

T.C.
İSTANBUL KÜLTÜR ÜNİVERSİTESİ
LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ

**ÇALIŞANLARIN DUYGUSAL ZEKÂ DÜZEYLERİNİN ÖRGÜTSEL
SOSYALLEŞME SÜRECİ ÜZERİNDEKİ ETKİSİNDE ÖRGÜTSEL DESTEK
ALGISININ DÜZENLEYİCİ ROLÜ**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

İrem ŞENER
2000002524

Anabilim Dalı: Psikoloji
Program: Endüstri & Örgüt Psikolojisi

Tez Danışmanı: Prof. Dr. Seçil BÜLBÜL

HAZİRAN 2023

T.C.
İSTANBUL KÜLTÜR ÜNİVERSİTESİ
LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ

**ÇALIŞANLARIN DUYGUSAL ZEKÂ DÜZEYLERİNİN ÖRGÜTSEL
SOSYALLEŞME SÜRECİ ÜZERİNDEKİ ETKİSİNDE ÖRGÜTSEL DESTEK
ALGISININ DÜZENLEYİCİ ROLÜ**

YÜKSEK LİSANS TEZİ
İrem ŞENER
2000002524

Anabilim Dalı: Psikoloji
Program: Endüstri & Örgüt Psikolojisi

Tez Danışmanı: Prof. Dr. Seçil BÜLBÜL

Jüri Üyeleri:

Doç. Dr. Melis ÖZDEN

Dr. Öğr. Üyesi Nida ATEŞ

HAZİRAN 2023

ÖNSÖZ

Çalışmam boyunca pek çok konuda beni destekleyerek yanımda olan, aklıma takılan noktaları aydınlatan ve akademik başarısıyla kendime rol model aldığım Prof. Dr. Seçil BÜLBÜL' e sabrı ve doğru yönlendirmeleri için saygı ve teşekkürlerimi sunarım.

Yoğun tez süreçlerimde, zorlandığım her noktada yüksek bir motivasyonla yanımda olarak ilgi ve desteklerini esirgemeyen, çok sevgili meslektaşlarım Hilal ILGIN ve Sibel TUNÇEL' e ve en büyük motivasyon kaynaklarımdan birisi olan Burak KESKİN' e,

Son olarak bu alanda ilerlemek istediğimi söylediğimde, sonuna kadar arkamda duran, beni destekleyerek her koşulda yanımda duran sevgili annem Hanife ŞENER ve sevgili babam Mustafa ŞENER' e, hayatıma neşe katan ve zor zamanlarımda beni rahatlatmayı başaran sevgili ikizim Kerem ŞENER' e ve bu süreçte manevi destekleriyle bana güç verdikleri, eşlik ettikleri için tüm sevdiklerime teşekkür ederim.

Anısını yaşatmak istediğim ve torunlarına olan sonsuz sevgisiyle daima içimi ısıtan, çok kıymetli anneannem Elif Fatma TEPE' ye sevgilerle.

İrem ŞENER

2023

İÇİNDEKİLER

ÖNSÖZ.....	i
KISALTMALAR	vi
TABLolar LİSTESİ.....	vii
ŞEKİLLER LİSTESİ	ix
ÖZET	x
ABSTRACT.....	xi
GİRİŞ	1
BİRİNCİ BÖLÜM	6
1. DUYGUSAL ZEKÂ.....	6
1.1. Duygu Kavramı.....	6
1.2. Zekâ Kavramı.....	8
1.3. Zekâ Kuramları	10
1.3.1. Sosyal Zekâ Kuramı.....	10
1.3.2. Çoklu Zekâ Kuramı.....	11
1.3.3. Pratik Zekâ Kuramı.....	12
1.4. Duygusal Zekânın Tanımı.....	14
1.5. Duygusal Zekânın Gelişimi.....	16
1.6. Duygusal Zekânın Önemi.....	17
1.7. Duygusal Zekâ Modelleri.....	18
1.7.1. Yetenek Tabanlı Duygusal Zekâ Modeli	18
1.7.2. Karma Duygusal Zekâ Modelleri.....	21
1.8. Duygusal Zekâ Bileşenleri	30
1.9. Duygusal Zekâ Boyutları	32
İKİNCİ BÖLÜM.....	33
2. ÖRGÜTSEL SOSYALLEŞME.....	33
2.1. Sosyalleşme Kavramı.....	33

2.2.	Örgütsel Sosyalleşme	35
2.3.	Örgütsel Sosyalleşmenin Amacı	39
2.4.	Örgütsel Sosyalleşmenin Önemi	40
2.6.	Örgütsel Sosyalleşme Aşamaları.....	47
2.7.	Örgütsel Sosyalleşme Modelleri	53
2.7.1.	Bruce Buchanan Üç Aşamalı Örgütsel Sosyalleşme Modeli (1974).....	55
2.7.2.	Porter, Lawler & Hackman' ın Üç Aşamalı Örgütsel Sosyalleşme Modeli	58
2.7.3.	Schein' ın Üç Aşamalı Örgütsel Sosyalleşme Modeli	59
2.7.4.	Wanous'un Sosyalleşme Aşamalarına İlişkin Bütünleştirici Yaklaşımı	59
2.7.5.	Saks & Ashforth' un Örgütsel Sosyalleşmenin Çok Düzeyli Süreç Modeli ...	63
2.8.	Örgütsel Sosyalleşme Taktikleri	65
2.9.	Örgütsel Sosyalleşme Sonuçları.....	72
ÜÇÜNCÜ BÖLÜM		76
3.	ÖRGÜTSEL DESTEK ALGISI.....	76
3.1.	Örgütsel Destek Kavramının Tanımı & Önemi	76
3.2.	Örgütsel Destek Algısının Kuramsal Temelleri	87
3.2.1.	Örgütsel Destek Teorisi	87
3.2.2.	Sosyal Değişim (Mübadele) Teorisi	88
3.2.3.	Karşılıklılık Normu Teorisi.....	89
3.2.4.	Lider – Üye Etkileşimi Teorisi	90
3.2.5.	ERG Yaklaşımı Teorisi.....	92
3.2.6.	Psikolojik Sözleşme Teorisi.....	93
3.3.	Örgütsel Destek Algısının Öncülleri	93
3.3.1.	Örgütsel Destek Algısına İlişkin Bireysel Öncülleri	96
3.3.2.	Örgütsel Destek Algısına İlişkin Örgütsel Öncülleri	101
3.3.3.	İşin Yapısına İlişkin Öncüller	106
3.4.	Örgütsel Destek Algısının Ardılları	107

3.4.1.	Örgütsel Destek Algısına İlişkin Bireysel Ardıllar	108
3.4.2.	Örgütsel Destek Algısına İlişkin Örgütsel Ardıllar	111
3.4.3.	Örgütsel Destek Algısının İşe İlişkin Ardılları	112
DÖRDÜNCÜ BÖLÜM		116
4. ÇALIŞANLARIN DUYGUSAL ZEKÂ DÜZEYLERİNİN ÖRGÜTSEL SOSYALLEŞME SÜRECİ ÜZERİNDEKİ ETKİSİNDE ÖRGÜTSEL DESTEK ALGISININ DÜZENLEYİCİ ROLÜ		116
4.1.	Araştırmanın Kuramsal Çerçevesi	116
4.1.1.	Duygusal Zekâ ile Örgütsel Sosyalleşme İlişkisi.....	116
4.1.2.	Örgütsel Destek Algısının Rolü	119
4.1.3.	Araştırmanın Modeli ve Hipotezleri	121
4.2.	Araştırmanın Kapsamı ve Önemi	122
4.3.	Araştırmanın Problemi	124
4.4.	Araştırmanın Evreni ve Örneklemi	125
4.5.	Araştırmanın Varsayımları ve Sınırlılıkları.....	125
4.6.	Veri Toplama Araçları	126
4.6.1.	Duygusal Zekâ Ölçeği.....	127
4.6.2.	Örgütsel Sosyalleşme Ölçeği	127
4.6.3.	Örgütsel Destek Algısı Ölçeği	128
4.7.	Veri Analizi ve Bulgular	128
4.7.1.	Katılımcıların Demografik Özellikleri.....	129
4.7.2.	Normallik Analizi	131
4.7.3.	Ölçeklerin Açıklayıcı ve Doğrulayıcı Faktör Analizleri.....	133
4.7.4.	Ölçeklerin Ortalama ve Standart Sapma Değerleri.....	146
4.7.5.	Ölçeklerin Güvenirlik Analizleri	149
4.7.6.	Korelasyon ve Regresyon Analizleri	153
4.7.7.	Düzenleyici Etki Analizi.....	156
4.8.	Sonuç.....	158

4.9. Tartışma ve Öneriler.....	162
KAYNAKÇA.....	168
EKLER.....	179



KISALTMALAR

KMO	Kaiser-Meyer-Olkin
SPSS	Statistical Package for the Social Sciences
AFA	Açımlayıcı Faktör Analizi
DFA	Doğrulamalı Faktör Analizi
MI	Modification Indices
vd.	Ve diğerleri
p	Anlamlılık Değeri
r	Korelasyon Katsayısı
s.	Sayfa
sd.	Serbestlik Derecesi
α	Cronbach Alpha
β	Beta

TABLÖLAR LİSTESİ

Tablo 1: Zekâ Türleri Tablosu	11
Tablo 2: Örgütsel Sosyalleşme Tanımları.....	38
Tablo 3: Başarılı ve Başarısız Sosyalleşme Süreci Çıktıları.....	43
Tablo 4: Bruce Buchanan'ın Üç Aşamalı Örgütsel Sosyalleşme Modeli	55
Tablo 5: Wanous'un Örgütsel Sosyalleşmeye İlişkin Bütünleştirici Modeli	60
Tablo 6: Örgütsel Sosyalleşmenin Aşama Modelleri	62
Tablo 7: Örgütsel Sosyalleşme Taktiklerinin Sınıflandırılması.....	65
Tablo 8: Örgütsel Destek Algısına Yönelik Tanımlamalar Tablosu	82
Tablo 9: Demografik Bilgiler Tablosu.....	129
Tablo 10: Normal Dağılım Analiz Tablosu	131
Tablo 11: Araştırma Değişkenlerinin Çarpıklık ve Basıklık Katsayıları.....	132
Tablo 12: Araştırmada Kullanılan Ölçeklerin Geçerlilik ve Güvenilirlikleri (KMO, Barlett's ve Cronbach Alfa) Değerleri.....	134
Tablo 13: Duygusal Zekâ Ölçeği Faktör Analizi	135
Tablo 14: Duygusal Zekâ Ölçeğinin Alt Boyutlarına Ait Ortalama, Standart Sapma ve Cronbach Alpha Katsayı Tablosu	137
Tablo 15: Duygusal Zekâ Ölçeğine İlişkin İkinci Düzey Doğrulayıcı Faktör Analizi	138
Tablo 16: Örgütsel Sosyalleşme Ölçeği Faktör Analizi	139
Tablo 17: Örgütsel Sosyalleşme Ölçeğinin Alt Boyutlarına Ait Ortalama, Standart Sapma ve Cronbach Alpha Katsayı Tablosu	140

Tablo 18: Örgütsel Sosyalleşme Ölçeğine İlişkin İkinci Düzey Doğrulayıcı Faktör Analizi	141
Tablo 19: Örgütsel Destek Algısı Ölçeği Faktör Analizi.....	143
Tablo 20: Örgütsel Destek Algısı Ölçeğinin Alt Boyutlarına Ait Ortalama, Standart Sapma ve Cronbach Alpha Katsayı Tablosu	144
Tablo 21: Örgütsel Destek Algısı Ölçeğine İlişkin İkinci Düzey Doğrulayıcı Faktör Analizi Sonuçları	145
Tablo 22: Duygusal Zekâ Ölçeğinin Ortalama ve Standart Sapma Değerleri Tablosu	147
Tablo 23: Örgütsel Sosyalleşme Ölçeği Ortalama ve Standart Sapma Değeri Tablosu	148
Tablo 24: Örgütsel Destek Algısı Ölçeği Ortalama ve Standart Sapma Değerleri Tablosu	149
Tablo 25:Duygusal Zekâ Ölçeği Güvenirlik Analizi	150
Tablo 26: Örgütsel Sosyalleşme Güvenirlik Analizi	151
Tablo 27: Örgütsel Destek Algısı Güvenirlik Analizi	152
Tablo 28: Değişkenler Arasındaki Korelasyon Analizi Tablosu	154
Tablo 29: Duygusal Zekânın Örgütsel Sosyalleşme Üzerindeki Etkisi.....	155
Tablo 30: Örgütsel Destek Algısının Örgütsel Sosyalleşme Üzerindeki Etkisi	156
Tablo 31: Duygusal Zekâ ile Sosyalleşme İlişkisinde Örgütsel Destek Algısının Düzenleyici Rolü.....	157
Tablo 32: Hipotez Testi Sonuçlarının Özeti	158

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1: Feldman'ın Üç Aşamalı Sosyalleşme Süreci ve Sonuçları	47
Şekil 2: Saks & Ashforth'un Örgütsel Sosyalleşmenin Çok Düzeyli Süreç Modeli	64
Şekil 3: Motivasyon Süreci	73
Şekil 4: Algı İşleme Sistemi	80
Şekil 5: Örgütsel Destek Kuramsal Temelleri	87
Şekil 6: Örgütsel Destek Algısını Etkileyen Faktörler	94
Şekil 7: Örgütsel Destek Algısını Etkileyen Temel Faktörler	94
Şekil 8: Krishnan ve Mary'e (2012) Göre Algılanan Örgütsel Desteğin Öncülleri	95
Şekil 9: Örgütsel Destek Algısının Öncülleri	96
Şekil 10: Algılanan Örgütsel Destek ile Örgütsel Adalet Tipolojisi.....	102
Şekil 11: Krishnan ve Mary'e (2012) Göre Algılanan Örgütsel Desteğin Ardılları.....	108
Şekil 12: Araştırmanın Modeli.....	122
Şekil 13: Duygusal Zekâ Ölçeği İkinci Düzey Doğrulayıcı Faktör Analizi	137
Şekil 14: Örgütsel Sosyalleşme Ölçeği İkinci Düzey Doğrulayıcı Faktör Analizi.....	141
Şekil 15: Örgütsel Destek Algısı Ölçeği Doğrulayıcı Faktör Analizi.....	145

GENEL BİLGİLER

Ad ve Soyadı: İrem ŞENER

Ana Bilim Dalı: Psikoloji Ana Bilim Dalı

Programı: Endüstri ve Örgüt Psikolojisi

Tez Danışmanı: Prof. Dr. Seçil BÜLBÜL

Tez Türü ve Tarihi: Yüksek Lisans, 2023

ÖZET

Bu araştırmanın amacı, çalışanların duygusal zekâ düzeylerinin örgütsel sosyalleşme üzerindeki etkisinde örgütsel destek algısının düzenleyici rolünü incelemek ve bununla birlikte, literatürde sınırlı sayıda çalışmanın bulunduğu duygusal zekâ ve örgütsel sosyalleşme ilişkisinin farklı bir değişken ile ele alındığı kapsamlı bir çalışma ortaya koymaktır. Araştırmada, farklı sektörlerde çalışan 163 çalışanın cevapladığı anket sorularından ulaşılan veriler analiz edilmiştir. Ankette, katılımcıların demografik bilgilerine ilişkin sorular ve duygusal zekâ, örgütsel sosyalleşme ve örgütsel destek algısı ölçekleri yer almaktadır. Araştırma verileri üzerinde korelasyon, regresyon, düzenleyici etki analizleri gerçekleştirilmiş; bunun yanı sıra, kategorik değişkenlerin karşılaştırıldığı bağımsız gruplar t-testi ve tek yönlü ANOVA analizlerinden anlamlı bir sonuç elde edilmediği için söz konusu analiz sonuçları, araştırmaya dahil edilmemiştir. Araştırma sonucunda, duygusal zekânın örgütsel destek algısı üzerinde anlamlı ve pozitif yönde bir etkisi olduğu tespit edilmiştir. Son olarak, gerçekleştirilen düzenleyici etki analizi sonucu çalışanların duygusal zekâ düzeylerinin örgütsel sosyalleşme üzerindeki etkisinde örgütsel destek algısının düzenleyici rolünün anlamlı olmadığı tespit edilmiştir. Sonuçta, araştırmada oluşturulan iki hipotezden birinin desteklenirken bir diğerinin desteklenmediği görülmektedir. Ulaşılan bulgular ışığında, araştırmada yer alan sınırlılıklar, uygulama ve alana katkıları irdelenmiştir.

Anahtar Kelimeler: Duygusal Zekâ, Örgütsel Sosyalleşme, Örgütsel Destek Algısı

GENERAL INFORMATION

Name and Surname: İrem ŞENER

Department: Psychology Department

Program: Psychology of Industrial and Organizational

Thesis Advisor: Professor Seçil BÜLBÜL

Type of Thesis: Master, 2023

ABSTRACT

This research aims to examine the moderator role of organizational support perception in the effect of emotional intelligence levels of employees on organizational socialization and to present a comprehensive study of which the relationship between emotional intelligence and organizational socialization, which has a limited number of studies in the literature, is handled with a different variable. In the research, the data obtained from the survey questions answered by 163 employees working in different sectors were analyzed. In the questionnaire, there are questions about the demographic information of the participants and the scales of emotional intelligence, organizational socialization and organizational support perception. Correlation, regression and regulatory effect analyzes were performed on the research data; In addition, since no significant results were obtained from the independent groups t-test and one-way ANOVA analyzes in which categorical variables were compared, the results of the said analysis were not included in the study. As a result of the research, it was determined that emotional intelligence has a significant and positive effect on the perception of organizational support. Finally, as a result of the moderator effect analysis, it was determined that the organizational support perception did not have a significant moderator role in the effect of the emotional intelligence levels of the employees on organizational socialization. As a result, it is seen that while one of the two hypotheses formed in the research is supported, the other is not. In the light of the findings, the limitations of the research, its application and contributions to the field were examined.

Keywords: Emotional Intelligence, Organizational Socialization, Perception of Organizational Support

GİRİŞ

Son yıllarda gerçekleştirilen literatür araştırmalarına göre, bilim insanlarının çalışmalarının daha çok, duyguların işe yansması ve iş hayatındaki önemine dikkat çektiği görülmektedir. Duyguların iş hayatındaki yerinin yadsınamaz olduğu düşüncesi, çalışanların duygularının çok daha fazla önemsenmesi ve duygusal zekâ (EQ) becerilerinin geliştirilmesi yönündeki düşüncelere odaklanılmasını sağlamaktadır (Gönül, Çalık, 2022: 42). Söz konusu çalışmalar bize, bilişsel zekâ (IQ)'nın kişilerin işe alınmasını sağladığını ancak işteki başarının devamlılığını sağlayan en önemli etkenlerden birinin duygusal zekâ (EQ) olduğunu göstermektedir (Eröz, 2013: 213). Teknik bilgi, teori ve uygulama noktasında yeterliliğini kanıtlayan pek çok insanın, duygusal zekâ noktasındaki yetersizlikleri nedeniyle iş hayatında problemler yaşadığı görülmektedir (Ayhan, 2021: 1).

İşletmeler açısından ise, giderek ön plana çıkan rekabet anlayışı, işletmelerin temel amacını, sürdürülebilir bir rekabet üstünlüğü kazanma üzerinde şekillendirmelerine neden olmakta (Gökçen Kapusuz, 2018: 232) ve bu noktada çalışanların sahip oldukları bilişsel zekâ (IQ) düzeyi ve teknik becerilerinin yanında ,duygusal zekâ (EQ) becerileri (uyumluluk, ruh hali, stres yönetimi, kişilerarası beceriler, kişisel beceriler, ruh hali) göz önüne alınarak performans değerlendirme ve performans geliştirme, eğitim ve terfi uygulamalarının gerçekleştirilmesinin, işletmeye, diğer işletmelerin gözlemleyip taklit edemeyeceği, değerli ve kısıtlı bir kaynak sunarak, sürdürülebilir rekabet üstünlüğü kazandıracağı düşünülmektedir(Tunçel, Taslak, 2017: 238).

Farklı kültürel değerler barındıran bireylerin aynı iş ortamında sağlıklı bir şekilde etkileşim kurabilmeleri ve aynı ortamlarda çalışabilmeleri için risk alabilmeleri, esnek düşünebilmeleri, kendi yaşadığı duygularla birlikte başkalarının yaşadığı duygular noktasında da farkındalık sahibi olabilmeleri önemli bir şarttır. Bu becerilerin iş hayatımızın içerisinde yer alması da duygusal zekâ konusunun altını çizmektedir (Yılmaz, Zembat, 2019: 119).

Bu sebeple iş hayatında insan ilişkilerinin sağlıklı yönetilmesinin, iş performansına eş değer önemde olduğu düşüncesiyle birlikte, günümüzde işe alım

aşamalarında insan kaynaklarındaki kişilerin duygusal zekâ (EQ) yetkinliklerini ön gören testlere öncelik verdikleri görülmektedir (Ayhan, 2021: 1).

Duygusal zekâ' nın temelleri, Thorndike ile 1920'li yıllara dayanmasına rağmen, kavramın resmi olarak literatüre girişi ilk kez 1990 yılında Mayer ve Salovey' in makaleleriyle gerçekleşip, Daniel Goleman' ın kitaplarıyla popülerlik kazanarak iş dünyasındaki yansımaları üzerine konuşulmaya başlanmıştır (Eröz, 2011:1).

1920 yılında, Thorndike'ın bireyleri anlama, yönetme becerisi şeklinde tanımladığı sosyal zekânın alt başlığı olarak gelişen duygusal zekâ kavramı (Doğan, Demiral, 2007: 211-212), bireyin gerek çalışma gerekse de sosyal yaşantısında ulaşmak istediği sonuçları elde edebilmesi için kendi ve karşısındaki kişinin duygularını yönetebilme ve pozitif yönde kullanabilme becerisi olarak tanımlanmaktadır (Yılmaz, Zembat, 2019: 119).

Thorndike'ın sosyal zekâ tanımı sonrası, duygusal zekâ tanımının ilk defa, Gardner'in "*Çoklu Zekâ Teorisi*" ile 1930'lu yıllarda gündeme geldiği ve sonrasında 1990'lı yıllarda, Salovey ile Mayer tarafından "*bireyin kendisinin ve diğer bireylerin hislerini anlaması, bunlar arasında ayırım yapması ve elde ettiği bilgiyi davranışlarına aktarabilmesi ile ilgili sosyal zekânın bir alt kümesi*" şeklinde tanımlandığı görülmektedir (Yelkikalan, 2006: 40).

Sosyal zekâ ve duygusal zekânın bir kesişimi sonucu ortaya çıkan sosyal beceriler ise, kişilerarası ilişkilerin etkili bir şekilde yönetilmesi olarak tanımlanmaktadır (Yılmaz, 2001: 5 akt. Doğan, Demiral, 2007:217).

Goleman (1995:154)' a göre, sosyal becerileri gelişmiş bireyler, etraflındakilerle bağlantılarını daha rahat kurabilmekte, karşısındaki kişinin hislerini ve tepkilerini akıllıca okuyup yönlendirmelerde bulunarak, çıkan çatışmaları daha sağlıklı yönetebilmektedir. Kendisine ait düşünce ve duygularını bilen, bununla birlikte çevresindekilerin düşünce ve duygularını anlayabilen kişilerin sosyal becerileri, duygusal zekâ' dan beslenerek ilişkilerdeki etki düzeyinin arttırılmasına ve başarılı ilişkiler geliştirilmesine fayda sağlamaktadır (Yılmaz, Zembat, 2019: 119).

Çünkü, duygusal zekâ düzeyi yüksek insanların, çalışma hayatlarında kendilerinin ve çevresindeki insanların duygularını, duygusal zekâ düzeyi düşük olan insanlara göre çok daha doğru anlayarak yönetebilecekleri hem çalışma arkadaşları hem de kendileri ile çok daha barışık olacakları ve bunun da insan ilişkilerinde başarılı olmalarını olumlu etkileyeceği düşünülmektedir.

Günümüzde kurumların başarısı, müşteriler, tedarikçiler, hissedarlar ve çalışanları içerisinde barındıran pek çok farklı insan grubunun kurduğu üretken ve uyumlu etkileşimlere, her zamankinden çok daha fazla bağlıdır (Doğan, Demiral, 2007: 223). Özellikle, çok sayıda bireyin birlikte ve birbirleriyle yüksek etkileşimli bir şekilde çalışmasının beklendiği iş hayatında, bireyin kendi duygularıyla birlikte başkalarının duygularını da yönetebilmesi, çevresindekilerle uyumlu şekilde çalışmasını kolaylaştıracaktır (Eröz, 2011: 107).

Ayrıca, duygusal zekâ düzeyi yüksek kişileri barındıran organizasyonlarda, yöneticilerin çok daha kolay bir şekilde hayal ettikleri duygusal iklimi oluşturacakları düşünülmektedir. Bu nedenle yöneticilerin, işe alım ve oryantasyon süreçlerinde çalışanların duygusal zekâlarını göz önünde bulundurmalarının, organizasyon yapısındaki birlikteliğin sağlanması (Akçay, Çoruk, 2012: 8) ve korunması açısından oldukça önemli olduğuna inanılmaktadır.

Sonuç olarak, kurumların, sosyal ve bireysel becerilerini iş hayatına uyarlama noktasında çok daha başarılı olan ve gösterdiği çaba sonucu, çalıştığı firmaya kar sağlayan, duygusal zekâsı yüksek çalışanlara yöneldikleri görülmektedir (Doğan, Demiral, 2007: 223).

Organizasyonlar, yaşayan sistemler olduklarından, zaman içerisinde kendilerine özgü kurallar ve özellikler inşa eder, bu kurallar ve özelliklerin de hem bünyelerindeki hem de sisteme yeni giren çalışanlar tarafından uygulanmasını ve içselleştirilmesini beklerler. Örgütsel amaçlar, sahip oldukları yönetim politikaları, norm, kurallar ve ilkeler belirli bir süreçte örgüt içerisinde bir kültür halini alarak organizasyonlara özgü örgüt kültürlerini biçimlendirir (Gökçen Kapusuz, 2018: 236). Organizasyona katılan her yeni çalışanın, bu kültürü öğrenmesi, anlaması ve kültürü içselleştirme aşaması dahil, bunun için belli bir çaba harcaması gerekmektedir. Söz konusu içselleştirme ve öğrenme sürecinin tamamı, örgütsel sosyalleşme şeklinde tanımlanmaktadır. Örgütsel sosyalleşme temelde, çalışanın örgütün etkili üyelerinden

biri olmasını amaçlamakta ve bu sosyalleşme süreci genel olarak, dışarıdan birisi değil de içeriden birisi haline gelmeyi temsil eden değişim süreci şeklinde tanımlanmaktadır (Biber, Ertürk, 2013: 182).

Örgütsel sosyalleşme sürecinde, çalışan sadece örgütün norm, kural, ilke ve politikalarını değil bireysel görev ve sorumluluklarını da öğrenir ve içselleştirir. Öğrenmenin yanında örgütsel sosyalleşme, çalışan için diğer çalışanlar ve örgütle ilişki kurma, iletişime geçme ve bağlanma sürecidir. Bu noktada duygusal zekâsı yüksek çalışanların, sosyal becerileri kullanma & insanlarla iletişim kurma yetkinliklerinin, örgüte dair öğrenme ve içselleştirme süreçlerini hızlandırarak, örgütsel sosyalleşme sürecine katkı sağlayacağı da düşünülmektedir.

Yeni bir çalışanın, organizasyondaki diğer çalışanlar gibi yüksek bir performans gösterebilmesi için örgüte ait, kurumsal bilgi, yetki, görgü, gereklilikler, beceri, roller ve sorumluluklara ait bilgi edinme ve aktarım süreci şeklinde tanımlanan örgütsel sosyalleşme kavramı, iyi yönetildiğinde çalışanın örgüte karşı aidiyet duygusunun ve örgütsel özdeşlemenin gelişimine katkı sağlamaktadır (Mitus, 2006 akt. Araza, Aslan ve Bulut, 2013: 5558).

Aynı zamanda, bu farkındalık ve öğrenme sürecinde bireysel olduğu kadar örgütün çabasının da katkısı vardır. Sisteme yeni dahil olan bir çalışan, ancak bu çabaya dahil edildiğinde organizasyon için etkili bir kaynak halini alır. Balcı (2000: 5)' nın da altını çizdiği gibi; öğrenme ve değişimi temel alan bu süreç, çalışana, organizasyonu diğer çalışanlar gibi görme imkânı ve kazanılan yeni tutum, davranışlarla, örgütteki her üyenin farkında olması ve geliştirmesi gerekenleri algılama şansı yaratır.

Organizasyonlardaki çalışanların, örgütsel sosyalleşme ve bunun devamındaki süreçler içerisinde, bulundukları kurumun kendilerine sağladığı katkıların ne derece değerli olduğuna ilişkin düşünceleri ve kurumun kendisinin iyi oluşuna ne derece değer verdiğine ilişkin algılarının tamamı “Örgütsel Destek Algısı” şeklinde adlandırılır (Rhoades ve Eisenberger, 2002: 698 akt. Demirer 2018: 17).

Gösterdikleri çabaların ödüllendirildiği ve gereksinimlerinin kurum tarafından samimi bir şekilde giderildiği algısı güçlü olan çalışanların, kurumda kalma

eğilimleriyle birlikte, verimliliklerinde de artış görülmektedir (Yıldız, 2008: iii). Çalışanın algılama şekli ve seviyesine göre, çalışanın kendi mutluluğu ve iyi oluşunun kurumu tarafından gözetildiğini ve kuruma sağladığı katkılarının önemli bulunduğunu hissetme derecesi farklılık gösterebilmektedir. Çalışana sağlanan değil, çalışanın algısına göre şekillenen, örgütsel destek algısının, çalışanın kuruma ve yaptığı işe karşı tutumunu etkileyeceği unutulmamalı; çalışana sağlanan destekten çok, çalışanın algıladığı desteğe odaklanılarak, iş tutumları noktasında etkili olan örgütsel destek algısı olumlu yönde şekillendirilmelidir (Turunç, Çelik, 2010: 185). Örgütsel destek algısının olumlu yönde şekillendirilmesine yönelik bu algısal çalışmanın, kuruma yeni katılan çalışanların örgütsel sosyalleşme süreçlerine de olumlu yönde katkı sağlayacağı düşünülmektedir.

Araştırmanın birinci bölümünde, araştırmada yer alan kavramların irdelenmesi amacıyla, duygusal zekâyı oluşturan, duygu ve zekâ kavramlarına ait tanımlar ayrı ayrı ele alınarak incelenmiş, literatürde bulunan duygusal zekâ kavramına ait tanımlara yer verilmiş, duygusal zekâ kavramının ortaya çıkışı, gelişim aşamaları ve yetenek modeli ile karma model çerçevesinde incelenen duygusal zekâyı ait modeller paylaşılmıştır. Bununla birlikte ikinci bölüm kapsamında, araştırma konu başlığında yer alan örgütsel sosyalleşme kavramı, amacı, önemi, aşama, model ve taktiklerine yer verilmiş ve son olarak örgütsel sosyalleşme kavramı sonuçlarına yer verilmiştir. Üçüncü bölümde ise, örgütsel destek algısı kavramlarına ait tanımlara da yer verilerek bu kavramların örgüt yapısı içerisinde ilişkili bulundukları diğer konu başlıklarıyla etkileşimleri ele alınmış, ilgili kuramlar ve destek algısının sonuçları irdelenmiştir. Tez başlığında yer alan kavramlar ve bu kavramlarla ilişkili başlıklar detaylı bir şekilde incelenmiştir. Araştırmanın dördüncü bölümünde ise araştırmaya ait detaylar, seçilen örneklem ve örnekleme uygulanan verilere ilişkin analiz sonuçları yer almaktadır.

Araştırmada, çalışanların sahip oldukları duygusal zekâ düzeylerinin, içerisinde bulundukları kurumdaki örgütsel sosyalleşme sürecine olumlu katkı sağladığı öngörülmekte, bu noktada çalışanın örgütsel destek algısının bu ilişkideki düzenleyici rolünün irdelenmesi amaçlanmaktadır. Bu kapsamda, öncelikle belirlenen kavramlarla ilgili literatürün incelenip öngörülen varsayımlara ilişkin tarama yapılması gerekmektedir.

BİRİNCİ BÖLÜM

1. DUYGUSAL ZEKÂ

Bugün baktığımızda, tüm örgütlerde yer alan, her seviye & pozisyonundaki çalışanlardan beklenen ve önemli yetkinliklerden olan duygusal zekâyı tanımlamadan önce, duygu ve zekâ kavramlarının detaylı bir şekilde açıklanması gerekmektedir (Yelkikalan, 2006: 40).

1.1.Duygu Kavramı

1800'lü yıllarda, günümüzde olduğu kadar geniş kapsamlı kullanılmasa da duyguların geçmişten bugüne hala üzerinde araştırma yapılan ve tartışmaların süregeldiği bir olgu olduğu gerçektir. Yapılan literatür taraması sonucunda, çok karmaşık bir deneyim olması nedeniyle duygunun tüm bilim adamlarının anlaştığı ortak bir tanımının bulunmadığı görülmektedir (Barutçugil, 2004: 74)

Yine de bireyin duygusal durumlarını ve hislerini incelemek, duyguların çeşitli etkilerine yönelik tahminlerde bulunmak, her zaman gündemini koruyan bir konumu olması nedeniyle, duygu ve hislerin, fizyolojik, psikolojik, kültürel ve sosyal açıdan pek çok açıklamasını görmek mümkündür (Seçer, 2005: 814).

Latince' de “emovere”, yani “hareket etme” kökünden gelen duygu kelimesinin (Kurt, 2021: 2823); üzüntü, mutluluk, hoşlanma, nefret veya korku benzeri, bilince etkisi olan, bilinçli irade ve bilme eyleminin farkına varma ve ayırt etme durumu olduğu düşünülmektedir (Akçay, Çoruk, 2012: 14). Bunun yanı sıra, Barutçugil (2004: 73) duyguyu, zihinsel tutum ve hisler açısından fizyolojik belirtiler ve davranışlarla kendisini gösteren bir “hareket” şeklinde tanımlamaktadır.

Özellikle, 1980'li yıllardan sonra duyguların çok daha farklı bir kulvar olan iş hayatında ön plana çıktığı ve duyguların ifade etme becerisinin iş hayatındaki etkisi ile örgüt açısından verimlilik ve başarıdaki rolünü konu alan tartışmaların giderek arttığı görülmektedir (Seçer, 2005: 814).

1995 yılında Ashforth ve Humprey, duyguların öznelliğinin altını çizerek, duyguların sosyal duygular, temel duygular gibi çeşitli gruplardan oluştuğunu vurgularken, Feldman (1996) duyguyu, fizyolojik ve bilişsel temelleri barındırarak

davranışı etkileyen hüzn, umutsuzluk ve mutluluk benzeri faktörler şeklinde tanımlamıştır.

Duyguların fonksiyonlarını önem derecelerine göre üç ana başlıkta toplayan Scherer' ın ise (Feldman, 1996; Çakar, Arbak, 2004: 27), duyguyu tanımlarken, *“gelecekteki davranışlara yön vermek, bireyi hareket etmeye hazırlamak & sosyal ilişkilerin şekillenmesine katkı sağlamak”* fonksiyonlarını kullandığı görölmektedir (Çakar, Arbak, 2004: 27).

Bunun yanı sıra Dökmen (2000), duyguların genel fonksiyonunu, bireyin topluma ve doğaya uyum sağlaması şeklinde tanımlamaktadır (Akçay, Çoruk, 2012: 5).

Duygu kavramının tanımındaki bu çeşitliliğin yaratabileceği sıkıntıları göz önünde bulundurarak daha bütüncül ve geniş kapsamlı bir tanımlı tercih eden, ayrıca duygusal zekâ kavramını ilk kez ortaya koyan Mayer & Salovey (1990) ise duyguları bilişsel, fizyolojik, deneyimsel ve motivasyon temelli psikolojik sistemleri kapsayan, kişinin uyum sağlamasını kolaylaştıran “organize tepkiler” şeklinde tanımlamışlardır (Çakar, Arbak, 2004: 27).

Günümüzde duygusal zekâ üzerine yaptığı araştırmalarla bilinen Goleman (2007)' a göre ise duygu, yaşadığımız bir his ve söz konusu hisse yönelik belli başlı düşünce, biyolojik ve psikolojik durumlarla hareket etme eğilimi olarak tanımlanmaktadır (Akçay, Çoruk, 2012: 4).

Duyguları, bireylerin önemsedikleri değerleri canlandırarak davranışları belirleyen enerji akımları şeklinde tanımlayan Cooper ve Sawaf (1999)' ın, bu akımın dışarı yayılarak çevredeki bireyleri etkilediğini iddia ettikleri görölmektedir (Ural, 2001: 210).

Yani duygular, bireyin öğrenmeye yönelik var olan potansiyelini canlandırarak öğrenmesine yardımcı olan, bireyin kapasitesini genişleten, sorular aracılığıyla bilinmeyen aratan ve öğrenilen olguyu pratiğe dökerek davranışlarını sergilemesini sağlayan özellikler şeklinde açıklanmıştır (Goleman, 1998 akt. Akçay, Çoruk, 2012:5)

Özellikle psikoloji literatüründe, duygunun tanımına ilişkin farklı ve çelişkili görüşlerin yanı sıra duyguların ölçümüne ilişkin de ortak bir anlayışın bulunmadığı görülmektedir. Duyguların ölçülmesi konusunda, bazı araştırmacılar, duyguları subjektif hisler olarak değerlendirip sadece duyguları deneyimleyen bireylerin sözel ifadelerinin incelendiği nitel araştırmaları baz alırken, bazı araştırmacıların aksine duyguların ölçülmesi konusunda sadece ölçek puanlarını ele aldıkları görülmektedir. Bunun yanı sıra duyguları çoğunlukla “iç güdüsel yaşamı devam ettirme mekanizmaları” şeklinde değerlendiren araştırmacılarınsa, duygu ölçümü noktasında, biyokimyasal ve sinirsel belirtilerin fizyolojik olarak ölçümünün temel alınması gerektiğini düşündükleri görülmektedir (Barutçugil, 2004: 75).

1.2.Zekâ Kavramı

Zekâ kavramının insanlığın var oluşundan günümüze kadar uzmanlar ve bilim insanları tarafından çalışmalar yapılan ve merak edilen bir konu başlığı olduğu görülmektedir. Zekâ hakkındaki tanımların en eskisinin, zekâyı doğruyu yanlıştan ayırabilmek şeklinde tanımlayan Descartes’e ait olduğu bilinmektedir (Salovey, Mayer,1990:186 akt. Eröz, 2011:19).

Psikoloji alanında araştırma yapan uzmanlar da aynı şekilde, zekâyı temsil ettiğini düşündükleri yetenekleri baz alarak zekânın çok çeşitli tanımlamalarını yapmışlar; bu konuda yazmaya ve düşünmeye başladıklarında öncelikle problem çözme ve bellek benzeri bilişsel yetkinliklere odaklansalar da Wechsler gibi bazı araştırmacıların, zekânın bilişsel boyutu dışında kalan alandaki yetkinliklerin de önemini savundukları görülmektedir (Aysel, 2006: 54).

Algılar, kavramlar aracılığıyla somut ve soyut varlıklar arasındaki bağlantıyı kavrayabilme, sorgulama, soyut düşünme ve söz konusu zihinsel işlevleri, tam bir uyum içerisinde belirli bir amaca hizmet edecek şekilde kullanabilme becerisi de zekâ olarak tanımlanmaktadır (Eröz, 2011: 20).

Bunun yanı sıra zekânın tanımının, içerisinde yer aldığı dönem özelliklerinden de etkilendiğini söylemek mümkündür. 1921 ile 1986 yılları içerisinde gerçekleştirilen iki farklı araştırma sonucu karşılaştırıldığında 1921 yılında zekâyı tanımlayan temel becerilerin; karar verme ve problem çözme benzeri üst kademe beceriler ile öğrenme hızı ve çevreye uyum becerileri çerçevesinde olduğu

düşünülmüştür. 1986 yılındaki araştırma sonuçlarında ise zekâ; kültürün değerli bulduğu ve önemseddiği yetenekler, üst kademe beceriler ve yönetici süreçler şeklinde ele alınmıştır. İki ayrı zaman aralığı içerisinde gerçekleştirilen bu araştırmalar bizlere zekâyı tanımlayan temel yeteneklerin zaman içerisinde nasıl köklü değişiklikler yaşadığını göstermektedir. Beynin çalışma prensipleri ve işlevi noktasında yapılan güncel araştırma sonuçları ise, zekâ kavramının, duygular ve fiziksel süreçlerden bağımsız ele alınamayacak bütünleşmiş bir kavram olduğunu göstermektedir (Damasio, 1999 akt. Çakar ve Arbak, 2004: 26).

Yani zekâ, uygun zaman ve yerde, amaçla uyumlu, özgün ve toplumsal değerleri yansıtan zihinsel davranışları sergileme, soyut durumları doğru ve kısa bir sürede algılayabilme, karşılaşılan problemlere zamanında ve doğru çözüm yolları üretebilme, kişiyi zorlayan şartlar söz konusu olduğunda bile kişinin enerjisini toparlayarak heyecan duyduğu durumlara kaşı koyabilme kapasitesi şeklinde de tanımlanabilmektedir (Güney, 2000: 228 akt. Yelkikalan, 2006: 45).

Zekâ aynı zamanda, mantıklı düşünme becerisi, planlama, soyut düşünebilme, problemleri çözme, hızlı ve deneyimlerden öğrenme, karmaşık fikirleri anlama becerilerini kapsayan genel zihinsel kapasite şeklinde tanımlanmaktadır. Bu beceri yalnızca kitap aracılığıyla öğrenme, herhangi bir testten yüksek bir puan alma gibi akademik bir beceriye indirgenecek şekilde kısıtlanmamalıdır. Aksine zekâ kavramı çevresindekileri kavrama noktasında, “varlıkları gözlemleme”, “yapılacakları zihninde de şekillendirme” ya da “anlamlandırma” becerileriyle ilişkili, derin ve geniş bir potansiyeli yansıtmaktadır (Çıkırıkçı-Demirtaşlı, 2009 akt. Eröz, 2011: 20).

Zekânın tanımının çok daha derin ve geniş olması, 20. yy iş hayatında, bireylerin zekâ düzeyini ön görebilmek için temel bir araç olarak görülen IQ testlerinin yeterliliğinin, bilimsel açıdan sorgulanmasına neden olmuştur (Cooper, Sawaf, 2000: xxxiv). Bunun en önemli nedenlerinden birinin, zekâ testlerinin çok büyük bir çoğunluğunun psikolojik rahatsızlıkları teşhis etmek amacıyla tasarlanmış olmalarından kaynaklandığı görülmektedir. Testler psikolojik rahatsızlıkları anlamak için tasarlandıklarından, psikolojik olarak sağlıklı bireylerin incelenmesi noktasındaki güvenilirliklerinin düşük olduğu ileri sürülmüştür. Başka bir açıdan değerlendirdiğimizde, farklı kültürel temellerde yetişen insanların IQ testlerini aynı olsa bile farklı şekilde algıladıkları görülmüştür ancak bunların da ötesinde en temel

problemlerden birinin IQ testlerinin bireylerin yaşam performanslarını ölçümlemede yetersiz kaldıklarının düşünülmesidir (Goleman, 2000a; Çakar, Arbak, 2004: 29).

Yapılan pek çok araştırma sonucu bizlere, bazı bireylerin IQ düzeyleri yüksek oldukları halde başarısız olduklarını, bazı bireylerin ise IQ düzeyleri düşük olsa bile son derece başarılı olduklarını göstermektedir (Goleman, 2001; Goleman, 2000a, Smith II, 2000; Çakar, Arbak, 2004: 28). Benzer düzeylerde IQ değerine sahip bireyler üzerinde araştırma yapıldığında ise bireylerin bulundukları çevreyle baş etme açısından farklılaştıkları ve başa çıkma becerileri faktörünün performansları üzerinde etkili olduğu sonucuna ulaşılmaktadır (Crowe – Fraeley, 1999; Çakar, Arbak, 2004: 28).

1.3.Zekâ Kuramları

Zekânın ölçümüyle ilgili söz konusu tüm problemler dikkate alındığında, 20.yüzyıl süresince psikologların zekâ modelleri konusunda çeşitli alternatifler geliştirdikleri, bu modelleri geliştirirken de zekâ kavramının biliş dışındaki boyutlarını incelemeyi ve söz konusu problemlerin etkisini azaltmayı amaçladıkları görülmektedir (Çakar, Arbak, 2004: 28). İlgili literatür incelendiğinde zekâ kavramıyla ilişkili araştırmacılar tarafından ortaya konulan en önemli modellerin, Gardner'in "Çoklu Zekâ Modeli", Sternberg'in "Pratik Zekâ Modeli" ve Thorndike'in "Sosyal Zekâ Modeli" olduğu görülmektedir.

1.3.1. Sosyal Zekâ Kuramı

Zekâyı, tek boyut şeklinde kabul edilen bilişsel boyut dışında, farklı bir boyutuyla değerlendiren ilk zekâ kuramı, Thorndike tarafından 1920 yılında ortaya atılan, "Sosyal Zekâ Kuramı" dır (Çakar, Arbak, 2004: 28). Sosyal zekâyı, EQ' nun ortaya çıkışına katkı sağlayan bir faktör olarak ele almak da mümkündür (Eröz, 2011: 24). 1990 yılında Mayer ve Salovey'in duygusal zekâyı tanımlarken "sosyal zekânın bir formu" ifadesini kullanmalarının da bu düşünceyi desteklediği ileri sürülmektedir (Acar, 2002: 54).

Kuramı ortaya atan Thorndike'in sosyal zekâyı; "Kadın-erkek ve genç-yaşlı gözetmeksizin bütün insanları anlayabilme ve bu algıları geniş kapsamlı şekilde yönetebilme yeteneği" şeklinde tanımladığı görülmektedir (Thorndike, 1920: 228 akt. Ayhan, 2021: 10).

Thorndike sonrasında sosyal zekâyı ele alan kuramcıların bu kavramla ilgili farklı yaklaşımlar oluşturdukları görülmektedir. Wechlser (Walker&Foley, 1973) ve Moss ile Hunt'un (Rau, 2001 akt. Çakar, 2002: 19) sosyal zekâyı tanımlarken çevredeki insanlarla iyi geçinebilme noktasında fayda sağlayan özellikleri ön plana alırken; Vernon'un (Walker & Foley, 1973; Rau, 2001 akt. Çakar, 2002: 19) sosyal zekâyı, Thorndike' ın yaptığı tanıma ait iki boyutu da açarak toplum içindeki rahatlık, insanların tavırlarına ve ruh hallerine yönelik hassasiyet, çevredeki diğer insanlarla da iyi geçinebilme ve insanların kişilik özelliklerini kavrayabilme şeklinde tanımladığı görülmektedir. Alternatif zekâ kuramlarının geliştirilmesi açısından önemli olan sosyal zekâ, gerçek yaşantılar ve durumlar üzerinden ele alınması gerektiği için ölçülmesi zor bir kavram olarak görülmektedir (Çakar, 2002: 18-19).

1.3.2. Çoklu Zekâ Kuramı

Zekâ (IQ) gibi çözülmesi karmaşık bir kavramın değerlendirilmesi noktasında, yalnızca bir standart faktörün kabul edildiği bir zekâ anlayışının oldukça “mikroskopik” bir yaklaşım olacağını belirten Gardner' ın (Crowe – Fraley, 1999; Çakar, 2002: 20), insanoğlunun beyninin her bir farklı bölgesinde yer alan sayısız zekâ türü olduğunu ileri sürerek “Çoklu Zekâ Kuramını” ortaya attığı görülmektedir.

Güncel kuramlardan biri olmakla birlikte, söz konusu zekâ türlerinin sayısı ile ilgili tartışmalar, günümüzde de devam etmektedir. Bununla birlikte araştırmacıların zekâ türlerini, başarı düzeyimizin belirlenmesinde kilit bir rol oynayan ve gündelik hayatımızdaki etkisinin önemi noktasında anlaşılan altı kategoride topladıkları görülmektedir (Yelkikalan, 2006: 41-42).

Tablo 1: Zekâ Türleri Tablosu

Sözel Zekâ	“Dil zekâsı” ya da “kelime aklı” şeklinde de tanımlanan sözel zekâ, beynin kelimeleri kullanması aracılığıyla, anımsama, kavrama, düşünme, okuma, yazma ve konuşma benzeri yetenekleri ortaya koymaktadır. Yapılan araştırmalarda genel olarak sözel zekâ kapasitemizin yüzde 25’inden çok daha azını kullandığımız görülmüştür. Hatta sürekli dil zekâsından yararlanan eleştirmenlik ve yazarlık gibi meslek gruplarında bile nadiren sözel zekâ kapasitesinin yüzde 50’den fazlasının kullanıldığı tespit edilmiştir.
-------------------	--

Görsel Zekâ	“Resim aklı” olarak da tabir edilen görsel zekâ, “hayal etme” ve okuma aracılığıyla beyin sisteminin, tüm görüntüler ve görsel tasvirleri hikayeleştirme sürecine cevap veren bir zekâ türü olarak tanımlanmaktadır.
Mantıksal Zekâ	Mantıksal zekâ, “Problem çözme zekâsı”, “düşünme aklı” ve “bilinçli karar verme” şeklinde tanımlanan zekâ türüdür. Neden – sonuç ilişkisi oluşturabilme ve düşünme yeteneği aynı zamanda tüm insani gelişim evrelerinin de yanıtı konumundadır.
Fiziksel Zekâ	Her türlü içsel veya dışsal bedensel faaliyetleri kapsayan fiziksel zekâ, “beden dili” ya da “beden-vücut aklı” olarak da bilinmektedir.
Yaratıcı Zekâ	“İcat zekâsı” ya da “fikir aklı” şeklinde tanımlanan yaratıcı zekâ, yaratıcılığın ve yenilikçiliğin temellerini oluşturmaktadır.
Duygusal Zekâ	İnsanın duygusal dünyasının tamamını kapsayan duygusal zekâ, “hissetme aklı” şeklinde de tanınmaktadır. İnsan hayatı duygular olmadan düşünülemez. Bu nedenle duygusal zekânın kişisel yaşantılarımızda olduğu kadar iş hayatındaki yaşantılarımızda da oldukça nemli bir yere sahip olduğunu söylemek mümkündür.

Kaynak: Yelkikalan, N. (2006). 21. yüzyılda girişimcinin yeni özelliği: Duygusal zekâ. *Girişimcilik ve Kalkınma Dergisi*: 41-42 makalesinden alınarak oluşturulmuştur.

Yaylacı’nın (2006: 46) çalışmasında, 1983 yılında, Gardner’ın, “Çoklu Zekâ Kuramı” nı ortaya atmasından sonraki süreçte, sosyal zekâ kavramını ele almış ve sosyal zekâyı oluşturan etmenlerin hem kişinin kendisiyle hem de çevresindekilerle iletişim zekâsı olduğunu belirttiğine yer verilmiştir. Buradan yola çıkarak duygusal zekâ kavramının temellerini atan ikinci ismin Howard Gardner olduğunu söylemek mümkündür (Ayhan, 2021: 10).

1.3.3. Pratik Zekâ Kuramı

IQ’nun sadece akademik zekâyı ölçmede yeterli olduğu ve hayatın diğer boyutlarını ölçmede yetersiz olduğu teziyle hareket eden Sternberg, söz konusu sorunu çözmek adına “Pratik Zekâ Kuramı”nı ortaya çıkartmıştır (Feldman, 1996 akt. Çakar, 2002: 21).

Sternberg'in bu konudaki düşüncelerinin temelini, pratik zekânın, bilişsel yöntemler aracılığıyla öğrenilen bilgilerin temelini oluşturan akademik zekâdan farklı olarak çoğu zaman modelleme ve tecrübe aracılığıyla öğrenildiğine ilişkin görüşleri oluşturmaktadır. Sternberg' e göre, yüksek düzeyde pratik zekâyâ sahip kişiler çevrelerindeki koşulları iyi analiz ederek, bu koşullara uyum sağlama becerisi sergilemektedirler. Bu hipotezden yola çıkarak 1999 yılında, pratik zekâ modelini geliştiren Sternberg'in bu modele ilaveten “başarılı zekâ” kavramını da eklediği görülmektedir (Sternberg, 1999 akt. Çakar, Arbak, 2004: 30).

Araştırmacıya göre, başarılı zekâ; bireyin içerisinde bulunduğu sosyo-kültürel yapıda başarılı olabilmesi için, ortamı şekillendirme, uyum sağlama ve bu ortamları seçme becerileri arasında dengeyi sağlamaya ilişkin yetenektir (Çakar, 2002: 21).

Sternberg'in, pratik zekâ modelinin gerekliliğini kanıtlamak adına pratik problemler ile akademik problemler arasındaki farklılıkların altını çizdiği görülmektedir. Pratik problemleri incelediğimizde, asgari düzeyde tanımlandıkları ve diğer kişiler tarafından belirli bir formüle oturtulmadıkları; bu konuda nadiren bu problemlerin çözümü için gerekli tüm bilginin başlangıç noktasında bulunduğu ve çok ender bir şekilde tek bir doğru cevabın olduğu görülmektedir. Tek bir doğru cevabı olan pratik problemlerin ise cevabının hiçbir zaman keşfedilmeme ihtimali olduğu veya gündelik yaşantıların tecrübe edilmesi aracılığıyla çözülebileceği ifade edilmektedir (Rau, 2001 akt. Çakar, 2002: 21). Bu özellikler göz önünde bulundurulduğunda, pratik problemleri ele alarak çözmek için kullanılan zekâ becerilerinin, akademik problemleri çözmek için kullanılan zekâ becerilerinden farklı olduğu görüşü savunulmaktadır.

Sternberg'in ileri sürmüş olduğu pratik zekâ modeli ve başarılı zekâyâ ilişkin tanımının, duygusal zekânın çevreye uyum sağlama noktasıyla doğrudan ilişki içinde olması ve pratik hayattaki başarı faktörünü etkilemesi özellikleri ile paralellik gösterdiği görülmektedir.

Sonuç olarak, sadece bilişsel zekâyı baz alan IQ testi gibi zekâ testlerinin, yeterli bulunmamasının zekâ kuramlarına ilişkin çeşitli alternatiflerin geliştirilmesini sağlamıştır. Hepsi farklı duygusal yetenekleri barındıran bu alternatifler arasında duygusal zekânın diğer kuramlardan farklı olarak duyguları baz alan yetenekleri

açıkça ortaya koyduğu ve bu yeteneklerin bilişsel süreçler üzerindeki etkisini kanıtladığı görülmektedir (Özer, 2010: 10).

Beynin işleyişi ve işlevleri noktasındaki güncel araştırmalar da zekânın fiziksel süreçler ve duygulardan bağımsız ele alınamayacağını göstermektedir. Zekânın söz konusu tüm tanımları ve zekâyı etkileyen unsurların hepsi ele alındığında, günümüz şartları açısından en uygun tanımlardan birinin Wechlser' a (Feldman, 1996) ait olduğunu iddia edilmektedir. Wechlser, zekânın dünya hakkında düşünebilme, dünyayı anlayabilme ve herhangi bir zorlukla karşı karşıya kaldığında sahip olduğu kaynakları güçlü bir biçimde kullanabilme becerisi olduğunu belirtmektedir (Çakar, Arbak, 2004: 26).

1.4.Duygusal Zekânın Tanımı

Özellikle 1920'li yıllardan sonra, Mayer, Caruso& Salovey (2000)'in altını çizdikleri duygusal zekâ kavramıyla birlikte, bireylerin deneyimledikleri duyguların, davranışlarına rehber olabileceği düşüncesinin yaygınlaştığı; zekâ & duygunun zıt iki kavram olmalarına rağmen, bir arada ele alınıp incelenebileceği görülmektedir (Doğan, Şahin, 2007: 213).

Zekâ ve duygu kavramlarının incelenmesi binlerce yıllık felsefi bir geçmişe dayanmaktadır. İnsanların varoluşlarından bu yana, rasyonel davranış eğilimli varlıklar olmalarının yanında, bir takım duygusal hislere sahip oldukları da vurgulanmaktadır (Çakar, Arbak, 2004: 32).

Duygusal zekâ kavramıyla birlikte, olaylara salt mantıkla ya da sadece o an hissettiğimiz duygularla tepki verilmesinin yanlış olduğu da ele alınmaktadır (Titrek, 2007: 59-60). Yani duygularla, düşünmeden hareket etmek, yüksek bir duygusal zekâ düzeyini ifade etmemektedir. Tam tersine, duygusal zekâ, duyguların zamanı, yeri, düzeyi ve nasıl ele alınacağına yönelik farkındalık ve uygulama yetkinliğini temsil etmektedir (Akçay, Çoruk, 2012: 8).

Duygusal zekânın, insanın kendisinin ve çevresindekilerin hissettiği duyguları doğru bir şekilde algılaması ve bu duyguları objektif bir şekilde değerlendirerek ifade edebilmesi; bunun yanı sıra, duygularla ilgili edindiği gözlemleri bilişsel süreçlere aktararak bilinçli bir şekilde davranışa dönüştürebilmesi şeklinde tanımlanmasının da bu düşünceyi desteklediği görülmektedir (Acar, 2002: 54).

Martinez duygusal zekâyı; “bireyin, kavranamayan becerilerini, yeteneklerini, çevresel istekler ve baskılara karşı başa çıkma özelliklerini düzenlemesi” şeklinde tanımlarken; bu konuda geniş katkıları olan başka bir araştırmacı Davies’in, duygusal zekâ ile ilgili oluşturulan bütün literatürü inceleyerek, duygusal zekâyı ait dört boyutu ele alan bir tanım geliştirdiği görülmektedir. Bu boyutların içeriğinin, kişinin kendisine ait duyguları anlayarak ifade edebilmesi bunun yanı sıra çevresindekilerin duygularını anlayarak fark edebilmesi, bireyin sahip olduğu duygularını düzenleyerek duygularını kendi performansını yükseltmek için kullanması şeklinde oluşturulduğu görülmektedir (M. Yüksel, 2006: 13).

“Liderlikte Duygusal Zekâ” isimli kitaplarında Cooper & Sawaf’ın (2000) duygusal zekâyı ele alırken, kendimizin ve çevremizdekilerin duygularını anlamayı ve analiz etmeyi öğrenmekle birlikte, duygulara yönelik bilgileri ve duyguların ortaya çıkarttığı enerjiyi gündelik yaşantımız ve çalışma hayatımıza etkili bir şekilde yansıtarak uygun tepkiler verebileceğimizin altını çizdikleri ve bununla birlikte şu tanımları yaptıkları görülmektedir; “Duygusal zekâ, duyguların gücü ve kavrayışını, insan enerjisi, bilgi ve etki kaynağı olarak sezme, anlama, ve etkili olarak uygulama yeteneğidir.” Cooper & Sawaf’a göre, saygı ve güvenle birlikte, duygusal zekâ, kendimizi ve diğer bireyleri daha kapsamlı ve daha derin algılamamıza yardımcı olur (Cooper, Sawaf, 2000: 3).

Yaylacı Özdemir (2006) tarafından ise duygusal zekâ; “Yaşamı hissetme, anlama, etkili biçimde gücün ve duyguların keskin zekâsına başvurma yeteneği; insan enerjisi enformasyon, güven, yaratıcılık ve etki kaynağı olarak ifade etmek yanlış olmayacaktır. Duygusal zekâ duygular yoluyla düşüncenin daha akılcı olması ve bireyin duyguları hakkında daha akılcı düşünebilme becerisinin bileşeni” şeklinde tanımlanmaktadır (Eröz, 2011: 44).

Yaylacı (2008), duygusal zekânın aslında zekânın tersi olmadığını ve aslında daha akılcı bir şekilde düşünebilmek için duygularımızın sinyallerine, sezgilerimize; duygularımızı etkili bir şekilde kullanabilmek için ise “akılcı bir beyne” ihtiyaç duyduğumuzu belirtmektedir. Duyguların sinyallerinden yararlanmak, yaşadığımız duyguları kontrolsüzce serbest bırakmak ve ona göre davranmak, ya da duyguları bastırarak kontrol etmeye çalışmak demek değildir. Uygun duyguyu uygun zamanda kullanabilmeyi ifade etmektedir (Yılmaz, Çam Aktaş, 2020: 451).

Duygusal zekâ, bireyin hayattaki başarısını büyük oranda yansıtan bir beceri seti şeklinde ele alınmaktadır. Bu noktada “Başarı” kavramı ile anlatılmak istenen ise, sadece kariyer, statü ya da zenginlik değildir. Söz konusu başarı kavramında, bireyin iyi hissetmesi, çevresindekilerle ilişkileri, yaşamdan aldığı keyif, yaşamına olan memnuniyeti gibi faktörlerin ön plana çıktığı görülmektedir (Doğan, 2005: 114).

1.5.Duygusal Zekânın Gelişimi

Duygusal zekânın 19.yy sonrasında yükselişe geçtiği görülmekte, bu noktadaki en önemli etkenlerin, yapılan araştırmalar sonucunda, IQ değerinin başarı noktasındaki tek kriter olmadığına kanıtlanması, insanı merkeze alan yaklaşımların öneminin artması ve sosyal bilimlere duyulan gereksinim ve yönelimin artması şeklinde olduğu düşünülmektedir. Bu değişimlerden yola çıkarak, 1920’li yıllarda kişisel hayat ve iş hayatında başarı için zekânın bilişsel boyutları dışındaki boyutların da gerekli olduğu görüşü giderek yayılmaya başlamıştır (Yaylacı, 2006 akt. Eröz, 2011: 38).

Gerçekleştirilen literatür taramasında yer alan bulgular değerlendirildiğinde, duygusal zekâ kavramının temellerinin, 1920’li yıllarda, Thorndike’ nin öne sürdüğü bir kavram olan sosyal zekâ ile atıldığı düşüncesinin kabul gördüğü sonucuna ulaşılmaktadır. 1920’li yıllarda araştırmacıların çoğunun odağında sosyal davranış ve sosyal yeteneklere tanı konulması ve değerlendirilmesi olduğu görülmektedir (Eröz, 2011: 38). Bu konuyla ilişkili olarak,1935 yılında Edgar Doll tarafından çocukların sahip olduğu sosyal zekâ davranışlarını test eden ilk ölçeğin tasarlandığı görülmektedir. Thorndike ve Doll’ un araştırmalarından etkilendiği düşünülen, David Wechsler’in ise, bu çalışmalar sonrasında,1939 yılında, sosyal zekâyı ölçtüğü öngörülen “Resim Düzenleme” ve “Anlama” alt boyutlarını, bilişsel zekâ ölçeğine eklemiştir. Bir yıl sonrasında ise ölçeğin yapısına farklı bir referans olarak, “zihinsel olmayan faktörlerin” zekâyı yansıtan davranışlar üzerindeki etkisini tanımladığı, görülmektedir (Bar- On, 2006: 13).

Duygusal zekâ kavramına ilişkin Türkiye’de gerçekleştirilen ilk araştırmaların 2002 yılında oluşturulduğu sonucuna ulaşılmaktadır. Özellikle 2006 yılı sonrasında bu konudaki araştırmaların sayıca arttığı görülse de yapılan incelemelerde bu araştırmaların çoğunlukla yüksek lisans düzeyindeki tezler olduğu

görülmektedir. Duygusal zekâ konusundaki araştırmaların doktora düzeyinde oldukça az olduğu göz önünde bulundurulduğunda bu durum bizi duygusal zekâ kavramına akademik hayatta ilgi gösterilse de henüz doktora düzeyinde yeterince çalışma gerçekleştirilmediği sonucuna ulaştırmaktadır. (Yılmaz, Çam, Aktaş, 2020: 457).

1.6.Duygusal Zekânın Önemi

Duygusal zekâ hakkında gerçekleştirilen çalışmaların temelinde, duyguların bireylerin tavır ve davranışlarında önemli bir işlevi barındırdıkları düşüncesinin olduğu görülmektedir. Duygular olmadan yaşantıların değerlendirilmesi ve bu değerlendirmenin davranışa dönüştürülmesi mümkün olmadığından, insanların duygularını anlamlandırması hem gündelik hayatlarında hem de iş hayatında oldukça önemli görülmektedir (Akçay, Çoruk, 2012: 8). Duyguların sağlıklı yönetildiğinde, zekânın yanı sıra, kişinin iş ve yaşam doyumunu arttıracığına ilişkin düşünce de yine, duygusal zekâ üzerine gerçekleştirilen araştırma sonuçlarıyla desteklenmektedir (Acar, 2002: 54). Çünkü hem özel hem de iş hayatındaki yaşantıların kişide yarattığı duygusal yükleri görmezden gelmek mümkün olmadığı gibi, söz konusu duygular, iş yerindeki davranışları da şekillendirerek üretkenliği, motivasyonu, verimliliği ve yaratıcılığı etkilemektedir (Eröz, 2011: 103). Buradan yola çıkarak, kişinin yaşadığı duygular üzerine düşünmesi ve duygularının kaynağıyla ilgili farkındalık kazanarak duygu yönetim becerilerini geliştirmesinin, kişi üzerinde olumlu katkıları olacağı düşünülmektedir (Akçay, Çoruk, 2012: 13).

