

**ÖRGÜTSEL SOSYALLEŞMENİN SANAL KAYTARMAYA ETKİSİ:  
OTOMOTİV SEKTÖRÜNDE BİR UYGULAMA**

**Yüksek Lisans Tezi**

**Emre KAYA**

**Eskişehir 2023**

**ÖRGÜTSEL SOSYALLEŞMENİN SANAL KAYTARMAYA ETKİSİ:  
OTOMOTİV SEKTÖRÜNDE BİR UYGULAMA**

**Emre KAYA**

**YÜKSEK LİSANS TEZİ**

**İŞletme Anabilim Dalı**

**Danışman: Dr. Öğr. Üy. AŐlı GEYLAN**

**Eskişehir Anadolu Üniversitesi**

**Lisansüstü Eğitim Enstitüsü**

**Aralık 2023**

## JÜRİ VE ENSTİTÜ ONAYI

**Emre KAYA'nın "Örgütsel Sosyalleşmenin Sanal Kaytarmaya Etkisi: Otomotiv Sektöründe Bir Uygulama"** başlıklı tezi **01 Aralık 2023** tarihinde, aşağıdaki jüri tarafından Lisansüstü Eğitim-Öğretim ve Sınav Yönetmeliğinin ilgili maddeleri uyarınca toplanan **İşletme Anabilim Dalı Yönetim ve Organizasyonda, yüksek lisans tezi** olarak değerlendirilerek kabul edilmiştir.

İmza

Üye (Tez Danışmanı) : **Dr. Öğr. Üy. Aslı GEYLAN** .....

Üye : **Prof. Dr. Ahmet Emre DEMİRCİ** .....

Üye : **Doç. Dr. İlke ORUÇ** .....

**Prof. Dr. Saime ÖNCE**  
**Anadolu Üniversitesi**  
**Lisansüstü Eğitim Enstitüsü Müdürü**

## ÖZET

### ÖRGÜTSEL SOSYALLEŞMENİN SANAL KAYTARMAYA ETKİSİ: OTOMOTİV SEKTÖRÜNDE BİR UYGULAMA

Emre KAYA

İşletme Anabilim Dalı

Yönetim ve Organizasyon Bilim Dalı

Anadolu Üniversitesi, Lisansüstü Eğitim Enstitüsü, Aralık 2023

Danışman: Dr. Öğr. Üy. Aslı GEYLAN

Bu araştırmanın amacı otomotiv sektörü çalışanlarının örgütsel sosyalleşme düzeylerinin sanal kaytarmaya etkisinin tespit edilmesidir. Sanal kaytarma olumsuz sonuçlara yol açan istenmeyen davranışlar olarak ifade edilmektedir. Araştırma istenmeyen bu davranışların önlenmesi açısından büyük önem arz etmektedir. Bunun yanında ikincil amaç olarak demografik değişkenler ve çalışma süreleri ile örgütsel sosyalleşme ve sanal kaytarma ilişkisinin ortaya konması belirlenmiştir. Bu amaç doğrultusunda otomotiv sektöründe faaliyet gösteren bir firmanın çalışanlarına anket uygulanmıştır. Anket formu demografik faktörler ve çalışma süreleri bilgileri, örgütsel sosyalleşme ölçeği ve sanal kaytarma ölçeği olmak üzere üç kısımdan oluşmaktadır. 208 gönüllü katılımcıdan toplanan anket verileri SPSS programı yardımıyla analiz edilmiştir. Verilerin analizinde T testi, Anova analizi ve korelasyon testi kullanılmıştır. Analiz sonuçlarına göre örgütsel sosyalleşme ve sanal kaytarma arasında anlamlı bir ilişki olmadığı sonucuna ulaşılmıştır. Örgütsel sosyalleşme ile demografik faktörler ve çalışma süreleri arasındaki ilişki incelendiğinde cinsiyet faktörü dışında anlamlı bir farklılık bulunmadığı, sanal kaytarma ile demografik faktörler ve çalışma süreleri arasındaki ilişki incelendiğinde ise cinsiyet, eğitim durumu, kurumdaki ve iş hayatındaki toplam çalışma süresi faktörlerine göre farklılaşma olduğu tespit edilmiştir.

