Psikoloji**, İstanbul: İnkılap Kitabevi, 2004, s.298.

yabancılaşmaya, toplumsal sapmaya neden olmaktadır.[149] Birey mutsuz, kendine güveni olmayan, asosyal, kendine yetmeyen, ihtiyaçlarını karşılayamayan, problemlerini çözemeyen bir üye olacaktır. Bu bağlamda birey dünyaya geldiği andan itibaren sosyalleştirilirken çok dikkatli davranılmalı ve kişiliğinin sağlıklı bir biçimde oluşumu sağlanmalıdır. Çünkü sosyalleşmenin amacı ve önemi bireye sağlıklı ve kendine yetebilen bir kişilik kazandırmakta yatmaktadır.

Toplum hayatına üstendiği rol ile etki eden birey, genç kuşaklara kültür aktarımı görevini de yerine getirir. Birey bir taraftan sosyalleşirken, diğer taraftan sosyalleştirme aktörü olarak görev yapar. Kültür değerlerini birey kalıtsal olarak getirmez, öğrenme yolu ile elde eder. Bu değerler toplumda birlikte yaşadığı insanları taklit etmekle, onlarla etkileşim kurmakla mümkün olur. Toplumsal değerler, görenek ve gelenekler, bir kuşaktan diğerine yalnız örgün eğitim kurumlarında değil, farklı yollarla da geçer. Bunların tümünü belirlemek zordur. Belli başlı yollardan bazıları, gelenek ve göreneklerin farkında olmadan tekrar edilmesi, dil, dini telkinler, şiirler, şarkılar, romanlar, filmler, atasözleri; hatta batıl inançlardır. Bunlar, toplumsal değerlerin toplumun genç üyelerine aktarımını sağlayan önemli unsurlardır.[150]

Sosyalleşmenin en önemli fonksiyonlarından biri toplumun öz kültürünü nesiller arası aktarma, böylece bir kültürel süreklilik oluşturma ve bireylerin toplumda uyumlu bir şekilde yaşamasını sağlanmasıdır.[151] Bu bakımdan sosyalleşme süreci ferdin dışında sürekli işlevsel haldedir. Bu süreç sadece topluma yeni katılan bireyleri değil, toplum ile etkileşim halinde olan tüm bireyleri hayat boyunca etkilemeye devam eder.[152]

Sosyalleşme süreci toplum bakımından insan üzerinde etkili aktörlerin incelenmesi demektir. Bu bakımdan sosyalleşme, toplumun kültürünü kuşaktan kuşağa aktarılmasını ve kabul görmüş toplum kültürünün aktarılarak yaşanmasıdır.[153] Birey sosyalleşmesini bir süreç çerçevesinde gerçekleştirmektedir. Sosyalleşme

[149] Peter Sedgwick ve Andrew Edgar, **Kültürel Kuramda Anahtar Kavramlar**, 1. Basım, İstanbul: Açılım Kitap, 2007, s.337.
[150] Balkış-Baymur, s.295.
[151] Tezcan, s.38.
[152] Kemal Çakmaklı, **Çocuk ve Gençte Sosyal Gelişim**, 1. Basım, İstanbul: Yağmur Yayınları, 2007, s.58.
[153] Sulhi Dönmezer, **Sosyoloji**, İstanbul: Beta Yayıncılık, 1990, s.142.

süreci, objektif yönden sosyalleşme ve sübjektif yönden sosyalleşme olarak ikiye ayrılmaktadır.

Objektif yönden sosyalleşme sürecinde birey, aile çevresinden ve okuldan planlı bir şekilde toplum kültürünü öğrenir. Objektif sosyalleşmede kasıtlı, istenen davranışı kazandırma süreci yaşanmaktadır. Bireylere öğretilenlerin bilinçli olduğu, hedefe yönelik bir süreçtir.

Sübjektif yönden sosyalleşme, insanın çevresini oluşturan varlıklara uyum sağlarken geçirdiği büyük kısmı bilinçsiz bir süreçtir.[154] Sübjektif sosyalleşme sürecinde birey topluma uyum sağlarken öğrendiklerinin farkında olmayabilir; bazı toplumsal değerleri, kuralları bilinçsiz bir şekilde öğrenir. Çevresinde gördüklerini kimsenin uyarısına ihtiyaç duymadan bilinçsizce yapar. Birey bu süreçleri yaşarken toplumun istekleri doğrultusunda sosyalleşmesini de gerçekleştirmiş olur. Sübjektif sosyalleşme bireyin duyguları ve hisleriyle toplum değerlerinin farkına varıp, davranış geliştirmesidir.[155] Bireyin tüm öğrenmeleri yaşantı yolu ile gerçekleşir.

Sübjektif sosyalleşme genellikle taklit ile ortaya çıkar. Örnek olarak oyun sırasında kız çocukların anne modelini; erkek çocukların da baba modelini taklit etmeleri veya öğrencilerin takdir ettikleri öğretmenlerini taklit etmeleri verilebilir. Çocuklar genellikle çok sevdiği, saygı duyduğu insanları model olarak kabul eder. Seçtiği modeli taklit eder, ona özenir, onun davranışlarını sergilemekten hoşlanır.[156]

Tüm anlatılanlar kısaca ifade etmeye çalışılırsa, bireysel açıdan sosyalleşmeyi; bireyin doğumundan başlayarak çevresiyle kurmuş olduğu etkileşimler sonucunda, içinde yaşamakta olduğu toplumun kültürünü, değerlerini, davranış kalıplarını ve üstleneceği rollerini öğrenmesi ile sosyokültürel bir kişilik kazanmasını sağlayan bir öğrenme süreci olarak tanımlayabiliriz.

Toplumsal açıdan ise sosyalleşme ise dar anlamıyla, bireyin içinde bulunduğu çevrenin standartlarına, değerlerine uymayı öğrenmesi olarak ifade

---

[154] Dönmezer, s.142.
[155] Doğan, s.44.
[156] Kamil Kaya ve Meryem Tuna, "İlköğretim Çağındaki Çocukların Sosyalleşmesinde Televizyonun Etkisi" **SDÜ Fen Edebiyat Fakültesi Sosyal Bilimler Dergisi**, Sayı.17 (2008), s.163.

edilirken, geniş anlamıyla topluma ait kültürün öğrenilmesi ve bir kuşaktan diğerine aktarılması olarak ifade edilebilir.[157]

Görüleceği üzere sosyalleşme olgusu gerek bireysel ve gerek de toplumsal açıdan olsun vazgeçilemez merkezi bir öneme sahiptir. Toplum açısından başarılı yani kişilikli, sorumluluk sahibi, kültürel normlarını, davranış kalıplarını bilen, toplumuyla tam uyumlu bireyler yetiştirebilmek toplumsal refah açısından son derece önemli olacaktır. Ayrıca bireyin şahsi anlamda da kişiliğini gerçekleştirmiş olması toplumla uyumlu bir şekilde yaşamasına neden olarak kişisel doyumunun da gerçekleşmesini sağlayacaktır. Bunun yanında toplumunun bütün değerlerini benimseyip gelecek nesillere aktaran bireyler, kültürel sürekliliklerini de yaşatarak varlıklarını koruyacaklardır. Dolayısıyla sosyalleşmenin bireysel ve toplumsal açıdan olmak üzere hayatın temelini oluşturduğunu aksi takdirde bireysel ve toplumsal hayatın devam edemeyeceğini söylemek çok yanlış olmayacaktır.

4.2. Örgütsel Sosyalleşme Kavramı

Örgütsel sosyalleşme, iş görenlerin örgütün işlevsel ve toplumsal çevresinde başkalarınca kendileri için yapılandırılmış örgütsel ortama uyum süreci olarak tanımlanabilir.[158]

Tanımlardan birinde örgütsel sosyalleşme, örgütlerin üyelerinin verimliliklerini en üst seviyeye getirme ile ilgili olarak bir eğitim süreci, birinde örgüt içindeki bireylerin iş tatminini en üst seviyeye getirme aracı, başka birinde, örgüte ait kültürün aktarılması aracı, birinde ise örgütle birey arasındaki uyum süreci olarak nitelendirilmiştir.[159]

Literatürde örgütsel sosyalleşme için uyum kavramı ve öğrenme süreci üzerinde yoğunlaşılmaktadır. Genel bir ifadeyle örgütsel sosyalleşme, işe yeni girenlerin örgüt kültürünü, örgütün hedeflerini, değerlerini, politikalarını, işleyişini, örgütsel tarihini, dilini, sembolleri, sosyal değerlerini ve işle ilgili bilgileri öğrenmesi

[157] Tezcan, s.58.
[158] Başaran, s.245.
[159] Temel Çalık, İş Görenlerin Örgüte Uyumu, **Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Dergisi**, Cilt.1, Sayı.2 (2003), s.165.

ile birey-örgüt arası karşılıklı beklentileri karşılama ve örgüte uyum sağlamaya yönelik bir süreç olarak düşünülebilir.

Bireyler içindeki bulundukları toplum, aile, etkileşimde bulundukları diğer çevreler ve kendi kişisel özellikleri doğrultusunda bir takım değerlere, tutumlara ve alışkanlıklara sahip olurlar. Örgüte katılımlarıyla bu unsurları da beraberlerinde örgüte taşırlar. Örgütler de bireylere benzer olarak kendilerine ait değerlere, normlara sahiptir. Dolayısıyla örgütlerin amaçları doğrultusunda etkin bir şekilde hareket edebilmeleri için öncelikli olarak örgüte ve bireylere ait değerleri uyumlu hale getirmeleri gerekmektedir.[160] Bu nedenle, yeni iş görenin beraberinde getirdiği tutum ve beklentiler ile örgütün tutum ve değerlerinin örtüşmesini sağlayan örgütsel sosyalleşme süreci, örgütler açısından büyük önem arz etmektedir.

Bireyler bir örgüte katılımlarıyla birlikte öncelikli olarak iki sorunla yüzleşirler. Bunlardan ilki, örgüte katkı sağlayacakları konuyla ilişkili olarak yapması gerekenleri ve nasıl yapacağını öğrenmektir. İkincisi ise, örgüte ait kültürü öğrenmek ve benimsemektir. Bu iki sorun da bireylerin sosyalizasyonu ile çözülmektedir. Yani sosyalizasyon değişim ve öğrenme ile gerçekleşmektedir. Bireyler eskiden sahip oldukları değerleri, kuralları, alışkanlıkları, iş yapma şekillerini, ilişki kurma biçimlerini bırakarak bu eski değerlerinin yerine öğrenip benimsedikleri örgütsel değerleri koyarlar.[161]

Örgütsel sosyalleşme ile iş gören birçok bilgi öğrenir. Öğrendikleri temel bilgiler; [162]

i. Örgütsel amaçlar ve amaçları gerçekleştirmek için kullanılacak yöntemler,
ii. Bireyin örgüt içinde üstlenmesi gereken rol ve sorumluluklar, üstlendiği rolle ilgili olarak, başarı için sergilemesi gereken davranış biçimleri ve

[160] Can vd., *Örgütsel Davranış*, s.59.
[161] Halil Can, Ahmet Akgün ve Şahin Kavuncubaşı, **Kamu ve Özel Kesimde Personel Yönetimi**, 4. Basım, Ankara: Siyasal Kitabevi, 2001, s.154.
[162] Öznur Yüksel, **İnsan Kaynakları Yönetimi**, 6. Basım, Ankara: Gazi Kitabevi, 2007, s.114-115.

iii. Bireyleri örgütün bir parçası haline getirecek, örgütle bağ kurmasını sağlayacak örgütsel kurallar, semboller, değerler vb.dir.

Örgütler belirli amaçları gerçekleştirmek için oluşturulur, fakat sosyal bir yapı olmaları nedeniyle örgütler, örgütteki paydaşların sosyolojik, psikolojik ihtiyaçlarını karşılamalı ve kendilerini gerçekleştirmeleri için olanak sağlamalıdır. Örgüte yeni katılan iş görenlerin bu ihtiyaçlarının karşılanması, örgüte hızlı bir şekilde adapte olmaları, yaptıkları işlerden tatmin olmaları ve yaptıkları işlerle ilgili olarak verimli olmaları, örgütten umdukları faydaları elde etmeleri ve örgüte yönelik memnuniyetleri ise etkili bir örgütsel sosyalleşme süreci geçirmelerine bağlıdır.[163]

Örgütsel sosyalleşme, bireylerin örgüte katılmalarıyla başlayan iş yapma biçimlerini ve örgütsel değerleri benimsemeleriyle biten bir süreç değildir. Bireyler örgüt içerisinde kendilerinden istenen rol ya da rollere uyum sağlamaya çalışmaktadırlar. Bireyler açısından yeni bir işe geçmek, terfi etmek, departman değiştirmek gibi rol değişimi gerektiren durumlar ve iş yapma şekillerindeki değişiklikler gibi yenilik gerektiren her durum sosyalizasyonu gerekli kılar. Bu nedenle örgütsel sosyalleşmenin, bireylerin iş hayatları sona ermediği sürece devam ettiğini ve bireylerin iş hayatlarının bazı dönemlerinde ortaya çıkan bir olgu olduğunu ifade edebiliriz.[164]

4.3. Örgütsel Sosyalleşmenin Amacı

Örgütler, başarılı bir örgütsel sosyalleşme süreci için örgüte katılan bireyleri örgütsel sosyalleşme faaliyetleri ile destekler. Bu faaliyetler bireylerin yeni katıldıkları örgüte ve örgütsel ortama uyumunu kolaylaştırmak ve hızlandırmak için gerçekleştirilir. Faaliyetler bir örgütten diğerine değişiklik gösterebilmesi ile beraber gerçekleştirilme amaçları aynıdır. Bu amaç ise bireylerin örgütte verimli ve etkin bir şekilde görevlerini yerine getirebilmeleri için bireysel beklentiler ile örgütsel beklentileri aynı doğrultuya getirmektir.[165]

---

[163] Hasan Basri Memduhoğlu, "Örgütsel Sosyalleşme ve Türk Eğitim Sisteminde Örgütsel Sosyalleşme Süreci" **Yüzüncü Yıl Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi**, Cilt.5, Sayı.2 (2008), s.140.
[164] Asım Balcı, **Örgütsel Sosyalleşme**, 2. Basım, Ankara: Pegem A Yayınları, 2003, s.2.
[165] Can, s.303.

Örgütsel sosyalleşmenin amacı, iş göreni örgütün etkili bir üyesi durumuna getirmektir. İş görenlerin örgütün amaç ve değerleriyle uyum sağlaması, görevde uzmanlaşması, rollerini öğrenmesi ve iş ortamında arkadaşlıklarının kalitesi, başarılı bir örgütsel sosyalleşme sürecinin geçirildiğine işarettir. Başarılı sosyalleşme süreci geçiren iş görenlerin örgüte bağlılığı ve uyumu büyük ölçüde artacaktır. Örgütsel bağlılığı yüksek olan iş görenlerin, örgütsel amaçlara, değerlere derinden inanmış ve onları içselleştirmiş olmaları beklenmektedir. Örgüte karşı bu şekilde inanç duyan iş görenler yüksek verimlilik ve sistemin başarısı için gönüllü işbirliğine yönelirler.

Örgüte yeni gelen iş görenlerin örgüt kültürünü öğrenmeleri, örgütün beklediği davranışları sergilemeleri, rollerini yerine getirmeleri ve planlı olarak faaliyetleri öğrenme süreci örgütsel sosyalleşme süreci sayesinde gerçekleşir.[166] Örgütsel sosyalleşme sürecinin amacını altı ana başlık altında toplamak mümkündür;[167]

i. *Bireylere yapılacak işi öğretmek*; bireylerin örgüte nasıl hizmet edeceği ile ilişkilidir. Yapılacak iş ve nasıl yapılacağı, işin gerektirdiği gereksinimler, yetenekler, bilgiler, üstlenilen sorumluluklar ve roller, kısacası bireylere örgütün kendisine verdiği işle ilgili olarak beklentilerinin öğretilmesini ifade eder.
ii. *Bireylere örgüt içi ilişki biçimlerini öğretmek*; örgüt içindeki formel ve enformel ilişki biçimlerini, ast-üst ilişkilerini, grupları ve ilişkilerini içermektedir. Bireyler örgütsel sosyalleşme aracılığı ile örgüt içinde kimlerle nasıl ilişkiler kurmaları gerektiğini öğrenir.
iii. *Örgüt içindeki güçleri öğretmek*; Örgüt içindeki hiyerarşik yapıya yani güç dağılımına, liderlere, yöneticilere, örgüt için önem arz eden kişilere ilişkin bilgi aktarımını ifade eder. Bireyler örgütsel sosyalleşme ile örgüt içindeki bu güçlerle tanışırlar.
iv. *Örgüt içi iletişim biçimini öğretmek*; Örgütlerin içlerinde kendiliğinden oluşan, kendilerine has dili ifade eder. Bu dil örgütlerin yaptıkları işle ilgili olan teknik

[166] Sadık Kartal, **Eğitimde Örgütsel Sosyalleşme**, 1. Basım, Ankara: Maya Akademi Yayınları, 2007, s.3.
[167] Balcı, *Örgütsel Sosyalleşme*, s.13-14.

ifadeleri, işaretleri, sembolleri içerir. Bireyler örgütsel sosyalleşme aracılığıyla örgüt içindeki iletişimi kavrarlar.

v. *Örgütün amaçlarını öğretmek*; Amaçlar örgütlerin oluşum, bireylerin ise örgütte bulunmalarının ana sebebidir. Bireylere örgütsel sosyalleşme aracılığıyla bu amaçlar öğretilir.

vi. *Örgüt tarihini öğretmek*; Örgütler faaliyette bulundukları süreç boyunca deneyimlerini biriktirirler böylece bir geçmişe, hikayelere, kahramanlara, özel günlere sahip olurlar. Bunların bireylere aktarılması örgütsel sosyalleşme süreci ile gerçekleştirilir.

4.4. Örgütsel Sosyalleşmenin Önemi

Örgütsel sosyalleşme sürecinde iş gören örgütün amaçlarını, normlarını, değerlerini ve örgütteki diğer iş ve işlemleri öğrenir. Kısacası, örgüt kültürünü öğrenir.[168] Örgüt kültürünü öğrenen birey örgüte kolay bir şekilde uyum sağlar ve örgütün amaçlarını benimser. Örgütler ancak bütün üyelerini uyum içerisinde örgütün amaçları doğrultusunda harekete geçirebildikleri zaman başarılı olabilirler. Bireyin örgüt içerisinde sosyalleşmesi bu sebepten önem kazanmaktadır.

Örgütsel sosyalleşmeyle, adaptasyon sürecinde gözlenen başarısızlık korkusu, yabancılık, belirsizlik, yalnızlık hissi, endişe gibi bireysel başarıyı olumsuz etkileyen duygular azaltılır.

Örgütsel sosyalleşme, bireylerin örgüt içinde daha üretken, etkin ve mutlu olmalarını sağlar.[169] Ayrıca örgütsel sosyalleşme, iş tatmini, örgüte bağlılık, motivasyon gibi örgütsel kavramlarla da yakından ilişkilidir. Örgütsel sosyalleşme düzeyi arttıkça bireyin iş tatmini, örgüte bağlılık ve motivasyon düzeylerinde de artış görülür.