Özellikle duygulardan bağımsız düşünemeyeceğimiz iş hayatında, bireylerden, duygularını anlamlandırmaları (Keskin, Yayla, Aktaş, 2020: 2986), kontrol etmeleri ve yaşadıkları duygulara yön verebilmeleri beklenmektedir (Akçay, Çoruk, 2012: 4). Bunun en büyük nedenlerinden birinin ise gündelik yaşantımızın çok büyük bir kısmının evden çok iş yerinde, ailemizden çok çalışma arkadaşlarımızla geçmesinden kaynaklandığını söylemek mümkündür (Eröz, 2011: 103).

Duyguların karar verme noktasındaki önemini, “Karmaşık koşullarda, duygunun muhakemeyi bozabileceğinden hiçbir zaman kuşku duyulmamıştır ancak araştırmalar göstermektedir ki duygulardaki azalma mantıksız davranışın da önemli bir sebebini oluşturabilmektedir.” ifadesiyle vurgulayan Iowa Üniversitesi Nöroloji

Bölümü Başkanı Antonio R. Damasio’ da duygusal zekânın önemine ilişkin düşünceleri destekleyen bir bakış açısı sunmaktadır (Cooper, Sawaf, 2000: xi).

Duygusal zekâ, öncelikle kişilerin kendi duygularına yönelik farkındalık kazanmaları ve bu duyguları yönetebilmelerini sağlamanın yanı sıra, çevresindekilerin duygularını anlayabilme, motivasyon artırma, empati kurabilme ile özgüven duygusunu artırma olanağı sağlayan bir kavram olduğundan, duygusal zekânın üzerine çalışılarak geliştirilmesi önemli bir hal almıştır. Duygusal zekâsı yüksek çalışanların bulunduğu kurumlarda iletişimin ve ilişkilerin daha etkili ele alındığı ve performansın takım ruhuyla birlikte çok daha kolay bir şekilde arttırıldığı, daha huzurlu ve mutlu bir ortam yaratıldığı ve tüm bunların sonucunda çok daha fazla kazanç elde edilebildiği görülmektedir (Doğan, Demiral, 2007: 210).

Tüm bunlar göz önünde bulundurulduğunda, duygusal zekânın hem bireysel olarak çalışan açısından hem de dolaylı olarak kurum açısından öneminin yadsınamayacağı düşünülmektedir.

1.7.Duygusal Zekâ Modelleri

Literatüre baktığımızda duygusal zekânın iki farklı yaklaşım temelinde incelendiği görülmektedir. Bu yaklaşımlardan biri duygular aracılığıyla mantık yürütme şeklinde de ifade edilen “yetenek tabanlı yaklaşım”, diğeri ise kişilik özellikleri, sosyal beceriler ve davranışları bütüncül olarak incelemeyi temel alan “karma model yaklaşımı”dır (Aslan, 2013: 51 akt. Ayhan, 2021:13).

1.7.1. Yetenek Tabanlı Duygusal Zekâ Modeli

1.7.1.1.Mayer &Salovey’ in Yetenek Tabanlı Duygusal Zekâ Modeli

“Yetenek tabanlı yaklaşım” modelinde; duygusal zekânın yetenekler grubu şeklinde tanımlandığı ve modeli benimseyen araştırmacıların, duygusal zekâ kavramının önemi ve kişilerin duygusal zekâyâ ilişkin bilgilerini kullanılarak daha iyi mantık yürütme ve potansiyellerini daha iyi kullanmalarına yönelik iddiaları savundukları görülmektedir (Özer, 2010: 15).

Yetenek, Mayer ve Salovey’in büyük bir ısrarla altını çizdikleri bir kavram olup, duygusal zekânın uygulanmasında önem arz eden bir ölçek olduğu belirtilmektedir. Yetenek tabanlı modelde Mayer ve Salovey tarafından sunulan

kavramsal çerçevede oluşturulan yapının psikoloji temelli süreçlerden çok daha karmaşık bir şekilde ele alındığı görülmektedir (Doğan, Şahin, 2007: 236).

Mayer ve Salovey, duygusal zekâyla ilişkili konseptin temelini, zekâ modeli kapsamında ele almak istedikleri için, duygusal zekânın tanımını yaparken de oluşturdukları bu güncel zekâ modelinin sınırlarını belirlemeye çalışmışlardır. Mayer ve Salovey' in bu nedenle duygusal zekâ kavramını, uzmanlık (duyguları algılama, karşılık verme ve usta bir şekilde kullanabilme becerisi) ve stratejik (duyguları, hisleri algılamadan veya tecrübe etmeden ayırt etme ve yönetebilme becerisi) şeklinde iki bölüme ayırdığına, yapılan araştırmalarla ulaşılmıştır. Araştırmacılar Shelley ve Brown'un (2004: 12) sonrasında, söz konusu uzmanlık ve stratejik başlıklarını, kendi içlerinde iki tane alt başlığa daha ayırdıkları görülmektedir. Böylelikle yetenek modelinin, zekânın merkezi olarak duygusal zekâyı kabul ettiği ve duygusal zekânın kendi içerisinde, "*duyguları algılama, duyguları kullanma, duyguları anlama ve duyguları yönetmek*" şeklinde dört bölümden oluştuğu görülmektedir (M. Yüksel, 2006: 22).

Duyguları algılama boyutu modelin ilk düzeyi olmakla birlikte, kendisinin, çevresindeki kişilerin ve nesnelerin (görsel ya da aktarılan hikayedeki duygular vb.) duygularını anlayabilme, modelde bulunan sonraki bölümler için de gerekli olan bir düzeydir (Davis,2004:14-22 akt. M. Yüksel, 2006: 22). Yani duygusal algılama, yüzde oluşan ifadelerin, nesne ve hikayelerin içerdiklerini ve duyguları tam bir şekilde algılamayı gerektirmektedir (Caruso, Salovey, 2004:36-38; Doğan, Şahin, 2007: 243). Kişinin yaşadığı duygulara yönelik farkındalık sahibi olması ve yaşadığı duygularla bu duyguların yarattığı duygusal ihtiyaçları karşısındakilere etkili bir şekilde aktarabilme becerisi şeklinde tanımlanmaktadır (M. Yüksel, 2006: 22).

İkinci düzey olan duyguları kullanma düzeyi, duyguların nasıl ele alındığı ve kullanıldığı, düşünmeyi ya da problem çözmeyi kolaylaştırmak amacıyla bilişe nasıl bir etkisinin olduğunu içermektedir. Duygular bazen, düşünmenin temelini oluşturan mekanizmalar gibi harekete geçebilmekte ya da düşünme sistemini engelleyebilmektedir (Caruso, Salovey, 2004:43-44; Doğan, Şahin, 2007: 240). Yani içerisinde bulunduğumuz ruh hali iyimser ya da kötümser davranışlar sergilememiz üzerinde etkili olmaktadır (Davis, 2004:91; Doğan, Şahin, 2007: 240). Duygusal zekânın ne kadar önemli olduğu, karşılaştığımız problemi çözmeye

odaklandığımızda anlaşılmaktadır. Ayrıca söz konusu herhangi bir durumda, karşıdakinin yaşayacağı duyguyu tahmin edebilmenin ancak duyguların kullanımı düzeyinde yetenekli birinin özelliği şeklinde görülmektedir. Bu konuda yetenekli bireyler yaşanabilecek durumlarla ilişkili duyguları öncesinde öngörebilmekte ve yaşanan durumdaki duyguyu üretebilmektedirler (Mayer, Salovey, 1997:12; Doğan, Şahin, 2007: 240).

Modeldeki ikinci düzey, diğer üç düzeyden daha farklı ve bilişsel anlamda en doygun olan boyuttur. Bunun nedeni, diğer üç düzeyde duygularla ilgili mantık yürütme söz konusuysa, ikinci düzeyde duyguların, bilişi ve mantık yürütmeyi geliştirmek ve zenginleştirmek amacıyla kullanılması açısından incelenmesinden kaynaklanmaktadır (Çakar, 2002: 32).

Üçüncü düzey olan duygusal anlama düzeyi, duyguları kavrama ile duygusal bilgiyle analiz edebilme becerisini temel almaktadır (Caruso, Salovey, 2004: 55; Doğan, Şahin, 2007: 240). Örnek verecek olursak, farklı duyguları ayırıştırma ve değişik durumlarda hissedilebilecek duyguları kavrayabilme becerisine çoğunlukla, duygusal zekâsı yüksek bireylerin sahip olduğu görülmektedir. Bunun yanı sıra, birbirine zıt olan duyguların bir arada, aynı zaman diliminde hissedilebilmesine (amvibalans) yönelik farkındalık da yine duygusal zekâsı yüksek bireylerde görülmektedir. Yani duygusal zekâsı yüksek bireyler farklı duyguların sentezini kavrama becerisine sahiptirler (Mayer, Salovey, 1997:12; Doğan, Şahin, 2007: 241). Ayrıca duygusal zekâsı yüksek bireylerin diğer özelliklerine baktığımızda bu kişilerin, farklı durumlar ve şartlarda, farklı duygusal gelişimlerin gerçekleşebileceğinin farkında oldukları, gelecekte yaşanabilecek durumların yararını ve zararını çok daha iyi kavradıkları ve çevresindekilerin ruh halini ve bununla birlikte duyguları anlayabildikleri görülmektedir (Doğan, Şahin, 2007: 241).

Yetenek tabanlı yaklaşımın dördüncü ve en gelişmiş düzeyi olan “duyguları düzenleme ve yönetme” boyutu, karşılaşılabileceğimiz problemlere yönelik farklı alternatifler ortaya koyarak bilinçli düşünmeyi, en etkili alternatifi seçerek davranışlarımızı belirlemeyi gerektirmektedir. Bu boyuta, karşı taraftan gelen düşmanca bir tavırdan sonra bile duygularını kontrol ederek sakin yaklaşabilme becerisi bir örnek olarak gösterilebilir (Mayer vd., 2000:399-400; Doğan, Şahin, 2007: 241).

Duygusal yönetim noktasında yetenekli, duygusal zekâ düzeyi yüksek kişilerin, çevresindekilerin davranışlarından duygularını ayırt etme becerisinin olduğu, oluşabilecek davranışların nedenlerini anlamak amacıyla kendi ruh halleri ve duygularını etraflıca düşündükleri ve ayrıca, yaşadıkları olumsuz duyguların yarattığı negatif etkinin önüne geçerek olumlu duyguları geliştirip çevresindekilerin de duygularını etkileme yeteneğine sahip oldukları düşünülmektedir (Mayer, Salovey, 1997:14; Doğan, Şahin, 2007: 241).

Mayer & Salovey (1993), sosyal zekânın bir türü olarak belirttikleri, ancak sosyal zekâ yapısının karşılaştığından daha farklı problemlerle karşı karşıya kaldığını ileri sürdükleri (Doğan, Şahin, 2007: 249) duygusal zekâ kavramını; bireyin kendisinin ve çevresindekilerin yaşadıkları duyguları gözlemleme, ayırt edebilme ve bu veriyi kendi düşünceleri ve davranışlarını şekillendirmek için kullanabilme yeteneği şeklinde tanımlamaktadırlar (Çakar, Arbak, 2003: 88).

Oluşturdukları modelin, “duygusal yeterlilik” olarak da adlandırılabilceğini, ancak ana çerçevenin zekâ ile ilişkili tarihsel literatürde yer alması amacıyla, “duygusal zekâ” kavramı şeklinde ele alındığını belirten Mayer & Salovey’in yetenek tabanlı modelinin, Gardner’ın oluşturduğu “kişisel zekâ” kavramıyla da paralel olduğu görülmektedir (Çakar, Arbak, 2004: 35).

Yaklaşık 12 seneyi kapsayan bu süreçte, Mayer ve Salovey’ in duygusal zekâ kavramıyla birlikte çok sayıda araştırma yaptıkları ve duygusal zekâ ile ilişkili ölçekler geliştirdikleri görülmektedir. Duygusal zekâyı ilgili diğer modeller Mayer ve Salovey’in kuramındaki varsayımlardan yola çıkarak oluşturuldukları için, yetenek tabanlı model, duygusal zekâ ile ilgili tüm modellerin temeli kabul edilmektedir (Çakar, 2002: 33).

1.7.2. Karma Duygusal Zekâ Modelleri

Karma modelin, “Yetenek tabanlı yaklaşıma” göre daha popüler olduğu görülmektedir. Sosyal beceriler, davranışlar ve özellikler ile duygusal zekâyı ilişkin yeteneği sentezleyen karma modeller, duygusal zekânın bize kazandıracığı başarılarla yönelik oldukça parlak iddialarda bulunmaktadır (Özer, 2010: 15).

1.7.2.1.Goleman'ın Duygusal Zekâ Modeli

Mayer & Salovey'in "yetenek tabanlı yaklaşım" modelinden sonra, özellikle 20.yy'ın ilk yarısını takip eden dönemde, duygusal zekâyâ ilişkin pek çok farklı model ileri sürülse de duygusal zekâ ile ilişkili modelleri içerisinde liderlik ve örgütlerle ilişkili konuların en çok altını çizen modelin Goleman'ın modeli olduğu görülmektedir.

Goleman'a göre iki zihnimiz, iki beynimiz ve farklı iki çeşit zekâmız bulunmaktadır. Duygusal ve rasyonel zekâ olarak adlandırılan bu farklı zekâ türleri, yaşamımızdaki kararlar noktasında birlikte hareket ederek yaşam boyunca da birlikte hareket etmektedirler (Aysel, 2006: 89).

Temelini Mayer & Salovey'in modelinden alan Dainel Goleman, duygusal zekâyı, "*duygusal farkındalık, öz-denetim, öz güdülenme, empati ve sosyal ilişki*" boyutunda ele almaktadır (Goleman, 2000; Çakar, Arbak, 2003: 88).

Goleman'ın ortaya koyduğu duygusal zekâ modelinde, Goleman'a göre, duygusal zekânın ilk boyutu duygusal farkındalıktır. Bireyin kendi duyguları ile bu duyguların etkisini tanıması şeklinde belirtilmesi (Aysel, 2006: 90) olarak tanımlanan duygusal farkındalık, bireylerin gerekli olduğunda gerçek hislerine erişebilmelerini sağlamaktadır. Ancak bilgi girişi gerçekleşmezse bireyin yaşadığı duyguları tanımlayamamanın yanı sıra kontrol de edemeyeceği düşünülmektedir (Çakar, Arbak, 2003: 88). İkinci boyutu oluşturan Öz-denetim boyutu, bireylerin yoğun öfkeden sevince kadar yaşadığı her duyguyu yönetmesini kapsamaktadır. Duyguları bastırmayı tercih etmek, bastırılan her duygunun daha yoğun bir şekilde geri gelmesine neden olduğundan, burada yönetmek kavramıyla bahsedilmek istenilen yaşanan duygunun bastırılması değil, yaşanan her türlü duyguyu kabul ederek bizi yönlendirdiği dürtüsel tepkilerden uzaklaşmaya odaklanmaktır (Çakar, Arbak, 2004: 41).

Öz – denetimin özellikle iş hayatındaki rekabet açısından da önemli olduğu düşünülmektedir. Sürekli ve hızlı değişim süreçlerinden geçen iş dünyasındaki değişmeyen tek faktörün "değişim" olduğu görülmekte; duygularına yönelik öz-denetimleri güçlü olan bireylerin iş dünyasının bu değişen süreçlerine (M. Yüksel,

2006: 30) ve yeni girdikleri iş ortamlarına uyumlarının çok daha kolay olacağı düşünülmektedir.

Goleman'ın modelindeki üçüncü boyutu temsil eden öz güdülenme boyutu, bireyin kendi kendini motive edebilmesi ve karşılaştığı tüm başarısızlıklar, zorluklar ve hayal kırıklıklarına rağmen yılmaması; bunun için yaşadığı tüm duyguları azimle yönlendirebilmek adına çaba göstermesi şeklinde tanımlanmaktadır (Çakar, 2002: 40).

Dördüncü boyutu temsil eden empati kavramı ise Goleman'a göre, bireyin kendisini karşısındakilerin yerine koyarak karşısındakileri anlayabilmesidir (Çakar, 2002: 40). Sempatinin aksine empati, karşı tarafa hissedilen bir sevgi yerine, tarafsız bir değerlendirmeyi içermektedir. Anti-sosyal kişilik bozukluğu tanısı gibi tanılar alan birçok hastanın temel belirtilerinin çevresindekilerin hissettikleri üzerine düşünemedikleri (Çakar, Arbak, 2004: 41) göz önünde bulundurulduğunda, empatinin duygusal zekâ için önemi anlaşılmaktadır.

Goleman'ın duygusal zekâ modelinin son boyutunun ise sosyal beceriler olduğu görülmektedir. Sosyal beceriler boyutu, bireyin, çevresindekilerin duygularına ilişkin farkındalık sahibi olmasını, çevresindekilerin duygularını sosyal ilişkiler aracılığıyla yönetebilmesini ve bu nedenle çevresindekilerle sorunsuz bir şekilde geçinebilmesini sağlamaktadır (Özer, 2010: 40).

Goleman'ın duygusal zekâ modelinin, kişinin yaşadığı duygulara yönelik farkındalığı gibi zihinsen yetenekler ile kişinin öz motivasyonu sağlaması gibi diğer yetenekleri barındıran karma bir model olduğu görülmektedir. Beş ana boyutu bulunan bu duygusal zekâ modelinde Goleman (2001), ana bir yetenek ya da kapasite olarak bireyin, söz konusu tüm yetenekleri canlandırma ya da müdahalede bulunma şansı olduğunu savunmakta ve söz konusu boyutlarda güçlü yeterliliklere sahip bireylerin, kendileriyle aynı düzeyde IQ' ya sahip bireylerden çok daha başarılı olduğunu ifade etmektedir (Çakar, 2002: 40).

1.7.2.2.Mayer, Salovey & Caruso Duygusal Zekâ Modeli

Mayer, Salovey & Caruso modelinde (2000: 102), duygusal zekâ kavramının, “duygu” ve “zekâ” haricindeki kavramlara dayandırıldığında, netliğin zamanla azalacağı düşüncesi savunulmaktadır. Yani “bilgi-işlem süreci” açısından duygusal

zekâ modeli, duygusal zekâyla ilişkili daha net bölümleri ve söz konusu zekâ türünün IQ ile ilişkisini incelemektedir. “Bilgi-işlem süreci” açısından duygusal zekânın değerlendirilmesine ilişkin ölçeklerin, “MEIS” (Multifactor Emotional Intelligence Test- Çok Faktörlü Duygusal Zekâ Testi – Mayer, Salovey,1997) ve “MSCEIT”(Mayer, Salovey and Caruso Emotional Intelligence Test - Mayer, Salovey ve Caruso Duygusal Zekâ Testi - 1999) şeklinde ifade edildikleri görülmektedir (Mayer, Caruso, Salovey, 2000: 321 akt. İşmen, 2001: 115).

Mayer ve Salovey, tecrübe ve öğrenme aracılığıyla geliştirilebilecek duygusal yetenekler üzerinde durarak bu alanda gerçekleştirilecek araştırmaları kolaylaştırmak amacıyla 1998 yılında Caruso ile “MEIS” (Multifactor Emotional Intelligence Test- Çok Faktörlü Duygusal Zekâ Testi) isimli duygusal zekâ ölçeğini oluşturmuşlardır. 2001 yılında geliştirilerek güvenilirliği arttırılan “MSCEIT” (Mayer, Salovey and Caruso Emotional Intelligence Test- Mayer, Salovey ve Caruso Duygusal Zekâ Testi) ölçeği, “MEIS” gibi duyguların tanınması ve yönetilebilmesi yeteneğinin yanı sıra duygusal dinamikleri anlama, beden dilini okuyabilme ve kişilerarası problem çözme yeteneğini de barındırmakta ve ölçmektedir (Salovey vd., 2003: 642-643 akt. Doğan, Demiral, 2007: 212)

Mayer, Salovey& Caruso modelinde, beyni bütüncül bir şekilde çalışan fiziksel bir oluşum olarak ele aldığımızda; entelektüel ve duygusal zekânın bu bütün içerisinde bulundukları düşüncesi oluşmaktadır. Bir zihinsel yetenek grubu şeklinde tanımlanan zekâ kavramındaki bu zihinsel yeteneklerin, problem çözme ve soyut düşünebilme başlıklarını da kapsadıkları görülmektedir (Mayer, Salovey, Caruso, 2000: 105-106 akt. İşmen, 2001: 116).

1.7.2.3.Bar-On’un Duygusal Zekâ Modeli

Duygusal zekâ kavramının yapısına ilişkin araştırmalar gerçekleştiren ünlü araştırmacılardan biri de “duygusal bölüm” kavramını ilk kez ortaya atan Reuven Bar-On’ dur. Bar-On’ un ortaya attığı modelde, başarı ve performans kavramlarının potansiyel olarak ele alındığı, gidiş yolu yerine sonucun önemsendiği görülmektedir (M. Yüksel, 2006: 24).

Bar-On modelini tasarlarlarken; insanların bazılarının neden duygusal açıdan çok daha iyi bir vaziyette olduğu ve bazı insanların yaşamlarında diğer insanlardan

neden çok daha başarılı olduğunu anlamak istemiştir. Bu nedenle Bar-On'un ortaya koyduğu duygusal zekâ yaklaşımı hem duygusal hem de sosyal zekâ yaklaşımlarını kapsamaktadır. Çünkü oluşturduğu modelde Bar-On'un özellikle odaklandığı konu başlığının “bilişsel olmayan zekâ faktörleri” olduğu görülmektedir. Bu faktörlerin içeriği zekânın duygusal, sosyal, kişisel ve hayatta kalma boyutları şeklinde oluşturulmuş olup; tüm faktörlerin ortak noktası, insanın günlük yaşantısıyla başa çıkabilmesi noktasında bilişsel zekâdan çok daha etkili olmaları şeklinde belirtilmektedir (Özer, 2010: 37).

Duygusal zekâyı, diğer araştırmacılardan daha farklı bir açıdan ele alan Bar-On, modelinde duygusal zekâ için, bireyin kendisini ve karşısındakini anlama, çevresindekilerle ilişki kurabilme, beklenmedik olaylara hızlı uyum sağlayarak problemleri çözebilme ve çevresel talepleri daha başarılı bir şekilde karşılama becerisi tanımını kullanmıştır (Shelly, Brown, 2004; M. Yüksel, 2006: 24).

1.7.2.4.Cooper & Sawaf' ın Duygusal Zekâ Modeli

Robert K. Cooper ile Ayman Sawaf'ın, duygusal zekâ ile ilgili diğer araştırmacılar tarafından ortaya koyulan modellerin, bireyi ve bulunduğu çevreyi eş zamanlı değerlendirebilme veya onları detaylı bir şekilde anlamlandırabilme açısından yetersiz kalacağını savundukları ve kendi duygusal zekâ modellerini ortaya koydukları görülmektedir (Balcı Süslü, 2016: 15).

“Dört köşe taşı” olarak isimlendirdikleri modellerinde, bu dört taş; “duyguları öğrenmek, duygusal simya, duygusal zindelik ve duygusal derinlik” şeklinde açıklanmıştır (Günaydın, 2017: 16).

İlk köşe taşı olan duyguları öğrenmek boyutu duygusal açıdan bilgi biriminin gerçekleşmesiyle başlamaktadır. Akademik bilginin kapsamı, anlam üzerine düşünmek, okumak, yazmak, bilişi dil aracılığıyla görünür kılmak ve ses aracılığıyla bilişi çevreye ulaştırmak iken; duygusal bilginin kapsamının, duygusal zekânın yazılımı, alfabesi ve kelimelerini öğrenerek duyguların doğuştan taşıdığı bilgeliğe yönelik farkındalık kazanmak, buna saygı beslemek ve değerlendirmek üzerine odaklandığı görülmektedir (Eröz, 2011: 69). Cooper ve Sawaf' ın birinci köşe taşı olan duygusal öğrenmenin ortaya çıkması için gerekli alt başlıkların; duygusal

dürüstlük, duygusal enerji, duygusal geri bildirim ve pratik sezgi şeklinde belirlenmiştir.

İlk başlık olan duygusal dürüstlük, sanılanın aksine “dürüst olma”, olaylarda “doğru olanı” veya “yanlış olanı” bulma ve sadece olması gerekenin bu olduğunu düşündüğünüz için doğru olmakla ilgili değil, kendi kalbimizin bize doğru olduğunu belirttiği mesajlara odaklanmakla ilgilidir. Duygusal dürüstlük, kişi için çok daha gerçekçi ve karşı taraf açısından çok daha güvenilir olmaktır (Cooper, Sawaf, 2000: 6). Bu da duygusal dürüstlüğü kullanarak duygularımızı ifade etmekle gerçekleşir.

İkinci alt başlık olan duygusal enerji, yorulduğumuz ve bununla birlikte gerildiğimiz zamanlarda bu günlük enerji ve kişisel gerilim düzeyine odaklanarak analiz edebilmek ve etkili bir şekilde yönetebilmekle ilgilidir. Bu enerji ve gerilimi yönetemediğimizde bir duruma ya da kişiye odaklanma yeteneğinizin yanı sıra duygusal ve entelektüel zekâ düzeyiniz gerileyerek istemeden de olsa yakın ilişkilerinizi yıpratma riski ortaya çıkmaktadır (Cooper & Sawaf, 2000: 23).

Üçüncü alt başlık olan duygusal geri bildirimde ise Cooper ve Sawaf(2000: 46-47), yaşanan her duygunun bize verilmeye çalışılan bir işaret olduğunu ve bu duyguların, değer verdiğiniz herhangi bir şeyin sorgulanacağı ya da kaçırılmaması gereken bir fırsatın ortaya çıktığının göstergesi olduğunu ifade etmekte ve bu duygusal geri bildirimleri takip etmenin bizim harekete geçerek, bazı şeyleri açıklığa kavuşturarak, kapasitemizi artıracığı, öğrenme, pratiğe dökme, soru sorma ve belirli bir tutum sergilememize yardımcı olacağını savunmaktadırlar.

Dördüncü alt başlık olan pratik sezginin fiziksel duygular haricinde oluşan bir algı olduğu, zekânın özelliklerini taşıdığı ve duygusal zekâ ile ilişkili olduğu ifade edilmektedir (Cooper, Sawaf, 2000: 51).

İkinci köşe taşı olan duygusal zindelik, duyguların yönetilmesiyle birlikte güç, esneklik ve dayanıklılık oluşturulmasını sağlamakta; sınırlarımızı esnetebilmeyi, yapılan bir hata olduğundan kendimizi ve çevremizdekileri çok daha kolay affetmemize yardımcı olarak zorluklara ve değişime karşı “yapıcı güç” (Maddi, Kobasa, 1984 akt. Cooper, Sawaf, 2000: 84) inşa etmemizi sağlamaktadır.

Cooper & Sawaf'ın (2000: 84) ortaya attıkları duygusal zindelik kavramının ortaya çıkması için ise; özvarlık, güven çemberi, yapıcı hoşnutsuzluk, esneme ve yenilik alt başlıklarını ele aldıkları görülmektedir.

Öz varlığa ilişkin yeterlilik, kişinin zihninde ya da fiziksel varlığı haricinde, kalbinde oluşan “sakin bir enerji küresi” şeklinde tanımlanmış ve kişinin temelde var olan duygusal gerçeği, ne düşündüğü, hangi amaç için yaşadığı, neye inandığını yoğun bir şekilde ifade edilmiştir.

Duygusal zindelik yeterliliklerinden ikincisi olan güven çemberinde ise, kişinin oluşturduğu güven çemberinin genişliğinin ne kadar büyük olursa, çalışma yaşamının karmaşasında başarılı olma ihtimalinin o kadar yüksek olacağının altı çizilmektedir. Bu noktada güvenin “iyi bir fikir veya tavır” dan ziyade “duygusal bir özellik, hissetmemiz ve ona dayanarak hareket etmemiz gereken bir şey” olduğu vurgulanmaktadır (Cooper, Sawaf, 2000: 113).

Yapıcı hoşnutsuzluk yeterliliğiyle birlikte, insanların sahip oldukları düşünceler ve yaşadıkları rahatsızlıklar üzerine konuşulduğunda, hoşnutsuzluğun barındırdığı yapıcı enerjinin daha yapıcı bir amaçta kullanılmak üzere serbest kalacağı savunulmaktadır.

Duygusal zindelik için önemli yeterliliklerden biri olan esneklik ve yenilenme yeterliliğinde, insanların yaşamları boyunca karşılaştıkları olayların onları şekillendirdiği ve sezgilerimiz ya da kendi seçimlerimizle şekillendiremediğimiz olayların bizde yarattıkları etki ve değişimin, bize kazandırdıklarına odaklanarak esnekliğimizi arttırmanın duygusal zindeliği geliştireceği ifade edilmektedir (Cooper, Sawaf, 2000: 86).

Cooper & Sawaf'ın (2000: 184-189) üçüncü köşe taşı olan duygusal derinliği ele aldığımızda bu köşe taşının temel karakterimiz ve etkililiğimizi oluşturarak bütünlüğümüzü, potansiyelimizi, bununla birlikte amacımızı geliştireceğini savundukları görülmektedir. Bu köşe taşı için ihtiyaç duyulan yeterlilikler; özgün potansiyel ve amaç, adanmışlık, dürüstlüğü yaşamak ve yetki olmadan etki şeklinde tanımlanmaktadır.

Özgün potansiyel ve amaç yeterliliği, kendimizi tanımak ve problemlerimizi bilmek, nerede bulunduğumuz ve çevremizde neler yaşandığının farkında olmakla

ilişkilendirilmektedir. Cooper ve Sawaf' a (2000: 192) göre, her birimizin içinde, amacımızı, kendimizi ve daha derinlerde kendimiz için önem arz eden şeyleri arayıp bulma ve bunlarla hareket etme arzusu bulunmaktadır. Bu da öncelikle potansiyelimizin farkında olmak ve bu potansiyeli hayatımızın amacına adamamızla gerçekleşmektedir.

Adanmışlık yeterliliğinde, kararlılık ve yaratıcılığın birleşiminin duygusal derinliğin temelini attığı ve bunların Sternberg'e göre pratik zekâyı oluşturarak harekete geçirdiğine inanılmakta; bununla birlikte, zor zamanlardan geçerken kendimiz ve çevremizdekileri yönlendirme noktasında karşılaştığımız zor sorumlulukları yerine getirmede, adanmışlığın bize güç vererek harekete geçeceğimiz zamanı gösterdiği ve bilinmeyene doğru ilerleme cesaretini sağladığı düşünülmektedir (Cooper, Sawaf, 2000: 202).

Duygusal derinlik için ihtiyaç duyulan dürüstlüğü yaşamak yeterliliğinde, dürüstlük, duygusal samimiyetin anlamının genişlemesi ve derinleşmesi şeklinde tanımlanmış, insanları birleştiren bir gücün ortaya çıktığı bir sürece işaret ettiği vurgulanmıştır. İyi bir düşünce ya da katı davranış kurallarından biri olmadığı, aksine, kişisel prensiplerimizin yer aldığı değerler kümesine ait zorlayıcı ana duygulardan biri olduğu belirtilmiştir. Duygusal derinlik açısından ele aldığımızda dürüstlük, yeterliliği bizden bütüncü bir şekilde ve duygusal derinliğimizi muhafaza ederek içimizde sakladığımız gölge tarafımızla karşı karşıya gelmemizi ve onu kabul ederek bu gölgeyi içimizdeki üretken ve parlak tarafla bütüncül bir hale getirmemizi beklemektedir.

Duygusal derinlik için ihtiyaç duyulan son yeterlilik olan “yetki olmadan etki” yeterliliğinde ise, duygusal zekânın herhangi bir yönlendirme ya da otoriteden bağımsız bir şekilde doğrudan etkiyle ilişkili olduğunun anlaşılmasının önemli olduğu vurgulanmaktadır. Cooper & Sawaf' a (2000: 253) göre, problemin çoğunlukla dışarıda olduğu yanılgısına kapılan bireyler, içimizde taşıdığımız sistemsel yapıyı es geçmekte ve her insanın değerler ve enerji noktasında birer verici ve alıcı olduklarını atlamaktadırlar. Bu durumu günlük ilişkilerimizde hissettiğimiz, bu etki ve bağlantı kaynağından öğrenme ve bu kaynağı yönlendirme sorumluluğunu kabul etmemiz açısından yetki olmadan etki yeterliliğinin önemini vurgulamışlardır.

Cooper& Sawaf' ın modelindeki dördüncü ve son köşe taşı olan duygusal simya, “Liderlikte Duygusal Zekâ” adlı kitaplarında, fırsatları hissederek geleceği yaratmak; sezgisel yenilik, akıcı zekâ ve durumsal değişimi besleyen bir karışım şeklinde tanımlanmaktadır. İçimizde veya çevremizde hissettiğimiz farklı duygu frekanslarını uzaklaştırmak ya da reddetmek yerine yankılanmalarını hissederek bu frekansları ayarlayanın ve onları yönlendirme yollarını keşfetmenin duygusal simya yeterliliği için önemli olduğu vurgulanmaktadır.

Duygusal simya köşe taşı için belirlenen dört temel yetkinliğin de sezgisel akış, düşüncesel zaman değişimi, fırsatları sezinlemek ve geleceği yaratmak şeklinde oluşturulduğu görülmektedir.

Sezgisel akış yeterliliğinin tanımı, Mihaly Csikszentmihalyi'nin yaratıcılık ve öz sezgisel akış üzerine gerçekleştirdiği araştırma sonuçlarıyla benzerlik göstermektedir. Anlık mücadele ve bir kıvanç hatta bazen kendinden geçme duygusu akış belirtilerindendir. Akış duygusu bireye öyle akıcı ve bütüncül gelir ki yaratıcılığımıza dair güvenimizi arttıran bir hal alır. Böylelikle öz sezgisel akış daha yüksek bir özdeğer ve tatmin duygusu yaratır (Cooper, Sawaf, 2000: 283).

Düşüncesel zaman değişimi yeterliliğine göre, her bireyin zamana ilişkin bir zaman hissi barındırdığı ve bilinçli bir şekilde yaratıcı önsezimizi barındıran duygularımızı, duygusal zekânın bu söz konusu boyutundan yararlanarak geçmiş deneyimlerimizden gelecekteki deneyimlerimize ve oradan ise şimdiki deneyimimize doğru yönlendirebileceğimiz gerçeğinin savunulduğu görülmektedir. Biraz alıştırmaya bakış açılarımızı değiştirerek geleceği hissetmenin, yeni fırsatlara duyarlılığın, geçmiş deneyimlerden alınan derslere yönelik farkındalığın ya da odağımızı şimdiki tutmanın tercih edilebileceği ileri sürülmektedir. Bununla birlikte daha esnek, daha uyumlu hale gelerek yeniliklerin çok daha gönüllü olarak yaratılacağı düşüncesi savunulmaktadır (Cooper, Sawaf, 2000: 310-312).

Fırsatı sezinleme yeterliliği, karşılaşılan her problem, olasılık veya konunun ana bir güç çizgisi olduğu düşüncesiyle ele alınmaktadır. Bu çizginin, yani enerji yolunun, size yönelik olduğu veya aktif bir şekilde yeni bilgi ve çözümleri, fırsatları takip ettiğinizde yönlendirmenin sizin elinizde olduğu ileri sürülmektedir. Fırsatları sezmek beş duyunun ötesine geçerek altıncı bir duyunun harekete geçirilmesi, algı ve zekânın ulaşılacak tüm boyutlarını farkındalıkla kapsamanız ve ulaşabileceğiniz

kadar genişletebilmenizle ilişkili bir kavramdır. Fırsatları sezme konusunda tek faktör duygusal zekâ şeklinde ele alınmasa bile yaşadığımız durumlarda, içerisinde bulunduğumuz koşulların olasılıklarını içgüdüsel bir şekilde tarama noktasında duygusal zekânın bireyi yönlendirdiği savunulmaktadır (Cooper& Sawaf, 2000: 324-326).

Son köşe taşı olan duygusal simyanın son yeterliliğini içeren geleceği yaratma yeterliliğinde ise, geleceğin aslında gelmesini gözlediğimiz bir zaman dilimi değil, aktif olarak ve tutkulu bir şekilde yaratılmasına eşlik etmemiz gereken bir durum olduğu de bu noktada duygusal zekânın hayati bir önem taşıdığı belirtilmektedir (Cooper& Sawaf, 2000: 353-354).

Bar-On'un modelinde olduğu gibi, Cooper & Sawaf'ın modeli de zihinsel becerilerin (duygusal dürüstlük vb.) dışındaki birtakım kavramları (geleceği yaratmak vb.) kapsamı açısından karma bir model olarak ele alınmaktadır. Cooper & Sawaf'ın ortaya koyduğu modeldeki boyutların çoğu zaman benzer kavramları veya birbirlerini içerdikleri (pratik sezgi ve fırsatları sezme vb.) görülmekte; model kuramsal açıdan sorunları barındırsa da duygusal zekânın işletmelerdeki yerine ilişkin önemli bilgilerin paylaşıldığı görülmektedir (Çakar, Arbak, 2004: 40).

1.8.Duygusal Zekâ Bileşenleri

Yapılan literatür taraması sonucunda duygusal zekâ modelleri ve bu konudaki yaklaşımları oluşturan düşüncelerin temelde bazı ortak noktalarının bulunduğu görülmektedir. Alan yazında dört boyutta, bazı araştırmalarda ise beş boyutta incelenen bu bileşenlerin bu araştırma kapsamında dört başlıkta ele alınmasına karar verilmiş olup, söz konusu bileşenler “*kendinin farkında olma, kendini yönetmek, sosyal farkındalık, sosyal beceriler*” şeklinde incelenmiştir.

a. Kendinin Farkında Olmak

Kişinin kendisini tanıması (self- awareness) şeklinde de ifade edilen öz bilinç kavramı, kişinin yaşadığı duyguların ve kendisinin farkında olarak seçimlerini kendi isteklerine yönelik şekillendirebilmesi, toplumsal ve sosyal hayat içerisinde kendisine özgü bireysel nitelikleriyle hareketlerini belirleyerek, çevresindekilerden farklı bir şekilde özgün olarak farkındalığını ortaya koyması şeklinde tanımlanmaktadır (La, 2019: 12 akt. Ayhan, 2021: 24).

Bu noktada kişinin, becerileri doğrultusunda çok daha öz güvenli olacağı ve duygularına yönelik farkındalıkla çevresindekiler üzerindeki etkisini görebileceği belirtilmektedir (Çetinkaya, Alparslan,2011: 364)

Bu nedenle kendinin farkında olma noktasındaki en önemli husus kişinin kendi duygularına ilişkin farkındalığı ve becerileri doğrultusunda kendisine özgü, öz güveni ile çevresindekileri etkileyebilme potansiyelidir. Kişinin öz bilincinin bulunmasının hem kendine güvenen bir duruş ortaya koymasında hem de diğerlerini etkilemesinde olumlu bir faydası olacağı vurgulanmaktadır (La, 2019: 12 akt. Ayhan, 2021: 24).

b. Kendini Yönetmek

Bireyin duyguları ile düşüncelerini kontrol ederek kendisini yönlendirebilmesiyle ilişkili bir bileşendir. Bu bileşende en önemli nokta, kişinin yaşadığı duyguları bastırmaması veya bu duyguların emri altına girmemesidir. Öz denetim olarak da adlandırılan kendini yönetmek bileşenin oluşmasının ancak, duyguların gerçekleştirilen işlerde bir engel olarak değil, yapılan işi kolaylaştıracak biçimde, duygulardaki uyum ve dengenin bulunarak hayatta kullanılması ile gerçekleşeceği savunulmaktadır (Çetinkaya, Alparslan, 2011: 365).

c. Sosyal Farkındalık

Sosyal farkındalık bileşeni, bireyin çevresindeki ilişkileri ve karşısındakilerin duyguları, sorunları ve ihtiyaçlarıyla baş edebilmesi için ihtiyacı olan yeterlilikleri temsil etmektedir (Aysel, 2006: 91).

Duygusal zekâyı oluşturan bileşenlerden biri olan sosyal farkındalık “başkalarının duygularını anlama ve empati” şeklinde ele alınmaktadır. Ayhan (2021: 366)’ a göre, çevremizdekilerle olan iletişimimizdeki önemli yapıtaşlarından biri olan empati özetle, bireyin kendisini karşısındakinin yerine koyabilmesi olarak tanımlanmaktadır. Öncelikle kendi duygularının farkında olan bireyler bu şekilde çevresindekilerin yaşadıkları duyguları da o derece doğru kavrayabilirler (Sirem, 2009: 12). Empati yapabilmek için bireyin olaylara karşıdaki kişinin bakış açısından bakarak yaşanan duygu ve düşünceleri kavrayarak durumu doğru aktarabilmesidir. Bu nedenle empatik kişiler çevresindekilerin ihtiyaç ve isteklerini kavrayan ve

bununla birlikte bu ihtiyaç ve isteklere duyarlılıkla yaklaşan kişilerdir ve bu kişiler iş hayatında da güven temelli ilişkiler kurarlar (Ayhan, 2021: 364).

d. Sosyal Beceriler

Bireylerin çevresindekilerle ilişki halinde olmasının ve bunu uzun vadede devam ettirebilmesinin ancak sosyal becerilerinin belli bir düzeyde gelişmesiyle gerçekleşeceği belirtilmektedir. Sosyal becerileri belli bir noktaya taşıyarak geliştirebilmiş bireyler, karşısındakilerle daha rahat iletişim kurarak, karşısındaki bireylerin verecekleri tepkileri ve akıllarından geçenleri daha tutarlı bir şekilde öngörebilmektedirler. Birey sosyal becerileri aracılığıyla, yaşadığı duyguları yönetmekte ve gerekli olan empatiyi göstererek sağlıklı ilişkiler geliştirmekte, söylenmesi zor ortak düşünceleri ortaya koyarak, grubun tepkilerini düzenleyebilmekte ve bununla birlikte onları yönlendirerek karşılaşılan problemleri çözebilmektedir (Balcı Süslü, 2016: 8).

1.9.Duygusal Zekâ Boyutları

a. Duygusal Tanıma

Yüksek duygusal zekâyâ sahip ve kendi duygularına yönelik farkındalığı yüksek olan kişiler çeşitli duyguları ayırabilme ve farklı olaylar sonrasında ortaya çıkabilecek duyguları kavramada yetkin kişilerdir. Kişilerin duygularını niteleyebilme, farklı duyguların arasındaki ilişkiyi ve duyguların içeriğini anlayabilme, karmaşık duygular ve duygulardaki geçişleri kavrayabilmelerinin, duygusal zekâ düzeylerinin duygusal tanıma boyutu açısından, bulunduğu noktanın belirleyicisi olarak görülmektedir (Doğan, Şahin, 2007: 241).

b. Duygusal Kolaylaştırma

Duygusal kolaylaştırma boyutu bireyim problem çözme esnasında, uygun ve pozitif duyguları ele alarak kendisini motive edebilmesini yansıtmaktadır. Yaşanan bir olayda iyi ruh haline sahip bireyin pozitif, kötü bir ruh haline sahip bireyin benzer durumda negatif bir tavır sergilediği vurgulanmaktadır (Doğan, Şahin, 2007: 240). Kişilerin içerisinde bulundukları duygu durumlarının yaşanan problemin çözümü için ele alınacak yöntemleri belirlemesi, psikolojik ruh halinin negatif veya pozitif olmasının yaşanan olaylar karşısındaki algıları değiştirmesi, değişik bakış açılarını keşfetmelerini sağlaması ve duyguların dikkati geliştirerek dikkatli bir şekilde

düşüncelerini yardımcı olması, duygusal zekâ düzeylerinin duygusal kolaylaştırma boyutu açısından bulunduğu noktanın belirleyicisi olarak görülmektedir (Günaydın, 2017: 10).

c. Duygusal Düzenleme

Yaşadıkları olaylarda negatif duyguları değil pozitif duyguları dikkate alan, duygu denetimi ve öfke kontrolü noktasın yetkin görülen kişilerin bulunduğu boyut şeklinde ifade edilmektedir (Doğan, Şahin, 2007: 240). Kişilerin zihinsel açıdan ve duygusal açıdan kullanılabilir duyguları ayırt edebilmesi, yaşadığı tüm pozitif-negatif duygulara açık olabilmesi ve negatif duyguların kişide yarattığı etkiden sıyrılarak pozitif duyguların etkisini öne çıkartıp kendisinin ve çevresindekileri kişilerin duygularını yönlendirebilmesi, duygusal zekâ düzeylerinin duygusal düzenleme boyutu açısından bulunduğu noktanın belirleyicisi olarak görülmektedir (Günaydın, 2017: 10).

İKİNCİ BÖLÜM

2. ÖRGÜTSEL SOSYALLEŞME

2.1.Sosyalleşme Kavramı

Bireyler, toplum hayatındaki aidiyetlerini devamlı kılarak, refah içerisinde yaşamlarını sürdürebilmek amacıyla söz konusu hayatın değerleri ve özelliklerine uyum sağlamaktadırlar. Toplumsal hayata uyum sağlamaya yönelik bu süreç de toplum içerisindeki işleyişler aracılığıyla gerçekleşmektedir (Çilingir, 2022: 32).

Sosyalleşme, sosyalizasyon ya da toplumsallaşma şeklinde eş anlamlı kullanılan iki kelimedenden türetilmektedir (Yıldız, 2022: 7-8). Bu çalışmada toplumsal hayata uyum sağlama süreci, sosyalleşme kavramı tercih edilerek incelenmektedir.

Sosyalleşme kavramı ilk kez, eğitim sosyolojisinin temellerini atan Fransız Sosyolog Emilie Durkheim tarafından kullanılmıştır. Durkheim (1972), eğitim ve sosyalleşme kavramlarının arasındaki bağlantının altını çizerek, eğitimin yetişkin bireylerin sosyalleşmeleri noktasındaki toplumsal araçların en önemlisi olduğunu vurgulamıştır (Dönmez, 2016: 7).

Söz konusu kavram, toplumda yer alan değerlerin bireye aktarılması sürecini içermekte, bunun sonucunda da birey, toplumun çizdiği kurallar çerçevesinde yaşamayı öğrenmektedir. “Yaşam boyu devam eden”, “süreklilik” ve bunun yanı sıra “sürekli gelişebilen” olarak tanımlanan sosyalleşme, öncelikle anne ile çocuğu arasında kurulan bağ ile başlamaktadır. Bebeklik döneminin ardından ise bireyin; öğrenci, eş, çalışan benzeri rolleri sahiplenmek için sosyalleşmeye devam ettiği ve sahiplenilen bu sürecin yaşam boyu sürdüğü görülmektedir (Lichty, 1999 akt. Yıldız, 2022: 7-8).

Mammadov (2022: 51)’a göre ise, sosyalleşme, toplumdaki yaşlı bireylerin, daha genç bireylere, söz konusu topluma aktif bir şekilde fayda sağlayabilmeleri için ihtiyaç duyacakları sosyal bilgi ve beceri aktarma süreci şeklinde tanımlanmaktadır.

Toplumsal yapıyı temsil eden özellikler, bireyler açısından her zaman yaşam biçimleri, kültürel etkenler ve kişisel tecrübeler benzeri pek çok nedenden ötürü farklı biçimlerde algılanmakta ve farklı biçimlerde yorumlanmaktadır (Çilingir, 2022: 32). Bu nedenle Balcı (2000: 1) sosyalleşmenin çok zengin bir içeriğe sahip olduğunu ve incelendiği bilim dalı ile boyutuna göre farklı tanımlara sahip olduğunu ifade etmiştir:

Psikoloji bilimi açısından ele alındığında sosyalleşme, toplumda bulunan, kabul gören davranışların, toplumdaki bireyler tarafından benimsenmesi ve içselleştirilmesidir.

Sosyal antropoloji bilimi açısından sosyalleşme, toplum içerisinde yer alan kültürlerin bireyler tarafından öğrenilme sürecidir.

Toplum bilimi (sosyoloji) açısından ele alındığında ise sosyalleşme kavramı, bireyin tüm hayatı boyunca toplumda yer alan sosyo-kültürel yapıları kavraması, içselleştirmesi, tecrübelerin ve toplumsal kurumların yönlendirmesi altında kişiliğiyle bütünleştirerek bunun aracılığıyla içerisinde bulunduğu toplumsal çevreye uyum sağlama sürecidir (Güney, 2006: 38-39 akt. Erdoğan, 2012: 36).

Farklı bilim dallarından yola çıkarak genel bir tanım yapıldığında sosyalleşme kavramı bireyin, sosyal bir grup veya toplumun belirlemiş olduğu normları ve kuralları kavraması veya genel bir şekilde bunları kabullenme süreci şeklinde tanımlanmaktadır (Çalık, 2006: 3).

Yaşamının çok büyük bir kısmını iş yerinde geçiren bireyler açısından sosyalleşme süreci yalnızca bireysel değil, örgütsel yaşamda da oldukça önemli bir konu olmaktadır. Bu noktada bireyin örgütte yer alan kurallar, davranışlar ve ilişkilere uyum sağlama süreci, sosyalleşme kavramının örgütsel boyutta incelenmesi konusunu gündeme getirmiş (Çavuş vd. 2019: 261) ve böylelikle örgütsel sosyalleşme kavramı ortaya çıkmıştır.

2.2.Örgütsel Sosyalleşme

Örgütlerin sosyal bir yapıdan (Çalık, 2006: 2) oluştuğu ve varlıklarını devam ettirebilmeleri için sahip oldukları en önemli sermayelerden birinin de insan sermayesi olduğu bilinmektedir (Demir, 2021: 156). Bunun yanı sıra giderek gelişen örgütlerin, kapasitelerini genişletmeleri için ellerindeki doğal kaynakların yetersiz kaldığı ve bilgiye olan gereksinimlerinin günden güne arttığı görülmektedir. Söz konusu bu durumun, örgütlerin edindikleri bilgiler aracılığıyla rakiplerine karşı rekabet avantajı elde etmelerini sağladığı görülmektedir (Aliyev, Işık, 2014: 132). Ancak göz ardı edilmemesi gereken noktalardan biri de örgütleri oluşturan en önemli sermayelerden olduğu ifade edilen insanın, kendisine özgü yapıda bir varlığı temsil etmesidir. Örgüte yeni katılan her çalışan, dahil olduğu örgüte, geçmişteki görevsel ve kişisel deneyimleri aracılığıyla edindiği beklenti ve tutumlarını da beraberinde getirmektedir.

Fisher’a göre (1986:101-145), çalışanlar, ekibi içerisinde kendisinden beklenen hareketleri (pozisyonları, sorumlulukları, eş düzey çalışanlarla olumlu ilişkiler oluşturmayı, kültürü vb.) ve işiyle ilişkili teknik bilgiyi (teknik terimleri ve yetkinlikleri, prosedür, olgu ve kuralları) öğrenmekle yükümlü tutulmaktadırlar. Söz konusu tüm bu karşılıklı etkileşime dayalı süreç ise örgütsel sosyalleşme aracılığıyla gerçekleşmektedir (Çalık, 2006: 2).

Örgütsel sosyalleşme ile ilgili literatür incelendiğinde, sosyalleşme noktasındaki çalışmaların, çalışanı iki farklı yaklaşım ile değerlendirdiği sonucuna ulaşılmıştır. Tartışma konularının temelindeki bu iki yaklaşım, Cheng ve Pang (1997) tarafından fonksiyonalist yaklaşım ve diyalektik yaklaşım şeklinde sıralanmıştır. Fonksiyonalist yaklaşımda örgütsel sosyalleşme sürecindeki birey, sürecin pasif bir nesnesi şeklinde görülmektedir. Bu yaklaşım “sosyalleşme bireyi topluma uydurur” düşüncesini savunmaktadır. Diyalektik yaklaşım ise sosyalleşme

süreci için daha karmaşık, etkileşimli ve bununla birlikte geçici süreçleri kapsayan bir bakış açısını savunmaktadır. Diyalektik yaklaşımda birey, içerisinde bulunduğu toplum için yaratıcı bir güç, paylaşma potansiyeli taşıyan bir üye ve çözümler açısından araştırmacı konumda yer almaktadır. Güncel araştırmaların genellikle diyalektik yaklaşımı temel alarak gerçekleştirildiği görülmektedir.

Zeichner ve Tabachnick (1985:2), diyalektik yaklaşımla birlikte sosyalleşmenin, çalışanı doğrusal olduğu düşünülen bir süreçte değil de etkileşimsel bir süreç içerisinde ele aldığını belirtmektedir. Aktarılan iki yaklaşımın da temelde, örgütün çalışanlarını nasıl gördüğüyle doğrudan ilişkili olması nedeniyle, çalışanın örgüt içerisinde deneyimlediği süreçlerin tümünde, söz konusu iki yaklaşımdan da etkilendiği ileri sürülmektedir (Çalık, 2006: 2).

Örgütsel sosyalleşme kavramıyla ilişkili araştırmalar, içerik açısından sınıflandırıldığında, iki ana başlıkta ele alındığını ifade etmek mümkündür. Bunlardan ilki, içeriğinde örgütsel sosyalleşme aşamalarına odaklanan araştırmaları kapsamaktadır. Alan yazında bu başlıktaki çalışmaların diğer başlıktaki çalışmalarda çok daha fazla olduğu ve bu araştırmaların sosyalleşme aşamalarına odaklandıkları görülmektedir. Feldman (1976,1981), Bouno ile Kamn(1983), Louis(1986), Chao (1988) ve Van Maanen ve Schein (1979, Chao ve diğerleri 1994'deki alıntı), birinci başlıktaki gibi, sosyalleşme aşamalarına odaklanan araştırmalardan sayılmaktadır. Güncel araştırmalarla birlikte birinci başlıktaki araştırmalara, dönüt araştırma ve bilgi sağlama davranışları (Ashforth,1986; E.W. Morrison, 1993; Ostroff ve Kozlowski, 1992; Chao vd. 1994'teki alıntı.) ilave edilmiştir. İkinci başlığın ise sosyalleşme sürecinde, çalışan tarafında deneyimlenen içerikleri ele alan araştırmalardan oluştuğu görülmektedir. Bu başlıktaki araştırmaların ise örgütsel sosyalleşme anında kazanılan bilgiye odaklandıkları görülmektedir. Schein (1968), Feldman (1981) ve Fisher (1986) araştırmaları, bu başlıktaki araştırmalar olarak sınıflandırılmaktadır (Balcı, 2000: 45).

Örgütsel sosyalleşme, bir çalışan adayının ya da yeni çalışan birinin, kurumda tam performans sergileyen bir çalışana dönüşmesi amacıyla çalışana kazandırılan ya da çalışma ortamındaki kişinin, kurumsal rollerini yerine getirmek için ihtiyacı olan bilgi, yetki, görgü, sorumluluk ve beklenen becerilerin kazanımıyla ilişkili süreçlerin tamamını yansıtmaktadır. Mitus' a (2006: 13) göre, yeni çalışanların örgüte girme

sürecinde edindikleri bilgiyi ele alan örgütsel sosyalleşme kavramı, örgütler açısından devamlılığı olan, yavaşça gerçekleşen ve sistematik aşamaları bulunan bir süreci ifade etmektedir (Araza, Aslan, Bulut, 2013: 5558).

Balcı (2000: 2), örgütsel sosyalleşme kavramını, örgüt ile çalışanlar arasında süregelen bir etkileşim şeklinde tanımlamaktadır. Bu etkileşim aracılığıyla çalışan, üyesi olduğu grup ya da örgütün değer sistemini, davranış kalıplarıyla, kural ve normlarını öğrenmektedir. Örgütsel sosyalleşme sürecinde ele alınan öğrenme tam bir öğrenmeyi içermese de çalışanın üyesi olduğu grup, örgüt veya toplumun kabul ettiği değer, davranış kalıpları, kural ve normların öğrenilmesi açısından fayda sağlamaktadır. Sonuç olarak söz konusu öğrenme çalışanın örgütteki üyeliğinin karşılığı şeklinde ifade edilmektedir.

Feldman (1981)'a göre örgütsel sosyalleşme, çalışanların, dışarıdan kuruma ve kurum üyeliğine katılmaları ya da transfer olmalarına ilişkin süreç şeklinde tanımlanmıştır (Balcı,2000: 1).

Bazı araştırmalarda örgütsel sosyalleşme tanımı sadece örgüte yeni dahil olan çalışanlar kapsamında ele alınmış olsa da farklı birtakım araştırmalarda örgütte çalışmaya devam eden çalışanlara ilişkin sosyalleşme süreçlerin de kapsam içerisinde incelendiği görülmektedir. Örneğin; Louis (1980), örgütsel sosyalleşmeyi, çalışanın örgüt içerisindeki rollerini sahiplenmesi ve örgütün bir parçası gibi hareket edebilmesi amacıyla ihtiyacı olan bilgiler ile sorumluluklarını içselleştirmesi şeklinde tanımlamaktadır. Bununla birlikte, Blumberg (1980), örgütsel sosyalleşmeyi tanımlarken, çalışanın örgütteki performansını daha iyi hale getirebilmek amacıyla örgüte ait değerlere uyum sağlaması ve çalışanın öğrenme süreci ifadelerini kullanmaktadır (Yıldız, 2022: 9).

Schein(1983) ise sosyalleşme ile ilgili, ipuçlarını kavrama, öğrenme, yetiştirme ve örgüt için önemli detayları çalışanlara öğretme, aktarma süreci tanımını ortaya koymaktadır. Schein' da örgütsel sosyalleşmenin, bir kerede tamamlanan bir şeyden ziyade, kariyer hayatı boyunca pek çok kez farklı zamanlarda gerçekleşebilecek bir süreç olduğunu vurgulamaktadır. Ve Schein bu yönüyle, sosyalleşme kapsamına örgüt içerisinde çalışmaya devam eden çalışanları da dahil eden araştırmacılardan olmaktadır. Mezun olduktan sonra ilk kez işe girildiği gibi, iş yerinde herhangi bir rol

üstlenildiğinde ya da farklı bir kurum ve departmanlar arası geçişte de sosyalleşme gerçekleşmektedir (Balcı, 2000: 2).

Ergün ve Taşgıt (2011: 99)’in örgütsel sosyalleşmeyi, sosyalleşme taktikleri ile örgütteki yeni çalışanların reaktif ve proaktif davranışlarının bütünleştirilmesini içeren bir süreç şeklinde tanımladıkları görülmektedir.

Steers(1981), örgütsel sosyalleşmenin gerçekleştiği süreçte, kurumun, bireyin tam adapte olabilmesi amacıyla, bireye bir baskı yapıldığını ancak bireyin de sosyalleşme sürecinde aktif rol oynayarak, kurumun iş çevresine katkı sağlama ve ihtiyaçlarını karşılamaya yönelik bir gayret ortaya koyduğunu belirtmektedir. Söz konusu ikinci durumu “bireyselleşme” şeklinde tanımlarken, örgüt tarafından bireye baskı yapılmasına ilişkin tanımının “sosyalleşme” şeklinde olduğu görülmektedir (Balcı,2000: 2).

Fisher (1986)’ ın tanımına göre ise, örgütün sahip olduğu değerleri çalışanla paylaştığı, çalışanların da örgüt içerisinde kendilerine yönelik onaylanabilecek bir rol edinmeye çalıştıkları iki taraflı uyum süreci, örgütsel sosyalleşme şeklinde ifade edilmektedir (Ergün, Taşgıt,2011: 98).

Örgütsel sosyalleşme üzerine literatürde bulunan farklı araştırmacılara ait diğer örgütsel sosyalleşme tanımları Tablo.2’ de paylaşılmaktadır.

Tablo 2: Örgütsel Sosyalleşme Tanımları

Çalışmalar	Örgütsel Sosyalleşme Tanımları
Van Maanen (1978)	Örgütsel sosyalleşme, yeni bir örgütsel konum, statü veya rolün ipuçlarını öğrenen kişilerin deneyimlerinin, kuruluş içindeki iş görenler tarafından kendilerini yapılandırma biçimini ifade eder.
Schein (1988)	Örgütsel sosyalleşme, bir örgütte nelerin önemli olduğunu kavramaya yarayan ilk öğrenme sürecidir.
Chao (1994)	Örgütsel sosyalleşme, bir bireyin örgütteki belirlenmiş role uyum sağladığı, öğrenme içeriği ve süreci ile ilgili faaliyetlerdir.
Anderson (1999, Ashforth, 2007)	Örgütsel sosyalleşme, bireylerin bir örgütte faaliyet modelinin bir parçası haline geldiği süreçtir.
Morrison (2002)	Bireyin örgütte etkin bir üyeye dönüşmesi için gerekli olan tutum, davranış ve bilgi edinme sürecidir.
Gruman(2006)	Örgütsel sosyalleşme, bireylerin örgüte dahil olma süreçlerinde, yeni çevrelerini anlama ve kendilerini ifade etmesinin gerçekleştiği süreçtir.

Thomas (2006)	Örgütsel sosyalleşme, örgüte katılan yeni bir çalışanın örgüte karşı uyum ve adaptasyon sağlama sürecidir.
Bauner(2007)	Örgütsel sosyalleşme, örgüte yeni katılanların örgütü öğrenmeye geçiş yaptığı süreci ifade eder.
Kowtha(2018)	Örgütsel sosyalleşme, örgüte yeni katılanların örgütü öğrenmeye geçiş yaptığı süreci ifade eder.
Spagnoli (2020)	Örgütsel sosyalleşme, bir çalışanın rolünü veya departmanını tanıması veya yeni iş talepleriyle karşılaştığında ihtiyaç duyduğu süreçtir.

Kaynak: Yıldız, N. (2022). *Örgütsel sosyalleşmenin örgütsel sessizlik ve işten ayrılma niyeti üzerine etkisi: konaklama işletmeleri örneği* (Master's thesis, Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü): 9 makalesinden alınmıştır.

Literatür taraması sonucu elde edilen bütün tanımlamalar göz önünde bulundurulduğunda, örgütsel sosyalleşmenin, güncel araştırmalarda çoğunlukla, karşılıklı etkileşim temelli bir süreç şeklinde ele alındığı görülmektedir.

2.3.Örgütsel Sosyalleşmenin Amacı

Örgütsel sosyalleşmenin ana amacı, birey ve örgütün aynı değer ve normları benimsemesini ve sürdürülebilirliğini sağlamaktır (Ergün, Taşgit, 2011: 108). Örgütsel sosyalleşmeyle birlikte, örgüte yeni dahil olan çalışanın, örgütün sosyal unsurlarından birisi haline gelmesi amaçlanmaktadır (Özbaş, 2020: 140).

Örgütsel sosyalleşmenin amacı, süreç açısından ele alındığında, örgütsel, bireysel, çalışan ve örgüt etkileşiminin gerçekleşmesi şeklinde çok boyutlu bir yapıda incelenebilmektedir. Örgütsel sosyalleşme aracılığıyla kişi, yeni bir bağlam ya da ait olduğu bağlamda yeni bir role farklı düzenlemelerle yönlendirilmektedir. Feldman (1981), örgütsel sosyalleşmeye ilişkin sürecin amaçlarını altı temel başlık kapsamında incelenmektedir (İshakoğlu, 1998):

1. Örgütteki rolünü işin getirdiği sorumluluklara uygun şekilde yapabileceği yeterlilikleri edinmek,
2. Örgütte kişiler arası iletişim becerileri edinmek,
3. Örgüt içerisindeki güç dengelerini kavramak,
4. Örgütün benimsediği ortak dili tanımak,
5. Örgütün benimsediği değer ve amaçları öğrenmek,
6. Örgüte ait geçmiş olaylara ait temel bilgileri kavramak (Özbaş, 2020: 141)

Örgütsel sosyalleşme çalışmaları, çalışanın örgütün aktif bir üyesi olması adına, kişisel ve örgütsel kazançları bir araya getirmeye yönelik bir amaçla gerçekleştirilmektedir. Bu nedenle örgüt, hem işe alımlarda örgüt kültürünün temelindeki değerlere sahip kişileri kendi bünyelerinde istihdam etmeye çalışırken, hem de sosyalleşme süreciyle birlikte, çalışandan, geçmişten taşıdığı tutum, davranış ve değerleri mümkün olduğunca terk etmesini ve örgütsel değerleri benimsemesini beklemektedir (İshakoğlu, 1998: 71 akt. Demirbilek, 2009: 355). Çünkü çalışanlar yeni katıldıkları örgütlere, fiziksel varlıklarının yanı sıra değerleri, inançları, kendi kabul ettikleri norm ve bakış açılarıyla birlikte dahil olmaktadır (Hoşgörür, 1997; Özbaş, 2020: 143). Bu ifade ele alındığında, örgütsel sosyalleşmenin en öncelikli amacının çalışanları, bulundukları örgütün aktif birer üyesi haline getirmek olduğu düşüncesinin (Bakan vd.,2004: 74; Demirbilek, 2009: 353) desteklendiği görülmekte; çünkü örgütün benimsediği değer, amaç, işlemler ve normlar, bir bakıma örgütsel kültürü içselleştirme seviyesi, sosyalleşme süreciyle gelişmektedir. (Özbaş, 2020: 151).