**Anahtar Kelimeler:** Örgütsel Sosyalleşme, Örgütsel Sosyalizasyon, Sanal Kaytarma, Siber Aylaklık.

## **ABSTRACT**

### **THE EFFECT OF ORGANIZATIONAL SOCIALIZATION ON CYBERLOAFING: AN APPLICATION IN THE AUTOMOTIVE INDUSTRY**

Emre Kaya

Faculty of Business Administration

Department of Management and Organization

Anadolu University, Institute of Graduate Education, December

2023

Advisor: Dr. Lecturer Aslı Geylan

The aim of this study is to determine the effect of the organizational socialization levels of the employees of the automotive industry on virtual loafing. Cyberloafing is described as unwanted behavior that results in negative outcomes. The study is crucial for preventing these undesirable behaviors. In addition, as a secondary purpose, the study aims to reveal the relationship between demographic variables and employment duration and organizational socialization and cyberloafing. To that end, a survey was conducted among the employees of a company in the automotive industry. Survey form was comprised of three parts; demographic factors and employment duration info, organizational socialization scale and cyberloafing scale. The survey data collected from 208 voluntary participants was analyzed through SPSS programme. T test, Anova analysis and correlation test were used to analyze the data. The analysis showed that there's no significant relationship between organizational socialization and cyberloafing. When the relationship between the organizational socialization and demographic factors and employment duration is examined; there is no significant difference other than gender and when the relationship between cyberloafing and demographic factors and employment duration is examined; differentiation by gender, educational status, employment duration at the company and overall employment duration was observed.

**Keywords:** Organizational Socialization, Cyberloafing, Cyberslacking.

19.12.2023

## **ETİK İLKE VE KURALLARA UYGUNLUK BEYANNAMESİ**

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

Emre KAYA

## İÇİNDEKİLER

Sayfa

### ÖRGÜTSEL SOSYALLEŞMENİN SANAL KAYTARMAYA ETKİSİ:

OTOMOTİV SEKTÖRÜNDE BİR UYGULAMA.....	İ
JÜRİ VE ENSTİTÜ ONAYI.....	ii
ÖZET.....	iii
ABSTRACT.....	iv
ETİK İLKE VE KURALLARA UYGUNLUK BEYANNAMESİ .....	v
İÇİNDEKİLER .....	vi
TABLolar/ÇİZELGELER DİZİNİ .....	x
1. GİRİŞ.....	1
2. ÖRGÜTSEL SOSYALLEŞME.....	2
2.1. Sosyalleşme Kavramı .....	2
2.2. Örgütsel Sosyalleşme Kavramı .....	3
2.3. Örgütsel Sosyalleşmenin Amacı.....	4
2.4. Örgütsel Sosyalleşmenin Önemi.....	5
2.5. Örgütsel Sosyalleşmenin Özellikleri .....	6
2.6. Örgütsel Sosyalleşme Taktikleri .....	7
2.6.1. Kolektife karşı bireysel taktikler .....	8
2.6.2. Formale karşı informal taktikler .....	8
2.6.3. Ardışığa karşı rastgele taktikler.....	8
2.6.4. Sabite karşı değişken taktikler .....	9
2.6.5. Sıralıya karşı kopuk taktikler .....	9
2.6.6. Atamaya karşı yoksun bırakma taktikler .....	9
2.7. Örgütsel Sosyalleşme Modelleri.....	9
2.7.1. Aşama modeller .....	9
2.7.1.1. <i>Feldman'ın üç aşama modeli</i> .....	9
2.7.1.2. <i>Buchanan'ın sosyalleşme modeli</i> .....	10
2.7.1.3. <i>Porter vd.'nin sosyalleşme modeli</i> .....	11
2.7.1.4. <i>Schein'in sosyalleşme modeli</i> .....	11