Bu ilişkilerden dolayı, sosyalleşme süreci örgütsel performans üzerinde önemli bir etkiye sahiptir. Eğer sosyalleşme süreci uzarsa ya da sıkça başarısız olursa,

[168] Kartal, s.4.
[169] Balcı, *Örgütsel Sosyalleşme*, s.8.

bireyin performansı düşeceği gibi çok yüksek bir personel devir hızı da oluşabilir. Hiç şüphesiz bu da uzun dönemde örgütün başarısını olumsuz etkileyecektir.[170]

Örgüte yeni katılan bir bireyin, örgütün içindekilerden biri olmasını sağlayan örgütsel sosyalleşme, yeni gelen bireyleri yetiştirmenin büyük harcamalar gerektirmesi; bu sürecin başarılı olamaması halinde yüksek düzeyde işten ayrılmanın örgüte getireceği maliyetin yüksek olması sebebiyle de önemlidir.[171]

4.5. Örgütsel Sosyalleşmenin Özellikleri

Örgütsel sosyalleşmenin dikkati çeken özellikleri aşağıda sıralanmıştır;[172]

i. *Tutum, değer ve davranışların değişimi*: Örgütün temel amaçlarını, bu amaçların uygulanma durumunu, işin temel sorumluluklarını, etkili performans için bilinmesi gereken davranışları ve örgütsel norm ve değerleri öğrenmeyi içerir. Tutum, değer ve davranışların değişimindeki başarı işgörenin sosyalleşme öncesindeki bilgilerinin niteliğine bağlıdır. Eğer işgören katıldığı örgütün normlarını önceden iyi öğrenmişse ya da bireysel normları ile örgüte ait normlar uyuşmakta ise sosyalleşme sürecinin görevi çeşitli iletişim kanalları, diğer iş görenlerin, yöneticilerin, denetmenlerin örnek olmaları ile bu normların onanmasının sağlanması şeklinde olur. Tam tersi durumda ise, sosyalleşme sürecinde yapılacak öncelikli şey eski değer ve davranışların değiştirilmesi yoluna gidilmesi, verilen yeni görevine uygun olarak kendisini yeniden tanımlaması gerektiğinin belirtilmesidir.

ii. *Sosyalleşmenin sürekliliği*: Bireylerin örgüt içindeki sosyalleşmeleri, örgüte katılımlarıyla başlayan ve örgüte ait değerleri, kuralları öğrenmeleriyle sonlanan bir süreç değildir. Bireylerin sosyalleşmelerinin başlangıcı örgüte katılımlarından çok daha önceye, örgüt tarafından tercih edilen nitelikleri öğrenme, bu niteliklere uygun davranış edinme, yani seçme sürecine dayanmaktadır. Bireyler için bu şekilde başlayan süreç, örgüte katılımlarıyla

[170] Ünsal Sığrı ve Sait Gürbüz (Ed.), **Örgütsel Davranış**, Ankara: Beta Yayınları, 2014, s.599-600.
[171] Balcı, *Örgütsel Gelişme, Geliştirme*, s.12.
[172] Can, s.326; Kartal, s.12-13; Balcı, *Örgütsel Sosyalleşme*, s.11; Yüksel, s.118.

birlikte daha yoğun bir sosyalizasyon sürecine dönüşmektedir. Bireyler bu dönemde örgüte ait gerekli bilgileri edinmedirler fakat iş yapma biçimlerinde ortaya çıkan değişiklikler, pozisyon, departman değişiklikleri gibi değişiklik içeren durumlarda bireyler yeniden bir sosyalizasyon sürecine ihtiyaç duymaktadırlar. Bu sebeple bireylerin örgüt içindeki sosyalleşmeleri örgütle ilişkileri kesilinceye kadar devam etmektedir.

iii. *Gruplar ve gruplara uyum*: Örgütler formel ve enformel gruplardan oluşur. Örgütsel sosyalleşme süreciyle bireyler, bu gruplarla ve gruplara ait kurallarla tanışır ve onlara uyum sağlar.

iv. *Yeni işgörenler ve yöneticiler arasındaki etkileşim*: Yeni işgörenlerle yöneticileri arasındaki iletişim, örgütsel sosyalleşmenin birey ile örgüt arasındaki iki yönlü karşılıklı etkileşimini gösterir. Yöneticiler, yeni işgörenlerin işe uyumlarını ele alarak onların güçlü yönlerini bir avantaj olarak öne çıkarmalı, zayıf yönlerini de minimize etmeye çalışmalıdırlar.

v. *Sosyalleşmede ilk dönem*: Bireylerin çalışma hayatlarına ilk başladıklarında genel olarak hayal kırıklığı yaşadıkları, memnuniyetsiz, mutsuz oldukları, çalışma hayatını, işlerini sıkıcı buldukları ve bunların sonucu olarak örgütten soğudukları gözlenmektedir. Bireylerin bu ilk dönemi, ilerideki iş hayatı ve sosyalizasyon süreci üzerinde etkili olmaktadır.

vi. *Sosyalleşme iki yönlüdür*: Sosyalleşme hem bireyle hem de örgütle ilgilidir, birey ve örgütü birbirleriyle uyumlu hale getirme işlevini üstlenir. Sosyalleşmenin başarılı olması örgüt ve bireyin karşılıklı olarak birbirlerinin beklentilerini karşıladıkları anlamına gelmektedir.

vii. *Sosyalleşme yeni üyelerin kişisel sorumluluklarının kavranmasını sağlar*: Sosyalleşme süreci iş görenin sorumluluklarının anlaşılması, performans değerlendirme ve rolleri hakkında bilgilenmesini sağlar. Örgüt, yeni işgörenlerin sosyalleşmelerinde kontrolü tamamen sağlamayabilir. Ancak, sistemde tesadüflere de yer verilmemesi gerekir. Çünkü örgütteki her olay keyfi, gelişigüzel ve spontane şeylerden etkilenebilir.

viii. *Sosyalleşme tek bir standarda uygunluğun aksine, davranış ve tutumlarda aşırılığın giderilmesini kapsar*: Sosyalleşme süreci tek bir konuya yoğunlaşmaktan ziyade, örgütün genel olarak kabul ettiği tüm değer ve tutumlara uygunluk üzerinde durur. Çoğu örgütler maddi kaynaklarını tamamen uyum için harcamazlar ve tüm fonksiyonlarda uygunluğa ihtiyaç ta duymazlar. Ancak, tümüne yakın kısmı da uygunluğu reddetmez.

ix. *Sosyalleşme boyunca yeni işgörenlerin ilgisi genel özelliklerden özele (işin gerekleri) doğru çekilir*: İşgörenler ilk olarak örgütün genel tavrıyla, yaklaşımlarıyla ilgilenir. Örgüte katılımları ile birlikte de üstlenecekleri göreve odaklanırlar. Fakat örgütsel sosyalleşme ile birey örgütün çok daha derinlerine inmektedir, örgüte ilişkin çoğu bilgiye hakim olmaktadır. Aslında bu durum yeni işgörenin korkusunu azaltacağı gibi, sisteme uyumluluğunu ve işine bağlanmasını da sağlar.

x. *İş, beceri ve kabiliyetlerin geliştirilmesi süreci olarak sosyalleşme*: iş, beceri ve kabiliyetlerin geliştirilmesinde; seçme sistemi, iş başında yetiştirme ve performans değerleme politikaları üzerinde durulur. Personel seçiminde çoğu endüstri psikoloğu, seçimde adayların kabiliyet düzeyi, onların işteki performansının nasıl olacağı konusunda önemli noktalar belirtmişlerdir. Bunun yanında araştırmalar mesleki başarının da işgörenin seçiminde etkili olduğunu göstermektedir. Böylece eğer yeni işgörenler örgüte girdiklerinde uygun beceri ve kabiliyetlere sahip iseler daha sonra başarı gösterdikleri, diğer görevlerde kariyer yaptıkları görülmektedir.

xi. *Uygun rol davranışlarının kazanılması olarak sosyalleşme*: İşe uygun bir rolün elde edilmesinde etkili sosyalleşme merkezi rol oynar. Uygun rolün kazanılmasında üç önemli unsur vardır. Bunlar; iş gruplarının rol tanımı, işte çelişen rol istekleri ve iş yaşamı ile iş dışı yaşam arasındaki çatışmadır.

4.6. Örgütsel Sosyalleşme Süreci

Örgüt ve bireylerin birbirleri ile etkileşim kurarak uyumlu hale gelmelerini, ifade eden süreç örgütsel sosyalleşme süreci olarak adlandırılmaktadır. Örgütsel sosyalleşme süreci ile sonuçları birey ve örgüt açısından önemli yararlar sağlamaktadır. Sosyalleşmenin süreç boyutunda bireylerin, örgütün amaç ve değerlerine uyum sağlama, rol açıklığı, görev de uzmanlaşma ve örgütte kişiler arası sosyal bütünleşme yaşama gibi faktörler bulunmaktadır. Başarılı örgütsel sosyalleşmenin sonucunda ise, örgütte yüksek bağlılık ve örgütte kalma isteği görülmektedir.

Bu süreçte tüm örgütler bireyleri için uygun ve değişik sosyalleştirme yöntemleri uygularlar. Yöntemler diğer örgütlerden farklı olarak örgüte özgü olabilir. Ancak örgütler bireylerin sosyalleşmesinde genel olarak ortak sayılabilecek süreçler geçirirler.[173] Bu süreçler Tablo 3 de özetlenmeye çalışılmıştır:

Tablo 3

Sosyalleşme Aşamaları

Beklenen Sosyalleşme	Karşılaşılan Sosyalleşme	Değişim ve Kazanım
Beklentiler; işe giriş, kabul edilme ve değerlendirme bilgileri, iş hakkında karar verme	**Bireysel** Yeni görevlerin öğrenilmesi, roller setinin açıklanması, örgütteki kişisel gelişimin değerlendirilmesi, yeni kişiler arası ilişkilerin kurulması, örgütsel değerlerin öğrenilmesi.	İş ve rol gereksinimlerinde uzmanlık, iş ilişkilerinde güven ve uyumun ortaya çıkması, iş yaşamı ile ev yaşamı çatışmalarının çözümü, örgütteki grupların farklı talepleri sonucu oluşan çatışmaların çözümü
Beklentiler; işe giriş, kabul edilme ve değerlendirme bilgileri, iş hakkında karar verme	**Örgütsel** Yeni iş görenlerin yetiştirilmesi, işin yeniden tanımlanması, işgörenlerin ilerlemelerinin değerlendirilmesi, işgörenlerin uyumu, etkilenen işgören değerleri.	İşgörene rehberlik yapılması, yeni işgörenin mesleki gelişimi için planlar yapma.

Kaynak: Sadık Kartal, **Eğitimde Örgütsel Sosyalleşme, Maya Akademi Yayınları**, Ankara, 2007, s.3.

[173] Kartal, s.29.

4.6.1. Beklenen sosyalleşme

Bu aşama bireylerin örgütlere katılımlarından önce örgüt ve üstlenmeye aday oldukları görev hakkında edindikleri bilgiler ve bunun sonucu olarak oluşturdukları beklentilerini kapsar. Gerçeklik ve uygunluk olmak üzere iki kısımdır. Gerçeklik, bireyin işi ve örgüt hakkındaki beklentileridir. Örgüt ve yeni işgören arasında uygunluğun iki çeşidi vardır. Birincisi, bireyin kabiliyetleri ile işin istekleri arasındaki uygunluktur. İkincisi bireyin değerleri ile örgütün değerleri arasındaki uygunluktur.

4.6.2. Karşılaşılan sosyalleşme

Bireylerin örgüte fiili olarak katıldıkları ve gerçek örgütle karşı karşıya geldikleri aşamadır. Yani, yeni çalışan, beklentilerle gerçeğin birbirinden ayrı olabileceği ihtimaliyle karşılaşır ve yeni işgörenin beklentileri yeni iş deneyimlerinin gerçekliğine karşı test edilir. Bu aşama genel olarak yeni işgörenin işi ile ilgili görevleri, rollerinin açıklanması ve yeni arkadaşlık ilişkilerinin kurulmasını kapsar.[174]

Bu aşamada, bireylerin sahip olduğu değerler ile örgütsel değerlerin uyuşması önemlidir. Önem arz eden bir diğer noktada, bireyin örgüte fiilen dahil olmadan önce örgüte ilişkin oluşturduğu beklentiler ile örgütün vadettiklerinin uyuşmasıdır. Bu iki uyumun bulunması durumunda bireyler örgütte kalmaya devam edecek, değişim ve benimseme sürecine geçerek sosyalizasyon sürecine devam edecektir. Uyumun var olmaması durumda ise sosyalizasyon süreci sonlanacak ve birey örgütten ayrılacaktır. Yani, giriş aşaması sosyalizasyon sürecinin devamlılığını belirlemek açısından oldukça mühimdir. Bu aşama ayrılma ve sosyalleşme olmak üzere iki şekilde sonuçlanır.

Ayrılma: Ayrılma, işgörenlerin örgütle olan ilişkilerinin kesilmesini ifade etmektedir. İşgörenlerin örgüte katılımlarından önce örgüte ilişkin gerçekçi beklentiler oluşturmamış olmaları ya da umulmayan beklentilere sahip olmaları ve örgüt tarafından işgörenlerin beklentilerinin karşılanmaması ayrılmanın temel sebepleri olarak karşımıza çıkmaktadır;[175]

[174] Ebru Şengül Doğan, **Örgüt Kültürü ve Örgütsel Bağlılık**, İstanbul: Türkmen Kitabevi, 2013, s.58.
[175] Kartal, s.31-32.

i. *Gerçekçi olmayan beklentiler*: Yeni üye örgüte giriş öncesinde, örgüt hakkında edindiği bilgilerin örgütteki gerçek işleyişle uyuşmamasıdır. Başka bir değişle Yeni işgörenler örgüte girdiklerinde, giriş öncesi edindikleri bilgileri görmek isterler. Bu yeni gelenler için çok önemlidir. Bunun için yeni gelenlere gerçeğe uygun iş görüşmeleri düzenlenir.

ii. *Umulmayan beklentiler*: Realizm yaklaşımına karşılık olarak birincil beklentiler (veya ihtiyaçlar) ve gerçek beklentiler arasındaki farklılık olarak gerçekleştirmişlerdir. Örgütler işgörenlerin gelir sağlama, güvenlik vb. birincil ihtiyaçlarını karşılamaya odaklanmışlardır. Bunun dışındaki beklentiler örgütler açısından umulmayan beklentiler kapsamına girmektedir.

iii. *Karşılanmayan beklentiler*: Karşılanmayan beklentiler işgörenlerle değil örgütle ilgilidir. Bireylerin beklentilerinin karşılanmaması örgütten ve örgüte ait sıkıntılardan kaynaklanmaktadır.

4.6.3. Değişim ve kazanım

Sosyalizasyon sürecininn son aşaması olan değişim ve kazanım aşaması, bireylerin eskiden sahip oldukları değerleri bırakıp, örgüte ait kuralları, değerleri benimsedikleri ve bu doğrultuda davranışlar sergilemeye başladıkları aşamadır. Bu aşamada diğer aşamalardan sonra davranış ve fikirlerde değişim oluşur ve öğrenme artar. Kazanımlar dört kısımdır;[176]

i. İşgörenin kendisiyle ilgili yeni bir imaj edinmesi
ii. Yeni ilişkiler
iii. Yeni değerler
iv. Yeni davranış yöntemleri: asıl roller, uygun roller, yüzeysel roller.

Bu aşamanın sonunda birey artık örgütün bir parçasıdır, örgüte ait kültürü, yaptığı işi yani örgütü temsil eder.

[176] Kartal, s.33.

4.7. Örgütsel Sosyalleşme Stratejileri

Stratejiler, örgütlerin amaçlarına ulaşmak amacıyla kendileri tarafından geliştirilen ve örgütsel tüm süreçlerde kullandıkları uzun yönelimli planlar ve davranışlardır.[177]

Bireyler bir örgütte ya da örgütler arasında bir rolden diğerine geçtikçe, örgütler üyelerini sosyalleştirirler. Sosyalleştirme bireyle örgütü bütünleştirmektir. Örgütler sosyalleşme sürecinin başarılı bir şekilde sonuçlanması için programlar oluştururlar. Etkili örgütsel sosyalleşme programları oluşturmak için bazı stratejiler kullanırlar.[178] Sosyalleşme stratejileri düzey, biçim ve zamana göre değişme gösterirler.[179] Bu stratejiler aşağıda açıklanmıştır;[180]

İlk olarak önemli görev verme: Mesleğin ilk yıllarındaki başarı daha sonraki yıllarda da başarıyı getirmektedir. Örgütler yeni işgörenlerin rol gereksinimleri ve bağlılıkları için iş motivasyonu sağlarlar. İşgörene işe başlangıcında önemli bir görev verilmesi ve bu görevin işgören tarafından başarıyla gerçekleştirilmesi, işgörenin motivasyonunu ve kendine güvenini arttıracak, yaptığı işi sevmesini sağlayacaktır. Bu olumlu başlangıç ve etkileri bireyin bundan sonraki başarıları için de bir yol açmış olacaktır.

Eğitim: Örgütler eğitim ile işgörenlere örgüte ilişkin ve görevlerine ilişkin bilgileri ve gelişmeleri aktarmaktadırlar. Bu amaçla örgütler, işgörenler için çeşitli eğitimler ve eğitim programları oluşturmaktadırlar. Eğitim, bireylerin örgüt içindeki sosyalleşme süreçlerinde de kullanılan bir araçtır. Örgüte yeni katılan işgörenler eğitim yoluyla örgütün değerlerini, felsefesini, stratejilerini, iş yapma biçimlerini vb. öğrenir. Çoğu örgüt, görevlerine başlatmadan önce işgörenleri bir eğitim sürecinden geçirmektedir.

Etkili bir başarı değerlendirme sistemi: Etkili bir başarı değerlendirme sistemi için öncelikle başarı kriterlerinin doğru ve açık şekilde belirlenmesi gerekmektedir. Başarı kriterlerinin seçiminde ise davranış gibi değişiklik gösteren ve değerlendirilmesi zor

[177] Zeynep Uğurlu, Erkan Kıral ve İpek G. Aksoy, "İlköğretim Okul Yöneticilerinin Görüşlerine Göre Öğretmenlerin Sosyalleşmesinde Kullandıkları Örgütsel Sosyalleşme Strateji ve Taktikleri" **2. International Conference on New Trends in Education and Their Implications,** 2011, s.709.
[178] Şengül-Doğan, s.61.
[179] Balcı, *Örgütsel Gelişme, Geliştirme*, s.12.
[180] Can, s.312-314; Balcı, *Örgütsel Sosyalleşme*, s.115-16; Yüksel, s.127.

olan nitel unsurların değil, somut ve ölçülebilir unsurların baz alınması gerekmektedir. Etkin bir başarı değerlendirme sisteminin örgütsel sosyalleşme üzerinde olumlu etkileri olacaktır. İşgörenlerin bulundukları örgütte çalışmanın ve çabanın karşılığının alındığını görmeleri ve buna yönelik inançları sosyalleşme hızlarını arttıracaktır. Etkili bir başarı değerlendirme sisteminin temel kuralları olarak şunlar sayılabilir:[181]

i. Odak noktasının kişilik değil, başarı olması
ii. İlerleme işlevi ve düzenleme işlevi görmesi
iii. Katılım oluşturmak
iv. Başarıya ilişkin değerlendirmeleri objektif olarak yapmak
v. Değerlendirmeleri değerlendirme amaçlarına göre yapmak
vi. Yetiştirme ile ilgili olarak eğitim ve danışmanlık sunması
vii. Sonuçlar ile ilgili olarak isgörenleri bilgilendirmek ve bu sonuçları örgütsel unsurlar ve süreçleri belirlemede kullanmak.

İşgörenin sosyalleşmesinden sorumlu bir gözetmenin görevlendirilmesi: Sosyalleşme sürecinde gözetmen görevlendirilmelidir. Gözetmen, sosyalleşme süreci uygulamalarında işgörenin çalışmalarını sabote etmemeli ve işgörenin yeteneğine göre yardımcı olmalıdır. Gözetmenler yeni işgörenlerle pozitif iletişim kurmalı ve onların performansını artırmalıdırlar. Çünkü yeni işgörenler düşük insan gücü ile örgüte girerler.[182] Gözetmenler bilgi ve becerilerine dayalı olarak yeni işgörenlerin sosyalleşmelerini kolaylaştırmalıdırlar. Gözetmenler yeni işgörenlere şu yollarla yardımcı olabilirler:

i. İşin özelliklerine göre yeni işgörenin eğitim almasını sağlamak
ii. Yeni işgörenlerin motivasyonunu sağlamak, geliştirmek ve örgüte bağlamak için onlara önemli görevler vermek
iii. Grup içinde verimli ve tatmin edici çalışma sistemi oluşturmaları için işgörenlere işi yeniden sağlama ve tasarlama şansı vermek
iv. Çatışmaların ortadan kaldırılması ile ilgili olarak işgörenlere fikir vermek ve onları çatışmalardan uzak tutmak

[181] Can, s.313.
[182] Kartal, s.17.

Etkili bir alıştırma programı tasarlamak: İşe alıştırma programları örgütsel sosyalleşme ile aynı amaca hizmet eder ve sosyalleştirme araçlarıdır. Aslında bireyler sosyalleşme sürecine hazırlayan bir program olarak düşünülebilir. Alıştırma programlarıyla yeni katılan bireye örgüt tanıtılır. Bireylerin örgütle, örgütsel amaçlarla, örgütü oluşturan bireylerle ilgili olarak pozitif bir kanaate ulaşmaları amaçlanmaktadır. Etkili bir işe alıştırma programı şu yararları sağlayabilir:[183]

i. İşe giriş ve işten ayrılma miktarlarında büyük ölçüde azalma görülür
ii. İşgörenle ilgili bilgilerin örgüt içinde sistematik olarak aktarılmasını sağlar
iii. Örgüt içindeki çatışmaların azalmasını sağlar.
iv. Örgüt içerisinde, pozitif, arzu edilen bir ortam oluşturur.
v. İşgörenin işle ilgili olarak önceki deneyimlerinin örgüte, örgüt içindeki diğer bireylere aktarılmasını sağlar.
vi. İşgören seçiminden kaynaklanan giderleri azaltır.

Sosyalleştirmeyi sadece işe alıştırma olarak ele alan araştırmacılara göre bu süreç şu basamaklardan oluşmaktadır:[184]

i. Yeni işgörenleri karşılamak,
ii. Yeni işgörene yapacağı iş ve görevleri hakkında bilgi vermek ve örgütteki diğer personelle tanıştırmak,
iii. Örgütün özelliklerini açıklamak; fiziki ortamların tanıtılması, geliş gidiş saatleri, izinler, dinlenme süreleri hakkında bilgi vermek,
iv. Örgüt amaçları, felsefesi, politikası ve terfi sistemini anlatmak,
v. İşgörene sahip olduğu hak ve hizmetlerden nasıl faydalanacağını anlatmak,
vi. İşgörene kendisinden beklenen işin gerekleri hakkında ayrıntıları bildirmek.

Yeni işgörenlerin yüksek moralli iş gruplarına yerleştirilmesi: Örgüte yeni katılan bireylerin sosyalleşmeleri üzerindeki en büyük pay şüphesiz ki örgüt içinde bireylerin dahil olduğu grupların ve kurduğu arkadaşlıklarındır. Örgüt içerisinde kurulan bu ilişkiler, bireylerin örgüte alışmasını ve örgütsel değerleri benimsemesini

[183] Can, s.314.
[184] Yasemin Kuşdemir, "İlköğretim Okulu Müdürlerinin Öğretmenlerin Örgütsel Sosyalleşme Sürecinde Sosyalleştirme Stratejilerini Kullanma Becerileri: Kırıkkale İli Örneği", (**Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi**, Kırıkkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2005), s.27.

kolaylaştırmaktadır. Bu nedenle örgüte yeni katılan bireylerin anlaşabileceği, yüksek moralli bir grubun içine yerleştirilmesi önemlidir. Birey yüksek moralli, uyumlu bireylerden oluşan bir grupta pozitif hissedecek ve rahatlayacaktır. Örgütte ya da grupta çatışma varsa iş gören iletişim kurmaktan kaçacak ve kendini güven altına almaya çalışacaktır. Yani bireyin içinde bulunduğu ortam ve grup sosyalleşmeyi hızlandıran ya da yavaşlatan bir unsur olarak karşımıza çıkmaktadır.[185]

4.8. Örgütsel Sosyalleşme Taktikleri

Sosyalleşme taktikleri örgütün diğer üyeleri tarafından yeni gelenler için düzenlenir. Örgütsel sosyalleşme taktikleri yeni gelenlerin tecrübelerinin örgütün diğer üyelerince yapılaştırılmasıdır. Yeni gelenlerin örgütsel sosyalleşmelerinin tesadüflere bırakılmaması ve sosyalleşmenin etkili olması için bu tür uygulamalara başvurmak gerekir.[186] Bu taktikler aşağıda açıklanmıştır.

4.8.1. Bireysele Karşı Kolektif Sosyalleşme

Bireysel sosyalleşme taktiği, bireylerin tek tek sosyalleşme sürecinden geçirilmesidir. Genellikle iş başında eğitim şeklinde gerçekleştirilir. Bu nedenle bireylerin geçirdikleri süreçler arasında farklılıklar oluşabilir. Kollektif sosyalleşme taktiği, bireylerin grup halinde sosyalleşme sürecinden geçirilmesidir. Bu sayede bireylerin geçirdikleri süreçlerin aynı olması sağlanacaktır.