Çalışanın iş birliği, iletişim ve uyum becerilerini geliştirilmesi, yaptığı işle ilgili etkililiğinin artırılması, örgüte karşı bağlılık geliştirmesi ve örgütün sahip olduğu kültürü öğrenmesine yönelik çabalar da sosyalleşme sürecinin alt amaçları arasında görülmektedir (Balcı,2000:10).

2.4.Örgütsel Sosyalleşmenin Önemi

Çalışanın örgütün içerisindeki çalışanlardan biri gibi olmasının beklendiği örgütsel sosyalleşme, örgüte yeni katılan çalışanları yetiştirmeye yönelik harcamaların büyük maliyetlerinin olması ve süreç başarısız olduğunda yaşanabilecek yüksek oranlı işten ayrılma davranışının örgüte yüksek maliyetli dönüşleri olması nedeniyle oldukça önemli bir konu olarak görülmektedir (Balcı, 2000: 12).

Ayrıca, çalışan işe başladığı andan itibaren kişisel inançları, bakış açıları ve normlarını da örgüte taşımaktadır. Bu da örgütsel sosyalleşmeyi çalışanlar arasındaki önemli bir iletişim kanalı haline getirmektedir (Etzioni, 1975 akt. Sökmen, 2007: 171)

Örgütsel sosyalleşmenin farklı önemli sonuçlarından birisi de sadakat ve örgütsel bağlılığa olan olumlu etkisidir (Demirbilek, 2009: 354). Bu süreçle birlikte çalışanın içerisinde bulunduğu, örgüte, ekibine ve iş arkadaşlarına karşı bağlılığı gelişmektedir. Moorhead ve Griffin (1989)'a göre, çalışanların örgütle ve diğer çalışanlarla bir araya gelerek iletişime geçme ihtiyacı duyacakları ve çeşitli engellerle karşılaşabilecekleri bir süreç olan sosyalleşme sürecinde, örgütteki karşıt fikirler, işteki darboğazlar ve farklı fikirlere yönelik dirençler de keşfedilmektedir. Bu noktada, örgütsel sosyalleşme sürecinin, çalışanın demokrasi bilincine olumlu katkı sağladığı ve çalışanların karşılaştıkları güçlüklerle başa çıkarak örgütsel yaşamdaki varlıklarını sürdürmelerine yönelik çabalarının öneminin altının çizildiği de düşünülmektedir (Özbaş, 2020: 143).

Genellikle başarılı bir sosyalleşme sürecinin, çalışanların çok kısa bir zaman diliminde en yüksek verimliliklerine ulaşmaya yardım edeceğine, belirsizlik nedeniyle yaşanabilecek kaygıyı azaltacağına ve bu şekilde turnoverı (işgücü devir hızı) düşürerek, örgütsel bağlılık ve iş doyumu düzeyini yükselteceğine inanılmaktadır (Hau, Chow, 2002; Ergün, Taşgit, 2011: 101).

Örgütsel sosyalleşmeyle ilgili çalışmalarda, araştırmacıların genellikle süreç çıktılarında, bağlılık, iş doyumu, işten ayrılmaya yönelik eğilim, rol açıklığı veya çatışması benzeri tutumsal ölçümleri baz alarak değerlendirme yaptıkları görülmekte ve literatürde yer alan araştırmaların genelinde, örgütsel sosyalleşme sürecinin, iş doyumu, turnover ve bağlılık benzeri iş çıktıları üzerinde etkisi olduğu ifade edilmektedir (Mobley vd., 1979; Wanous, 1992; Ergün, Taşgit, 2011: 101).

Aliyev ve Işık'ın 2014 (syf. 145) yılında gerçekleştirdikleri bir araştırmada da, örgütsel sosyalleşme düzeyi yüksek olan çalışanların bununla birlikte örgütsel özdeşleşme düzeylerinin de yüksek olacağı sonucuna ulaşılmış; çalışanların başarılı bir özdeşleşme ve sosyalleşme süreci geçirmeleriyle birlikte, çalışanlar açısından, örgütün itibarının olumlu yönde artacağı, bununla birlikte de, örgütün yetenekli çalışanları koruma ve kendi bünyesine çekme ve işgücü devir hızının düşme ihtimalinin artabileceği ifade edilmiştir.

Gruman ve arkadaşlarına (2006: 94) göre incelediğimizde ise, örgütsel sosyalleşme çıktıları; çalışanın rollerine ilişkin belirsizliğinin giderilmesi, görev yönetimi, çalışanın iş ve organizasyonla uyumu, sosyal entegrasyon, işten ayrılmaya

yönelik eğilimde azalma, iş doyumu ve örgütsel bağlılık davranışlarıyla ilişkilendirilmekte; sosyalleşme sürecinin çalışanın örgütsel bağlılığı noktasında özellikle önemli bir etken olduğu savunulmaktadır (King vd., 2005; Ergün, Taşgit, 2011: 108). Çünkü, genel bir tanımla örgütsel sosyalleşme, yeni bir durumun parçası haline gelmeyi; örgütün dışından biriyken içerisinden biri haline gelmeyi destekleyen bir değişim ve uyum aşaması; örgüte yeni katılan çalışanın, örgütteki “diğer kişilerin gördüğü gibi görebilmek için” algılarını yeniden şekillendirdiği bir süreç şeklinde ifade edilmektedir (Balci, 2000: 11). Örgüt, çalışanların yaşayabilecekleri çatışma ve uyumsuzluk problemlerini asgari düzeye indirebilmek adına sosyalleşme sürecinin başarılı geçmesine ihtiyaç duymakta (Özbaş, 2020: 143); bu nedenle araştırmaların çok büyük bir çoğunluğu, sosyalleşmenin, özellikle örgüte yeni katılan çalışanların yaptıkları işler, çalışma arkadaşları ve örgütle uyumlanmasındaki etkisinin önemli olduğunu ifade etmektedir (Ergün, Taşgit, 2011: 108).

Uyum sürecinin sorunsuz olarak gerçekleşmesinde kilit bir konu olan örgütsel sosyalleşmenin işlevleri arasında, çalışanın kariyer gelişimi ve başarısı da yer almaktadır (Özbaş, 2020: 143). Çalışan bu süreçte, pozisyonun gerektirdiği role ilişkin beklentileri öğrenmenin yanı sıra, yetenek ve becerilerini de geliştirmektedir (Kartal, 2003: 11). Çünkü, örgütsel sosyalleşme sürecinde örgüt, çalışanın iş doyumunu oluşturacak bir dizi davranışsal bağlılık mekanizması aracılığıyla yeni çalışanı kazanmaya çalışmaktadırlar (Schein, 1980:400; Demirbilek, 2009: 355). Bu nedenle, çalışanda bağlılık ve sadakati sağlamak için çalışana daha çok vakit ayırarak çok daha fazla çaba göstermektedirler. Böylece, çalışanın çok daha fazla çalışması, sadakati, daha çabuk öğrenmesi sağlanmış ve örgüt, çalışanı, beklentilerini karşılayacak şekilde hazırlanmış olmaktadır (Demirbilek, 2009: 355).

Yani çalışanın örgütle uyumlu hale gelmesi, iş doyumu, örgütteki ve kariyerindeki başarısı sosyalleşme sürecinin bir sonucudur. Başarılı bir örgütsel sosyalleşme süreci, çalışanın örgüte bağlılığı, uyumu ve başarısını arttırırken (Balci, 2000: 12); başarısız bir örgütsel sosyalleşme sürecinin, çalışandaki rol belirsizliğinden örgütten ayrılma kararı almasına kadar geniş yelpazede olumsuz sonuçları olabileceği görülmektedir (Demirbilek, 2009: 355). Bu sonuçtan hem örgütün hem de bireyin zarar göreceği olması, örgütsel sosyalleşme sürecinin birey ve örgüt açısından önemini ortaya koymaktadır (Balci, 2000: 12).

Tablo 3: Başarılı ve Başarısız Sosyalleşme Süreci Çıktıları

Başarılı Sosyalleşme Süreci	Başarısız Sosyalleşme Süreci
İş doyumunu	İş doyumsuzluğu
Rol açıklığı	Rol belirsizliği ve çatışması
Yüksek iş motivasyonu	Düşük iş motivasyonu
İşe yüksek oranda ilgi	İşe düşük oranda ilgi
Örgüte yüksek düzeyde bağlılık	Örgüte düşük düzeyde bağlılık
İşte kalabilme istek ve hakkı	İşte bulunmak istememe
Yüksek performans	Düşük performans
İçselleştirilmiş değerler	Değerlerin reddedilmesi

Kaynak: Hellriegel, D., Slocum, J.W. & Woodman, R. W. (1998). *Organizational Behavior(Eight Edition)*. South- Western College Publishing: 566 akt. Kartal, 2003: 9 makalesinden uyarlanmıştır.

Başarılı örgütsel sosyalleşme süreçlerine sahip örgütlerde, çalışanlar ortak bir şekilde daha kolay hareket ederken, sosyalleşme süreçlerinin başarılı olamayan örgütlerde, çalışma ortamında belirsizliğin olduğu, eş güdümlü çalışma ve iş birliğinin güçleştiği ve çalışanların değişime karşı gösterdikleri direnci öngörmenin zorlaştığı görülmektedir (Çelik, 2000; Özbaş, 2020: 143). Bu süreç olumlu geçtiğinde, iş doyumunun yükselmesini, stresin azalmasını ve örgütte çalışmaya devam etmeye yönelik isteğin artmasını sağlamaktadır.

Cooper Thomas ve Anderson (2006)' da örgütsel sosyalleşmenin önemini aktarırken;

- 1) Yeni çalışanın sosyalleşme sürecinin zayıf geçmesi; firma içerisinde olumsuz davranışlar ve yıkıcı tutumlar oluşmasına neden olabilir.
- 2) Sosyalleşen birey, örgütsel performansa çok daha etkin ve verimli bir şekilde katkı sağlar.
- 3) Örgüte yeni dahil olan çalışanlar, örgütte kabul gören çalışma kurallarını öğrenmelidirler.
- 4) Örgütsel sosyalleşmeye dair sürecin çalışan üzerindeki etki süresi uzun süre devam eder.

ifadelerini kullanmışlardır (Aliyev, Işık, 2014: 134).

Örgütsel sosyalleşmenin, yeni çalışanların dahil oldukları örgütü tanımaları için, önemli bir nokta olduğu (Fogarty, 2000: 3 akt. Araza, Aslan, Bulut, 2013: 5565) ve yeni çalışanların kendilerini ait hissetme sürecinde maruz kaldıkları, örgütsel sosyalleşme taktikleri aracılığıyla, örgüttekilerle bağlantılarını ve örgütte yerleşik hissetme düzeylerini arttırabilecekleri düşünülmektedir (Allen, 2006: 240 akt. Araza, Aslan, Bulut, 2013: 5565).

Örgütsel sosyalleşme amaçlı çalışmaların, çalışanların, örgütün gerçeklikleriyle yüzleşmelerini ve kabullenmelerini kolaylaştırdığı iddia edilmekte; bununla birlikte, çalışanların davranış ve tutumlarını denetim altında tutma noktasında, işteki riskli durumlara yönelik tedbir alınmasında, büyük ve mekanik örgütlerde uygulanan sosyalleşme taktiklerinin faydalı ve önemli olduğu görülmektedir (Kartal, 2003: 156).

2.5.Örgütsel Sosyalleşmenin Kuramsal Temelleri

a. Belirsizliği Azaltma Kuramı

Örgüte yeni dahil olan ya da bulunduğu örgütteki farklı bir bölüme geçen çalışanların en çok karşılaştıkları sorunlardan birisinin de bulundukları örgütü, bölümü ya da diğer çalışanları tanımamasıdır. Bu nedenle örgüte ya da bulundukları bölüme yeni dahil olan çalışanlar yaşadıkları yabancılık ve belirsizlik durumlarından dolayı başarısızlık hissi yaşamaktadırlar (Küçük, 2022: 18).

Söz konusu belirsizlik ve yabancılaşıma, farklı iletişim kanalları ve ast-üst kademesindeki diğer çalışanlarla kurulan sosyal etkileşimler aracılığıyla bilgi kazanılarak azaltılabilir. Bu noktada sosyalleşme programları, yeni çalışanların kaygı ve belirsizlik düzeylerini azaltarak örgüte uyumlarını desteklemektedir (Mammadova, 2022: 90)

b. Sosyal Öğrenme Kuramı

Mullins'e göre (2019:178), yeni bir çalışanın, örgütün sahip olduğu kültür ve çalışandan beklenen tutum ve davranışlara ait standartlara uyum sağlaması sosyal öğrenme ile bağlantılıdır. Örgütsel sosyalleşmenin de sosyal öğrenme sürecinde çalışanın gözlem, deneyim ve örgütte bulunan diğer çalışanları model alıp onları taklit etmesi aracılığıyla gerçekleştiği düşünülmektedir (Salgar, 2021: 6).

Örgütsel sosyalleşmenin odağında bulunan öğrenme; sosyal öğrenme kuramı açısından, yeni çalışanların içselleştirdikleri ve öğrendiklerinin dikkate alınması ve örgütsel sosyalleşme süreçlerinin, öğrenme süreçleri şeklinde kabul edilmesidir (Bandura, 1997b; Chao vd., 1994 akt. Küçük, 2022: 18).

Bu doğrultuda 1963 yılında ortaya çıkan “Sosyal Öğrenme Kuramının” çalışma hayatındaki yeri, aynı gündelik hayatımızdaki rol modelleri gözlemlediğimizde olduğu gibi çalışanların da örgütlerdeki rol modelleri gözlemlemesi aracılığıyla belirli davranışlar kazanarak sosyalleşme süreçlerini tamamlamalarıyla ilişkilidir.

Sonuç olarak örgütlerin, amaç ve hedeflerini gerçekleştirebilmeleri için çalışanlarından bekledikleri tavır ve tutumların sergilenebilmesi noktasında uygun rol modellerinin olması oldukça önem taşımakta; bu noktada özellikle çalışanların örgütsel sosyalleşme süreçlerinde çalışanlara rol model olacak yöneticiler ile liderlerin belirlenmesi önemli görülmektedir (McCormick vd., 2015 akt. Çavuş vd., 2019: 268)

c. Sosyal Kimlik Kuramı

Sosyal kimlik kuramına göre, kişiler kendileri ile başkalarını farklı çeşitte sosyal kategorilerin içerisinde (örgüt üyeliği, cinsiyet, ortak yaş aralığı, vb.) algılama eğilimindedirler (Salgar, 2021: 44).

Turunç ve Çelik’in (2010:188) araştırmasına göre de, çalışanlar, örgüt üyeliği aracılığıyla sosyal ve bireysel kimliklerini kazanmaktadırlar. Bu görüşün iki temel varsayıma dayandığı belirtilmektedir. İlki, çalışanların öz saygılarını geliştirmek adına motivasyon kazanmaları; ikincisi ise, çalışanların karşılaştırma ve kategorileri bireysel çevrelerini edinmek ve söz konusu çevrede kendileri için kişisel bir yer tanımlamak adına kullandıkları ifade edilmektedir.

Sosyal kimlik kuramında bireyler çeşitli kategoriler aracılığıyla sınıflandırılabilir ve bireyler için farklı konularda farklı kategoriler bulunabilmektedir. Bu sosyal kategorizasyon iki işleve sahiptir.

İlk işlevi, bireye çevresindekileri tanımlamak amacıyla sosyal çevrelerini düzenleyip kategorize ederek sistematik bir çözüm sağlamasıdır. Birey

kategorizasyon aracılığıyla kendisini konumlandığı gruba dair belirgin özelliklere sahip olmaktadır. Sosyal kategorizasyonun ikinci işlevi ise kişiye, sosyal çevrede kendisini tanımlama ve konumlandırma imkânı sağlamasıdır. Sosyal kimlik kuramına göre benlik, kişinin bireysel kimliği ile belirli grup kategorilerine sahip sosyal kimliğinin uzlaşması sonucu oluşmaktadır (Ashforth, Meal, 1989: 21 akt. Salgar, 2021: 44)

Sosyal kimlik kuramını temel alan Ashforth ile Mael (1989) tarafından örgütsel sosyalleşme konusunda gerçekleştirilen çalışmalarda, örgütlerde durumsal tanımlar şeklinde ortaya çıkan sosyal kimliklerin, çalışanların kendi tanımlarının sembolik çağrışımları ve diğer çalışanların tepkilerini yorumlayarak bireysel tanımlarını geliştirmeleri sonucu oluştuğu iddia edilmektedir (Nord, 2001 akt. Küçük, 2022: 19).

d. Ait Olma İhtiyacı Kuramı

Örgütlerde aranan diğer önemli bir şartın da çalışanların kendilerini bulundukları örgüte ait hissetmek olduğunun altı çizilmektedir (Küçük, 2022: 20). Sosyalleşme şeklinde kavramsallaştırılan adaptasyon süreci, kişilerin içerisinde bulundukları yeni durumlara ait olmalarına yani bir bakıma bulundukları gruplarda dışarıdan biri değil de içeriden biri haline gelmelerini destekleyen bir değişimi ifade etmektedir (Güçlü, 2004: 17 akt. Dönmez, 2016: 1-2).

Örgütsel sosyalleşmenin amacı da çalışanı içerisinde bulunduğu örgütün tam üyesi haline getirmek olduğundan, çalışanın aidiyet düzeyinin de bu noktada yüksek olması beklenmektedir. Aidiyeti yüksek olan çalışanların örgüte olan bağlılıkları artmakta örgütten ayrılmaya ilişkin niyetleri ise azalmaktadır.

Bu nedenle, çalışanların örgüte dahil olduktan sonraki süreçteki sosyalleşme süreçlerinin iyi geçmesi yüksek bir aidiyet duygusu sağlayarak çalışanın ait olma ihtiyacını karşılar; örgütteki yöneticileri, çalışma arkadaşlarıyla olan iletişim ve etkileşiminin verimli olmasıyla birlikte de kendisi ve örgütü arasındaki uyumu sağlamasını kolaylaştırmaktadır (Küçük, 2022: 21)

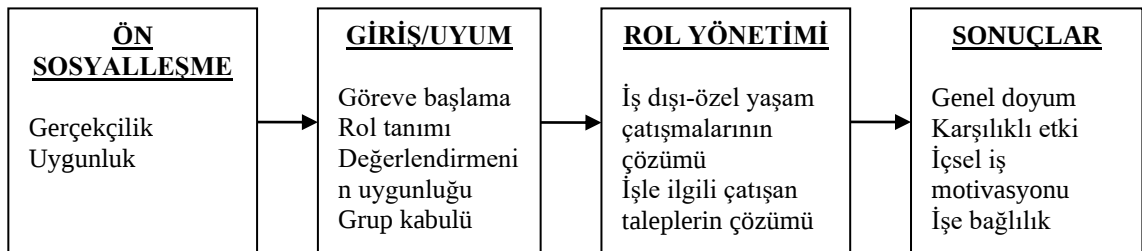
Ongan tarafından 2022(3) yılında eğitim kurumlarında gerçekleştirilen bir çalışma da eğitimcilerin bulundukları kuruma aidiyetleri ve söz konusu kurumun parçası şeklinde çalışmalarını etkileyen en önemli unsurlar arasında örgütsel sosyalleşme süreçleri ve iş tatmini geldiğini ileri sürerek ait olma ihtiyacı kuramının örgütsel sosyalleşme süreçleri için önemini desteklemiştir.

2.6.Örgütsel Sosyalleşme Aşamaları

Örgütsel sosyalleşme sürecinin, uzun vadeli olduğu ve sadece örgüte yeni dahil olan çalışanlarla sınırlandırılacak dar kapsamlı bir süreci değil, çalışanın kariyeri boyunca devam edecek bir süreci temsil ettiği ifade edilmektedir. Örgütsel sosyalleşme ile çalışanlar örgütsel bir kimlik ortaya çıkartmakta ve örgütün kültürüne uyumlu tutum, davranış ve değerleri sergilemektedirler (Bauer, Morrison ve Callister, 1998; Ergün, Taşgit, 2011: 101). Bununla birlikte örgütsel sosyalleşme sürecinin de kişiye özgü olduğu ve bu süreçte her bireyin birbirinden farklı deneyimler yaşadığı görülmektedir.

Bu kapsamda gerçekleştirilen tüm çalışmaların temelinde, çalışanın örgüte ait üyelerden birine dönüşme sürecinde deneyimlediklerinin aktarılması düşüncesi yer almakta ve bu kapsamda farklı dereceleri bulunan çok sayıda aşama modelleri oluşturulduğu görülmektedir (Çalık, 2003: 167 akt. Çilingir, 2022: 41). Literatürde, incelenen aşama modelleri arasında en çok öne çıkan ve araştırmacıların, en çok dikkate aldığı modelin, Feldman tarafından geliştirilen “Üç Aşamalı Model” olduğu görülmektedir (Özçelik, 2008:14-15 akt. Çilingir, 2022:41)

Şekil 1: Feldman'ın Üç Aşamalı Sosyalleşme Süreci ve Sonuçları



Kaynak: Feldman, Daniel Charles (1976b); “A Contingency Theory Of Socialization”, Administrative Science Quarterly, Vol. 21, Issue: 3, s. 433-452 akt. Demirbilek, 2009: 359 makalesinden alınmıştır.

Yapılan literatür taraması sonucunda, çalışanın sosyalleşme sürecine ilişkin aşamaları, genel bir başlık şeklinde, üç aşamalı bu modele göre inceleyecek olursak:

a. Giriş Öncesi Aşama / Ön Sosyalleşme

Bauer ve arkadaşlarına (1998) göre üç grupta ele alınan bu süreçteki ilk aşama çalışan adayının örgüte dahil olmak amacıyla kendisini hazırladığı giriş öncesi “ön sosyalleşme/iş öncesi (anticipatory)” aşamasıdır (Ergün, Taşgit,2011: 101).

Çalışanın işe başlamadan önce örgütte aldığı tüm eğitimler bu aşama kapsamındadır (Yıldırım, 2017:13).

Aday, yeni bir pozisyon (departman değişikliği, terfi vb.) ve örgütteki iş başlangıcından önce, bu alanlarla ilgili, belirli bir düzeyde bilgi, tutum, beklenti ve değerlere sahip olmaktadır. Bununla birlikte, söz konusu düşünceler aracılığıyla karşılaşabileceği olayları kafasında bir tablo çizip kurgulayarak öngörmeye çalışmaktadır (Çilingir, 2022:42).

Yeni çalışan ön sosyalleşme aşamasında pek çok açıdan belirsizlik içerisinde kalmış gibi görünse de aslında pek çok açıdan da tamamen boş olmadığı görülmektedir. Çalışanın geçmişte yer aldığı eğitim sistemi, farklı örgütlerde tecrübe ettiği yarı/tam zamanlı işler, işe alınmasına yönelik sebepler veya başvuru sürecinde akraba, istihdam şirketleri veya arkadaşlar tarafından adaya aktarılan bilgiler de, çalışanın örgütle ilgili pek çok ön bilgiye sahip olmasına yardımcı olmaktadır (Salgar, 2021: 17).

Bu aşamayı, yeni aday için genel bir karar verme aşaması şeklinde ele almak mümkündür. Örgüt ve çalışan ön sosyalleşme aşamasında etkileşime girerek karşılık bilgileri paylaşmakta, birbirlerinden beklentilerini belirtmekte ve sonuçta olumlu ya da olumsuz bir karar ortaya çıkmaktadır (Çilingir, 2022:42). Adaylar, özellikle bu aşamada çalışacağı işin kendi beklentilerine uygulugu ile ilgili bilgi almak isterler. Bu bilginin başarılı bir örgütsel sosyalleşme süreci için “uygunluk” ve “gerçekçilik” koşullarını sağlaması gerekmektedir. Uygunluk, bireyin bilgi, yetenek ve becerilerinin işte tam bir şekilde sergilenebilmesi ile ilişkiliyken; gerçekçilik, örgüt ve bireyin karşılıklı beklentilerinin tam bir şekilde ifade edilmesi şeklinde tanımlanmaktadır. Ön sosyalleşme aşamasında uygunluk ve gerçekçilik noktalarına dikkat edilmeyip yalnızca işin niteliğine ilişkin bilgilendirme yapıldığı takdirde,

zamanla oluşabilecek gerçek dışı beklentiler, çalışanın başarısız bir sosyalleşme süreci geçirmesine neden olarak, verimlilik ve iş doyumunu düşürebilmektedir (Kartal, 2003:56)

Sonuç olarak ön sosyalleşme içerisinde yer alan adayın, gösterdiği temel davranışlar, örgüte yönelik beklenti ve isteklerini şekillendirerek, adayın örgüte ya da bulunduğu konuma uygunluğuna ilişkin karara varmasını sağlamaktadır (Çilingir, 2022: 24)

b. Giriş/ Uyum: Alıştırma Aşaması

Bir sonraki aşamada ise yeni çalışanların örgüte dahil olduktan sonra, çalıştıkları işleri öğrendikleri, ekip arkadaşları ve yöneticileriyle ilişkilerini geliştirdikleri, bunun yanı sıra örgütün iç mekanizmaları, nasıl işlediğine ilişkin bilgi edindikleri “işe girme ve alışma (accommodation)” aşaması şeklinde de belirtilmektedir (Ergün, Taşgit,2011: 101).

Başarılı bir sosyalleşme süreci için kritik aşamalardan biri olarak kabul edilen ve farklı kaynaklarda “karşılama” ya da “yüzleşme” şeklinde de ifade edilen giriş aşaması, örgütün ve çalışanın beklentilerinin karşılanıp karşılanmadığının anlaşıldığı, belirsizlik ve karmaşanın yer aldığı çatışmaların olduğu, bununla birlikte örgüt ve çalışan olmak üzere her iki tarafından performansının değerlendirildiği oldukça önemli bir aşama şeklinde ifade edilmektedir (Çilingir, 2022:43).

Çalışanın işe alındıktan sonra çalışmaya başlamasıyla geçiş yaptığı (Salgar, 2021: 18). Bu aşamada, kaynaşma süreci yaşanmakta; çalışan örgüte dışarıdan dahil olan birinden örgüt içinden bir bireye dönüşmektedir (Yıldırım, 2017:13). Bu nedenle çalışan bu aşamadayken örgütün, üst, ast ve çalışma arkadaşlarının beklentileri de dahil olmak üzere kendisinden beklenen rolleri, kuralları ve prosedürleri öğrenmeye ve içselleştirmeye çalışmaktadır (İshakoğlu,1998: 76 akt. Mutlu, 2008: 48). Çünkü, giriş aşamasında çalışanın artık, kabul görmüş tutumlar sergileyen örgütteki diğer çalışma arkadaşlarıyla karşılaştığı görülmektedir (Salgar, 2021: 18).

Çalışan bu noktada başladığı işi, çalışma arkadaşları, üstleri ve örgütle ilgili beklentileri ile gerçekteki beklentilerini karşılaştırmaktadır. Eğer çalışanın beklentilerinde bir tutarlılık söz konusu ise, giriş aşaması, öncesinde şekillendirilen

algıları teyit eden bir süreci ifade etmektedir. Ancak genellikle bunun aksine, gerçekler ve beklentiler tutarsız olmakta ve bu nedenle çalışanın, yeni dahil olduğu örgütteki varlığını devam ettirebilmek adına, örgütün kendisinden görmek istediği beklentileri eski beklentilerle değiştirebilmesi için tekrardan sosyalleşme sürecine girdiği görülmektedir (Salgar, 2021:18).

Çalışanın giriş aşamasında karşılaşılabileceği beklenti farklılıkları çalışanın değerleriyle örgütün değerlerinin zıtlaşmasından ya da ast-üst ve eş düzey çalışanlarla olan ilişkilerinin beklediği şekilde gerçekleşmemesinden kaynaklanabilmektedir.

Feldman (1976b:435)'a göre uyum aşamasında çalışanların yerine getirdiği dört ana faaliyet bulunmaktadır:

- *Göreve başlama:* Göreve başlama, çalışanın kendisini yeterli hissettiği ve bununla birlikte, örgüt tarafından iş ortağı şeklinde kabul edildiğini hissetmesidir. Bu faktör, yeni çalışanın işinde üstlendiği görevlerini başarıyla öğrenip öğrenmediğini göstermektedir.
- *Gruba kabul edilme:* Yeni çalışanın, ekipteki diğer çalışma arkadaşları açısından kabul edildiğini ve güvenildiğini hissetme düzeyidir. Bu faktör, çalışanın yeni ilişkiler geliştirme noktasında başarılı olup olmadığının göstergesidir.
- *Rol tanımı:* Çalışanın ekibiyle hangi görevleri gerçekleştireceği ve söz konusu görevlerin öncelikler ve zaman noktasındaki dağılımlarıyla ilgili uzlaşmaya varma düzeyidir. Bu faktör, çalışanın rollerini gerçek anlamda açık bir hale getirebilme düzeyini göstermektedir.
- *Değerlendirme uygunluğu:* Çalışan ile üstünün, çalışanın örgütteki gelişimini değerlendirme düzeyindeki tutarlılığı yansıtmaktadır. Bu faktör, çalışanın örgütteki gelişimleri, çalışanın güçlü ve zayıf yönleri noktasında çalışanlar ve üstlerinin fikir birliğinin düzeyinin bir göstergesidir.

Çalışan uyum aşamasında, yukarıdaki faaliyetleri tam bir şekilde gerçekleştirdiğinde, örgütünün kendisini kabul edip onayladığını hissederek yaşadığı olumlu duyguları performansına olumlu bir şekilde yansıtmaktadır.

Aksi taktirde yeni çalışanın kendisini içerisinde bulunduğu rgte karşı yabancı hissetme durumu söz konusu olmaktadır (Demirbilek, 2009: 360).

apar (2007: 12)’a göre de aynı şekilde, çalışanın bu aşamada hayal kırıklığı yaşamasıyla birlikte, rgt açısından yüksek ihtimalle en kötü sonuçlardan biri olan rgtten ayrılma davranışının görülme riski artmaktadır. O nedenle rgt, çalışanın yaşadığı endişe ve belirsizlikleri anlayarak hafifletebilmelidir. Bu şekilde yeni çalışan, rgtteki işlerin belirli şekillerde yürüme nedenini ve meslektaşlarının belirli kalıplarla hareket etme nedenlerini anlamak için çabalamaya devam edebilir. Giriş aşamasıyla birlikte rgt, yeni çalışanı, benimsediği tutum ve değerleri yeniden değerlenmeye zorlamakta; bu süreçte çalışan tüm zorlukları aşmayı başarır ve beklentileriyle çelişen aşırı durumlar yaşanmazsa “uyum” şeklinde de belirtilebilen giriş aşamasının, başarılı bir şekilde gerçekleştiği görülür (Yıldırım, 2017:13).

c. Rol Yönetimi / Yerleşme Aşaması

Son aşama olan üçüncü aşamada, çalışanın rgtn bir parçası şeklinde kabul gördüğü “işe uyum” aşamasıdır. rgtsel sosyalleşme süreciyle birlikte çalışanlar rgtn kendilerinden talep ettiği ve sergilenmesini beklediği davranış ve tutumları çok daha etkili bir şekilde öğrenmekte ve göstermektedirler (Ergün, Taşgit, 2011: 101).

“Değişim ve kazanım” şeklinde de adlandırabileceğimiz yerleşme aşamasında, çalışanlar oluşturdukları yeni imajlarını aynı rgtte yer aldıkları diğer çalışma arkadaşlarıyla daha uyumlu hale getirmektedirler. rgtteki diğer çalışanlarla sosyal ilişkiler oluşturur ve yeni davranış ve değer modelleri geliştirirler (Steers,1991:591 akt. Salgar, 2021:18).

Çalışanın nceki aşamalarda deneyimledikleri olaylar yerleşim aşamasını etkileyerek şekillendirmektedir. Balcı (2003: 85)’ ya göre yerleşme aşamasının özelliği, yeni çalışanın rgtte yer aldığı sürecin sürekli gelişmesi şeklinde belirtilmektedir. Bu aşamayla birlikte çalışan artık hem iş dışındaki hayatında hem de işte yaşadığı çatışmaları çözmeyi öğrenmektedir.

Feldman (1976b: 435), bu noktada yönetilmesi gereken iki önemli çatışma türünün altını çizmektedir:

- *İş yaşamı ve özel yaşam arasındaki çatışmalar:* Kaç gün çalışılacağı ve önceden planlanan tatil aralıkları, çalışanın ailesinin ihtiyaç ve istekleri ile işin, çalışanın özel hayatındaki kalitesine olan etkisi bu çatışmalara örnek gösterilmektedir.
- *Örgüt içindeki diğer gruplarla kendi çalışma grubu arasındaki çatışmalar:* İşbirliğine ihtiyaç duyulan ekip çalışmalarındaki görüş ayrılıkları ya da bazı görev ve sorumluluklar için söz konusu olan öncelikler bu çatışmalara örnek gösterilmektedir.

Çalışanın zamanını, çalışma hayatı ve özel hayatı arasında dengeli şekilde paylaşabilmesi önemli görülmektedir. Ağırlık iş ya da özel hayat noktasında tek bir tarafta olduğunda, yaşamda geri planda kalan yön ile ilgili huzursuzluk ve problemler yaşanma olasılığı yükselmektedir. Bunun olumsuz sonuçlarından biri de çalışanın kariyerinden veya aile yaşantısından feragat etmek zorunda kalması şeklinde ifade edilmekte; bu durum da şüphesiz istenmeyen bir sonuç olarak görülmektedir. Bu sebeple, çalışanın yaşamında iki açıdan da dengeli bir şekilde verim alacak bir düzen kurması önemsenmektedir (Demirbilek,2009: 360-361).

Yerleşme aşamasında, örgütün yeni çalışanına gösterdiği destek de hayati önemde görülmektedir. Çünkü söz konusu destekle birlikte çalışan, örgütte kabul edilen davranışların hangileri olduğu kavramaktadır. Beraberinde çalışan, edindiği yetenek ve becerilerinde ustalaşarak, işin gereklilikleri ile rol ve sorumluluklarını layıkıyla yerine getirmek amacıyla yollar aramaya başlamaktadır (Yıldırım,2017: 14). Bu aşamada çalışanın diğer çalışanlarla dostça ilişkiler edindiği görülse de yerleşme aşamasının başarılı geçtiğine ilişkin en önemli göstergenin; çalışanın örgütte yer alan tüm çalışanlar tarafından kabul edilmesi olduğu görülmektedir (Donavan vd.,2004: 148-149 akt. İplik, 2009: 188).

Feldman (1976b: 435-436) “Üç Aşamalı Sosyalleşme Modeli” nde sosyalleşme sürecinin çıktıları noktasında oluşabilecek dört faktörden söz etmektedir:

- *Genel doyum:* Bu faktör, yeni çalışanın işinden aldığı doyum ve mutluluk düzeyinin ölçüsünü yansıtmaktadır.
- *Karşılıklı etki:* Bu faktör, çalışanın, çalışma alanındaki işler üzerinde hissettiği güç veya kontrolün düzeyini yansıtmaktadır. Çalışanın işi üzerinde herhangi bir etkisinin olmadığını hissetmesi ise, başarısız sosyalleşmede en sık görülen belirtilerden biri olmaktadır.
- *İşe ilişkin iç motivasyon:* Bu faktör, yeni çalışanın işinde daha yüksek düzeyde bir performans sergileyebilmek için kendisini ne düzeyde motive edebildiğiyle ilgili olup, çoğunlukla, işteki performans ile ilişkilendirilmektedir.
- *İşe bağlılık:* Bu faktör, çalışanın kişisel açıdan işini benimseme ve işlerine bağlanma düzeyini yansıtmaktadır. Literatürde, işe bağlılığın, sosyalleşme sürecinde kazanılan değerler ve örgütsel amaçların içselleştirilme düzeyi ile bağdaştırılabileceği belirtilmektedir (Demirbilek, 2009: 361)

Sonuç olarak çalışan yerleşme aşamasıyla birlikte yeni çalışan, kendisini örgütün bir üyesi şeklinde algılamakta ve örgütle olan özdeşleşmesini sağlamaktadır (Yıldırım,2017: 15). Bununla birlikte yeni çalışan, artık ait olma hissini tam olarak yaşamaya başlamaktadır. Bakıldığında örgütsel sosyalleşme çerçevesinde incelenen üç aşamanın da ortak amacının, çalışanın örgütün bir parçasına dönüştürmek olduğu görülmektedir. Yani örgütsel sosyalleşmeye dair süreçlerin net bir şekilde çalışan ve örgüt açısından vazgeçilemez önemde olduğu ifade edilmektedir (Çilingir, 2022: 44)

2.7.Örgütsel Sosyalleşme Modelleri

Örgütsel sosyalleşme kavramının literatürde, 40 yıla yakın bir süredir araştırmalara konu olduğu görülmektedir (Griffin vd.,2010 akt. Savaş, 2017: 361). Son yıllarda da bu kavrama yönelik yapılmış pek çok araştırma olmasına rağmen, tutarlı bir teorik yapı oluşturulamadığı ve incelenen araştırmalarda pek çok farklı araştırmacının farklı yöntem ve modeller oluşturup kullandığı görülmektedir (Erdoğan, 2012: 41).

Tarihsel süreçte, örgütsel sosyalleşmeyle ilgili ortaya koyulan ve literatürde aşama modelleri başlığı altında belirtilen tüm modeller incelendiğinde, literatürde altı çizilen üç ana modelin bulunduğu görülmektedir. Söz konusu modeller literatürde;

başlangıç modelleri, bütünleştirici modeller ve aşama modelleri şeklinde yer almaktadır.

Örgütsel sosyalleşme konusunda ortaya atılan ilk aşama modellerinden olan başlangıç modellerini, örgütsel sosyalleşme kavramını doğrusal bir şekilde ilerleyen, değişmez bir aşamalar dizisi şeklinde tanımlama eğiliminde oldukları görülmektedir (Wanous, 1992 akt. Erdoğan, 2012:47). Ancak bu modellerde, çalışanın sosyalleşme sürecinin başlangıç ve bitiş zamanlarını belirleme noktasında güçlük yaşanmakta; araştırmacılardan bazıları, çalışanın örgüte dahil olmadan önceki sürecini ifade eden “ön sosyalleşme” aşamasını, sosyalleşme aşaması içerisinde tutarken bazı araştırmacılar, “ön sosyalleşme” aşamasını ayrı bir aşama şeklinde kabul etmektedir. Bununla birlikte pek çok farklı araştırmada örgütsel sosyalleşme sürecinin bir çıktısı olarak kabul edilen istikrar aşamasının da yine bazı araştırmacılar tarafından kabul edildiği, bazı araştırmacılar tarafından ise kabul edilmediği görülmektedir.

Aşama modelleri arasında ikinci sırada bulunan bütünleştirici modellerin genellikle, araştırmacıların gerçekleştirdiği geniş kapsamlı incelemelerle birlikte ortaya atıldığı ve başlangıç modellerinden çok daha az ayrıntılı ve daha genelleyici olma eğiliminde oldukları görülmektedir (Ashforth vd., 2007:11). Bütünleştirici modelleri oluşturan araştırmacılar, bu modellerin, örgütsel sosyalleşme sürecine dair kavramsal bir yapı oluşturduğunu iddia etmektedirler (Fisher, 1986 akt. Erdoğan,2012: 47). Aşama modelleri kapsamında ele alınan modellerden sonuncusu, özelleşmiş modeller şeklinde ifade edilmektedir. Özelleşmiş modellerinin, rehberliğin, grupların (Anderson, Thomas, 1996 akt. Ashforth vd.,2007: 11), rol geçişinin önemini (Nicolson, 1987 akt. Ashforth vd.,2007: 11), sosyalleşme aracı olarak kullanılan iletişimin etkisini (Jablin, 1987 akt. Ashforth vd.,2007: 11) ve stres ve sosyalleşmenin ilişkisini (Nelson, 1987 akt., Ashforth vd., 2007: 11) ele aldıkları görülmektedir.

Bu araştırmada, tarihsel gelişim süreçleri de göz önünde bulundurularak, literatürde en çok ele alınan, örgütsel sosyalleşme aşama modellerinden, başlangıç modelleri ve bütünleştirici modellerden Wanous’un bütünleştirici modeli detaylı bir şekilde ele alınmış ve geri kalan aşama modelleri tabloda özet bir şekilde paylaşılmış; bununla birlikte, belirtilen tablodan ayrı olarak, Türk literatüründe az sayıda yer verildiği görülen, Saks & Ashforth’un 1997 yılında bütünsel bir

yaklaşım ile ele aldıkları “Çok Düzeyli Süreç Modeli” incelenmiştir. Aşama modelleri arasında, literatürde en çok kabul gören Feldman’ın üç aşamalı örgütsel sosyalleşme modeli, daha önceki kısımlarda, örgütsel sosyalleşme aşamaları başlığı altında (syf. 40-45) ele alınmış olduğundan bu bölümde, Feldman’ın sosyalleşme modeline dair detay verilmemiştir.

2.7.1. Bruce Buchanan Üç Aşamalı Örgütsel Sosyalleşme Modeli (1974)

Buchanan, 1974 yılında ortaya attığı modelinde, örgütsel sosyalleşme sürecinin aşamalarını oluştururken, çalışanın örgüte dahil olmasıyla birlikte başlayan zaman aralıklarını incelemiş ve söz konusu süreci üç aşamalı bir model çatısı altında toplamıştır (Çilingir, 2022:45).

Tablo 4: Bruce Buchanan'ın Üç Aşamalı Örgütsel Sosyalleşme Modeli

	1.Aşama	2.Aşama	3.Aşama
Zaman Aralığı	1 yıl (İlk Yıl)	2 – 4 yıl	5 yıl ve sonrası
İçerik	Rol netliği Grup uyumu Örgüt beklentilerine yönelik grubun tutumu Beklentilerin gerçekleşmesi Gerçeklik şoku İlk iş yılı mücadelesi Bağlılık çatışmaları	Kişisel önem Benlik imajı desteği Başarısızlık korkusu Örgütsel bağlılık normları İş bağlılığı normları	Örgütsel güvenilirlik

Kaynak: Buchanan, B. (1974). Building organizational commitment: The socialization of managers in work organizations. Administrative Science Quarterly, 19(4), 533- 546 akt. Çilingir, 2022: 45 makalesinden uyarlanmıştır.

a. 1.Aşama: İlk Yıl

Tablo 4’ de de görüleceği üzere, oluşturulan aşamaların birincisi çalışanın örgüte dahil olduğu ilk yılı ele almakta ve yeni çalışanın kendisini yetiştirmek için harcadığı çabayı ifade etmektedir. Aynı zamanda birinci aşama, çalışan ile örgütün beklentilerini, işin gerekliliklerini, örgüte yönelik davranış ve tutumlarla birlikte örgüt kültürünü de içermektedir (Çilingir, 2022:45).

Buchanan (1974: 535-536)’ a göre, çalışanın dahil olduğu örgütteki ilk yılı, “Temel eğitim ve üyeliğe kabul” şeklinde ifade edilen bir süreci yansıtmaktadır. Bu aşamada çalışanın odaklandığı en temel noktanın, işine yönelik güvence ve temel gereksinimleri olduğu belirtilmektedir. Kariyer hayatındaki güvenliği temsil eden iş

güvencesi, diğer çalışma arkadaşlarıyla başarılı sosyal ilişkiler oluşturmak ve örgüte kabul edilmekle ilişkili konular bu aşamada yer almaktadır.

Öncelikle çalışanın örgüt içerisinde sergileyeceği davranışları şekillendirecek olan ve deneyim kazanacağı bazı ortamların oluşacağı görülmektedir. Başlangıçta çalışan için en etkili deneyimlerin, çalışanın kendisinden beklenenleri öğrendiği deneyimler olduğu düşünülmekte ve bu noktada rol açıklığı oldukça önemli görülmektedir. Çalışanın beklentileri karşılama konusunda beceri, bilgi ve yeteneklerine yönelik taşıdığı kaygının, çalışanı harekete geçirerek kendisinde güven duygusu oluşturacak ve rehberlik edecek kişilerle sosyal ilişkiler geliştirmeye teşvik etmektedir ve bu tarz sosyal ilişkilerin oluşturulabilmesi yeni çalışan için önemli deneyimlerden biri kabul edilmektedir. Önemli deneyimlerden bir diğeri ise, çalışanın örgütte deneyimleyeceğini hayal ettiği yaşantısına ilişkin beklentilerinin sınandığı türden deneyimlerdir. İncelenen araştırmalarda çalışanın örgütsel yaşama yönelik beklentileri arttıkça bununla birlikte bağlılığının da arttığı görülmektedir. Çalışanın beklentileri ile gerçekliği arasındaki uyumsuzluk yüksek ise, gelecekte meydana gelmesi olası durumların bu bağlılığı sarsma ihtimali olduğu düşünülmektedir. Gerçekleşme olasılığı söz konusu olan durum, gerçeklik şoku şeklinde ifade edilmektedir. Bu noktada çalışanın, yeni işine dair gerekliliklerle başa çıkabilme düzeyi önemli deneyimlerden biri olarak görülmektedir. Bu aşamanın sonuna doğru çalışanın belirli bir oranda sadakat çatışması yaşayabileceği görülmektedir. İş talepleri ve iş-özel hayat dengesinden kaynaklanan uyumsuzlukların bu durumun nedenleri arasında yer aldığı ifade edilmektedir (Wanous, 1980: 175-176 akt. Demirbilek, 2009: 357).

b. 2.Aşama: İkinci ve Dördüncü Yıllar Arası

İkinci aşama iki ve dört yıl içerisindeki dönemi kapsamaktadır. Performans aşaması şeklinde ifade edilen bu süreçte, işte kalmaya yönelik kaygıların yerini başarı ve tanınmaya yönelik kaygıların aldığı görülmektedir. Örgütte geçirilen iki, üç ya da dört yıllık zaman dilimini kapsayan performans aşaması ayrıca, çalışanın yaptığı işin kendisine uygunluğu hakkında düşündüğü bir süreci de kapsamaktadır. Örgütün bu aşamadaki çalışanı üzerinde, mesleki benliğine ilişkin imajın pekiştirilmesinin bağlılığı arttırabileceği düşünülmektedir (Yıldırım, 2017: 15)

Aynı çalışanın ilk yılında edindiği deneyimler gibi, Buchanan (1974: 536-537)'a göre, orta aşama süresince de çalışanın kazanacağı farklı deneyimler, bağlılığını etkilemektedir. Çalışanın bireysel olarak kendisinin önemli görüldüğünü hissetme düzeyi, onun bulunduğu örgüte olan uzun süreli bağlılığını etkileyen en önemli faktörlerden birisidir. Çalışanın bireysel saygınlığının ve öneminin vurgulanması iki sonuca neden olmaktadır. Birincisi, çalışan açısından, gösterdiği çabanın örgüte ait genel başarıya doğrudan veya dolaylı katkısını görme fırsatı ortaya çıkartmaktadır. İkincisi ise, çalışan örgütte bulunan önemli konumdaki kişilerin güvenini kazanmaktadır. Ücret artışları, terfiler, sosyal aktivitelere davet ve yüksek ikramiyelerin çalışanın saygınlık ve örgütsel bir kimlik kazandığının göstergeleri arasında olduğu ifade edilmektedir.

Orta aşamada yer alması olası başka bir etkili deneyimin ise başarısızlık korkusu olduğu belirtilmektedir. Çalışanın başarısızlık olasılığının, üstlerince değerlendirilen çalışmalarının aktif bir şekilde devam etmesini sağladığı görülmektedir. Bu türde bir korku, çalışanı, başarının değerini kavraması yönünde motive ederek örgüte karşı bağlılığını güçlendirmektedir. Bu noktada çalışan başarı ihtiyacı ve başarısızlık korkusu etrafındaki içsel çatışmayı kabullenerek hareket etmek zorundadır (Wanous, 1980: 176 akt. Demirbilek, 2009: 357).

c. 3.Aşama: Beş Yıl ve Sonrası

Buchanan (1974)'ın oluşturduğu örgütsel sosyalleşme modelinin çıktısı aşaması şeklinde de ifade edilebilen, beş sene ve devamındaki süreci yansıtan örgütsel bağımlılık kısmında, örgütteki çalışanların çalıştıkları örgüte yönelik sabit düşüncelere sahip olduğu ve örgütün çalışanların hayatında ekonomik değeri de bulunan önemli bir noktada olduğu görülmektedir (Andur, 2014: 17).

Buchanan (1974: 537-538) tarafından “örgütsel güvenilirlik” şeklinde de ifade edilen bu üçüncü aşama, sonuç aşamasına bir başlangıç olarak düşünülmektedir. Bunun nedeni ise, çalışanın sahip olduğu davranış ve tutumların, beş yıllık zaman dilimi süresince örgüt tarafından kabul edilebilir ve doğru şekli almış olmasıdır. Kariyer hayatının büyük bir kısmını kapsayan bu aşamada, süreç boyunca çalışanın bağlılığını güçlendirecek olası deneyimleri ön görmek çok daha zor hale gelmektedir. Bu noktada zaman içerisinde kıdem kazanan çalışanların, önemli beklentilerini güçlendirecek deneyimlerin çalışan bağlılığı açısından çok daha etkili olduğu ifade

edilmektedir. Öte yandan, örgütün bu çalışan beklentileri doğrultusunda, tutarlı bir şekilde çalışanlarını yönlendirmesine yönelik akışı bozan deneyimlerin, örgütsel bağlılığı zayıflatacağı düşünülmektedir. Bazı deneyimler, çalışanın bağlılığını yıllar geçtikçe geliştirip güçlendiren; merak uyandıran işler, bireysel önemi yansıtan işaretler ve iş arkadaşlarıyla iyi düzeyde geliştirilen sosyal ilişkiler yer almaktadır (Wanous, 1980: 176 akt. Demirbilek, 2009: 358)

2.7.2. Porter, Lawler & Hackman' ın Üç Aşamalı Örgütsel Sosyalleşme Modeli

Porter ve arkadaşları tarafından 1975 yılında oluşturulan sosyalleşme modelinde, çalışanların yeni dahil oldukları örgütlerdeki sosyalleşmelerinde, çalışanların sosyalleşme durumlarındaki farklılıkların altını çizmektedir. Porter, Lawler ve Hackman (1975), ayrıca, yeni çalışanların, işe başlamadan önceki ön sosyalleşme derecelerini de modele dahil etmektedirler (Balcı vd.,2012: 49 akt. Gürbüz, 2022: 20).

Porter, Lawler ve Hackman (1975:163-167), örgütsel sosyalleşmeyi; *beklentilerle örgüte gelme, karşılaşma, değişme ve kazanma* olmak üzere üç aşamada ele alınan bir süreç şeklinde ifade etmektedirler (Salgar, 2021: 21).

“Beklentilerle örgüte gelme” aşamasında, örgüte yeni dahil olan çalışanın yeni işindeki beklenti ve talepleri ortaya çıkmaktadır. Bununla birlikte, örgütün çalışanın tutum ve davranışlarına uygun olarak belirleyeceği ceza ve ödüller şekillenmektedir (Andur, 2014:17 akt. Salgar, 2021: 21).

Karşılaşma aşaması şeklinde adlandırılan ikinci aşama, beklentilerin belirtildiği veya belirtilmediği ve davranışlara ceza veya ödül ile karşılık verildiği süreci ifade etmektedir (Gürbüz, 2022: 20). İkinci aşamada, çalışanın örgüt içerisindeki rolleri kesinleşmekte ve söz konusu aşamada çalışanın özel ve iş yaşamı arasında dengesizlikler oluşma ihtimali artmaktadır (Salgar, 2021: 21).

Üçüncü ve son aşama olan “değişim ve kazanım” aşaması, çalışanın yeni sosyal ilişkiler kurduğu, örgütün norm ve değerlerine ayak uydurduğu, yeni davranışlar edindiği ve düşüncelerinde farklılaşma olduğu bir aşama olarak tanımlanmaktadır (Kartal, 2007: 53). Diğer aşama modellerinden farklı olarak söz konusu bu modelde çalışanların tutum ve davranışları karşılığında cezalandırılması ya da ödüllendirilmesi noktası ele alınmaktadır (Gürbüz, 2022:20).

2.7.3. Schein' ın Üç Aşamalı Örgütsel Sosyalleşme Modeli

Schein (1978) oluşturduğu üç aşamalı modeli; katılma, sosyalleşme ve karşılıklı kabul şeklinde tanımlamaktadır. Literatürde giriş adımı şeklinde de kullanılan katılma aşaması, çalışanın örgütle ilgili doğru bilgiye ulaşma ve bununla birlikte bilgilendirilme arayışını ifade etmektedir. Bu amaçla hareket eden çalışanların, önceki değerlerini yeniden şekillendirerek, sahip oldukları değerleri yenilediği ve beraberinde yeni roller edindikleri görülmektedir. Sosyalleşme aşamasındaki çalışanın örgütün gerçekliğiyle yüzleştiği ve örgütün kendisinden beklentilerini anladığı aşamayı ifade etmektedir. Çalışan bu aşamada değişime yönelik direncini kırarak örgütün gerçekliğini kabullendiği bir noktaya gelmektedir. Söz konusu aşamada ayrıca, çalışan ve örgüt arasında karşılıklı uyum sağlandığı da görülmektedir. Çalışanın iş performansı değerlendirilerek örgüt iklimi ve çalışanın ihtiyaçlarının birbiriyle örtüşmesi sağlanmaktadır. Karşılıklı kabul şeklinde adlandırılan son aşama ise, çalışanın başarılı bir sosyalleşme geçirmesi halinde, örgütün sahiplendiği değerleri tanınması ve işe yönelik bağlılık oluşturma şeklinde tanımlanmaktadır (Salgar, 2021: 22)

2.7.4. Wanous'un Sosyalleşme Aşamalarına İlişkin Bütünleştirici Yaklaşımı

Örgütsel sosyalleşme çerçevesinde literatürdeki pek çok araştırmayı inceleyerek çeşitli yaklaşımların yer aldığı aşamalardan bütüncül bir model oluşturmaya çalışan (Çilingir, 2022:46) Wanous, 1984 yılında oluşturduğu sosyalleşme modeliyle birlikte; örgüte yeni gelen çalışanların dört aşamalı bir sosyalleşme sürecinden geçtiğini varsaymaktadır. Bu aşamalar, Tablo 5'te görüldüğü gibi sırasıyla; *karşılama ve örgütsel gerçeğin kabulü, rol açıklığının sağlanması, örgütü dikkate alarak kendisini örgütsel bağlama yerleştirme ve başarılı sosyalleşmenin işaretlerinin gerçekleşmesi* şeklinde sıralanmaktadır:

1. *Aşama: Karşılaşma ve örgütsel gerçeğin kabulü:* Çalışan bu aşamada, sahip olduğu beklentilerin güçlendirip güçlendirilmediğini, örgütün sahip olduğu iklimle kendi kişisel değerlerinin çatıştığı noktaları ve karşılığında ödül ya da ceza alacağı davranışları keşfeder. Sahip olduğu beklentilerin ne derecede karşılandığını değerlendirerek, değerleri ve örgüt iklimi ile olan çatışmayı yaşar.

2. *Aşama: Rol açıklığının başarılması:* Bu aşamada, işle ilgili görevleri üstlenme, kişiler arası rollerin şekillenmesi, değişime yönelik dirençle başa çıkma, çalışanın kişisel değerlendirmesi ile örgütün çalışanın performansına yönelik değerlendirmelerinin örtüşmesi, belirsizlik ve yapı ile baş etmeyi öğrenme süreçleri bulunmaktadır.
3. *Aşama: Örgütü dikkate alarak kendisini örgütsel bağlama yerleştirme:* Bu aşama, yeni gelen çalışanın, örgüte uygun yeni değerler oluşturduğu ve ilişkiler kurduğu, örgütün beklediği uygun davranışları öğrendiği ve özel yaşamı ile işi arasındaki çatışmaları çözdüğü aşamadır.
4. *Aşama: Başarılı sosyalleşmenin işaretlerinin gerçekleşmesi:* Son aşama olan bu aşama, yeni gelen çalışanın örgüte karşı güven oluşturduğu, motivasyonunun ve örgüte bağlılık düzeyinin arttığı, bununla birlikte, örgütle arasında karşılıklı kabullenmenin bulunduğu bir aşama olarak tanımlanmaktadır (Yıldırım, 2017: 18).

Yukarıda detaylı bir şekilde aktarılan modele dair özet, Tablo 5’ de yer almaktadır.

Tablo 5: Wanous’un Örgütsel Sosyalleşmeye İlişkin Bütünleştirici Modeli

1. Aşama: Örgütsel Gerçek ile Yüz Yüze Gelme ve Kabul Etme ↓ a) Beklentilerin gerçekleşmesi / gerçekleşmemesi b) Kişisel değerler ve ihtiyaçlar ile örgüt iklimi arasındaki çatışma c) Örgütün kendisini hangi konularda destekleyip desteklemeyeceğini ve cezalandırılacağını keşfetme
2. Aşama: Rolde Açıklığa Ulaşma ↓ a) Yeni işin görev ve sorumluluklarının öğretilmesi b) Çalışanın kişilerarası rollerinin tanımlanması -iş arkadaşları bakımından -yöneticisi bakımından c) Değişime dirençle başa çıkmayı öğrenme d) Çalışanın kendisine ilişkin performans değerlendirmesiyle örgütün çalışana ilişkin performans değerlendirmesi arasındaki uyum e) Önceden belirlenmiş bir örgütsel yapı ve belirsizlik içerisinde çalışmayı öğrenme
3. Aşama: Çalışanın Örgütsel Çevre İçerisindeki Yeri ↓ a) Çalışanın kendisine ait davranış tarzlarının örgütle uyumlu olduğunu öğrenmesi b) İşteki ve iş dışındaki ilgi alanları arasındaki çatışmaları çözme c) İlk yıl işin üstesinden gelmek suretiyle teşvik edilen örgüte ve işe bağlılık d) Yeni bir kişisel imaj, kişiler arası yeni ilişkiler oluşturma ve yeni değerleri benimseme

4. Aşama: Başarılı Sosyalleşmenin İpuçlarını Belirleme

- a) Örgütsel güvenilirliği ve bağlılığı gerçekleştirme
- b) Genel olarak yüksek doyum
- c) Karşılıklı kabul duyguları
- d) İşe bağlılık ve içsel iş motivasyonu
- e) Örgüt ve yeni çalışan arasındaki karşılıklı kabulün gerçekleştiğini gösteren “sinyaller”

Kaynak: Wanous, John, P. (1980); Organizational Entry: Recruitment, Selection And Socialization Of Newcomers, Addison-Wesley Publishing Company, Massachusetts :180 akt. Demirbilek, 2009: 363. makalesinden uyarlanmıştır.

Feldman (1976’a, 1976b) sosyalleşmeyi, beklenti oluşturma, kabul ve uzlaşma, rol yönetimi olmak üzere üç başlıkta incelerken; Buchanan (1974), çalışanın “ilk kariyer dönemi” şeklinde adlandırdığı örgütsel sosyalleşme aşamalarını yıllara göre, ilk yıl, iki ile dört yıl arası ve beşinci yıl ve sonrası şeklinde üçe ayırmıştır. Porter ve arkadaşları (1975), sosyalleşme sürecinde çalışanın davranışları karşılığında alacağı ceza ve ödülün istenilen davranışların görülmesi noktasındaki katkısının altını çizerken; Schein(1978)’in modelinde üçe ayırdığı sosyalleşme aşamalarının temelinde karşılıklı kabul yer almaktadır. Aşama modellerinin bütünleştirici modeller alt başlığında yer alan Wanous(1980)’un modelinin ise sosyalleşmeyi, temelinde iş doyumunu olacak şekilde, “belirsizlik, çatışma çözümü, rol açıklığı ve uyum” şeklinde dört aşamada incelediği görülmektedir (Memduhoğlu, 2008: 141).

Örgütsel sosyalleşme temelindeki bütün bu modellerde ortak pek çok yön bulunduğu görülmektedir çünkü, aşama modellerinde, sosyalleşmedeki bütün aşamalar kendisinden sonrakinin başlangıcı şeklinde kabul edilmektedir. Sosyalleşme sürecinin başarılı bir şekilde tamamlanmasının, ancak çalışanın bu aşamaların hepsini tamamlaması ile mümkün olduğu belirtilmektedir. Bu modellerde ise özellikle son aşamanın, belirli kademelerde ilerlemeden ulaşılamayacak bir düzey olduğunun altı çizilmektedir (Yıldırım, 2017: 18-19).

Başlangıç, bütünleştirici ve özelleştirilmiş modeller olmak üzere, tarihsel süreçte, aşama modelleriyle ilgili farklı araştırmacılar tarafından ele alınarak Ashforth ve arkadaşlarının literatür incelemeleri sonucu oluşturdukları diğer modeller Tablo 6’ da yer almaktadır.

Tablo 6: Örgütsel Sosyalleşmenin Aşama Modelleri

Modeller	Araştırmacılar	Ön Sosyalleşme	Karşılaşma	Uyum	İstikrar
Başlangıç Modelleri	Buchanan (1974)		Temel Eğitim	Performans	Örgütsel Bağlılık
	Porter, Lawler & Hackman (1975)	Ön Sosyalleşme	Karşılaşma	Değişim – Kazanım	
	Feldman (1976)	Ön Sosyalleşme	Uyum	Rol Yönetimi	
	Schein(1978)		Giriş	Sosyalleşme	Karşılıklı Kabul
Bütünleştirici Modeller	Fisher	Ön Sosyalleşme			
	Falcione & Wilsone (1988)	Ön Sosyalleşme	Karşılaşma	Başkalaşım	
	Wanous (1992)		Rol Açıklığı/Yüzleşme	Yerleşme	
	Bauer vd. (1998)	Ön Sosyalleşme	Alışma/Karşılaşma	Adaptasyon/Başkalaşım	
Özelleşmiş Modeller	Jablin (1987) – İletişim		Giriş	Asimilasyon	
	Nelson (1987) – Stres	Ön Sosyalleşme	Karşılaşma	Değişim ve Kazanım	İstikrar
	Nicolson (1987) – Rol Değişimi	Ön Sosyalleşme	Karşılaşma	Uyum	
	Kramp (1988) – Rehberlik		Başlama	Yetişme	Ayrılma/Yeniden Tanımlama
	Moreland & Levine (2001) – Grup	Araştırma	Sosyalleşme	Devam	Yeniden Sosyalleşme
	Anderson & Thomas (2001) – Grup	Ön Sosyalleşme	Karşılaşma	Uyum	
	Anderson & Riddle (1991)	Ön Sosyalleşme	Karşılaşma	Asimilasyon	

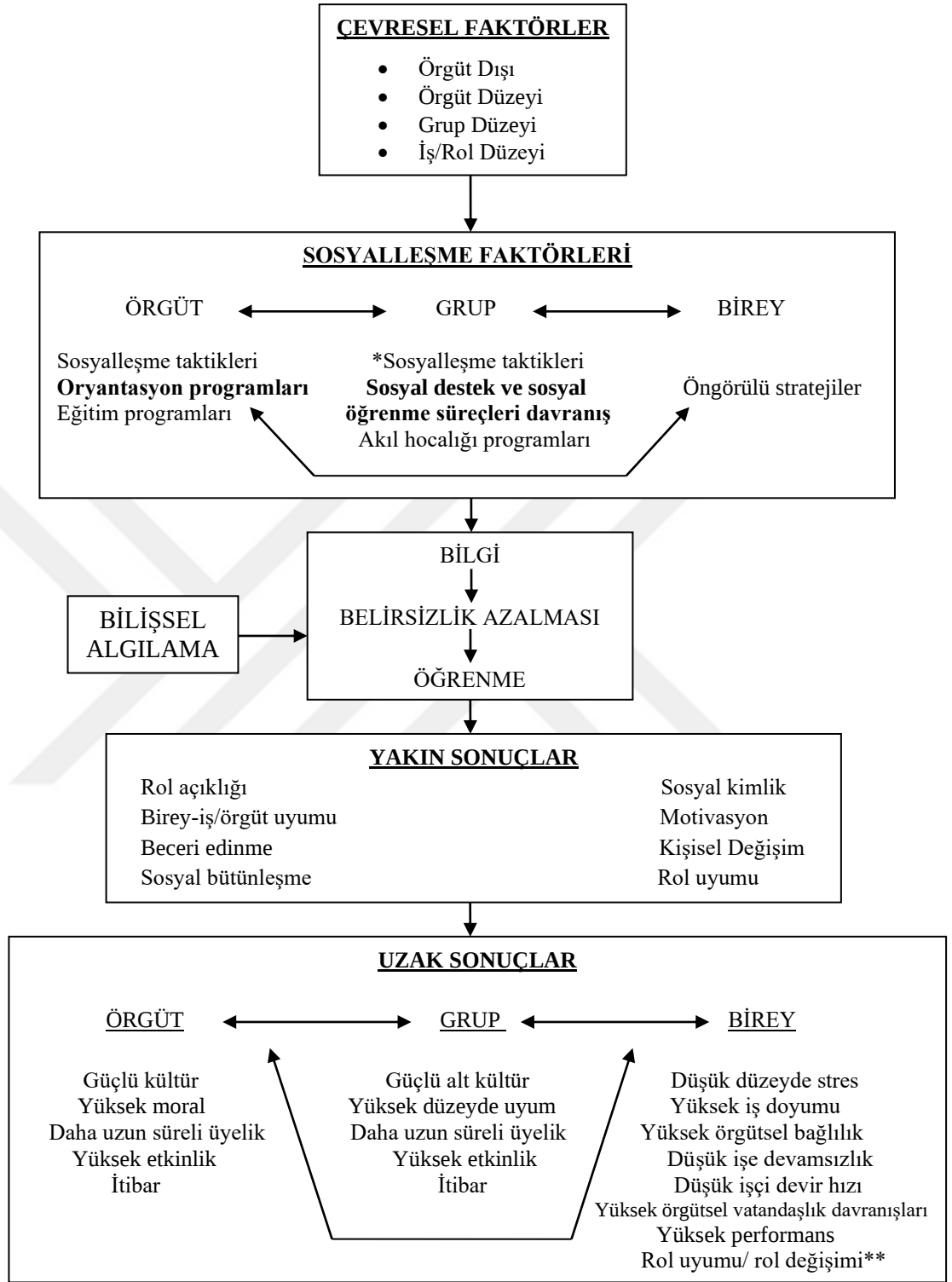
Kaynak: Ashforth, B. E., Sluss, D. M., ve Harrison, S. H. (2007). Socialization in organizational contexts. International Review of Industrial and Organizational Psychology, 22, 1–70: 10

2.7.5. Saks & Ashforth' un Örgütsel Sosyalleşmenin Çok Düzeyli Süreç Modeli

Saks & Ashforth tarafından 1997 yılında ortaya atılan “Çok Düzeyli Süreç Modelinin”, örgütsel sosyalleşme kapsamında çeşitli kuramlardan yola çıkarak bütüncül bir bakış açısıyla geliştirildiği görülmektedir. Modelin odağında öğrenme ve bilginin olduğu görülmekte ve Şekil 2’ de bulunmaktadır:

Şekil 2’ de, modelde bulunan ve örgüt dışı şeklinde ifade edilen, çevresel (yasalar, düzenlemeler ve ulusal kültür gibi), örgütsel (yapı ve strateji gibi), grupsal (demografik farklılıklar ve büyüklük gibi) ve iş/rol (fiziksel soyutlanma, iş dizaynı gibi) faktörlerin sosyalleşme değişkenlerini etkilemesinin olası olduğu düşünülmektedir. Eğitim, akıl hocalığı ve işe alıştırma ve benzeri programların, örgütsel sosyalleşme faktörlerini oluşturduğu söylenebilmektedir. Grup düzeyinde bulunan sosyalleşme faktörleri, sosyal destek, grubun sosyalleşmesiyle ilişkili taktikler, en önemlisi de sosyal öğrenmeyle ilişkili süreçleri (eğitim, gözlem, görüşme ve desteklenme vb.) içermektedir. Birey düzeyinde bulunan sosyalleşme taktikleri de çalışanların öngörülü tutum ve davranışlarının (özdenetim, ilişki kurma, bilgi edinme vb.) farklı şekillerini kapsamaktadır. Sosyalleşme faktörlerinin yer aldığı kutucuktaki çift taraflı okların, bireysel, grupsal ve örgütsel faktörlerin karşılıklı bir şekilde birbirlerini etkilemenin olası olduğu belirtilmektedir. İkinci noktada, sosyalleşmeyle ilişkili faktörlerin, bilişsel algılama ile ilişkili süreçlerle birlikte bilgi kazanmayı, doğrudan etkilediği görülmektedir. Üçüncü noktada bilgi edinme sonucunda, sisteme giren çalışanlardaki şüphe ve belirsizliğin azalacağı ve sosyalleşmeyle ilişkili çeşitli alanlarda (örgütsel amaç, güç yapıları, değerler ve göreve ilişkin bilgiler vb.) öğrenme davranışı ile sonuçlanacağı öngörülmektedir. Modelin devamında, öğrenme davranışının gerçekleşmesinin, sosyalleşmenin ilk kademesindeki yakın sonuçları (birey- örgüt, birey-iş uyumu, rol açıklığı, sosyal bütünleşme, beceri edinme, sosyal kimlik edinme, kişisel değişim, rol uyumu ve motivasyon) sağladığı görülmektedir. Söz konusu yakın sonuçların, sonrasında örgüt, birey ve grup boyutlarının yer aldığı uzak sonuçlar çıktılarını da etkilemesi gerektiği düşünülmektedir. Uzak sonuçlarla ilgili kutucukta bulunan çift taraflı oklar da bireysel, grupsal ve örgütsel boyutlardaki karşılıklı etkileşimi temsil etmektedir (Saks, Ashford, 1997: 238-241).