2.7.1.5. <i>Wanous'un sosyalleşme modeli</i> .....	12
2.7.2. Mantıksal yapı modeli .....	12
2.7.3. Birikimli sosyalleşme modeli .....	13
2.7.4. Etkileşimci sosyalleşme modeli.....	13
2.7.5. İletişimci sosyalleşme modeli .....	14
2.7.6. Modernist ve postmodernist modeller.....	14
2.8. Örgütsel Sosyalleşme Düzeyleri.....	15
2.8.1. Chao vd.'nin örgütsel sosyalleşme düzeyleri.....	15
2.8.1.1. <i>Performans yeterliliği</i> .....	15
2.8.1.2. <i>İnsan ilişkileri</i> .....	16
2.8.1.3. <i>Politika</i> .....	16
2.8.1.4. <i>Örgüt dili</i> .....	16
2.8.1.5. <i>Örgütsel amaç ve değerler</i> .....	17
2.8.1.6. <i>Örgüt tarihi</i> .....	17
2.8.2. Taormina'nın örgütsel sosyalleşme düzeyleri .....	17
2.8.2.1. <i>Eğitim</i> .....	17
2.8.2.2. <i>Anlama</i> .....	18
2.8.2.3. <i>İş arkadaşları desteği</i> .....	19
2.8.2.4. <i>Gelecek beklentileri</i> .....	19
2.9. Örgütsel Sosyalleşme Süreci Çıktıları .....	20
2.9.1. İş tatmini .....	20
2.9.2. Motivasyon.....	21
2.9.3. Örgütsel bağlılık.....	21
2.9.4. Örgütsel kabullenme.....	22
2.9.5. Örgütsel özdeşleşme.....	22
3. SANAL KAYTARMA.....	23
3.1. Sanal Kaytarma Kavramı.....	23
3.2. Sanal Kaytarma Sınıflandırmaları .....	24
3.3. Sanal Kaytarma Nedenleri.....	26
3.3.1. Örgütsel nedenler.....	27
3.3.1.1. <i>Politikalar</i> .....	27
3.3.1.1.1. <i>İnternet politikası</i> .....	27
3.3.1.1.2. <i>Kişisel bilgisayarın kullanımı politikası</i> .....	27

3.3.1.1.3. <i>Yeni çalışma yöntemleri</i> .....	27
3.3.1.1.4. <i>İnternetin kişisel kullanımı kurallarında kesinlik</i> .....	28
3.3.1.2. <i>Örgütsel özellikler</i> .....	28
3.3.1.3. <i>Çalışma grubu normları</i> .....	28
3.3.2. <i>İş ve görev ile ilgili nedenler</i> .....	29
3.3.2.1. <i>İş ile ilgili talep ve kaynaklar</i> .....	29
3.3.2.2. <i>İş yükü</i> .....	29
3.3.2.3. <i>İş ve özel yaşam dengesinin sağlanamaması</i> .....	29
3.3.3. <i>Kişisel etkenler</i> .....	30
3.3.3.1. <i>Kişilik özellikleri</i> .....	30
3.3.3.2. <i>Kişisel ahlaki normlar</i> .....	30
3.3.3.3. <i>Psikolojik bağımlılık</i> .....	30
3.3.3.4. <i>Psikolojik direnç</i> .....	31
3.3.3.5. <i>Tükenmişlik</i> .....	31
3.3.3.6. <i>Bireylerin sanal kaytarmanın ilişkin tavırları</i> .....	31
3.3.3.7. <i>Bireylerin yöneticilerin davranışlarıyla ilgili tavırları</i> .....	32
3.3.3.8. <i>Bireylerin sanal denetime yönelik tavırları</i> .....	32
3.3.3.9. <i>İş yerindeki can sıkıntısı</i> .....	33
3.3.3.10. <i>Görev süresi</i> .....	33
3.3.3.11. <i>İş pozisyonu</i> .....	33
3.4. <i>Sanal Kaytarmanın Sonuçları</i> .....	33
<b>4. ÖRGÜTSEL SOSYALLEŞMENİN SANAL KAYTARMAYA ETKİSİ:</b>	
<b>OTOMOTİV SEKTÖRÜNDE BİR UYGULAMA</b> .....	<b>35</b>
4.1. <i>Araştırmanın Amacı ve Hipotezler</i> .....	35
4.2. <i>Araştırmanın Modeli</i> .....	38
4.3. <i>Araştırmanın Kapsam ve Yöntemi</i> .....	38
4.4. <i>Araştırmanın Sınırlılıkları ve Varsayımları</i> .....	38
4.5. <i>Araştırmada Kullanılan Ölçekler</i> .....	39
4.6. <i>Bulgular</i> .....	40
4.6.1. <i>Değişkenlere ilişkin betimsel istatistikler ve korelasyonlar</i> .....	40
4.6.2. <i>T-testi sonuçları</i> .....	41
4.6.3. <i>Anova analizi sonuçları</i> .....	43
4.7. <i>Sonuç ve Öneriler</i> .....	48