Bireysele karşı kollektif sosyalleşme ise, bireyleri tek başlarına bir sosyalleştirme sürecinden geçirilmesi ve bireysel olarak sosyalleştirme programları uygulanması yerine toplu bir şekilde sosyalleşme sürecine ve programlarına dahil edilmelerini ifade eder. Bireyleri toplu halde yani gruplar olarak sosyalleşme sürecinden geçirmek hem sosyalizasyon sonucunda benzer çıktılar almak hem de bireylerin bu süreçteki paylaşımları ve etkileşimleri neticesinde kaynaşmalarını sağlamak açısından önemlidir. Aynı süreçler maruz kalan bireyler bu süreç sonunda birbirlerine benzeyeceklerdir. Bu durum örgütte yaratıcılığı azaltabilir fakat örgütsel sosyalleşmenin temel amacı olan uyum sağlanmış olur.

---

[185] Can, s.314.

[186] Balcı, *Örgütsel Gelişme, Geliştirme*, s.16; Eren vd. ss.54-57; Kartal, s.22-23; Balcı, *Örgütsel Sosyalleşme*, s.18-20; Can vd. s.164.

4.8.2. Enformele Karşı Formel Sosyalleşme

Formal sosyalleşme taktiği, örgütlerin örgütsel sosyalleşme sürecinde kullanılacakları programların, yöntemlerin, araçların önceden belirlendiği sosyalleşme süreçleridir. Bu süreçte örgütler bireyleri diğerlerinden ayırmaktadır, süreç tamamlandığında ise bireyler görevlerinin başına geçmektedirler. İnformal sosyalleşme, bireylerin doğrudan planlı bir sosyalleşme yöntemine maruz kalmadığı, örgüt içerisindeki faaliyetleri neticesindeki sosyalleşmesidir. Bireyler bu süreçte örgütteki diğer bireylerden ayrılmazlar, görevlerini örgütün içerisinde öğrenirler.

Enformale karşı formal sosyalleşme ise, bireylerin doğrudan sosyalleşme ile ilgili olmayan faaliyetleri yerine getirirken yaşadığı etkileşimler aracılığıyla değil, örgüt tarafından önceden planmış ve geliştirilmiş bir sistem kullanılarak sosyalleştirme sürecinin gerçekleştirilmesini ifade eder. Enformale karşı formal sosyalleşme taktiği ile bireylerin sosyalleşmeleri takip edilebilecek ve doğru bir şekilde gerçekleştirilebilecektir.

4.8.3. Rastlantısala Karşı Ardışık Sosyalleşme

Rastlantısal sosyalleşme taktiğinde sosyalleştirme programına ilişkin aşamalar belirsizdir ve değişime açıktır. Ardışık sosyalleşme taktiğinde ise, programa ait aşamalar planlanmıştır ve bu doğrultuda hareket edilmektedir.

Rastlantısala karşı ardışık sosyalleşme, sosyalleşme sürecinin belli aşamalardan oluşan bir program dahilinde ve programı oluşturan bu aşamalar takip edilerek gerçekleştirilmesini ifade etmektedir.

4.8.4. Değişkene Karşı Sabit Sosyalleşme

Değişken sosyalleşme taktiği, örgütlerin sosyalleşme programlarını bir zaman ile şekillendirmedikleri durumdur. Bu nedenle, program ve programa ait aşamalar istenildiğinde uygulanabilir. Sabit sosyalleşme taktiği, sosyalleştirme programlarına ve tüm aşamalarına ilişkin zaman planlaması yapmayı ifade eder. Yani sosyalleştirme süreci ile ilgili olarak, hangi programın ne zaman ne kadar süreyle uygulanacağı, programa ilişkin hangi aşamanın ne zaman başlayıp ne zaman sona ereceğinin belirlenmiş olmasıdır.

Değişene karşı sabit sosyalleşme ise, örgütlerin sosyalleştirme programlarını ve aşamalarını bir zaman çerçevesinde uygulamaları gerektiğini ifade eder. Çünkü değişkenlik bireylerde belirsizlik yaratmaktadır ve bu belirsizlik sonucunda bireylerin sosyalleşme programları konusundaki motivasyonları azalacaktır.

4.8.5. Ayırıcıya Karşı Seri Sosyalleşme

Seri sosyalleşme taktiklerinde güçlü rol modelleri vardır. Seri süreçte, deneyimli örgüt üyelerinin hareketleri yeni üye için rol modelleri sağlar. Yeni üye bu modelleri izleyerek seri sosyalleşme deneyimleri elde eder. Ayırıcı sosyalleşme önemli rol modelleri sağlamaz. Rol modelinin olmaması yeni üyenin kendisini daha güçlü hissetmesini sağlayabilir. Değişiklik yapmada özgürdür. Fakat ayırıcı süreç içinde, yeni gelenlere kendi görevlerinin tanımlanması gelişmeleri için zorunludur. Çünkü önceki görev olarak yükletilmiş rolleri elde edebilir.

4.8.6. Atanmaya Karşı Yoksun Bırakılma

Atanma sosyalleşme taktiği, bireylerin kişisel özelliklerinin kabul edilmesi ve ona göre görevler verilmesidir. Bu örgütlerde bireyler örgüte ve işe ne katabilirler bağlamında seçilmişlerdir. Dolayısıyla örgütte bulunmalarının bir sebebi de karakteristik özellikleridir. Örgütler bu nedenle bu bireyleri değiştirmek istemezler. Yoksun bırakma ise, bireylerin kişisel özelliklerinin reddedilmesi ve bu özelliklerin değiştirilmeye çalışılmasıdır.

Atanmaya karşı yoksun bırakma, bireyi kişisel özellikleriyle birlikte örgüt içinde değerlendirmek yerine, bireylere ait özelliklerin örgüt tarafından sosyalleştirme süreçleriyle değiştirilerek, bireyin örgüt ile uyumlu hale getirilmesidir.

4.9. Örgütsel Sosyalleşme Aşamaları

Bireylerin örgüte katılmalarından önce başlayan sosyalleşme süreci bireyin örgütten ayrılması ile son bulmaktadır. Bireyler bu süreci belirli aşamalar şeklinde yaşamaktadırlar:[187]

[187] Kartal, s.21.

4.9.1. Ön Sosyalleşme

Ön sosyalleşme aşaması, bireylerin örgüte katılımlarından önce örgüte, görevlerine ve görevleri için gerekli olan niteliklere ilişkin bilgiler topladıkları ve bunun sonucu olarak örgüte ilişkin bir beklenti oluşturdukları aşamadır.

Bu aşama, işyerinde yeni çalışmaya başlayan kişinin işindeki ilk gününden önce oluşan tüm öğrenmelerini içerir ve birey, gerçekçi beklentiler meydana getirmeye ve belirsizlikle başa çıkmaya çalışır. Bireyin geçmişi, kişiliği, mesleği, örgütle ilgili sahip olduğu bilgiler, yapacağı iş örgüte ilişkin bireysel beklentileri şekillendiren unsurlardır.[188]

4.9.2. Seçme

Örgütte duyurulan işe başvuran işgörenler arasından görevlerin istediği niteliklere en uygun nitelikleri olanların ayrımına işgören seçme denir. Bireyler çalışacakları örgütleri, aynı şekilde örgütler de istihdam edecekleri bireyleri, önceden belirlenmiş karakteristiklere göre seçerler. Geleneksel anlayışlara göre seçme süreçleri deneyim, zekâ, bilgi, beceri ve yetenekler gibi işle ilgili karakteristikleri değerlendirir. Bu değişkenleri esas alan bir seçme sürecinin bireylerin iş doyumuna, buna bağlı olarak örgütün de performansının artışına yol açacağı kabul edilir.[189] Örgütler yeni iş gören edinmede aşağıdaki yöntemleri kullanmaktadırlar;[190]

i. Gazete, dergi, radyo, televizyon, vb. gibi yazılı ve görsel basına ilan vererek,
ii. Kendi işlerine yönelik eleman yetiştiren okulları ziyaret ederek,
iii. Kamu veya özel iş bulma kurumları aracılığıyla,
iv. Kulaktan duyumlarla,
v. Sendikalar aracılığıyla,
vi. Meslek odaları aracılığı ile. Ayrıca test, biyografi, görüşme, tavsiye mektupları, referanslar, örgüt ve denetim elemanlarının yargıları ve değerlendirme merkezleri personel seçiminde başvurulan kaynaklardır.

[188] Can, s.308.
[189] Balcı, *Örgütsel Gelişme, Geliştirme*, s.35.
[190] Kartal, s.22.

4.9.3. Yerleştirme

İşe yerleştirme aşaması, işgörenin örgütü tanımaya başladığı aşamadır. Çünkü bu aşamada birey örgüte katılır ve örgüt içerisindeki çeşitli faaliyetlere dahil olmaya başlar. Birey bu sayede örgütün ve örgütteki diğer bireylerin kendisine ilişkin beklentilerini kavrama fırsatı bulur. [191] Örgüt içerisinde üstleneceği roller ve görevleri bireyler için net bir hal alır ve örgütteki diğer bireylerle ilişkiler kurulur.[192]

Yerleştirme sürecinde, işgörenin örgüte ve örgütteki görevine alışmak amacıyla, örgütle kaynaşmasına yardımcı olacak sosyal çabalar harcaması istenir. İşgörenlerin ilk günlerinde duydukları çekingenlikten kurtarılarak, bir parçası olduğunu hissetmesi önemlidir. Bu gerçekleştirilebildiği zaman, bireyin bilgilerini ve yeteneklerini geliştirmek adına gerekli olanak kazanılmış olmaktadır. Örgüt içinde eski ve deneyimli bireylerin bulunduğu geleneksel yapılı örgütlerde, bireyler örgüte yeni katılan işgörenlere ilişkin olarak negatif tutum geliştirmiş olabilirler. Bu nedenle yeni işgörenin çalışma grubu ve örgütün geleneksel yapısını tanıması, bu sürecin amaçlarından biri olmalıdır. [193]

İşe yerleştirmede insan unsuru değişken kabul edilirken, işin kendisi sabit olarak varsayılır. Buna göre işgören seçilebilir ve eğitilebilir. Örgüt, bütün işgücü piyasası içerisinden, örgütsel geleneklere uygun veya en azından bu gereklere uyacak şekilde eğitilmesi mümkün olanları bulmaya çalışır.[194]

4.9.4. İş Başında Yetiştirme

Çoğu kurumlarda işe yeni gelenlerin sosyalleştirilmesinde yetiştirme programları, asıl sosyalleştirme sürecidir.[195] Yetiştirme aşaması bireyin örgüte katılımından ve işine yerleştirilmesinden sonra gerçekleştirilen, bireyin işiyle ve işinin bir parçası olan tüm unsurlara ait gerçeklikle karşılaşmasıdır. Bir takım faaliyetler aracılığıyla birey görevini yerine getirmeye ve görevi ile ilgili olarak başarıya

[191] Edgar Schein**, Örgütsel Psikoloji**, A. Sağtürk ve Ş. Öz-Alp (çev.), Eşkişehir: İşitme Özürlü Çocuklar Eğitim ve Araştırma Vakfı Yayınları, 1980, s.12.
[192] Alptekin Sökmen, "Örgütsel Sosyalleşme Sürecinde İşgörenlerin Yöneticilerine Dönük Algıları: Ankara'daki Otel İşletmelerinde Bir Değerlendirme", **Anatolia Turizm Araştırmaları Dergisi**, Cilt.18, Sayı.2 (2007), s.172.
[193] Schein, s.18.
[194] Schein, s.12.
[195] Balcı, *Örgütsel Gelişme, Geliştirme*, s.17.

ulaşmaya çalışır. Yetiştirme süreci, işe ilişkin bilgi ve tecrübe yetersizliğinden kaynaklanan başarısızlık korkusundan dolayı birey için stresli aşamalardan biridir. Yetiştirme aşaması dört temel faaliyeti içerir;[196]

i. *Benimsenme*: Bireylerin iş arkadaşlarıyla ve yöneticilerle ilişkiler geliştirmesini sağlamak
ii. *Yeterlik*: Bireylere İş yapacakları iş ile ilgili olarak üzerlerine düşen görevleri kavratmak.
iii. *Rol tanımı*: Örgüt içerisindeki tüm rollerini her yönüyle öğretmek
iv. *Değerlendirmenin uygunluğu*: Bireye ait görevin, üstlendiği rolün gereklerinin ne düzeyde gerçekleştirildiğini ve iş için yapılanları değerlendirmek.

Bu aşama birey için olumlu yönde seyrederse, birey iş arkadaşları ve yöneticilerince benimsenme duygusunu tadacak ve görevinin gereklerini yerine getirdiğine inanacaktır

4.9.5. Arkadaş ve İş Grupları Desteği

İş grubunun ve arkadaşların çalışanın sosyalleşmesinde önemli bir rolü bulunmaktadır. İş grubu tarafından kabul edilme, bireyin toplumsal ihtiyaçlarının karşılanmasında önemlidir.[197] Örgütte kurulan arkadaşlık ilişkileri ve arkadaş desteği, bireyin genellikle örgüte yeni katıldığında hissettiği yalnızlık, endişe, yabancılık hislerini azaltmakta, motivasyonunu ve moralini ise artırmaktadır. Bireyin örgüt içerisinde ilişki kurduğu ya da üyesi olduğu gruplar örgütsel değerlerle uyumlu ve bu değerlere inanan gruplar ise bireyin sosyalleşme süreci hızlanmakta ve kolaylaşmaktadır. Fakat aksi bir durumda, bu bireyin sosyalleşmesine ciddi bir miktarlarda ket vurmasının yanında örgüte ve örgütsel değerlere karşı çıkma davranışının ortaya çıkmasına ve örgütte bir kaosa neden olabilmektedir.[198]

[196] Can, s.309.
[197] Balcı, *Örgütsel Gelişme, Geliştirme,* s.17.
[198] Schein, 23.

4.9.6. Sınama ve Yanılma

Örgüte yeni katılan bireyin sosyalleşmesinin tamamen şansa bırakılmasıdır. Örgütler tarafından yeni bireylere görevler verilir ve bu görevleri başarılı bir şekilde yerine getirmeleri beklenir. Bireyler görevlerini doğru ve eksiksiz bir şekilde yapmak için çabalarlar. Sınama ve yanılma aşaması bireyleri yetiştirmeyi de kapsadığından bir işte yetiştirme yöntemi olduğu düşünülebilir. Bu aşama, insanların daha sonraki iş hayatlarını ve başarılarını şekillendirmesi dolayısıyla da önem arz etmektedir.[199]

4.9.7. Çıraklık

Çıraklık, örgüt değerlerinin yeni iş görene açıklandığı bir aşamadır. Bu aşamada, örgüte yeni katılan bireye yapacağı iş ile ilgili olarak gerekli nitelikleri kazandırmak başka bir ifadeyle bireyi eğitmek ve yetiştirmek amacıyla örgüt içinden deneyimli bir kişinin görevlendirilmesini ifade etmektedir. Bu süreçte deneyimli kişi bireye bir nevi danışmanlık yapar, işiyle ve örgütle ilgili bilgiler verir. Bireyler ise bu deneyimli kişileri kendilerine model alırlar.

4.10. Örgütsel Sosyalleşme Yaklaşımları

Örgütsel sosyalleşme bir uyum sürecidir. Değişik yazarlar uyum sürecinin sağlanmasında ve işlevselleştirilmesinde farklı yaklaşımlar ileri sürmüşlerdir.[200] Bu yaklaşımlar Tablo 4 de özetlenmiştir.

[199] Kartal, s.29.
[200] Kartal, s.50.

Tablo 4 Örgütsel Sosyalleşme Yaklaşımları

	Feldman'ın Üç Aşamalı Modeli
I. Aşama	**Umucu Sosyalleşme**: Gerçekçi beklentilerin geliştirilmesi, yeni gelenle uyuşmanın (Matching) kararlaştırılması
II. Aşama	**Uyum**: İşte girişim, kişilerarası ilişkilerin kurulması, rollerin açıklığa kavuşturulması, birey ve örgütsel performans değerlemelerin uyumu.
III. Aşama	**Rol Yönetimi**: Bireyin iş dışı ilgileriyle örgütün isteklerinin uyum derecesi, iş yerinin kendisinde çatışmaların çözümü.
	Buchanan'ın Üç Aşamalı Erken Kariyer Modeli
I. Aşama	**Temel Yetiştirme ve Girişim**: Yeni gelen için rol açıklığının sağlanması, eş çalışanlarla tutarlılık sağlama, es çalışanların örgütün geri kalanıyla ilişkilerin açıklığa kavuşturulması, beklentilerin güçlendirilmesi ya da güçlendirilmemesi, örgütsel ilgilerle çatışma
II. Aşama	**Performans (işte iki, üç ve dört yıl):** Normlara göre örgüte adanmışlık, örgüt tarafından benlik imajının pekiştirilmesi, çatışmanın çözümü, örgütsel önem duyguları.
III. Aşama	**Örgütsel Bağımlılık (beş ve daha fazla yıl):** Bu aşamada tüm izleyen yıllar yer alır, bireysel tecrübeler yüzünden farklılık oluşabilir.
	Porter, Lawler ve Hackman'ın Üç Aşamalı Modeli
I. Aşama	**Ulaşma Öncesi**: Yeni gelenin beklentilerinin geliştirilmesi, davranışların ödüllendirilmesi ve cezalandırılması.
II. Aşama	**Yüzleşme**: Beklentilerin güçlendirilip güçlendirilmemesi, davranışların ödüllendirilmesi ya da cezalandırılması.
III. Aşama	**Değişme ve Kazanma**: Yeni gelenin benlik imajının değişmesi, yeni ilişkilerin geliştirilmesi, yeni değerlerin kabulü, yeni davranışların elde edilmesi.
	Schein'in Üç Aşamalı Sosyalleşme Modeli
I. Aşama	**Giriş**: Doğru bilgiyi araştırma, karşılıklı düzenlemelerin iklimi, her iki tarafın yanlış beklentiler yaratması, iş seçiminde yanlış bilginin temel olması.
II. Aşama	**Sosyalleşme**: Örgütsel gerçeği kabul, değişmeye direnme ile baş etme, örgütsel iklimle bireysel ihtiyaçların uyumu, örgütün yeni gelenin performansını değerlendirmesi, çok fazla belirsizlik ya da çok fazla yapılaşmayla mücadele
III. Aşama	**Karşılıklı Kabul**: Örgütsel kabulün sinyalleri, yeni gelenin kabulünün sinyalleri, örgüte adanma, işe adanma.
	Wanous'un Sosyalleşme Aşamalarını Bütünleştirme Yaklaşımı
I. Aşama	**Yüzleşme ve Örgütsel Gerçeğin Kabulü**: Beklentilerin güçlendirilmesi ya da güçlendirilmemesi, örgütsel iklimle bireysel değerler arası çatışma, ödüllendirilen ya da cezalandırılan davranışların keşfi.
II. Aşama	**Rol Açıklığının Başarılması**: İş görevlerine girişme, kişilerarası rollerin tanımlanması, değişmeye direnme ile baş etme, birey ve örgütsel performans değerlemelerinin uyuşması, yapı ve belirsizlikle baş etme
III. Aşama	**Kendini Örgütsel Bağlama Yerleştirme**: Örgütsel isteklerle uyumlu davranışları öğrenme, dışla iş ilgileri arasındaki çatışmaların çözümü, işin zorluğunun adanmaya yol açması, yeni kişiler arası ilişkilerin, yeni değerlerin geliştirilmesi ve benlik imajının değiştirilmesi.
IV. Aşama	**Başarılı Sosyalleşmenin İşaretlerinin Keşfedilmesi**: Kurum bağımlılığı ve adanma, üst düzeyde genel doyum, karşılıklı kabul duyguları, işe katılma ve içsel güdülenme de artış.

Kaynak: Asım Balcı, **Örgütsel Gelişme, Geliştirme**, Pegem A Yayıncılık, Ankara, 2000,s.80-81.

Tabloda gösterilen aşama modelleri incelendiğinde, Wanous'un Sosyalleşme Aşamalarını Bütünleştirme Yaklaşımı'nın diğer modellerin bir özeti niteliğinde olduğu görülmektedir. Bu model diğer aşama modellerine göre yeni gelenlerin sosyalleşmelerinin dört aşamada gerçekleştiğini varsaymaktadır. Model ayrıca yeni bireyler arası karşılıklı değişimi de öngörmektedir. Sonuç olarak tüm modeller incelendiğinde, sosyalleşmenin etkileşimli ve kişiler arası bir süreç olduğu söylenebilir.[201]

4.11. Örgütsel Sosyalleşme Belirtileri

Örgütsel sosyalleşmenin belirtileri olarak bireyin iş tatminini, motivasyonunu, örgüte bağlılığını ve örgütsel kabullenme derecesini gösterilebilmektedir.[202]

4.11.1. İş Tatmini

İş tatmini, bireylerin işe yönelik beklentileri ile işin uyum derecesinin bir sonucu olarak bireylerin işlerinden memnuniyet derecelerini ifade eder. İş tatmininin düşük olması örgütte önemli sorunların varlığına işaret ettiği gibi, birçoğunun da kaynağını oluşturmaktadır. İş tatminin düşük olması verimliliği, örgüte bağlılığı, azaltır; işgücü devrini, devamsızlığı, disipline ilişkin sorunları artırır.[203] Çalışılan ortamın yeni iş görenlerin beklentilerini yüksek düzeyde karşıladığı, örgütsel değerlere uyumun sağlandığı örgütlerde iş tatmininin olumlu etkilendiği görülmektedir.[204]

İş tatmininin, çalışanın, işyeri ile ilgili bilgi ve deneyimlerinin artmasıyla birlikte oluştuğu, belirli koşullar altında artma ya da azalma eğilimi gösteren dinamik bir yapıyı içerdiği ve gelişiminden çok daha hızlı bir şekilde düşme eğilimi göstereceği söylenebilir. Dolayısıyla örgütler işgörenlerin iş tatminlerini sürekli olarak yüksek tutmaya çalışmalıdırlar. İş tatmini, örgütteki fiziksel koşullar, sosyal koşullar ve bireyin kişisel özellikleri ile ilişkili olarak oluşur. Bu noktada, çalışanda tatmin ya da

---

[201] Mustafa Öğretir, "İlköğretim Okullarında Çalışan Öğretmenlerin Örgütsel Sosyalleşme Düzeyleri", (**Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi**, Pamukkale Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, 2013), s.19-20.
[202] J. P. Wanous, **Organizational Entry Recruitment, Selection and Socialization of Newcomers**, New Jersey: Addison-Wesley Publishing Company, 1980, s.216.
[203] Zeki Akıncı, "Turizm Sektöründe İş gören İş Tatminini Etkileyen Faktörler: Beş Yıldızlı Konaklama İsletmelerinde Bir Uygulama". **Akdeniz İİBF Dergisi**, Sayı.4 (2002), s.3.
[204] Kuşdemir, s.35.

tatminsizliği yaratan faktörler şu şekilde sıralanabilir;[205] Bireyin kişilik özellikleri, yaş, cinsiyet, işin kendisi, ücret ve personel, örgütteki çalışma süresi (deneyim), bireyin özel yaşamı, gelişme ve yükselme olanakları, takdir, fiziksel ortam, iş arkadaşları, denetim ve yönetim biçimi.