Şekil 2: Saks & Ashforth'un Örgütsel Sosyalleşmenin Çok Düzeyli Süreç Modeli



*Model, bireyselleşmiş sosyalleşme taktiklerinden çok kurumsallaşmış sosyalleşme taktiklerini esas almaktadır.

** Göreceli etki, grubun ve örgütün değerlerine bağlıdır.

Kaynak: Saks, A. M., & Ashforth, B. E. (1997). Organizational socialization: Making sense of the past and present as a prologue for the future. *Journal of vocational Behavior*, 51(2), 234-279 :239

2.8.Örgütsel Sosyalleşme Taktikleri

Günümüzde çoğu örgüt, yapılandırılmış (formal) oryantasyon programlarını çalışanın sosyalleşme süreci içerisindeki bir parça şeklinde uygulanmaktadır. Ancak, ne kadar yapılandırılırsa yapılandırılınsın, tek başına oryantasyon programları, çalışanın başarılı bir sosyalleşme süreci geçirmesi için yeterli olmamaktadır. Bu nedenle söz konusu süreçte çalışanların öğrenmelerini destekleyecek sosyalleşme taktikleri olduğu görülmektedir (Young, 2003 akt. Woods, 2006: akt. İplik, 2009: 188).

Örgütlerin, çalışanlarının başarılı sosyalleşme süreçlerinden geçmeleri için etkili sosyalleşme programları oluşturmayı hedefledikleri; etkili sosyalleşme programları oluşturabilmeleri için de farklı pek çok taktik kullandıkları görülmektedir (Feldman ve Arnold, 1983:82; Kartal, 2003:60). Fakat örgütler, örgüt ve çalışan ihtiyaçlarına göre aynı taktikleri de farklı taktikleri değişik şekillerde de uygulayabilmektedirler (Wanous, 1980: 169 akt. Kartal, 2003:60).

Tablo 7: Örgütsel Sosyalleşme Taktiklerinin Sınıflandırılması

	Kurumsallaştırılmış Sosyalleşme Taktikleri	Bireyselleştirilmiş Sosyalleşme Taktikleri	Taktiklerin İlgili Olduğu Başlıklar
1	Kolektif	Bireysel	Bağlam
2	Formal	Informal	
3	Ardışık	Tesadüfi	
4	Sabit (Durağan)	Değişken	İçerik
5	Seri (Sistematik)	Ayırıcı	
6	Atama	Mahrum Bırakma	
7*	Turnuva	Müsabaka	Sosyal Yönler

Kaynak: Jones, G.R.(1986). Socialization Tactics, Self-Efficacy and Newcomers' Adjustments to Organizations, *Academy of Management Journal*, 29:262-79 akt.Kartal, 2003:65 makalesinden uyarlanmıştır.

*Van Maanen, J. (1978). *People processing: strategies of organizational socialization*, *Organizational Dynamics*, Summer, 19-36 akt. Araza, Aslan, Bulut, 2013: 5565 makalesinden eklenmiştir.

Sosyalleşme taktikleri üzerine 1986 yılında Jones tarafından gerçekleştirilen ilk bilimsel araştırmada, ele alınan taktiklerin; bireyselleşmiş (bireysel, biçimsel olmayan, tesadüfi, değişken, rastgele ve geliştirmeye yönelik) ve kurumsallaşmış (kolektif, biçimsel, sabit, ardışık, sistematik ve yeniden inşa) olmak üzere iki ana

başlıkta sınıflandırıldıkları görülmektedir (Gruman vd., 2006:92 akt. Araza, Aslan, Bulut, 2013: 5564).

Van Maanen ve Schein (1979) başlangıçta, bu iki sınıflandırma için altı boyut önermişler ve her bir boyutun çift kutupları temsil eden süreçleri ifade ettiğini belirtmişlerdir (King vd., 2005: 29 akt. Araza, Aslan, Bulut, 2013: 5563).

Bireyle örgütü bütünleştirmeyi amaçlayan örgütsel sosyalleşme strateji ve taktikleri, biçim, düzey ve zaman açısından farklılaşmakta ve sosyallik, içerik ve bağlam şeklinde, üç alanda uygulanabilmektedir (Jones, 1986; Hart, 1991 akt. Balcı, 2000: 12).

Nicolsen (1998), kurumsallaşmış sosyalleşme taktiklerini deneyimleyen çalışanların, örgütte süre gelene uygun rol davranışlarını içselleştirerek uyumlu davranışlar sergilemeye yatkınlıklarının çok daha fazla olduğu belirtirken; Jones (1986) bireyselleşmiş sosyalleşme taktikleri deneyimleyen çalışanlar için, örgütte bulunanları, kurumsallaşmış sosyalleşmeyi deneyimleyen çalışanların aksine, çok daha fazla sorgulayarak, farklı yenilikçi rol oryantasyonları ortaya koyup, yeni yaklaşımlara çok daha açık olduklarını ifade etmektedir. Yani, kurumsallaşmış sosyalleşme taktiklerinin, bireyselleşmiş taktiklerle kıyaslandığında, çalışanın örgütün parçası olmasını sağlayacak örgütsel ve sosyal çevreyi, çalışan için oluşturduğu görülmektedir (King vd., 2005:33 akt. Araza, Aslan, Bulut, 2013: 5565).

Her iki sınıflandırmada da örgütlerin uyguladıkları taktiklerin, sosyalleşmeye yönelik çıktılarda önemli bir etkisinin olduğu görülmektedir (Griffin vd., 2000 akt. Ergün, Taşgit, 2011: 101). Bu noktada sosyalleşme taktiklerinin özelliklerinin ve düzeyinin, sosyalleşme sürecinin çıktılarının negatif ya da pozitif olması üzerinde etkili olduğunu söylemek mümkündür (Ergün, Taşgit, 2011: 101).

Van Maanen ve Schein (1979: 37) tarafından, yeni çalışanların sosyalleşme deneyimlerini yapılandırmak amacıyla, örgütlerde kullanılabileceği ifade edilen altı çift kutuplu taktiğin (Araza, Aslan, Bulut, 2013: 5562) her biri; Hau ve Chow (2002)'a göre, çalışanın sosyalleşmesine farklı noktalarda katkı sağlamaktadır (Ergün, Taşgit, 2011: 100). Bu yüzden, örgütsel sosyalleşme taktiklerinin etkili olması için en önemli nokta, çalışanların birbirleriyle olan sosyal etkileşimlerini ve dayanışmalarını sağlayarak onları teşvik etmektir (Aliyev, Işık, 2014: 145).

a. Kollektif – Bireysel Sosyalleşme Taktiği

Kollektif sosyalleşmeye karşılık bireysel sosyalleşme taktikleri, yeni çalışanların, örgütteki sosyalleşme sürecine bireysel olarak mı yoksa grup olarak mı dahil edildikleriyle ilişkilidir (Yıldırım, 2017: 19). Kollektif sosyalleşme taktiğinde, yeni çalışanlar hep birlikte sosyalleşme süreçlerine dahil edilirken, bireysel sosyalleşme taktiğinde, çalışanların belirli bir plan dahilinde sosyalleşme süreçlerini yalnız tamamlamaları gerekmektedir (Özbaş, 2020: 145).

Kollektif sosyalleşmede amaç, yeni çalışanları gruplara ayırarak, her bir çalışanın birbirinden farklı, benzeri olmayan deneyimler edinmeleri yerine, birbirleriyle benzer deneyimler edinmelerine yönelik çalışılmasıdır (Griffin vd., 2000 akt. Araza, Aslan, Bulut, 2013: 5563).

Bu sosyalleşme taktiğinin, çalışanlar açısından, örgütün çalışanların üstlenmesini beklediği rolleri anlamalarını kolaylaştırırken, yeni çalışanların grupla yaratıcılıklarını paylaşımlarını zorlaştırabileceği görülmektedir. Bunun yanı sıra bireysel sosyalleşme taktikleri ise, yeni çalışanlara, yaratıcılıklarının pekişmesi ve örgütün beklediği sorumlulukları özgün şekilde gerçekleştirme imkânı sunarken bir yandan da bu durumun, ekip içerisinde yaşanabilecek rol çatışmalarının arttırdığı görülmektedir (Yıldırım, 2017).

b. Formal – Informal Sosyalleşme Taktiği

Formal sosyalleşme taktikleri, kurumsal bakış açısıyla tasarlanmış bir programla, çalışanın eğitim ve gelişim süreçlerine eşlik edilmesini içermektedir (Ergün, Taşgit, 2011: 100). Formal ve informal taktikler, çalışana bilgi sağlamayı amaçlamaktadır. Çalışana formal taktiklerle sosyalleşme deneyimi yaşatıldığında, çalışan kendisine ait sorumlulukları öğrenmekte; informal sosyalleşme deneyimleri aracılığıyla ise, iş alanlarıyla ilgili bilgi edinerek iş gruplarıyla bütünleşmektedirler. Örgütte yer alan formal programların, grupla olan çalışma programlarıyla birlikte desteklendiğinde, çalışanların iş eğilimlerinin artacağı ve bu artış sonucunda çalışanların örgütte kabul gören değer, norm ve tutumlara yönelik uyum düzeylerinin gelişerek hedeflenen oryantasyon sürecinin gerçekleşebileceği ifade edilmektedir (Kartal, 2003: 66).

c. Ardışık – Tesadüfi Sosyalleşme Taktiği

Ardışık ve tesadüfi sosyalleşme taktikleri, örgütün, çalışanın işe tam hâkim olması için ihtiyaç duyacağı basamakları planlayıp planlamadığı ile ilişki, içerik odaklı sosyalleşme taktikleridir (Yıldırım, 2017: 20). Ardışık taktiklerde çalışan seri bir biçimde sürekli bilgiye maruz bırakılmaktadır (Kartal,2003: 66). Ardışık sosyalleşme taktiklerinde, yeni çalışanın, yaptığı işi tamamen öğrenmesinin hedeflendiği, basamakları net bir program bulunmaktadır. Çalışan, üstlendiği işte, tamamladığı her aşamanın devamında bir sonraki aşamada ne ile karşılaşacağını öğrenmektedir. Çalışanın kariyer basamağındaki tüm aşamalar açık olarak çalışanla paylaşmakta; (Yıldırım,2017: 20) çalışanın sahipleneceği rol ile ilişkili bilgilendirme yapılarak çalışanın da örgütün tüm değer, tutum ve normlarını öğrenmeleri sağlanmaktadır. Bu süreçte çalışanın birtakım bilgileri farkında olmadan, tesadüfen öğrenmesi ise tesadüfi sosyalleşme olarak adlandırılmaktadır (Kartal,2003: 66). Tesadüfi sosyalleşme taktiklerinde sürekli bir değişkenlik ve basamaklarda belirsizlik söz konusudur (Yıldırım,2017: 20).

Bakıldığında, ardışık sosyalleşme taktikleri, çalışanın planlanmış bir düzen eşliğinde, sıralı basamaklarla, örgütün çalışandan beklediği role yönlendirilmesini içeren bir süreç iken; tesadüfi sosyalleşme taktikleri, hedeflenen yolun belirsiz veya sürekli olarak değiştiği durumlarda kullanılan bir taktik ve süreçtir. Örnek verilecek olursa, genel müdürlük pozisyonu için tasarlanan eğitimlerde seviyelere göre ardışık basamaklar bulunmaktadır ancak bölümler arası rotasyon sırası veya fonksiyonel pozisyonlar belirtilmemektedir. Bu noktada çalışanın hem ardışık taktikleri hem de tesadüfi taktikleri deneyimlediği görülmektedir (Van Maanen ve Schein, 1979:51 akt. Salgar, 2021).

Ardışık taktiklerde, çalışanla örgütsel aktiviteleri içeren bilgiler paylaşılarak, “içten biri” olmaları sağlanmakta ve bu şekilde yeni çalışanlarla bağlılık oluşturulmaktadır. Ancak ardışık sosyalleşme taktiği doğrultusunda hazırlanan bir programın, ani değişikliklerin yaşanmadığı meslek gruplarında uygulanmaya çok daha elverişli olduğu düşünülmektedir. Her iki kutupta da çalışana, örgütteki geleceğine dair, çalışanın kazanmasının gereken bilgilerin sağlanmış olduğu görülmektedir (Yıldırım, 2017: 20).

d. Sabit (Durağan) – Değişken Sosyalleşme Taktiği

Sabit ya da durağan sosyalleşme taktikleri, çalışanın sosyalleşme noktasındaki hareketliliği veya durağanlığı ile ilişkilidir (Yıldırım, 2017: 21). Değişken sosyalleşme taktikleri, değişkenliğin korku yaratması nedeniyle, çalışanın devamlı bir şekilde gözlem altına alınması düşüncesiyle gerçekleştirilmektedir (Kartal, 2003: 66). Sabit taktiklerde ise çalışanın örgütteki ilerleme ve gelişim sürecine ilişkin takvimin sabit olduğu ve çalışanla paylaşıldığı bir sosyalleşme taktiği olup çalışanın pozisyonuyla ilişkili gelecekte ulaşabileceği konuma ulaşmak için örgüte uyum sağlama ihtimalinin arttırıldığı bir taktik olduğu görülmektedir (Yıldırım, 2017: 21).

Sabit sosyalleşme taktiklerinde, sosyalleşme süreci yapılandırıldığından belirlenen süre, yani, örgütteki geçiş aşamasının ne kadar süreceğine ilişkin bilgi yeni çalışanla paylaşılmaktadır. Değişken sosyalleşme taktiklerinde ise geçiş aşamasının süresine ilişkin çok az ipucu paylaşıldığı görülmektedir. İşinde ulaşabileceği pozisyonu kestiren çalışanların örgüte uyum düzeyleri yüksek olurken, söz konusu mevkiye ulaşma noktasında da çok daha motive olmaktadır. Deneme süreli eğitim programlarından gidilecek olursa, değişken taktiklerde çalışan örgüt içerisindeki görevi ve verilen eğitimle ilgili herhangi bir öngörüye sahip olmamakla birlikte, çalışanları gözlemleyerek gelecekte örgütte yer alabileceği pozisyonlarla ilgili tahminde bulunabilir (Ongan, 2022:39).

Bunun yanı sıra değişken taktiklerin çalışanın yeteneklerinde hareketliliğe sebep olarak çok daha kısa sürede gelişimine yardımcı olacağı; aksine sabit sosyalleşme taktiklerinin, çalışan gelişimini desteklemeyeceği düşünülmektedir. Fakat değişimle ilişkili taktikler çalışanların geleceklerini şekillendirmede ve gelişimlerini destekleme noktasında etkili olduklarından hem örgüt hem de çalışan için kaçınılmazdır (Kartal, 2003: 66).

e. Seri – Ayırıcı Sosyalleşme Taktiği

Seri ve ayırıcı sosyalleşme taktikleri ele alındığında, bu taktiklerin, örgütteki aynı pozisyonda görev yapan tecrübeli çalışanların varlığı ve bu çalışanların rol-model olup olmadıklarıyla ilişkili, sosyal açıdan ele alınan taktikler olduğu görülmektedir (Yıldırım, 2017: 21). Seri sosyalleşme taktiğinde, tecrübeli çalışanlar,

benzer pozisyonlara aday yeni çalışanlara rol model olarak onları yetiştirmekte (Salgar, 2021: 29), işe hazırlamakta ve çalışanı, kendisinden beklenen sorumlulukları alma noktasında istekli hale getirmektedirler (Yıldırım, 2017: 21).

Rastgele sosyalleşme taktiğinde ise, örgütteki yeni çalışanların aynı pozisyonundaki tecrübeli çalışanları gözlemleyip takip edebilecekleri bir ortam bulunmadığından, tecrübeli çalışanların rol model olması söz konusu olmamaktadır. Bu noktada belirli bir rol modelin olmayışının, değişiklik yapma noktasında özgürce hareket eden çalışanın daha güçlü ve yaratıcı hissetmesine katkı sağlayabileceği de düşünülmektedir (İplik,2009: 190)

f. Atama – Mahrum Bırakılma Sosyalleşme Taktiği

Söz konusu taktik, çalışanın örgüte girişiyle birlikte diğer çalışma arkadaşlarından pozitif veya negatif destek alıp almadıklarıyla ilişkili sosyal açıdan değerlendirilen taktiklerdir. Yeni çalışan, örgütteki diğer çalışan arkadaşlarından pozitif destek gördüğünde, diğer çalışanlar yeni çalışanı yeterlilik noktasında desteklediğinde ve uyum sağlaması için yeni çalışana yardım ettiklerinde, söz konusu taktiğin atama olduğu görülmektedir (Yıldırım,2017: 21). Bu taktikte, örgüte yeni dahil olan çalışanlar diğer çalışma arkadaşlarından hemen olumlu yönde sosyal destek almakta ve kendileri gibi olmaları için teşvik edilmektedirler (Jones, 2013: 208 akt. Salgar, 2021: 30). Bu noktada amaç, yeni çalışanın görevine uyum sağlama sürecinin yumuşak ve rahat bir şekilde gerçekleşmesidir. Atama taktiğinin tam tersi olan mahrum bırakılma sosyalleşme taktiğinin bazı kaynaklarda geliştirmeye yönelik (Ergün, Taşgit, 2011: 100) şeklinde tanımlandığı da görülmektedir.

Mahrum bırakılmaya yönelik sosyalleşme taktiklerinde, örgüte yeni dahil olan çalışanlar, alay edilme ve görmezden gelinme benzeri olumsuz yönde sosyal desteğe maruz kalmaktadırlar. Yeni çalışan örgüte ait gerekli normları içselleştirip uyum davranışı gösterene kadar, diğer çalışanlar tarafından destek görmemekte (Jones, 2013: 208 akt. Salgar, 2021: 30) ve kişisel özellikleri yok sayılmaktadır. Mahrum bırakılmaya yönelik sosyalleşme taktiklerine, yeni çalışanın tecrübeli çalışma arkadaşları tarafından ciddi tacizlere uğraması, eski iş arkadaşlarıyla ilişkisini koparmasının beklenmesi, alt statüdeki düşük değerli, düşük beceri ve düşük maaşlı zor işlere uzun bir süre maruz bırakılması örnek gösterilmektedir (Van Maanen ve Schein, 1979: 64 akt. Salgar, 2021: 30).

g. Turnuva – Müsabaka Sosyalleşme Taktikleri

Sonradan, sosyalleşme taktiklerine başka bir boyut dahil edilerek bu taktikler turnuva ve müsabaka taktikleri şeklinde adlandırılmışlardır (Van Maanen, 1978: 29 akt. Araza vd., 2013: 5565). Belirlenmiş gruplar halinde yeni çalışanların farklı sosyalleşme programlarına ya da tahmin yürütülen hırs, yetenek ve geçmiş olay farklılıkları şeklinde ayrıştırılmaları, turnuva taktiğinin temelini oluşturmaktadır (Van Maanen, 1978:30 akt. Araza vd. 2013: 5565). 1990 yılında Schein tarafından yapılan bir araştırmada, çalışanın hata yapması sonucu örgütten atılması, “eleme turnuvası” ile benzetilmiştir (Akbaba, 1990/2002: 19). Müsabaka taktiklerinin yer aldığı sosyalleşme süreci ise, farklı sosyalleşme programlarının, esnek tutularak, gözlemlenen yeteneklerle, belli edilen ilgilere göre şekillendirildiği sosyalleşme taktiği şeklinde tanımlanmaktadır (Van Maanen, 1978: 30 akt. Araza vd., 2013: 5565).

Diğer yandan, çalışan için örgütsel belirsizliği arttıran uygulamaların sosyalleşme sürecine dair çıktıları olumsuz yönde etkilediği sonucuna ulaşılmaktadır. Örneğin, yeni çalışanların ya da belirli bir pozisyon gelecek olan çalışanlar yetiştirilirken kurumsal açıdan ele alınan “kendini yıkma ve yenide inşa etme” taktikleri, rol açıklığı ve çatışmasına sebep olmakta; bu nedenle çalışanın örgütsel bağlılığı veya iş doyumunu olumsuz yönde etkilenerek organizasyona uyumu ve performansının azaldığı görülmektedir. Başarılı bir sosyalleşme süreci için kurumsallaşmış sosyalleşme taktiklerinden özellikle sabit (durağan), ardışık ve sei (sistematik) sosyalleşme taktiklerine ihtiyaç hissedilmektedir. Seri (sistematik) sosyalleşme taktiklerinin ve aynı şekilde belirsizlik içermediğinden, sabit sosyalleşme taktiklerinin, rol açıklığının düzeyini arttırdığı ve rol çatışmalarının düzeyini azalttığı görülmektedir. Çalışanların yaşadığı iş tatmini üzerinde, kurumsal açıdan en olumlu etkiye sahip olan sosyalleşme taktiği, tanımlanan aralık ve uygulamaları içermesi nedeniyle ardışık sosyalleşme taktikleriyken; örgütsel bağlılığın düzeyini en anlamlı arttıran sosyalleşme taktiğinin sabit sosyalleşme taktiği olduğu görülmektedir.

Yapılan literatür taramasında, kurumsal ve bireysel sosyalleşme taktiklerinin hepsinin, çalışanın işe veya örgüte uyum sağlama aşamasında kendilerine özgü eksiklikleri olacağı sonucuna ulaşılmaktadır. Örgütsel sosyalleşmenin başarılı

olabilmesi için iki taktiğin de örgütsel yapıya uyumlu hale getirilerek daha bütüncül bir çerçeveden uygulanmasına ihtiyaç duyulduğu ve bu şekilde sosyalleşme süreci sonuçlarının çok daha etkili çıktıları olacağı düşünülmektedir (Ergün, Taşgit, 2011: 108)

2.9.Örgütsel Sosyalleşme Sonuçları

Wanous (1980)'a göre, örgütsel sosyalleşme sonuçları; “iş doyumu, motivasyon, örgütsel bağlılık ve örgütsel kabullenme” şeklinde görülmektedir.

a. İş Doyumu

Çalışanın, işindeki genel tavır ve tutumu şeklinde tanımlanan iş doyumu, örgütsel davranışın çalışma alanı olanı iş tutumlarının anlaşılmasındaki en önemli konu olarak ifade edilmektedir (Kartal, 2007:63).

Örgüt içerisinde var olan hiyerarşik düzende çalışanların kendileriyle ve çalışma arkadaşlarıyla ilgili görevleri ile sorumluluk alanlarını bilmemeleri belirsizliğe neden olmakta ve gerçekleştirilen örgütsel sosyalleşme faaliyetleri aracılığıyla söz konusu belirsizliğin önlenmesi yanında iş doyumu düzeyinin de yükseldiği görülmektedir (Argun, 2007: 52 akt. Yıldız, 2016: 38).

Çalışanların işleri ile ilgili tutumları pozitif olduğunda, iş doyumunun yüksek olduğu görülürken, bu tutumun negatif olmasının çalışanların doyumsuzluk yaşamalarına neden olduğu görülmektedir (Moorhead ve Griffin, 1989: 88 akt. Kartal, 2007: 63).

Sökmen ile Tarakçıoğlu (2008) tarafından otel işletmelerinde görev yapan çalışanlar üzerinde gerçekleştirilen bir araştırmada, çalışanların sosyalleşme düzeylerinin, örgütsel bağlılık, iş tatmini, örgütsel kabullenme ve motivasyon boyutlarında incelenmesi hedeflenmiş, araştırma sonucunda, başarılı bir sosyalleşme sürecine sahip örgütlerin çalışanların iş doyumunu olumlu bir yönde etkilediği görülmüştür (Küçük, 2022: 41).

Ergün ile Taşgit (2011: 97)'in “Örgütsel sosyalleşme taktiklerinin sosyalleşme çıktıları üzerindeki etkisi” ne yönelik araştırması ele alındığında, araştırma sonuçları bireysel ve kurumsal sosyalleşme taktikleri olmak üzere iki taktiğin de örgütsel bağlılığı, rol çatışması- belirliliğini ve iş doyumu üzerindeki

etkisinin anlamlı düzeyde olduğunu göstermektedir. Özellikle de çalışanların kendilerini geliştirmelerine fırsat tanıyan ve örgüt içerisindeki belirsizliği azaltmaya yardımcı taktiklerin örgütsel bağlılık ile iş doyumunu üzerinde etkili olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

b. Motivasyon

Örgütsel sosyalleşme ile ilişkili sonuçlardan başka biri de motivasyondur. Motivasyon örgütlerde çalışanların işteki devamlılığı ve sürekliliğini sağlayarak performanslarını arttırmaları noktasında oldukça önemli bir kavram olarak karşımıza çıkmaktadır (Kurt, 2005: 286 akt. Gürbüz, 2022: 15).

Örgütteki verimlilik, bağlılık vb. olumlu davranışların sergilenmesini önemseyen yöneticilerin de çalışanların örgütsel sosyalleşme süreçlerinin başarılı geçmesini sağlayarak çalışan motivasyonunu yükseltmek için çaba harcamaktadırlar (Yıldız, 2016: 37-38).

Motivasyon, davranışa yön ve enerji veren güçleri temsil etmektedir (Bursalıoğlu, 1987: 220 akt. Kartal, 2007: 70). Motivasyon kavramı, bir “ihtiyaç-doyum süreci şeklinde düşünüldüğünde, çalışan için ihtiyaç kaynağı içsel olduğunda sonucu memnuniyet yaratırken giderilmemiş ihtiyaçların kişide gerilim yarattığı görülmekte; Robbins (1986), bu motivasyon sürecini Şekil 3’teki gibi aktarmaktadır:

Şekil 3: Motivasyon Süreci



Kaynak:Robbins, S.P. (1986). Organizational behaviour concepts, controversies and applications (third edition). New Jersey. Prentice Hall: 122 akt. Kartal, 2007: 71 kitabından alınmıştır.

Yani örgüte yeni dahil olan bir çalışanın ön sosyalleşme düzeyiyle başlangıç aşamasındaki motivasyon düzeyi sosyalleşme sürecinin başarısında etkili faktörler arasındadır (Schein, 1983 akt. Balcı, 2000:4).

Örgütsel sosyalleşmenin iki taraflı bir güvene dayalı olması da örgütteki motivasyon faktörü üzerinde etkili olan önemli bir konudur. Çalışanlar sosyalleşme süreçlerinde güvende hissettikleri bir çalışma ortamında olduklarını görmek istemekte, bu ortamın örgüt tarafından sağlandığını görmek de çalışanların işe yönelik motivasyonlarını arttırmaktadır (Mutlu, 2008: 91)

Argon tarafından 2011 yılında ilkökul ile ortaokul öğretmenleri üzerinde gerçekleştirilen bir araştırmada, örgütsel sosyalleşme düzeyleri çeşitli demografik özellikler karşılaştırılarak tespit edilmeye çalışılmıştır. Araştırma sonucunda, sosyalleşme düzeyleri yüksek öğretmenlerin motivasyon ve iş tatmin düzeylerinin de yüksek olduğu bulunmuştur.

c. Örgütsel Bağlılık

Özçelik tarafından 2008 yılında gerçekleştirilen bir araştırma sonucuna göre örgütsel sosyalleşme ve örgütsel bağlılık arasında anlamlı ve pozitif yönde bir ilişki bulunmuş olup, örgütsel sosyalleşmenin örgütsel bağlılığı açıklamada etkili olduğu sonucuna ulaşılmıştır (Dönmez, 2016: 53).

Andur tarafından, 2014 (syf.91) yılında gerçekleştirilen örgütsel sosyalleşme ve örgütsel bağlılığın boyutlarının incelendiği araştırma sonuçlarına göre, örgütsel sosyalleşme ve örgütsel bağlılık ile örgütsel bağlılığın alt boyutlarını oluşturan uyum bağlılığı, özdeşleşme bağlılığı ve içselleştirme bağlılığı boyutlarının hepsinin örgütsel sosyalleşme kavramı ile pozitif yönde ve anlamlı bir ilişkisi olduğu tespit edilmiştir.

Bunun yanı sıra, 2004 yılında Taormina, sosyalleşmenin bağlılık ve iş doyumu üzerindeki etkisini görmek adına, kendisinin 1994 yılında oluşturduğu ve yine 1994 yılında Chao ve arkadaşları tarafından oluşturulan sosyalleşme ölçeği soruları ile örgütsel bağlılık ve iş tatmini sorularından bir anket oluşturarak Hong Kong’da çeşitli sektörlerde çalışan 99 kadın ve 94 erkeğin bulunduğu toplamda 193 kişinin katıldığı bir çalışma gerçekleştirmiştir. Araştırma sonucunda, sosyalleşme sürecindeki düzeyin çalışanın iş doyumu ve örgütsel bağlılığı üzerindeki etkisinin anlamlı ve pozitif yönde olduğunu göstermektedir (Çilingir, 2022: 51).

d. Örgütsel Kabullenme

Kabullenme, norm, tutum ve değerlerle ortaya çıkan örgüt kültürünün içselleştirilmesidir. Sosyalleşme süreci, çalışanların kabullenmekle sorumlu olduğu örgütsel davranış, norm ve değerlerden oluşmaktadır (Can, 1992; Özden, 1997 akt. Özbaş, 2020: 152). Çalışanın örgüt hayatıyla birlikte kazandığı norm, davranış ve değerlerin içeriğinin aşağıdaki olgulardan oluştuğu görülmektedir:

1. Örgütün ana amaçları ve bu amaçlara ulaşılması noktasında içselleştirilen amaçlar,
2. Çalışanlara verilen temel yükümlülükler ve yükümlülüğün karşılanması için gerekli olan davranış kalıpları,
3. Örgütün bütünlüğünün sağlanması, korunması ve sürekliliğinin sağlanmasındaki ilke ve kurallar. (Can, 1992 akt. Özbaş, 2020: 152).

Örgütsel kabullenme kavramında, çalışanların baskı altına girmeden, kendi istekleriyle örgütü benimsemeleri öncelikli koşuldur. Söz konusu durumda, örgüte bağlı çalışanların örgütteki devamlılığı ve örgüte ait kültürü benimsemesi beklenen bir sonuçtur. Başarılı örgütsel sosyalleşme süreçleri sonunda örgütsel kabullenme yaşayan çalışanlar, diğer çalışanların örgütsel sosyalleşme süreçlerini de kolaylaştırmaktadır (Gürbüz, 2022: 15-16). Yani örgütsel sosyalleşme süreçleri aracılığıyla örgütsel değerler benimseyen çalışanların örgütsel kabullenme düzeyleri de artmaktadır (Salgar, 2021: 2).

Örgütsel sosyalleşme ile ilgili Aknar tarafından 2013 yılında gerçekleştirilen bir araştırmada, otel işletmelerindeki çalışanların sosyalleşme düzeylerinin; örgütsel kabullenme, motivasyon, iş doyumu ve örgütsel bağlılıklarının tespit edilmesi amaçlanmıştır. Elde edilen araştırma verileri yorumlandığında, otel çalışanlarının; cinsiyet ve medeni durumları dikkate alındığında, örgütsel kabullenme ile örgütsel bağlılık ortalamalarının anlamlı bir farklılık gösterdiği sonucuna ulaşılmıştır (Yıldırım, 2017: 45).

Sonuçta, literatüre bakıldığında, başarılı örgütsel sosyalleşme; motivasyon, bağlılık, iş tatmini ve kabullenme düzeylerini arttırmaktadır.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

3. ÖRGÜTSEL DESTEK ALGISI

Literatürde, örgütlerdeki örgütsel destek algısı düzeyinin yüksek olmasının önemini ortaya koyan ve bununla birlikte örgütsel destek algısı düzeyiyle paralel bir şekilde, çalışanların bireysel davranışları ve örgütsel iş çıktılarının olumlu veya olumsuz etkilendiğini gösteren pek çok araştırma bulunmaktadır. Bu nedenle, örgütsel destek algısı değişkeninin, alandaki birçok örgütsel davranışın öncülü olabileceği ileri sürülmektedir (Taştan vd., 2014: 123). Pek çok değişken üzerindeki çeşitli etkileri düşünüldüğünde, örgütsel destek algısının, bu çalışma için belirlenen değişkenlerin ilişkisindeki düzenleyici etkisinin araştırılmasının, araştırma modelini zenginleştirmesi açısından önemli olduğuna karar verilmiştir.

3.1.Örgütsel Destek Kavramının Tanımı & Önemi

Hayatlarında kolaylıklar kadar zorluklarla da karşılaşabilecek insanların, çevreleri tarafından sosyal destek gördüklerinde, çok sayıda güçlüğü aştıkları görülmektedir. Aynı şekilde, iş hayatında da örgütü, çalışma arkadaşları ve üstleri tarafından destek gören çalışanların (Çağın, 2022: 1) işleriyle ilgili pek çok güçlüğün üstesinden gelebilecekleri düşünülmektedir.

Destek, çeşitli kaynaklardan gelen faydalı katkıların, duyguların, bilginin ve takdirin algılanan akışı şeklinde tanımlanmaktadır. Örgütsel destek ise, söz konusu yardımların kaynağının yalnızca örgüt olduğu durumları ifade etmekte (Cömert, 2016: 21); en genel tanımıyla, örgütün, bünyesindeki çalışanlarının katkılarına gösterdiği değer ve ilgi şeklinde ifade edilmektedir (Eisenberger, Hunginton, Hutchison ve Sowa, 1986 akt. Giray, Şahin, 2012:2).

Eisenberg ve arkadaşlarına (1986: 501-502) göre, örgütsel destek kavramının temel varsayımları şunlardır:

- 1) Çalışanlar örgüte fayda sağlamaktadır.
- 2) Çalışanlar, örgüte sağladıkları fayda sonucunda örgütten değer görmektedir.
- 3) Çalışanların sağladığı fayda karşılığında, örgütün çalışana gösterdiği değeri, çalışanlar algılamaktadır (İ. Yüksel, 2006: 10-11).

Yani birey, kişisel çevresi haricinde, sosyo-duygusal gereksinimlerinin giderilmesi noktasında bünyesinde yer aldığı örgütten de bir destek almayı istemektedir. Çünkü bireyin onaylanma, saygı duyulma ve ihtiyacı olan duygusal desteğin karşılanması noktasındaki en kritik kaynaklardan biri örgütsel destektir. Örgüt, örgütsel destekle birlikte, çalışanların içerisinde bulundukları örgüte sağladığı katkıyı gördüğünü, çalışanların mutluluklarını önemsedğini ve birlikte çalışmaktan memnun olduğunu ifade ederek, çalışanın saygı, onaylanma ve ait olma ihtiyaçlarını karşılamaktadır (Armeli vd.,1998 akt. Yıldız, 2008: 24).

Örgütsel destek aynı zamanda, çalışanların beklenen hedefleri gerçekleştirdikleri noktada ödüllendirileceklerine ilişkin beklentilerinin de yükseltilmesi (Tokmak, 2020:40 akt. Çağın, 2022: 1) ve örgütteki çalışanların refahlarının değerlendirilmesi, çalışanlara gösterilen bu değerle birlikte, mutluluk düzeylerinin artması durumu olarak tanımlanmaktadır. Destekleyici bir örgütün bu noktadaki temel özelliğinin, çalışanlardan gelen düşünce ve uyarıların dikkate alınarak, örgütteki ilişkilerde pozitif bir ortam sağlayarak adaletli bir yaklaşım sergilemek olduğu belirtilmektedir (Özdevecioğlu, 2003: 116-118).

Çünkü, birbirinden farklı pek çok insanın bir arada yer aldığı karmaşık topluluklar olan örgütlerde, aynı meslek dalındaki çalışanlarda bile geçmiş deneyimlerin ve doğuştan taşıdıkları pek çok özelliğin farklı olduğu görülmekte; bu nedenle çalışanlardan sadece üstlerinin taleplerini gerçekleştirmelerini veya standart işler ortaya koymalarını beklemenin oldukça zor olduğu ifade edilmektedir. Söz konusu durum ise, çalışanların kendilerine verilen görevlerden daha fazlasını ortaya koyma ve inisiyatif alma zorunluluğunu ortaya çıkartmakta ve çalışanların alacağı inisiyatifi ise ancak bünyesinde çalıştığı örgütten aldığı destek doğrultusunda gerçekleştirebileceği düşünülmektedir (Aykaç, 2021: 14).

Özdevecioğlu'na göre (2003: 117-118), destekleyici bir örgüt yer alan özellikler, beş başlıkta toplanmaktadır:

- *Çalışanlardan gelen yaratıcı fikirler, eleştiriler ve önerilere dikkat ederek önerileri uygulamaya dönüştürmek:* Çalışanlar, fikirlerinin önemli görüldüğü, yaptıkları eleştirilere dikkat edildiğini ve bu çerçevede örgütte çeşitli değişiklikler gerçekleştirildiğini gördüklerinde desteklendiklerini hissetmektedirler.

- *Çalışanlara belirli bir düzeyde iş teminatı sağlamak ve başarıları doğrultusunda iş yerindeki devamlılıklarına yönelik güvence vermek:* Çalışanların bulundukları örgütlerden bekledikleri desteklerden biri de iş teminatıdır. Hata yaptıklarında hoşgörü gösterilebileceği, başarılı bir çalışma sergilendiğinde örgütteki varlıklarının devam edeceği ve aniden işten çıkartılmayacağı duygusu çalışanlar tarafından destek şeklinde algılanmaktadır.
- *Örgütteki kişilerarası ilişkilerin pozitif olmasını, iletişimi ve örgüt içerisinde gerçekleştirilen halkla ilişkilere yönelik çalışmaların yüksek düzeyde gerçekleştirilmesini sağlamak:* Örgütün sahip olduğu iklimin pozitif olması, çalışanların motivasyonun sağlanmasının yanı sıra çalışanlar tarafından destek şeklinde algılanmaktadır.
- *Örgüt içinde, herkese karşı adaletli bir yaklaşım sergilemek:* Çalışanların, hak ettiklerinin karşılığını almayı önemsedikleri görülmektedir. Örgüt içerisinde yönetim düzeyinde yakın kişilere yönelik ayrımcılık, yöneticilerin taraflı davranmaları çalışanların örgütün kendilerini desteklediğine yönelik oluşturacakları algıyı olumsuz yönde etkilemektedir.
- *Çalışanlara önem vermek:* Çalışanlar, örgüt içerisindeki sosyal varlıklardır. İçerisinde bulundukları örgütlerde, önemsenmeyi, başarılarının takdir edilmesini ve övülmesini bekledikleri görülmektedir. Örgüt ya da yöneticiler bu şekilde davrandığında çalışanların desteklendiklerine yönelik algıları güçlenmektedir.

Örgütünün kendisini desteklediği düşüncesinde olan çalışanın, örgütle gönül bağı kurarak aldığı desteğin karşılığını göstermeye çalışacağı düşünülmektedir (Bishop vd., 2000: 1116 akt. Özsavaner, 2019: 15-16). Bunun aksi olduğunda, şikâyet ve önerilerinin dikkate alınmadığını düşünen çalışanların örgütte kabul görmediklerini hissetmeleri söz konusu olmaktadır (Çakır, 2001: 154 akt. Özsavaner, 2019: 15-16). Sonuçta çalışanların örgüte sağladıkları katkıların sınırlı olabileceğini bununla birlikte işten ayrılmayı düşünebilecekleri görülmektedir (Sadaf, 2011: 7 akt. Özsavaner, 2019: 15-16).

Örgütsel destek, örgütün çalışanlara sağladığı mutluluk, kıymet ve yardımın, çalışanlar tarafından algılanmasıyken, algılanan örgütsel destek, çalışanların

gereksinim duydukları sosyo-duygusal ihtiyaçların giderilmesine katkı sağlamaktadır (Tanrıverdi, Kılıç, 2016: 1). Bu nedenle, çalışanlara, örgütte sağlanan destek düzeyi şeklinde tanımlanan örgütsel destek kavramının temelinde, çalışan algılarının yer aldığı görülmektedir (Yoshimura, 2003: 10 akt. zsavaner, 2019: 15).

Literatüre bakıldığında, örgütsel desteğin “rgtsel destek algısı” veya “algılanan örgütsel destek” şeklinde karşımıza çıktığı görülmektedir. Bozkurt’un (2007: 150) araştırmasında, “rgtsel destek algısı” şeklinde kullanılma nedeninin söz konusu kavramın bireye özgü, duygusal ve düşünsel bir yapıda olmasından kaynaklandığı belirtilmektedir. Polatcı (2015) ise bunun nedeninin, örgütün çalışana sağladığı desteğin düzeyinden değil, çalışanın söz konusu desteği ne şekilde algıladığı ile ilişkili olmasından kaynaklandığı için bu şekilde ifade edildiğini belirtmektedir. Bu açıdan bakıldığında, örgütsel destek kavramının kişiye göre değişebilen, algıya dayalı bir kavram şeklinde tanımlandığı görülmektedir (Bakan vd., 2017 akt. Karanfil, 2022: 6).

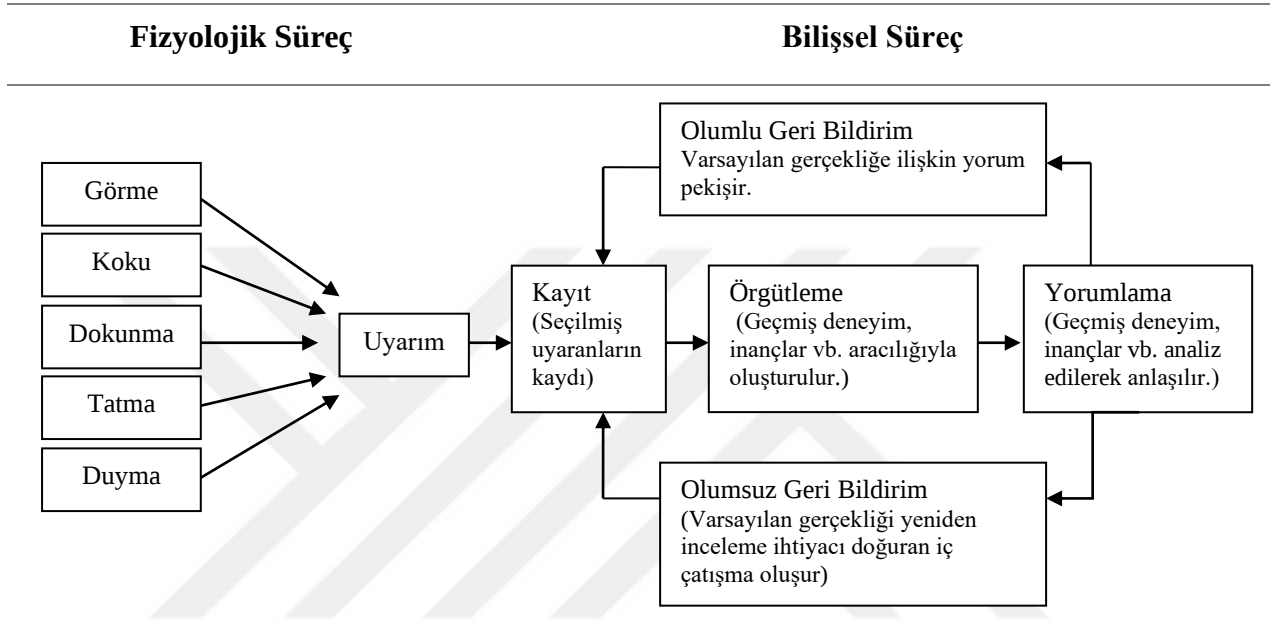
Algıyla ilgili ifade edilebilecek en temel nokta ise, kişiye ve duruma özgü farklılıklar gösteriyor olmasıdır. Yani herhangi bir kişi için doğru olan, farklı bir durumda yine aynı kişi için doğru gelmeyebilmektedir. Aynı şekilde, belirli bir durumda herhangi bir kişi için doğru olan, başka bir kişi için doğru olmayabilmektedir. Sonuçta, ülkeden ülkeye, bölgeden bölgeye hatta kişiye göre farklılaşan “gerçek” kavramına ilişkin tek doğru olmadığı görülmekte ve bu da kişilerin gerçekliklerinin algıladıklarına göre farklılaşabileceğini göstermektedir (Friman, 1999: 6 akt. Aykaç, 2021: 14).

“Gerçek” kavramı açısından ele aldığımızda algı, nesnelerle birlikte nesnelerin arasında oluşan bilinçli deneyimler şeklinde tanımlanırken; (Coren, Ward ve Enns, 1993: 17 akt. Aykaç, 2021: 14) Türk Dil Kurumu (2023)’na göre de “Bir şeye dikkati yönelterek o şeyin bilincine varma, idrak” şeklinde tanımlandığı görülmektedir (www.tdk.gov.tr).

Koçel (2010)’e göre ise algı, duygu organları yardımıyla sağlanan uyarıların koordine edilebilmesi ve söz konusu uyarılara belirli anlamlar yüklenmesi süreci sonucu oluşan çıktı olarak tanımlanmaktadır (Kurt,2020: 4).

Algısal süreçlerin oluşma aşamasının iki ana başlıkta gerçekleştiği görülmektedir. İlk aşama olan fizyolojik süreçte, görme, koku, dokunma vb. uyaranların duyumsanmaktadır. İkinci aşama olan bilişsel süreçler ise bilişsel bilgi gruplanması, yorumlanması ve anlamlandırılması vb. işlemlerden oluşmaktadır (Başkaya vd., 2003: 80).

Şekil 4: Algı İşleme Sistemi



Kaynak: Pickens, 2005: 57 makalesinden uyarlanmıştır.

Şekil 4’ de de görüldüğü gibi, fizyolojik süreçte öncelikle fiziksel ortamdaki durumlar, görme, tatma, koklama, duyma ve dokunma benzeri duyu organları aracılığıyla algılanıp duyumsanmakta, ardından oluşan uyarım, sinirlerdeki uyarıcılar aracılığıyla beyne iletilmekte ve bilişsel süreçte beyin, seçilmiş uyaranların kaydını, daha önceki geçmiş deneyimler ve inançlar aracılığıyla gruplandırarak yorumlama aşamasında analiz etmektedir.

Algısal işleme sürecindeki yorumlama aşaması sonucunda, eğer algılanan durum, kişinin gerçeğe ilişkin yorumuyla tutarlılık gösteriyorsa, bunu olumlu bir geri bildirim olarak ele alan kişi, varsaydığı gerçekliğe ilişkin yorumunu güçlendirirken; algılanan durum kişinin gerçeğe ilişkin yorumuyla tutarsızlık gösteriyorsa, kişi bunu olumsuz bir geri bildirim olarak ele alıp varsaydığı gerçekliği yeniden gözden geçirmeye yönelik bir ihtiyaç duyarak içsel bir çatışma yaşamaktadır.

Sonuçta ne olduğundansa nasıl algılandığının çok daha önemli olduğu görülmekte; bununla birlikte algılama gerçekleşmeden öğrenme, öğrenme gerçekleşmeden tutum, tutum gerçekleşmeden ise davranışın gerçekleşmeyeceğinin altı çizilmektedir (İslamoğlu, Altunışık, 2017: 95-96 akt. Çağlın, 2022: 10).

Örgütsel davranış noktasında algının neden önemli olduğu ele alınacak olursa, örgüt içerisindeki davranışlarımızın var olan “gerçek” ile değil de algıladığımız “gerçek” aracılığıyla şekillendiği düşünülmektedir. Çalışanların gösterecekleri tutumlarda ve iletişim çatışmalarında, kendi algılarının büyük bir etkisi olduğu; örgüt içerisinde nasıl davranışlar sergileyeceklerini ve nasıl ilişkiler geliştireceklerini öngörme noktasında, çalışanların algılarını incelemenin önemli olduğu sonucuna ulaşılmaktadır (Güney, 2017: 7 akt. Çağlın, 2022: 10).

Kurt (2020: 4)’a göre, çalışanların, içerisinde bulundukları örgüte ilişkin çeşitli algıları bulunmaktadır. Bu algılar:

- 1) Çalışma arkadaşlarına yönelik algılar
- 2) İş ve çalışma koşullarına yönelik algılar
- 3) Örgütün sahip olduğu iklime yönelik algılar
- 4) Örgüt bulunduğu çevreye yönelik algılar şeklinde belirtilmekte; örgüt desteğine yönelik algılar da bu sıralama içerisinde yer almaktadır.

Kavramsal olarak ilk defa Eisenberger ve arkadaşları (1986: 500) tarafından literatürde yer alan Örgütsel Destek Algısı, çalışanların örgütün çalışanlarına bağlılığına yönelik algılarını ve çalışanların örgütsel destek algılarının örgütsel bağlılığa olan etkisini araştırmak amacıyla ele alınmıştır (Muratoğlu, 2023: 28). Yani örgütsel destek algısı, toplumsal bir değiş-tokuş anlaşması şeklinde tanımlanmakta ve bu anlaşmanın çalışan ve örgüt olmak üzere iki tarafın da bağlılığını göstererek çalışanın içerisinde bulunduğu örgütü algılama biçimini ifade ettiği düşünülmektedir (Akalin, 2006: 8 akt. Özsavaner, 2019: 15).

Örgütün kendilerine gösterdiği önem ve ilgisine yönelik çalışanların en samimi duygularını yansıtan örgütsel destek algısında, çalışanlar tarafından, kendilerine işbirlikçi, saygılı, şefkatli, yardımsever ve çalışanların katkılarını farkında olarak yaklaşan örgütlerin çok daha destekleyici algılandığı görülmektedir (Singh, Malhotra, 2015: 2 akt. Çağlın, 2022: 11-12).

Farklı bir tanımlamada ise örgütsel destek algısının, çalışanların, işlerinde etkili olma aşamasında yaşadıkları stresli durumlarla mücadele etmeleri gerekli olduğunda, dahil oldukları örgütten ihtiyaçları olan yardımı göreceklerine yönelik güven duymaları olarak tanımlandığı görülmektedir (George vd., 1993: 159 akt. Muratoğlu, 2023: 28).

Pek çok farklı araştırmacı tarafından, farklı boyutları değerlendirilerek tanımlanan örgütsel destek algısına ilişkin literatürdeki kaynaklar ele alınarak oluşturulan diğer tanımlamalar Tablo 8’de yer almaktadır.

Tablo 8: Örgütsel Destek Algısına Yönelik Tanımlamalar Tablosu

Araştırma	Tanımlar
Özdevecioğlu, 2013: 116	<i>“Çalışanların kendilerini tehdit altında hissetmemeleri ve içinde bulundukları örgütün varlığını arkalarında olduğunu bilmeleridir.”</i>
İplik, v.d. 2014:111	<i>“Örgütün çalışanlarına ne derece önem verdiği ve onların refahlarını ne derece önemsediklerine ilişkin çalışanların sahip oldukları inançlardır.”</i>
Yoshimura, 2003:10	<i>“Algı temelli olup çalışanın, örgütünün kendisine ne kadar destek ve değer verdiğini düşüncesidir.”</i>
Hellman, v.d, 2006:631	<i>“Çalışanın örgüt için yapmış olduğu eylemin, içinde yer aldığı örgüt tarafından değer görmesi ve çalışanın iyiliğinin istenmesidir.”</i>
Bogler ve Nir, 2012:288	<i>“Örgütlerin çalışanlarına yaptıkları katkılar olarak tanımlanmaktadır.”</i>
Turunç, Çelik, 2010: 184	<i>“Çalışılan işletme tarafından değer verilme, iyi veya kötü günlerinde yalnızlık hissetmeme ve örgütün desteğini arkada görme gibi çalışan beklentilerinin karşılanmasıdır.”</i>
Robbins ve Judge, 2012 akt. Kurt, 2020: 4	<i>“Çalışan kişilerin verdikleri katkılara örgüt tarafından değer verilmesi ve örgütün çalışanların iyiliklerini düşündüklerine yönelik algılardır.”</i>
Oluk, 2018: 3	<i>“İş-görenlerin, içinde bulundukları örgütün katkılarını ne kadar önemseydiğine ve refahlarını hangi derecede önemseydiğine dair geliştirdikleri inançlardır.”</i>
Özbaş, 2020: 96	<i>“Çalışanın üyesi olduğu örgüte yaptığı katkılar karşılığında örgütün kendisini önemseydiği ve beklentilerini karşıladığı yönündeki olumlu algısıdır.”</i>

Kaynak: Yapılan literatür taraması sonucunda yazar tarafından oluşturulmuştur.

Tablo 6’da da görüldüğü gibi, örgütsel destek algısı kavramının tanımlarındaki en temel noktalardan birinin, çalışanların beklentilerinin karşılanmasına yönelik algılama düzeyi olduğu düşünülmektedir. Örgütün çalışanı için sağladığı desteğin, algılanması temel bir nokta olsa da her çalışanın algılama biçimi ve düzeyi farklılık göstereceğinden, çalışanların bireysel açıdan neyi, nasıl ve

ne derece algıladıklarının belirleyici olduğu görülmektedir. Bu nedenle çalışanların örgüte ve işe yönelik davranış ve tutumlarını, örgütün sağladığını düşündüğü algısal destek değil, çalışanın hissettiği destek algısı belirlemektedir. Yani, çalışanların örgütsel destek algılarının pozitif yönlü olması işveren ve yapılan iş açısından önemli bulunmaktadır (Turunç, Çelik, 2010: 185).

Çalışanlara sağlanan maddi imkânların da ötesinde yer alan örgütsel destek algısı konusunda, Bhanthumnavin'in 2001 yılındaki araştırmasında, çalışanlar açısından örgütsel destek algısının şu şekilde sınıflandırıldığı sonucuna ulaşılmıştır;

- *Duygusal Destek:* Çalışanın sevgi görme, empati, önemli hissetme ve kabullenme, çatışma, stres ve karşılaştıkları zorlukların üstesinden gelebilmek için yardım edilmesi olarak ele alınmaktadır.
- *Bilgilendirici Destek:* Örgütün çalışanları için uygulama desteği sağlaması, iş için ihtiyaç duyulan değerler ve beceriler için rehberlik etmesi ve tavsiyede bulunması şeklinde kabul edilmektedir.
- *Maddi Destek:* Çalışan için sağlanan materyal kaynakları, ürün, malzeme yardımı ve hizmetinin karşılığındaki maddi destek şeklinde ifade edilmektedir (Saraçoğlu, Aslan, 2019: 31).

Benzer şekilde örgütsel destek algısının sınıflandırıldığı farklı bir çalışmada da Kraimer ve Wayne (2014)'nin bu konuyu, benzer üç başlıkta ele aldığı görülmektedir. Bu başlıklar; uyum, kariyer ve finans desteği şeklinde belirtilmiştir (Kurt, 2020: 8):

- *Uyum Desteği:* Örgütün, çalışanın iş transferine ilişkin süreçlerdeki uyum sağlama düzeyini arttırmaya yönelik desteğidir. Çalışanlar kişisel değerleri ve örgüt değerlerinin örtüştüğünü düşündüklerinde, örgütün sağladığı uyumsal desteği algılamakta ve bunun sonucunda da oluşacak performans düzeyinin yükselmesi beklenmektedir (Demir, 2015: 58).
- *Kariyer Desteği:* Örgütün çalışanın ihtiyaç duyduğu kariyere yönelik desteğidir. Çalışanların kariyer gereksinimlerini desteklemek uzun süreli ve detaylı bir süreci kapsadığından, örgütün kariyer planlamasını adaletli, ihtiyaca ve etiğe uygun gerçekleştirmesi ve gereksinim duyulduğunda söz

konusu planlamayı desteklemesi kariyer desteği açısından önemli görülmektedir (Hazır, 2021: 8).

- *Finansal Destek*: Örgütün çalışanın finansal ihtiyaçlarına yönelik gösterdiği destektir. Örgütün sağlamaktan sorumlu bulunduğu ekonomik ihtiyaç ve doyum çerçevesini kapsayan finansal desteğin mantığının refah içerisindeki çalışanların yüksek performans göstereceği ve örgüt için çok daha verimli çalışmayı önemseyecekleri olduğu görülmektedir. Finansal destek noktasında etik ve adil sınırlar çizmek diğer destek türlerinde olduğu gibi oldukça önemlidir (Hazır, 2021:8).

Örgütsel destek algısı noktasında oldukça önemli olan örgütsel destek sınıflandırmalarının; kariyer desteği açısından, kariyer planlamalarındaki iş alanları ve eğitim seviyeleri noktasında değerlendirme yapılarak, uyum desteği açısından, örgüte uyum konusunda olduğu kadar doğru çalışanın doğru işe yerleştirilmesi noktasında değerlendirmelerin yapılarak, finansal destek açısından ise çalışanın örgüte olan katkısı boyutunda değerlendirme yapılarak sınıflandırıldığı görülmektedir (Hazır, 2021: 7-8).

Kısacası, çalışanın dahil olduğu örgüte sağladığı faydaya karşılık, örgütü tarafından önemsendiği ve kişisel beklentilerinin karşılandığına ilişkin olumlu algısını yansıtan örgütsel destek algısının, örgütte uygulanan pek çok faktörün, uygulanma şekline göre de değiştiği görülmektedir. Örnek verilecek olursa, çalışanlar, terfi, iş zenginleştirme, ücret ve örgütün sahip olduğu politikalara olan etki düzeyine göre, onlara sağlanan örgütsel desteği, olumsuz ya da olumlu şekilde algılayabilmektedirler (Eisenberger vd., 1986: 501 akt. Özbaş, 2020: 96).

Günümüzde, katılımcı yönetim, sürekli öğrenme ve müşteri odaklılık benzeri yaklaşımlar sebebiyle örgütlerin etkin liderlik ve yaratıcılık gibi özellikleri çok daha fazla önemsedikleri görülmektedir. Bu durumla paralel olarak etkin liderler de çalışanlara önem ve destek vererek, onları değerli hissettirerek bununla birlikte bulundukları örgütte de çalışanların kendilerini güvende hissetmelerini üzerine çalışmalar gerçekleştirmektedirler. Bu güven odaklı ilişki hem çalışanın iş tatmini düzeyini yükselterek örgütsel bağlılığını olumlu yönde etkilemekte, hem de performans yönetimine fayda sağlayarak üretimdeki verimliliği arttırmaktadır (Çağın, 2022: 15).

Çünkü, süreklilik olması adına, yeni girişimlere atılıp, araştırmalar gerçekleştirerek belirli yöntemler aracılığıyla tanımlı bir sistem oluşturarak söz konusu sistemi geliştirmeyi hedefleyen örgütlerde, düzenin kurulması ve korunmasındaki en önemli rol çalışanlara düşmektedir. Örgüt ve çalışanlar arasındaki bu karşılıklılık unsurunun varlığı, örgütsel destek kavramının önemini vurgulamaktadır (Özsavaner, 2019:16). Örgütsel destek algısı aracılığıyla aslında, sosyal varlıklar olarak çalışanların, örgüt tarafından ihtiyaç duydukları takdir, değer ve beğenilme beklentileri karşılandıkça, çalışanlara yansıtılan bu destekleyici tavır ve tutumlar, çalışanların örgüte karşı olumlu ve düzeni koruyucu davranışlar göstermelerine katkı sağlayacaktır. Böylece örgütsel destek algısı ile bir tarafta çalışan bağlılığı artarken bir taraftan da örgütün sürdürülebilirliğini koruduğu görülmektedir (Köse, Gönüllüoğlu, 2010: 87).

Oluk (2018: 8)'un araştırması incelendiğinde ise, benzer şekilde, çalışanların nitelikleri, örgütsel bağlılıkları ve sergiledikleri olumlu tavır ve tutumların öneminin altının çizildiği ve söz konusu bağlılıkların sürdürülebilir olması noktasında örgütsel destek algısının önemli etkenlerden biri olduğunun belirtildiği görülmektedir. Örgütsel destek algısı yüksek düzeyde olduğunda, çalışanların çok daha verimli olduğu ve böylelikle iş doyumu, örgütsel bağlılık ve başarı düzeylerinin de yükseldiği sonucuna ulaşılmaktadır (Eder, Eisenberger, 2008: 55 akt. Özsavaner, 2019: 16). Yani, bir yandan çalışanın örgütüne karşı duygusal bağlılığının arttığı, bir yandan da performansın artması veya çalışan devir hızında yaşanan azalma sebebiyle örgütün de beklediği sonuçların ortaya çıktığı görülmektedir (Rhoades, Eisenberger, 2002 akt. Cömert, Yürür, 2017: 20). Böylelikle, karşılıklılık normu ve sosyal değişim temelindeki örgütsel destek algısının, örgüte yönelik çok daha yüksek düzeyde yükümlülük ve duygusal bağlılık ile sonuçlanması beklenmektedir (Allen vd., 2003: 100 akt. Muratoğlu, 2023: 32).

Örgütsel destek algısı ile ilişkili diğer araştırmalarda, söz konusu algının olumlu yönde olmasının örgütsel vatandaşlıkla ilişkili davranışları da olumlu şekilde pekiştirdiği sonucuna ulaşılması, örgütsel destek algısının önemini gösteren farklı bir örnek olarak ileri sürülebilirken (Atalar, 2019: 33 akt. Çağlın, 2022: 15), literatürde ulaşılan diğer sonuçlar göz önünde bulundurulduğunda örgütsel destek algısının daha pek çok farklı noktada faydalı olduğu sonucuna ulaşılmaktadır (Akın, 2008: 144).