**KAYNAKÇA.....52**

**EKLER**

**ÖZGEÇMİŞ**

## TABLolar/ÇİZELGELER DİZİNİ

### Sayfa

<b>Tablo 2.1.</b> Örgütsel sosyalleşme taktikleri sınıflandırması .....	8
<b>Tablo 4.1.</b> Araştırmanın modeli .....	38
<b>Tablo 4.2.</b> Betimsel istatistikler ve korelasyonlar .....	40
<b>Tablo 4.3.</b> Normal dağılım .....	41
<b>Tablo 4.4.</b> Değişkenlerin cinsiyete göre farklılaşmalarını gösteren t-testi sonuçları .....	42
<b>Tablo 4.5.</b> Değişkenlerin medeni duruma göre farklılaşmalarını gösteren t-testi sonuçları .....	42
<b>Tablo 4.6.</b> Değişkenlerin iş hayatındaki çalışma sürelerine göre farklılaşmaları .....	43
<b>Tablo 4.7.</b> Değişkenlerin kurumdaki çalışma sürelerine göre farklılaşmaları .....	44
<b>Tablo 4.8.</b> Değişkenlerin yaş gruplarına göre farklılaşmaları .....	45
<b>Tablo 4.9.</b> Değişkenlerin eğitim durumuna göre farklılaşmaları .....	46

## 1. GİRİŞ

Örgütsel sosyalleşme kavramı, örgütsel sorumlulukların doğru ve tam bir şekilde yerine getirilebilmesi için gerekli bilgi ve beceriyi kazanma ve örgüt tarafından benimsenen tutum ve davranışların öğrenilerek işe yeni başlayan çalışanın örgüt üyesi haline gelmesi süreci olarak tanımlanmaktadır (Van Maanen ve Schein, 1979). İşe yeni başlayan çalışan örgütsel değer ve tutumları, örgüt tarafından kabul edilen davranış biçimlerini ve iş yapma yollarını öğrenerek dışarıdan birisi olmaktan çıkarak içeriden birisi haline dönüşmektedir (Balcı, 2003).

Başarılı bir örgütsel sosyalleşme süreci sonunda örgütsel bağlılık, örgütsel kabullenme, motivasyon ve iş tatmini vb. olmak üzere çeşitli çıktılar meydana gelir. Başarılı bir örgütsel sosyalleşme dönemi geçiren çalışan örgüte bağlı hale gelir, örgüt değer ve normlarını benimser, motivasyon düzeyi ve iş tatmini artar. Ters durumda ortaya çıkabilecek sorunlar işten ayrılma kararı, örgüt değer ve normlarının reddedilmesi, düşük motivasyon ve yapılan işten tatmin olmama olarak sıralanabilir. Sosyalleşme süreci başarılı bir şekilde tamamlandığında işe yeni başlayan çalışan istenmeyen davranışlarda bulunmaktan kaçınmaktadır ve örgüt beklentileriyle uyumlu davranış biçimleri göstermektedir (Wanous, 1980; Balcı, 2003).

Bu çalışmada incelenen diğer bir kavram da sanal kaytarmadır. İnternetin yaygınlaşması birçok alanda işleri kolaylaştırmasının yanında, çeşitli sorunları da beraberinde getirmiştir. Bunlardan bir tanesi de sanal kaytarmadır. Sanal kaytarma, mesai saatleri içerisinde iş yerine ait donanım ve internet kullanılarak örgüt faydasına olmayacak iş dışı alanlarla meşgul olunması olarak ifade edilmektedir (Lim, 2002). Günümüzde bu tanımın sanal kaytarmayı ifade etmekte yetersiz kaldığı, sanal kaytarmanın sadece iş yerine ait donanım ve internet kullanılarak değil, cep telefonları ve mobil internetin yaygınlaşmasıyla beraber birçok farklı enstrüman kullanılarak gerçekleştirilebilir hale geldiği görülmektedir. Literatürde sanal kaytarmanın sonuçlarının faydalı mı zararlı mı olduğu konusunda görüş ayrılıkları bulunmakla birlikte, yazarların büyük bir bölümü sanal kaytarmanın olumsuz sonuçlara yol açtığını ifade ederken (Lim, 2002; Block, 2001; Bock ve Ho, 2009; Askew vd., 2014; Ramayah, 2010; Mills vd., 2001; Koay ve Soh, 2018, Richardson ve Benbunan-Fitch, 2011; Flynn, 2001; Eivazi, 2011), diğer bir bölümü bazı sanal kaytarma türlerinin faydalı olabileceğini belirtmektedirler (Vitak vd., 2011; Greengard, 2000; Belanger ve Slyke, 2002; Lim ve Chen, 2012; Blanchard ve Henle, 2008; Anandarajan vd., 2004; Örucü ve Yıldız, 2014; Keklik vd., 2015). Bununla birlikte sanal