İş tatmini ve sosyalizasyon ilişkisi bir döngü oluşturmaktadır. Bireylerin örgütteki değerleri benimseyerek örgütün bir parçası haline gelmesini ifade eden sosyalizasyon, iş tatminine olumlu anlamda katkılar yapmaktadır. Sosyalizasyon sürecinin sonunda birey örgütü tüm unsurlarıyla tanır, örgüte duygusal bir anlam yükler ve onunla mecburiyetlerin dışında bir bağ kurar. Bu bağ bireyin işine yönelik tatmin duygusunu etkilemektedir. Yani, sosyalizasyonun önemli sonuçlarından biri de iş tatminidir. Tersi şekilde, işe yönelik tatminlerinin yüksek olması bireylerin sosyalizasyon süreçlerini kolaylaştırmakta ve hızlandırmaktadır. İş tatmini bireyin işe yönelik beklentilerinin örgüt tarafından karşılanmasını ifade ettiğinden, beklentileri karşılanan bireylerin örgütle bütünleşmesi, örgüte ilişkin norm ve değerleri kabul edip içselleştirmesi daha kolay gerçekleşmektedir. Bu nedenle diyebiliriz ki, bir örgütteki yüksek iş tatmini, başarılı bir sosyalizasyonun varlığına kanıt oluşturmaktadır.

4.11.2. Motivasyon

Motivasyon, bireyin amaç doğrultusunda hareket etmesini sağlayan güç olarak tanımlanabilir. Bu harekette gönüllülük vardır. Motivasyon, bireyleri yönlendirir, o yönde harekete başlatır ve bu hareketlerini sürdürmelerini sağlar.[206]

Hiçbir örgütsel unsur onu doğru şekilde kullanacak bireyler olmadan bir anlam ifade etmediği gibi örgütlerde farklılık yaratan da yine insan unsuru olmaktadır. Dolayısıyla, örgütlerde başarının anahtarı, örgütsel amaçlar doğrultusunda motive olmuş bir insan kaynağıdır. Bu nedenle çalışanların motivasyonları örgütler açısından büyük önem arz etmektedir. [207] Örgütler çalışanların motivasyonlarını sağlamak ve sürekli kılmak adına çeşitli araçlar kullanmaktırlar. Bu araç genellikle ödüllendirme olmaktadır. Ödüllendirme ise genellikle bireylerin hem maddi hem de manevi

[205] Solmuş, s.187.
[206] Erol Eren, *Yönetim ve Organizasyon: Çağdaş ve Küresel Yaklaşımlar*, s.530.
[207] Yüksel, s.30.

ihtiyaçlarını karşılamaya yönelik olmaktadır. Maaş, terfi, prim, takdir vb. bu araçlardan bazılarıdır. Motivasyon aracılığı ile örgüt açısından bireyler daha verimli hale gelirler ve motivasyonun bireylerin örgüte bağlılıkları üzerinde önemli ölçüde olumlu etkisi vardır.

Ayrıca motivasyon örgütsel sosyalleşme üzerinde de etkili bir olgudur. Motivasyonu yüksek çalışanların sosyalizasyonları daha hızlı bir şekilde gerçekleşmektedir. Motivasyon sürecinin başarılı olabilmesi için ise bireyin ihtiyaçları ile örgütün amaçlarının uyumlu olması gerekmektedir. Yani bu uyumu sağlayan sosyalizasyonun gerçekleşmesi, çalışanlarda motivasyon artışına neden olmaktadır.[208]

4.11.3. Örgütsel Bağlılık

Örgütsel bağlılık kişilerin, örgütün faydalı değerinin dışında, örgüt uğruna, örgütsel amaçlara, değerlere, üstlendiği role ve örgüte duygusal olarak bağlanmalarıdır.[209] Başka bir deyişle, örgütsel bağlılık, amaçlarla ilgili olarak uyum sağlamış, bütünleşmiş bir örgüt-birey ilişkisini temsil etmektedir. Örgütsel bağlılık, bireylerin içten gelen örgüte hizmet etme isteğini ifade etmektedir. Sonuç olarak örgüte bağlanmış bir birey, bağlandığı örgüte ve örgütsel değerlere inanç duymakta, örgütün istekleri ile beklentilerini gönüllü bir biçimde yerine getirmekte, örgüt ile birlikteliğini sürdürmeyi güçlü biçimde amaçlamaktadır.[210]

Örgütsel sosyalleşme aracılığıyla birey örgütün amaçlarını, örgüte ait tüm değerleri, iş yapma biçimlerini, iletişim ve ilişki tarzlarını öğrenir. Birey, kendisinden beklenenleri ve bu beklentileri nasıl karşılayacağını, beklentilerin karşılanmasının ya da karşılanmamasının kendisine ne getireceğini bilir. Örgüt içindeki bireylerle ilişkiler kurar. Kısacası sosyalizasyon aracılığıyla örgüt ile uyumlu hale gelir. Bu uyum örgütsel bağlılığı arttıran bir unsur olarak karşımıza çıkmaktadır. Sosyalizasyonun örgütsel bağlılık üzerindeki etkisi bu şekilde açıklanabilir.

---

[208] Kartal, s.71-72.
[209] Akyay Uygur, **Örgütsel Bağlılık ve İşe Bağlılık,** 1. Basım, Ankara: Barış Platin Kitabevi, 2009, s.11.
[210] Cevat Celep, **Eğitim Örgütlerinde Örgütsel Adanma**, Ankara: Nobel Yayıncılık, 2014, s.143.

4.11.4. Örgütsel Kabullenme

Örgütsel sosyalleşmeyi, örgütün değerlerini, tutumlarını ve normlarını kabullenme ve bunlara uyum sağlama olarak belirtmek mümkündür.[211] Örgütsel sosyalleşme aynı zamanda bir eğitilme, örgüt için nelerin önemli olduğunu öğretme sürecidir. Örgütteki tüm bireylerin örgütle ilgili olarak bilmesi ve kabul etmesi gereken değerleri ve kuralları içermektedir. Bireylerin örgütün bir parçası olabilmeleri için bu değer ve kuralları kabullenmeleri zorunludur. Yani, örgütsel sosyalleşmenin gerçekleşmiş olması, örgütsel kabullenmenin varlığı anlamına gelmektedir. Aşağıda örgüte ilişkin olarak bireylerin kabullenmesi gereken unsurlar verilmiştir:[212]

i. Örgütsel amaçlar,
ii. Örgütsel amaçlara ulaşmada kullanılacak araçlar,
iii. Göreve ilişkin sorumluluklar,
iv. Görevi yerine getirmek için gerekli davranışlar,
v. Örgütün bütünlüğünün ve devamlılığının koruyucusu olan kurallar, değerler.

4.12. Örgütsel Sosyalleşme Sonuçları

Örgütlerde grupların ve bireylerin sahip olduğu durumlar sürekli değişiklik gösterdiği gibi, örgüte yeni giren bireyin bu değişik ortama uyum sağlaması da oldukça önem göstermektedir. Bu ise örgütsel sosyalleşme aracılığıyla gerçekleşmektedir. Örgütsel sosyalleşme bahsedilen uyum sağlama fonksiyonu dışında da örgüte pek çok olumlu katkıda bulunmaktadır. Aşağıda başarılı bir örgütsel sosyalleşmenin örgüte yaptığı katkılar ile başarısız bir sosyalleşmenin örgütte yol açtığı sorunlar Tablo 5 de özetlenmiştir:

[211] Kartal, s.78.
[212] Can, s.307.

Tablo5

Sosyalleşme Sürecinin Sonuçları

Başarılı Sosyalleşme		Başarısız Sosyalleşme	
i.	İş tatmini	i.	İş tatminsizliği
ii.	Rol açıklığı	ii.	Rol belirsizliği ve rol çatışması
iii.	Yüksek motivasyon	iii.	Düşük motivasyon
iv.	Yüksek ilgi	iv.	Düşük ilgi
v.	Yüksek bağlılık	v.	Düşük bağlılık
vi.	Görevde kalma isteği	vi.	Görevde bulunmak istememe
vii.	Yüksek performans	vii.	Düşük performans
viii.	İçselleştirilmiş değerler	viii.	Değerlerin reddedilmesi

Kaynak: Sadık Kartal, **Eğitimde Örgütsel Sosyalleşme**, Maya Akademi Yayınları, Ankara, 2007, s.91.

Sosyalleşme ile yeni iş gören genel olarak şu kazanımları edinir:[213]

i. Örgütsel amaçlar,
ii. Örgütsel amaçlara ulaşmada kullanılan araçlar,
iii. Üstlenilmesi gereken roller ve sorumluluklar,
iv. Rol ve sorumluluklara ilişkin başarı için gerekli davranışlar,
v. Örgütsel kimliği oluşturan kurallar ve değerler,
vi. Örgütte ait semboller, hikayeler, kahramanlar, törenler
vii. Örgütsel iletişime ilişkin anlamlar.

[213] Yüksel, s.127.

5. UYGULAMA

Çalışmanın bu bölümünü amaca ilişkin bir alan araştırması oluşturmaktadır. Araştırmanın amacı ve önemi, hipotezleri, evren ve örneklemi, varsayımları, sınırlılıkları, veri toplama araçları açıklanmış, analize ilişkin bilgiler verilmiş, son olarak da araştırma bulgularına ve yorumlara yer verilmiştir.

5.1. Araştırmanın Amacı ve Önemi

Araştırmanın temel amacı örgüt kültürü ile örgütsel sosyalleşme arasındaki ilişkiyi ortaya koymaktır. Ayrıca demografik değişkenlerin örgütsel sosyalleşme açısından yarattığı farklılıkların araştırılması da bu çalışmanın amaçlarındandır.

Örgütsel kültür içinde örgüt çalışanlarının örgütün kültürel değerlerini içselleştirmesi ve kendi amaçları ile aynı doğrultuda geliştirmesi, örgütün gücü ve başarısı için bir gerekliliktir.[214] Örgütsel sosyalleşme, çalışanların çalışma ortamının kültürünü ve kendi rollerini öğrenmeleri süreci olarak değerlendirilmektedir. Başka bir deyişle, örgütsel sosyalleşme bireylerin sahip oldukları değerleri örgüt içindeki değerlerle değiştirdikleri bir süreç olarak ifade edebilir. Kazanılmış olan tüm değerler, örgütleri diğerlerinden ayıran unsurlar olarak, örgütün temel amaçları, bunlar için belirlenen araçlar, örgütün kişiye vermiş olduğu roller, bu doğrultuda başarılı olabilmek adına sergilenmesi gereken davranışlar ile örgütün devamlılığına ilişkin kural ve ilkeleri kapsamaktadır.

Örgütsel sosyalleşme sürecini etkileyen pek çok unsur vardır. Örgüt içindeki, örgüte has kültürel yapının da bu unsurlardan biri olabileceği düşünülmektedir. "Örgüte ait kültürel yapının örgütsel sosyalleşme düzeyi etkileyip etkileyemeyeceği", "hangi kültürel boyutun ve boyuta ait özelliklerin etkilediği" ve "hangi boyutun ve boyuta ait özelliklerin daha fazla etkilediği" sorularına cevap bulmanın katkı sağlayacağına inanılmaktadır.

Yapılan literatür taramasında yurt dışı kaynaklarından elde edilen bulgulara ilişkin farklı sonuçlara rastlanmış ise de Türkiye özelinde bu araştırmanın temel

[214] Balcı, s.102.

dayanakları üzerinden bir çalışma bulunamamıştır. Bu sebeplerle çalışmanın önemli olduğu düşünülmektedir.

5.2. Araştırmanın Problemi

Bu araştırmada örgüt kültürünün örgütsel sosyalleşme üzerindeki etkisi incelenerek, "İşletmenin sahip olduğu örgüt kültürüne ilişkin faktörler örgütsel sosyalleşmeyi etkiliyor mu?", "Örgüt kültürüne ait hangi faktörler örgütsel sosyalleşmeyi daha fazla etkiliyor?'', "Demografik değişkenler örgütsel sosyalleşme düzeyini etkiliyor mu?" sorularına cevap aranmıştır. Bu çalışmada aşağıda belirlenen hipotezler kapsamında anlamlılık ilişkileri sorgulanacaktır:

H1: Örgüt kültürü örgütsel sosyalleşme düzeyini etkilemektedir.

H1a: Katılım boyutu örgütsel sosyalleşme düzeyini etkilemektedir.

H1b: Tutarlılık boyutu örgütsel sosyalleşme düzeyini etkilemektedir.

H1c: Uyum boyutu örgütsel sosyalleşme düzeyini etkilemektedir.

H1d: Misyon boyutu örgütsel sosyalleşme düzeyini etkilemektedir.

H2:Örgütsel sosyalleşme düzeyi demografik değişkenlere göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.

H2a: Örgütsel sosyalleşme düzeyi cinsiyete göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.

H2b: Örgütsel sosyalleşme düzeyi medeni duruma göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.

H2c: Örgütsel sosyalleşme düzeyi yaşa göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.

H2d: Örgütsel sosyalleşme düzeyi öğrenim durumuna göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.

H2e: Örgütsel sosyalleşme düzeyi çalışma süresine göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.

H2f:Örgütsel sosyalleşme düzeyi çalışılan departmana göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.

H2g:Örgütsel sosyalleşme düzeyi çalışılan pozisyona göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.

5.3. Varsayımlar

Araştırmada aşağıdaki varsayımlardan hareket edilmiştir:

i. Kullanılan istatistiksel yöntem ve analizlerin yeterli ve geçerli olduğu kabul edilmektedir.

ii. Araştırmaya katılan deneklerin anketteki önermeleri içten, yansız ve doğru olarak yanıtladıkları varsayılmıştır.

iii. Veri toplama araçlarındaki soruların konuya açıklık getirecek yeterlilikte olduğu kabul edilmektedir.

5.4. Sınırlılıklar

i. Araştırmanın bulguları anket tekniğinin kapsamı ile sınırlıdır.

ii. Araştırma bulguları ankette yer alan maddelerle sınırlıdır.

iii. Araştırma tek bir firmada, çalışanların bir bölümü ile gerçekleştirilmiştir. Bu nedenle bulguları örgüt düzeyinde değerlendirilebilecektir.

5.5. Evren ve Örneklem

Araştırmanın evrenini, gıda sektöründe faaliyet gösteren, Türkiye'nin önde gelen kurumlarından olan bir şirketin Eskişehir'deki genel merkezindeki çalışanlar oluşturmaktadır. Kurumun ismi, firmanın isteği üzerine çalışmada belirtilmemiştir. Araştırma için "Kolayda örnekleme yöntemi" ile seçilmiş genel müdürlük çalışanlarına toplam 200 adet anket dağıtılmış, 153 tanesi geri dönmüş, geçerli anket sayısı ise 136 olarak saptanmıştır. Araştırma bulguları bu 136 anket üzerinden elde edilmiştir.

5.6. Araştırmanın Yöntemi

Araştırmada veri toplama aracı olarak anket tekniği uygulanmıştır. Veri toplama aşaması; anketlerin dağıtılması ve uygulanması, işletme bünyesinde gerçekleştirilmiştir. Anketler uygulanmak üzere seçilen örneklem grubuna dağıtılmış ve uygun bir sürenin geçmesi ardından geri toplanmıştır. Veri toplama aşaması yaklaşık olarak 1 ay sürmüştür.

Anketin ilk bölümünde demografik değişkenlere ilişkin ifadelere yer verilmiştir. Bu bölüm 7 adet ifadeden oluşmaktadır.

İkinci bölümde, Denison örgüt kültürü ölçeği (Yahyagil uyarlamasıyla) kullanılmıştır. Denison örgütsel kültür ölçeği; 5'li (1 kesinlikle katılmıyorum, 5 kesinlikle katılıyorum) likert türünde bir ölçektir. Otuz altı ifadeden oluşan ölçekte, katılım, tutarlılık, uyum yeteneği ve misyon olmak üzere 4 alt grup bulunmaktadır. Her alt grup 9 ifadeden oluşmaktadır. Ölçekte bulunan ilk 9 ifade katılım alt ölçeğini, 10-18 arasındaki ifadeler tutarlılık alt ölçeğini, 19-27 arasındaki ifadeler uyum yeteneği alt ölçeğini ve 27-36 arasındaki ifadeler misyon alt ölçeğinin değerlendirilmesi amacına yöneliktir. Denison örgüt kültürü ölçeğinin alt gruplarının tanımlanması;

i. *Katılım alt ölçeği:* Bireylerin yetkilendirilmesi, takım çalışmasına yatkınlığı ve yeteneklerini geliştirme durumlarını açıklamaktadır.
ii. *Tutarlılık alt ölçeği:* Bireylerin temel değerlerini, uzlaşmacı olma durumlarını ve koordinasyon sağlama durumlarını açıklamaktadır.
iii. *Uyum yeteneği alt ölçeği:* Bireylerin değişim, müşteri odaklı olma durumları ile örgütsel öğrenme durumlarını açıklamaktadır.
iv. *Misyon alt ölçeği:* Bireylerin stratejik yönetime verdikleri tepkileri, örgüt amaçlarını anlama durumlarını ve misyon yani gelecek idealleri ile örgüt ideallerini kesiştirme durumlarını açıklamaktadır.

Son bölümde ise, Taormina örgütsel sosyalleşme ölçeği (Zonana çevirisiyle) kullanılmıştır. Örgütsel sosyalleşme ölçeği, 5'li Likert skalasına göre tasarlanmış olup, 5'li ölçekteki ifadelerin puanlaması; "1:kesinlikle katılmıyorum", 2:

katılmıyorum, 3: kararsızım, 4: katılıyorum ve 5:kesinlikle katılıyorum" şeklinde yapılmıştır. Bu ölçek, katılımcıların örgütsel sosyalleşme düzeylerini ölçmeyi amaçlayan 4 boyut ve 20 yargıdan oluşmaktadır. Eğitim, örgütü anlayabilme düzeyi, iş arkadaşlarının desteği, ileriye dönük beklentiler Taormina'nın örgütsel sosyalleşme ölçeğinin alt boyutlarını oluşturmaktadır.

Çalışmada örgüt kültürünün örgütsel sosyalleşme üzerindeki etkisi incelendiği ve bu doğrultuda örgüt kültürünün unsurlarının önemli olduğu düşünüldüğünden kullanılan örgüt kültürü ölçeği boyutlarıyla birlikte değerlendirilmiş, örgütsel sosyalleşme ölçeği ise boyutları çalışmanın amacı kapsamında bir önem arz etmediğinden bu şekilde değerlendirilmemiş, bir bütün olarak ele alınmıştır.

Anketlerden elde edilen veriler IBM SPSS 24.0 veri analiz paket programı ile elektronik ortama aktarılmış ve aynı programla araştırma için gerekli istatistik analizler yapılmıştır. Araştırmada kullanılan ölçeklerin geçerlik ve güvenirlik analizleri yapılmıştır. Araştırmanın amacıyla ilişkili olarak betimsel analizler (frekans, yüzde), t testi, anova testi, regresyon ve kolerasyon testleri uygulanmıştır.

5.7. Araştırmanın Analizi

Bu bölümde; çalışanların örgüt kültürü ve örgütsel sosyalleşme arasındaki ilişkilerini tespit etmek amacıyla Eskişehir X A.Ş. GENEL MÜDÜRLÜĞÜNDE çalışanların doldurduğu anketlerden yararlanılmıştır. Çalışanlara doldurulan 136 adet anket değerlendirmeye alınmıştır. Bu anketlerden toplanan veriler istatistiksel yöntemlerle analiz edilmiş ve elde edilen bulgular yorumlanmıştır.

5.7.1 Geçerlik ve Güvenirlik Analizi

.

Güvenilirlik kavramı, bir ölçekteki ifadelerin aynı amaca hizmet edip etmediğini ve ölçeğin ölçme amacına uygunluğunu ifade etmektedir.[215] Bu çalışmasa güvenilirliği ölçmek için Cronbach's Alpha testi kullanılmıştır. Sosyal bilimlerle ilgili araştırmalarda güvenilirliğin %70 düzeyinde olması yeterli görülür. Araştırmanın

[215] Şeref Kalaycı, **SPSS Uygulamalı Çok Değişkenli İstatistik Teknikleri**, Ankara: Asil Yayınları, 2009, s.403.

anket bölümünde kullanılan ölçeklerin güvenilirlik analizi sonuçları Tablo 6 da gösterilmiştir:

Tablo 6

Güvenilirlik Analizleri

Reliability Statistics		
Örgüt	Cronbach's Alpha	N of Items
Kültürü	,906	36
Reliability Statistics		
Katılım	Cronbach's Alpha	N of Items
Alt Ölçeği	,802	9
Reliability Statistics		
Tutarlılık	Cronbach's Alpha	N of Items
Alt Ölçeği	,768	9
Reliability Statistics		
Uyum	Cronbach's Alpha	N of Items
Alt Ölçeği	,777	9
Reliability Statistics		
Misyon	Cronbach's Alpha	N of Items
Alt Ölçeği	,748	9
Reliability Statistics		
Örgütsel	Cronbach's Alpha	N of Items
Sosyalleşme	,910	20

. Yapılan analize göre araştırmanın Denison Örgütsel Kültür ölçeğinin güvenilirliği cronbach's alpha değeri olarak 0,916 ve Taormina Örgütsel Sosyalleşme ölçeğinin güvenilirliği cronbach's alpha değeri olarak 0,930 olarak bulunmuştur. Örgüt kültürüne ait alt ölçeklerin güvenirliliği de istenen değerin üstündedir. Bu sonuçlara göre anketten elde edilen sonuçlar yüksek güvenirliliğe sahiptir.