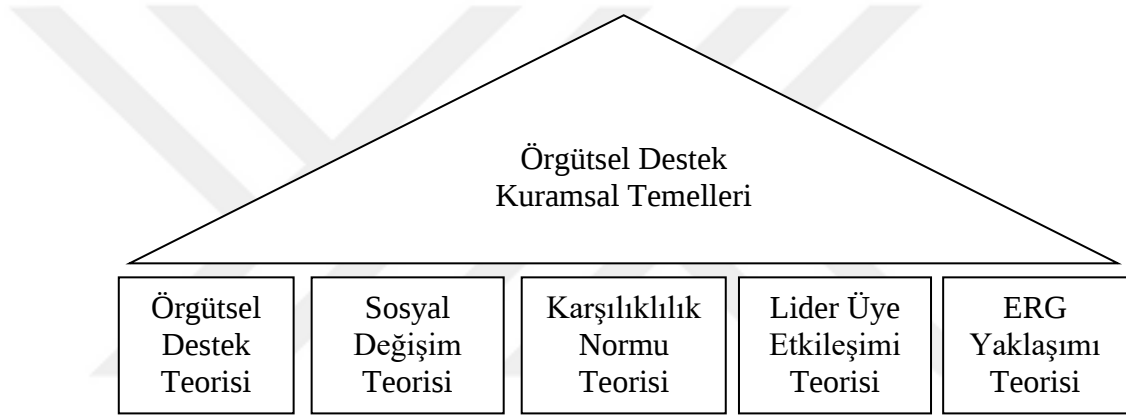
Bu doğrultuda örgütsel destek algısının, yöneticilerin astlarını anlamaları ve çalışanlar açısından, örgütün hangi konularda kendilerinden nasıl beklentiler içerisinde olduklarını bilmelerine yardımcı olması ve bu beklentilerin gerçekleştirilebilmesi için yapılması gereken noktalarla ilgili bilgi vermesi açısından faydalı olduğu görülmektedir. Ayrıca, örgütsel destek algısının, çalışanların yüksek performans göstermelerini sağlama, çalışanları örgütsel adaletin sağlandığıyla ilgili ikna etme, çalışan sürekliliğini sağlama ve bununla birlikte örgütteki olası risklerin düzeyini minimum seviyeye indirme konularında da oldukça önemli bir rol oynadığı görülmektedir (Turunç, Çelik, 2010: 186).

Özellikle çalışan sürekliliği açısından, bu algının yüksek ya da düşük düzeyde olması, çalışana ne düzeyde değer verildiğiyle doğru orantılı şekillendiğinden oldukça önemli bir konu olarak karşımıza çıkmaktadır. Bununla birlikte çalışanların, örgütün kendilerine gösterdiği değeri yansıtan geri bildirim, gelişimsel deneyimler ve eğitim yatırımları da örgütsel destek algısıyla olumlu yönde bir ilişkiye sahiptir ve yukarıdaki önermelerle tutarlılık göstermektedir (Wayne vd.,1997: 88 akt. Muratoğlu, 2023: 29-30). Örgütsel destek algısı ile birlikte olumlu yönde bir ilişkisi olan, örgütün kendilerine duyduğu güven ve katkılarının örgüte faydalı olacağının başka bir işareti de özerklik veya otonomi şeklinde ifade edilmektedir. Çalışana özerklik sağlayan uygulamaların, katılım, hedef belirleme ve dahil etme benzeri insan kaynakları uygulamaları ve örgütün çalışanın sahip olduğu yeteneklere duyduğu saygıyı ifade eden uygulamalar olduğu görülmektedir (Allen vd., 2003: 100; Wayne vd., 2002: 592 akt. Muratoğlu, 2023: 29-30). Sonuçta, bu tarz uygulamalarla birlikte çalışan tarafından algılanan desteğin, örgütlerine destek vermeye ilişkin bir zorunluluk hissi uyandırmanın yanı sıra (Rhoades, Eisenberger, 2002 akt. Fındıklı, 2014: 142), çalışandaki aidiyet duygusunu yükselterek örgütsel özdeşleşmenin sağlanmasına katkı sunduğu düşünülmektedir (Ashforth, Mael, 1989 akt. Fındıklı, 2014: 142). Bu yaklaşım çerçevesinde ele alındığında, Sluss ve ark. (2008), örgütsel destek algısının çalışanların sahip oldukları değerler kapsamında, örgütün çekiciliğini ve örgütsel özdeşleşmeyi arttırması açısından önemli olduğunu sonucuna ulaşmışlardır (Fındıklı, 2014: 142).

3.2.Örgütsel Destek Algısının Kuramsal Temelleri

Çalışanların dahil oldukları örgütün kendisine olan güveni, katkılarını ne kadar kabul ettiği ve çalışanlarının iyiliğini önemseydiği noktasında geliştirdikleri inançlar şeklinde tanımlanan örgütsel destek algısının temelinde bazı kuramlar yer almaktadır (Liv vd., 2019 akt. Öz, 2022: 7). Şekil 5’te yer alan söz konusu kuramlar; “örgütsel destek, sosyal değişim, karşılıklılık normu, lider üye etkileşimi ve erg yaklaşımı” şeklinde sıralanmaktadır. Aynı zamanda bu çalışmada, söz konusu başlık altında, *psikolojik sözleşme teorisi* ile ilgili literatürde yer alan açıklamalara da ayrıca yer verilmiştir.

Şekil 5:Örgütsel Destek Kuramsal Temelleri



Kaynak: Hazır, 2021: 10 makalesinden alınmıştır.

3.2.1. Örgütsel Destek Teorisi

Sosyal Değişim Teorisinde (Blau, 1964) yer alan, örgütler ve çalışanların sosyal kazanımlarıyla ilişkili karşılıklılık vurgusu temelinde oluşturulan örgütsel destek teorisinin, algılanan örgütsel desteğin nasıl oluştuğu ve örgütsel destek algısına yönelik sonuçların altında yer alan psikolojik süreçleri ele aldığı görülmektedir (Cömert, Yürür, 2017: 20). Bu psikolojik süreçlerden ilki, karşılıklılık normuna dayalı olarak, örgütsel destek algısının, örgütün hedeflerine ulaşmasına yardımcı olmak ve örgüt refahını önemsemesi adına, çalışanda sorumluluk duygusunu oluşturmaktır. İkinci olarak, örgütsel destek algısı ile vurgulanan özen, saygı ve onayın, çalışanların ihtiyaç duydukları sosyo-duygusal gereksinimlerini karşılaması ve rol ve kurumsal üyelik statüsünü çalışana ait sosyal kimliklerden biri haline getirmesidir. Üçüncü ve son olarak da, örgütsel destek algısının, çalışanların, performansları arttığında bunun örgüt tarafından görülerek ödüllendirildiğine yönelik

inançlarını pekiştirmesidir (Rhoades ve Eisenberger, 2002: 699 akt. Karanfil, 2022: 8). Yani, çalışanlar tarafından algılanan örgütsel desteğin, oluşumu ve gelişiminin sosyal değişim ve karşılıklılık normu teorileri ile açıklandığı görülmektedir (Demirer, 2018: 18).

Örgütsel destek teorisinde, örgütü temsil eden kişilerin gerçekleştirdiği eylemlerin, sadece temsilcilere ait kişisel güdülerle açıklanmadığı, bunun aksine çoğunlukla çalışan tarafından “örgütün niyetinin” bir göstergesi şeklinde algılandığı görülmektedir (Karanfil, 2022: 8).

Bu durumun nedeni başka bir teori çerçevesinde incelendiğinde, örgütsel destek algısının gelişiminin, çalışanın içerisinde bulunduğu örgüte yönelik insani özellikler tanımlamasıyla, bir bakıma örgütün birey olarak kabul edilmesi yani kişileştirilmesi ile gerçekleştiği ileri sürülmektedir (Karanfil, 2022: 8). Levinson’ un 1980 yılında oluşturduğu “Kişileştirme Teorisi” olarak da adlandırılan bu teoriye göre, çalışanların içerisinde bulundukları örgütleri kişileştirmelerinin temelinde üstlerinin, örgütte bulunan ahlaki, finansal ve yasal sorumlulukları kapsayan temsili davranışları, bununla birlikte, örgütün sahip olduğu politikalar ve kültürde etkilerinin olmasıdır. Bu noktada örgüt tarafından yöneticilere, başkalarının sorumluluğunu üstlenme görevinin verilmesi, kişileştirme teorisinin ortaya çıkma nedenlerinden biri şeklinde ifade edilmektedir (Rhoades, Eisenberger, 2002; Eisenberger vd., 1986 akt. Fındıklı, 2014: 139)

Sonuç olarak örgütsel destek teorisi, örgütsel destek algısının, örgütün görmeyi beklediği sonuçları sağlamasının nedenini, psikolojik açıdan ele alarak, örgütsel destek algısının çalışanda onaylanma, saygı görme ve önemsenme duygularını yaratması şeklinde açıklamaktadır (Cömert, Yürür, 2017: 20).

3.2.2. Sosyal Değişim (Mübadele) Teorisi

Sosyal değişim teorisinin gelişimine katkı sağlayan ilk çalışmalar arasında, sosyoloji alanında Blau(1995,1960 & 1964), Emerson(1962) & Homans(1958), sosyal psikoloji alanında ise Thibaut ve Kelley(1959) olduğu görülmektedir. Sosyal davranış bir karşılıklılık unsuru olarak kabul eden sistematik kuramlardan ilkinin ortaya atan kişi Homans(1958) olsa da (Aykaç, 2021: 18), sosyal değişim teorisinin

literatürde ilk defa Blau tarafından 1964 yılında “sosyal ilişki” unsurunu tanımlamak amacıyla kullanıldığı görülmektedir (Bolat vd., 2009: 219 akt. Oluk, 2018: 12).

Sosyal değişim teorisi, örgütün çalışanlarının çabasını değerli görerek, mutluluklarını önemsediğinde, çalışanların da dahil oldukları örgütlere yönelik inançlarının olumlu yönde olduğunu ileri sürmektedir.

Bunun yanı sıra bu teoriyle birlikte, örgüt tarafından çalışanların beklentileri karşılandığında, performanslarının da yükseleceği düşünülmekte; (Aykaç, 2021: 18) ayrıca, söz konusu bu beklentiler yalnızca maddi değil aynı zaman da duygusal ve bilgilendirici destek kapsamında da oluşabilmektedir. Örneğin, belli başlı görevlerin gerektirdiği özerklik, geri bildirim ve beceri ile, işin tanımı ve önemi yönetici desteğini gerektirmektedir. Bu noktada bazen, çalışanların işlerinin sahip olduğu özellikler, yönetici- çalışan ilişkisi üzerinde etkili olma potansiyeli taşımakta; bu ve benzeri yönetici-çalışan ilişkisindeki karşılıklılığa dayalı durumlarınsa örgütsel yeteneklerin oluşumu ve gelişimi açısından önemli olduğu düşünülmektedir. Çalışanlar yöneticileri ile uyumlu bir karşılıklılık ilişkisine sahip olduklarında örgütün sahip olduğu yetenekleri pekiştiren ve arttıran bir katkı sağlama potansiyeli oluşturmaktadırlar (Eroğlu, Boztoprak, 2021: 112-113).

Bu noktada sosyal değişimin, çalışanlar tarafından, onlara sağlanan imkânlar olumlu yönde algılandıkça ve örgütler bünyelerindeki çalışanların refahını önemsedikçe devam edeceği düşünülmektedir (Rhoades, Eisenberger, 2002 akt. Öz, 2022: 8).

3.2.3. Karşılıklılık Normu Teorisi

İnsanların, iyi davranışlara maruz kaldıkça veya iyilik gördükçe aynı şekilde karşısındakine iyilik yapma ve karşı tarafa iyi davranma eğiliminde oldukları görülmektedir. Bu durum aynı zamanda bu yaklaşımdaki kişilere karşı, kötülük denilebilecek davranışlar göstermemeleri gerektiğine yönelik bir inanç taşımalarına neden olmakta, insani bir kural olarak görülmekte ve çoğu düşünür açısından karşılıklılık şeklinde tanımlanmaktadır (Kurt, 2020: 11).

Örgütsel destek algısının dayandırıldığı temellerden birinin de karşılıklılık normu olduğu görülmektedir. Sosyal hayat ve sosyal mübadelenin tanımlayıcı özelliklerinden olan karşılıklılık normunda (Molm, 2010: 119 akt. Muratoğlu, 2023:

31), evrensel bir karşılıklılık normundan bahsedilebilmesi adına birbiriyle ilişkili olan en az iki talebin bulunması gerektiği belirtilmektedir (Gouldner,1960: 171 akt. Muratoğlu, 2023: 31). Gouldner(1960: 171)’a göre bunlardan ilkinin “*İnsanlar kendilerine yardımda bulunanlara yardım etmelidir.*” düşüncesi olduğu, ikincisinin ise “*İnsanlar kendilerine yardım edenlere zarar vermemelidir*” düşüncesi olduğu görülmektedir (Muratoğlu, 2023: 31).

Karşılıklılık normu sonucunda, beklentileri olumlu yönde karşılanan bireylerin, duygusal yakınlık, iyi niyet ve minnet sergileme gibi olumlu yönde davranışlar geliştirmeleri normal karşılanmakta ve beklentiler de böyle şekillenmektedir. İş hayatı açısından bakıldığında ise, örgütün sağladığı desteğin, çalışan açısından örgütsel bağlılık ve işi sahiplenme şeklinde çıktıları bulunmaktadır. Karşılıklılık normuna göre, örgütünden yardım gören çalışanın, bu yardıma iyilikle karşılık vererek, örgütüne karşı iyi olma zorunluluğu hissedeceği düşünülmektedir (Kurt, 2020: 11).

Kısaca, karşılıklılık normu yaklaşımının, iki taraflı bir güven temeli oluşturarak sosyal etkileşimi destekleyen yardımcı bir unsur olduğu görülmektedir. Sonuç olarak karşılıklılık ilişkisi istenilen düzeyde olduğunda, çalışan da örgüt de bundan fayda sağlarken, bu ilişki yetersiz bir düzeyde olduğunda iki taraf da bu durumun zararını hissetmektedir (Gouldner, 1960: 174 akt. Karanfil, 2022:10).

3.2.4. Lider – Üye Etkileşimi Teorisi

Liderlerin özelliklerini ve davranışlarını inceleyen kuramların aksine odağına liderler ve çalışanları arasındaki ilişkiyi alan lider-üye etkileşimi teorisinin ilk defa 1970’li yıllarda ortaya çıktığı görülmektedir (Kawaguchi vd., 2021 akt. Öz, 2022: 9). Kuram, diğer liderlik yaklaşımlarının aksine, liderin çalışanlara davranış tarzının, çalışanların motivasyonunu, koordinasyonunu ve yönlendirilmesini etkilediği, bu nedenle, çalışan ve yönetici arasındaki karşılıklı etkileşimin oldukça önemli olduğunu iddia etmektedir (Fındıklı, 2012: 78).

Kurama göre, örgüt içerisindeki liderlerin tüm astlarına aynı şekilde davranmak yerine her bir çalışana özgü ayrı davranış tarzları geliştirilmesinin (Göksel, Aydın, 2012: 249) çalışanlar tarafından daha olumlu algılandığı, böylelikle çalışanların örgüte karşı hissettikleri bağlılık, sadakat ve örgütsel adalet

benzeri duyguların olumlu yönde algılanma ihtimalinin arttığı düşünülmektedir (Schriesheim vd., 1999:79).

Liderin söz konusu yaklaşımı örgütsel destek algısını olumlu yönde etkilerken çalışanların özel hissetmelerine yardımcı olmakta; liderin sorunlarıyla ya da düşünceleriyle özel olarak ilgilenmesi ve çalışanların düşüncelerini önemseyişinin altını çizen tavırlar sergilemesi, çalışanların örgütün sağladığı desteğin arkalarında olduğunu hissetmelerini sağlamaktadır. Yani, lider-üye etkileşimi teorisinin örgütsel destek algısının düzeyinde yüksek oranda etkili olduğu ifade edilmekte, bunun yanı sıra, örgütsel destek algısının, çalışan ve örgütü etkilediği kadar, lider üye etkileşim teorisi de yöneticiler ile astlarının ilişkisini etkilemektedir (Silbert, 2005: 7 akt. Oluk, 2018: 14-15).

Söz konusu teorinin dört aşamada ele alındığı görülmektedir. Birinci aşamada, grup içi ve dışında değişen ikililerin anlaşılmasına odaklanılmaktadır. Bu aşamada önemli olan “*dikey ikili ilişkiler*” dir. Bu aşamanın lider ve çalışanlarının arasında ayrı ilişkiler oluşturduğu görülmektedir. İkinci aşamada, lider-üye etkileşiminin odak noktasında nitelik yer almaktadır. Üçüncü aşamada lider-üye ilişkisi noktasında niteliği yüksek olan ilişkilerin araştırılması ve tanımlanma çalışmaları bulunmaktadır. Bu şekilde “*dikey ikili iş birliğine*” ilişkin tavsiye niteliği olan bir yaklaşım oluşturulmaktadır. Dördüncü ve son evreye bakıldığında, lider-üye değişimine yönelik analiz ile dikey ikili ilişkilerden grup ile örgüt düzeyine yönelen bir perspektif olduğu görülmektedir. Dördüncü aşamada, önceki aşamalardan ulaşılan verilerin birleştirilmesi ile örgüt içerisindeki ikili ilişkilere yönelik organizasyonun hangi yönde yapılacağına karar verilmesinin hedeflendiği görülmektedir (Kaplan, 2010: 48).

Sonuçta, 1975 yılında Grean ve Cashman ile Dansereau ve arkadaşlarının ifade ettikleri gibi, söz konusu yaklaşımda, lider ve çalışanların kurdukları ilişkinin homojen olmadığı ve liderin sorumlu olduğu her çalışanı ile farklı tarzda ilişkiler kurabileceği, bu sebepler yapılan çalışmaların, sadece liderler veya çalışanlarsa, lider ve çalışan etkileşimi üzerine odaklanılmasının çok daha gerekli olduğu anlaşılmaktadır (Nealia, 1985: 82 akt. Fındıklı, 2012: 81). Özetle literatürdeki diğer araştırmaların kapsamı lider ya da çalışanlarken, *lider-üye etkileşim teorisinde* her iki

birim arasındaki etkileşim baz alınmakta, özellikle süreçteki değişim incelenmektedir (Findıklı, 2012: 81).

3.2.5. ERG Yaklaşımı Teorisi

Clayton Alderfer tarafından ortaya çıkartılan ERG yaklaşımının, insanın gereksinimlerini ön planda tutan ve bu gereksinimleri var olma, ait olma, gelişme-büyüme şeklinde üç başlığa ayıran bir teori olduğu görülmektedir. ERG yaklaşımı adını, bu üç gereksinimin baş harflerinden (existence, relatedness, growth) almaktadır (Oluk, 2018: 13).

ERG yaklaşımı, temelde en alt seviyedeki gereksinimlerin karşılanması gerektiğinin altını çizmektedir. Söz konusu yaklaşıma göre, ekonomik beklentileri tam bir şekilde karşılanmayan çalışanın, ait olma-ilişki kurma veya gelişim gereksinimleri geri plana düşmektedir. Çünkü ekonomik açıdan doyuma ulaşmayan bir çalışanın, örgüt içerisinde kendisine yönelik bir gelişim gereksinimi de duymayacağı düşünülmektedir (Kurt, 2020: 13).

ERG yaklaşımının bir bakıma Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisi yaklaşımına benzer şekilde yorumlandığı görülmektedir. Kişiyi söz konusu davranışlara yönlendiren faktörleri tespit etmeye odaklanan kapsam teorilerinin aksine, pek araştırmacı da özellikle de davranışlarımızı şekillendiren şartlanmalar noktasında, çalışanların motivasyonunun yalnızca sahip oldukları iç faktörlerle değil, çevre ve çevrenin özellikleri ile de şekilleneceğinin altını çizmektedir (Aykaç, 2021:21). Aslında ERG yaklaşımının temel aldığı alt seviye gereksinimlerin karşılanması gerektiği yönündeki bakış açısının da bu düşünceleri desteklediği görülmektedir. Aynı şekilde motivasyon konusunda çalışmalar yapan araştırmacılardan Herzberg'in yapılandığı, "Çift-Etmen Teorisi'nde" de, çalışanın hijyen faktörlerinin (ücret, yan haklar, çalışma koşulları vb.) tamamlandığında iş tatminsizliğinin önüne geçileceğini ancak yine de iş tatmini yaşamayacağını, ancak hijyen faktörlerinin tamamlanmasından sonra, motivasyon faktörleriyle (ait olma, katılım vb.) birlikte iş tatmininin sağlanabileceğinin altı çizilmekte; bu da yukarıdaki düşünceleri destekleyen bir kuram olarak karşımıza çıkmaktadır.

Sonuçta, çalışanın içsel ve dışsal faktörlerinin motivasyonunu şekillendirdiği düşüncesinden hareket edilecek olursa, çalışana sağlanan örgütsel destek ve bu

destek kadar, sağlanan desteğin nasıl algılandığına ilişkin yapılacak olan çalışmaların da aynı şekilde önemli olduğu düşünülmektedir.

3.2.6. Psikolojik Sözleşme Teorisi

Çalışanlar, örgütleriyle iki türlü sözleşme imzalamakta; bu sözleşmelerden ilki imza altında, açık bir şekilde, ekonomik değişimi şekillendiren bir sözleşme iken, ikincisinin açıkça belirtilmeyen ve zihinlerde oluşan özellikteki bir sözleşme olduğu görülmektedir. Ekonomik değişimi şekillendiren biçimsel sözleşmelerde her iki tarafında farkında olduğu ve belirli yükümlülüklerle uyum gösterilirken, bu yükümlülüklerle uyum gösterilmemesi durumunda sözleşme kapsamındaki yaptırımlar gerçekleştirilmektedir. Biçimsel olmayan ve çalışanlar, işverenler ve örgütler arasında gerçekleşen, gönüllerde imzalanarak sosyal değişimi şekillendiren psikolojik sözleşmelerde ise, işverenlerin çalışanlarından bağlılık, yüksek performans vb. olumlu davranışlar sergilemesini beklediği, çalışanlarınsa işverenlerinden örgütsel destek ve güven benzeri olumlu beklentiler içerisine girdiği görülmektedir (Turnley vd., 2003: 189 akt. Turunç, Çelik, 2010: 185).

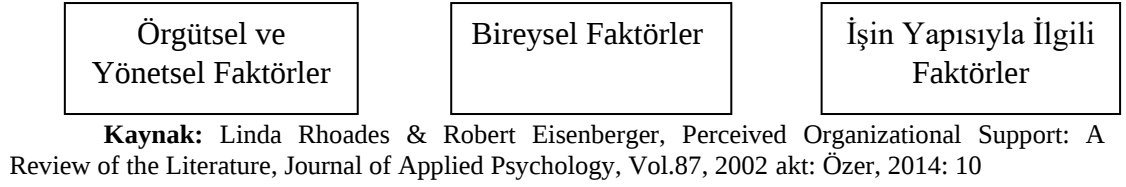
Çalışanların, çalıştıkları örgütlerde, kendilerine vaat edilen sözlerin bu psikolojik sözleşme kapsamında gerçekleştireceğine yönelik inanç geliştirmelerinin örgütsel destek algısını arttıracığı düşünülmektedir (Coyle Shapiro, Conway, 2005: 3 akt. Muratoğlu, 2023: 32).

3.3.Örgütsel Destek Algısının Öncülleri

Rhoades ile Eisenberger' in (2002) örgütsel destek algısı üzerine gerçekleştirdikleri meta-analiz çalışmasının sonuçlarına göre, söz konusu kavramın öncüllerinin; adalet, yönetici desteği, iş koşulları ve örgütsel ödüller ile çalışanın kişiliğine ilişkin özellikler şeklinde belirlendiği görülmektedir. Sonrasında, Ghani ile Hussin (2009) tarafından bu öncüllere, örgütsel güven ile çalışanların bilgiye erişebilmesi ve öğrenme, kendini geliştirme imkânlarına sahip olması detaylarının da eklendiği sonucuna ulaşılmıştır (Aykaç, 2021: 22).

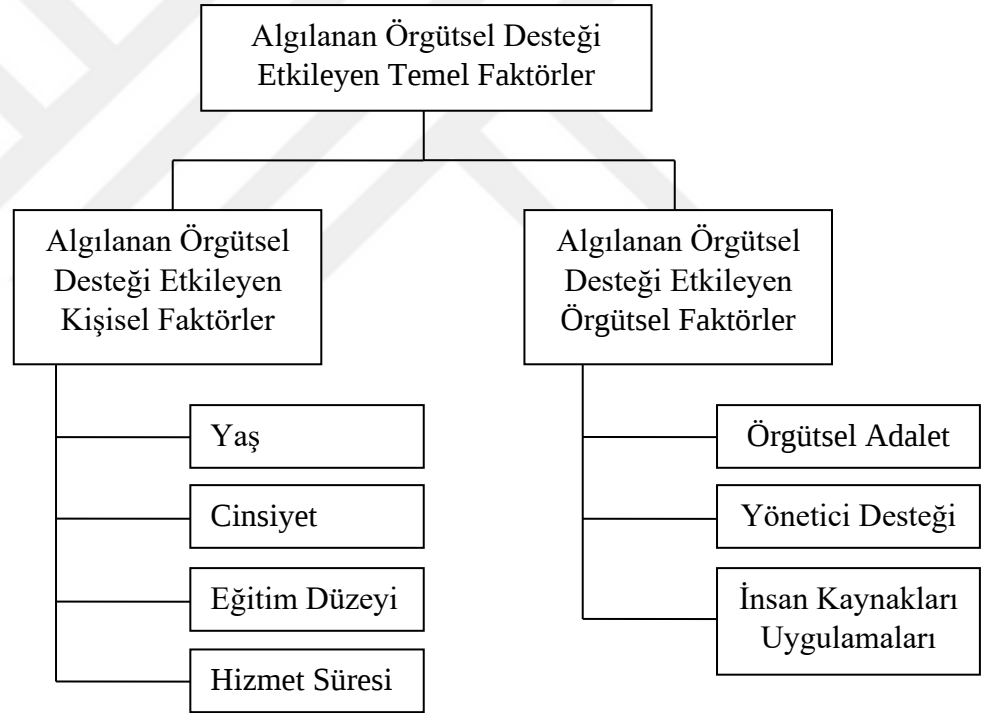
Ayrıca Rhoades ve Eisenberger'in (2002), örgütsel destek algısını etkileyen faktörleri, Şekil 6'daki gibi, *örgütsel ve yönetsel faktörler, bireysel faktörler, işin yapısıyla alakalı faktörler* olmak üzere, 3 başlıkta toplanan bir gruplandırma yaptıkları görülmektedir:

Şekil 6: Örgütsel Destek Algısını Etkileyen Faktörler



Denizmen'in (2018:17) örgütsel destek algısıyla ilgili yaptığı gruplandırmada, söz konusu kavramı etkileyen faktörleri, esas faktörler şeklinde kişisel ve örgütsel faktörler olarak Şekil 7'deki gibi ele almıştır:

Şekil 7: Örgütsel Destek Algısını Etkileyen Temel Faktörler



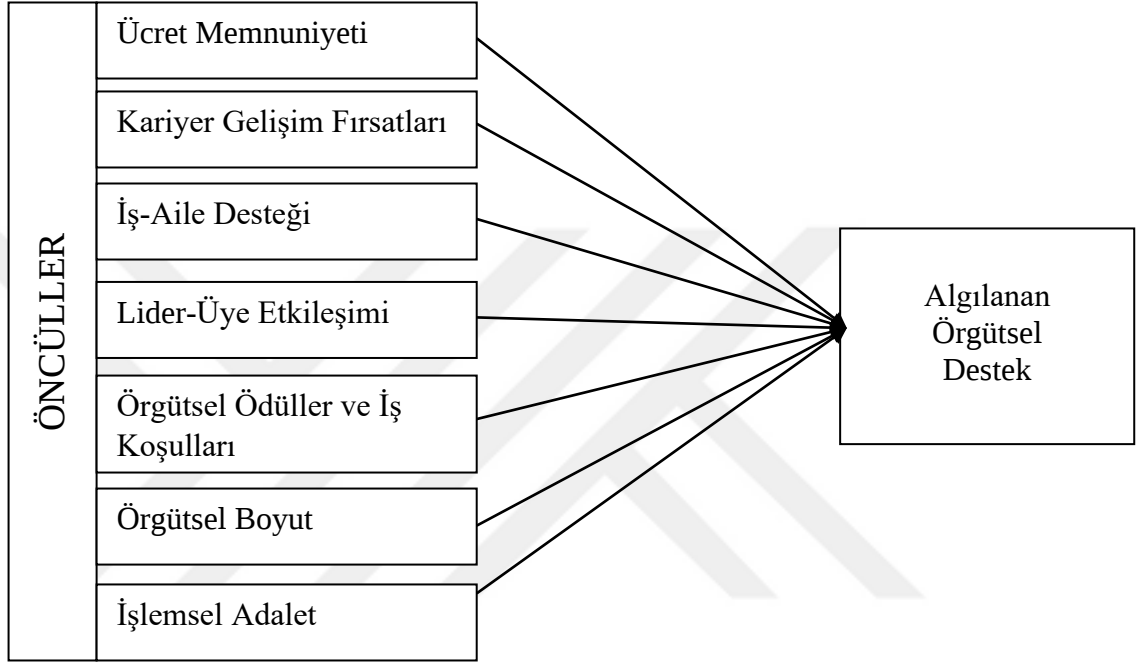
Kaynak: Denizmen, A. Algılanan Örgütsel Desteğin Örgütsel Yabancılaşma Üzerindeki Etkisini Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma, (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Kütahya Dumlupınar Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kütahya (Türkiye), 2018: 17 akt. Çağlın, 2022: 28

Şekil 7'de görüldüğü gibi, algılanan örgütsel desteği etkileyen kişisel faktörler başlığı altında, yaş, cinsiyet, eğitim düzeyi ve hizmet süresi gibi demografik bilgiler yer alırken, algılanan örgütsel desteği etkileyen örgütsel faktörler başlığının,

örgütsel adalet, yönetici desteği ve insan kaynakları uygulamaları şeklinde üç alt başlıkta toplandığı görülmektedir.

Çağlın'ın (2022: 27) makalesinde yer verilen ve Krishnan ile Mary (2012:8) tarafından gerçekleştirilen sınıflandırmaya göre incelediğimizde ise, örgütsel destek algısının öncülleri Şekil 8'deki gibi gösterilmektedir:

Şekil 8: Krishnan ve Mary'e (2012) Göre Algılanan Örgütsel Desteğin Öncülleri

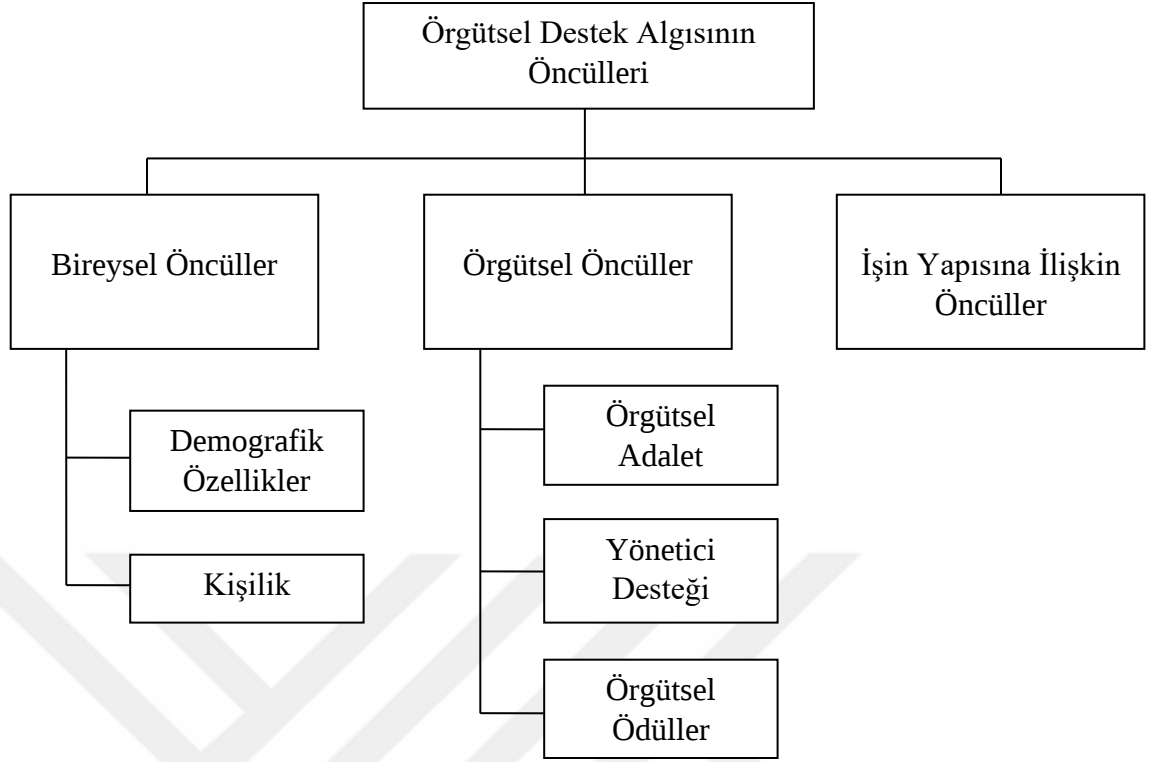


Kaynak: Krishnan, J. Ve Mary, V. S. "Perceived Organisational Support-An Overview on Its Antecedents and Consequences". International Journal of Multidisciplinary Research, 2012, 2(4), ss. 1-13.: 8 akt. Çağlın, 2022: 27

Şekil 8, detaylı bir şekilde incelendiğinde, algılanan örgütsel desteğe ilişkin öncüllerin ücret memnuniyeti, kariyer gelişim fırsatları, iş-aile desteği, lider-üye etkileşimi, örgütsel ödüller ve iş koşulları, örgütsel boyut ve işlemsel adalet gibi daha spesifik başlıklar şeklinde gruplandırıldığı görülmektedir.

Yapılan literatür taraması sonucunda, bu araştırmada örgütsel destek algısının öncüllerinin bireysel, örgütsel ve işin yapısına ilişkin öncüller olmak üzere üç ana başlık şeklinde ele alınmasına karar verilmiştir. Söz konusu gruplandırmaya ilişkin görsel, Şekil 9'da yer almaktadır:

Şekil 9: Örgütsel Destek Algısının Öncülleri



Kaynak: Yapılan literatür taraması sonucunda, yazar tarafından oluşturulmuştur.

3.3.1. Örgütsel Destek Algısına İlişkin Bireysel Öncülleri

Örgütsel destek algısının öncülleri arasında yer alan bireysel faktörler içerisinde, çalışanın demografik özellikleri ile kişiliği yer almaktadır. Demografik özellikler arasında, yaş, eğitim seviyesi, hizmet süresi ve cinsiyet bulunmaktadır (Rhoades, Eisenberger, 2002 akt. Aykaç, 2021: 26). Örgütsel destek algısının bu özelliklere bağlı olarak her çalışanda farklı seviyede gerçekleşmektedir (Çağın, 2022: 29). Çalışanların, iş ortamlarının aynı olmasına rağmen, bulundukları örgüte yönelik algılarının farklı olma ihtimali bulunmaktadır. Çünkü, her çalışanın sahip olduğu zihinsel, ruhsal ve fizyolojik özelliklerin farklı olduğu bilinmektedir (örneğin; inançlar, değerler, ihtiyaçlar vb.) (Köse, Gönüllüoğlu, 2010: 88). Literatürdeki araştırmalar, bireysel faktörlerin örgütsel destek algısı üzerindeki etkisinin düşük olduğunu gösterse de (Rhoades, Eisenberger, 2002 akt. Aykaç, 2021: 26), söz konusu bireysel faktörlerdeki farklılıklar, her bir çalışanın algıladığı örgütsel desteğin farklı düzeyde olmasına sebep olmaktadır (Köse, Gönüllüoğlu, 2010: 88).

3.3.1.1.Demografik Özellikler

Örgütlerde bulunan çalışanların sahip olduğu farklı kişisel özellikler, algılama sürecindeki değerlendirmelerinde farklı olmasına yol açarak algıladıkları örgütsel destek düzeyini etkileyebilmektedir (Rhoades, Eisenberger, 2002: 701 akt. Baş, 2020: 26).

a. Yaş

Bireylerin, bakış açıları, istekleri, düşünceleri, ihtiyaçları ve kararları bulundukları yaş aralığına göre değişmektedir. Örnek verilecek olursa; yaşı 45 olan bir çalışan ve iş hayatına yeni atılan bir çalışanın bakış açısı ve beklentileri birbirinden farklı olmaktadır (Güner, 2007: 34). İlgili literatür incelendiğinde, yaş faktörü ile ilgili tutarlı bir sonuca ulaşılamadığı görülmektedir. Bazı araştırmalarda yaş aralığı arttıkça çalışanların örgütsel destek algılarının biraz da olsa arttığı görülürken (Hellman vd., Worley, 2006 akt. Aykaç, 2021: 26) bazı araştırmalarda da azaldığına ilişkin sonuçlara (Yoshimura, 2003 akt. Aykaç, 2021: 26) ulaşılmaktadır. Gürbüz (2012: 13)' ün gerçekleştirdiği literatür araştırmasında, yaşı ilerlemiş çalışanların genç çalışanlardan daha düşük düzeyde örgütsel destek algısına sahip oldukları görülmekte; çalışanların ileri yaşlarda algıladıkları destek seviyesinin gittikçe düştüğü sonucuna ulaşılmaktadır.

b. Eğitim Düzeyi

Bireylerin eğitim düzeylerinin, herhangi bir konuya ilişkin bakış açılarını şekillendirdiği görülmektedir. Bununla birlikte, çalışma hayatında, eğitim düzeyleri farklılaşan çalışanların örgütlerinden beklentilerinin de farklılaştığı görülmektedir. Örnek verilecek olursa, lisans mezunu olan bir çalışanın bulunduğu örgütten beklentisi, kendisini geliştirebileceği imkânların çokluğu olabileceken; eğitim düzeyi ilkökul seviyesinde olan bir çalışanın, bulunduğu örgütten tek beklentisinin süreklilik ve sigortasının yapılması olabileceği görülmektedir (Özsavaner, 2019: 18).

Ancak aynı yaş faktöründe olduğu gibi, eğitim düzeyi konusunda da literatürdeki sonuçlarda farklılar görülmektedir. Kimi araştırmacılar, artan eğitim düzeyinin örgütsel destek algısını olumlu yönde etkileyeceğini ifade ederken, kimi araştırmacılar, örgütsel destek algısı ve eğitim düzeyi arasındaki ilişkinin ters yönlü olduğunu ifade etmektedirler. Örneğin; Rhoades ve Eisenberger' in (2002)

araştırmalarına göre eğitim düzeyi ve örgütsel destek algısı arasındaki ilişki pozitif yönlüken (Oluk, 2018: 15); Yoon ve Thye' ye (2002) göre baktığımızda, artan eğitim düzeyi ve bununla doğru orantılı olarak yükselen beklentilerle birlikte, örgütün bu beklentileri karşılama olasılığının azalması durumu, eğitim durumu ve örgütsel destek algısı arasındaki ilişkinin negatif yönlü olmasına yani eğitim durumunun yükselmesinin, çalışandaki örgütsel destek algısının azalmasına neden olabileceğini göstermektedir (Aykaç, 2021: 26).

c. Hizmet (Kıdem) Süresi

Demografik özellikler arasında bulunan hizmet süresi, çalışanların sahip oldukları örgütsel destek algısını etkilemektedir. Çalışanın bulunduğu örgütteki çalışma süresinin fazla olmasının algıladığı örgütsel desteği yükselttiği, bunun nedenin bireyin bulunduğu örgütte geçirdiği uzun yıllar boyunca, örgütle arasında bir bağ kurmasından kaynaklandığı düşünülmektedir (Bozkurt, 2007: 166). Aynı şekilde Rhoades ve Eisenberger'ın (2002: 707-708) çalışmalarında da hizmet süresi yüksek çalışanların örgütsel destek algılarının düzeyinin, hizmet süresi düşük çalışanlara göre çok daha yüksek olduğu görülmektedir. Bunun nedeni, çalışanların bulundukları örgüte ilişkin memnuniyetlerinin olması ve bu nedenle örgütten ayrılmak istememeleri olarak belirtilmektedir (Gürbüz, 2012: 15).

Bu konuda Akalın'ın (2006:92) araştırmasına göre, hizmet süresi ve çalışanın örgütsel destek algısı arasında negatif yönlü bir ilişki olduğu sonucuna ulaştığı görülmektedir. Yani yapılan çalışmada hizmet süresi arttıkça algılanan örgütsel desteğin azalacağı sonucuna ulaşılmakta; bunun nedeninin, başlangıçta çalışan ve örgütün birbirlerine gösterdikleri hoşgörülü, iyi niyetli ve destekleyici yaklaşımın, zaman içerisinde karşılıklı memnuniyetsizlik ve çatışmalara dönüşmesinden kaynaklandığı düşünülmektedir.

Sonuç olarak, çalışanların hizmet süreleri ve örgütsel destek algıları arasındaki ilişkinin ele alındığı çalışmalarda negatif ve pozitif sonuçların oluştuğu görülmektedir (Gürbüz, 2012: 15).

d. Cinsiyet

Cinsiyetin örgütsel destek algısıyla olan ilişkisine yönelik araştırmalar sınırlı olsa da var olan literatür incelendiğinde, kadınlar ile erkeklerin sahip oldukları odak

noktalarının farklılığı nedeniyle bulundukları örgüte yönelik beklentilerinin de farklılaştığı görülmektedir. Yani işe yönelik farklı bakış açılarına sahip olmaları, algılarına ilişkin farklılığa neden olmaktadır (Özsavaner, 2019: 17-18). Örnek verilecek olursa; kadın çalışanların erkek çalışanlara göre yaşanan olayları daha duygusal ele almaları, bu konuda farklı beklentilere sahip olmalarıyla ilişkili olabilir. Farklı beklentilere sahip çalışanların, örgütsel destek algılarının farklı olacağı düşünülmektedir (Karanfil, 2022: 13).

Yapılan araştırmalar sonucu, kadınların, örgüt içerisindeki çalışma arkadaşlarıyla olan ilişkilerini destekleyici bulduğu sonucuna ulaşılırken, erkek çalışanlarda, örgüt tarafından kendisine sağlanan kariyer fırsatları ve ödüllerin çok daha destekleyici algılandığı görülmektedir (Parasuraman, vd., 1992: 340 akt. Özsavaner, 2019: 17-18).

Sonuç olarak literatürdeki az sayılı araştırmalar içerisinde, bazı araştırmalar da cinsiyetin örgütsel destek algısıyla ilişkili olmadığı ortaya çıksa da (Yoshimura, 2003: 12 akt. Oluk, 2018: 15), bazı araştırmalar bu iki kavramın ilişkili olduğunu ortaya koymaktadır. Örneğin, Johlke ve arkadaşlarının (2002) satış personelleri ile yaptıkları bir çalışmada, kadınların erkeklere oranla örgütsel destek algılarının daha düşük düzeyde olduğu sonucuna ulaşılmaktadır (Oluk, 2018: 15)

Baş (2020: 131)'ın araştırmasına göre incelendiğinde, kadınların örgütsel destek algısının, erkeklerden çok daha yüksek olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Bunun nedeni, kadınların, bulundukları örgütlerle bütünleşmeleri ve bağlılık yaşamaları ihtimalinin erkek çalışanlara göre çok daha yüksek çıkmasıyla açıklanmaktadır.

3.3.1.2. Kişilik Özellikleri

Örgüt içerisinde bulunan çalışanların sahip oldukları kişilik özelliklerinin örgütte yaşadıkları durumlar ve bu durumları ele alış şekillerini etkileyerek farklı algılara sahip olmalarına neden olabilmektedir (Oluk, 2018: 16-17).

Singh ve Singh (2013: 122) tarafından yapılan bir araştırmada kabul edilebilirlik oranı yüksek, iyi huylu, dürüst ve arkadaş canlısı çalışanların bununla birlikte algıladıkları örgütsel desteğin düzeyinin de yüksek olduğu görülmektedir (Baş, 2020: 26).

Diğer çalışanlar üzerindeki pozitif etki, çevreden gelecek olan dostane tutumları arttırarak çalışanın çalışma arkadaşları ve yöneticileriyle kurdukları iş ilişkisinin olumlu olmasını sağlamaktadır. Ancak, çalışanın kişiliği nedeniyle sergileyeceği ürkek ve saldırgan tutumların, sağlıklı iş ilişkilerinin kurulmasının önüne geçeceğinden, örgütsel destek algısını olumsuz yönde etkileyeceği düşünülmektedir. Söz konusu çekingen veya saldırgan bireylerde örgütsel desteğe yönelik algının olumlu yönde olmasını sağlamanın çok daha zor olduğu görülmektedir. Çalışanın algılama şekli, düzeyi ve beklentilerindeki farklılıkların örgütsel desteğe ilişkin algının da farklı olması neden olmakta; bu nedenle algılanan örgütsel desteği şekillendiren en önemli faktörlerden biri çalışanın kişilik özellikleri olduğu düşünülmektedir (Kaplan, 2010: 53).

Çalışanları sahip oldukları kişilik özelliklerinin, motivasyonlarını ve iş performanslarını şekillendireceğinden, algıladıkları örgütsel destek düzeylerini de etkileyeceği düşünülmektedir (Baş, 2020: 26) Örneğin, Kanbur' un, 2015 yılında, Amasya ilinde, ihracat yapan bir örgüt çalışanlarıyla gerçekleştirdiği araştırmada, çalışanların sahip oldukları bireysel yaratıcılıkların, örgütsel destek algılarını pozitif yönde etkilediği sonucuna ulaşılmıştır (Çağlın, 2022: 29).

Örgütsel destek algısı ve kişilik arasındaki ilişkiyi, Norman tarafından 1980-1990 yılları arasında ortaya çıkartılan “Beş Faktörlü Kişilik Modelinde” (Deniz, Erciş, 2008: 303 akt. Oluk, 2018: 16) yer alan dışa dönüklük-içe dönüklük boyutlarında inceleyecek olursak, dışa dönük yapıdaki çalışanların, yöneticileriyle olan ilişkilerinde beklentilerini daha açık ve net bir biçimde ifade edebildikleri için yöneticilerinin beklentilerine dönüş yapmaları, içe dönük yapıdaki çalışanlara göre çok daha kolay gerçekleşmekte; bu nedenle söz konusu kişilik özelliği örgütsel destek algılarında farklılaşmaya neden olabilmektedir. Rhoades ve Eisenberger' a (2002: 701) göre ise, kişiliğin boyutları, güvenilirlik, düşüncelilik, bilinçlilik ve saygı benzeri anlayışları içermekte ve bu boyutların çalışma gücünün artışı, bununla birlikte örgütün sahip olduğu tutumların olumlu yönde şekillenmesi ve örgütsel destek algısının artmasını etkilediği düşünülmektedir. Sonuç olarak, anlaşılabacağı gibi, örgütsel destek algısı ile kişilik özellikler arasındaki ilişkinin olumlu ya da olumsuz nitelikte olabileceği düşünülmektedir (Oluk, 2018: 16-17).

3.3.2. Örgütsel Destek Algısına İlişkin Örgütsel Öncülleri

3.3.2.1.Örgütsel Adalet

İnsanlığın başlangıcından bu yana ele aldığı adalet kavramı, din adamlarının öğütlerinde bulunan, felsefe alanında tartışılan ve devlet adamlarına güç kazandıran bir kavram olarak geçmektedir (Aykaç, 2021: 22).

Adalet yaklaşımı, insan veya insan topluluklarının gerçekleştirdiği işlerin sonucunda oluşan fayda ile maliyetlerin taraflara ne şekilde adil ve eşit dağıtıldığı ile ilişkili ahlaki tavır ve tutumların temel dayanağı şeklinde ifade edilmektedir (Baş, 2020: 19).

Örgütlerdeki adalet olgusunu temel alan örgütsel adalet kavramı incelendiğinde, bu kavramın temelinde, Adams tarafından ortaya atılan eşitlik teorisinin yer aldığı görülmektedir. Eşitlik teorisi, çalışanların işlerindeki tatmin ve başarı düzeyinin, çalıştıkları iş yeri ile ilişkili algıladıkları eşitlik veya eşitsizlikle ilgili olduğunu iddia etmektedir. İlk kez Greenberg (1987) tarafından kullanılan örgütsel adalet kavramının

Örgütlerdeki adalet olgusunu temel alan örgütsel adalet kavramı incelendiğinde, bu kavramın temelinde, Adams tarafından ortaya atılan eşitlik teorisinin yer aldığı görülmektedir. Eşitlik teorisi, çalışanların işlerindeki tatmin ve başarı düzeyinin, çalıştıkları iş yeri ile ilişkili algıladıkları eşitlik veya eşitsizlikle ilgili olduğunu iddia etmektedir. İlk kez Greenberg (1987) tarafından kullanılan örgütsel adalet kavramının örgütlerdeki verimli işleyiş için temel bir ihtiyaç olduğu düşünülmektedir (Karanfil, 2022: 14). Literatürde, çalışanların örgütün sağladığı adalete yönelik algılarını tanımlamak amacıyla, dağıtım, işlem ve etkileşim olmak üzere üç farklı adalet boyutunda sınıflandırıldıkları görülmektedir (Bies, Moag, 1986 akt. Yürür, 2008: 298 akt. Karanfil, 2022:14).

Örgütteki çalışanların alacakları payların miktarı, söz konusu paydan kime nelerin ve ne kadarının verileceği, bunun dağıtım için sağlanan organizasyon, dağıtımsal adalet kapsamında ele alınmaktadır (Abbasoğlu, 2015: 9 akt. Oluk, 2018: 18). Çalışanlara iş süreçlerinde sağlanan maddi olanaklar, performans değerlendirmesine yönelik politikalar ve çalışma şartlarındaki adil olma düzeyi de işlemsel adalet kapsamında ele alınmaktadır (Işık, vd., 2012 akt. Oluk, 2018:18).

İşlemsel adaletin kapsamının genişletilmiş hali ve örgütte yer alan davranışların insani boyutu kapsamındaki adalet türünün ise, etkileşimsel adaleti temsil ettiği görülmektedir (San, 2017: 8 akt. Oluk, 2018: 18).

Kısaca, örgütsel adaletin, örgüt içerisinde belirlenen kuralların tarafsız olarak uygulanması, maliyetler ve ödüllerin eşit ve adil bir şekilde dağıtılmasıdır. Fayda ve maliyetlerin adaletli şekilde dağıtıldığı, kuralların herkes için tarafsız olarak uygulandığı, ayrımcılığın yer almadığı ya da yapılan ayrımcılığın neden olduğu zararın fark edilerek giderildiği örgütlerde, çalışanların örgüte yönelik adalet algılarının yüksek olacağı düşünülmektedir. Ancak, tam tersi bir durumda, örgütteki çalışanlar içerisinde eşitsizlik söz konusuysa, çalışanlar için belirlenen kurallar tarafsız bir şekilde uygulanmıyorsa ve ücretler ya da ödüllerin dağıtımı adil değilse, çalışanların adalet algıları zarar görerek örgütlerine yönelik tutumlarının olumsuz olacağı ileri sürülmektedir (Altaş, Çekmecelioğlu, 2015: 423).

Örgütsel adaletin, örgütsel destek algısı üzerindeki etkisine yönelik çeşitli araştırmalar yer almaktadır. Örneğin, Nayır (2011: 27) tarafından gerçekleştirilen çalışmada oluşturulan, “Algılanan Örgütsel Destek ile Örgütsel Adalet Tipolojisi” Şekil 10’da yer almaktadır:

Şekil 10: Algılanan Örgütsel Destek ile Örgütsel Adalet Tipolojisi

		Algılanan Örgütsel Destek	
		Düşük	Yüksek
Örgütsel Adalet	Düşük	Adalet ve İntikam	Kişisel Çıkar
	Yüksek	Araçsal	Yükümlülük

Kaynak: Nayır, 2011: 27 akt. Çağlın, 2022: 29-30 makalesinden uyarlanmıştır.

Şekil 10, detaylı bir şekilde ele alındığında, çalışanlarda örgütsel adalet ve örgütsel destek algısının olumsuz yönde olması, çalışanın örgüte yönelik olumsuz davranışlar sergilemesine neden olmakta ve çalışan, örgütten adalet beklediği, adalet ve intikam olarak adlandırılan alanda yer almaktadır. Örgütsel adaletin düşük olduğu

bir yerde algılanan örgütsel destek düzeyi yüksek olduğunda, çalışanın ayrımcılık yapılan kesimde yer aldığı için var olan düzenden memnun olduğu düşünülmekte bu da çalışanın kişisel çıkar alanında yer aldığını göstermektedir. Örgütsel adaletin yüksek olduğu ancak, destek algısının düşük olduğu noktada çalışan araçsal alanda yer alırken, adaletin ve destek algısının yüksek olduğu noktada çalışanın kendisini örgüte karşı sorumlu hissederek yükümlülük alanında yer aldığını söylemek mümkündür.

Shore ile Shore (1995), örgütsel destek algısının, çalışanların tutumlarına olan etkisinin altını çizmiş fakat örgütsel adalet kavramının da örgütsel destek algısıyla paralellik gösterdiğini vurgulamaktadır. Örgütlerin, çalışanların sisteme yönelik adaletsizlik algılarından sakınmak için aldıkları kararları dikkatli bir şekilde yönetmek zorundadırlar; sistemin adaletsizliğine ilişkin algının önüne geçilemediği takdirde, örgüt çalışanların desteklemeye devam etse de kıymetli insan kaynağının örgüte karşı güvenini kaybederek işten ayrılma niyetlerinin oluşabileceği düşünülmektedir. Sistemin adaletli olması da çalışanın örgütsel desteğe yönelik algısı da tavır ve tutumları etkileme potansiyeline sahiptir; fakat, söz konusu iki olgunun aynı anda göz önünde bulundurulması, çalışanların bakış açılarının çok daha iyi anlaşılmasına yardımcı olmaktadır. Adaletsiz bir sistem, ilerleyen dönemlerdeki desteğin sağlanabilirliğine ilişkin şüphe uyandırmakta, çalışanların destekten yoksun bırakılmaları ise alınan kararların adaletinden şüphe duyulma olasılığını arttırmaktadır (Akalın, 2006: 18)

Sonuçta, dağıtımsal, işlemsel ve etkileşimsel adaletin etkili olduğu örgütlerde, çalışanların adalet algılarının yükseldiği ve bununla birlikte örgütün düzgün ve doğru bir şekilde organize edildiği görülmektedir. Bu şekilde örgüt ve çalışanların karşılıklı güven duygusu artarak, çalışanların örgütsel destek düzeyinin yükseleceği düşünülmektedir (Oluk, 2018: 18).

3.3.2.2.Yönetici Desteği

Çalışanların bulundukları örgütlerde genellikle, yöneticilerini ve örgütleri bağdaştırdıkları görülmektedir. Örgüt denildiğinde zihinlerde canlandırılan ilk kişiler yöneticiler olduğundan, çalışanlar yöneticilerinden gördükleri desteği, örgütün sağladığı bir destek olarak algılamaktadırlar. Bunun en büyük nedeni, yöneticilerin,

Çalışanlara rgtsel destek sağlama noktasında, aracı rolde olmaları şeklinde belirtilmektedir (Kurt, 2020: 14).

Bu nedenle, kişiliği nedeniyle yaşanan olayları olumlu ele alan ve adaletli değerlendirmelerde bulunabilen yöneticilerin, örgüte ve çalışma arkadaşlarına fayda sağlamasının yanı sıra, çalışanların algıladığı örgütsel desteği de olumlu etkilediği görülmektedir (Gürbüz, 2012: 12).

Konuyla ilişkili olarak, Eisenberger ve arkadaşları (2002: 566) tarafından gerçekleştirilen bir araştırmada, “iş gücü devri” noktasında, yönetici desteği işe algılanan örgütsel desteğe yönelik bir değerlendirme gerçekleştirilmiştir. Araştırma sonucunda, çalışan tarafından algılanabilen yönetici desteğinin, örgütsel destek algısının yükselmesini sağladığı ve yöneticinin örgütsel statüsündeki artışa katkı sağladığı görülmüştür. Buna paralel olarak Bhanthumnavin de (2003: 81), astlarına, hareket, araç ve bilgi desteği temin eden yöneticilerin, çalışanlar tarafından algıladıkları yönetici desteği oranların çok daha güçlü olduğu sonucuna ulaşılmıştır (Muratoğlu, 2023: 35).

Sonuç olarak yönetici desteğinin örgütsel destek algısı üzerindeki olumlu etkisi düşünülecek olursa, bu noktada en önemli unsurlardan birinin söz konusu desteğin çalışana nasıl iletildiğiyle ilgili bilgi verilmesi olduğu düşünülmektedir. Desteğin alışana iletilmesiyle ilgili iki alternatif bulunmaktadır. Bunlardan ilki, koçluk ikincisi de geri bildirimdir. Koçluk, yöneticiler için çalışanlarının gelişimine verdikleri önemi göstermeleri için gerekli olan bir “destekleyici iletişim yeteneği” şeklinde tanımlanmaktadır.

Yapılan araştırmalar, koçluk ile algılanan örgütsel destek ilişkisinin olumlu olduğunu göstermekte, yöneticiler koçluk aracılığıyla çalışanlarının gelişimini ve özerkliğini destekleyerek yönetici desteğini ve örgütsel destek algılarını güçlendirmektedirler (Selçuk, 2003: 14-15 akt. Bozkurt, 2007: 160). Geri bildirimin ise, yöneticinin çalışanı yetkilendirip desteklemesi ve güven vermesi nedeniyle yönetici çalışan ilişkisini güçlendirdiği görülmektedir. Yöneticiler geri bildirimlerde tarafsız olduklarını gösterdiklerinde çalışanlarının yöneticilerine karşı güvenleri artmakta; yönetici geri bildirimi çalışanın başarısını destekleyecek bir mekanizma şeklinde kullandığında da yönetici ve çalışan arasındaki ilişkinin saygı ve güvene dayalı bir şekilde güçlendiği görülmektedir (Bozkurt, 2007:161).

3.3.2.3.Örgütsel Ödüller

Belirli bir ödül sisteminde bulunan ve örgüt tarafından kendilerine gönüllü bir şekilde verildiğine inanılan maddi-manevi özelliklere sahip ödüller, çalışanlar tarafından algılanan örgütsel destek düzeyini etkilemektedir (Bozkurt, 2007: 163).

Örgütsel destek teorisine göre, olumlu fırsatlar olarak algılanan ödül benzeri uygulamalar, çalışanların örgüte sağladıkları faydanın pozitif yönde değerlendirildiğine işaret ettiği için, çalışanın algıladığı örgütsel desteğe olumlu yönde katkı sağlasa da (Rhoades, Eisenber, 2002 akt. Yıldız, 2008: 31); her ödül, örgütsel destek algısını olumlu bir şekilde etkilememektedir. Söz konusu ödüllerin örgüt kültürü ve çalışan gereksinimlerine uygun olması gerektiği vurgulanmakta; ödüllerin ancak çalışan gereksinimlerini ve beklentilerini karşıladığında örgütsel destek algısını olumlu yönde etkileyeceği belirtilmektedir. Bu konuda Bozkurt (2007: 163), her örgütün içerisinde bulunduğu kendi özel şartlarına yönelik bir ödül sistemi kurması ve bu sistemin kapsamının maddi ödüller yerine manevi ödülleri içermesi gerektiğinin altını çizmektedir. Çalışanların bu konuda maddi ödülleri önemsedikleri ancak bunun yanında manevi ödülleri arzuladıkları bilinmektedir.

Selçuk'un (2003: 14) araştırmasında yönetici ve çalışanlar ile gerçekleştirilen bir çalışmada, her iki taraftan da çalışanların iş hayatındaki öncelikli olan kriterlerinin neler olduğuna ilişkin değerlendirme yapmaları istenmiş ve sonuçta, iki grubun da belirttiği kriterlerin birbirinden farklı olduğu görülmüştür. Yöneticiler çalışanları için ücret, kariyer olanakları ve iş teminatını öncelikli kriterler şeklinde belirtirken, çalışanlar yöneticileri tarafından kendilerine sağlanan, takdir, yardım alabilme ve süreçlere dahil edilme kriterlerinin öncelikli olduğunu ifade etmişlerdir (Bozkurt, 2007: 163).

Shore ile Shore (1995: 153-154), örgütün çalışanlarının sağladığı katkılara yönelik farkındalığına işaret eden İK uygulamalarının, örgütsel destek algısı ile olumlu bir ilişkiye sahip olduğunu iddia ederek, bu konuda örgütsel destek algısıyla ilişkili iki tür İK uygulaması belirtmiştir. Bunlardan ilki, örgütün çalışanına yönelik yatırım yaptığı mesajını içeren, gönüllülük esaslı uygulamalar (eğitim-gelişim uygulamaları vb.) şeklinde belirtilirken; ikincisinin örgütsel tahakkuk (ücret artışı, bonus benzeri finansal ödüller vb.) şeklinde belirtildiği görülmektedir (Wayne, vd., 1997: 87-88 akt. Kaplan, 2010: 52).

Bu noktada Eisenberger (1986:501) tarafından, örgütlerin çalışanlarına sağladığı bireysel ödül fırsatlarının, örgütsel destek algısı açısından, çalışanlara toplu sunulan ödül fırsatlarından çok daha etkili olacağı düşünülmektedir. Çünkü, çalışanın, diğer çalışanlardan pozitif bir tavırla ayırt edildiğine işaret eden bireysel ödüllerin, çalışana değerli hissettirdiği iddia edilmektedir (Muratoğlu, 2023: 29-30).

3.3.3. İşin Yapısına İlişkin Öncüller

Eisenberger ile arkadaşları (1986), çalışanın kişisel olarak anlamlı bulduğu işler ve farklı yeteneklerini sergileyebileceği fırsatlar yaratmak benzeri iş zenginleştirme çalışmaları, çalışanın “*kritik meydan okumalara karşı dayanıklılığını (face substantial challenges)*” arttırarak bulunduğu örgüte de anlamlı katkılar sağlamaktadır. “Olumlu Değerlendirme” tanımı kullanıldığından da çalışanların örgütsel destek algılarına katkıda bulunacağı öne sürülmektedir (Bozkurt, 2007: 167). Çünkü örgütlerdeki zenginleştirici ve geliştirici çalışmalar, çalışanların bulundukları işlerde çok daha fazla fiziksel, duygusal ve zihinsel kaynaklarını keşfetmelerini sağladığından yaratıcılık becerilerini geliştirmektedir. Bu gelişme sonucunda da çalışanın işinde duyduğu anlam ve algıladığı örgütsel destek düzeyleri yükselmektedir (Özer, 2014: 14). Çalışanların yaptıkları işleri, geliştirici, ödüllendirici ve yararlı olarak algılamaları, bununla birlikte yaptıkları işlerin “anlamlı” olduğunu düşünmelerine yardımcı olmaktadır. Çalışanların işlerine yönelik algıladıkları anlamlılık dolaylı olarak algıladıkları örgütsel desteği de olumlu açıdan değerlendirmelerini sağlamaktadır. Uygun çalışma koşullarıyla ilişkilendirilen örgütsel destek algısının; gelişim fırsatları, eğitim süreçleri, kritik kararlara katılım ve otonomi (iş özerkliği) ile olumlu yönde bir ilişkiye sahip olduğu görülmektedir (Jones, 2007: 1; Gavino, 2005: 21 akt. Bozkurt, 2007: 167)

Çalışanın algıladığı örgütsel desteğe etkisi olacak olan iş teminatı, çalışanın dilediği sürece bulunduğu örgütteki görevini sürdürebilmesi ya da örgütünde uzun vadeli çalışma şartlarına sahip olması şeklinde tanımlanmaktadır. Çalışanın sahip olduğu hakların sürekli gözetilerek koruyucu düzenlemelerin sağlandığı ortamlar, çalışan davranışlarını şekillendirmektedir (Bakan, Büyükbeşe, 2004: 36). Bu tarz bir ortamın bulunması ve sürdürülebilirliğinin sağlanması, çalışan tarafından örgütsel destek algısını güçlendiren bir gösterge olarak kabul edilecektir (Karanfil, 2022:17).

Literatürdeki araştırmalar ele alındığında, bu konuda Eisenberger ve arkadaşlarının (1998) farklı sektörlerdeki 259 çalışan ile gerçekleştirdikleri araştırmada, örgütlerin sağladığı olumlu çalışma koşullarının örgütsel destek algısını arttırdığı, bununla birlikte, çalışanların iş tatminlerinin de arttığı sonucuna ulaşılmaktadır (Baş, 2020: 11)

Son olarak, çalışma koşullarının, çalışanın güçlü güdülerini karşılıyor olmasının zayıf güdülerinin doyurulmasından daha fazla istenildiğini söylemek mümkündür. Örneğin, örgütün çalışanlar için açtığı bir spor merkezinin sporla uğraşan çalışanlar tarafından çok daha fazla ilgi görmesi, bu çalışanların örgütsel destek algılarına çok daha fazla katkıda bulunmaktadır (Jones, 2007: 4 akt. Bozkurt, 2007: 167).