kaytarmanın olumlu sonuçlar doğurabileceğini söyleyen yazarlar dahi bütün sanal kaytarma davranışlarının değil, sadece bazı sanal kaytarma davranışlarının bu olumlu sonuçlara yol açabileceğini belirtmektedir.

Bu çalışmanın amacı, örgütsel sosyalleşmenin sanal kaytarmaya etkisinin araştırılmasıdır. Çalışma üç bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde örgütsel sosyalleşme süreci hakkında ayrıntı olarak literatür bilgisine yer verilmiştir. İkinci bölümde sanal kaytarma davranışı bütün yönleriyle irdelenmiştir. Çalışmanın üçüncü bölümünde ise örgütsel sosyalleşmenin sanal kaytarmaya etkisi üzerine otomotiv sektöründe bir alan araştırması yapılmış, bulgular ve sonuç paylaşılmıştır.

## **2. ÖRGÜTSEL SOSYALLEŞME**

### **2.1. Sosyalleşme Kavramı**

Literatür incelemesinde farklı kaynaklarda sosyalleşme kavramıyla eş anlamlı olarak sosyalizasyon ve toplumsallaşma kavramlarının da kullanıldığı görülmüştür. Bu çalışmada sadece "sosyalleşme" kavramı kullanılacaktır. Sosyalleşme kavramını literatüre kazandıran araştırmacı, Fransız Sosyolog Emile Durkheim'dir (Akyüz, 1992). En genel haliyle sosyalleşme, toplumun yaşlı üyelerinin genç üyelere bilgi ve sosyal becerilerini aktarması ve böylece genç üyelerin toplumun gereklerini etkili bir şekilde yerine getirmeyi öğrenmesi olarak ifade edilebilir (Pelit ve Kahyaoğlu, 2015). Schein (1978) sosyalleşme kavramını, bireyin dahil olduğu grup için önemli olan değer ve normları öğrenme süreci olarak ifade etmiştir.

Sosyalleşme temelde bir öğrenme olayıdır ve bireyin içinde bulunduğu grupla bütünleşmesini ifade eder (Balcı, 2003; Argon, 2011). Özkalp'e (2007) göre sosyalleşme, sosyo-kültürel mirasın gelecek nesillere aktarılmasıdır. C. Çalık'a (2006) göre sosyalleşme, bireyin herhangi bir grubun veya genel olarak toplumun bir üyesi olmasından kaynaklanan görevlerini yerine getirebilmesini sağlayacak değerleri, normları ve yetenekleri öğrenmesi ve benimsemesidir. Bütün bu tanımlardan hareketle sosyalleşmeyi, bireyin bir grup üyesi olarak grup normlarını öğrenmesi ve benimsemesi, zamanla gruba uyum sağlayarak kendisinden beklenen şekilde davranır hale gelmesi ve bütün bu süreç boyunca bireyin göstermiş olduğu gayreti içeren bir kavram olarak ifade edebiliriz.

Sosyalleşme kavramı başlı başına toplumsal değer ve normların öğrenilmesiyle alakalıyken örgütsel değer ve normların öğrenilmesi söz konusu olduğunda örgütsel

sosyalleşme kavramı karşımıza çıkmaktadır. Örgütsel sosyalleşme kavramına bakıldığında toplum yerine örgüt, birey yerine çalışan kavramları karşımıza çıkmaktadır.