Geçerlik, bir ölçme aracının teorik modelle açıklanan bir kavramı gerçekten ölçüp ölmediğinin saptanması için yapılmaktadır[216]. Geçerlik analizi için KMO (Kaiser-Mayer-Olkin) ve Barlett testleri kullanılmıştır. Bu analiz sonucunda KMO değerinin (0,60) tan büyük olması ve Barlett testinin anlamlı çıkması ($p<0,05$) gerekir. Örgüt kültürü ve örgütsel sosyalleşme ölçekleri için KMO ve Barlett testi analiz sonuçları Tablo 7 de verilmiştir:

[216] Mehmet Y. Yahyagil, "Denison Örgüt Kültürü Ölçme Aracının Geçerlik ve Güvenilirlik Çalışması: Ampirik Bir Uygulama", **İşletme İktisadı Enstitüsü Yönetim Dergisi**, Sayı.47 (2004), s.65.

Tablo 7

Örgüt Kültürü Ölçeği KMO ve Barlett Testi

Kaiser-Mayer-Olkin Örneklem Yeterliliği Ölçüm Testi		,888
Barlett Testi	Chi-Square(x^2)	2762,071
	Df	630
	Sig.	,000

Tablo 8

Örgütsel Sosyalleşme Ölçeği KMO ve Barlett Testi

Kaiser-Mayer-Olkin Örneklem Yeterliliği Ölçüm Testi		,869
Barlett Testi	Chi-Square(x^2)	1618,155
	Df	190
	Sig.	,000

Yapılan analizlere göre araştırmada kullanılan örgüt kültürü ve örgütsel sosyalleşme ölçekleri geçerliğe sahiptir. (KMO=0,888>0,60 ve Barlett=0,000<0,05) (KMO=0,869>0,60 ve Barlett=0,000<0,05)

Araştırmada kullanılan ölçeklerden Denison örgüt kültürü ölçeği, Yahyagil tarafından geçerlik ve güvenirlik analizleri yapılarak, Türkçe'ye uyarlanmıştır. Yapılan çalışma bu ölçeğin geçerlik ve güvenirliğini ispat etmiştir. Araştırmada kullanılan diğer ölçek olan Robert Joseph Taormina örgütsel sosyalleşme ölçeğinin de geçerlik ve güvenirliği kanıtlayan pek çok çalışma yapılmıştır. Bu araştırmada daha önceden faktörleri belirlenmiş, geçerliliği kanıtlanmış ölçekler kullanıldığı için teoride geçerliliği kanıtlanmış faktörler doğrultusunda analize devam edilmiştir[217].

5.7.2 Normallik Analizi

Parametrik testler yapabilmek için öncelikle verilerin normal bir dağılıma sahip olup olmadıklarına bakılması gereklidir. Eğer veriler normal bir dağılım göstermiyorsa parametrik olmayan analizler kullanılmalıdır. Verilerin normal dağılıp dağılmadığını ölçmek için normallik analizleri kullanılır. Normallik analizi için en çok

[217] Aziz Akgül ve Osman Çevik, **İstatistiksel Analiz Teknikleri**, Ankara: Emek Ofset, 2003, s.417-419.

kullanılan testler Kolmogorov-Simirnov, Shapiro-Wilk ve Ki-Kare testleridir. Aşağıda normallik analizi için kullanılan Shapiro-Wilk testinin sonuçları Tablo 9 da gösterilmiştir:

Tablo 9

Normallik Analizi Shapiro-Wilk Testi

Shapiro-Wilk	Statistic	Df	Sig.
Örgüt Kültürü	,985	136	,147
Katılım Alt Ölçeği	,991	136	,580
Tutarlılık Alt Ölçeği	,986	136	,177
Uyum Alt Ölçeği	,981	136	,057
Vizyon Alt Ölçeği	,977	136	,051
Örgütsel Sosyalleşme	,979	136	,053

Normallik analizi sonucunda değerler istenen aralıkta (sig.>0,05) olduğundan kullanılan ölçeklere ait verilerin normal dağılım gösterdiği sonucuna ulaşılmıştır.

5.7.3 Betimsel Analizler

Çalışanların Demografik Dağılımı:

Tablo 10

DEMOGRAFİK BETİMSEL BULGULAR

DEMORAFİK ÖZELLİKLER	SEÇENEKLER	N	%
Cinsiyet	Kadın	60	44,1
	Erkek	76	55,9
Yaş	25 yaş ve altı	15	11,0
	26-35 yaş	90	66,2
	36-45 yaş	28	20,6
	46-55 yaş	3	2,2
	56 yaş ve üzeri	0	0,0
Medeni Durum	Bekar	57	41,9
	Evli	79	58,1
Eğitim Durumu	İlköğretim Mezunu	0	0,0
	Ortaöğretim Mezunu	11	8,1
	Ön Lisans Mezunu	16	11,8
	Lisans Mezunu	89	65,4
	Yüksek Lisans Mezunu	20	14,7
	Doktora	0	0,0
Şu an çalıştığınız kurumda çalışma süresi	1 yıldan az	23	16,9
	1-5 yıl	64	47,1
	6-10 yıl	20	14,7
	11-20 yıl	27	19,9
	21 yıl ve üzeri	2	1,5
Çalıştığınız Departman	Bilgi Teknolojileri	33	24,3
	Üretim	13	9,6
	Satış	10	7,4
	İnşaat Proje/Bakım	6	4,4
	Finans/Muhasebe	13	9,6
	Lojistik	7	5,1
	İK	21	15,4
	Satın Alma	4	2,9
	İdari İşler/Halkla İlişkiler	3	2,2
	ARGE	21	15,4
	Pazarlama	5	3,7
Çalıştığınız Pozisyon	Mühendis/Kimyager	35	25,7
	Memur/Asistan/Sekreter	16	11,8
	Yetkili/ Temsilci	8	5,9
	Sorumlu	3	2,2
	Uzman/Analist/Yazılım Mimarı	30	22,1
	Ekip Lideri	1	0,7
	Yönetici	18	13,2
	Proje Lideri	3	2,2
	Teknisyen	16	11,8

Araştırmaya katılanların demografik özelliklerine göre elde edilen bulgular;

- Katılımcıların %55,9'u erkek, %44,1'i kadındır. Oranlara bakılarak, katılımcılar arasında cinsiyet açısından dengeli bir dağılım vardır denilebilir.

- Katılımcıların % 11'i 25 yaş ve altı, %66,2'si 26-35 yaş, %20,6'sı 36-45 yaş, %2,2'si 46-55 yaş, %0'ı 56 yaş ve üstü grubundadır. Katılımcıların büyük çoğunluğunu 26-35 yaş grubu oluşturmaktadır. Oranlara bakılarak, işletmede genç personelin yoğunlukta olduğu söylenebilir.
- Katılımcıların %0'ı ilköğretim, %8,1'i ortaöğretim, %11,8'i ön lisans, %65,4'ü lisans, %14,7'si yüksek lisans, %0'ı doktora mezunudur. Katılımcıların büyük çoğunluğunu lisans mezunları oluşturmaktadır. Oranlara bakılarak, işletmede eğitimli, kalifiye bireyler çalışmaktadır denilebilir.
- Katılımcıların %58,1'i evli, %41,9'u bekardır. Katılımcılar arasında medeni durum açısından dengeli bir dağılım olduğu söylenebilir.
- Katılımcıların %16,9'u 1 yıldan az süredir, %47,1'i 1-5 yıldır, %14,7'si 6-10 yıldır, %19,9'u 11-20 yıldır, %1,5'u 21 yıl ve daha fazla süredir işletmede çalışmaktadır. Katılımcıların büyük çoğunluğu 1-5 yıldır işletmede çalışmaktadır. Bu personel devir hızının fazla olduğunun bir göstergesi olarak değerlendirilebilir.
- Katılımcıların %24,3'ü bilgi teknolojileri, %9,6'sı üretim, %7,4'ü satış, %4,4'ü inşaat/proje/bakım, %9,6'sı finans-muhasebe, %5,1'i lojistik, %15,4'ü insan kaynakları, %2,9'u satın alma, %2,2'si idari işler/halkla ilişkiler, %15,4'ü ar-ge, %3,7'si pazarlama departmanında çalışmaktadır. İşletmede personel sayısı en fazla olan departmanlar bilgi teknolojileri ve ar-ge departmanlarıdır.
- Katılımcıların %25,7'si mühendis/ kimyager, %11,8'i memur/asistan/sekreter, %5,9'u yetkili/temsilci, %2,2'si sorumlu, %22,1'i uzman/ analist/ yazılım mimarı, %0,7'si ekip lideri, %13,2'si yönetici, %2,2'si proje lideri, %11,8'i teknisyen, %4,4'ü eleman/işçi pozisyonunda çalışmaktadır. İşletmede en fazla mühendis ve teknisyen pozisyonlarında personel çalışmaktadır.

Örgüt Kültürü Ölçeğine Ait Betimsel Bulgular:

Tablo 11 Örgütü Kültürü Katılım Alt Ölçeğine Ait Betimsel Bulgular

Örgüt Kültürü Ölçeği		Seçenekler	N	%
Katılım Alt Boyutu	1. Çalışanların çoğunluğu yaptıkları işle bütünleşmişlerdir.	Kesinlikle Katılmıyorum	6	4,4
		Katılmıyorum	16	11,8
		Ne katılıyorum ne katılmıyorum	45	33,1
		Katılıyorum	62	45,6
		Kesinlikle Katılıyorum	7	5,1
	2. Çalışanlar arasında yeterli ölçüde bilgi paylaşımı olduğundan, gerektiğinde herkes istenilen bilgiye ulaşabilmektedir.	Kesinlikle Katılmıyorum	5	3,7
		Katılmıyorum	25	18,4
		Ne katılıyorum ne katılmıyorum	41	30,1
		Katılıyorum	58	42,6
		Kesinlikle Katılıyorum	7	5,1
	3. İş planları yapılırken, tüm çalışanlar karar verme sürecine belli ölçüde dâhil edilmektedir.	Kesinlikle Katılmıyorum	12	8,8
		Katılmıyorum	31	22,8
		Ne katılıyorum ne katılmıyorum	43	31,6
		Katılıyorum	43	31,6
		Kesinlikle Katılıyorum	7	5,1
	4. Farklı bölümler (departmanlar) arasında işbirliği yapılamamaktadır.	Kesinlikle Katılmıyorum	11	8,1
		Katılmıyorum	53	39,0
		Ne katılıyorum ne katılmıyorum	40	29,4
		Katılıyorum	25	18,4
		Kesinlikle Katılıyorum	7	5,1
	5. Takım çalışması yapılması, bütün iş faaliyetlerinde esas alınmaktadır.	Kesinlikle Katılmıyorum	6	4,4
		Katılmıyorum	15	11,0
		Ne katılıyorum ne katılmıyorum	52	38,2
		Katılıyorum	58	42,6
		Kesinlikle Katılıyorum	5	3,7
	6. Tüm çalışanlar kendi görevleri ile işletmenin amaçları arasındaki ilişkiyi kavramıştır.	Kesinlikle Katılmıyorum	7	5,1
		Katılmıyorum	26	19,1
		Ne katılıyorum ne katılmıyorum	38	27,9
		Katılıyorum	55	40,4
		Kesinlikle Katılıyorum	10	7,4
	7. Çalışanlara kendi işlerini planlamaları için gerekli yetki verilmektedir.	Kesinlikle Katılmıyorum	9	6,6
		Katılmıyorum	27	19,9
		Ne katılıyorum ne katılmıyorum	35	25,7
		Katılıyorum	57	41,9
		Kesinlikle Katılıyorum	8	5,9
	8. Çalışanlarımızın iş-görme kapasiteleri sürekli bir gelişim göstermektedir.	Kesinlikle Katılmıyorum	9	6,6
		Katılmıyorum	17	12,5
		Ne katılıyorum ne katılmıyorum	48	35,3
		Katılıyorum	51	37,5
		Kesinlikle Katılıyorum	11	8,1
	9. Çalışanların iş-görme becerilerini artırmak için gereken her şey yapılmaktadır.	Kesinlikle Katılmıyorum	14	10,3
		Katılmıyorum	30	22,1
		Ne katılıyorum ne katılmıyorum	39	28,7
		Katılıyorum	43	31,6
		Kesinlikle Katılıyorum	10	7,4

Tablo 12 Örgüt Kültürü Tutarlılık Alt Ölçeğine Ait Betimsel Bulgular

Örgüt Kültürü Ölçeği		Seçenekler	N	%
Tutarlılık Alt Ölçeği	10. Yöneticiler söylediklerini uygulamaktadırlar.	Kesinlikle Katılmıyorum	5	3,7
		Katılmıyorum	26	19,1
		Ne katılıyorum ne katılmıyorum	35	25,7
		Katılıyorum	60	44,1
		Kesinlikle Katılıyorum	10	7,4
	11. İş-görme yöntemlerimize yol gösteren net ve tutarlı bir değerler sistemimiz vardır.	Kesinlikle Katılmıyorum	10	7,4
		Katılmıyorum	26	19,1
		Ne katılıyorum ne katılmıyorum	41	30,1
		Katılıyorum	51	37,5
		Kesinlikle Katılıyorum	8	5,9
	12.İşlerin yürütülmesinde davranışlarımızı yönlendiren ve doğru ile yanlışın ayırt edilmesini sağlayan (etik) değerler yoktur.	Kesinlikle Katılmıyorum	24	17,6
		Katılmıyorum	66	48,5
		Ne katılıyorum ne katılmıyorum	26	19,1
		Katılıyorum	19	14,0
		Kesinlikle Katılıyorum	1	0,7
	13. İş faaliyetlerinde bir anlaşmazlık meydana geldiğinde, her bir çalışan tatmin edici bir çözüm bulmak için çok gayret göstermektedir.	Kesinlikle Katılmıyorum	5	3,7
		Katılmıyorum	16	11,8
		Ne katılıyorum ne katılmıyorum	48	35,3
		Katılıyorum	59	43,4
		Kesinlikle Katılıyorum	8	5,9
	14. Bu iş yerinde güçlü bir işletme kültürü vardı.	Kesinlikle Katılmıyorum	5	3,7
		Katılmıyorum	11	8,1
		Ne katılıyorum ne katılmıyorum	38	27,9
		Katılıyorum	62	45,6
		Kesinlikle Katılıyorum	20	14,7
	15. Problematik konularda dahi kolayca bir görüş birliği sağlanabilmektedir.	Kesinlikle Katılmıyorum	6	4,4
		Katılmıyorum	27	19,9
		Ne katılıyorum ne katılmıyorum	47	34,6
		Katılıyorum	50	36,8
		Kesinlikle Katılıyorum	6	4,4
	16. Çalışanlarımız işletmenin farklı bölümlerinde de olsalar iş faaliyetleri açısından ortak bir bakış açısını paylaşabilmektedir.	Kesinlikle Katılmıyorum	6	4,4
		Katılmıyorum	17	12,5
		Ne katılıyorum ne katılmıyorum	47	34,6
		Katılıyorum	55	40,4
		Kesinlikle Katılıyorum	11	8,1
	17. İşletmenin farklı bölümleri tarafından yürütülen projeler kolayca kolayca koordine edilmektedir.	Kesinlikle Katılmıyorum	8	5,9
		Katılmıyorum	31	22,8
		Ne katılıyorum ne katılmıyorum	49	36,0
		Katılıyorum	38	27,9
		Kesinlikle Katılıyorum	10	7,4
	18. Başka bölümden bir kişiyle çalışmak, adeta farklı bir işletmeden birisiyle çalışmak gibidir.	Kesinlikle Katılmıyorum	11	8,1
		Katılmıyorum	45	33,1
		Ne katılıyorum ne katılmıyorum	44	32,4
		Katılıyorum	32	23,5
		Kesinlikle Katılıyorum	4	2,9

Tablo 13 Örgüt Kültürü Uyumluluk Alt Ölçeğine Ait Betimsel Bulgular

Örgüt Kültürü Ölçeği		Seçenekler	N	%
Uyumluluk Alt Boyutu	19. İş-görme tarzımız oldukça esnek ve değişime açıktır.	Kesinlikle Katılmıyorum	7	5,1
		Katılmıyorum	27	19,9
		Ne katılıyorum ne katılmıyorum	47	34,6
		Katılıyorum	45	33,1
		Kesinlikle Katılıyorum	10	7,4
	20. Rakip firmaların faaliyetleri ve iş alanındaki değişimlere bağlı olarak yönetim, uygun stratejiler geliştirebilmektedir.	Kesinlikle Katılmıyorum	3	2,2
		Katılmıyorum	10	7,4
		Ne katılıyorum ne katılmıyorum	42	30,9
		Katılıyorum	72	52,9
		Kesinlikle Katılıyorum	9	6,6
	21. İş alanımızdaki yenilik ve gelişimler, yönetim tarafından izlenmekte ve uygulanmaktadır.	Kesinlikle Katılmıyorum	6	4,4
		Katılmıyorum	20	14,7
		Ne katılıyorum ne katılmıyorum	37	27,2
		Katılıyorum	63	46,3
		Kesinlikle Katılıyorum	10	7,4
	22. Müşterilerin istek ve önerileri, iş faaliyetlerinde sıklıkla değişiklikler yapılmasına yol açabilmektedir.	Kesinlikle Katılmıyorum	2	1,5
		Katılmıyorum	14	10,3
		Ne katılıyorum ne katılmıyorum	35	25,7
		Katılıyorum	68	50,0
		Kesinlikle Katılıyorum	17	12,5
	23. Tüm çalışanlar, müşterilerimizin istek ve ihtiyaçlarını anlamaya özen göstermektedir.	Kesinlikle Katılmıyorum	3	2,2
		Katılmıyorum	15	11,0
		Ne katılıyorum ne katılmıyorum	29	21,3
		Katılıyorum	82	60,3
		Kesinlikle Katılıyorum	7	5,1
	24. Müşteri istemleri (talepleri) iş faaliyetlerimizde genellikle dikkate alınmamaktadır.	Kesinlikle Katılmıyorum	31	22,8
		Katılmıyorum	59	43,4
		Ne katılıyorum ne katılmıyorum	23	16,9
		Katılıyorum	15	11,0
		Kesinlikle Katılıyorum	8	5,9
	25. Herhangi bir başarısızlıkla karşılaşıldığında bu, yönetim tarafından, gelişim ve öğrenme için bir fırsat olarak değerlendirilir.	Kesinlikle Katılmıyorum	6	4,4
		Katılmıyorum	25	18,4
		Ne katılıyorum ne katılmıyorum	57	41,9
		Katılıyorum	40	29,4
		Kesinlikle Katılıyorum	8	5,9
	26. Yenilikçilik ve yapılan işlerde risk almak, yönetimce istenmekte ve ödüllendirilmektedir.	Kesinlikle Katılmıyorum	6	4,4
		Katılmıyorum	38	27,9
		Ne katılıyorum ne katılmıyorum	52	38,2
		Katılıyorum	33	24,3
		Kesinlikle Katılıyorum	7	5,1
	27. Çalışanların işleriyle ilgili olarak öğrenmeleri (yeni bilgiler edinmesi) önemli bir amaçtır.	Kesinlikle Katılmıyorum	2	1,5
		Katılmıyorum	19	14,0
		Ne katılıyorum ne katılmıyorum	32	23,5
		Katılıyorum	65	47,8
		Kesinlikle Katılıyorum	18	13,2

Tablo 14 Örgüt Kültürü Misyon Alt Ölçeğine Ait Betimsel Bulgular

Örgüt Kültürü Ölçeği		Seçenekler	N	%
Misyon Alt Boyutu	28. Uzun-dönemli bir iş programı ve belli bir gelişim planımız mevcuttur.	Kesinlikle Katılmıyorum	16	11,8
		Katılmıyorum	25	18,4
		Ne katılıyorum ne katılmıyorum	34	25,0
		Katılıyorum	55	40,4
		Kesinlikle Katılıyorum	6	4,4
	29. Çalışanların yaptıkları işlere yön verebilecek net, açık bir işletme misyonumuz vardır.	Kesinlikle Katılmıyorum	7	5,1
		Katılmıyorum	15	11,0
		Ne katılıyorum ne katılmıyorum	39	28,7
		Katılıyorum	63	46,3
		Kesinlikle Katılıyorum	12	8,8
	30. İşletmenin geleceğine yönelik olarak belirlenmiş stratejik bir iş-planlaması yoktur.	Kesinlikle Katılmıyorum	24	17,6
		Katılmıyorum	56	41,2
		Ne katılıyorum ne katılmıyorum	31	22,8
		Katılıyorum	19	14,0
		Kesinlikle Katılıyorum	6	4,4
	31. İşletmenin faaliyet amaçlarına ilişkin olarak çalışanlar arasında tam bir uzlaşma vardır.	Kesinlikle Katılmıyorum	6	4,4
		Katılmıyorum	19	14,0
		Ne katılıyorum ne katılmıyorum	60	44,1
		Katılıyorum	42	30,9
		Kesinlikle Katılıyorum	9	6,6
	32. Yöneticiler, işletmemizin temel hedefleri doğrultusunda hareket edebilmektedirler.	Kesinlikle Katılmıyorum	8	5,9
		Katılmıyorum	13	9,6
		Ne katılıyorum ne katılmıyorum	38	27,9
		Katılıyorum	65	47,8
		Kesinlikle Katılıyorum	12	8,8
	33. Çalışanlar, uzun dönemde işletmenin başarılı olabilmesi için yapılması gerekenleri bilmektedir.	Kesinlikle Katılmıyorum	3	2,2
		Katılmıyorum	20	14,7
		Ne katılıyorum ne katılmıyorum	32	23,5
		Katılıyorum	73	53,7
		Kesinlikle Katılıyorum	8	5,9
	34. Çalışanlar, geleceğe yönelik olarak belirlenmiş olan işletme vizyonunu paylaşmaktan uzaktır.	Kesinlikle Katılmıyorum	9	6,6
		Katılmıyorum	43	31,6
		Ne katılıyorum ne katılmıyorum	48	35,3
		Katılıyorum	29	21,3
		Kesinlikle Katılıyorum	7	5,1
	35. Yöneticilerimiz uzun-dönemli bir bakış açısına sahiptirler.	Kesinlikle Katılmıyorum	5	3,7
		Katılmıyorum	21	15,4
		Ne katılıyorum ne katılmıyorum	32	23,5
		Katılıyorum	66	48,5
		Kesinlikle Katılıyorum	12	8,8
	36. Kısa-dönemli iş talepleri, vizyonumuzdan ödün vermeden karşılanabilmektedir.	Kesinlikle Katılmıyorum	7	5,1
		Katılmıyorum	17	12,5
		Ne katılıyorum ne katılmıyorum	42	30,9
		Katılıyorum	62	45,6
		Kesinlikle Katılıyorum	8	5,9

Örgüt kültürü ölçeği örneklem değerlendirmelerine ait bulgular için katılımcılara 36 yargı yöneltilmiş ve kesinlikle katılmıyorum, katılmıyorum, ne katılıyorum ne katılmıyorum, katılıyorum, kesinlikle katılıyorum cevapları sınırlarında bulgular saptanmıştır:

Katılım boyutu kapsamında ankete verilen yanıtlarda 4. ifade hariç diğer ifadelerde "katılıyorum" seçeneği ön plana çıkarken, 4. İfade için "katılmıyorum" seçeneği ön plana çıkmıştır.