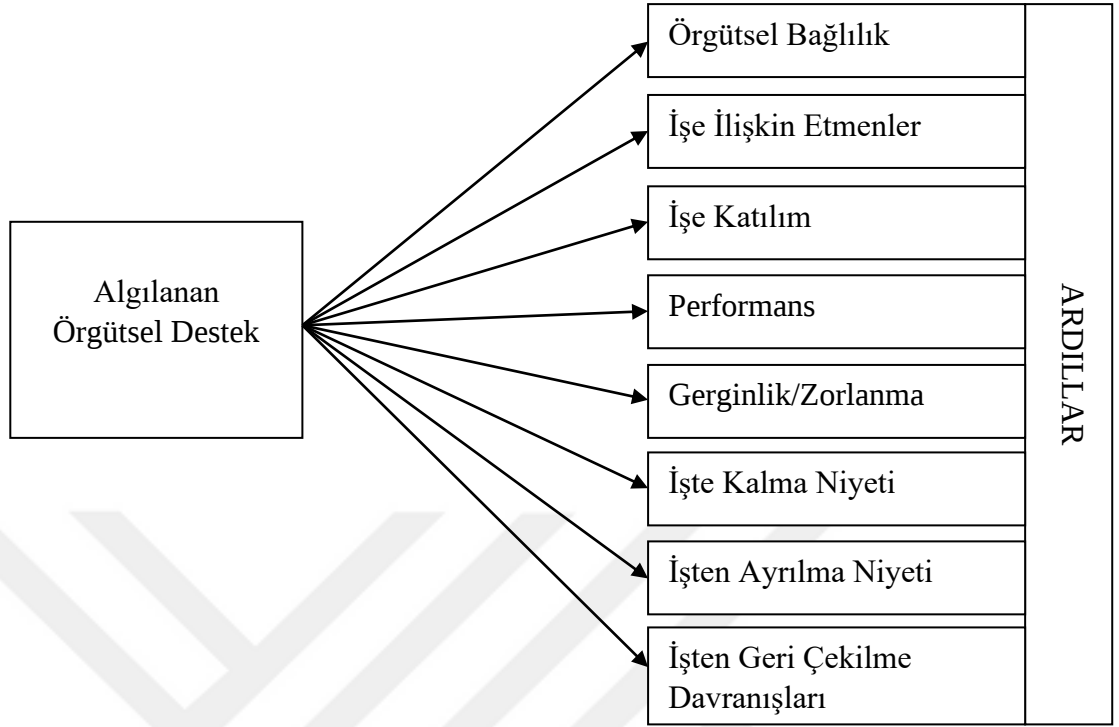
3.4.Örgütsel Destek Algısının Ardılları

Algılanan örgütsel desteğin pek çok alanda hem çalışana hem örgüte hem de çalışanın yaptığı işe katkı sağladığı görülmektedir. Bu katkılar arasında, çalışanın işine ve çalıştığı örgüte bağlılığının yükselmesi, kişisel olarak mutluluğa ulaşması ve stresten uzaklaşması gibi bireysel faktörlerin yanı sıra, örgütün amaçlarına ulaşmasındaki etkisinden bahsetmek de mümkündür (Kurt, 2020: 16).

Çok sayıda farklı tutum ve davranışın oluşmasına neden olan örgütsel destek algısında, olumlu algılandığında, çalışanların performansları, iş tatminler ve işe yönelik devamlılıklarının artabileceği gibi; olumsuz algılandığında, çalışanların işten ayrılma niyeti içerisinde girerek örgütün çalışan devir hızını yükseltecek kadar ciddi sonuçlara da yol açabileceği görülmektedir. Tabi ki algı söz konusu olduğundan, bu durum çalışandan çalışana farklılık gösterebilmektedir. Aynı örgütsel destek sonucunda aynı davranışlar gözlemlense bile bu davranışların hepsinin çalışanlarda farklı düzeylerde bulunabileceği görülmektedir (Çağlın, 2022: 32).

Örgütsel destek algısına ilişkin öncüller başlığında ele alındığı gibi, örgütsel destek algısına ilişkin ardıllar başlığı altında da Krishnan ve Mary (2012:8) tarafından gerçekleştirilen gruplamaya yer verilmiştir. Örgütsel destek algısına ilişkin ardıllarla ilgili söz konusu gruplama Şekil 11’ de yer almaktadır:

Şekil 11: Krishnan ve Mary'e (2012) Göre Algılanan Örgütsel Desteğin Ardılları



Kaynak: Krishnan, J. Ve Mary, V. S. “Perceived Organisational Support-An Overview on Its Antecedents and Consequences”. International Journal of Multidisciplinary Research, 2012, 2(4), ss. 1-13.: 8 akt. Çağın, 2022: 33

Örgütsel destek algısının önemini bu konuda gerçekleştirilen ulusal ve uluslararası çalışma verileri ile kanıtlamak mümkündür. Örgütsel destek algısı, iş tatmini, çalışan performansı, örgütsel vatandaşlık, örgüte bağlılık ve işe adanmışlıkla pozitif yönde; işten ayrılma niyeti, kaytarma davranışı, devamsızlık ve çalışan devir oranı ile negatif yönde bir ilişkiye sahip olduğu görülmektedir (Aykan, 2007: 126 akt. Baş, 2020: 9)

Yapılan literatür taraması sonucunda, örgütsel destek algısına ilişkin ardılların, bireysel, örgütsel ve işe yönelik ardıllar olmak üzere üç başlıkta ele alınmasına karar verilmiştir.

3.4.1. Örgütsel Destek Algısına İlişkin Bireysel Ardıllar

a. Öz motivasyon

Örgüt tarafından algılanan desteğin, çalışanların öz yeterlilik ve öz motivasyon benzeri kişisel kaynaklarına katkı sağladığı, bununla birlikte, saygı, duygusal destek ve bağlılık gibi ihtiyaçların karşılanmasında da oldukça önemli

olduğu görülmektedir (Kartepi, 2015; Kim, vd., 2016; Chen, Eyoun, 2021 akt. Öz, 2022: 6). Özellikle bireyin sahip olduğu güçlü yanların, performans sistemi sonuçlarıyla örgütü tarafından desteklenmesi ve başarılarının ödüllendirilmesi motivasyonunu arttırarak örgüte olan bağlılığını güçlendirmektedir (Gümüştekin vd., 2010: 5).

Bu konuda, Gillet ile arkadaşları (2013) tarafından 235 Fransız polisi üzerinde gerçekleştirilen ve örgütsel destek algısı, işe tutkunluk ile öz motivasyon arasındaki ilişkinin ele alındığı bir araştırmada, örgütsel destek algısının polislerin motivasyonları üzerinde etkili olduğu ve bunun sonucunda işe tutkunluklarının arttığı sonucuna ulaşılmıştır. Yani örgütünün kendisini desteklediğini düşünen kişilerin öz motivasyon ve işe tutkunluklarının yüksek seviyede olduğu görülmüştür (Baş, 2020: 86-87).

b. Öz yeterlilik

Çalışanın işini yapabilmesine yönelik yeterlilik algısının, görevi başarabilmeye yönelik ilgisiyle ilişkili bulunmuştur. Yani çalışanın işi yapabileceğine dair yeterlilik algısı yükseldikçe, örgütsel destek algısı da çalışanın işine yönelik bağlılığını ve ilgisini arttırmaktadır (Rhoades, Eisenberger, 2002: 701 akt. Özer, 2014: 16).

Öz yeterlilikle ilgili literatürdeki araştırmalar incelendiğinde Belçika’da, Caesens ile Stinglhamber (2014) tarafından, iki farklı firmada yer alan 112 yönetici ve 265 çalışanla gerçekleştirilen araştırmada, örgütsel destek algısı ile işe tutkunluk ilişkisi ve söz konusu ilişkiye öz yeterlilik faktörünün etkisi incelenmiştir. Araştırma sonucunda, örgütsel destek algısının işe tutkunluk üzerindeki olumlu etkisinin yanı sıra, öz yeterliliğin bu ilişkideki rolünün kısmi aracılık şeklinde olduğu görülmüştür (Baş, 2022: 87).

c. Psikolojik Sermaye

Örgüt kültürü destekleyici olmasının çalışanların örgütsel destek algılarını güçlendirmesinin yanı sıra psikolojik sermayelerinin de güçlenmesini sağlamakta; bunun yanı sıra psikolojik sermayeye katkı sağlarken; bir yandan da çalışanların iç kontrol merkezli bir yaklaşım geliştirmelerine katkı sağlamaktadır (Çetin, Hazır, Basım, 2013: Hazır, 2021: 17).

d. Tükenmişlik

Yapılan araştırmalarda, örgütsel destek algısının çalışanların tükenmişlik davranışlarını azaltabileceği (Anomneze vd., 2016 akt. Öz, 2022: 12) ve tükenmişlik yaşayan çalışanları olumlu etkileyebileceği görülmektedir.

2020 yılında Wang ile Wang tarafından Pekin’deki petrol çalışanlarına, yine aynı yıl, Leupold ve arkadaşları tarafından lisans öğrencilerine, son olarak da 2021 yılında Xu ile Yang tarafından Çin’deki öğretmenler üzerinde yapılan araştırmalarda, örgütsel destek algısının çalışanlardaki tükenmişlik seviyesini azalttığı sonucuna ulaşılmıştır (Çağlın, 2022: 34).

Ayrıca Aykan (2007) tarafından örgütsel destek algısı, örgütsel güven ve tükenmişlik arasındaki ilişkiler ele alınmış; araştırma sonucunda, örgütsel destek algısı ve tükenmişliğin negatif yönde ilişkili olduğu görülmüştür. Aynı şekilde örgütsel güven algısı ve tükenmişlik arasındaki ilişkinin de negatif yönlü olduğu sonucuna ulaşılmıştır (Yıldız, 2008: 40).

e. İş Stresi

İş stresi, örgütün taleplerinin kişinin kapasitesinin üstünde olduğuna ilişkin çalışanın sahip olduğu subjektif his olarak tanımlanmakta ve bu durum çalışanlarda endişe ve kaygı yaratmaktadır. Bu noktada örgütsel destek algısının, çalışan yüksek düzeyli iş talepleri algıladığında, materyale ulaşılabilirlik ve duygusal destek sağlayarak, stres yaratan olumsuz psikolojik davranışları azaltacağı düşünülmektedir (George vd., 1993). Genel olarak, örgütün desteğini hisseden çalışanların, endişe ve stres seviyeleri azalmakta; yaşamdan aldıkları memnuniyet ve mental sağlık düzeyleri artmaktadır (Cropanzoni vd., 1997 akt. Yıldız, 2008: 37).

Ayrıca yine, stres yaratan durumlar söz konusu olduğunda, duygusal destek ve kaynak yardımı gören çalışanın stresinin azalması noktasında örgütsel destek algısının rolünün önemli olduğu görülmektedir (Eisenberger vd, 2004: 212 akt. Özer, 2014: 15).

Araştırmalar da örgütsel destek algısı ile stres sonucu oluşan kaygı, bitkinlik, baş ağrıları ve psikolojik çöküntü değişkenleri arasındaki ilişkinin negatif yönde olduğunu sonucunu desteklemektedir (Eisenberger vd, 2004: 213 akt. Özer,

2014:18). Yani örgütsel destek algısı arttıkça bununla ters orantılı bir şekilde, stres belirtilerinin de azalacağı öne sürülmektedir.

3.4.2. Örgütsel Destek Algısına İlişkin Örgütsel Ardıllar

a. Örgütsel Bağlılık

Örgütler tarafından çalışanlara sağlanan maddi-manevi desteklerin bir çıktısı olarak, çalışanın örgüte ve işine yönelik sergilediği tutum, örgütsel bağlılık şeklinde tanımlanmaktadır (Karanfil, 2022: 21).

Örgütsel bağlılığın, çalışanın ortaya koyduğu işteki gönüllülüğü; gerçekleştirilen işin kalitesi ve işin oranının artırırken yüksek ihtimalle, çatışma riski olan durumları da azaltmaktadır. Örgütsel destek algısı yüksek çalışanlarda, örgütün iyiliğini benimseme duygusu oluşmaktadır. Bunun sonucunda, örgüt ile çalışan arasındaki birlikteliği artmakta ve duygusal bağ oluşmaktadır (Rhoades, Eisenberger, 2002 akt. Hazır, 2021: 16). Bunun yanı sıra, bağlılığı yüksek çalışanlar, müşterilerin dikkatini çekerek, örgüte yönelik algı ve imaja katkıda bulunmaktadır (Güllüoğlu, 2011 akt. Hazır, 2021: 16).

Rhoades ve arkadaşları (2001) tarafından gerçekleştirilen, 25-60 yaş grubundaki 367 mezunun anketinin değerlendirildiği, örgütsel destek algısı ile örgüte yönelik duygusal bağlılık arasındaki ilişkiyi inceleyen araştırmada da örgütsel destek algısının çalışanın duygusal bağlılığını arttırdığı görülmektedir (Özer, 2014: 74).

b. Örgütsel Güven

Çalışanlar tarafından algılanan örgütsel desteğin, örgütteki çalışanların kendilerini güvende hissetmelerini ve ortaya koydukları eylemlerde örgütlerinin arkalarında olduğunu hissetmelerini sağladığı görülmektedir (Özdevecioğlu, 2003: 113).

Çalışanlarda örgütsel destek algısı oluşturabilmesi; çalışanların yaratıcı fikir ve önerileri, eleştirilerine dikkat ederek, etkin iletişim ve ödül-ceza sistemleri kurularak ve bu sistemlerde katılımcı yönetim anlayışı ve objektif tutumlar izlenerek sağlanabilir. Örgütün çalışanları için adaletli düzenlemelere gitme ve örgütsel destekte bulunulması, çalışan tarafından algılanan güvenle birlikte bağlılığı da olumlu yönde etkilemektedir. Bu nedenle, yönetici ve çalışanların örgütsel hedef ve

değerlere bağlı kalmasını sağlayabilmek adına güven temelli tavır ve tutumlara önem verilmesi gerektiği görülmektedir (Taşkın, Dilek, 2010: 37 akt. Gürbüz, 2012: 131).

Bunun yanı sıra Akkoç ve arkadaşları (2012) tarafından gerçekleştirilen bir araştırma sonucunda, örgütsel destek algısının çalışanların güven algısını olumlu yönde desteklediği sonucuna ulaşılmıştır (Çağın, 2022: 34).

c. Örgütsel Özdeşleşme

Turunç ile Çelik tarafından(2010: 200) savunma alanındaki örgütlerdeki çalışanlarla yaptıkları araştırmalarda, iş stresi ve örgütsel destek algısının örgütsel özdeşleşmeyi anlamlı bir şekilde etkilediğini, örgütsel özdeşleşmenin bir yandan, iş performansı ile arasında anlamlı bir ilişki bulunurken bir yandan da örgütsel destek algısı ve iş performansı arasında tam aracılık rolü olduğu ortaya koyulmuş; söz konusu araştırma sonuçlarının benzer araştırmalarla da uyumlu olduğu belirtilmiştir (Tyler, Blader, 2000; Van Knippenberg, Sleebos, 2006; Cheung, Law, 2008 akt. Turunç, Çelik, 2010: 200).

d. Örgütsel Vatandaşlık

Örgütsel vatandaşlık, çalışanın kişisel bir tercihi olmakla birlikte, örgüt tarafından tanımlanmayan ancak çalışan tarafından gönüllü bir şekilde örgütün yararına olacak davranışların sergilendiği ekstra davranışlar şeklinde tanımlanmaktadır (Schnake, Dumler, 2003: 285 akt. Demirer, 2018: 22).

Örgütsel vatandaşlığa yönelik davranışlarının örgütsel destek algısının öncüllerinden olduğu belirtilse de vatandaşlık niyetinin davranışa dönüşmediğini ifade eden çalışmaların da literatürde yer aldığı bilinmektedir. Bununla birlikte, algıladığı örgütsel destek sonucunda çalışanın kendisi ve örgüt arasında eşitlik sağlama çabasıyla örgütsel vatandaşlığa yönelik davranışlar sergileme ihtimalinin arttığını ifade eden çalışmalar da bulunmaktadır (Peele III, 2007: 556; Shore, Wayne, 1993: 775 akt. Demirer, 2018: 22).

3.4.3. Örgütsel Destek Algısının İşe İlişkin Ardılları

a. Performans

Performans kavramı, planlı bir çalışmanın amacına ulaşma düzeyi şeklinde tanımlanırken; örgütler açısından, sınırları belirlenmiş bir zaman diliminde üretilen

hizmet ve mal miktarı şeklinde, birey açınsındansa amaca ulaşma noktasında sergilenen verimlilik ile etkinlik düzeyi olarak tanımlanmaktadır (Tutar, Altınöz, 2010: 201).

Çalışanların nitel ve nicel amaçlarını gerçekleştirebilmeleri noktasında birtakım psikolojik şartların yerine getirilmesi gerekmektedir. Bu nedenle çalışana kariyer gelişimi ve ücret benzeri maddi imkânların yanı sıra, örgütsel destek algısının güçlendirilmesi, performans açısından kendini gerçekleştirmesine imkân tanımaktadır (Gupta, 1982: 135 akt. Tutar, Altınöz, 2010: 202).

Örgütsel destek algısı ve çalışan performansı incelendiği zaman, örgütsel destek algısı yüksek olan çalışanların, kendilerini algıladıkları desteğe bir karşılık göstermek zorunda hissettikleri ve bunun karşılığı olarak performanslarını arttırmaya çalıştıkları görülmektedir. Yani, çalışanlar, örgütün kendilerine gösterdiği tavır ve tutumları, kendi dünyalarına göre yorumlayarak, örgütlerine karşı, aynı ölçüde tavır ve tutum sergilemektedirler. Herhangi bir örgütte bulunan çalışan, örgütün desteğini ne kadar fazla alırsa örgüt için o kadar performans ortaya koymakta ve örgütü için o oranda ahlaki zorunluluk ve fedakârlık hissetmektedir (Baş, 2020: 7).

b. İş Tatmini

Örgütsel destek algısı, performanslarının ödüllendirilmesine yönelik beklentilerine ve çalışanın sosyo-duygusal gereksinimlerine karşılık vererek iş tatminlerini olumlu yönde etkilemekte; genellikle çalışanların duygusal tepkileriyle alakalı olmaktadır (Farrell ve Rusbult, 1981: 92 akt. Baş, 2020: 28). Çalışanların ortaya koydukları işlerin sonucunda elde ettikleri tatminleri ve iş esnasında oluşan ve hissedilen tatmin farklı tanımlanmaktadır. İş sonucunda duyulan tatmin dışsal; iş esnasında, işi yaparken hissedilen zevk ve haz, içsel tatmin şeklinde adlandırılmaktadır. Ücret, iş teminatı ve ödül benzeri unsurlar dışsal tatmin olarak kabul edilirken; yeni yöntem ve tekniklere hızlı alışma becerisi, miktar ve kalite bazında belirlenen amaçlara ulaşma benzeri unsurlar içsel tatmin olarak kabul edilmektedir (Eroğlu, 2013: 445 akt. Baş, 2020: 28).

Algılanan örgütsel destek çalışanda üç farklı durumda iş tatminin sağlanmasına yardımcı olmaktadır. Öncelikle çalışan gereksinim duyduğunda örgüte ait kaynakların kendisine sunulacağını ve kendisine yardım edileceğini bilirse,

algılanan bu örgütsel destek çalışanların işlerini çok daha etkili bir şekilde gerçekleştirmelerini sağlamakta; bununla birlikte iş tatmininin yükseldiği görülmektedir. İkinci olarak, çalışan tarafından algılanan örgütsel destek aracılığıyla birlikte performanslarının ödüllendirilmesine yönelik beklentilerin de artması, çalışanların arzu edilen sonuçlar beklemelerini, bununla birlikte işlerini çok daha iyi bir şekilde yerine getirme noktasında istekli olmalarına yani iş tatminlerinin yükselmesine yardımcı olmaktadır. Son olarak örgütsel destek algısıyla birlikte, sosyo-duygusal gereksinimlerin karşılanması da çalışanların iş tatminini arttırdığı görülmektedir (Eisenberger, Stinglhamber, 2011: 146; Rhoades, Eisenberger, 2002: 701 akt. Demirer, 2018: 22).

c. İşe Tutkunluk

Örgütsel destek algısının, işe tutkunluğu olumlu yönde etkilediği görülmektedir (Çağlın,2022: 39). Sacks' ın 2006 yılında yaptığı araştırmaya göre de algılanan örgütsel destek ve işe tutkunluk arasında anlamlı ve pozitif yönlü bir ilişkinin bulunduğu belirtilmiştir (Kurt, 2020: 16).

Bu konuda, 2015 yılında Köse tarafından Kahramanmaraş'ta Onikişubat ve Dulkadiroğlu ilçelerinde yer alan ortaokul ve ilkokul, branş ve sınıf öğretmenleriyle gerçekleştirilen araştırmada örgütsel destek algısının işe tutkunluğa olan etkisinin olumlu yönde olduğu görülmektedir.

Aynı şekilde, 2016 yılında, İnce tarafından, konfeksiyon firmalarından birindeki çalışanlarla gerçekleştirilen araştırma ve aynı sene Shantz ve arkadaşları tarafından, İngiltere'deki üretim işletmelerinden birinde gerçekleştirilen araştırmada da benzer sonuçlara ulaşıldığı görülmektedir.

2017 yılında İslam ve arkadaşları tarafından Pakistan'daki hemşirelere; 2018 yılında Işık ve Kama tarafından, Bitlis/Tatvan'da görev yapan değişik branşlardaki öğretmenlerle, aynı sene Taş tarafından Ankara'daki çeşitli alışveriş merkezlerinde çalışan satış temsilcileriyle; 2019 yılında Metiner tarafından, İstanbul ve Kocaeli'deki büyük ve orta ölçekli firmalarda çalışan beyaz yakalılarla; 2020 yılında Baş tarafından Erzincan'da kamuda çalışan sağlık sektörü çalışanlarıyla ve 2021 yılında Arokiasamy tarafından Vietnam'daki göçmen akademisyenlerle, yine aynı yıl Yang ve arkadaşları tarafından Çin'deki iki büyük ölçekli devlet işletmesi çalışanlarıyla

gerçekleştirilen araştırmalar sonucunda da örgütsel destek algısının işe tutkunluk üzerinde, olumlu yönde bir etkisi olduğunu sonucuna ulaşılmaktadır (Çağlın, 2022:39).

Yine Biswas ile arkadaşlarının 2013 yılında, Hindistan’da hizmet ve imalat sektörlerinde yönetici pozisyonunda yer alan 238 kişi üzerinde örgütsel adalet ve işe tutkunluk ilişkisi ve söz konusu ilişkide örgütsel destek algısıyla psikolojik sözleşmenin aracılık rolünü inceledikleri görülmektedir. Araştırma sonucunda, örgütsel destek algısı ile işe tutkunluk arasında pozitif yönlü bir ilişki olduğu sonucuna ulaşılmasıyla birlikte; dağıtım adaleti ve işlemsel adaletin, işe tutkunluğa etkisinde örgütsel destek algısının aracılık rolü olduğu sonucuna da ulaşılmıştır. Yani örgüt içerisinde dağıtılan ödüller ve dağıtım sürecinde adaletli davranıldığında, çalışanın örgütsel destek algısının arttığı ve bunun da beraberinde işe tutkunluğunun da arttığı sonucuna ulaşılmaktadır (Baş, 2020: 86)

d. İşten Ayrılma Niyeti

Turunç ve Çelik’ e (2010) göre, çalışan yüksek performans gösterdiğinde işten ayrılma niyeti ya da ayrılması örgüt tarafından istenmeyen durumlardan biri olurken; çalışan düşük performans gösterdiğinde bu olumlu ve fonksiyonel bir durum olarak değerlendirilebilmektedir. Çalışanlar destekleyici bir kültüre sahip olan örgütlerde çok daha yüksek performans göstermekte ve işten ayrılma, devamsızlık ya da işe geç gelme benzeri eğilimlerinin çok daha az olduğu görülmektedir (Rhoades, Eisenberger, 2002). Bu nedenle, örgüt tarafından desteklendiğini ve kendisine olumlu davranıldığını hisseden çalışanların, işlerinden ya da bulundukları örgütten ayrılma eğilimleri, çok daha düşük olmaktadır (Hazır, 2021: 17).

Demir tarafından 2012 yılında (s. 61), havalimanında görev yapan 282 yer hizmetleri çalışanlarıyla gerçekleştirilen araştırmada, örgütsel bağıllık, örgütsel destek ve örgütten ayrılma eğilimi arasındaki ilişkiyi ele alınmış; araştırma sonucunda, Söz konu örgütte örgütsel desteğe yönelik uygulamaların artmasının işe bağıllığı yükselterek çalışanların örgütten ayrılma eğilimini azalttığı görülmüştür (Özsavaner, 2019: 21).

Bu noktada, Baş’ın (2020:129) araştırmasına göre, çalışanların algıladıkları örgütsel destek ile örgütten ayrılma niyetinin %99 önem seviyesinde anlamlı, negatif

ve güçlü bir ilişkisinin olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Yapılan araştırmadaki söz konusu sonuçlar, algılanan örgütsel desteğin artmasıyla, çalışanın örgütten ayrılmaya yönelik niyetinin azaldığı ve bunun yanında işe adanmışlığın arttığı anlamına gelmektedir.

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

4. ÇALIŞANLARIN DUYGUSAL ZEKÂ DÜZEYLERİNİN ÖRGÜTSEL SOSYALLEŞME SÜRECİ ÜZERİNDEKİ ETKİSİNDE ÖRGÜTSEL DESTEK ALGISININ DÜZENLEYİCİ ROLÜ

4.1.Araştırmanın Kuramsal Çerçevesi

Çalışmanın kuramsal çerçeve bölümünde, araştırmada kullanılan duygusal zekâ, örgütsel sosyalleşme ve örgütsel destek algısı kavramlarının arasındaki ilişkiler ve literatürde yer alan farklı araştırmalar temel alınarak incelenecektir.

4.1.1. Duygusal Zekâ ile Örgütsel Sosyalleşme İlişkisi

Zekâ, insanın öğrenme süreçlerindeki kavrama, anlama, değerlendirme ve ilişkilendirme benzeri yetkinliklerini şekillendiren duyuşsal ve bilişsel yetkinliklerin tamamını temsil etmektedir (Köknel, 2003 akt. Çavuş vd., 2019: 260). Zekâ kapsamında ele alınan beceriler; insanın dış ve iç çevresinde gerçekleşen olayları anlamlandırması, karar verme durumlarındaki becerileri, problemleri çözme yaklaşımları, çevresindeki kişiler ve bulundukları çevre ile kurdukları ilişkilerle olan uyumları şeklinde tanımlanmaktadır (Yelkikalan, 2006: 40).

Zekânın tanımında da altının çizildiği gibi, birey ile çevre uyumunda vurgulanmak istenen nokta kişilerarası ilişkilerdir. İnsanlar, iletişim becerileri ile çevresindekileri etkileyebilmenin yanı sıra, çevresindeki kişilerden de etkilenmektedirler. Bu etkileşim hayatı yaşanabilir ve kolaylaştırıcı bir hale getirebilirken aynı zamanda zorlaştırıcı durumlara da neden olabilir. Bu nedenle insanlarla başarılı bir iletişim kurması bireyi yalnız kalmaktan ve sosyal açıdan izole edilmekten korumaktadır (Doğan, 2006: 1). Özellikle herhangi bir örgüte yeni dahil olan bir çalışan aslında sosyal açıdan yeni bir dünyaya adım atmaktadır. Söz konusu bu dünyaya yeni dahil olan her çalışan da edindiği bakış açıları ve deneyimlerini beraberinde getirmektedir (Balcı, 2000: 25).

Çalışanların örgüte dahil oldukları andan itibaren ve örgütte bulundukları süre boyunca içerisinde yer aldıkları gelişme ve öğrenme sürecini ifade eden örgütsel

sosyalleşme kavramı, kişinin bir yandan örgüt kültürüne uyum sağlarken bir yandan da deneyimleri aracılığıyla edindiği bilgi ve birikimini, bulundukları örgüte taşıyarak yeni beklenti, tutum ve davranışlarını şekillendirdiği örgüt ve çalışan arasındaki karşılıklı bir etkileşimi yansıtmaktadır (Gökçen Kapusuz, 2018: 243). Yani ne yeni çalışanın bu zamana kadar edindiği özellikleri ne de örgütün nitelikleri yalnız başına örgütsel sosyalleşmeyi açıklayamamaktadır. Bu iki faktör bir araya gelerek örgütsel sosyalleşme kapsamındaki en önemli çıktılardan biri olan rolün öğrenilmesini sağlamaktadır. Bu noktada ise yine kişiler arası ilişkilerin önemli bir yer tuttuğunun altı çizilmektedir (Takahashi, Watanabe, 1997 akt. Balcı, 2000: 25). Çünkü her insan çevresinde başka birinin varlığına gereksinim duymaktadır. Ancak bu gereksinimin sağlıklı bir boyutta olması bireyin sosyal ilişkileri algılama tarzı ve kişilik özellikleri ile bağlantılıdır. Her bireyin, davranışı, düşünce tarzı, değer ve tutumları farklılık göstermektedir (Çavuş vd., 2019: 260). Bu nedenle bireyler çalışacakları örgütleri, örgütler de çalışacakları bireyleri belirli kişisel özellikleri baz alarak seçmektedirler. Geçmişte işe alım süreçlerinde, tecrübe, bilgi, beceri, yetenek ve zekâ benzeri kriterlere göre değerlendirme yapıldığı görülmektedir (Balcı, 2000: 35-36).

Ancak günümüzde özellikle IQ' nun tek başına bir başarı kriteri olmadığına ilişkin gerçekleştirilen araştırmalarla kanıtlanmasıyla birlikte sosyal bilimlere duyulan gereksinim ve yönelimin arttığı, insanı merkeze alan yaklaşımların örgütler tarafından çok daha fazla önemsenmeye başladığı görülmektedir (Eröz, 2011: 38). Çünkü, kendisinin ve çevresindeki diğer insanların duygularını anlama, aynı şekilde kendisinin ve çevresindekilerin duygularını analiz ederek yönetebilme becerisine sahip çalışanların, örgüt içerisinde çok daha anlaşılır, ılımlı, pozitif, uzlaşmacı ve uzlaştırıcı tavırlar ortaya koyduğu görülmektedir (Gökçen Kapusuz, 2018: 243). Bu noktada bilişsel zekâ olarak da adlandırdığımız IQ düzeyinin, insanların işe alınmasına olanak sağlarken işteki devamlılık ve ilerleyebilme konusunda duygusal zekânın (EQ) ön planda olduğu görülmektedir (Eröz, 2011: 38). Çünkü çalışanların bulundukları örgüte dahil oldukları andan itibaren içerisinde bulundukları örgütsel sosyalleşme süreci, örgütsel değişimleri değil bireysel değişimleri öngörmektedir (Gökçen Kapusuz, 2018: 243). Yani bu süreçte çalışanlar, içerisinde bulundukları örgütün beklentilerine göre bir değişim süreci içerisine girerken duygusal zekâsı yüksek olan çalışanların, örgütsel sosyalleşme sürecinin yarattığı baskıyla birlikte

kişisel ilişkilerini daha sağlıklı bir şekilde yöneterek söz konusu sosyalleşme sürecini çok daha rahat atlatacakları düşünülmektedir.

Çünkü duygusal zekâ düzeyleri yüksek olan bireylerin, problem çözme ve uyum sağlama becerilerinin de yüksek olduğu (Ayhan, 2021: 11); sonuçta bu durumun da bireylerin iş hayatlarında, bulundukları örgütün beklenti ve amaçlarına uygun davranan üyelere dönüşme süreçlerini hızlandırarak örgütsel sosyalleşme süreçleri üzerinde olumlu bir etkisi olduğu düşünülmektedir (Çilingir, 2022: 120). Bunun nedeni, duygusal zekâsı yüksek bireylerin, durumları çok daha iyi bir şekilde anlayıp yorumlayarak ilişkilerini daha doğru yönetmesi; bununla birlikte, belirledikleri hedeflere ulaşma noktasında zamanlarını daha verimli kullanıp planlı bir şekilde hareket etmeyi başarmalarından kaynaklanmaktadır (Yağar, 2016: 9).

Bu konuda literatürde yer alan araştırmalar incelendiğinde, çok fazla araştırmaya rastlanmamakla birlikte, *duygusal zekânın örgütsel sosyalleşme üzerindeki etkisini* ele alan bir özet bildiri çalışması (Develi vd., 2018) ile aynı yıl yayımlanan ve özet bildiri çalışmasında yer alan yazarlardan biri tarafından gerçekleştirilen bir makaleye (Gökçen Kapusuz, 2018) ulaşılmıştır.

Develi ve arkadaşları tarafından 2018 (syf. 215) yılında yayınlanan özet bildiri çalışmasında, örgütsel sosyalleşme süreçlerine çalışanların duygusal zekâlarının etkisinin araştırılması amacıyla, Wong ile Law (2002) tarafından geliştirilen duygusal zekâ ölçeği ve Hauter ile arkadaşları (2003) tarafından geliştirilen örgütsel sosyalleşme ölçekleri kullanılmıştır. Örneklem olarak Türkiye’de yer alan üç şehirdeki özel ve kamu sektörü çalışanlarının seçildiği araştırma analizinin sonuçlarına göre, duygusal zekâ ve duygusal zekâyı ait tüm alt boyutlar ile örgütsel sosyalleşmenin tamamı ve tüm alt boyutları arasında pozitif yönde, anlamlı ve genel olarak orta düzeyde bir ilişki ($0.3 < r \leq 0.7$) olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Sonuç olarak yapılan araştırmaya göre, bir örgütteki çalışanların duygusal zekâ seviyelerindeki artışla birlikte örgütsel sosyalleşme seviyelerinde de artış olacağı tespit edilmiştir.

Özet bildiri çalışmasının yazarlarından biri olan Gökçen Kapusuz tarafından yine 2018 (syf. 231) yılında gerçekleştirilen bir çalışmada da benzer şekilde,

Çalışanların duygusal zekâlarının örgütsel sosyalleşme üzerindeki etkisini anlamak amacıyla, örneklemini Türkiye'nin farklı illerinde görev yapan özel ve kamu sektörü çalışanlarının oluşturduğu 180 kişilik bir grup üzerinde araştırma yapılmıştır. Çalışanların duygusal zekâ düzeylerini ölçmek amacıyla Wong ile Law (2002)'in geliştirmiş olduğu dört faktörlü 16 soruluk ölçek ile örgütsel sosyalleşmeyi ölçmek amacıyla Chao ile arkadaşları (1994) tarafından geliştirilen üç faktörlü 35 soruluk bir ölçekten oluşan anket katılımcılarla paylaşılmıştır. Gerçekleştirilen araştırmadaki veri analizi sonuçlarına göre, duygusal zekâ ve tüm alt boyutları dahil, örgütsel sosyalleşme ve tüm alt boyutları ile birlikte pozitif yönde, anlamlı ve genel olarak orta düzeyli bir ilişki ($0.3 < r \leq 0.7$) olduğu görölmüştür. Yani, bu araştırma sonuçları da çalışanların duygusal zekâ seviyelerindeki artışın örgütsel sosyalleşme seviyelerindeki artışa neden olacağını doğrulamaktadır. Sonuç olarak örgütsel sosyalleşme kavramı için duygusal zekânın anlamlı bir açıklayıcı (yordayıcı) olduğu görölmüştür.

4.1.2. Örgütsel Destek Algısının Rolü

Örgütsel destek algısı, çalışanlarda farklı duygular yaratmaktadır. Söz konusu duygular ise çalışanların işle ilgili örgütsel hedefleri destekleyici davranışlar sergileyerek dahil oldukları örgütlerine bir karşılık vermek istemelerini sağlamaktadır. Bu özelliğin örgütsel destek kuramının temelini oluşturduğu görölmektedir (Gavino, 2005: 23 akt. Bozkurt, 2007: 151).

Çalışanların beklenti ve istekleriyle örtüşen örgüt kültürü ve çalışanların ortaya koydukları işle bütünleşebilmesi, çalışma arkadaşları ve yönetim ile olan ilişkilerin geliştirilmesi, bunun yanı sıra çalışanın sosyal evre ve iş uyumunun oluşturulması, örgütsel davranış için oldukça önemli görölmektedir (Demir, 2015: 58).

Çünkü örgütsel destek algısı, çalışanların birtakım sosyo-duygusal gereksinimlerini de (takdir, onaylanma, ait olma vb.) karşılamaktadır (Bozkurt, 2007: 158). Yani, alışanların yönetim ve işleri ile olan uyumları kadar, bulundukları çevreyle olan uyumları da oldukça önemlidir. Çünkü alışanların örgütteki diğer çalışanlar ile uyumlu olmaları, işte kalma niyetlerini güçlendirirken, uyumsuzluğun çalışan performansının azalmasına ve bununla birlikte işten ayrılma niyetlerinin yükselmesine neden olduğu ileri sürölmektedir (Demir, 2015: 60).

Günümüzün örgütsel yapısında, birbirinden farklı bireysel değerleri benimseyen pek çok çalışan örgütün ortak amaçları için çaba harcarken bu uyumu sağlamanın çok daha zor olduğu düşünülmektedir. Bu nedenle çalışanların örgütsel sosyalleşmesi üzerinde etkili olabilecek değişkenlerin neler olabileceğinin araştırılıp incelenmesi çok daha önemli bir konu haline gelmektedir. Çalışanların örgütsel sosyalleşme süreçlerinin değerlendirilmesine yönelik standart ölçüm olmamasına yönelik sorunların kaynağı yalnızca araştırmacılarla ilgili değil (bireysel bakış açısı mı sosyal bakış açısı mı) kişisel farklılıklardan da kaynaklanmaktadır.

Söz konusu kişisel farklılıkları tolere etme noktasında, çalışanların duygusal faktörlerle başa çıkma yeteneğinin, örgütün sağladığı destekten daha etkili olacağı belirtilmiştir (Duke vd., 2009: 1028 akt. Durmuş, 2022: 276). Çünkü duygusal zekâsı yüksek çalışanların, yaşadıkları duyguların davranışları üzerindeki etkilerinin ve örgütsel sosyalleşme süreçlerini başarılı bir şekilde tamamlama noktasında, kişisel olarak almaları gereken rol ve sorumlulukların çok daha farkında olacakları düşünülmektedir. Bu nedenle, örgütsel destek algısı düzeyinin duygusal zekâ ve örgütsel sosyalleşme arasındaki ilişkiyi güçlendirecek ya da zayıflatacak şekilde düzenleyici bir rolde olmasının çok daha uygun olacağı düşünülmüştür.

Literatürde duygusal zekânın örgütsel sosyalleşme üzerindeki etkisinde örgütsel destek algısının düzenleyici rolde olduğu herhangi bir çalışmaya rastlanmamıştır. Ancak, örgütsel destek algısının düzenleyici bir değişken olarak duygusal zekâyâ olan etkisinin araştırıldığı örnek bir araştırma modeli olarak, Islamabad tarafından çalışanların duygusal zekâ düzeyleri ile iş performansları arasındaki ilişkide örgütsel destek algısının düzenleyici rolünü anlamak amacıyla bir araştırma gerçekleştirilmiştir. Pakistan’da yer alan ve bankacılık sektöründe çalışan 316 kişi üzerinde gerçekleştirilen araştırma sonuçlarına göre, çalışanların iş performanslarının sahip oldukları duygusal zekâ düzeyleri ile anlamlı bir ilişkisi olduğu, bunun yanı sıra örgütsel destek algısının da söz konusu ilişkide düzenleyici bir rolü olduğu kanıtlanmıştır ((Waheed vd., 2017:8 akt. Muratoğlu, 2023: 90).

Yine başka bir örnek olarak Akhtar ve arkadaşları (2017:1) tarafından bankacılık sektöründeki çalışanlarla gerçekleştirilen araştırma sonuçlarına göre, benzer şekilde, duygusal zekânın çalışanların iş performanslarının anlamlı bir

yordayıcısı olduğu ve örgütsel destek algısının söz konusu ilişkide düzenleyici rolde olduğu sonucuyla birlikte, önceki örneği destekler nitelikte olduğu görülmektedir (Muratoğlu, 2023: 47).

Durmuş (2022: 276) tarafından 2022 yılında yöneticilerin işlevselliği ve örgütsel destek algısının çalışanların sosyalleşme süreçlerine etkisini sosyal öğrenme kuramı temelinde anlamak amacıyla gerçekleştirilen başka bir çalışmada ise, örgütsel destek algısının örgütsel sosyalleşme süreçlerine önemli katkılarda bulunduğu görülmüştür. Çünkü çalışanın diğer çalışanlarla olan ilişkileri ve algıladıkları örgütsel destek sosyal öğrenmenin yanı sıra örgütsel sosyalleşmelerine de katkı sağlamaktadır. Yine Durmuş'un (2022: 280) makalesinde yer alan ve Aselage ile Eisenberger (2003: 506) tarafından gerçekleştirilen başka bir araştırma sonucuna göre, örgütsel destek algısı yüksek olan çalışanlar örgütteki kuralları bozma noktasında daha dikkatli hareket ederek örgütün sorumluluklarını yerine getirmediği durumlarda daha ılımlı yaklaşabilecekleri, yani örgütle daha uyumlu hareket edecekleri sonucuna ulaşılmıştır. Söz konusu bu durum da örgütsel destek algısının çalışanın sosyalleşme sürecine olan olumlu bir katkısı olarak yorumlanmaktadır.

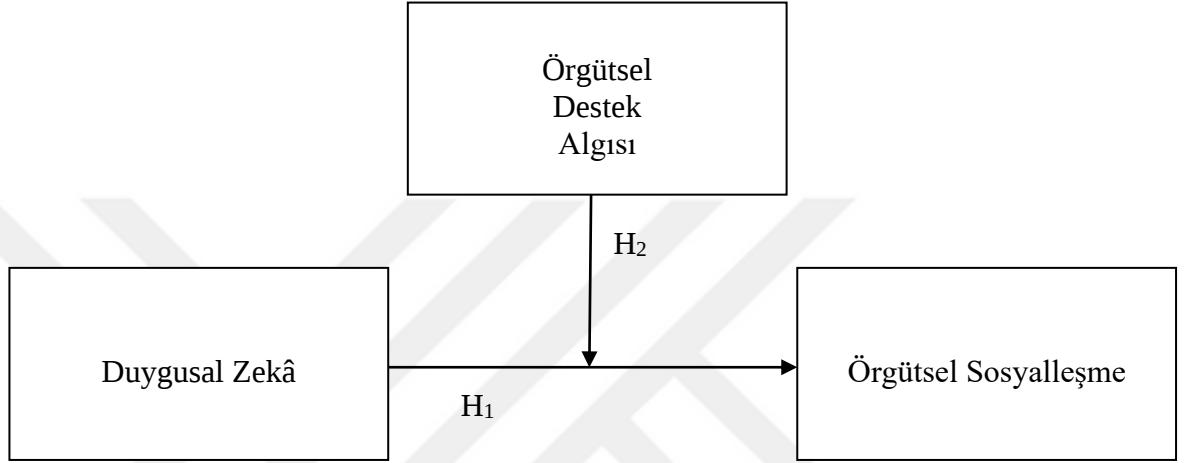
Genel olarak literatür incelendiğinde, çalışanların duygusal zekâ düzeyleri ile örgütsel sosyalleşmeleri arasındaki ilişkiyi ele alan az sayıda araştırma bulunsada da örgütsel destek algısının düzenleyici rolünü ele alan herhangi bir araştırmaya rastlanmamış, bu nedenle benzer değişkenler ve benzer araştırma modelleri referans alınarak belirli yorumlar yapılmıştır. Sonuç olarak, çalışanların duygusal zekâ düzeylerinin yüksek olmasının örgütsel sosyalleşme için de faydalı olacağı ve çalışanların duygusal zekâ düzeyleri kadar bulundukları örgüte yönelik destek algılarının düzeyinin de bu ilişkiyi etkileyen bir faktör olabileceği ileri sürülmüştür.

4.1.3. Araştırmanın Modeli ve Hipotezleri

Literatürdeki çalışmalar incelendiğinde çalışanın kişisel özelliklerinin çalışanın örgütsel sosyalleşme sürecini hızlandırdığı ve zekânın da bu faktörler arasında olduğu ele alındığında çalışanların duygusal zekâ düzeylerinin örgütsel sosyalleşme üzerinde etkili olduğu düşünülmektedir. Bununla birlikte örgütsel sosyalleşme sürecini yalnızca çalışanın kişisel özellikleri kapsamında değil içerisinde bulunduğu örgüt tarafından çalışana sağlanan desteğe yönelik algı kapsamında da incelenmesi gerektiği düşünülerek söz konusu ilişkide örgütsel destek algısının düzenleyici rolde

olduğu ileri sürülmektedir. Bu kapsamda duygusal zekânın bağımsız değişken, örgütsel sosyalleşmenin bağımlı değişken ve örgütsel destek algısının düzenleyici değişken olduğu bir model ortaya koyulmuştur. Araştırmaya yönelik oluşturulan araştırma modeli Şekil 12’ de gösterilmektedir:

Şekil 12: Araştırmanın Modeli



H₁: Çalışanların duygusal zekâ düzeyleri örgütsel sosyalleşmelerini anlamlı ve pozitif yönde etkiler.

H₂: Çalışanların duygusal zekâ düzeylerinin örgütsel sosyalleşme üzerindeki etkisinde örgütsel destek algıları düzenleyici etkiye sahiptir.

H₃: Çalışanların duygusal zekâ düzeyleri ile örgütsel sosyalleşme düzeyleri arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H₄: Çalışanların duygusal zekâ düzeyleri ile örgütsel destek algıları arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H₅: Çalışanların örgütsel destek algıları ile örgütsel sosyalleşme düzeyleri arasında anlamlı bir ilişki vardır.

4.2.Araştırmanın Kapsamı ve Önemi

Bu araştırmanın amacı, çalışanların duygusal zekâ düzeylerinin örgütsel sosyalleşme üzerindeki etkisinde örgütsel destek algısının düzenleyici rolünü incelemektir. Araştırma ile, araştırma modelinde yer alan duygusal zekâ, örgütsel

sosyalleşme ve örgütsel destek algısı değişkenlerine ait literatürün incelenmesi, araştırmayla ilişkili ölçeklerden oluşturulan anketin belirlenen örnekleme uygulanarak verilerinin toplanması ve elde edilen veri seti üzerinde araştırma modeline uygun analizlerin gerçekleştirilmesi ve araştırmanın sonuçları ile sınırlılıklarının tartışılarak ulaşılan bulgular ışığında olası tavsiyelerde bulunulması amaçlanmaktadır.

Günümüzde örgütlerin, bünyelerindeki insan kaynağının öneminin artması ve güncel yönetin anlayışlarıyla birlikte, iş hayatında duyguların önemi ve yerinin çok daha fazla farkında oldukları görülmektedir (Yüksel, 2006: 64).

Bu noktada çalışanların sahip oldukları duygusal zekâ düzeylerinin iş hayatındaki kollektif çalışma ortamında duygularını etkili bir şekilde yöneterek yapıcı ilişkiler kurabilme noktasında oldukça faydalı olduğu düşünülmektedir. Çünkü, çalışanlar iş hayatında yaşadıkları duyguları görmezden gelemeyizler; ancak geliştirecekleri yetkinliklerle birlikte duygularını başarılı bir şekilde yöneterek amaçlarına ulaşmada bir araç olarak kullanabilirler (Akçay, Çoruk, 2012: 4).

Özellikle yeni bir örgüte ya da bulunduğu örgütteki yeni bir bölüme alışma sürecinde çalışanın duygusal zekâ düzeyinin yüksek olmasının, yaşadığı duygulara ilişkin farkındalığı ve söz konusu duyguların yönetilmesi nedeniyle diğer çalışma arkadaşlarıyla daha sağlıklı ilişkiler kurmasına yardımcı olarak örgütsel sosyalleşme sürecinin daha sağlıklı bir şekilde yürütülmesine fayda sağlayacağı düşünülmektedir. Çünkü Gökçen Kapusuz (2018: 243)' e göre, kendisinin ve başkalarının duygularını kavrama, analiz edebilme ve kontrol yeteneği bulunan çalışanlar, örgüt içerisinde çok daha pozitif, anlaşılır, ılımlı, uzlaşmacı ve uzlaştırıcı davranmaktadırlar.

Literatürde örgütsel sosyalleşme süreci ile ilişkili pek çok araştırma yer almaktadır. Bu araştırmalarda, araştırmacıların örgütsel ve bireysel açıdan pek çok sonuç elde ettikleri görülmektedir. Çalışanın örgütsel sosyalleşme sürecinde kendi kişisel çabası ve kapasitesi kadar içerisinde bulunduğu örgüt tarafından kendisine sağlanan destek ve örgütsel çaba da oldukça önemli görülmektedir (Gökçen Kapusuz, 2018: 231). Bu nedenle örgütsel sosyalleşmenin düzeyi değerlendirilirken örgütün sağladığı destek ve çalışanın kişisel özelliklerinin bütüncül olarak değerlendirilmesi gerektiği düşünülmektedir.

Bu araştırmada önce duygusal zekânın örgütsel sosyalleşme üzerindeki etkisi incelenmiş, sonrasında söz konusu ilişki de örgütsel destek algısının etkisi araştırılmıştır. Yapılan literatür taraması sonucunda, duygusal zekâ ve örgütsel sosyalleşme arasındaki ilişki ile ilgili Gökçen Kapusuz (2018), Develi ve arkadaşları (2018) tarafından gerçekleştirilen çalışmalar olmak üzere iki araştırmaya rastlansa da duygusal zekâ ve örgütsel sosyalleşme ilişkisinde örgütsel destek algısının düzenleyici rolünü inceleyen herhangi bir araştırmaya rastlanmamıştır.

Literatürde duygusal zekâ ve örgütsel sosyalleşme arasındaki ilişkinin incelendiği sınırlı sayıda çalışmanın olmasının yanında, bu ilişkinin üçüncü bir değişkenle ele alındığı herhangi bir çalışmaya rastlanmaması açısından, araştırmanın yurtiçi ve yurtdişi araştırmaları arasında, literatüre önemli faydaları olması beklenmektedir.

4.3.Araştırmanın Problemi

Çalışanların sahip oldukları duygusal zekâ düzeyleri örgütsel sosyalleşme süreçlerini olumlu etkileyen bir niteliktedir. Örgüt içersinde duygusal zekâsı yüksek bireylerin diğer çalışanlarla çok daha sağlıklı kişilerarası ilişkiler geliştirdikleri literatürde yer alan pek çok araştırma ile desteklenmiş ve aynı sosyal ilişkilerde olduğu gibi bu becerinin örgütsel sosyalleşme süreçlerinde de çalışanların sosyalleşme düzeyini destekleyerek firmayla uyumlanma sürecini hızlandıracağı düşünülmektedir. Örgütsel destek algısının ise çalışanın rgt tarafından desteklendiğini hissetmesiyle birlikte güvende hissederek var olan kapasitesini daha aktif bir şekilde kullanmasına yardımcı olması açısından var olan ilişkiyi güçlendireceği düşünülmektedir. Bu açıdan duygusal zekânın örgütsel sosyalleşme üzerindeki etkisinde örgütsel destek algısının düzenleyici rolünün incelenmemiş olması literatürde var olan bir eksik olarak görülmektedir. Belirtildiği gibi söz konusu kavramların birbirleriyle olan ilişkileri önemlidir.

Buradan yola çıkarak araştırmanın problem cümleleri aşağıdaki gibi belirlenmiştir:

- Duygusal zekâ örgütsel sosyalleşme üzerinde etkili midir?
- Duygusal zekânın örgütsel sosyalleşmenin üzerindeki etkisinde çalışanların örgütsel destek algılarının düzenleyici etkisi var mıdır?
- Duygusal zekâ ile örgütsel sosyalleşme arasında nasıl bir ilişki vardır?

- Duygusal zekâ ile örgütsel destek algısı arasında nasıl bir ilişki vardır?
- Örgütsel destek algısı ile örgütsel sosyalleşme arasında nasıl bir ilişki vardır?

4.4.Araştırmanın Evreni ve Örneklemi

Araştırmanın evrenini, Şubat 2022- Ocak 2023 tarih aralığında, Türkiye'deki bütün sektörlerden aktif çalışan kişiler oluşturmaktadır. Araştırmanın örnekleminde, farklı sektörlerde çalışan, 20 yaş ve üstü 163 kişi yer almış; örneklem seçilirken de katılımcılar, araştırmanın evreninden kartopu ve kolayda örneklem yöntemiyle tercih edilmişlerdir.

Araştırmada yer alan katılımcılar, anketi doldurdıkları zaman diliminde aktif bir işte çalıştıklarını belirtmiştir. Katılımcılardan toplanan anketler hatalı veya eksik bilgi içermemektedir. Bu nedenle araştırma örneklemine 163 çalışan katılım sağlamıştır ve SPSS programının 25. Versiyonu ile anket formları analiz edilmiştir.

4.5.Araştırmanın Varsayımları ve Sınırlılıkları

Mevcut araştırmada, çalışanların duygusal zekâ düzeylerinin örgütsel sosyalleşmelerini olumlu yönde etkileyeceği, bu noktada çalışanın içerisinde bulunduğu örgütün kendisini desteklediğine ilişkin örgütsel destek algısının düzeyinin ise bu ilişkide düzenleyici bir rolü olduğu varsayılmaktadır. Bununla birlikte araştırmada belirtilen ölçeklerin özellikle içerikleri ele alındığında amaca uygun olduğu ve söz konusu örneklemin ulaşılmak istenen evreni temsil ettiği kabul edilmiştir.

Ancak araştırma için tercih edilen duygusal zekâ ölçeğinin, Türkçeye uyarlama çalışması için seçilen örneklemini lise öğrencilerinin oluşturuyor olması, söz konusu örnekleme bu araştırmada hedeflenen örneklemin örtüşmemesine neden olmuştur. Bu da ölçeğin alındığı makalede yetişkinlere ve Türk kültürüne uygun olduğu belirtilse de (Kayıhan, Aslan, 2016: 139) araştırma sınırlılıklarından biri olduğu düşünülmektedir.

Bununla birlikte anket kapsamında duygusal zekâ, örgütsel sosyalleşme ve örgütsel destek algısı değişkenlerinin ölçeklerinden ulaşılan veriler, ölçeklere verilen

cevaplar ve ölçeklerde bulunan maddelerin güvenilirlik ve geçerlikleriyle sınırlı kalmaktadır.

Gerçekleştirilen araştırmaya bütün sektörler dahil edilmiş olup, farklı sektörlerden katılımcıların örnekleme oluşturması, herhangi bir sektöre yönelik genelleme yapılamamasına neden olmaktadır. Araştırma örneklemindeki 163 katılımcının farklı sektörlerde bulunmasının yanında, katılımcılar arasında beyaz yaka ve mavi yaka çalışan kırılımının bulunmaması da araştırmanın sınırlılıkları arasında yer almaktadır.

Şubat 2022 - Ocak 2023 tarihleri arasında yapılan anketin sınırlı bir zaman dilimini oluşturması araştırmanın sınırlılığı olarak görülmekte; söz konusu sınırlı zaman aralığında elde edilen analiz sonuçlarının, aynı şekilde söz konusu zaman aralığındaki mevcut durumun baz alınarak değerlendirilmesi gerektiği düşünülmektedir. Araştırma kapsamında çalışanların duygusal zekâ, örgütsel sosyalleşme ve örgütsel destek algılarıyla ilişkili kendilerini değerlendirmeleri cevaplarda yanlılığa ve kendini iyi gösterme çabasına neden olma ihtimalinin bulunmasından dolayı bu araştırma kapsamında bir sınırlılık olarak değerlendirilmektedir.

Zaman sınırlılığı nedeniyle veri toplama yöntemi olarak yalnızca anket yöntemi kullanılmış araştırmada elde edilen verilerin güvenilirlik ve geçerlilikleri yalnızca anket yönteminin özellikleriyle sınırlı kalmıştır.

Tüm bu sınırlılıklar değerlendirildiğinde, gelecekte, çok daha büyük örneklem ve veri toplama araçlarıyla gerçekleştirilecek farklı çalışmaların, farklı sonuçlar ortaya koyabileceği düşünülmektedir.

4.6. Veri Toplama Araçları

Araştırma kapsamında Google form üzerinden hazırlanan anketler ile veriler toplanmıştır. Araştırmaya dahil olan katılımcıların dört bölümden oluşan anketi doldurmaları talep edilmiştir. Anketin birinci bölümünde katılımcının demografik verileri (yaş, cinsiyet, eğitim düzeyi, bulunduğu firmadaki çalışma süresi ve toplam çalışma deneyimi) ile ilgili sorular bulunmaktadır. Anketin ikinci bölümünde duygusal zekâ ölçeğine, üçüncü bölümde örgütsel sosyalleşme ölçeğine, dördüncü bölümde ise örgütsel destek algısı ile ilgili sorular bulunmaktadır.

Araştırmada kullanılan tüm ölçekler, 5’li likert tipinde olup katılımcılardan “1: Kesinlikle katılmıyorum, 2: Katılmıyorum, 3: Kararsızım, 4: Katılıyorum, 5: Kesinlikle Katılıyorum” ifadelerini düşünerek değerlendirme yapmaları istenmiştir.

4.6.1. Duygusal Zekâ Ölçeği

Serhat Arslan ile Şehri Nur Kayıhan tarafında 2016 yılında “Duygusal Zekâ Ölçeği: Bir Ölçek Uyarlama Çalışması” adlı makalelerinde kullandıkları Türkçeye uyarlanan 20 maddelik duygusal zekâ ölçeğinde lise düzeyindeki öğrencilerin duygusal zekâ düzeylerinin ölçülmesi amaçlanmıştır. “Duygusal tanıma, duygusal kolaylaştırma ve duygusal düzenleme” olmak üzere 3 boyuttan oluşan ölçeğin ilk iki boyutunun 6, son boyut olan duygusal düzenleme boyutunun ise 8 sorudan oluştuğu; ölçeğin alt boyutları ile Cronbach Alpha katsayıları incelendiğinde, ölçeğe ait Cronbach Alpha katsayısı 0,807 bulunurken, ölçeğin alt boyutlarını oluşturan, duygusal tanıma boyutunun (0,608), duygusal kolaylaştırma boyutunun (0,628) ve duygusal düzenleme boyutunun (0,788) güvenilirlik düzeyinde olduğu ve “oldukça güvenilir” oldukları görülmektedir.

4.6.2. Örgütsel Sosyalleşme Ölçeği

Çalışanların örgütsel sosyalleşme düzeylerine yönelik düşüncelerini ölçmek amacıyla Taormina (1994) tarafından geliştirilen örgütsel sosyalleşme ölçeği (Organizational socialization inventory – OSI) 20 maddeden oluşan 4 faktörlü bir yapıya sahiptir. Ölçeğin orijinalinde yer alan faktörler; “İş eğitimi, örgütü anlama, çalışma arkadaşlarının desteği ve geleceğe ilişkin beklentiler” şeklinde tanımlanmış ve her faktör 5 sorudan oluşmaktadır. Bu çalışma kapsamında ölçek “Yetiştirme, çalışan desteği ve gelecek beklentileri” boyutu olmak üzere 3 faktörlü bir yapıda analiz edilmiştir.

Örgütsel sosyalleşme ölçeğine ve alt boyutlarına ilişkin Cronbach Alpha değerleri incelendiğinde; yetiştirme boyutu (0,927), çalışan desteği boyutu (0,734) ve gelecek beklentileri boyutu (0,889) güvenilirlik düzeyinde bulunmuş olup ölçeğin 0,93 Cronbach Alpha katsayısı ile “yüksek düzeyde güvenilir” olduğu görülmektedir.

4.6.3. Örgütsel Destek Algısı Ölçeği

Araştırmada kullanılan “Örgütsel Destek Algısı” ölçeği, Özlü Azaklı (2014) tarafından ele alınan örgütsel destek algısına ilişkin 3 farklı araştırmanın incelendiği makaleden alınmış olup, araştırma için, makalede bulunan 16 soruluk (3.versiyondaki 17 soruluk anketin madde 2’siz) versiyonu tercih edilmiştir. 16 maddeden oluşan ölçekte 2,4,5,9,12 ve 13. Maddelerin ters madde olduğu görülürken; ölçek yapısının da buradan yola çıkarak ters ve ters olmayan maddelerle birlikte iki faktörlü bir yapıya sahip olduğu görülmektedir.

Ölçekteki tüm maddelere ilişkin belirlenen Cronbach Alpha değeri 0,96 katsayısı ile “yüksek düzeyde güvenilir” bir ölçek olarak değerlendirilmektedir. Bununla birlikte ters olmayan maddeler boyutu (0,961) ve ters maddeler boyutu (0,889) güvenilirlik düzeyinde bulunmuş; sonuç olarak örgütsel destek algısı ölçeğinin alt boyutları dahil “yüksek düzeyde güvenilir” bir ölçek olduğu görülmüştür.

4.7. Veri Analizi ve Bulgular

Bu araştırmada Google form anketi aracılığıyla toplanan veriler, SPSS 0.25 versiyonu yardımıyla analiz edilmiştir. Analiz öncesinde ölçeklerde ters kodlanan maddeler çevrilmiş ve anketlerini rastgele dolduran katılımcıların cevaplarını analize dahil etmemek amacıyla tüm maddelerin standart sapmaları kontrol edilmiştir. Ancak yapılan kontrol sonucunda rastgele doldurulduğu sonucuna ulaşılan herhangi bir ankete rastlanmamış olup, 163 katılımcı tarafından doldurulan veri setinin tamamı analiz süreçlerine dahil edilmiştir.

Analiz sürecinde öncelikli olarak örneklemdeki katılımcıların demografik özellikleri incelenmiş ve sonrasında, araştırmada kullanılan ölçeklerin normal dağılımı temsil edip etmediğini görmek amacıyla normallik analizleri gerçekleştirilmiştir. Sonraki süreçte araştırmada seçilen değişkenlerin faktör analizi için uygunluğu ölçülerek, söz konusu ölçeklerin ortalama, standart sapma, güvenilirlik ve faktör analizleri uygulanmıştır. Araştırma konusu olarak yer alan değişkenler arasında korelasyon analizi ve regresyon analizi gerçekleştirilerek araştırma için belirlenen hipotezlerin bir bölümü test edilmiştir. Araştırmada yer alan düzenleyici rolüne sahip değişkene ait hipotezin test edilmesi için değişkenler üzerinde düzenleyici etki analizi uygulanmıştır. Araştırmanın son bölümünde ise,

belirlenen araştırma değişkenlerinin gruplarla olan farkını analiz etmek amacıyla tek yönlü ANOVA ve bağımsız örneklem t- testleri gerçekleştirilerek söz konusu araştırma kapsamında yer alan analizler sonlandırılmıştır.

4.7.1. Katılımcıların Demografik Özellikleri

Oluşturulan anket formları aracılığıyla toplamda 163 katılımcı tarafından veri toplanmış olup, söz konusu katılımcıların sahip oldukları demografik bilgilere ait tablo (Tablo 9), aşağıdaki gibidir:

Tablo 9: Demografik Bilgiler Tablosu

Kategorik Değişken	Frekans	Yüzde (%)	Birikimli Yüzde (%)
Cinsiyet			
Kadın	96	58,9	58,9
Erkek	67	41,1	100
Yaş Aralığı			
20-30	104	63,8	63,8
31-40	29	17,8	81,6
41-50	20	12,3	93,9
50+	10	6,1	100
Eğitim Düzeyi			
İlkokul	0	0	0
Lise	10	6,1	6,1
Üniversite	122	74,8	81,0
Yüksek Lisans	27	16,6	97,5
Doktora	4	2,5	100
Toplam İş Deneyimi			
0-5 yıl	85	52,1	52,1
6-10 yıl	23	14,1	66,3
11-15 yıl	15	9,2	75,5
16-20 yıl	17	10,4	85,9
21+	23	14,1	100
Şu an Bulunduğu Yerdeki İş Deneyimi			
0-1 yıl	57	35,0	35,0
1-3 yıl	46	28,2	63,2
3-5 yıl	17	10,4	73,6
5+	43	26,4	100

Tablo 9, detaylı bir şekilde incelendiğinde, kartopu ve kolayda örneklem yöntemleri kullanılarak ulaşılan 163 katılımcıdan 96 kişi kadın katılımcıyken, 67 kişinin ise erkek katılımcıları oluşturduğu görülmektedir. Yüzdesel olarak oranlar ele

alındığında, toplamda 163 katılımcıdan oluşan örneklemin %58,9'unun kadınlardan, %41,1'inin erkeklerden oluştuğu, söz konusu verilere değerlendirildiğinde ise kadın katılımcıların örnekleimde çoğunluğu temsil ettiği yorumu çıkartılmaktadır.