## 2.2. Örgütsel Sosyalleşme Kavramı

Örgütsel sosyalleşme çalışanın, kendi iş performansına ve örgüt içi işlevine yönelik bilgi edindiği, problem çözme ve karar alma yetisi geliştirdiği, kendisinden beklenenleri ve örgütsel amaç ve değerleri öğrendiği süreçtir (Van Manen ve Schein, 1979). Balcı'ya (2003) göre çalışanların örgüt kurallarını, örgütün sahip olduğu değer ve normları öğrendiği, örgüt içerisinde kendilerine verilen rolleri ve işin gereklerini yerine getirebilmeleri için kritik önem taşıyan teknik becerileri öğrendikleri süreçtir. Bir başka tanıma göre işe yeni başlayan çalışanın algı, tutum ve davranışlarındaki örgüt kaynaklı değişimler olarak ifade edilmiştir (Wanous, 1980). Memduhoğlu (2008) örgütsel sosyalleşmeyi, çalışanların örgüt kurallarını ve örgüt tarafından kendilerine biçilen rolleri öğrendikleri süreç olarak tanımlamıştır. Bir başka tanıma göre çalışanın örgüt içerisindeki rolünü gerçekleştirebilmesi için gerekli olan bilgi beceri ve yeteneği öğrenmesi sürecidir (Hart, 1991). Örgütsel sosyalleşme, örgüte yeni katılan ya da hali hazırda örgüt içinde bulunan ancak farklı bir göreve getirilen çalışanın öğrenme süreci, örgütte geçerli olan değer ve normların öğrenilerek buna uyum sağlanması süreci olarak ifade edilmiştir. (Keleş ve Özbek, 2008; Kartal, 2007). Farklı bir göreve getirilen deneyimli çalışanın, yeni iş prosedürleriyle, iş yapma yollarıyla, amaç ve değerlerle karşılaşması ve yeni bir öğrenme sürecine ihtiyaç duyması olasıdır. Bu sebeple örgütsel sosyalleşme süreci sürekli karşılaşılabilecek bir olgu olarak karşımıza çıkmaktadır (Van Maanen ve Schein, 1979).

T. Çalık'a (2003) göre örgüte sonradan katılan çalışanlara örgüt içerisindeki işleyişin ve kuralların öğretildiği ve bu sayede çalışanların uyumu sağlanarak örgüt üyesi haline getirildiği bir süreçtir. Çalışanın örgüte uyumlu hale gelmesi sonucunda çalışanda örgütsel bağlılık oluşur, iş tatmini ve iş yaşamındaki başarısı artar (Balcı, 2003).

Taormina (1997) örgütsel sosyalleşmeyi, işin gereğinin yerine getirilmesi için gerekli olan becerilerin kazanıldığı, iş yapma yollarının öğrenildiği ve diğer çalışanlarla destekleyici sosyal ilişkilerde bulunulan bir öğrenme süreci olarak ifade etmiştir. Bu süreçte yalnızca eski değer, tutum ve davranışlar değiştirilmez, aynı zamanda yenileri kazanılır. Süreç sonunda kişisel değerlerle örgütsel değerler uyumlaştırılmış olur (Can, 1999).

Örgütsel sosyalleşme hem değişimi hem de öğrenmeyi içermektedir (Can vd., 2001). Van Maanen ve Schein (1979) örgütsel sosyalleşme sürecinin aşağıdaki üç ögeyi

içerdiğini ifade etmişlerdir:

- Kişinin kendi iş performansı ve örgütteki genel fonksiyonu için önemli olan yeni bilgileri öğrenmesi,
- Stratejik bir temel kazanmak ve böylece problem çözme ve karar verme yetisi kazanmak,
- Örgütün misyon, amaç ve beklentilerini öğrenmek.

### 2.3. Örgütsel Sosyalleşmenin Amacı

Örgütsel sosyalleşme süreci sonunda bireysel ve örgütsel değerler uyumlaştırılarak örgütsel amaçlara ulaşılması sağlanır (Çelik, 2000). Örgütsel sosyalleşme sürecinin en temel amacı çalışanı örgütün etkili bir üyesi haline getirmektir. Örgütsel sosyalleşme sürecinde her örgüt üyesinin öğrenmesi gereken belli başlı öğeler şunlardır (Can, 1999):

- Örgütün temel amaçları,
- Bu amaçlar gerçekleştirilirken kullanılan araçlar,
- Çalışandan beklenen temel sorumluluklar,
- Görevin yerine getirilebilmesi için kullanılacak davranış kalıpları,
- Örgütün devamlılığını sağlayacak kural ve ilkeler bütünü.