Katılımcıların yarısından fazlasının üzerinde hem fikir olduğu katılım boyutu ifadesi ise;

- "Çalışanların çoğu işle bütünleşmiştir." ifadesidir.

Tutarlılık alt boyutu kapsamında ankete verilen yanıtlarda 12., 17. ve 18. ifadeler hariç "katılıyorum" seçeneği ön plana çıkmıştır. Katılımcılar 12. ve 18. ifade üzerinde "katılmıyorum" seçeneğinde yoğunlaşırken, 17. ifade için "ne katılıyorum ne katılmıyorum" seçeneği ön plana çıkmıştır.

Bu boyuta ait ifadeler arasında katılımcıların en çok üzerinde anlaştıkları hususlar;

- "İşlerin yürütülesinde davranışlarımızı yönlendiren ve doğru ile yanlışın ayırt edilmesini sağlayan (etik) değerler yoktur" ifadesine katılmadıkları ve
- "Bu iş yerinde güçlü bir işletme kültürü vardır" ifadesine katıldıkları olmuştur

Uyumluluk alt boyutu kapsamında ankete verilen yanıtlarda 19., 24., 25. ve 26. ifadeler hariç "katılıyorum" seçeneği ön plana çıkmıştır. Katılımcılar 24. ifade için "katılmıyorum" seçeneğinde yoğunlaşırken, 19., 26. ve 27. ifadelerde "ne katılıyorum ne katılmıyorum" seçeneği üzerinde yoğunlaşıldığı görülmektedir.

Bu boyuta ait ifadeler arasında katılımcıların en çok üzerinde anlaştıkları hususlar;

- “Müşteri istemleri (talepleri) iş faaliyetlerimizde genellikle dikkate alınmamaktadır.” ifadesine katılmadıkları,
- “Tüm çalışanlar, müşterilerimizin istek ve ihtiyaçlarını anlamaya özen göstermektedir.” ifadesine katıldıkları ve
- “Müşterilerin istek ve önerileri, iş faaliyetlerinde sıklıkla değişiklikler yapılmasına yol açabilmektedir.” ifadesine katıldıkları olmuştur.

Misyon alt boyutu kapsamında ankete verilen yanıtlarda 30., 31., ve 34. ifadeler hariç “katılıyorum” seçeneği ön plana çıkmıştır. Katılımcılar 30.. ifade için “katılmıyorum” seçeneğinde yoğunlaşırken, 31. ve 34. ifadelerde “ne katılıyorum ne katılmıyorum” seçeneği ön plana çıkmıştır.

Bu boyuta ait ifadeler arasında katılımcıların en çok üzerinde anlaştıkları hususlar;

- “İşletmenin geleceğine yönelik olarak belirlenmiş stratejik bir iş planlaması yoktur.” ifadesine katılmadıkları ve
- “Yöneticilerimiz uzun dönemli bir bakış açısına sahiptirler.” ifadesine katıldıkları olmuştur.

Örgütsel Sosyalleşme Ölçeği Betimsel Bulguları:

Örgütsel sosyalleşme ölçeği örneklem değerlendirmelerine ait bulgular için katılımcılara 20 yargı yöneltilmiş ve kesinlikle katılmıyorum, katılmıyorum, ne katılıyorum ne katılmıyorum, katılıyorum, kesinlikle katılıyorum cevapları sınırlarında aşağıdaki bulgular saptanmıştır.

Tablo 15

Örgütsel Sosyalleşme Ölçeğine Ait Betimsel Bulgular

Örgütsel Sosyalleşme Ölçeği	Seçenekler	N	%
1. Bu kurumda işime yönelik mükemmel bir eğitim aldım.	Kesinlikle Katılmıyorum	19	14,0
	Katılmıyorum	39	28,7
	Ne katılıyorum ne katılmıyorum	39	28,7
	Katılıyorum	30	22,1
	Kesinlikle Katılıyorum	9	6,6
2. Bu kurumda işleri nasıl yapacağımı çok iyi biliyorum.	Kesinlikle Katılmıyorum	2	1,5
	Katılmıyorum	17	12,5
	Ne katılıyorum ne katılmıyorum	30	22,1
	Katılıyorum	76	55,9
	Kesinlikle Katılıyorum	11	8,1
3. Diğer çalışanlar çeşitli şekillerde işimde yardımcı oldular.	Kesinlikle Katılmıyorum	5	3,7
	Katılmıyorum	9	6,6
	Ne katılıyorum ne katılmıyorum	36	26,5
	Katılıyorum	71	52,2
	Kesinlikle Katılıyorum	15	11,0
4. Bu kurumda iyi bir kariyer yapmak için pek çok şans ve fırsat var.	Kesinlikle Katılmıyorum	15	11,0
	Katılmıyorum	27	19,9
	Ne katılıyorum ne katılmıyorum	43	31,6
	Katılıyorum	39	28,7
	Kesinlikle Katılıyorum	12	8,8
5. Bu şirkette aldığım eğitim, işimi çok iyi yapmamı sağladı.	Kesinlikle Katılmıyorum	15	11,0
	Katılmıyorum	27	19,9
	Ne katılıyorum ne katılmıyorum	49	36,0
	Katılıyorum	35	25,7
	Kesinlikle Katılıyorum	10	7,4
6. Bu kurumdaki görevlerimi tamamen biliyorum.	Kesinlikle Katılmıyorum	3	2,2
	Katılmıyorum	8	5,9
	Ne katılıyorum ne katılmıyorum	29	21,3
	Katılıyorum	74	54,4
	Kesinlikle Katılıyorum	22	16,2
7. İş arkadaşlarım genellikle yardım eder ve önerilerini benimle paylaşırlar.	Kesinlikle Katılmıyorum	0	0,0
	Katılmıyorum	7	5,1
	Ne katılıyorum ne katılmıyorum	26	19,1
	Katılıyorum	78	57,4
	Kesinlikle Katılıyorum	25	18,4
8. Bu kurumda sunulan ödüllerden memnunum.	Kesinlikle Katılmıyorum	20	14,7
	Katılmıyorum	37	27,2
	Ne katılıyorum ne katılmıyorum	46	33,8
	Katılıyorum	21	15,4
	Kesinlikle Katılıyorum	12	8,8
9. Bu şirket, çalışanlarının iş becerilerini geliştirmek için mükemmel eğitimler sunmaktadır.	Kesinlikle Katılmıyorum	25	18,4
	Katılmıyorum	34	25,0
	Ne katılıyorum ne katılmıyorum	39	28,7
	Katılıyorum	27	19,9
	Kesinlikle Katılıyorum	11	8,1
10. Bu örgütün hedefleri oldukça net ve açık bir şekilde belirlenmiştir.	Kesinlikle Katılmıyorum	3	2,2
	Katılmıyorum	16	11,8
	Ne katılıyorum ne katılmıyorum	44	32,4
	Katılıyorum	56	41,2
	Kesinlikle Katılıyorum	17	12,5

Tablo 16

Örgütsel Sosyalleşme Ölçeğine ait Betimsel Bulgular Devam

Örgütsel Sosyalleşme Ölçeği	Seçenekler	N	%
11. İş arkadaşlarımın büyük bir çoğunluğu, beni bu kurumun bir üyesi olarak kabul etmiştir.	Kesinlikle Katılmıyorum	1	0,7
	Katılmıyorum	10	7,4
	Ne katılıyorum ne katılmıyorum	14	10,3
	Katılıyorum	86	63,2
	Kesinlikle Katılıyorum	25	18,4
12. Bu örgütte terfi için sunulan fırsatlar hemen hemen herkes için geçerlidir.	Kesinlikle Katılmıyorum	29	21,3
	Katılmıyorum	27	19,9
	Ne katılıyorum ne katılmıyorum	45	33,1
	Katılıyorum	23	16,9
	Kesinlikle Katılıyorum	12	8,8
13. Amirim tarafından verilen talimatlar, işimi daha iyi yapmama yardımcı olmuştur.	Kesinlikle Katılmıyorum	6	4,4
	Katılmıyorum	12	8,8
	Ne katılıyorum ne katılmıyorum	40	29,4
	Katılıyorum	66	48,5
	Kesinlikle Katılıyorum	12	8,8
14. Bu kurumun nasıl işlediği konusunda iyi bir bilgi birikimine sahibim.	Kesinlikle Katılmıyorum	3	2,2
	Katılmıyorum	14	10,3
	Ne katılıyorum ne katılmıyorum	27	19,9
	Katılıyorum	82	60,3
	Kesinlikle Katılıyorum	10	7,4
15. İş arkadaşlarım, bu kuruma uyum sağlamam için büyük bir ilgi göstererek bana yardımcı oldular.	Kesinlikle Katılmıyorum	2	1,5
	Katılmıyorum	13	9,6
	Ne katılıyorum ne katılmıyorum	39	28,7
	Katılıyorum	67	49,3
	Kesinlikle Katılıyorum	15	11,0
16. Bu şirkette, terfi ile ilgili beklentilerimi kolayca öngörebiliyorum.	Kesinlikle Katılmıyorum	26	19,1
	Katılmıyorum	40	29,4
	Ne katılıyorum ne katılmıyorum	41	30,1
	Katılıyorum	21	15,4
	Kesinlikle Katılıyorum	8	5,9
17. Bu kurum, çalışanlarına çok etkili bir eğitim vermektedir.	Kesinlikle Katılmıyorum	21	15,4
	Katılmıyorum	39	28,7
	Ne katılıyorum ne katılmıyorum	43	31,6
	Katılıyorum	24	17,6
	Kesinlikle Katılıyorum	9	6,6
18. Bu kurumun hedefleri, hemen hemen bütün çalışanlar tarafından anlaşılmaktadır.	Kesinlikle Katılmıyorum	9	6,6
	Katılmıyorum	23	16,9
	Ne katılıyorum ne katılmıyorum	45	33,1
	Katılıyorum	49	36,0
	Kesinlikle Katılıyorum	10	7,4
19. Bu şirketteki diğer çalışanlarla ilişkilerim çok iyidir.	Kesinlikle Katılmıyorum	0	0,0
	Katılmıyorum	6	4,4
	Ne katılıyorum ne katılmıyorum	23	16,9
	Katılıyorum	83	61,0
	Kesinlikle Katılıyorum	24	17,6
20. Bu örgütün beni uzun yıllar istihdam edeceğini düşünüyorum.	Kesinlikle Katılmıyorum	2	1,5
	Katılmıyorum	13	9,6
	Ne katılıyorum ne katılmıyorum	40	29,4
	Katılıyorum	67	49,3
	Kesinlikle Katılıyorum	14	10,3

Yapılan analiz sonuçlarına göre, örgütsel sosyalleşme kapsamında ankete verilen yanıtlarda 1., 4., 5., 8., 9., 12., 16. ve 17. ifadelerde "ne katılıyorum ne katılmıyorum" seçeneği ön plana çıkmıştır. Bunlar dışındaki ifadelerde ise katılımcıların "katılıyorum" seçeneğinde yoğunlaştıkları görülmektedir.

Bu boyuta ait ifadeler arasında katılımcıların en çok üzerinde anlaştıkları hususlar;

- "İş arkadaşlarım genellikle yardım eder ve önerilerini benimle paylaşırlar.",
- "İş arkadaşlarımın büyük bir çoğunluğu, beni bu kurumun bir üyesi olarak kabul etmiştir." ve
- "Bu şirketteki diğer çalışanlarla ilişkilerim çok iyidir." ifadeleri olmuştur.

5.7.4 Ölçeklerin Karşılaştırılmasına Ait Bulgular

Demografik Değişkenler ve Örgütsel Sosyalleşme Arasındaki Anlamlı İlişki Durumu:

T testi, ortalamalara ilişkin olarak iki grup arasındaki farklılığı ifade eder.[218] Bu test sadece iki grup olduğunda kullanılabilmektedir. İkiden fazla grubun incelenmesi gerektiğinde ANOVA (Analysis of Variance) kullanılmalıdır. Bu analiz yardımıyla iki ya da daha fazla grup arasındaki ortalama farklılıklarını tespit edilebilir.[219]

Bu nedenle "cinsiyet" ve "medeni durum" demografik değişkenleri ile örgütsel sosyalleşme düzeyi arasında anlamlı bir fark tespitine yönelik t testi, diğer demografik değişkenler (yaş, öğrenim durumu, çalışma süresi, çalışılan departman ve pozisyon) ile örgütsel sosyalleşme arasında anlamlı bir fark olup olmadığının tespitinde ise anova (F testi) kullanılmıştır.

Ortalamalar arasındaki farkların istatistiksel açıdan anlamlı olduğunu söyleyebilmek için "sig. değeri"nin 0,05'ten küçük olması gereklidir.

[218] Abdullah Kalkan, "Algılanan Örgüt Kültürünün Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerindeki Etkisi: Kuramsal ve Görgül Bir Araştırma", (**Yayımlanmamış Doktora Tezi**, Konya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2013), s. 149 .
[219] Kalkan, 2013, s.149.

Cinsiyet ile örgütsel sosyalleşme düzeyine ilişkin t testi analizi sonucu Tablo 17 de verilmiştir:

Tablo 17

Cinsiyet ve Örgütsel Sosyalleşme Arasındaki Anlamlı Fark Durumu T Testi

Grup İstatistikleri				
Cinsiyet		**N**	**Mean**	**Std. Error**
Örgütsel Sosyalleşme Ölçeği	Kadın	60	3,19	0,64
	Erkek	76	3,38	0,65

T Test					
Cinsiyet Değişkenine Göre		**F**	**t**	**Df**	**Sig. (2-tailed)**
Örgütsel Sosyalleşme Ölçeği	Eşit Kabul Edilen Varyanslar	0,004	-1,70	134,00	0,09
	Eşit Kabul Edilmeyen Varyanslar		-1,70	128,08	0,09

Yapılan t testi analizine göre, $p < 0.05$ anlamlı aralığında katılımcıların;

- Örgütsel sosyalleşme düzeyi cinsiyete göre anlamlı bir farklılık göstermemektedir. ($p=0.09>0,05$).

Medeni durum ve örgütsel sosyalleşme düzeyine ilişkin t testi sonuçları Tablo 18 de verilmiştir:

Tablo 18

Medeni Durum ve Örgütsel Sosyalleşme Arasındaki Anlamlı Fark Durumu T Testi

Grup İstatistikleri				
Medeni Durum		**N**	**Mean**	**Std.Error**
Örgütsel Sosyalleşme	Bekar	57	3,32	0,87
	Evli	79	3,28	0,69

T Test					
Medeni Durum Değişkenine Göre		**F**	**T**	**Df**	**Sig. (2-tailed)**
Örgütsel Sosyalleşme	Eşit Kabul Edilen Varyanslar	,111	,340	134	0,734
	Eşit Kabul Edilmeyen Varyanslar		,336	115,843	0,737

Yapılan t testi analizine göre, p <0.05 anlamlı aralığında katılımcıların;

- Örgütsel sosyalleşme düzeyi medeni duruma göre anlamlı bir farklılık göstermemektedir. (p=0.73>0,05).

Yaş, öğrenim durumu, çalışma süresi, departman, pozisyon demografik değişkenleri ile örgütsel sosyalleşme düzeyine ilişkin anova analizi sonuçları Tablo 19 da verilmiştir:

Tablo 19

Bağımsız Değişkenler ve Örgütsel Sosyalleşme Ölçeği Arasındaki Anlamlı Fark Durumu Anova

ANOVA						
Örgütsel Sosyalleşme Ölçeği		**Sum of Square**	**df**	**Mean Square**	**F**	**Sig.**
Yaş	Gruplar Arasında	18,72	45	0,42	1,11	0,33
	Gruplar İçinde	33,63	90	0,37		
	Toplam	52,35	135			
Öğrenim Durumu	Gruplar Arasında	21,70	45	0,48	0,78	0,83
	Gruplar İçinde	55,92	90	0,62		
	Toplam	77,62	135			
Çalıştığınız Kurumdaki Çalışma Süresi	Gruplar Arasında	43,00	45	0,96	0,84	0,74
	Gruplar İçinde	102,11	90	1,14		
	Toplam	145,11	135			
Çalıştığınız Departman	Gruplar Arasında	618,32	45	13,74	1,30	0,15
	Gruplar İçinde	951,79	90	10,58		
	Toplam	1570,11	135			
Çalıştığınız Pozisyon	Gruplar Arasında	373,10	45	8,29	0,89	0,66
	Gruplar İçinde	838,89	90	9,32		
	Toplam	1211,99	135			

Yapılan anova analizine göre, p <0,05 anlamlı aralığında katılımcıların;

- Örgütsel sosyalleşme düzeyi yaşa göre anlamlı bir farklılık göstermemektedir (p=0,33>0,05).
- Örgütsel sosyalleşme düzeyi öğrenim düzeyine göre anlamlı bir farklılık göstermemektedir(p=0,83>0,05).
- Örgütsel sosyalleşme düzeyi kurumda çalışma süresine göre anlamlı bir farklılık göstermemektedir(p=0,74>0,05).
- Örgütsel sosyalleşme düzeyi çalışılan departmana göre anlamlı bir farklılık göstermemektedir(p=0,15>0,05).
- Örgütsel sosyalleşme düzeyi çalışılan pozisyona göre anlamlı bir farklılık göstermemektedir.(p=0,66>0,05).

Örgüt Kültürü İle Örgütsel Sosyalleşme Arasındaki Anlamlı İlişki Durumu:

Korelasyon analizi, iki veya daha fazla değişken arasındaki ilişkiyi saptamak için kullanılır. Eğer bir ilişki varsa, korelasyon analiziyle bu ilişkinin düzeyi, yönü, derecesi de ortaya konulmaktadır.[220] Korelasyon, iki değişken arasındaki ilişkiyi neden-sonuç bağlamında incelememektedir yani değişkenler arasında bir bağımlı değişken-bağımsız değişken ilişkisi kurmaz. Korelasyon sadece, bir değişkende artış ya da azalış gözlenirken diğer değişken de nasıl bir değişim olduğunun göstergesidir.[221]

Regresyon analizi de değişkenler arasındaki bir ilişkiyi ifade etmektedir fakat bu ilişki, neden-sonuç bağlamında bir ilişkidir. Bu nedenle, değişkenler arasında en az bir bağımlı ve bağımsız değişken olmalıdır. Regresyon analizi, bağımsız değişkenlerin bağımlı değişkene olan etkisini incelemektedir.[222]

Aşağıda ilgili korelasyon ve regresyon analizi sonuçları Tablo 20 de verilmiştir:

Tablo 20

Örgüt Kültürü ile Örgütsel Sosyalleşme Arasındaki Anlamlı İlişki Durumu Korelasyon Analizi

Correlation			
		Örgüt Kültürü Ölçeği	Örgütsel Sosyalleşme Ölçeği
Örgüt Kültürü Ölçeği	Pearson Correlation	1	,837**
	Sig. (2-tailed)		0,000
	N	136	136
Örgütsel Sosyalleşme Ölçeği	Pearson Correlation	,837**	1
	Sig. (2-tailed)	0,000	
	N	136	136

[220] Ahmet Hamdi İslamoğlu, **Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri**, İstanbul: Beta Yayıncılık, 2009, s.149.
[221] Şadi Saruhan ve Ata Özdemirci, **Bilim, Felsefe ve Metodoloji**, 1. Basım, İstanbul: Alkım Yayınevi, 2005, s.139.
[222] Saruhan ve Özdemirci, s.144.

Yapılan korelasyon analizine göre, p <0.01 anlamlı aralığında katılımcıların;

- Örgüt kültürü örgütsel sosyalleşme düzeyini etkilemektedir sonucu saptanmıştır (p=0,00<0,01).Ayrıca örgüt kültürü ile örgütsel sosyalleşme düzeyi arasında yüksek düzeyde pozitif bir ilişki vardır(r=0,837).

Tablo.21

Örgüt Kültürü Alt Ölçekleri ile Örgütsel Sosyalleşme Arasındaki Anlamlı İlişki Durumu Korelasyon Analizi

Correlation						
		Örgütsel Sosyalleşme	Katılım Alt Ölçeği	Tutarlılık Alt Ölçeği	Uyum Alt Ölçeği	Misyon Alt Ölçeği
Örgütsel Sosyalleşme	Pearson Correlation	1	, 677 **	,701**	,713**	,775**
	Sig. (2-tailed)		0,000	0,000	0,000	0,000
	N	136	136	136	136	136
Katılım Alt Ölçeği	Pearson Correlation	, 677 **	1	,720**	,620**	,744**
	Sig. (2-tailed)	0,000		0,000	0,000	0,000
	N	136	136	136	136	136
Tutarlılık Alt Ölçeği	Pearson Correlation	,701**	,720**	1	,630**	,765**
	Sig. (2-tailed)	0,000	0,000		0,000	0,000
	N	136	136	136	136	136
Uyum Alt Ölçeği	Pearson Correlation	, 713**	,620**	,630**	1	,780**
	Sig. (2-tailed)	0,000	0,000	0,000		0,000
	N	136	136	136	136	136
Misyon Alt Ölçeği	Pearson Correlation	,775**	,744**	,765**	,780**	1
	Sig. (2-tailed)	0,000	0,000	0,000	0,000	
	N	136	136	136	136	136
**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).						

Yapılan korelasyon analizine göre, p <0.01 anlamlı aralığında katılımcıların;

- Örgüt kültürü katılım alt faktörü örgütsel sosyalleşme düzeyini etkilemektedir sonucu saptanmıştır (p=0,00<0,01). Ayrıca örgüt kültürü katılım alt boyutu ile örgütsel sosyalleşme düzeyi arasında orta düzeyde ve pozitif bir ilişki vardır (r=0, 677).
- Örgüt kültürü tutarlılık alt faktörü örgütsel sosyalleşme düzeyini etkilemektedir sonucu saptanmıştır (p=0,00<0,01). Ayrıca örgüt kültürü tutarlılık alt boyutu ile örgütsel sosyalleşme düzeyi arasında yüksek düzeyde ve pozitif bir ilişki vardır (r=0,701).
- Örgüt kültürü uyum alt faktörü örgütsel sosyalleşme düzeyini etkilemektedir sonucu saptanmıştır (p=0,00<0,01). Ayrıca örgüt kültürü uyum alt boyutu ile örgütsel sosyalleşme düzeyi arasında yüksek düzeyde ve pozitif bir ilişki vardır (r=0, 713).
- Örgüt kültürü misyon alt faktörü örgütsel sosyalleşme düzeyini etkilemektedir sonucu saptanmıştır (p=0,00<0,001). Ayrıca örgüt kültürü vizyon alt boyutu ile örgütsel sosyalleşme düzeyi arasında yüksek düzeyde ve pozitif bir ilişki vardır (r=0775).