Diğer bir demografik değişken olan yaş aralıkları ele alındığında, 20-30 yaş aralığında yer alan 104 katılımcının olduğu görülmekte ve bu katılımcılar toplam örneklemin %63,8'ini oluşturmaktadırlar. 31-40 yaş bandında yer alan katılımcıların sayısının 29 olduğu görülmekte, bu oran yüzdesel olarak tüm katılımcıların %17,8'ini temsil etmektedir. 41-50 yaş aralığında 20 katılımcının olduğu görülmekte, söz konusu katılımcı oranı, tüm katılımcıların %12,3'ünü oluşturmaktadır. Son olarak 50 yaş ve üstü katılımcıların sayısının 10 olduğu ve bu katılımcıların tüm örneklemin yalnızca %6,1'lik bir kısmını temsil ettiği görülmektedir. Bu veriler yorumlandığında, örneklemi temsil eden en büyük katılımcı çoğunluğunun %63,8 oranla, 20-30 yaş aralığında yer alan katılımcılar tarafından oluşturulduğu görülmektedir.

Katılımcıların eğitim düzeyi incelendiğinde, ilkokul mezunu herhangi bir katılımcının bulunmadığı, eğitim düzeyi lise olan 10, üniversite olan 122, yüksek lisans olan 27 ve doktora olan 4 katılımcının bulunduğu görülmektedir. Söz konusu verilere yüzdelik oranlar bazında incelendiğinde %6,1 oranında lise, %74,8 oranında üniversite, %16,6 oranında yüksek lisans ve %2,5 oranında doktora eğitim düzeyinde yer alan katılımcının bulunduğu sonucuna ulaşılmaktadır. Söz konusu yüzdelikler değerlendirildiğinde, %74,8 oran ve 122 katılımcı ile örnekleimde yer alan en büyük çoğunluğun, eğitim düzeyi üniversite olan katılımcılardan oluştuğu görülmektedir.

Katılımcılardan toplanan demografik bilgiler, toplam iş deneyimi başlığında incelendiğinde, 0-5 yıl arasında toplam iş deneyimine sahip 85 katılımcı, 6-10 yıl arasında toplam iş deneyimine sahip 23 katılımcı, 11-15 yıl arasında toplam iş deneyimine sahip 15 katılımcı, 16-20 yıl aralığında toplam iş deneyimine sahip 17 katılımcı ve son olarak 21 yıl ve üstü toplam iş deneyimine sahip 23 katılımcının bulunduğu görülmektedir. Yüzdesel oranda değerlendirildiğinde, 0-5 yıl arasında toplam iş deneyimine sahip katılımcıların %52,1'i, 6-10 yıl arasında toplam iş deneyimine sahip katılımcıların %14,1'i, 11-15 yıl arasında toplam iş deneyimine sahip katılımcıların %9,2'i, 16-20 yıl aralığında toplam iş deneyimine sahip katılımcıların %10,4'ü ve son olarak, 21 yıl ve üstü toplam iş deneyimine sahip

katılımcıların %14,1'i temsil ettiği görülmektedir. Yüzdesel ve kişi sayısı açısından değerlendirilecek olduğunda, %52,1 oran ile 85 kişinin bulunduğu 0-5 yıl arası toplam iş deneyimine sahip olan kişileri temsil eden örneklem grubunun en büyük çoğunluğu oluşturduğu görülmektedir.

Katılımcıların şu an çalıştıkları örgütlerdeki toplam deneyimleri ele alındığında, bulunduğu örgütte, 0-1 yıl arasında çalışan kişi sayısının 57, 1-3 yıl arasında çalışan kişi sayısının 46, 3-5 yıl arasında çalışan kişi sayısının 17, bulundukları örgütte 5 yıl ve üstü deneyime sahip kişi sayısının 43 olduğu görülmektedir. Yüzdesel anlamda, bulundukları örgütte 0-1 yıl arasında çalışan katılımcıların %35'i, 1-3 yıl arasında çalışan katılımcıların %28,2'yi, 3-5 yıl arasında çalışan katılımcıların %10,4'ü ve şu an bulundukları örgütte 5 yıl ve üstünde çalışan katılımcıların %26,4'ü oluşturduğu sonucuna ulaşılmaktadır. Söz konusu verilere göre, katılımcıların %35'inin bulundukları örgütte 0-1 yıl arasındaki iş deneyimleriyle en büyük çoğunluğu temsil ettiği görülmektedir.

4.7.2. Normallik Analizi

Gerçekleştirilecek olan bilimsel araştırmalarda, uygulanacak olan analiz yöntemlerinin belirlenmesi açısından, veri setinin normal dağılım gösterip göstermediğinin tespit edilmesi oldukça önemli görülmektedir (Seçer, 2017: 29)

Araştırmadaki değişkenlerin normal dağılım analizi SPSS' in 25. Versiyon programı kullanılarak araştırmada belirlenen değişkenlerin ölçülmesi için tercih edilen duygusal zekâ ölçeği, örgütsel sosyalleşme ölçeği ve örgütsel destek algısı ölçeği üzerinden normallik analizleri gerçekleştirilmiştir. Yapılan analiz sonucunda ortaya çıkan sonuçlar Tablo 10' da verilmiştir;

Tablo 10: Normal Dağılım Analiz Tablosu

	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
	İstatistik	df	Sig.	İstatistik	df	Sig.
Duygusal Zekâ	,066	163	,082	,990	163	,297
Örgütsel Sosyalleşme	,059	163	,200*	,976	163	,006
Örgütsel Destek Algısı	,084	163	,007	,954	163	,000

*This is a lower bound of the true significance.

a. Lilliefors significance correction

Tablo 10’ da görüldüğü gibi, araştırma için belirlenen ölçeklerin normal dağılımlarının test edilmesi için yapılan analizde, örneklemin 50 kişiden fazla ($N > 50$) olması nedeniyle Kolmogorov-Smirnov testinin sonuçları dikkate alınmıştır. Normal dağılım analizi testlerinde normal dağılımın olduğuna ilişkin varsayımın geçerli olması için significance değerinin $p > 0,05$ olması gerekmektedir (Seçer, 2017: 28). Yukarıdaki tabloda, örgütsel destek algısı ölçeği haricindeki diğer ölçeklerin bu koşulu sağladığı görülürken, örgütsel destek algısı ölçeğinde $p = 0,007$ değeri ile $p > 0,05$ koşulu sağlanmadığından normal dağılım analiziyle ilgili diğer bir belirleyici olan çarpıklık (skewness) ve basıklık (kurtosis) değerlerinin incelenmesine karar verilmiştir.

Normal dağılım, çarpıklık (skewness) ve basıklık (kurtosis) katsayıları baz alınarak test edildiğinde, ideal olan dağılımın hem çarpıklık hem de basıklık değerlerinin 0 (sıfır) olması gerekmektedir. Bu nedenle normal dağılımı ile ilgili bu iki değer in sıfıra olan yakınlığı göz önünde bulundurularak fikir yürütülmektedir. Morgan ve arkadaşları (2004: 49) çarpıklık değerlerinden -1, +1 arasında yer alanların normal dağılımı temsil etmesinin genel geçer bir kural şeklinde kabul edilmesi gerektiğini savunmakta; bununla birlikte Şencan (2005: 199) normal dağılım için çarpıklık (skewness) ve basıklık (kurtosis) değerlerinin her ikisinin de +1 ve -1 standart sapma katsayıları arasında bulunması gerektiğini iddia etmektedir (Can, 2017: 85).

Tablo 11: Araştırma Değişkenlerinin Çarpıklık ve Basıklık Katsayıları

Değişken	Sayı (N)	Ortalama	Çarpıklık		Basıklık	
			İstatistik	Standart Hata	İstatistik	Standart Hata
Duygusal Zekâ	163	3,8687	,191	,190	,017	,378
Örgütsel Sosyalleşme	163	3,7518	-,256	,190	-,434	,378
Örgütsel Destek Algısı	163	3,5759	-,662	,190	-,016	,378

Tablo 11’ de yer alan çarpıklık (skewness) ve basıklık (kurtosis) değerleri incelendiğinde, tüm değerlerin sosyal bilim alanındaki araştırmalarda kabul edilen değer aralığı sınırları içerisinde bulundukları görülmektedir.

Sonuç olarak normal dağılım analizleri sonucunda elde edilen verilerden hareketle, araştırmada yer alan verilerin dağılımının normal dağılım sergilediğini belirtmek mümkündür.

4.7.3. Ölçeklerin Açımlayıcı ve Doğrulayıcı Faktör Analizleri

Büyüköztürk'e göre (2002: 474) faktör analizi, “Bir faktörleştirme ya da ortak faktör adı verilen yeni kavramları (değişkenleri) ortaya çıkarma ya da maddelerin faktör yük değerlerini kullanarak kavramların işlevsel tanımlarını elde etme süreci” şeklinde tanımlanan istatistiki bir yöntemdir.

Araştırma verilerinin normal dağılım gösterdiği tespit edildikten sonra, araştırma konusu olarak belirlenen kavramlara dair işlevsel tanımların anlaşılması amacıyla açımlayıcı ve doğrulayıcı faktör analizi yapılmasına karar verilmiştir ancak öncelikle, söz konusu verilerin üzerinde faktör analizi gerçekleştirilmesine uygun olup olmadıklarını tespit etmek amacıyla değerlerin, KMO(Kaiser-Mayer-Olkin) ve Barlett's Testi sonuçları ele alınmıştır. KMO testinin çıktılarında ortaya çıkan verilerin 0 ile 1 arasında olması gerekirken, 0,8 değerinin üstünde yer alan değerler “mükemmel” düzeyinde değerler olarak kabul edilmektedir (Büyüköztürk, 2002: 470-483 akt. Yaşlıoğlu, 2017: 75-76). Bu test sonrasında, söz konusu ölçeklere ait Cronbach Alpha güvenirlik analizi yapılmış ve değerlerin 0,8'den yüksek olması koşulu aranmıştır.

İç tutarlılığı yansıtan Cronbach Alpha değeri, ölçekte yer alan maddelerin homojenliğini açıklamak ve test etmek için kullanılmaktadır. Bu nedenle likert ölçeklerde sıklıkla karşımıza çıkan bu değer yüksek olmasıyla birlikte, seçilen ölçekleri oluşturan maddelerin tutarlı ve aynı özelliği test eden maddelerden oluştuğu yorumu yapılmaktadır. Eğer ölçeğin Cronbach Alpha değeri, 0,4' den düşükse “güvenilir değil”, 0,4-0,6 aralığında ise “düşük düzeyde güvenilir”, 0,6-0,8 aralığında “oldukça güvenilir” ve son olarak 0,8-1 aralığında yer aldığında “yüksek düzeyde güvenilir” şeklinde yorumlanmaktadır (Yıldız, Uzunsakal, 2018: 19).

Tablo 12: Araştırmada Kullanılan Ölçeklerin Geçerlilik ve Güvenilirlikleri (KMO, Barlett's ve Cronbach Alfa) Değerleri

	KMO	Barlett's	Cronbach Alpha(α)
Duygusal Zekâ	,80	,000	,80
Örgütsel Sosyalleşme	,90	,000	,93
Örgütsel Destek Algısı	,95	,000	,96

Tablo 12' de yer alan ve yapılan analizlerin sonucunu yansıtan verileri değerlendirdiğimizde, duygusal zekâ, örgütsel sosyalleşme ve örgütsel destek algısı ölçeklerinin KMO (Kaiser-Mayer- Olkin) analiz sonuçlarının 0,8'dan yüksek değerlerde olması, “mükemmel” düzeyde değerlerde olduklarını göstermektedir. Elde edilen bulgular bize, araştırma için tercih edilen ölçeklerin faktör analizine uygunluğunu göstermektedir. İç tutarlılık için gerçekleştirilen Cronbach Alpha(α) analizi sonuçlarının da ,80 üzerinde çıkması nedeniyle “yüksek düzeyde güvenilir” olması, ölçeklerin faktör analizine uygun olduğuna işaret etmektedir.

Güvenirlik analizleri sonrasında ölçeklerin yapı geçerliliklerini anlamak ve araştırmada yer alan üç ölçeğin de faktör yapılarını elde etmek amacıyla AFA (Açımlayıcı Faktör Analizi) ve DFA (Doğrulayıcı Faktör Analizi) uygulanmıştır. Bu analizler için SPSS ve AMOS programları kullanılmış; AFA için, SPSS üzerinden temel bileşen analizi (principal component) ile direct oblimin yöntemi, DFA için ise araştırma verileri normal dağılım sergilediğinde Maximum Likelihood (En Çok Olabilirlik) yöntemi kullanılmıştır.

Araştırmada kullanılması amacıyla seçilen ölçekler, anket olarak katılımcılara uygulanırken, katılımcılardan, 20'şer sorudan oluşan duygusal zekâ ve örgütsel sosyalleşme ölçekleri ile 16 sorudan oluşan örgütsel destek algısı ölçeğini gönüllü ve özenli bir şekilde yanıtlamaları istenilmiş; söz konusu analiz sonuçları, bu varsayıma dayanarak incelenmiştir. Katılımcılar tarafından verilen yanıtlar üzerinde, SPSS 25.0 paket programı aracılığıyla faktör analizi uygulanmıştır. Duygusal Zekâ Ölçeğinde, faktörler arasında ilişki olduğunun düşünülmesi nedeniyle, eğik döndürme yöntemlerinden Direct Oblimin yöntemi kullanılarak gerçekleştirilen faktör analizi sonucunda ulaşılan faktör sayısı ve her bir maddeye ait faktör yükleri Tablo 13' de yer almaktadır:

Tablo 13: Duygusal Zekâ Ölçeği Faktör Analizi

Alt Boyutlar	Ölçek Maddeleri	Faktör Yüğü	Cronbach Alpha (α)	Varyans Açıklaması
Duygusal Tanıma	3.Kendi duygularımı ve başkalarının duygularını sınıflandırabilirim	,790	,672	3,065
	4. Resimlerde ve müzikte ifade edilen duyguları ve hisleri anlayabilirim.	,714		
	5. Karmaşık ve hassas duygu veya hislerin var olduğunu anlayabilirim.	,683		
Duygusal Kolaylaştırma	8.Bir görevi tamamladıktan sonra kendimi boş hissettiğimde neşelenmeye çalışır ve bir sonraki olay için hazır olurum.	,874	,625	4,949
	9. Yaptığım işten hoşlanmadığımda, duygularımla baş edebilmek için elimden gelenin en iyisini yapmaya çalışırım.	,686		
	18.Olaylar kötüye gittiğinde bile umudumu kaybetmem.	,511		
Duygusal Düzenleme	13.Duygularımı iyi bir şekilde kontrol edebilirim.	,789	,794	18,193
	14.Depresif hissettiğimde ruh halimi değiştirebilirim.	,738		
	15.Üzüldüğümde kendimi neşelendirmek için kendi yöntemlerim vardır.	,587		
	16.Öfkeyi nasıl sakinleştireceğimi bilirim.	,615		
	17.Duygularımı duruma göre değiştirebilirim.	,721		
	19.Bir şeyleri sırayla yapmak için duygularımı düzenleyebilirim.	,464		
Toplam Varyans				26,207
Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy				,832
Barlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square			445,633
	Df			66
	Sig.			,000

Duygusal Zekâ Ölçeği' nde, 1,7,10,11,12,20. Maddelere ait faktör yüklerinin birden çok faktör altında istenilen düzeyde yer almaları nedeniyle, araştırma modelinin analiz sürecinden çıkartılmış, böylelikle araştırma modeline ait analiz sonuçlarının düzeyleri yanlış bir şekilde etkilemesinin önüne geçilmiş, sonrasında tekrardan binişik madde olup olmadığının tespit edilmesi amacıyla açımlayıcı faktör analizi yapılmış ve bu kez de 6. ve 2. maddeler binişik madde olmaları nedeniyle ölçekten çıkartılmıştır. Direct Oblimin döndürme işlemi gerçekleştirildikten ve bütün maddelerin kontrol edildikten sonra, açımlayıcı faktör analizi tamamlanmıştır.

Duygusal Zekâ Ölçeği' nde, ilk analiz sonucunda 6 faktörün yer aldığı görülürken, veri setinden uygun olmayan maddelerin çıkartılması sonucu tekrardan yapılan açımlayıcı faktör analizi ile ölçeğin 3 faktörlü bir yapıyla açıklandığı görülmüş sonrasında ise, Direct Oblimin döndürme yöntemi kullanılarak ölçeğe ait 3 boyutlu faktör yapıları şekillendirilmiştir.

Bununla birlikte ilk analiz sonucunda bulunan KMO değeri (Kaiser- Mayer- Olkin) ,80 şeklindeyken binişik maddelerin çıkartılması sonrası gerçekleştirilen ikinci analiz sonucunda da KMO değerinin ,81' e yükseldiği; rotasyon yöntemi sonrasında ise KMO değerinin ,83 olduğu görülmüş, örneklem büyüklüğünün faktör analizi gerçekleştirilmesi noktasında yeterli olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Analiz tablosu toplam varyanslar açısından değerlendirildiğinde, açımlayıcı faktör analizi uygulanan ölçeğin son halinde 1. Faktör, toplam varyansın %33,07'sini, 2. Faktör toplam varyansın %45,03' ünü, 3. Faktör ise toplam varyansın %53,38'ini karşılamaktadır.

Faktör analizi sonrasında, seçilen ölçeğin alt boyutlarına ilişkin ortalama, standart sapma ve Cronbach Alpha güvenirlik değerlerinin bulunması amacıyla öncelikle, ölçekten çıkartılan maddeler analize dahil edilmeden alt boyutları temsil eden maddelerle güvenirlik analizi gerçekleştirilmiştir.

Yapılan analiz sonucunda, duygusal tanıma alt boyutunda ,67 ve duygusal kolaylaştırma boyutunda ,62 Cronbach Alpha değerleri elde edilerek iç tutarlılığı yansıtan Cronbach Alpha değerleri açısından bu iki alt boyutun “oldukça güvenilir” sonucunu temsil eden bir skalada olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Bununla birlikte

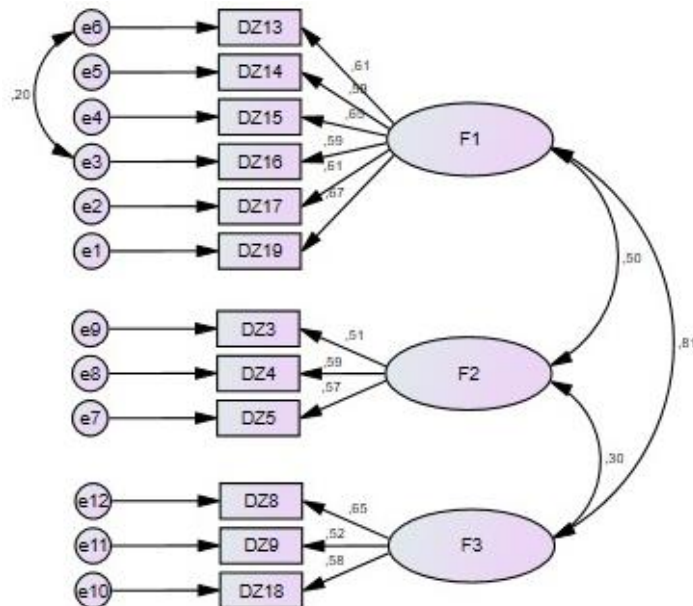
duygusal düzenleme alt boyutuna ait güvenirlik sonuçlarının ,794 değeri ile “oldukça güvenilir” skalasında yer aldığı görülmektedir. Faktör analizi sonrasında elde edilen, ölçeğin faktör boyutlarına ait ortalama değerler, standart sapma değerleri ve Cronbach Alpha analizinin sonuçlarına ait değerler Tablo 14’te yer almaktadır.

Tablo 14: Duygusal Zekâ Ölçeğinin Alt Boyutlarına Ait Ortalama, Standart Sapma ve Cronbach Alpha Katsayı Tablosu

Alt Boyutlar	Maddeler	Ortalama	Standart Sapma	Cronbach Alpha (α)
Duygusal Tanıma	3,4,5	4,1533	0,583	,672
Duygusal Kolaylaştırma	8,9,18	3,9202	0,741	,625
Duygusal Düzenleme	13,14,15,16,17,19	3,6492	0,710	,794

Duygusal zekâ ölçeği üzerinde gerçekleştirilen ve ölçeğin faktör yapıları ile geçerlilik-güvenirlik düzeylerini gösteren Açımlayıcı Faktör Analizi (AFA) ardından yapı geçerliliğinin belirlenebilmesi amacıyla AMOS programı üzerinden ikinci düzey doğrulayıcı faktör analizi uygulaması gerçekleştirilmiştir. Bununla birlikte, doğrulayıcı faktör analizi sonucunda aynı yapıyı değerlendiren maddelerin ,50 üstünde faktör yükünün olması gerektiği belirtildiği için, söz konusu değer dikkate alınmıştır (Hair vd., 2014 akt. Gürbüz, 2019: 62) Bu doğrultuda Şekil 13’ de gösterilen analize ilişkin veriler ise Tablo 15’ de sunulmaktadır:

Şekil 13: Duygusal Zekâ Ölçeği İkinci Düzey Doğrulayıcı Faktör Analizi



Tablo 15: Duygusal Zekâ Ölçeğine İlişkin İkinci Düzey Doğrulayıcı Faktör Analizi

Ölçüm (Uyum İstatistiği)	İyi Uyum	Kabul Edilebilir Uyum	Değerler	Sonuç
(x2 /sd)	≤ 3	$\leq 4-5$	1,066	İyi Uyum
NFI	$\geq 0,95$	0,94 – 0,90	0,914	Kabul Edilebilir Uyum
NNFI (TLI)	$\geq 0,95$	0,94 – 0,90	0,989	İyi Uyum
IFI	$\geq 0,95$	0,94 – 0,90	0,992	İyi Uyum
CFI	$\geq 0,95$	0,94 – 0,90	0,992	İyi Uyum
RMSEA	$\leq 0,05$	0,06 – 0,08	0,020	İyi Uyum
GFI	$\geq 0,90$	0,89 – 0,85	0,951	İyi Uyum
AGFI	$\geq 0,90$	0,89 – 0,80	0,924	İyi Uyum

Tablo 15’ de özetlenen DFA sonucu ele alındığında, ölçeği oluşturan değişkenlerin arasındaki ilişkiler anlamlı bulunmuş, DFA sürecinde uyum indekslerinin iyileştirilmesi adına MI (Modification Indices) değerleri incelenmiştir. MI yöntemiyle ilgili, 5 ile 5’in altında madde sayısına sahip faktörlerde 1 düzeltme; 6-11 maddeye sahip faktörlerde 2 düzeltme ve 12 üstü maddeden oluşan faktörlerde 3 üstü düzeltme yapılmamasının bir kural haline getirildiği görülmektedir (Gürbüz, 2019: 38). Bu kural kapsamında, aynı faktör çatısı altında bulunan e6 ve e3 hata terimleri kovaryanslarla birbirlerine bağlanmıştır. İkinci düzey doğrulayıcı faktör analizi sonuçları incelendiğinde (Tablo 15) ulaşılan uyum indekslerine ait değerlerin önerilen 3 faktörlü modele ait veriler ile kabul edilebilir ve iyi düzeyde uyumlu olduğunu belirtmektedir. Elde edilen sonuçlar, duygusal zekâ ölçeğine yönelik öngörülen kuramsal çerçevenin desteklendiğini kanıtlamaktadır.

Şekil 13 detaylı bir şekilde incelendiğinde ölçeği oluşturan faktörler ait maddelerin faktör yüklerinin 0,51 ile 0,67 arasında değişkenlik gösterdiği görülmekte ve bu sonuç, madde yüklerinin 0,50 üstünde olması gerektiği kuralına uygun sonuçlar elde edildiğini göstermektedir.

Tablo 16: Örgütsel Sosyalleşme Ölçeği Faktör Analizi

Alt Boyutlar	Ölçek Maddeleri	Faktör Yüğü	Cronbach Alpha (α)	Varyans Açıklaması
Yetiştirme	1.Bu kurum yaptığım iş konusunda bana mükemmel yetiştirme olanakları sağlamıştır.	,877	,927	5,669
	2.Bu kurum tarafından sağlanan yetiştirme programları işimi çok iyi bir şekilde yapmamı sağlamaktadır.	,913		
	3.Bu kurum çalışanların iş becerilerini geliştirmeleri için gerekli tüm olanakları sağlamaktadır.	,868		
	4.Üstlerimin verdiği talimatlar, işimi daha iyi bir biçimde yapabilmem için önem taşımaktadır.	,757		
	5.Bu kurumun sağladığı işe ilişkin yetiştirme programları oldukça etkilidir.	,854		
Çalışan Destegi	13. Çalışma arkadaşlarımla çoğu beni, bu örgütün bir üyesi olarak kabul etmektedirler.	,873	,734	1,107
	15.Bu kurumda diğer çalışanlarla ilişkilerim oldukça iyidir.	,847		
Gelecek Beklentileri	16.Bu kurumda iyi bir kariyer için pek çok fırsat bulunmaktadır.	,613	,889	5,773
	17.Bu kurumun sağladığı ödüllerden mutlu olmaktayım.	,629		
	18.Bu kurumda yükselme olanakları neredeyse herkese açıktır.	,904		
	19.Bu kurumda ne zaman terfi edeceğimi kolaylıkla öngörebilirim.	,899		
	20.Bu kurumun beni daha uzun yıllar istihdam etmesini bekliyorum.	,741		
Toplam Varyans				12,549
Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy				,909
Barlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square			1498,470
	Df			78
	Sig.			,000

Örgütsel Sosyalleşme Ölçeği' nde yer alan 6,7,8,9,10,11,12 maddelerine ait faktör yükleri, birden çok faktör altında istenilen düzeyde yer almaları nedeniyle, söz konusu maddeler araştırma modelinin analiz sürecinden çıkartılmış, böylelikle araştırma modeline ait analiz sonuçlarının düzeyleri yanlış bir şekilde etkilemesinin önüne geçilmiştir. KMO değerleri incelendiğinde ,90 değerinin bizlere örneklem büyüklüğünün faktör analizi için yeterli olduğuna işaret ettiği görülmektedir.

Örgütsel Sosyalleşme Ölçeği' ndeki ilk analiz sonucunda 4 faktörün yer aldığı görülürken, veri setinden uygun olmayan maddelerin çıkartılması sonucu tekrardan yapılan açımlayıcı faktör analizinde uygulanan Direct Oblimin yöntemi ile ulaşılan analiz sonuçlarında, aynı Duygusal Zekâ Ölçeği' nde olduğu gibi, ölçeğin 3 faktörlü bir yapıyla açıklandığı sonucuna ulaşılmıştır. Literatürde Yıldız (2016: 48) tarafından kullanılan ve “Yetiştirme”, “Örgüte İlişkin Anlayış”, “Çalışan Desteği” ve “Gelecek Beklentileri” olmak üzere 4 faktörlü bir yapıya sahip olan örgütsel sosyalleşme ölçeği üzerinde gerçekleştirilen faktör analizi sonucunda, “Örgüte İlişkin Anlayış” boyutundaki tüm maddelerin çıkartılmasıyla birlikte, bu araştırma kapsamındaki analiz süreçlerinde 3 boyutlu bir yapıyla analizlere devam edilmiştir. Ölçekteki toplam varyans değerleri incelendiğinde, 1.Faktörün toplam varyansın %54,45' ini, 2. Faktörün toplam varyansın %64,75' ini ve 3. Faktörün ise, toplam varyansın %73,10' unu karşıladığı görülmüştür. Bu sonuçlarla birlikte, ölçeğin faktör boyutlarına ait ortalama değerler, standart sapma değerleri ve Cronbach Alpha analizinin sonuçlarına ait değerler Tablo 17' de yer almaktadır.

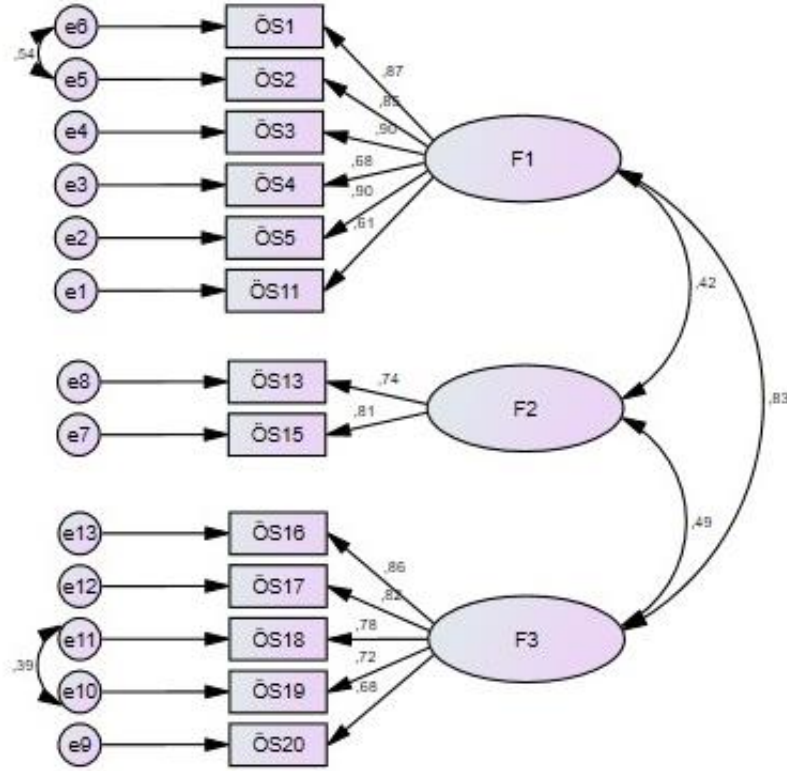
Tablo 17: Örgütsel Sosyalleşme Ölçeğinin Alt Boyutlarına Ait Ortalama, Standart Sapma ve Cronbach Alpha Katsayı Tablosu

Alt Boyutlar	Maddeler	Ortalama	Standart Sapma	Cronbach Alpha (α)
Yetiştirme	1,2,3,4,5	3,4294	1,064	,927
Çalışan Desteği	13,15	4,3785	0,7439	,734
Gelecek Beklentileri	16,17,18,19,20	3,3337	1,074	,889

Örgütsel sosyalleşme ölçeği üzerinde gerçekleştirilen ve ölçeğin faktör yapıları ile geçerlilik-güvenirlilik düzeylerini gösteren Açımlayıcı Faktör Analizi (AFA) ardından yapı geçerliliğinin belirlenebilmesi amacıyla AMOS programı üzerinden ikinci düzey doğrulayıcı faktör analizi uygulaması gerçekleştirilmiştir.

Bununla birlikte, doğrulayıcı faktör analizi sonucunda aynı yapıyı değerlendiren maddelerin ,50 üstünde faktör yükünün olması gerektiği belirtildiği için, söz konusu değer dikkate alınmıştır (Hair vd., 2014 akt. Gürbüz, 2019: 62) Bu doğrultuda Şekil 14’ de gösterilen analize ilişkin veriler ise Tablo 18’ de sunulmaktadır:

Şekil 14: Örgütsel Sosyalleşme Ölçeği İkinci Düzey Doğrulayıcı Faktör Analizi



Tablo 18: Örgütsel Sosyalleşme Ölçeğine İlişkin İkinci Düzey Doğrulayıcı Faktör Analizi

Ölçüm (Uyum İstatistiği)	İyi Uyum	Kabul Edilebilir Uyum	Değerler	Sonuç
(x2 /sd)	≤ 3	$\leq 4-5$	1,540	İyi Uyum
NFI	$\geq 0,95$	0,94 – 0,90	0,940	Kabul Edilebilir Uyum
NNFI (TLI)	$\geq 0,95$	0,94 – 0,90	0,971	İyi Uyum
IFI	$\geq 0,95$	0,94 – 0,90	0,978	İyi Uyum
CFI	$\geq 0,95$	0,94 – 0,90	0,978	İyi Uyum
RMSEA	$\leq 0,05$	0,06 – 0,08	0,058	İyi Uyum
GFI	$\geq 0,90$	0,89 – 0,85	0,924	İyi Uyum
AGFI	$\geq 0,90$	0,89 – 0,80	0,885	Kabul Edilebilir Uyum

Tablo 18’ de özetlenen DFA sonucu ele alındığında, ölçeği oluşturan değişkenlerin arasındaki ilişkiler anlamlı bulunmuş, DFA sürecinde uyum indekslerinin iyileştirilmesi adına MI (Modification Indices) değerleri incelenmiştir. MI yöntemiyle ilgili, 5 ile 5’in altında madde sayısına sahip faktörlerde 1 düzeltme; 6-11 maddeye sahip faktörlerde 2 düzeltme ve 12 üstü maddeden oluşan faktörlerde 3 üstü düzeltme yapılmamasının bir kural haline getirildiği görülmektedir (Gürbüz, 2019: 38). Bu kural kapsamında, aynı faktör çatısı altında bulunan e6 ve e5 hata terimleri ile yine aynı faktör çatısı altında yer alan e10 ve e11 hata terimleri kovaryanslarla birbirlerine bağlanmıştır. İkinci düzey doğrulayıcı faktör analizi sonuçları incelendiğinde (Tablo 18) ulaşılan uyum indekslerine ait değerlerin, önerilen 3 faktörlü modele ait veriler ile kabul edilebilir ve iyi düzeyde uyumlu olduğunu belirtmektedir. Elde edilen sonuçlar, örgütsel sosyalleşme ölçeğine yönelik öngörülen kuramsal çerçevenin desteklendiğini kanıtlamaktadır.

Şekil 14 detaylı bir şekilde incelendiğinde ölçeği oluşturan faktörler ait maddelerin faktör yüklerinin 0,61 ile 0,90 arasında değişkenlik gösterdiği görülmekte ve bu sonuç, madde yüklerinin 0,50 üstünde olması gerektiği kuralına uygun sonuçlar elde edildiğini göstermektedir.

Tablo 19: Örgütsel Destek Algısı Ölçeği Faktör Analizi

Ölçek Maddeleri	Faktör Yüğü	Cronbach Alpha (α)	Varyans Açıklaması
1.Çalıştığım kurum, kurumun başarısı için olan katkılarıma değer verir.	,763		
3.Çalıştığım kurum benim hedeflerimi ve değerlerimi fazlasıyla dikkate alır.	,868		
6.Bir problemim olduğunda çalıştığım kurum bana yardım etmek için hazırdır.	,851		
7.Çalıştığım kurum benim mutluluğuma gerçekten önem verir.	,891		
8.Çalıştığım kurum, işimi elimden gelen en iyi şekilde yapabilmeme yardım etmek için gayret sarf etmeye hazırdır.	,899		
10.Eğer çalıştığım kurumdan bir iyilik isteseydim, bana yardım etmek için istekli olurdu.	,794	,961	10,453
11.Çalıştığım kurum işteki memnuniyetime önem verir.	,927		
14.Çalıştığım kurum fikirlerimi dikkate alır.	,838		
15. Çalıştığım kurum işteki başarılarımla gurur duyar.	,847		
16.Çalıştığım kurum, işimi benim için olabildiğince ilgi çekici hale getirmeye çalışır.	,889		
2.Gösterdiğim fazladan çabaların bu kurumda hiçbir kıymeti yoktur. *	,873		
4.Çalıştığım kurum şikayetlerimi ciddiye almaz. *	,886		
5.Çalıştığım kurum beni de etkileyebilecek bir karar alacak olsaydı, benim menfaatimi önemsemezdi. *	,693		
9.İşimi olabilecek en iyi şekilde yaptığımda bile, çalıştığım kurum bunu fark etmez. *	,758	,889	6,871
12.Çalıştığım kurum, fırsat olsa beni istismar eder. *	,787		
13.Çalıştığım kurum benimle çok az ilgilenir. *	,763		

Toplam Varyans		17,324
Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy		,954
Barlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	2241,658
	Df	120
	Sig.	,000

Örgütsel destek algısı ölçeği üzerinde gerçekleştirilen faktör analizi sonucunda tüm maddelere ait faktör yükleri uygun çıktığından herhangi bir madde eksiltilmemiş; söz konusu ölçeğin ters ve ters olmayan maddeler olmak üzere 2 faktörlü bir yapıda olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

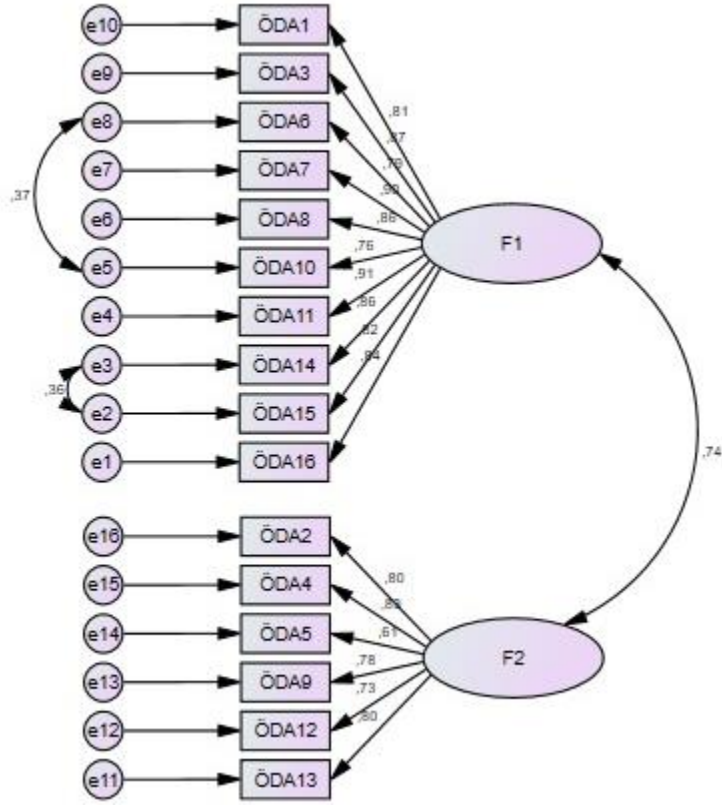
Ölçekteki toplam varyans değerleri ele alındığında, 1. Faktörün toplam varyansın %61,23'ünü, 2. Faktörün ise toplam varyansın %70,84'ünü karşıladığı sonucuna ulaşılmıştır. Bu sonuçlarla birlikte, ölçeğin faktör boyutlarına ait ortalama değerler, standart sapma değerleri ve Cronbach Alpha analizinin sonuçlarına ait değerler Tablo 20' de yer almaktadır.

Tablo 20: Örgütsel Destek Algısı Ölçeğinin Alt Boyutlarına Ait Ortalama, Standart Sapma ve Cronbach Alpha Katsayı Tablosu

Alt Boyutlar	Maddeler	Ortalama	Standart Sapma	Cronbach Alpha (α)
I.Faktör (Ters Kodlanmayan Maddeler)	1,3,6,7,8,10,11,14,15,16	3,6276	1,022	,961
II.Faktör (Ters Kodlanan Maddeler)	2,4,5,9,12,13	3,4897	1,070	,889

Örgütsel destek algısı ölçeği üzerinde gerçekleştirilen ve ölçeğin faktör yapıları ile geçerlilik-güvenirlilik düzeylerini gösteren Açıklayıcı Faktör Analizi (AFA) ardından yapı geçerliliğinin belirlenebilmesi amacıyla AMOS programı üzerinden ikinci düzey doğrulayıcı faktör analizi uygulaması gerçekleştirilmiştir. Bununla birlikte, doğrulayıcı faktör analizi sonucunda aynı yapıyı değerlendiren maddelerin ,50 üstünde faktör yükünün olması gerektiği belirtildiği için, söz konusu değer dikkate alınmıştır (Hair vd., 2014 akt. Gürbüz, 2019: 62) Bu doğrultuda Şekil 15' de gösterilen analize ilişkin veriler ise Tablo 21' de sunulmaktadır:

Şekil 15: Örgütsel Destek Algısı Ölçeği Doğrulayıcı Faktör Analizi



Tablo 21: Örgütsel Destek Algısı Ölçeğine İlişkin İkinci Düzey Doğrulayıcı Faktör Analizi Sonuçları

Ölçüm (Uyum İstatistiği)	İyi Uyum	Kabul Edilebilir Uyum	Değerler	Sonuç
(x2 /sd)	≤ 3	$\leq 4-5$	1,427	İyi Uyum
NFI	$\geq 0,95$	0,94 – 0,90	0,938	Kabul Edilebilir Uyum
NNFI (TLI)	$\geq 0,95$	0,94 – 0,90	0,977	İyi Uyum
IFI	$\geq 0,95$	0,94 – 0,90	0,981	İyi Uyum
CFI	$\geq 0,95$	0,94 – 0,90	0,980	İyi Uyum
RMSEA	$\leq 0,05$	0,06 – 0,08	0,051	İyi Uyum
GFI	$\geq 0,90$	0,89 – 0,85	0,898	Kabul Edilebilir Uyum
AGFI	$\geq 0,90$	0,89 – 0,80	0,863	Kabul Edilebilir Uyum

Tablo 21’ de özetlenen DFA sonucu ele alındığında, ölçeği oluşturan değişkenlerin arasındaki ilişkiler anlamlı bulunmuş, DFA sürecinde uyum indekslerinin iyileştirilmesi adına MI (Modification Indices) değerleri incelenmiştir. MI yöntemiyle ilgili, 5 ile 5’in altında madde sayısına sahip faktörlerde 1 düzeltme;

6-11 maddeye sahip faktörlerde 2 düzeltme ve 12 üstü maddeden oluşan faktörlerde 3 üstü düzeltme yapılmamasının bir kural haline getirildiği görülmektedir (Gülbüz, 2019: 38). Bu kural kapsamında, aynı faktör çatısı altında bulunan e5 ve e8 hata terimleri ile yine aynı faktör çatısı altında yer alan e2 ve e3 hata terimleri kovaryanslarla birbirlerine bağlanmıştır. İkinci düzey doğrulayıcı faktör analizi sonuçları incelendiğinde (Tablo 21) ulaşılan uyum indekslerine ait değerlerin, önerilen 2 faktörlü modele ait veriler ile kabul edilebilir ve iyi düzeyde uyumlu olduğunu belirtmektedir. Elde edilen sonuçlar, örgütsel destek algısı ölçeğine yönelik öngörülen kuramsal çerçevenin desteklendiğini kanıtlamaktadır.

Şekil 15, detaylı bir şekilde incelendiğinde, ölçeği oluşturan faktörler ait maddelerin faktör yüklerinin 0,61 ile 0,91 arasında değişkenlik gösterdiği görülmekte ve bu sonuç, madde yüklerinin 0,50 üstünde olması gerektiği kuralına uygun sonuçlar elde edildiğini göstermektedir.

4.7.4. Ölçeklerin Ortalama ve Standart Sapma Değerleri

Faktör analizi sonucunda, duygusal zekâ, örgütsel sosyalleşme ve örgütsel destek algısı ölçeklerine ait ortalama ve standart sapma değerleri incelenmiştir

Tablo 22: Duygusal Zekâ Ölçeğinin Ortalama ve Standart Sapma Değerleri Tablosu

Maddeler	Ortalama	Standart Sapma
DZ1: Başkalarını çok iyi tanımasam bile onların duygularını ve ruh hallerini anlayabilirim	4,0245	,79311
DZ2: Başka insanların duygularını ve ruh hallerini onların ses tonlarından ve yüz ifadelerinden anlayabilirim	4,4294	,57702
DZ3: Kendi duygularımı ve başkasının duygularını sınıflandırabilirim	4,0675	,79449
DZ4: Resimlerde ve müzikte ifade edilen duyguları ve hisleri anlayabilirim	4,1534	,87194
DZ5: Karmaşık ve hassas duygu veya hislerin var olduğunu anlayabilirim	4,2393	,71002
DZ6: Bir insanın diğer bir insandan aynı anda hem nefret edip hem de onu sevebileceğini anlayabilirim	3,6012	1,13605
DZ7: Eğer sevmediğim bir şeyi yapmak zorunda kalırsam, fikrimi değiştirmeye çalışır ve o şeyden zevk alırım	3,0061	1,27897
DZ8: Bir görevi tamamladıktan sonra kendimi boş hissettiğimde neşelenmeye çalışır ve bir sonraki olay için hazır olurum	4,0613	,87272
DZ9: Yaptığım işten hoşlanmadığımda, duygularıyla baş edebilmek için elimden gelenin en iyisini yapmaya çalışırım	3,9877	,94273
DZ10: Eğer meslektaşlarım hakkında iyi haberler duyarsam memnun olur ve birlikte kutlamak isterim	4,5521	,63004
DZ11: Kötü şeyleri çabuk unutmaya çalışırım	3,5337	1,21859
DZ12: Bir şeyden korktuğumda, korkuma engel olamam ancak, kaçmak yerine korkumla yüzleşirim	3,7607	1,07631
DZ13: Duygularımı iyi bir şekilde kontrol edebilirim	3,6196	1,01354
DZ14: Depresif hissettiğimde ruh halimi değiştirebilirim	3,2454	1,06047
DZ15: Üzüldüğümde kendimi neşelendirmek için kendi yöntemlerim vardır	3,8160	1,09002
DZ16: Öfkeyi nasıl sakinleştireceğimi bilirim	3,6687	1,07758
DZ17: Duygularımı duruma göre değiştirebilirim	3,6994	,95669
DZ18: Olaylar kötüye gittiğinde bile umudumu kaybetmem	3,7117	1,15322
DZ19: Bir şeyleri sırayla yapmak için duygularımı düzenleyebilirim	3,8466	,87194
DZ20: Başkalarını etkin bir biçimde teselli edebilir ve rahatlatabilirim	4,3497	,74976

Tablo 23: Örgütsel Sosyalleşme Ölçeği Ortalama ve Standart Sapma Değeri Tablosu

Maddeler	Ortalama	Standart Sapma
ÖS1: Çalıştığım kurum yaptığım iş konusunda bana mükemmel yetiştirme olanakları sağlamıştır	3,4049	1,17399
ÖS2: Çalıştığım kurum tarafından sağlanan yetiştirme programları, işimi çok iyi bir şekilde yapmamı sağlamaktadır	3,3436	1,17788
ÖS3: Çalıştığım kurum, çalışanların iş becerilerini geliştirmeleri için gerekli tüm olanakları sunmaktadır	3,3620	1,24138
ÖS4: Üstlerimin verdiği talimatlar, işimi daha iyi bir biçimde yapabilmem için önem taşımaktadır	3,8160	1,21837
ÖS5: Çalıştığım kurumun sağladığı işe ilişkin yetiştirme programları oldukça etkilidir	3,2209	1,24238
ÖS6: Çalıştığım kurumda, işlerin nasıl yürütüldüğünü çok iyi bilirim	4,0613	,97305
ÖS7: Çalıştığım kurumda görevlerimin ne olduğunu çok iyi biliyorum	4,3313	,79392
ÖS8: Çalıştığım kurumun amaçları net bir şekilde tanımlanmıştır	4,0123	1,08859
ÖS9: Çalıştığım kurumun nasıl işlediğine ilişkin yeterince bilgi sahibiyim	4,1963	,86680
ÖS10: Çalıştığım kurumun amaçları neredeyse tüm çalışanlarca anlaşılmıştır	3,5951	1,17399
ÖS11: Diğer çalışanlar yaptığım iş konusunda bana pek çok şekilde yardımcı olmuşlardır	3,9877	1,03630
ÖS12: İş arkadaşlarım destek ve önerilerini sunmakta genellikle istekli davranırlar	4,0307	1,02694
ÖS13: Çalışan arkadaşlarımla çoğu beni bu örgütün bir üyesi olarak kabul etmektedirler	4,3129	,93308
ÖS14: Çalışma arkadaşlarım bu kuruma uyum sağlamamda oldukça yardımcı olmuşlardır	4,2577	,90669
ÖS15: Çalıştığım kurumda diğer çalışanlar ile ilişkilerim oldukça iyidir	4,4356	,72892
ÖS16: Çalıştığım kurumda iyi kariyer için pek çok fırsat bulunmaktadır	3,4479	1,20264
ÖS17: Çalıştığım kurumun sağladığı ödüllerden mutlu olmaktayım	3,2883	1,31339
ÖS18: Çalıştığım kurumdaki yükselme olanakları neredeyse herkese açıktır	3,1411	1,34200
ÖS19: Çalıştığım kurumda ne zaman terfi edeceğimi kolaylıkla öngörebilirim	2,9387	1,37748
ÖS20: Çalıştığım kurumun beni daha uzun yıllar istihdam etmesini bekliyorum	3,8528	1,21327

Tablo 24: Örgütsel Destek Algısı Ölçeği Ortalama ve Standart Sapma Değerleri Tablosu

Maddeler	Ortalama	Standart Sapma
ÖDA1: Çalıştığım kurum, kurumun başarısı için olan katkılarıma değer verir	3,9325	1,6072
ÖDA2: Gösterdiğim fazladan çabaların bu kurumda hiçbir kıymeti yoktur	3,4724	1,41121
ÖDA3: Çalıştığım kurum benim hedeflerimi ve değerlerimi fazlasıyla dikkate alır	3,4601	1,21841
ÖDA4: Çalıştığım kurum şikayetlerimi ciddiye almaz	3,5399	1,32052
ÖDA5: Çalıştığım kurum beni de etkileyebilecek bir karar almış olsaydı, benim menfaatimi önemsemezdi	2,9939	1,24968
ÖDA6: Bir problemim olduğunda çalıştığım kurum bana yardım etmek için hazırdır	3,8712	1,05495
ÖDA7: Çalıştığım kurum benim mutluluğuma gerçekten önem verir	3,4110	1,27526
ÖDA8: Çalıştığım kurum işimi elimden gelen en iyi şekilde yapabilmeme yardım etmek için gayret sarf etmeye hazırdır	3,6503	1,15755
ÖDA9: İşimi olabilecek en iyi şekilde yaptığımda bile, çalıştığım kurum bunu fark etmez	3,3252	1,38280
ÖDA10: Eğer çalıştığım kurumdan bir iyilik isteseydim, bana yardım etmek için istekli olurdu	3,7301	1,14429
ÖDA11: Çalıştığım kurum işteki memnuniyetime önem verir	3,5828	1,27568
ÖDA12: Çalıştığım kurum fırsat olsa beni istismar eder	3,9080	1,35996
ÖDA13: Çalıştığım kurum benimle çok az ilgilenir	3,6994	1,27238
ÖDA14: Çalıştığım kurum fikirlerimi dikkate alır	3,7239	1,10715
ÖDA15: Çalıştığım kurum işteki başarılarımla gurur duyar	3,7546	1,13362
ÖDA16: Çalıştığım kurum, işimi benim için olabildiğince ilgi çekici hale getirmeye çalışır	3,1595	1,31903

4.7.5. Ölçeklerin Güvenirlik Analizleri

Duygusal zekâ ölçeğine ait her maddenin, madde-bütün korelasyon değerleri ve yine her madde silindiğinde ortaya çıkacak Cronbach Alpha değerleriyle birlikte tüm ölçeğin Cronbach Alpha katsayıları Tablo 25’ de yer almaktadır.

Tablo 25:Duygusal Zekâ Ölçeği Güvenirlik Analizi

Maddeler	Madde Silindiğinde Cronbach Alpha Değeri	Madde-Bütün Korelasyonları	Cronbach Alpha Değeri
DZ1: Başkalarını çok iyi tanımasam bile onların duygularını ve ruh hallerini anlayabilirim	,812	,087	,807
DZ2: Başka insanların duygularını ve ruh hallerini onların ses tonlarından ve yüz ifadelerinden anlayabilirim	,804	,268	
DZ3: Kendi duygularımı ve başkasının duygularını sınıflandırabilirim	,803	,292	
DZ4: Resimlerde ve müzikte ifade edilen duyguları ve hisleri anlayabilirim	,804	,277	
DZ5: Karmaşık ve hassas duygu veya hislerin var olduğunu anlayabilirim	,803	,285	
DZ6: Bir insanın diğer bir insandan aynı anda hem nefret edip hem de onu sevebileceğini anlayabilirim	,813	,154	
DZ7: Eğer sevmediğim bir şeyi yapmak zorunda kalırsam, fikrimi değiştirmeye çalışır ve o şeyden zevk alırım	,804	,327	
DZ8: Bir görevi tamamladıktan sonra kendimi boş hissettiğimde neşelenmeye çalışır ve bir sonraki olay için hazır olurum	,793	,491	
DZ9: Yaptığım işten hoşlanmadığımda, duygularıyla baş edebilmek için elimden gelenin en iyisini yapmaya çalışırım	,798	,396	
DZ10: Eğer meslektaşlarım hakkında iyi haberler duyarsam memnun olur ve birlikte kutlamak isterim	,802	,317	
DZ11: Kötü şeyleri çabuk unutmaya çalışırım	,803	,329	
DZ12: Bir şeyden korktuğumda, korkuma engel olamam ancak, kaçmak yerine korkumla yüzleşirim	,802	,329	
DZ13: Duygularımı iyi bir şekilde kontrol edebilirim	,787	,572	
DZ14: Depresif hissettiğimde ruh halimi değiştirebilirim	,790	,512	

DZ15: Üzıldüğümde kendimi neşelendirmek için kendi yöntemlerim vardır	,787	,564
DZ16: Öfkeyi nasıl sakinleştireceğimi bilirim	,789	,532
DZ17: Duygularımı duruma göre değıştirebilirim	,790	,534
DZ18: Olaylar kötüye gittiğinde bile umudumu kaybetmem	,794	,450
DZ19: Bir şeyleri sırayla yapmak için duygularımı düzenleyebilirim	,789	,566
DZ20: Başkalarını etkin bir biçimde teselli edebilir ve rahatlatabilirim	,807	,197

Örgütsel sosyalleşme ölçeğine ait her maddenin, madde-bütün korelasyon değerleri ve yine her madde silindiğinde ortaya çıkacak Cronbach Alpha değerleriyle birlikte tüm ölçeğin Cronbach Alpha katsayıları Tablo 26' da yer almaktadır.

Tablo 26: Örgütsel Sosyalleşme Güvenirlik Analizi

Maddeler	Madde Silindiğinde Cronbach Alpha Değeri	Madde-Bütün Korelasyonları	Cronbach Alpha Değeri
ÖS1: Çalıştığım kurum yaptığım iş konusunda bana mükemmel yetiştirme olanakları sağlamıştır	,933	,767	,938
ÖS2: Çalıştığım kurum tarafından sağlanan yetiştirme programları, işimi çok iyi bir şekilde yapmamı sağlamaktadır	,933	,769	
ÖS3: Çalıştığım kurum, çalışanların iş becerilerini geliştirmeleri için gerekli tüm olanakları sunmaktadır	,933	,768	
ÖS4: Üstlerimin verdiği talimatlar, işimi daha iyi bir biçimde yapabilmem için önem taşımaktadır	,935	,657	
ÖS5: Çalıştığım kurumun sağladığı işe ilişkin yetiştirme programları oldukça etkilidir	,933	,772	
ÖS6: Çalıştığım kurumda, işlerin nasıl yürütüldüğünü çok iyi bilirim	,939	,418	
ÖS7: Çalıştığım kurumda görevlerimin ne olduğunu çok iyi biliyorum	,939	,374	

ÖS8: Çalıştığım kurumun amaçları net bir şekilde tanımlanmıştır	,934	,712
ÖS9: Çalıştığım kurumun nasıl işlediğine ilişkin yeterince bilgi sahibiyim	,937	,502
ÖS10: Çalıştığım kurumun amaçları neredeyse tüm çalışanlarca anlaşılmıştır	,934	,721
ÖS11: Diğer çalışanlar yaptığım iş konusunda bana pek çok şekilde yardımcı olmuşlardır	,935	,655
ÖS12: İş arkadaşlarım destek ve önerilerini sunmakta genellikle istekli davranırlar	,936	,570
ÖS13: Çalışan arkadaşlarımla çoğu beni bu örgütün bir üyesi olarak kabul etmektedirler	,938	,461
ÖS14: Çalışma arkadaşlarımla bu kuruma uyum sağlamamda oldukça yardımcı olmuşlardır	,936	,576
ÖS15: Çalıştığım kurumda diğer çalışanlar ile ilişkilerim oldukça iyidir	,938	,475
ÖS16: Çalıştığım kurumda iyi kariyer için pek çok fırsat bulunmaktadır	,933	,763
ÖS17: Çalıştığım kurumun sağladığı ödüllerden mutlu olmaktadır	,934	,704
ÖS18: Çalıştığım kurumdaki yükselme olanakları neredeyse herkese açıktır	,934	,691
ÖS19: Çalıştığım kurumda ne zaman terfi edeceğimi kolaylıkla öngörebilirim	,935	,648
ÖS20: Çalıştığım kurumun beni daha uzun yıllar istihdam etmesini bekliyorum	,936	,624

Örgütsel destek algısı ölçeğine ait her maddenin, madde-bütün korelasyon değerleri ve yine her madde silindiğinde ortaya çıkacak Cronbach Alpha değerleriyle birlikte tüm ölçeğin Cronbach Alpha katsayıları Tablo 27’ de yer almaktadır.

Tablo 27: Örgütsel Destek Algısı Güvenirlik Analizi

Maddeler	Madde Silindiğinde Cronbach Alpha Değeri	Madde-Bütün Korelasyonları	Cronbach Alpha Değeri
ÖDA1: Çalıştığım kurum, kurumun başarısı için olan katkılarima değer verir	,951	,783	,955
ÖDA2: Gösterdiğim fazladan çabaların bu kurumda hiçbir kıymeti yoktur	,954	,678	

ÖDA3: Çalıştığım kurum benim hedeflerimi ve değerlerimi fazlasıyla dikkate alır	,951	,810
ÖDA4: Çalıştığım kurum şikayetlerimi ciddiye almaz	,953	,695
ÖDA5: Çalıştığım kurum beni de etkileyebilecek bir karar almış olsaydı, benim menfaatimi önemsemezdi	,956	,540
ÖDA6: Bir problemim olduğunda çalıştığım kurum bana yardım etmek için hazırdır	,952	,764
ÖDA7: Çalıştığım kurum benim mutluluğuma gerçekten önem verir	,950	,836
ÖDA8: Çalıştığım kurum işimi elimden gelen en iyi şekilde yapabilmeme yardım etmek için gayret sarf etmeye hazırdır	,951	,795
ÖDA9: İşimi olabilecek en iyi şekilde yaptığımda bile, çalıştığım kurum bunu fark etmez	,953	,683
ÖDA10: Eğer çalıştığım kurumdan bir iyilik isteseydim, bana yardım etmek için istekli olurdu	,952	,732
ÖDA11: Çalıştığım kurum işteki memnuniyetime önem verir	,950	,841
ÖDA12: Çalıştığım kurum fırsat olsa beni istismar eder	,955	,631
ÖDA13: Çalıştığım kurum benimle çok az ilgilenir	,953	,712
ÖDA14: Çalıştığım kurum fikirlerimi dikkate alır	,951	,841
ÖDA15: Çalıştığım kurum işteki başarılarımla gurur duyar	,951	,785
ÖDA16: Çalıştığım kurum, işimi benim için olabildiğince ilgi çekici hale getirmeye çalışır	,952	,764

4.7.6. Korelasyon ve Regresyon Analizleri

Korelasyon analizi, herhangi bir araştırmada ele alınan iki değişkenin kendi aralarındaki ilişkilerinin yönünün ve ilişki gücünün tespit edilmesi amacıyla kullanılmaktadır. Bu araştırma kapsamında ise, SPSS 25.0 versiyonu aracılığıyla Pearson korelasyon katsayısı kullanılarak basit korelasyon analizi gerçekleştirilmiştir. Analiz sonrasında ortaya çıkan tablo yorumlanırken Pearson katsayısına (r) ait değerler “-1 ve +1” aralığında yer alan bir değere sahip olabilmekte, söz konusu değer “+1 ya da -1” değerine olan yakınlığı, korelasyon

ilişkisinin gücünü gösterirken, değerin “0” olması, değişken arasında herhangi bir korelasyon ilişkisinin bulunmadığına işaret etmektedir. Söz konusu değerin başında yer alan negatif ya da pozitif işaret de ilişkinin yönüne yönelik bilgi vermektedir. Pozitif (+) ilişkiyle birlikte değişkenlerin yönü aynıyken, negatif (-) ilişki değişkenlerden birinin değerinin azalmasıyla birlikte diğer değişken değerinin azalmasını ifade etmektedir (Can, 2017: 369-370). Korelasyon katsayısına ait güç belirlenirken belirli aralıklar referans alınmaktadır. Cohen (1988) ile Huck (2008)’a göre, korelasyon analiziyle ulaşılan r değeri, 0,10- 0,29 aralığında yer aldığında “düşük”, 0,30 - 0,49 aralığında yer aldığında “orta” ve 0,50 - 1,0 aralığında yer aldığında ise “yüksek” seviyede bir ilişki ortaya koyulduğu iddia edilmektedir. Büyüköztürk (2011)’e göre ise, r değeri 0,00 -0,30 aralığında yer aldığında “düşük”, 0,30 - 0,70 aralığında yer aldığında “orta” ve 0,70 - 1,0 aralığında yer aldığında ise “yüksek” seviyede bir ilişki ortaya koyulmaktadır (Seçer, 2017: 48). Araştırmaya ait korelasyon değerleri Tablo 28’ de yer almaktadır.

Tablo 28: Değişkenler Arasındaki Korelasyon Analizi Tablosu

	Ort.	SS.		Duygusal Zekâ	Örgütsel Sosyalleşme	Örgütsel Destek Algısı
Duygusal Zekâ	3,833	0,521	r	1	,352**	,274**
			p		,000	,000
			f		163	163
Örgütsel Sosyalleşme	3,547	0,884	r	,352**	1	,769**
			p	,000		,000
			f	163		163
Örgütsel Destek Algısı	3,575	0,961	r	,274**	,769**	1
			p	,000	,000	
			f	163	163	

Not: *: Korelasyon 0,05 düzeyinde anlamlı **: Korelasyon 0,01 düzeyinde anlamlı

Gerçekleştirilen korelasyon analizi sonucunda, duygusal zekâ ile örgütsel sosyalleşme arasındaki ilişkide katsayı 0,352 şeklinde bulunmuş ve söz konusu korelasyon katsayısına göre, bu iki değişkenin ilişkisini orta düzeyde ve pozitif yönde anlamlı olarak ($r(163)= 0,352$, $p<0,001$, $p<0,05$) yorumlamak mümkündür.

Tablo 28’i incelemeye devam ettiğimizde, duygusal zekâ ile örgütsel destek algısına ait korelasyon ilişkisinin 0,274 katsayısı olarak belirtildiği ve söz konusu korelasyon katsayısının iki değişkenin ilişkisini düşük düzeyde ve pozitif yönde anlamlı şeklinde ($r(163)= 0,274$, $p<0,001$, $p<0,05$) ifade ettiği görülmektedir. Ayrıca bu

sonucun, düzenleyici etki analizindeki, bağımsız değişken ve düzenleyici değişken arasındaki korelasyon ilişkisinin düşük düzeyde olması gerekliliğini de sağladığı görülmektedir. Son olarak tüm korelasyon ilişkileri içerisinde, örgütsel sosyalleşme ve örgütsel destek algısı arasındaki korelasyon ilişkisinin 0,769 katsayısı ile en yüksek korelasyon katsayısının ifade ettiğini söylemek mümkündür.

Sonuç olarak, bu korelasyon katsayısı, iki değişkenin birbirleri arasındaki korelasyon ilişkisinin kuvvetli düzeyde ve pozitif yönde anlamlı ($r(163) = 0,769$, $p < 0,001$, $p < 0,05$) olduğunu göstermektedir.

Değişkenler arasında korelasyon analizi gerçekleştirilerek, birbirleri ile olan korelasyon ilişkilerinin bulunmasından sonra, regresyon analizi gerçekleştirilmiştir. Aralarında ilişki bulunduğu bilinen iki veya üstü değişkenlerden en az bir tanesinin “yordayan değişken”, bununla birlikte bir veya daha üstü değişkeninse “yordanan değişken” şeklinde tanımlandığı regresyon analizinde, bir sürekli değişkenin başka bir değişkeni (sürekli) nasıl yordadığına yönelik bir model ifade edilmektedir (Seçer, 2017: 135).

Araştırma için regresyon analizi, duygusal zekânın örgütsel sosyalleşme üzerindeki etkisinin anlaşılması amacıyla yapılmış; analiz öncesinde değişkenlerin birbirleri arasındaki doğrusal ilişki ve normal dağılımı, hataların normal dağılımı, hataların kendi aralarındaki bağımsızlığı, uç verilerin kontrolü ve değişkenlerin eş varyanslı olduğunun kontrol edilmesi ön şartları gözden geçirilmiştir. Ön şartların hepsinin sağlanmasıyla birlikte regresyon analizine geçiş yapılmıştır.

Tablo 29: Duygusal Zekânın Örgütsel Sosyalleşme Üzerindeki Etkisi

	Beta (β)	B	t	R ²	Düz R ²	F	p
Örgütsel Sosyalleşme (Bağımlı Değişken)	,352	,596	4,766	,124	,118	22,716	,000

Tablo 29’ daki verilerden anlaşılacağı gibi, duygusal zekânın örgütsel sosyalleşme üzerindeki etkisi incelendiğinde, duygusal zekânın, örgütsel sosyalleşmenin %12’sini (R²) açıkladığı görülmektedir. Bunun yanı sıra, duygusal zekâ ile örgütsel sosyalleşme ilişkisinin istatistiksel açıdan anlamlı ($F(1,161) = 22,716$,

$p=,000$, $p<0,05$, $p<0,001$) olduğu ve 0,352 katsayısıyla söz konusu ilişkiyi olumlu yönde etkilediği görülmektedir ($\beta=352$).