Örgütsel sosyalleşme sürecinin bir diğer amacı belirsizliklerin azaltılarak yeni çevrenin anlaşılmasını sağlamak, işe yeni başlayan çalışandan ne beklendiğinin ve işe yeni başlayan çalışanın örgüt içinde nasıl hareket etmesi gerektiğinin öğrenilmesini sağlamaktır (Albrecht, 2001). Örgütsel sosyalleşme sürecinde deneyimli çalışanların rol model olması sağlanarak rol belirsizliğinin azaltılması, bunun sonucunda işe yeni başlayan çalışanın örgüte uyumlu hale gelmesi amaçlanmaktadır (Saks vd., 2007). İşe yeni başlayan çalışanın eski çalışanlarla yüz yüze iletişimde bulunması onların deneyimlerinden yararlanmalarına, örgütü anlamalarına ve örgüte uyum sağlamalarına yardımcı olur (Albrecht, 2001).

Örgütsel sosyalleşme süreciyle beraber işe yeni başlayan çalışanın grup normlarını öğrenmesi sağlanarak örgüt içi sosyal düzenin korunması sağlanmış olur (Memduhoğlu, 2008). Süreç sonunda çalışanlar arasındaki çatışma düzeyi minimuma iner (Doğan, 1997). Büyük önem taşıyan örgütsel sosyalleşme sürecinin temel amaçları altı madde halinde sıralanmıştır (İshakoğlu, 1998):

- ***İşin gereklerini öğrenmek:*** Göreve yeni başlayan çalışan bu aşamada hangi araçları, yetenekleri kullanacağını ve işin gereklerini öğrenir.
- ***Çalışanlar arası sağlıklı iletişim kurulması:*** Göreve yeni başlayan çalışanın, deneyimli çalışanlarla tanıştırılması, çalışma arkadaşları ve üstleneceği görevler hakkında bilgi edinmesi sağlanır.
- ***Örgüt içi güç odaklarını tanımak:*** Göreve yeni başlayan çalışan informal liderleri ve uzmanlık gerektiren işleri kimlerin yaptığını öğrenir.
- ***Ortak örgüt dilini öğrenmek:*** Göreve yeni başlayan çalışan örgüt içerisinde kullanılan teknik terimleri ve ortak jargonu öğrenir.
- ***Örgütsel amaç ve değerleri öğrenmek:*** Göreve yeni başlayan çalışan örgütün misyonunu ve değerlerini öğrenir.
- ***Örgüt tarihini öğrenmek:*** Örgütlerinin kendilerine özgü gelenek, görenek ve hikayeleri bulunur. Bu tarihi, göreve yeni başlayan çalışana öğretmek sürecin amaçlarından biridir.

#### 2.4. Örgütsel Sosyalleşmenin Önemi

Çalışanın örgütteki başarısı büyük oranda örgütsel sosyalleşme sürecinin başarısına bağlıdır. Başarılı bir örgütsel sosyalleşme süreci geçiren çalışanda düşük stres, yüksek örgütsel bağlılık ve uyum beklenir (Nelson ve Quick, 1997). Çalışanın başarılı bir şekilde sosyalleşmesi sonucu çalışan-örgüt uyumu sağlanmış olacak, böylece çalışanın örgütsel bağlılığı ve başarısı artacaktır. Aksi durumda işten ayrılmalar artacak ve hem örgüt hem çalışan açısından olumsuz sonuçlar doğacaktır (Balcı, 2003).

Örgütsel sosyalleşmenin örgütler açısından önemi büyüktür. Sosyalleşme süreci çalışan-örgüt uyumu yaratılmasını sağlar. Bunun yanında sosyalleşme derecesi örgüte yeni katılan çalışandaki endişe seviyesi, iş tatmini, üretkenlik ve örgütteki personel devir hızı gibi konular üzerinde de belirleyici etkindir (Farazmand, 2002).