Tablo 22

Örgüt Kültürü ile Örgütsel Sosyalleşme Arasındaki Anlamlı İlişki Durumu Regresyon Analizi

Model Summary

R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of Estimate
,814	,662	,652	,37558

ANOVA

	Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
Regresyon	36,183	4	9,046	64,127	,000
Hata	18,479	131	,141		
Toplam	54,662	135			

Coefficients

	B	Std. Error	Beta	T	Sig.
Sabit	,159	,224		,731	,000
Katılım	,142	,083	,139	1,712	,000
Tutarlılık	,205	,091	,189	2,242	,027
Uyum	,316	,104	,248	3,033	,003
Misyon	,420	,131	,333	3,212	,002

Analiz sonucunda elde edilen sig. değerleri <0,05 olduğundan model ve katsayılar anlamlıdır.

Yapılan regresyon analizi ile örgütsel sosyalleşme düzeyinde görülen değişimin %65,2'sinin örgüt kültürü ile açıklanabileceği saptanmıştır. Örgütsel sosyalleşme düzeyi üzerinde örgüt kültürü alt boyutlarından katılımın B=0,142, uyum boyutunun B=0,316, tutarlılık boyutunun B=0,205 ve misyon boyutunun B=0,420 'lık bir etkiye sahip olduğu tespit edilmiştir. Vizyon boyutunun B=0,420 ile örgütsel sosyalleşme üzerinde en fazla etkiye sahip boyut olduğu ve katılım boyutunun B=0,142 ile örgütsel sosyalleşme üzerinde en az etkiye sahip boyut olduğu belirlenmiştir.

Yapılan regresyon analizine göre, p <0.05 anlamlı aralığında katılımcıların;

- Örgüt kültürü faktörü örgütsel sosyalleşmeyi etkilemektedir sonucu saptanmıştır (p=0,000).
- Örgüt kültürü katılım alt faktörü örgütsel sosyalleşme düzeyini etkilemektedir sonucu saptanmıştır (B=0,142)
- Örgüt kültürü tutarlılık alt faktörü örgütsel sosyalleşme düzeyini etkilemektedir sonucu saptanmıştır (B=0,205).
- Örgüt kültürü uyum alt faktörü örgütsel sosyalleşme düzeyini etkilemektedir sonucu saptanmıştır (B=0,316).
- Örgüt kültürü misyon alt faktörü örgütsel sosyalleşme düzeyini etkilemektedir sonucu saptanmıştır (B=0,420).

Araştırmanın hipotezleri ve sonucunda elde edilen bulgular aşağıda özetlenmiştir:

H1: Örgüt kültürü örgütsel sosyalleşme düzeyini etkilemektedir

H1=Kabul .

H1a: Katılım faktörü örgütsel sosyalleşme düzeyini etkilemektedir.

H1a=Kabul

H1b: Tutarlılık faktörü örgütsel sosyalleşme düzeyini etkilemektedir.

H1b=Kabul

H1c: Uyum yeteneği faktörü örgütsel sosyalleşme düzeyini etkilemektedir.

H1c=Kabul

H1d: Vizyon faktörü örgütsel sosyalleşme düzeyini etkilemektedir.

H1d=Kabul

H2:Örgütsel sosyalleşme düzeyi demografik değişkenlere göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.

H2=Red

H2a: Örgütsel sosyalleşme düzeyi cinsiyete göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.

H2a=Red

H2b: Örgütsel sosyalleşme düzeyi medeni duruma göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.

H2b=Red

H2c: Örgütsel sosyalleşme düzeyi yaşa göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.

H2c=Red

H2d: Örgütsel sosyalleşme düzeyi öğrenim durumuna göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.

H2d=Red

H2e: Örgütsel sosyalleşme düzeyi çalışma süresine göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.

H2e=Red

H2f:Örgütsel sosyalleşme düzeyi çalışılan departmana göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.

H2f=Red

H2g:Örgütsel sosyalleşme düzeyi çalışılan pozisyona göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.

H2g=Red

5.SONUÇ

Örgütler belirli amaçlara hizmet için kurulurlar. Amaçlara ulaşabilmeleri için ise örgütün bütün üyelerinin bu amaçları benimsemiş ve gerçekleştirebilmek adına örgütle uyum içinde çalışıyor olması gereklidir. Örgütlerde bireyleri ortak amaçlar etrafında bir araya getiren ve kişi-örgüt uyumunu sağlayan unsur örgütün kültürüdür.

Örgütsel sosyalleşme ise örgüte yeni katılan bireyin örgüt kültürünü öğrenme sürecini ifade etmektedir. Başarılı bir sosyalizasyon sürecinin ardından birey örgütün bir parçası haline gelir. Örgütsel sosyalleşme örgüt içindeki bireylerin motivasyonlarını, iş tatminlerini, örgüte bağlılıklarını etkileyerek doğrudan bireysel performans ve dolayısıyla örgütsel performans üzerinde belirleyici olması bakımından örgütler için azami bir öneme sahiptir. Ayrıca örgütsel sosyalleşme örgüt içerisindeki işten ayrılma, işgücü devri, çatışma, stres gibi istenmeyen örgütsel sonuçları da azaltmaktadır.

Örgüt içerisinde örgütsel sosyalleşme üzerinde etkili pek çok unsur bulunmaktadır. Bu unsurlar örgüte ilişkin olabileceği gibi örgütün üyesi olan bireye ilişkin unsurlar da olabilmektedir. Örgütsel sosyalleşme üzerinde etkili olan örgütsel unsurlara örgüt içindeki iletişim, işbirliği, yetki paylaşımı, performans değerleme sistemi, liderlik tarzı; bireysel unsurlara ise bireyin kişiliği, önceki iş deneyimleri örnek verilebilir. Örgütsel unsurlar aynı zamanda örgüt kültürünü oluşturan parçalardır. Bir örgütün kültürü kendisine has tüm örgütsel unsurların birleşiminden oluşur. Bu çalışmada örgütsel unsurların birleşimini ifade eden örgüt kültürünün örgütsel sosyalleşme üzerindeki etkisini ortaya koymak amaçlanmıştır. Bu amaçla örgüte ait kültürün örgütsel sosyalleşme üzerinde etkili olup olmadığı, hangi örgütsel unsurların örgütsel sosyalleşme üzerinde etkili olduğu ve hangi örgütsel unsurların daha fazla etkili olduğu sorularına yanıt aranmıştır. Ayrıca bu temel amaca ilave olarak demografik değişkenlerin örgütsel sosyalleşme üzerinde etkili olup olmadığı da araştırılmıştır. Bu kapsamda çalışmada önce ilgili literatür taraması yapılmış daha sonra ise bir araştırmaya yer verilmiştir.

Araştırma bulguları incelendiğinde, yapılan t testi ve anova testleri sonuçlarında hiçbir demografik değişken (yaş, cinsiyet, medeni durum, kurumda

çalışma süresi, eğitim durumu, çalışılan pozisyon ve departman) ile örgütsel sosyalleşme arasında anlamlı bir ilişki bulunamamıştır. Başka bir deyişle, örgüt içerisindeki bireylerin yaşları, cinsiyetleri, medeni durumları, örgütte çalışma süreleri, eğitim durumları, çalıştıkları pozisyonlar ya da çalıştıkları departmanlara göre örgütsel sosyalleşme düzeyleri anlamlı bir farklılık göstermemiştir.

Yapılan korelasyon analizi sonucunda örgüt kültürü ile örgütsel sosyalleşme arasında anlamlı, yüksek düzey ve pozitif bir ilişki tespit edilmiştir. Başka bir deyişle, örgütteki mevcut kültürün gücü arttıkça örgütsel sosyalleşme düzeyinin de artmakta olduğu; mevcut kültürün gücü azaldıkça örgütsel sosyalleşme düzeyinin de azaldığı ortaya çıkmıştır.

Örgüt kültürü alt boyutlarında ise, uyum alt boyutu, tutarlılık alt boyutu ve misyon alt boyutu ile örgütsel sosyalleşme arasında anlamlı, yüksek düzey ve pozitif bir ilişki tespit edilmiştir. Katılım alt boyutu ile örgütsel sosyalleşme arasında ise anlamlı, orta düzey ve pozitif bir ilişki tespit edilmiştir.

Yapılan regresyon analizi sonucunda, örgüt kültürü ile örgütsel sosyalleşme arasındaki ilişkinin anlamlı olduğu ve örgüt kültürünün örgütsel sosyalleşmedeki değişimin %65'ini açıkladığı görülmüştür. Bu oran örgüt kültürünün örgütsel sosyalleşme üzerindeki etkisinin ne kadar büyük olduğuna işaret etmektedir.

Örgüt kültürü alt boyutları açısından bakıldığında bütün boyutlar ile örgütsel sosyalleşme arasında istatistiki açıdan anlamlı ilişkiler olduğu görülmüştür. Misyon alt boyutu örgütsel sosyalleşmedeki değişimin %42'sini açıklayan boyut olarak örgütsel sosyalleşme üzerindeki en etkili boyut olmuştur. Misyon boyutu, örgüt içindeki bireylerin yaptıkları işi neden yaptıklarını, yaptıkları işin örgüte katkılarını başka bir deyişle, örgüt amaçlarını anlama durumlarını ifade etmektedir. Misyon boyutu aynı zamanda, örgütün üyesi olan bireylerin idealleri ile örgüt ideallerinin kesişme durumunu açıklamaktadır. Araştırmada misyon boyutunun ön plana çıkmasında araştırmanın gerçekleştirildiği örgüte ilişkin yapının etkisi olduğu düşünülmektedir. Araştırmanın gerçekleştiği örgüt genel olarak eğitim düzeyi yüksek bireylerden oluşmaktadır. Ayrıca söz konusu örgüt küçük bir aile şirketi olarak kurulmuş fakat sahip olduğu değerlerle bugün uluslararası alanda faaliyet gösteren bir

firma haline gelmiştir. Bu başarı hikayesi, örgütün tarihi, değerleri örgüt içerisinde sıklıkla vurgulanmaktadır. Bireylerde amaç, hizmet ve başarı duygusunun ön plana çıkması bu sebeplere dayandırılmıştır.

Uyum alt boyutu örgütsel sosyalleşmedeki değişimin % 31,6'sını açıklayarak örgütsel sosyalleşme üzerinde en fazla etkisi olan ikinci boyut olmuştur. Uyum boyutu çevreyle ilgilidir. Çevreye(teknolojik gelişmeler, değişen müşteri ihtiyaçları ve talepleri vb.) uyum sağlamayı ve bu anlayışı örgüt içinde paylaşarak içselleştirmeyi ifade eder. Başka bir deyişle uyum alt boyutu, müşteri odaklı olmayı, bu nedenle örgüt içerisindeki değişimi ve değişim dolayısıyla gerekli olan örgütsel öğrenmeyi açıklamaktadır. Uyum alt boyutu yüksek olan örgütler esnek yapılı örgütlerdir, örgütsel kurallarda, süreçlerde esneklik vardır. Bu örgütlerde yaratıcılık yüksektir ve sürekli değişime bağlı olarak sürekli bir örgütsel öğrenme mevcuttur. Bu boyutun örgütsel sosyalleşme üzerindeki etkisinin yüksek çıkması bireylerin uyum alt boyutu yüksek örgütlerdeki sık değişimler ve değişimle birlikte gelen örgütsel öğrenme süreçleri ile daha kolay bir şekilde örgüte adapte olmalarına dayandırılmıştır.

Tutarlılık alt boyutu örgütsel sosyalleşmedeki değişimin %20,5'ini açıklayarak örgütsel sosyalleşme üzerinde etkili üçüncü boyut olmuştur. Bu boyut, örgütteki değerler ve örgütte bu değerlere ne kadar uygun davranıldığının, başka bir deyişle örgütün tutarlılığının ölçüsüdür. Tutarlılık alt boyutu, örgüt içindeki koordinasyonu, uzlaşmayı ve bütünleşmeyi ifade eder.

Katılım alt boyutu örgütsel sosyalleşmedeki değişimin % 14,2'sini açıklayarak örgütsel sosyalleşme üzerinde en az etkili olan boyut olmuştur. Katılım boyutu, yetkilendirme, takım çalışması, yetenek geliştirme gibi kavramlarla ilişkilidir. Örgüt içindeki yetki dağılımı ve aynı düzeye gelmeyi ifade eder.

Bireylerin sosyalleşmeleri üzerinde etkili olduğu tespit edilen katılım alt boyutuna ait takım çalışması, yetkilendirme; tutarlılık alt boyutuna ait koordinasyon, uzlaşma gibi unsurların örgütsel sosyalleşme üzerindeki bu etkisi birçok araştırmacı tarafından yapılan çalışmalarda benzer şekilde ortaya konulmuştur.

Sonuç olarak, ilgili analizler, örgüt kültürü ile örgütsel sosyalleşme arasında azami önem taşıyan bir ilişki olduğu kanıtlanmıştır. Araştırma sonuçları, örgütsel sosyalleşme üzerine yapılan araştırmalarda örgütsel sosyalleşme üzerinde önemli etkileri saptanan takım çalışması, koordinasyon, yetkilendirme gibi unsurlardan başka örgütsel unsurlara, örgütsel amaçlar ve esnek örgüt yapısına işaret etmiştir. Açık örgütsel amaç ve hedeflerin, bu amaçların hedeflerin örgütü oluşturan bireyler tarafından benimsenip paylaşılmasının ve değişime açık başka bir deyişle esnek yapılı, örgütsel öğrenmenin sürekli olarak aktif olduğu bir örgüt olmanın örgütsel sosyalleşme üzerindeki önemi anlaşılmıştır.

EKLER

EK 1 Anket Örneği

ÖRGÜT KÜLTÜRÜNÜN ÖRGÜSEL SOSYALLEŞME ÜZERİNDEKİ ETKİSİNİ ÖLÇMEYE YÖNELİK ANKET FORMU

Bu anket, örgüt kültürünün örgütsel sosyalleşme üzerindeki etkisini araştırmak için yapılan akademik bir çalışmada kullanılacaktır. Araştırma sonucunda anlamlı ve doğru bilgiler elde edebilmek açısından anketin eksiksiz ve doğru olarak doldurulması önemlidir. Ankete isim yazmanıza gerek yoktur.

Anket üç bölümden oluşmaktadır. İlk bölümde, demografik özelliklere ilişkin ifadeler, ikinci bölümde örgüt kültürüne ilişkin ifadeler ve üçüncü bölümde de örgütsel sosyalleşmeyle ilgili ifadeler bulunmaktadır.

Katkıda bulunduğunuz için teşekkür ederiz.

Tez Danışmanı
Doç. Dr. Levent ÇİNKO
Marmara Üniversitesi Bankacılık ve Sigortacılık Yüksekokulu Öğretim Üyesi

Tez Sahibi
Burcu Çağla ÖZGÜL
Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yönetim ve Çalışma Psikolojisi Bilim Dalı Yüksek Lisans Öğrencisi

1.BÖLÜM

Bu bölümde demografik özelliklere ilişkin ifadeler bulunmaktadır. Lütfen size en uygun olan seçeneği ‘’x’’ işareti ile belirtiniz.

1. Cinsiyetiniz

☐ Kadın ☐ Erkek

2. Yaşınız

☐ 25 yaş ve altı ☐ 26-35 ☐ 36-45 ☐ 46-55 ☐ 56 yaş ve üzeri

3. Medeni Durumunuz

☐ Bekar ☐ Evli

4. Öğrenim Durumunuz

☐ İlköğretim Mezunu ☐ Ortaöğretim Mezunu
☐ Ön Lisans Mezunu ☐ Lisans Mezunu
☐ Yüksek Lisans Mezunu ☐ Doktora Mezunu

5. Şu an çalıştığınız kurumdaki çalışma süreniz

☐ 1 yıldan az ☐ 1-5 yıl ☐ 6-10 yıl ☐ 11-20 yıl ☐ 1 yıl ve üzeri

6. Çalıştığınız departman …….

7. Çalıştığınız pozisyon ……

2.BÖLÜM

Bu bölümde örgüt kültürüne ilişkin ifadeler bulunmaktadır. Lütfen size en uygun olan seçeneğe ‘’x’’ işareti ile belirtiniz.

	‘’Çalışmakta bulunduğum işletmede….’’	**Kesinlikle Katılmıyorum**	**Katılmıyorum**	**Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum**	**Katılıyorum**	**Kesinlikle Katılıyorum**
1.	Çalışanların çoğunluğu yaptıkları işle bütünleşmişlerdir.					
2.	Çalışanlar arasında yeterli ölçüde bilgi paylaşımı olduğundan, gerektiğinde herkes istenilen bilgiye ulaşabilmektedir.					
3.	İş planları yapılırken, tüm çalışanlar karar verme sürecine belli ölçüde dâhil edilmektedir.					
4.	Farklı bölümler (departmanlar) arasında işbirliği yapılamamaktadır.					
5.	Takım çalışması yapılması, bütün iş faaliyetlerinde esas alınmaktadır.					
6.	Tüm çalışanlar kendi görevleri ile işletmenin amaçları arasındaki ilişkiyi kavramıştır.					
7.	Çalışanlara kendi işlerini planlamaları için gerekli yetki verilmektedir.					
8.	Çalışanlarımızın iş-görme kapasiteleri sürekli bir gelişim göstermektedir.					
9.	Çalışanların iş-görme becerilerini artırmak için gereken her şey yapılmaktadır.					
10.	Yöneticiler söylediklerini uygulamaktadırlar.					
11.	İş-görme yöntemlerimize yol gösteren net ve tutarlı bir değerler sistemimiz vardır.					

	‘’Çalışmakta bulunduğum işletmede….’’	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
12.	İşlerin yürütülmesinde davranışlarımızı yönlendiren ve doğru ile yanlışın ayırt edilmesini sağlayan (etik) değerler yoktur.					
13.	İş faaliyetlerinde bir anlaşmazlık meydana geldiğinde, her bir çalışan tatmin edici bir çözüm bulmak için çok gayret göstermektedir.					
14.	Bu iş yerinde güçlü bir işletme kültürü vardı.					
15.	Problematik konularda dahi kolayca bir görüş birliği sağlanabilmektedir.					
16.	Çalışanlarımız işletmenin farklı bölümlerinde de olsalar iş faaliyetleri açısından ortak bir bakış açısını paylaşabilmektedir.					
17.	İşletmenin farklı bölümleri tarafından yürütülen projeler kolayca kolayca koordine edilmektedir.					
18.	Başka bölümden bir kişiyle çalışmak, adeta farklı bir işletmeden birisiyle çalışmak gibidir.					
19.	İş-görme tarzımız oldukça esnek ve değişime açıktır.					
20.	Rakip firmaların faaliyetleri ve iş alanındaki değişimlere bağlı olarak yönetim, uygun stratejiler geliştirebilmektedir.					
21.	İş alanımızdaki yenilik ve gelişimler, yönetim tarafından izlenmekte ve uygulanmaktadır.					
22.	Müşterilerin istek ve önerileri, iş faaliyetlerinde sıklıkla değişiklikler yapılmasına yol açabilmektedir.					
23.	Tüm çalışanlar, müşterilerimizin istek ve ihtiyaçlarını anlamaya özen göstermektedir.					
24.	Müşteri istemleri (talepleri) iş faaliyetlerimizde genellikle dikkate alınmamaktadır**.**					

	‘’Çalışmakta bulunduğum işletmede….’’	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
25.	Herhangi bir başarısızlıkla karşılaşıldığında bu, yönetim tarafından, gelişim ve öğrenme için bir fırsat olarak değerlendirilir.					
26.	Yenilikçilik ve yapılan işlerde risk almak, yönetimce istenmekte ve ödüllendirilmektedir.					
27.	Çalışanların işleriyle ilgili olarak öğrenmeleri (yeni bilgiler edinmesi) önemli bir amaçtır.					
28.	Uzun-dönemli bir iş programı ve belli bir gelişim planımız mevcuttur.					
29.	Çalışanların yaptıkları işlere yön verebilecek net, açık bir işletme misyonumuz vardır.					
30.	İşletmenin geleceğine yönelik olarak belirlenmiş stratejik bir iş-planlaması yoktur**.**					
31.	İşletmenin faaliyet amaçlarına ilişkin olarak çalışanlar arasında tam bir uzlaşma vardır.					
32.	Yöneticiler, işletmemizin temel hedefleri doğrultusunda hareket edebilmektedirler.					
33.	Çalışanlar, uzun dönemde işletmenin başarılı olabilmesi için yapılması gerekenleri bilmektedir.					
34.	Çalışanlar, geleceğe yönelik olarak belirlenmiş olan işletme vizyonunu paylaşmaktan uzaktır**.**					
35.	Yöneticilerimiz uzun-dönemli bir bakış açısına sahiptirler.					
36.	Kısa-dönemli iş talepleri, vizyonumuzdan ödün vermeden karşılanabilmektedir.					

3.BÖLÜM

Bu bölümde örgütsel sosyalleşmeye ilişkin ifadeler bulunmaktadır. Lütfen size en uygun olan seçeneği ‘’x’’ işareti ile belirtiniz.

	‘’Çalışmakta bulunduğum işletmede….’’	**Kesinlikle Katılmıyorum**	**Katılmıyorum**	**Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum**	**Katılıyorum**	**Kesinlikle Katılıyorum**
1.	Bu kurumda işime yönelik mükemmel bir eğitim aldım.					
2.	Bu kurumda işleri nasıl yapacağımı çok iyi biliyorum.					
3.	Diğer çalışanlar çeşitli şekillerde işimde yardımcı oldular.					
4.	Bu kurumda iyi bir kariyer yapmak için pek çok şans ve fırsat var.					
5.	Bu şirkette aldığım eğitim, işimi çok iyi yapmamı sağladı.					
6.	Bu kurumdaki görevlerimi tamamen biliyorum.					
7.	İş arkadaşlarım genellikle yardım eder ve önerilerini benimle paylaşırlar.					
8.	Bu kurumda sunulan ödüllerden memnunum.					
9.	Bu şirket, çalışanlarının iş becerilerini geliştirmek için mükemmel eğitimler sunmaktadır.					
10.	Bu örgütün hedefleri oldukça net ve açık bir şekilde belirlenmiştir.					
11.	İş arkadaşlarımın büyük bir çoğunluğu, beni bu kurumun bir üyesi olarak kabul etmiştir.					