Tablo 30: Örgütsel Destek Algısının Örgütsel Sosyalleşme Üzerindeki Etkisi

	Beta (β)	B	t	R ²	Düz R ²	F	p
Örgütsel Sosyalleşme (Bağımlı Değişken)	,769	,707	15,255	,591	,589	232,717	,000

Tablo 30’ da yer alan veriler yorumlandığında ise, örgütsel destek algısının örgütsel sosyalleşme üzerindeki etkisinin incelendiği regresyon analizi sonuçlarına göre, örgütsel destek algısının örgütsel sosyalleşmenin %59’ unu (R^2) açıkladığı görülmektedir. Bununla birlikte, örgütsel destek algısı ile örgütsel sosyalleşme ilişkisinin istatistiksel açıdan anlamlı ($F(1,161) = 232,717$, $p=,000$, $p<0,05$, $p<0,001$) olduğu ve 0,769 katsayısıyla söz konusu ilişkiyi olumlu yönde etkilediği görülmektedir ($\beta=769$).

4.7.7. Düzenleyici Etki Analizi

Duygusal zekâ ve örgütsel sosyalleşme arasındaki ilişkide örgütsel destek algısının düzenleyici etki rolünün incelenmesi amacıyla 2022 yılında Hayes tarafından geliştirilen Process Macro 3.5 versiyonu kullanılarak belirlenen hipotez (H_2) test edilmiştir. Hayes (2022)’ in ortaya koyduğu modele uygun bir şekilde gerçekleştirilen düzenleyici etki analizi sonucunda ulaşılan bulgulara, Tablo 31’ de yer almaktadır:

Tablo 31: Duygusal Zekâ ile Sosyalleşme İlişkisinde Örgütsel Destek Algısının Düzenleyici Rolü

Model	B	Std. Hata	t	Anlamlılık
Sabit	3,551*** [3,43 , 3,66]	,045	78,69	,000
Duygusal Zekâ	,260** [0,03 , 0,48]	,087	2,99	,003
Örgütsel Destek Algısı	,667*** [0,54 , 0,79]	,047	14,16	,000
Düzenleyici Etki (X*W)	-,031 [-0,26 , 0,19]	,088	-0,35	,720
Modelin Özeti	R	R ²	F	Anlamlılık
	,7829	,6130	83,93	,000
X*W		ΔR ²	F	Anlamlılık
		,000	,1285	,720

*** p <.001, **p<.01, *p<.05. Std. Hata: Standart Hata, parantez içinde yer alan değerler ise güven aralıklarıdır. Standardize edilmemiş beta katsayıları (b) raporlanmıştır.

Tablo 31 incelendiğinde, analiz sonucunda ulaşılan anlamlılık değerinin 0,05'ten büyük çıkması dolayısıyla, anlamlı olmadığı anlaşılmaktadır (p=0,72> 0,05). Bu doğrultuda duygusal zekâ ile örgütsel sosyalleşme arasındaki ilişkide örgütsel destek algısının düzenleyici rolünün etkisinin anlamlı olmadığı görülmektedir. Elde edilen bulgular neticesinde H₂ hipotezinin desteklenmediği sonucuna ulaşılmıştır.

Özetle, veri seti üzerinde gerçekleştirilen Pearson Korelasyon Analizi, Regresyon Analizi ve Düzenleyici Etki Analizi sonuçları incelendiğinde (Tablo 28-29-30-31), araştırmada yer alan hipotezlerden “Çalışanların duygusal zekâ düzeyleri örgütsel sosyalleşmelerini anlamlı ve pozitif yönde etkiler.” (H₁) hipotezinin desteklendiği; “Çalışanların duygusal zekâ düzeylerinin örgütsel sosyalleşme üzerindeki etkisinde örgütsel destek algıları düzenleyici etkiye sahiptir.” (H₂) hipotezinin desteklenmediği ifade edilebilir. Söz konusu analiz bulgularından yola çıkarak ulaşılan sonuçlar Tablo 32’ de özetlenmiştir:

Tablo 32: Hipotez Testi Sonuçlarının Özeti

	Hipotezler	Analiz Yöntemi	Anlamlılık (p<0.05)	Sonuç
H ₁	Çalışanların duygusal zekâ düzeyleri örgütsel sosyalleşmelerini anlamlı ve pozitif yönde etkiler.	Regresyon Analizi	,000	Desteklenmiştir
H ₂	Çalışanların duygusal zekâ düzeylerinin örgütsel sosyalleşme üzerindeki etkisinde örgütsel destek algıları düzenleyici etkiye sahiptir.	Düzenleyici Etki Analizi	,720	Desteklenmemiştir
H ₃	Çalışanların duygusal zekâ düzeyleri ile örgütsel sosyalleşme düzeyleri arasında anlamlı bir ilişki vardır.	Korelasyon Analizi	,352	Desteklenmiştir
H ₄	Çalışanların duygusal zekâ düzeyleri ile örgütsel destek algıları arasında anlamlı bir ilişki vardır.	Korelasyon Analizi	,274	Desteklenmiştir
H ₅	Çalışanların örgütsel destek algıları ile örgütsel sosyalleşme düzeyleri arasında anlamlı bir ilişki vardır.	Korelasyon Analizi	,769	Desteklenmiştir

** p< 0.01 düzeyinde anlamlı , *p<0.05 düzeyinde anlamlı

4.8.Sonuç

İş dünyasındaki kamu ve özel sektör dahil tüm örgütler, teknolojinin hızlı bir şekilde değiştiği ve küreselleşmenin gerçekleştiği artan rekabet ortamında, sürdürülebilirliklerini devam ettirmek adına sektöre uyum sağlamak ve var oldukları süre boyunca büyümek, rekabetle baş etmek için çabalamaktadırlar (Ayhan, 2021: 1).

Özellikle 20. yy'ın ilk yarısında, kişinin hayattaki başarısı ile iş hayatındaki performansını yansıtan temel göstergenin bilişsel zekâ olduğunun düşünülmesi nedeniyle (Çakar, Arbak, 2003: 83), duygulara gereken önemin verilmediği; ancak zamanla, örgütlerin yüksek rekabet ortamında devamlılıklarını sağlayabilmeleri ve hedeflerini gerçekleştirebilmeleri adına duyguların önemini çok daha fazla anladıkları görülmüştür.

Çünkü günümüzde pek çok şey taklit edilse de örgütlerin beşerî sermayesi olan insan kaynağı herhangi bir şekilde taklit edilemez ve bu durum, duygusal zekâ düzeyi yüksek çalışanların yer aldığı örgütlerin hızla değişen çevre şartlarında rekabet avantajı elde edip sürdürülebilirliklerini sağlamasını sağlamaktadır (Yüksel, 2006: 3). Bu noktada, örgütlerin duygusal zekâ düzeyi yüksek çalışanları bünyelerine dahil etmeye yönelik isteklerinin ön plana çıkması da günümüzde örgütlerin verimliliklerinin artmasında etkili olan bir faktör haline gelmiştir.

Çalışanların bireysel kapasiteleri kadar dahil oldukları örgütün kendilerini ne düzeyde desteklediğine ilişkin algılarının da örgütsel sosyalleşme süreçlerinde etkili olduğuna inanılmaktadır. Bu varsayımın, örgütsel desteğin alt başlıkları arasında yer alan yönetici faktörünün, örgütsel sosyalleşmeye ilişkin gerçekleştirilen araştırmalarda, Kartal (2003: 68), Sökmen (2007: 173), Salgar (2021: 14) ve Ongan (2022: 22) gibi pek çok araştırmacının literatüründe de altının çizilmesiyle desteklendiği düşünülmektedir.

Gerçekleştirilen literatür taramasından sonra, alan araştırması yapılarak çalışanların duygusal zekâ düzeyleri, örgütsel sosyalleşmeleri ve örgütsel destek algıları arasındaki ilişkinin ele alındığı bu araştırmanın örneklem grubu olarak 20-61 yaş aralığında aktif bir şekilde çalışan kişiler tercih edilmiştir. Bu kapsamda Şubat 2022-Ocak 2023 tarihleri aralığında, alan araştırması gerçekleştirilmiştir. Aktif olarak çalışan kişilerin internet üzerinden kendilerine gönderilen anketleri eksiksiz doldurmasıyla birlikte toplamda 163 kişi, araştırmanın örneklemi temsil etmiştir.

Araştırmada anket yöntemi aracılığıyla ulaşılan veriler analiz edilmiş ve öncelikle araştırma kapsamında yer alan değişkenlerle ilişkili ölçek analizleri gerçekleştirilmiştir. Araştırmada kullanılan ölçeklere ait geçerlilik ve güvenilirlik değerlerini belirlemek için Cronbach Alpha güvenilirlik yöntemi kullanılmış ve açıklayıcı faktör analizi ile doğrulayıcı faktör analizleri yapılmıştır. Sonuç olarak ölçeklerin geçerlilik ve güvenilirlik açısından uygun değerlere sahip oldukları görülmüştür.

Araştırmanın örnekleminde yer alan katılımcılara ait demografik bilgiler incelendiğinde 96 kadın katılımcı (%58,9) ve 67 erkek katılımcı (%41,1) olmak üzere, örneklemin yarısından daha fazlasını kadınların oluşturduğu görülmektedir. Yaş aralığı açısından incelendiğinde 20-30 yaş aralığında yer alan 104 katılımcının

(%63,8) örneklemin büyük bir çoğunluğunu oluşturduğu görülmektedir. Eğitim seviyeleri açısından katılımcılar içerisinde en yüksek oranın lisans (%74,8) ve yüksek lisans (%16,6) eğitim düzeyine, en düşük oranın ise doktora (%2,5) düzeyine ait olduğu görülmektedir. Araştırmada ilkökul mezunu herhangi bir katılımcı yer almamaktadır.

Katılımcılara ait demografik bilgilerin analizinden sonra, araştırma kapsamında belirlenen değişkenlerin aralarındaki korelasyon ilişkisinin anlaşılması adına korelasyon analizi gerçekleştirilmiş, analiz sonucunda; duygusal zekâ ile örgütsel sosyalleşme arasındaki korelasyon ilişkisine ait katsayı 0,352 şeklinde belirtilmiş olup, söz konusu katsayıya göre iki değişken arasında pozitif yönde anlamlı ve orta düzeyde bir ilişki olduğu görülmüştür ($r=0,352$, $p<0,01$, $p<0,05$).

Duygusal zekâ ile örgütsel destek algısı arasındaki korelasyon ilişkisine ait katsayı 0,274 şeklinde belirtilmiş olup, söz konusu katsayıya göre iki değişken arasında pozitif yönde anlamlı ve düşük düzeyde bir ilişki olduğu görülmüştür ($r=0,274$, $p<0,01$, $p<0,05$).

Örgütsel sosyalleşme ile örgütsel destek algısı arasındaki korelasyon katsayısı ise 0,769 şeklinde belirtilmiş olup, elde edilen katsayıya göre, iki değişken arasında pozitif yönde anlamlı ve kuvvetli düzeyde bir ilişki olduğu görülmüştür ($r=0,769$, $p<0,01$, $p<0,05$).

Oluşturulan araştırma modeli ve hipotezler ışığında, incelenen korelasyon analizinin ardından, belirlenen hipotezler yordayan (bağımsız) ve yordanan (bağımlı) değişkenler şeklinde kabul edilerek bu değişkenlere ait ilişkilerin yönünün daha iyi anlaşılması amacıyla, regresyon analizleri gerçekleştirilmiştir.

Yapılan regresyon analizleri sonucunda; duygusal zekânın örgütsel sosyalleşme üzerindeki etkisi ele alındığında, duygusal zekânın örgütsel sosyalleşmenin %12' sini ($r=0,118$) açıkladığı görülmektedir. Bununla birlikte duygusal zekâ değişkeni ve örgütsel sosyalleşme değişkenleri arasındaki ilişkinin istatistiksel açıdan anlamlı ($F(1,161) = 22,716$, $p=,000$, $p<0,05$, $p<0,001$) olduğu ve 0,352 katsayısıyla söz konusu ilişkiyi olumlu yönde etkilediği görülmektedir ($\beta=0,352$).

Örgütsel destek algısının örgütsel sosyalleşme üzerindeki etkisi incelendiğinde ise, örgütsel destek algısı değişkeninin örgütsel sosyalleşme değişkeninin %59' unu

($r=0,589$) açıkladığı görülmektedir. Bununla birlikte, örgütsel destek algısı ile örgütsel sosyalleşme ilişkisinin istatistiksel açıdan anlamlı ($F(1,161) = 232,717$, $p=,000$, $p<0,05$, $p<0,001$) olduğu ve 0,769 katsayısıyla söz konusu ilişkiyi olumlu yönde etkilediği görülmektedir ($\beta=769$).

Regresyon analizinin ardından duygusal zekâ ve örgütsel sosyalleşme ilişkisinde örgütsel destek algısının düzenleyici rolü ele alınmış; bunun için Hayes tarafından geliştirilmiş olan SPSS eklentisi olan Process Macro modeli kullanılmıştır. Duygusal zekâ ve örgütsel sosyalleşme arasındaki ilişkide örgütsel destek algısının düzenleyici etkisinin anlamlılık değerinin 0,05'ten büyük çıkması dolayısıyla, anlamlı olmadığı anlaşılmaktadır ($p=0,72 > 0,05$). Bu doğrultuda duygusal zekâ ve örgütsel sosyalleşme arasındaki ilişkide örgütsel destek algısının anlamlı bir etkisi tespit edilememiştir.

Ulaşılan verilerin yanı sıra, araştırma kapsamında ele alınan değişkenlerin gruplar arasında herhangi bir farklılık gösterip göstermediğinin anlaşılması amacıyla fark analizleri gerçekleştirilmiştir. Herhangi bir sektör sınırlılığı bulunmayan ve geniş bir yaş aralığını kapsayan söz konusu örneklem açısından bu analizlerin önemli olduğu düşünülmüş ancak gerçekleştirilen bağımsız örneklem t-testi ve tek yönlü ANOVA sonuçlarına göre örneklemde yer alan gruplar arasında anlamlı bir farklılık bulunmamış; bu nedenle de analiz kısmında fark analizleriyle ilgili herhangi bir bulgu paylaşılmamıştır.

Sonuçta yapılan analizlerden elde edilen veriler incelendiğinde, H₁ (Çalışanların duygusal zekâ düzeyleri örgütsel sosyalleşmelerini anlamlı ve pozitif yönde etkiler.) hipotezinin desteklendiği; H₂ (Çalışanların duygusal zekâ düzeylerinin örgütsel sosyalleşme üzerindeki etkisinde örgütsel destek algıları düzenleyici etkiye sahiptir.) hipotezinin desteklenmediği ifade edilebilir. Bununlar birlikte, H₃ (Çalışanların duygusal zekâ düzeyleri ile örgütsel sosyalleşme düzeyleri arasında anlamlı bir ilişki vardır.), H₄ (Çalışanların duygusal zekâ düzeyleri ile örgütsel destek algıları arasında anlamlı bir ilişki vardır.) ve H₅ (Çalışanların örgütsel destek algıları ile örgütsel sosyalleşme düzeyleri arasında anlamlı bir ilişki vardır.) hipotezlerinin desteklendiği görülmektedir.

4.9.Tartışma ve Öneriler

Genel literatüre bakıldığında örgütsel sosyalleşmenin çoğunlukla kariyer yönetimi, kariyer planlama, örgütsel bağlılık, motivasyon ve iş doyumu vb. kavramlarla beraber araştırıldığı görülmektedir (Çilingir, 2022: 55).

Örneğin Saks ile Ashforth (1997), örgütsel sosyalleşmenin, çalışanlar, örgütler ve gruplar açısından hem örgütlerdeki etkinlik ve verimlilik hem de kariyer yönetimi noktasında önemsenmesi gereken süreçlerden biri olduğunu belirtmektedir. Bir önceki iş yerinde başarılı olduğu belirtilen bir çalışanın bir sonraki işletmesinde olumsuz geçen bir sosyalleşme süreci nedeniyle başarılı olamamasının örgüt ve çalışana ait kariyer yönetimine dolaylı veya doğrudan verdiği zararın tahmin edilenden fazla olduğu belirtilmektedir (Savaş, 2017: 361).

Ayrıca Pelit ve arkadaşlarının (2015), çalışanların kariyer planlamaları ile ilişkili örgütsel sosyalleşme taktiklerinin planlanmasının amaçlandığı araştırmalarında elde edilen bulgulara göre sosyalleşme taktikleri ve kariyer planlama ilişkisinin pozitif yönde anlamlı olduğu görülmüş ve sosyalleşme taktiklerinden “atamaya karşı yoksun bırakma”, “ sabite karşı değişken” ve “kollektife karşı bireysel” faktörlerin çalışanların kariyer planlamaları üzerinde anlamlı etkileri olduğu sonucuna ulaşılmıştır (Yıldız, 2022: 40).

Özçelik (2008) tarafından gerçekleştirilen “Örgütsel Sosyalleşmenin, Örgütsel Bağlılığa Etkisi: Bir Uygulama” çalışma sonucunda elde edilen bulgulara göre sosyalleşme ile bağlılık arasındaki ilişkinin anlamlı ve pozitif yönlü olduğu sonucuna ulaşılmış ve örgütsel sosyalleşmenin örgütsel bağlılığı açıklamada önemli değişkenlerden biri olduğu görülmüştür. Yani elde edilen araştırma sonucunda, başarılı sosyalleşme süreci geçiren çalışanların bağlılık seviyeleri olumlu şekilde yükselirken örgüte karşı uyumlarının da arttığı görülmüştür (Salgar, 2021: 38).

Örgütsel sosyalleşme ile bağlılık ve motivasyon konularını ele alan Mutlu (2008:109)’nun araştırmasına göre katılımcıların örgütsel sosyalleşme veri aracına verdikleri cevaplarda anlamlı farklılıklar olmasa da örgütsel sosyalleşme sürecinde alınan hizmetiçi eğitimlerin çalışanlardaki motivasyon ve bağlılık boyutlarında anlamlı bir farklılaşmaya neden olduğu görülmüştür.

Kartal (2003: 186)' ın yönetici ve öğretmenlerin motivasyon, iş doyumu, örgütsel kabullenme ve bağlılık boyutlarının örgütsel sosyalleşme düzeyleriyle birlikte ele alındığı “İlköğretim Okullarında Yönetici ve Öğretmenlerin Örgütsel Sosyalleşme Düzeyleri” çalışmasındaki sonuçlara göre, iş doyumu noktasında yöneticiler adına bir farklılaşma varken; diğer boyutlarda anlamlı bir farklılaşmanın söz konusu olmadığı sonucuna ulaşılmıştır.

Literatürde örgütsel sosyalleşmenin farklı değişkenlerle ele alındığı araştırma sonuçlarının yanı sıra duygusal zekâ ile örgütsel sosyalleşme arasındaki ilişkinin ele alındığı örnek çalışmalar araştırılmıştır. Sonuçta, duygusal zekâ ve örgütsel sosyalleşmenin bir arada incelendiği bir özet bildiri çalışması ve bir makaleye ulaşılmış; ancak duygusal zekâ ve örgütsel sosyalleşme ilişkisinin örgütsel destek algısı ya da üçüncü bir değişken aracılığıyla ele alındığı herhangi bir araştırmaya rastlanmamıştır. Dolayısıyla literatürde bu iki kavram arasındaki ilişkinin çeşitli değişkenler aracılığıyla incelenmesi noktasında, eksiklik yaşandığı sonucuna ulaşmak mümkündür.

Ulusal ve uluslararası literatürde duygusal zekâ ve örgütsel sosyalleşme ilişkisinde örgütsel destek algısının düzenleyici rolünü inceleyen herhangi bir çalışmaya rastlanılmaması nedeniyle, bu araştırmanın, diğer sektörler içerisinde gerçekleştirilecek çalışmalar için yol gösterici bulgular sunabileceği düşünülmektedir. Çünkü, araştırmada düzenleyici etki anlamsız çıksa da araştırmanın literatür taraması ve bütüncül yaklaşımı nedeniyle literatüre fayda sağlayacağı düşünülmektedir.

Bu araştırmayla birlikte, duygusal zekâ, örgütsel sosyalleşme ve örgütsel destek algısı kavramlarının ve bu kavramların arasındaki ilişkinin incelenmesi aracılığıyla, literatüre katkı sağlayarak kesitsel tarzda bir araştırma oluşturmak amaçlanmıştır.

Araştırma kapsamında bireysel boyutta duygusal zekâ ve davranışsal etkilerine odaklanılmış, çevresel belirleyici olarak ise örgüt ve örgüt desteğine ilişkin algı dikkate alınmıştır. Bu bağlamda çalışmada örgütsel sosyalleşme süreçlerinde, hem bireysel açıdan duygusal zekânın etkisi hem de grup açısından çalışanlara sağlanan desteğin çalışmada yarattığı algının bir arada incelenmesinin, literatüre bütüncül bir bakış açısı sunması noktasında önemli bir katkısı olabileceği düşünülmektedir.

Gerçekleştirilen araştırma sonucunda elde edilen verileri yorumladığımızda, öncelikle, araştırma örnekleminin yaş aralığına ait dağılımda, 20-30 yaş aralığına sahip katılımcıların çoğunluğu oluşturmalarının, örgütsel sosyalleşme düzeyinin incelenmesi açısından, bulundukları örgüte ya da pozisyona yeni başlayan çalışanlara ulaşma amacıyla örtüştüğü düşünülmektedir.

Bunun nedeni ise genç katılımcıların yeni bir işe ya da pozisyona başlama ihtimallerinin daha yüksek olması; yaşın artmasıyla birlikte yeni bir işe ya da pozisyona başlama oranlarının azalacağını düşünülmesidir. Bu önermenin, “toplam iş deneyimine” ilişkin değişkenler arasında 0-5 yıl arası çalışan 85 kişinin (%52) ve “şu an bulundukları yerdeki iş deneyimlerine” ilişkin değişkenler arasında 0-1 yıl arası çalışan 57 kişinin (%35) örneklemden toplanan demografik veriler arasında en yüksek oranlara sahip aralıklar olmalarıyla birlikte de desteklendiği görülmektedir.

Ayrıca, katılımcıların örgütsel sosyalleşme süreçlerinin değerlendirilmesi açısından, Bruce Buchanan’ın “*Üç Aşamalı Sosyalleşme Modeli*” (Çilingir, 2022: 45) ile paralel olarak, 0-5 yıl arasında çalışan kişilerin örneklemin çoğunluğunu oluşturmalarının da araştırmaya uygun bir örneklem grubu seçildiği düşüncesini desteklediği düşünülmektedir.

Araştırma bulgularının diğer sektörlerde geçerli olup olmadığının, farklı ve belirli sektörlerde yapılacak çalışmalar sonucunda daha büyük örneklemelerden elde edilerek ulaşılan bulgularla karşılaştırılması neticesinde görülebileceği düşünülmektedir.

Katılımcılar tarafından doldurulan verilerin analiz sonuçlarını değerlendirdiğimizde ise, araştırmada yer alan katılımcıların duygusal zekâ düzeyleri ile örgütsel sosyalleşme düzeyleri arasındaki ilişkinin orta düzeyde ve pozitif yönde anlamlı olduğu görülmektedir ancak bu iki değişken arasındaki ilişki orta düzeyde bile olsa pozitif yönde olduğundan araştırma kapsamındaki beklentileri kapsadığı görülmektedir. Söz konusu ilişkinin, çalışanların bireysel kapasite sınırları içerisinde bulunan duygusal zekâ düzeyleri haricinde sosyalleşme sürecinde, örgüt içerisinde farklı değişkenlerin etkisine maruz kalmaları nedeniyle orta düzeyde olduğu düşünülmektedir.

Bununla birlikte örgütsel destek algısının örgütsel sosyalleşme arasındaki ilişkinin yüksek düzeyde ve pozitif yönde anlamlı olduğu görülmektedir. Bu iki değişken arasındaki ilişkinin beklenenin üzerinde çıkmasının nedeni olarak özellikle yeni bir iş ya da yeni bir pozisyona başlama sürecinde, örgütü tanımaları adına örgüt tarafından çalışanlara sağlanan uygulamaların, çalışanda yarattığı olumlu algının, sosyalleşme sürecini olumlu etkilemesiyle ilgili olduğu düşünülmektedir. Bununla birlikte örneklemede kadın çalışan sayısının fazla olması ve Baş (2020: 131)'ın araştırmasına göre incelendiğinde, kadınların örgütsel destek algısının, erkeklerden çok daha yüksek olmasının bu sonucun beklenenden yüksek çıkması noktasında etkili olabileceği düşünülmektedir.

Araştırma sonuçlarında duygusal zekâ ile örgütsel destek algısı düşük düzeyde ve pozitif yönde anlamlı bir ilişkiye sahiptir. Bunun nedeninin örgütsel destek algısının, çalışanın duygusal zekâ kapasitesi gibi kişisel özelliklerinden dolayı olumlu/olumsuz yönde etkilenebileceği gibi, örgütsel adalet, yönetici desteği, iş koşulları ve örgütsel ödüller gibi (Rhoades, Eisenberger, 2002 akt. Aykaç, 2021: 22) farklı değişkenlerden de etkilenecek şekilde olumlu/olumsuz yönde şekillenebilmesiyle ilişkili olmasından kaynaklandığı düşünülmektedir.

Baron ile Kenny (1986), düzenleyici etkinin arandığı analizlerde bağımlı değişkenin bağımsız değişken tarafından anlamlı etkisinin olmasının şart olduğunu ifade etmektedir (Koç vd., 2017: 243). Araştırmada gerçekleştirilen regresyon analizinde duygusal zekânın örgütsel sosyalleşme üzerinde anlamlı bir etkisinin olması da bu şartı sağladığını ve çalışmanın düzenleyici etki analizine uygun olduğunu göstermektedir.

Ancak yapılan düzenleyici etki analizi sonucunda, duygusal zekânın örgütsel sosyalleşme üzerindeki etkisinde örgütsel destek algısının düzenleyici etki rolünün anlamlı olmadığı görülmüştür. Düzenleyici etkinin anlamsız olma nedeninin ise, örgütsel destek algısının çalışanın içerisinde bulunduğu örgütteki örgüt iklimi, örgütsel adalet algısı gibi grubun kişinin algısı üzerinde etkili olduğu farklı değişkenlerle doğrudan ilişkili olmasından kaynaklanabileceği düşünülmektedir.

Fark analizleri açısından ele alındığında, araştırmadaki fark analizi sonuçlarının anlamlı çıkmamıştır. Anlamlı çıkmama nedeninin ise, örneklemede belirlenen gruplardaki kişi sayılarının dengeli bir dağılım göstermemesiyle ilişkili

olduğu düşünülmektedir. Bu noktada, örneklem büyüklüğü artırılarak, farklı bölge ve şehirlerdeki, farklı sektörlerdeki çalışanlar üzerinde çeşitli araştırmalar yapılabileceği düşünülmektedir.

Araştırmanın sınırlılıkları ele alındığında öncelikle seçilen örneklemde iş hayatında aktif çalışan her sektörden katılımcının araştırmaya dahil olması araştırmanın belirli bir gruptaki etkilerinin tespit edilememesi açısından bir sınırlılık olarak kabul edilmektedir. Aynı şekilde örneklemdeki yaş, eğitim düzeyi ve diğer demografik değişkenlerde görülen heterojen yapı da belirli gruplardaki anlamlı farklılıkların tespit edilememesine neden olduğundan bir sınırlılık olarak kabul edilmektedir. Analizin bir yıllık bir zaman dilimiyle sınırlı kalması ve sonuçların katılımcıların cevaplarıyla sınırlı kalması da araştırma sınırlılıkları arasında yer alırken; araştırma için seçilen ölçeklerden duygusal zekâ ölçeğinin geliştirildiği örneklemle, bu araştırmada ulaşılması hedeflenen örneklem örtüşmemesi de veri toplama araçları açısından bir sınırlılığa neden olmuştur.

Belirtilen sınırlılıklar göz önünde bulundurulduğunda, gelecekte bu konuda yapılacak olan araştırmaların, homojen özellikteki kontrol ve deney grupları üzerinde belirli bir uygulama sonrasında ön test ve son test karşılaştırmaları aracılığıyla gerçekleştirilmesinin de tutarlı sonuçlar elde edilmesini destekleyeceği düşünülmektedir.

Çalışanların duygusal zekâ düzeylerinin geliştirilebilir niteliktedir. Bu konuda Yılmaz ve Çam Aktaş (2020: 457)'in belirttiği gibi, duygusal zekâ üzerine yapılan tez araştırmalarının arttırılmasının, çeşitli eğitim düzeylerini kapsayan çalışmalar düzenlenmesinin, alan yazında paylaşılan tezlerdeki veri toplama yöntemleri ve analizlerde farklı yolların izlenmesinin ve duygusal zekâyâ ilişkin güncel ölçek geliştirme araştırmalarının gerçekleştirilmesinin, literatürde duygusal zekâ kavramıyla ilgili çalışmalara fayda sağlayacağı düşünülmektedir.

Duygusal zekâ konusunda çalışanlara eğitim verildiği takdirde gerçekleştirilen eğitimlerin, çalışanların örgütsel sosyalleşme süreçlerini hızlandıracağı ve destekleyeceği düşünülmektedir. Çalışanlar yalnızca örgütler tarafından değil, alacakları bireysel eğitimler aracılığıyla da kendi duygusal zekâ kapasitelerini genişletebilirler. Örgütün bu noktada yaratacağı farkındalık ve örgüt kültürünün öğrenen bir yapıda olmasının desteklenmesiyle birlikte aynı şekilde örgütsel

sosyalleşme süreçlerinin örgütlerde daha sağlıklı bir şekilde ele alınarak gerçekleştirileceği düşünülmektedir. Duygusal zekâsı yüksek çalışanlar, kendilerinin ve çevresindeki kişilerin yaşadıkları duygulara ilişki farkındalık düzeylerinin yüksek olması nedeniyle, örgütsel sosyalleşme sürecinde örgütün beklentilerini karşılamaya yönelik stresi ve örgütle uyumlanma sürecinde değiştirmeleri gereken davranışların yarattığı baskıyı daha iyi yöneterek bu süreçle daha etkili bir şekilde başa çıkmaktadırlar.

Örgütün, çalışana yapıcı bir şekilde destek sağladığını hissettirebilmesi ve çalışanın bakış açısını olumlu bir şekilde düzenleyebilmesi noktasında da örgütsel destek algısının önemli olduğu düşünülmektedir. Tüm bu nedenler düşünüldüğünde, bu kavramlara yönelik; örgütlerin çalışanların duygusal zekâlarını güçlendirmek adına eğitimler aldırılmasının, çalışanların, yeni bir işe ya da pozisyona başladıklarında, geçirdikleri örgütsel sosyalleşme süreçlerinin örgütün yapısına uygun taktiklerle yapılandırılmasının ve örgüt içerisinde çalışanların örgütsel destek algılarını arttıracak uygulamalarla örgüt politikaları geliştirilmesinin pek çok katkıyı beraberinde getireceği, bu nedenle bu kavramlara dikkat çekmesi açısından söz konusu araştırmanın da literatüre katkı sağlayacağı düşünülmektedir.

KAYNAKÇA

- Acar, F. (2002). Duygusal zekâ ve liderlik. *Erciyes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 12(12), 53-68.
- Akalın, Ç. (2006). Duygusal örgütsel bağlılık gelişiminde çalışanların algıladıkları örgütsel destek ve ara bir değişken olarak örgüt temelli öz saygı. (Yüksek Lisans Tezi). *Hacettepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü*.
- Akçay, C., & Çoruk, A. (2012). Çalışma yaşamında duygular ve yönetimi: kavramsal bir inceleme. *Eğitimde Politika Analizi*, 1(1), 3-25.
- Akın, M. (2008). Örgütsel destek, sosyal destek ve iş/aile çatışmalarının yaşam tatmini üzerindeki etkileri. *Erciyes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 1(25), 141-171.
- Aliyev, Y., Işık, M. (2014). Örgütsel sosyalleşme ve örgütsel özdeşleşme arasındaki ilişki: bir araştırma. *Erciyes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 1(37), 131-149.
- Altaş, S. S., & Çekmecelioğlu, H. G. (2015). Örgütsel adalet algısının iş tatmini, örgütsel bağlılık ve iş performansı üzerindeki etkileri: okul öncesi öğretmenleri üzerinde bir araştırma. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 29(3), 421-439.
- Andur, A. (2014). İlköğretim okulu öğretmenlerinin örgütsel sosyalleşme ve örgütsel bağlılığa ilişkin algılarının bazı değişkenler açısından incelenmesi: Manisa İli Örneği. (Master's Thesis). *Ege Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü*.
- Araza, A., Aslan, G., & Bulut, Ç. (2013). Örgütsel sosyalleşme: bir literatür taraması organizational socialization: a literature review. *Journal Of Yasar University*, 8(32), 5556-5582.
- Ashforth, B. E., Sluss, D. M., & Harrison, S. H. (2007). Socialization in organizational contexts.

Ayhan, S. (2021). Duygusal zekâ ile örgütsel özdeşleşme arasındaki ilişkinin incelenmesi: üniversite çalışanları üzerine bir araştırma. *Bilecik Şeyh Edebali Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü*.

Aykaç, E. (2021). Mutfak çalışanlarının mesleğe yönelik tutumlarının oluşmasında örgütsel destek algısı ve lider-üye etkileşiminin rolü. (Doctoral Dissertation). *Nevşehir Hacı Bektaş Veli Üniversitesi (Turkey)*.

Aysel, L. (2006). Liderlik ve duygusal zekâ. (Master's Thesis). *Kocaeli Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü*.

Azıklı, Ö. (2014). Psychometric evaluation of the survey of perceived organizational support (SPOS). (Yayımlanmamış Doktora Tezi). *Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul*.

Balcı Süslü, S. (2016). Duygusal zekâ ve örgütsel stres: örgütlerde hemşirelerin duygusal zekâ becerileri ve stresle başa çıkma düzeyleri arasındaki ilişki. (Master's Thesis). *Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü*.

Balcı, A. (2000). *Örgütsel sosyalleşme: Kuram, strateji ve taktikler* (1.Baskı). Pegem Akademi Yayıncılık.

Bar-On, R. (2006). The Bar-On model of emotional-social intelligence (esı) 1. *Psicothema*, 13-25.

Baş, M. (2020). Algılanan örgütsel destek ile işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkide işe adanmışlığın aracılık rolü: Erzincan'daki sağlık çalışanları üzerine bir uygulama. (Yayımlanmamış Doktora Tezi). *Erzincan Binali Yıldırım Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü (Turkey)*.

Başkaya A., Dinç P., Aybar U., Karakaşlı M. (2003). Mekansal imaj üzerine bir deneme: gazi üniversitesi mühendislik mimarlık fakültesi eğitim bloğu giriş holü. *Gazi Üniversitesi Mühendislik Mimarlık Fakültesi Dergisi* 18(2): 79-94.

Biber, A., Ertürk, K.Ö. (2013). Örgütsel Sosyalleşme ve Halkla İlişkiler. *Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü* 23(1): 181-189.

Bozkurt, F. (2007). Denizcilik sektöründe çalışan gemi adamlarının demografik özellikleri ile örgütsel bağlılık, örgütsel vatandaşlık davranışı ve algılanan örgütsel

destek düzeyi arasındaki ilişkiyi incelemeye yönelik bir araştırma. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). *Celal Bayar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü*.

Büyüköztürk, Ş. (2002). Faktör analizi: Temel kavramlar ve ölçek geliştirmede kullanımı. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yöntemi*, 32(32), 470-483.

Can, A. (2017). *SPSS ile bilimsel araştırma sürecinde nicel veri analizi* (5.Baskı). Pegem Akademi Yayıncılık.

Cooper, Robert K. & Sawaf, Ayman, *Liderlikte duygusal zekâ*, Çev. Zelal Bedriye Ayman- Banu Sancar, Sistem Yayıncılık:218, İstanbul, İkinci Basım, Ekim 2000.

Cömert, Y., &Yürür, S. (2017). Pozitif psikolojik sermayenin bir belirleyicisi olarak algılanan örgütsel desteğin rolü. *İşletme ve İktisat Çalışmaları Dergisi*. 5(3),17-34.

Çağlın, C. (2022). Algılanan örgütsel destek ve temel benlik değerlendirmesinin işe tutkunluk üzerine etkisinde iş becerikliliğinin aracılık rolü. (Doctoral Dissertation) *İnönü Üniversitesi (Turkey)*.

Çakar, U. (2002). Duygusal zekânın dönüşümcü liderlik davranışı üzerindeki etkisi. (Master's Thesis, *Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü*).

Çakar, U., & Arbak, Y. (2003). Dönüşümcü liderlik duygusal zekâ gerektirir mi? yöneticiler üzerinde örnek bir çalışma. *Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 18(2), 83-98.

Çakar, U., &Arbak, Y. (2004). Modern yaklaşımlar ışığında değişen duygu zekâ ilişkisi ve duygusal zekâ. *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 6(3).

Çalık, C. (2006). Örgütsel sosyalleşme sürecinde eğitimin değişen rolü ve önemi. *Kastamonu Eğitim Dergisi*, 14(1), 1-10.

Çavuş, M. F., Pekkan, N. Ü., & Develi, A. (2019). Örgütsel sosyalleşmeye yeni bir öncül: Sosyal zekâ. *Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, (36), 259-272.

Çetinkaya, Ö., & Alparslan, A. G. A. M. Duygusal Zekânın İletişim Becerileri Üzerine Etkisi: Üniversite Öğrencileri Üzerinde Bir Araştırma The Effect Of Emotional Intelligence On Communication Skills: An Investigation On. *Süleyman*

Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 16 (1) 2011, ss. 363-377.

Çilingir, F. (2022). Sosyal zekânın örgütsel sosyalleşme ve hizmet verme yatkınlığı üzerindeki etkisinin incelenmesi: Konaklama işletmeleri işgörenleri üzerine bir araştırma. (Master's Thesis). *Recep Tayyip Erdoğan Üniversitesi, Lisansüstü Eğitim Enstitüsü*.

Demir, M. (2015). Konaklama işletmelerinde birey-örgüt uyumunun iş performansı ve işte kalma niyeti üzerine etkisi. *Journal Of Tourism Theory And Research*, 1(2), 57-71.

Demir, S. (2021). Örgütsel sosyalleşme ile örgütsel sessizlik arasındaki ilişki üzerine bir çalışma. *Elektronik Eğitim Bilimleri Dergisi*, 10(19), 156-166.

Demirbilek, T. (2009). Örgütsel sosyalleşmede işe alıştırma eğitiminin yeri ve önemi. *Sosyal Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 9(18), 353-374.

Demirer, S. F. (2018). Örgüt kültürü ve örgütsel destek algısının cam tavan engeli ile ilişkisi: İstanbul turizm sektörü kadın çalışanları üzerine bir araştırma. (Master's Thesis). *Nişantaşı Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü*.

Develi, A., Pekkan, N. Ü., Gökçen-Kapusuz, A., Biçer, M., Çavuş, M. F. (2018). Örgütsel sosyalleşme sürecinde duygusal zekânın rolü. İçinde H. Karadal, A. Saldamlı, A. M. Abubakar & A. T. Erdem (Eds.). *International EMI Entrepreneurship and Social Sciences Congress Abstract E-Book* (ss. 125-126), Cyprus Social Sciences University.

Doğan, S., & Demiral, Ö. (2007). Kurumların başarısında duygusal zekânın rolü ve önemi. *Yönetim ve Ekonomi Dergisi*, 14(1), 209-230.

Doğan, S., & Şahin, F. (2007). Duygusal zekâ: tarihsel gelişimi ve örgütler için önemine kavramsal bir bakış. *Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 16(1), 231-252.

Doğan, T. (2006). Üniversite öğrencilerinin sosyal zekâ düzeylerinin depresyon ve bazı değişkenlerle ilişkisinin incelenmesi. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). *Sakarya Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü(Turkey)*.

- Dönmez, E. (2016). Örgütsel sosyalleşme ile örgütsel sessizlik arasındaki ilişki. (Master's Thesis). *Pamukkale Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü*.
- Durmuş, İ. (2022). Çalışanların örgütsel sosyalleşmesinde yönetici işlevselliği ve algılanan örgütsel destek ilişkisi: Sosyal öğrenme kuramı perspektifi. *Manas Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 11(1), 275-292.
- Erdoğan, U. (2012). İlköğretim okullarının bürokratik yapıları ile öğretmenlerin örgütsel sosyalleşme düzeyleri arasındaki ilişki: Malatya ili örneği. (Master's Thesis). *İnönü Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü*.
- Ergün, E., & Taşgit, Y. E. (2011). Örgütsel sosyalleşme taktiklerinin sosyalleşme çıktıları üzerindeki etkisine yönelik bir araştırma. *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, (31).
- Eroğlu, K., & Boztoprak, H. (2021). İş zenginleştirmenin yenilikçilik üzerindeki etkisinde örgütsel destek algısının düzenleyici rolü. *JOEEP: Journal Of Emerging Economies And Policy*, 6(Özel Sayı), 111-122.
- Eröz, S. S. (2011). Duygusal zekâ ve iletişim arasındaki ilişki: bir uygulama. (Doctoral Dissertation). *Bursa Uludağ University (Turkey)*.
- Eröz, S. S. (2013). Örgütlerde duygusal zekâ. *Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 16(29), 213-242.
- Fındıklı, M. A. (2012). İş değerleri perspektifinde yönetici-çalışan uyumu ve iş tatmini ile lider-üye etkileşimi üzerine Türk sağlık sektöründe bir araştırma (Doktora Tezi). *İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul*.
- Fındıklı, M. A. (2014). Algılanan lider desteği ve algılanan örgütsel destek ile işten ayrılma niyeti ilişkisinde örgütsel özdeşlemenin aracılık rolü: İstanbul'da kamu çalışanları üzerine bir araştırma. *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi İşletme İktisadi Enstitüsü Yönetim Dergisi*, 25(77), 136-157.
- Giray, M. D. Ve Şahin, D. N. (2012). Algılanan örgütsel, yönetici ve çalışma arkadaşları desteği ölçekleri: geçerlik ve güvenirlik çalışması. *Türk Psikoloji Yazıları*, 15(30):1.

Gökçen Kapusuz, A. (2018). İş hayatında duygusal zekâ perspektifinden örgütsel sosyalleşme süreci. *Manas Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 8(1), 231-245.

Göksel, A., Aydın, B. (2012). Lider-üye etkileşimi düzeyinin örgütsel bağlılık üzerine etkisi: Görgül Bir Araştırma. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 17(2), 247-271.

Günaydın, Ş. (2017). Bir dönem boyunca verilen pozitif psikoloji dersinin öğrencilerin duygusal zekâ ve sosyal zekâlarına olan etkisinin incelenmesi. *Üsküdar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul*.

Güner, A. R. (2007). Sağlık hizmetlerinde örgütsel bağlılık, işe bağlılık ve iş tatmini arasındaki ilişkilerin modellenmesi. (Master's thesis). *Akdeniz Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü*.

Gürbüz, B. (2022). Öğretmenlerin örgütsel sosyalleşme düzeyleri ile özyeterlik algı düzeyleri arasındaki ilişki. (Master's Thesis). *Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü*.

Gürbüz, R. (2012). Algılanan örgütsel destek ve örgütsel güvenin örgütsel bağlılık ile ilişkisi. (Master's Thesis). *Gazi Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü*.

Gürbüz, S. (2019). *Amos ile Yapısal Eşitlik Modellemesi* (1.Baskı). Seçkin Yayıncılık.

Hazır, E. (2021). *Mersin İlinde Lojistik Sektöründe Çalışanların Örgütsel Destek Algısının İş Performansları Üzerine Etkisi: Örgütsel Etik İklimin Aracılık Rolü*. (Master's Thesis, Toros Üniversitesi (Turkey)).

İplik, N. F. (2009). Türkiye'deki dört ve beş yıldızlı otellerde uygulanan örgütsel sosyalleşme taktiklerinin belirlenmesine yönelik bir araştırma. *Anatolia: Turizm Araştırmaları Dergisi*, 20(2), 185-196.

İşmen, A. E. (2001). Duygusal zekâ ve problem çözme. *Marmara Üniversitesi Atatürk Eğitim Fakültesi Eğitim Bilimleri Dergisi*, 13(13), 111-124.

Kaplan, M. (2010). Otel işletmelerinde etiksel iklim ve örgütsel destek Algılamalarının örgütsel bağlılık üzerindeki etkisi: Kapadokya örneği. (Doctoral Dissertation). *Selçuk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü*.

Karanfil, H. (2022). Örgütsel destek ve sosyal desteğin psikolojik dayanıklılık üzerindeki etkisi: Beş yıldızlı otel işletmelerinde bir araştırma. (Master's Thesis). *Afyon Kocatepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü*.

Kartal, S. (2003). İlköğretim okulu yönetici ve öğretmenlerinin örgütsel sosyalleşme düzeyleri: Ankara İli Örneği (Doctoral Dissertation), *Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü*.

Kartal, S. (2007). *Eğitimde örgütsel sosyalleşme* (1.Baskı). Maya Akademi Yayıncılık.

Kayıhan, Ş. N., & Arslan, S. (2016). Duygusal zekâ ölçeği: Bir ölçek uyarlama çalışması. *FSM İlmî Araştırmalar İnsan ve Toplum Bilimleri Dergisi*, (7), 137-145.

Keskin, E., Yayla, Ö., Aktaş, F. (2020). Duygusal zekâ, kariyer uyumu ve yaşam doyumu arasındaki ilişkiler: Turizm sektörü çalışanları üzerine bir araştırma. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 12 (3), 2985-2995.

Koç, F., Giray, C., Girişken, Y. (2017). Tüketici tüketiciliği ve davranışsal niyetler arasındaki ilişkide sisteme güven ve algılanan riskin tüketici etkisi: Instagram dükkân uygulamasına yönelik bir araştırma. *Beykoz Akademi Dergisi*, 5(2), 232-252.

Köse, S., & Gönüllüoğlu, S. (2010). Örgütsel desteğin örgütsel bağlılık üzerindeki etkisini belirlemeye yönelik bir araştırma. *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, (27) 85-94

Kurt, M. F. (2020). Öğretmenlerin örgütsel destek algısı ve örgütsel sessizliği arasındaki ilişkinin incelenmesi. (Master's Thesis). *Uşak Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü (Turkey)*.

Kurt, Ş. K. (2021). Duyguların tarihsel serüveni ve tarihte duygular. *Opus International Journal Of Society Researches*, 18(40), 2821-2852.

Küçük, G. (2022). Sağlık çalışanlarında örgütsel iletişimin iş tatminine etkisinde örgütsel sosyalleşmenin aracılık rolü. (Master's Thesis). *Kastamonu Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü*.

Mammadova, M. (2022). Örgütsel stresin örgütsel vatandaşlık davranışı üzerinde etkisinde, örgütsel sosyalleşmenin aracılık rolü: Azerbaycan' da bir uygulama.

(Doctoral, Dissertation) *Gazi Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü. 9. Turan: Stratejik Araştırmalar Merkezi, 14(53), 34-41.*

Memduhoğlu, H. B. (2008). Örgütsel sosyalleşme ve Türk eğitim sisteminde örgütsel sosyalleşme süreci. *Van Yüzüncü Yıl Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi, 5(2), 137-153.*

Muratoğlu, M. (2023). Duygusal zekânın iş performansı üzerindeki etkisinde, algılanan örgütsel destek ve duygusal emeğin rolü: sigortacılık sektörü çalışanları üzerine bir uygulama. (Doctoral Dissertation). *Yıldız Teknik Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü (Turkey).*

Mutlu, B. (2008). İstanbul ortaöğretim okullarında okul kültürü ve öğretmenlerin örgütsel sosyalleşmeleri. (Master's thesis). *Beykent Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.*

Oluk, P. (2018). Algılanan örgütsel destek ve öznel iyi oluş arasındaki ilişkide adalet faktörünün aracılık rolü: Konaklama sektöründe bir araştırma. (Master's Thesis). *Akdeniz Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü (Turkey).*

Ongan, D. (2022). İş tatmini ve örgütsel sosyalleşmenin, örgütsel vatandaşlık davranışına etkisi: Siirt ili örneği. (Master's Thesis). *Toros Üniversitesi, Lisansüstü Eğitim Enstitüsü(Turkey).*

Öz, M. (2022). Hemşirelerde algılanan örgütsel destek ile iş-aile çatışması arasındaki ilişkinin belirlenmesi. (Master's Thesis). *Eskişehir Osmangazi Üniversitesi (Turkey).*

Özbaş, M. (2020). Örgütsel sosyalleşme. M. Avcı, & E. Kara (Eds.), *Örgütsel davranış üzerine güncel çalışmalar* (s. 139-158). Hiper Yayıncılık

Özdevecioğlu, M. (2003). Algılanan örgütsel destek ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkilerin belirlenmesine yönelik bir araştırma. *Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 18 (2), 113-130.*

Özer, İ. Ç. (2010). Duygusal zekâ ile liderlik tarzları arasındaki ilişki. (Doctoral Dissertation). *Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü (Turkey).*

Özer, Y. (2014). Algılanan örgütsel destek ve kişilik özelliklerinin takım inovasyonu üzerine etkisi: Türk Telekomünikasyon A.Ş. üzerine bir araştırma. (Master's Thesis). *Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü (Turkey)*.

Özsavaner, B. B. (2019). Örgütsel adalet ve örgütsel destek algısının öznel iyi oluş üzerine etkisi: Havacılık yer hizmetleri çalışanları üzerine bir çalışma. (Master's Thesis). *Kocaeli Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü (Turkey)*.

Pickens, J. (2005). Attitudes and Perceptions. *Organizational Behavior In Health Care*, 4(7), 43-76.

Saks, A. M., & Ashforth, B. E. (1997). Organizational socialization: Making sense of the past and present as a prologue for the future. *Journal Of Vocational Behavior*, 51(2), 234-279 :239

Savaş, H. A. (2017). Psikolojik rahatlık algısının örgütsel sosyalleşme üzerindeki etkisi. *Sinop Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 1(2), 359-378.

Schriesheim, C. A., Castro, S. L. ve Coglisier, C. C. (1999). Leader-Member Exchange (LMX) Research: A Comprehensive Review Of Theory, Measurement, and Data-Analytic Practices. *The Leadership Quarterly*, 10(1):63-113.

Seçer, H. Ş. (2005). Çalışma yaşamında duygular ve duygusal emek: Sosyoloji, psikoloji ve örgüt teorisi açısından bir değerlendirme. In *Journal Of Social Policy Conferences* (No. 50, Pp. 813-834).

Seçer, İ. (2017). *SSSP ve LISREL ile pratik veri analizi: Analiz ve raporlaştırma* (3.Baskı). Anı Yayıncılık.

Sökmen, A. (2007). Örgütsel sosyalleşme sürecinde iş görenlerin yöneticilerine dönük algıları: Ankara'daki otel işletmelerinde bir değerlendirme. *Anatolia: Turizm Araştırmaları Dergisi*, 18(2), 170-182.

Taştan, S., İşçi, E. & Arslan, B. (2014). Örgütsel destek algısının işe yabancılaşma ve örgütsel bağlılığa etkisinin incelenmesi: İstanbul özel hastanelerinde bir çalışma. *Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, (19), 121-138.

TDK, 29.04.2023. <https://Sozluk.Gov.Tr/>.

Tunçel, Ö., & Taslak, S. (2017). Sigorta şirketlerindeki çalışanların duygusal zekâ becerilerinin örgütsel sessizlik davranışları üzerine etkisi: Ampirik bir araştırma. *Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 9(20), 236-264.

Turunç, Ö., & Çelik, M. (2010). Çalışanların algıladıkları örgütsel destek ve iş stresinin örgütsel özdeşleşme ve iş performansına etkisi. *Yönetim ve Ekonomi Dergisi*, 17(2), 183-206.

Tutar, H., & Altınöz, M. (2010). Örgütsel iklimin iş gören performansı üzerine etkisi: OSTİM imalat işletmeleri çalışanları üzerine bir araştırma. *Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Fakülte Dergisi*, 65(02), 196-218.

Ural, A. (2001). Yöneticilerde duygusal zekânın üç boyutu. *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 3(2), 209-219.

Wong, C., Law, K.S. (2002). The Effects Of Leader And Follower Emotional Intelligence On Performance And Attitude: An Exploratory Study, *The Leadership Quarterly*, Sayı:13.

Yaşlıoğlu, M. M. (2017). Sosyal bilimlerde faktör analizi ve geçerlilik: Keşfedici ve doğrulayıcı faktör analizlerinin kullanılması. *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi*, 46, 74-85.

Yelkikalan, N. (2006). 21. yüzyılda girişimcinin yeni özelliği: Duygusal zekâ. *Girişimcilik ve Kalkınma Dergisi*. 39-51.

Yıldırım, Ç. (2017). Lise öğretmenlerinin örgütsel vatandaşlık davranışlarının yordayıcısı olarak örgütsel sosyalleşme. (Master's Thesis). *İstanbul Sabahattin Zaim Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü (Turkey)*.

Yıldız, D., Uzunsakal E. (2018). Alan araştırmalarında güvenilirlik testlerinin karşılaştırılması ve tarımsal veriler üzerine bir uygulama. *Uygulamalı Sosyal Bilimler Dergisi*, 2(1), 14-28.

Yıldız, N. (2022). Örgütsel sosyalleşmenin örgütsel sessizlik ve işten ayrılma niyeti üzerine etkisi: Konaklama işletmeleri örneği (Master's Thesis). *Balıkesir Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü*.

- Yıldız, S. (2008). Örgüt kültürünün, işten ayrılma eğilimi ve çalışan verimliliği üzerindeki etkisi: bir ara değişken olarak örgütsel destek algısı (Master's Thesis) *Abant İzzet Baysal Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü (Turkey)*.
- Yılmaz, F., Gümüştekin, G., & Özler, D. (2010). 360 derece performans değerlendirme sisteminin örgütsel bağlılık üzerindeki etkisinin belirlenmesine yönelik bir araştırma. *İşletme ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi* 1(1), 1-20.
- Yılmaz, G. Ç., & Aktaş, B. Ç. (2020). Türkiye’de duygusal zekâ ile ilgili yapılmış çalışmaların incelenmesi. *Dokuz Eylül Üniversitesi Buca Eğitim Fakültesi Dergisi*, (51), 450-469.
- Yılmaz, H., & Zembat, R. (2019). Okul öncesi öğretmen adaylarının duygusal zekâ düzeyleri ile üniversite yaşamına uyumları arasındaki ilişkinin incelenmesi. *Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, (52), 118-136.
- Yüksel, İ. (2006). Örgütsel destek algısı ve belirleyicilerinin işten ayrılma eğilimi ile ilişkisi. (Master's Thesis). *Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü*.
- Yüksel, M. (2006), Duygusal zekâ ve performans ilişkisi. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). *Atatürk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü*

EKLER

EK – 1

Değerli Katılımcı,

Bu çalışmada katılımınız tamamen gönüllülük esasına dayanmaktadır. Lütfen aşağıdaki bilgileri okuyunuz ve katılmaya karar vermeden önce anlamadığınız herhangi bir şey varsa çekinmeden sorunuz. Araştırmada sizden tahminen 8-10 dk arasında bir süre ayırmanız istenmektedir.

Bu çalışmaya katılmak tamamen gönüllülük esasına dayanmaktadır. Çalışmanın amacına ulaşması için sizden beklenen, ölçek maddelerini dikkatli bir şekilde okuyarak düşüncenize en yakın seçeneği işaretlemenizdir. Bu çalışmadan elde edilecek bilgiler tamamen yüksek lisans tez araştırması için kullanılacak olup kişisel bilgileriniz gizli tutulacaktır.

Araştırmacılar:

Prof. Dr. Seçil BÜLBÜL

Marmara Üniversitesi İşletme Fakültesi

İngilizce İşletme Bölümü/ Örgütsel Davranış Anabilim Dalı Öğretim Üyesi

İrem ŞENER

İstanbul Kültür Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü
Endüstri & Örgüt Psikolojisi Tezli Yüksek Lisans Programı

DEMOGRAFİK BİLGİLER

1. Cinsiyet: Kadın () Erkek ()
2. Yaş: _____
3. Toplam iş deneyiminiz: _____
4. Firmada kaç yıldır çalışıyorsunuz: 0 – 1 yıl () 1-3 yıl () 3-5 yıl () 5+ yıl ()
5. Eğitim Durumunuz: İlkokul () Lise () Önlisans () Lisans () Yüksek Lisans ()

A. DUYGUSAL ZEKÂ ÖLÇEĞİ

Değerli Katılımcı,

Öncelikle ölçek çalışmamıza katılmayı kabul ettiğiniz için teşekkür ederiz. Lütfen aşağıdaki maddeleri, dikkatlice okuyunuz ve ifadelere katılma derecenizi (1=Kesinlikle Katılmıyorum, 2= Katılmıyorum, 3= Kararsızım, 4= Katılıyorum, 5 = Kesinlikle Katılıyorum) yansıtacak şekilde yanıtlayınız:

NO	Maddeler	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
1	Başkalarını çok iyi tanımasam bile onların duygularını ve ruh hallerini anlayabilirim.	1	2	3	4	5
2	Başka insanların duygularını ve ruh hallerini onların ses tonlarından ve yüz ifadelerinden anlayabilirim.	1	2	3	4	5
3	Kendi duygularımı ve başkasının duygularını sınıflandırabilirim.	1	2	3	4	5
4	Resimlerde ve müzikte ifade edilen duyguları ve hisleri anlayabilirim.	1	2	3	4	5
5	Karmaşık ve hassas duygu veya hislerin var olduğunu anlayabilirim.	1	2	3	4	5
6	Bir insanın diğer bir insandan aynı anda hem nefret edip hem de onu sevebileceğini anlayabilirim.	1	2	3	4	5
7	Eğer sevmediğim bir şeyi yapmak zorunda kalırsam, fikrimi değiştirmeye çalışır ve o şeyden zevk alırım.	1	2	3	4	5
8	Bir görevi tamamladıktan sonra kendimi boş hissettiğimde neşelenmeye çalışır ve bir sonraki olay için hazır olurum.	1	2	3	4	5
9	Yaptığım işten hoşlanmadığımda, duygularımla baş edebilmek için elimden gelenin en iyisini yapmaya çalışırım.	1	2	3	4	5
10	Eğer meslektaşlarım hakkında iyi haberler duyarsam memnun olur ve birlikte kutlamak isterim.	1	2	3	4	5
11	Kötü şeyleri çabuk unutmaya çalışırım.	1	2	3	4	5
12	Bir şeyden korktuğumda korkuma engel olamam, ancak kaçmak yerine korkumla yüzleşirim.	1	2	3	4	5
13	Duygularımı iyi bir şekilde kontrol edebilirim.	1	2	3	4	5
14	Depresif hissettiğimde ruh halimi değiştirebilirim.	1	2	3	4	5
15	Üzüldüğümde kendimi neşelendirmek için kendi yöntemlerim vardır.	1	2	3	4	5
16	Öfkeyi nasıl sakinleştireceğimi bilirim.	1	2	3	4	5

17	Duygularımı duruma göre değiştirebilirim.	1	2	3	4	5
18	Olaylar kötüye gittiğinde bile umudumu kaybetmem.	1	2	3	4	5
19	Bir şeyleri sırayla yapmak için duygularımı düzenleyebilirim.	1	2	3	4	5
20	Başkalarını etkin bir biçimde teselli edebilir ve rahatlatabilirim.	1	2	3	4	5



B. ÖRGÜTSEL SOSYALLEŞME ÖLÇEĞİ

Lütfen aşağıdaki maddeleri, dikkatlice okuyunuz ve ifadelere katılma derecenizi (1=Kesinlikle Katılmıyorum, 2= Katılmıyorum, 3= Kararsızım, 4= Katılıyorum, 5 = Kesinlikle Katılıyorum) yansıtabilecek şekilde yanıtlayınız:

NO	Maddeler	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
1	Bu kurum yaptığım iş konusunda bana mükemmel yetiştirme olanakları sağlamıştır.	1	2	3	4	5
2	Bu kurum tarafından sağlanan yetiştirme programları, işimi çok iyi bir şekilde yapmamı sağlamaktadır.	1	2	3	4	5
3	Bu kurum, çalışanların iş becerilerini geliştirmeleri için gerekli tüm olanakları sunmaktadır.	1	2	3	4	5
4	Üstlerimin verdiği talimatlar, işimi daha iyi bir biçimde yapabilmem için önem taşımaktadır.	1	2	3	4	5
5	Bu kurumun sağladığı işe ilişkin yetiştirme programları oldukça etkilidir.	1	2	3	4	5
6	Bu kurumda işlerin nasıl yürütüldüğünü çok iyi bilirim.	1	2	3	4	5
7	Bu kurumda görevlerimin ne olduğunu çok iyi biliyorum.	1	2	3	4	5
8	Bu kurumun amaçları net bir şekilde tanımlanmıştır.	1	2	3	4	5
9	Bu kurumun nasıl işlediğine ilişkin yeterince bilgi sahibiyim.	1	2	3	4	5
10	Bu kurumun amaçları neredeyse tüm çalışanlarca anlaşılmıştır.	1	2	3	4	5
11	Diğer çalışanlar yaptığım iş konusunda bana pek çok şekilde yardımcı olmuşlardır.	1	2	3	4	5
12	İş arkadaşlarım destek ve önerilerini sunmakta genellikle istekli davranırlar.	1	2	3	4	5
13	Çalışan arkadaşlarımdan çoğu beni bu örgütün bir üyesi olarak kabul etmektedirler.	1	2	3	4	5
14	Çalışma arkadaşlarımda bu kuruma uyum sağlamamda oldukça yardımcı olmuşlardır.	1	2	3	4	5
15	Bu kurumda diğer çalışanlar ile ilişkilerim oldukça iyidir.	1	2	3	4	5
16	Bu kurumda iyi bir kariyer için pek çok fırsat bulunmaktadır.	1	2	3	4	5
17	Bu kurumun sağladığı ödüllerden mutlu olmaktayım.	1	2	3	4	5
18	Bu kurumdaki yükselme olanakları neredeyse herkese açıktır.	1	2	3	4	5
19	Bu kurumda ne zaman terfi edeceğimi kolaylıkla öngörebilirim.	1	2	3	4	5
20	Bu kurumun beni daha uzun yıllar istihdam etmesini bekliyorum.	1	2	3	4	5

C. ÖRGÜTSEL DESTEK ALGISI ÖLÇEĞİ

Lütfen aşağıdaki maddeleri, dikkatlice okuyunuz ve ifadelere katılma derecenizi (1=Kesinlikle Katılmıyorum, 2= Katılmıyorum, 3= Kararsızım, 4= Katılıyorum, 5 = Kesinlikle Katılıyorum) yansıtacak şekilde yanıtlayınız:

NO	Maddeler	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
1	Çalıştığım kurum, kurumun başarısı için olan katkılarıma değer verir.	1	2	3	4	5
2	Gösterdiğim fazladan çabaların bu kurumda hiçbir kıymeti yoktur.	1	2	3	4	5
3	Çalıştığım kurum benim hedeflerimi ve değerlerimi fazlasıyla dikkate alır.	1	2	3	4	5
4	Çalıştığım kurum şikayetlerimi ciddiye almaz.	1	2	3	4	5
5	Çalıştığım kurum beni de etkileyebilecek bir karar almış olsaydı, benim menfaatimi önemsemezdi.	1	2	3	4	5
6	Bir problemim olduğunda çalıştığım kurum bana yardım etmek için hazırdır.	1	2	3	4	5
7	Çalıştığım kurum benim mutluluğuma gerçekten önem verir.	1	2	3	4	5
8	Çalıştığım kurum işimi elimden gelen en iyi şekilde yapabilmeme yardım etmek için gayret sarf etmeye hazırdır.	1	2	3	4	5
9	İşimi olabilecek en iyi şekilde yaptığımda bile, çalıştığım kurum bunu fark etmez.	1	2	3	4	5
10	Eğer çalıştığım kurumdan bir iyilik isteseydim, bana yardım etmek için istekli olurdu.	1	2	3	4	5
11	Çalıştığım kurum işteki memnuniyetime önem verir.	1	2	3	4	5
12	Çalıştığım kurum fırsat olsa beni istismar eder.	1	2	3	4	5
13	Çalıştığım kurum benimle çok az ilgilenir.	1	2	3	4	5
14	Çalıştığım kurum fikirlerimi dikkate alır.	1	2	3	4	5
15	Çalıştığım kurum işteki başarılarımla gurur duyar.	1	2	3	4	5
16	Çalıştığım kurum, işimi benim için olabildiğince ilgi çekici hale getirmeye çalışır.	1	2	3	4	5

**ANKETİMİZ TAMAMLANMIŞTIR.KATILIMLARINIZ İÇİN TEŞEKKÜR
EDERİZ.**