	‘’Çalışmakta bulunduğum işletmede….’’	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
12.	Bu örgütte terfi için sunulan fırsatlar hemen hemen herkes için geçerlidir.					
13.	Amirim tarafından verilen talimatlar, işimi daha iyi yapmama yardımcı olmuştur.					
14.	Bu kurumun nasıl işlediği konusunda iyi bir bilgi birikimine sahibim.					
15.	İş arkadaşlarım, bu kuruma uyum sağlamam için büyük bir ilgi göstererek bana yardımcı oldular.					
16.	Bu şirkette, terfi ile ilgili beklentilerimi kolayca öngörebiliyorum.					
17.	Bu kurum, çalışanlarına çok etkili bir eğitim vermektedir.					
18.	Bu kurumun hedefleri, hemen hemen bütün çalışanlar tarafından anlaşılmaktadır.					
19.	Bu şirketteki diğer çalışanlarla ilişkilerim çok iyidir.					
20.	Bu örgütün beni uzun yıllar istihdam edeceğini düşünüyorum.					

KAYNAKÇA

Kitaplar

Adler, Nancy J.. **International Dimensions of Organizational Behavior**. Second Edition. California: South-Western College Publishing, 1991.

Akgül, Aziz ve Osman Çevik. **İstatistiksel Analiz Teknikleri**. Ankara: Emek Ofset, 2003.

Alpugan, Oktay, M. Hulusi Demir, Mete Oktav ve Nurel Üner. **İşletme Ekonomisi ve Yönetimi**. İstanbul: Beta Basım Yayım, 1997.

Aydın, Betül. **Çocuk ve Ergen Psikolojisi**. İstanbul: Atlas Yayın Dağıtım, 2005.

Aydın, Suavi. **Kimlik Sorunu, Ulusallık ve Türk Kimliği**. Ankara: Öteki Yayınevi, 1999.

Bakan, İsmail vd..**Örgüt Sırlarının Çözümünde Örgüt Kültürü, Teorik ve Ampirik Yaklaşım**. İstanbul: Aktüel Yayınları, 2004.

Balcı, Asım. **Örgütsel Sosyalleşme**. Pegem A Yayınları, Ankara: 2003.

Balcı, Asım. **Örgütsel Gelişme, Geliştirme**. Ankara: Pegem A Yayıncılık, 2000.

Barutçugil, İsmet. **Organizasyonlarda Duyguların Yönetimi**. İstanbul: Kariyer Yayıncılık, 2002.

Başaran, İbrahim Ethem. **Yönetimde İnsan İlişkileri: Yönetsel Davranış**. Ankara: Nobel Yayınları, 2004.

Baymur Balkış, Feriha. **Genel Psikoloji**. İstanbul: İnkılap Kitabevi, 2004.

Can, Halil. **Organizasyon ve Yönetim**. Ankara: Siyasal Kitabevi, 1999.

Can, Halil, Öznur Aşan Azizoğlu ve Eren Miski Aydın. **Örgütsel Davranış**. İstanbul: Arıkan Basım Yayım Dağıtım, 2006.

Can, Halil, Ahmet Akgün ve Şahin Kavuncubaşı. **Kamu ve Özel Kesimde Personel Yönetimi**. Ankara: Siyasal Kitabevi, 2001.

Celep, Cevat. **Eğitim Örgütlerinde Örgütsel Adanma**. Ankara: Nobel Yayıncılık, 2014.

Cihangir, Zeynep. **Kişilerarası İletişimde Dinleme Becerisi**. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım, 2011.

Coşkun, Gül ve Z. Beril Akıncı Vural. **Örgüt Kültürü**. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım, 2007.

Çakmaklı, Kemal. **Çocuk ve Gençte Sosyal Gelişim**. İstanbul: Yağmur Yayınları, 2007.

Dalay, İsmail. **Yönetim ve Organizasyon: İlkeler, Teoriler ve Stratejiler**. Adapazarı: Sakarya Üniversitesi Yayınları, 2001.

Deal, T.E. ve A. Kennedy. **Corporate Cultures**,1999.

Dinçer, Ömer. **Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası**. İstanbul: Beta Yayınları, 1998.

Dinçer, Ömer ve Yahya Fidan. **İşletme Yönetimine Giriş**. İstanbul: Beta Yayınları, 2003.

Doğan, İsmail. **Sosyoloji: Kavramlar ve Sorunlar**. Ankara: Pegem A Yayınları, 2010.

Doğan Şengül, Ebru. **Örgüt Kültürü ve Örgütsel Bağlılık**. İstanbul: Türkmen Kitabevi, 2013.

Dönmezer, Sulhi. **Toplumbilim.** İstanbul: Beta Yayıncılık, 1994.

Dönmezer, Sulhi. **Sosyoloji**. İstanbul: Beta Yayıncılık, 1990.

Elkin, Frederick. **Çocuk ve Toplum: Çocuğun Toplumsallaşması.** Nazife Güngör (çev.), Ankara: Gündoğan Yayınları, 1995.

Erdoğan, İlhan. **İşletmelerde Davranış**. İstanbul: Miad Yayınları, 2007.

Eren, Erol. **Yönetim ve Organizasyon: Çağdaş ve Küresel Yaklaşımlar**. İstanbul: Beta Basım Yayım, 2003.

Eren, Erol. **Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi**. İstanbul: Beta Basım Yayım, 2004.

Ergun, Doğan. **Kimlikler Kıskacında Ulusal Kültür**. İstanbul: İletişim Yayınları, 2000.

Ermenekli, Mehmet. **Örgütsel Davranış.** Ünsal Sığrı ve Sait Gürbüz (ed.). Ankara: Beta Yayınları, 2014.

Eroğlu, Feyzullah. **Davranış Bilimleri**. İstanbul: Beta Yayıncılık, 2010.

Ertürk, Mümin. **İşletmelerde Yönetim ve Organizasyon**. İstanbul: Beta Basım Yayım, 2000.

Genç, Nurullah. **Yönetim ve Organizasyon**. Ankara: Seçkin Yayıncılık, 2005.

Genç, Nurullah. **Yönetim ve Organizasyon: Çağdaş Sistem ve Yaklaşımlar**. İstanbul: Seçkin Yayıncılık, 2004.

Giddens, Anthony. **Sosyoloji**, H. Özel (çev.). İstanbul: Kırmızı Yayınları, 2012.

İçli, Gönül. **Sosyolojiye Giriş**. İstanbul: Anı Yayıncılık, 2002 .

İnce, Mehmet ve Hasan Gül. **Yönetimde Yeni Bir Paradigma: Örgütsel Bağlılık**. Konya: Çizgi Kitabevi, 2003.

İslamoğlu, Ahmet Hamdi. **Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri**. İstanbul: Beta Yayıncılık, 2009.

Güney, Salih. **Yönetim ve Organizasyon El Kitabı**. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım, 2000.

Gürgen, Haluk. **Örgütlerde İletişim Kalitesi**. İstanbul: Der Yayınları, 1997.

Güvenç, Bozkurt. **Kültürün ABC'si**. İstanbul: Yapı Kredi Yayınları, 1997.

Güvenç, Bozkurt. **İnsan ve Kültür**. İstanbul: Remzi Kitabevi, 2002.

Hofstede, Geert. **Culture's Consequences: International Differences in Work-Related Values**. London: Sage Publications, 1980.

Kağıtçıbaşı, Çiğdem. **Yeni İnsan ve İnsanlar**. İstanbul: Sistem Yayınları, 2005.

Kalaycı, Şeref. **SPSS Uygulamalı Çok Değişkenli İstatistik Teknikleri**. Ankara: Asil Yayım Dağıtım, 2009.

Kara, Hakan. **Yönetim Biliminin Düşünce İzleri**. Kütahya: Üç Mart Basımevi, 2009.

Kartal, Sadık. **Eğitimde Örgütsel Sosyalleşme**. Ankara: Maya Akademi Yayınları, 2007.

Kartarı, Asker. **Farklılıklarla Yaşamak: Kültürlerarası İletişim**. Ankara: Ürün Yayınları, 2006.

Koçel, Tamer. **İşletme Yöneticiliği**. İstanbul: Beta Basım Yayım, 2003.

Kongar, Emre. **Kültür Üzerine**. İstanbul: Remzi Kitabevi, 1994.

Malinowski, Bronislaw. **Bilimsel Bir Kültürün Teorisi**. Saadet Özkal (çev.), İstanbul: Kabalcı Yayınları, 1992.

Mutlu, Esin Can. **Uluslararası İşletmecilik**. İstanbul: Beta Basım Yayım,1999.

Onal, Güngör. **İşletme Yönetimi ve Organizasyonu**. İstanbul: Türkmen Kitabevi, 2000.

Oktay, Mahmut. **Davranış Bilimlerine Giriş**. İstanbul: Der Yayınları, 1996.

Ozankaya, Özer. **Toplumbilim**. İstanbul: Cem Yayınevi, 1991.

Ölçüm Çetin, Münevver. **Örgüt Kültürü ve Örgütsel Bağlılık**. İstanbul: Nobel Yayınları, 2004.

Özkalp, Enver. **Sosyolojiye Giriş**. Bursa: Ekin Kitabevi Yayınları, 2005.

Özkalp, Enver ve Çiğdem Kırel. Örgütlerde Davranış. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları, 1995.

Özdemir, Sadi. **Medya Emperyalizmi ve Küreselleşme**. İstanbul: Timaş Yayınları, 1998.

Özdevecioğlu, Mahmut. **Organizasyon Kültürü: Stratejik Liderlik ve Yönetim**. İstanbul: İz Yayıncılık, 1995.

Sabuncuoğlu, Zeyyat ve Murat Gümüş. **Örgütsel İletişim**. Bursa: Aktüel Yayınevi, 2016.

Sabuncuoğlu, Zeyyat ve Melek Tüz. **Örgütsel Psikoloji**. Bursa: Alfa Yayınları, 2008.

Saldamlı, Asım. **İşletmelerde Örgütsel Bağlılık ve İşgören Performansı**. Ankara: Detay Yayıncılık, 2009.

Sargut, Selami. **Kültürler Arası Farklılaşma ve Yönetim**. Ankara: İmge Kitabevi Yayınları, 2001.

Sarı, Engin. **Kültür, Kimlik, Politika. Mardin'de Kültürlerarasılık.** İstanbul: İletişim Yayınları, 2010.

Saruhan, Şadi ve Ata Özdemirci. **Bilim, Felsefe ve Metodoloji**. İstanbul: Alkım Yayınevi, 2005.

Sedgwick, Peter ve Andrew Edgar. **Kültürel Kuramda Anahtar Kavramlar**. İstanbul: Açılım Kitap, 2007.

Seymen, Oya. **Örgütsel Bağlılığı Etkileyen Örgüt Kültürü Tipleri Üzerine Bir Araştırma**. Ankara: Detay Yayıncılık, 2008.

Schein, Edgar H.. **Örgütsel Psikoloji**. A. Sağtürk ve Ş. Öz-Alp (çev.). Eskişehir: İşitme Özürlü Çocuklar Eğitim ve Araştırma Vakfı Yayınları, 1980.

Solmuş, Tarık. **İş Yaşamında Duygular ve Kişilerarası İlişkiler**. İstanbul: Beta Basım, 2004.

Şimşek, M. Şerif vd.. **Davranış Bilimlerine Giriş ve Örgütlerde Davranış**. Konya: Yaşar Ofset, 2005.

Şişman, Mehmet. **Örgütler ve Kültürler**. Ankara: Pegem A Yayınları, 2007.

Tylor, Edward Burnett. **Primitive Culture: Researches into the Development of Mythology, Philosophy, Religion, Art and Custom**. New York: Gordon Press, 1974.

Terzi, Ali Rıza. **Örgüt Kültürü**. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım, 2000.

Tezcan, Mahmut. **Sosyolojiye Giriş**. İstanbul: Anı Yayınları, 2000.

Tutar, Hasan. **Örgütsel İletişim**. İstanbul: Seçkin Yayıncılık, 2003.

Unutkan Ataman, Göksel. **İşletmelerin Yönetimi ve Örgüt Kültürü**. İstanbul: Türkmen Kitabevi, 1995.

Uygur, Akyay. **Örgütsel Bağlılık ve İşe Bağlılık.** Ankara: Barış Platin Kitabevi, 2009.

Uzunçarşılı, Ülkü, Meral Toprak ve Oğuz Ersun. **Şirket Kültürü ve İş Prensipleri**. İstanbul: İstanbul Ticaret Odası Yayınları, 2000.

Wanous, J. P.. **Organizational Entry Recruitment, Selection and Socialization of Newcomers**. New Jersey: Addison-Wesley Publishing Company, 1980.

Yüksel, Öznur. **İnsan Kaynakları Yönetimi**. Ankara: Gazi Kitabevi, 2007.

Süreli Yayınlar

Akıncı, Zeki. "Turizm Sektöründe İş gören İş Tatminini Etkileyen Faktörler: Beş Yıldızlı Konaklama İsletmelerinde Bir Uygulama". **Akdeniz İİBF Dergisi**. Sayı.4, 2002, ss.1-25.

Aksu, Mustafa. "İşletmelerde Stratejik Yönetim ve Geleceğin Organizasyon Yapıları". **Maltepe Üniversitesi İİBF Ekonomik, Toplumsal ve Siyasal Analiz Dergisi.** Sayı.1, 2003.

Ashforth, Blake E.. ""Climate Formation: Issues and Extensions". **The Academy of Management Review**. Cilt.10, Sayı.4, 1985, ss.837-847.

Bal, Yasemin ve Esin Ertemsin Berkin. "Toplam Kalite Yönetimi Bağlamında Örgüt İkliminin İncelenmesi Ve Bir Enerji Şirketinde Uygulama". **İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi İşletme İktisadı Enstitüsü Dergisi**. Cilt.21, Sayı.65, 2010.

Büyük, Köksal. "Stratejik Performans Yönetiminin Unsuru Olarak Örgüt Kültürünü Ölçümleme Üzerine Kavramsal Bir Çalışma". **Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İİBF Dergisi**. 2010, ss.219-235.

Cameron, Kim ve R. S. Quinn. **Report on "Diagnosing and Changing Organizational Culture"**. 2006.

Çalık, Temel. "İş Görenlerin Örgüte Uyumu". **Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Dergisi**. Cilt:1, Sayı.2, 2003, ss.163-177.

Çavuş, Şenol ve Arzu Gürdoğan. "Örgüt Kültürü ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi: Beş Yıldızlı Bir Otel İşletmesinde Araştırma". **Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi**. Sayı.1, 2008, ss.18-34.

Çelik, Vehbi. “Eğitim Yönetiminde Örgütsel Kültür ve Önemi”. **Verimlilik Dergisi Milli Prodüktivite Merkezi Yayınları**. 1993.

Çetin, Muharrem. “İletişim Sürecini Etkileyen Faktörlere İlişkin Bir Değerlendirme”. **Ticaret ve Turizm Eğitimi Fakültesi Dergisi**. Sayı.2, 2009.

Denison, J. Janovics,, J. Young ve H. J. Cho . “Diagnosing Organizational Cultures: Validating a Model and Method”. **International Institute for Management Development**. 2006, ss.5-9.

Doğan, Hulusi ve Engin Üngüren. “Farklı Meslek Gruplarındaki Çalışanların Örgüt İklimi Algılamaları ve Alanya Başkent Hastanesinde Bir Araştırma”. **Gazi Üniversitesi İİBF Dergisi**. Cilt.11, Sayı.2, 2009.

Downey, S. M.. “The Relationship between Corporate Culture and Corporate İdentity”. **Public Relations Quarterly**. Cilt.31, Sayı.4, 1986.

Eğinli Temel, Ayşen ve Sinem Yeygel Çakır. “Toplum Kültürünün Kurum Kültürüne Yansıması”. **Sosyal ve Beşeri Bilimler Dergisi.** Cilt.3, Sayı.2, 2011, ss.37-50.

Hult, G. Thomas, David J. Ketchen ve Ernest L. Nichols. “An Examination of Cultural Competitiveness and Order Fullfillment Cycle Time Within Supply Chanins”. **The Academy of Management Journal**. 2002, ss.577-586.

İbicioğlu, Hasan ve Nedret Çağlar. “İşletmelerde İnsangücü Verimliliğinin Arttırılmasında Örgüt İçi İletişimin Rolü”. **Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**. Sayı.3, 1999, ss.171-185.

İşcan, Ö. Faruk ve M. Kürşat Timuroğlu. “Örgüt Kültürünün İş Tatmini Üzerindeki Etkisi ve Bir Uygulama”. **Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi**. Cilt.21, Sayı.1, 2007, ss.120-135.

Karcıoğlu, Fatih. "Örgüt Kültürü ve Örgüt İklimi İlişkisi". **Ankara Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi**. Cilt.15, Sayı.1-2, 2001, ss.27-40.

Kaya, Kamil ve Meryem Tuna. "İlköğretim Çağındaki Çocukların Sosyalleşmesinde Televizyonun Etkisi". **SDÜ Fen Edebiyat Fakültesi Sosyal Bilimler Dergisi**. Sayı.17, 2008, ss.159-182.

Köse, Sevinç vd.. "Örgüt Kültürünü Oluşturan Faktörler". **Yönetim ve Ekonomi**. Cilt.7, Sayı.1, 2001, ss.219-242.

Memduhoğlu, Hasan Basri. "Örgütsel Sosyalleşme ve Türk Eğitim Sisteminde Örgütsel Sosyalleşme Süreci". **Yüzüncü Yıl Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi**. Cilt.5, Sayı.2, 2008, ss.137-153.

Schwartz, H. ve Davis S. M.. "Matching Corporate Culture to Business Strategy". **Organizational Dynamics**. Cilt.10, Sayı.1, 1981.

Sökmen, Alptekin. "Örgütsel Sosyalleşme Sürecinde İşgörenlerin Yöneticilerine Dönük Algıları: Ankara'daki Otel İşletmelerinde Bir Değerlendirme". **Anatolia Turizm Araştırmaları Dergisi**. Cilt.18, Sayı.2, 2007, ss.170-182.

Taormina, Robert J.. "Convergent Validation of Two Measures of Organizational Socialization". **International Journal of Human Resource Management**. 2004, ss.76-94.

Taşçı, Deniz ve Erhan Eroğlu. "Kurumsal İletişim Kalitesinin Oluşmasında Yöneticilerin Geribildirim Verme Becerilerinin Etkisi". **Selçuk İletişim**. Cilt.5, Sayı.2, 2008, ss.26-34.

Uzoğlu, Sevil. "Kurumsal Kimlik, Kurumsal Kültür, Kurumsal İmaj". **Kurgu Dergisi**. Sayı.18, ss.337-353.

Varol, Muharrem. "Örgüt Kültürü ve Örgüt İklimi". **Ankara Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi Dergisi**. Sayı.1-2, 1989, ss.195-222.

Yahyagil, Mehmet Y.. "Denison Örgüt Kültürü Ölçme Aracının Geçerlik ve Güvenilirlik Çalışması: Ampirik Bir Uygulama". **İşletme İktisadi Enstitüsü Yönetim Dergisi**. Sayı.47, 2004, ss.53-76.

Tezler

Arı, Simge. "Örgüt İkliminin İşle Bütünleşme Üzerine Etkisi ve Bir Araştırma". **Yayımlanmamış Yüksek Lisans** Tezi. İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2011.

Baykal Kubilay, Özlem. "Okul İklimi İle Öğretmenlerin Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Arasındaki İlişki Üzerine Bir Araştırma". **Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi**. Yeditepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2013.

Eyidoğan, Öznur. "Etik İklimin Örgütsel İletişime Etkisi". **Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi**. Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2013.

Kalkan, Abdullah. "Algılanan Örgüt Kültürünün Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerindeki Etkisi: Kuramsal ve Görgül Bir Araştırma". **Yayımlanmamış Doktora Tezi**. Konya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2013 .

Kuşdemir, Yasemin. "İlköğretim Okulu Müdürlerinin Öğretmenlerin Örgütsel Sosyalleşme Sürecinde Sosyalleştirme Stratejilerini Kullanma Becerileri: Kırıkkale İli Örneği". **Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi**. Kırıkkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2005.

Öğretir, Mustafa. "İlköğretim Okullarında Çalışan Öğretmenlerin Örgütsel Sosyalleşme Düzeyleri". **Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi**. Pamukkale Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, 2013.

Özkul, Yasemin. "Örgüt İkliminin Motivasyon Üzerine Etkisi". **Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi**. Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2013.

Painter, C.N.. "Early Leader Effects on the Process of Institutionalization Through Cultural Embedding: The Cases of William J. Donovan, Allen W. Dulles, and J. Edgar Hoover". **Doktora Tezi**. Faculty of the Virginia Polytechnic Institute and State University, 2002.

Tabakcı Nurullah, "Kültürlerarası İletişim Sürecinde Alt Kültürlerde Kimliğin Oluşumu: Türkiye'deki Karaçay Topluluğu Örneği", **Yayımlanmamış Doktora Tezi**, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2008.

Tiryaki Tuğba, "Örgüt Kültürünün Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkileri", **Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi**, Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2005.

Uygun Takmaz Şerife, "İlköğretim Okullarında Örgütsel İletişim Düzeyi ile Öğretmenlerin Karara Katılma Davranışı Arasındaki İlişki", **Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi**, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2009.

Zonana Murat, "İş Stresinin İşgörenlerin Örgütsel Sosyalleşme Düzeylerine Etkileri ve Bir Araştırma", **Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi**, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2011

İnternet ve Diğer Yayınlar

TDK, "Örgüt" http://www.tdk.gov.tr/.

Uğurlu, Zeynep, Erkan Kıral ve İpek G. Aksoy. "İlköğretim Okul Yöneticilerinin Görüşlerine Göre Öğretmenlerin Sosyalleşmesinde Kullandıkları Örgütsel Sosyalleşme Strateji ve Taktikleri". **2. International Conference on New Trends in Education and Their Implications**. 2011.

Ergün, Ercan. "Kurum Kültürünü Analiz Etmede Quinn ve Cameron'un Rekabetçi Değerler Analizi". **15. Yönetim ve Organizasyon Kongresi**. 2007.