Örgütsel sosyalleşme sürecinin hem örgüt hem de çalışan üzerindeki etkileri şöyle sıralanabilir (Yüksel, 1997):

- Sosyalleşme örgüte yeni katılan çalışanın işin gereklerini hemen öğrenmesini sağlayarak beklenen standartlara ulaşmasını sağlar ve böylece işe başlama maliyetini azaltır.
- Sosyalleşme örgüte yeni katılan çalışandaki başarısızlık kaygısını ortadan kaldırır.
- Sosyalleşme çalışan-örgüt uyumunu artırarak personel devir hızını azaltır.

- Örgüte yeni katılan çalışan sosyalleşme sürecine sokulmazsa işi öğrenmek için iş arkadaşlarına ve yöneticilere sorular sorarak onların zamanlarını alır. Sosyalleşme süreci içerisinde gerekli eğitimin verilmesi bu zaman kaybını önler.
- Sosyalleşme süreci sonucunda çalışan işle ilgi gerçekçi beklentilere sahip olur ve iş tatmini artar.

Başarılı bir sosyalleşme sürecinin varlığı örgütlerin uzun dönemde hayatta kalmasını sağlayan en önemli faktörlerden biridir (Ergün ve Taşgıt, 2011). Örgütsel sosyalleşme süreci başarıyla uygulandığı takdirde çalışan-örgüt uyumu sağlanarak yüksek maliyetler düşürülür, çalışanın verimi artar ve çalışan örgüt performansının artması için aktif bir şekilde çaba gösterir (Cooper-Thomas ve Anderson, 2006). Tüm bu faydalarından dolayı sosyalleşme süreci örgütlerin önemle üzerinde durması gereken bir konu olarak karşımıza çıkmaktadır.

## 2.5. Örgütsel Sosyalleşmenin Özellikleri

Örgütsel sosyalleşme süreciyle ilgili belli başlı bazı özellikler aşağıda sıralanmıştır (Balcı, 2003; İshakoğlu, 1998; Çelik, 2002; Sökmen ve Tarakçıoğlu, 2008; Can, 1999):

- **Değer, tutum ve davranışların değişimi:** Örgüte yeni katılan çalışanın mevcut değer, tutum ve davranışlarının yerine yenilerini kazanmasını ifade etmektedir. Çalışanın tutum ve davranışlarının örgütle uyumlu hale gelmesidir.
- **Sosyalleşmenin sürekliliği:** Örgüt yavaş ve sürekli biçimde değişim göstermektedir. Çalışanın bu sürece uyum sağlayabilmesi için sürekli bir öğrenme ve gelişim içinde olması gerekir. Sosyalleşme süreci çalışanın örgüte katılma kararı almasıyla başlayan ve süreklilik arz eden bir süreçtir.
- **Yeni işe, çalışma arkadaşlarına, örgüte ve örgüt içi uygulamalara uyum:** Örgütsel sosyalleşme sürecinde çalışan mesleki bilgi ve becerilerini geliştirirken aynı zamanda çalışma arkadaşlarına, örgüt değer ve kültürüne de uyum sağlar.
- **Yeni çalışanla yöneticiler arasındaki etkileşim:** Sosyalleşme sürecinin kaçınılmaz bir sonucudur. Zaman zaman yeni çalışan örgütün istediği yönde değişim ve gelişim göstermeyebilir. Süreç içerisinde yöneticiler yeni çalışanın olumlu yönlerini ön plana çıkarmaya, örgüt açısından avantaja çevirmeye çalışırken olumsuz yanlarını da törpülemeye çalışırlar.
- **Sosyalleşme sürecinde ilk dönem analizi:** Sosyalleşme sürecinin ilk döneminde

yeni çalışan hayal kırıklığı yaşayabildiğinden bu dönemim iyi analiz edilmesi ve takibi gerekmektedir. Bu dönem iyi analiz edilmezse istenmeyen sonuçlar doğabilir, çalışan işten çıkarılabilir ya da süreç çalışanın istifasıyla sonuçlanabilir.

- **Sosyalleşme süreci örgütsel ve bireysel olmak üzere iki yönlüdür:** Süreç içerisinde karşılıklı beklenti söz konusudur. Örgüt çalışandan maksimum fayda beklerken çalışan da örgütten emeğinin karşılığı olarak ücret, terfi, sosyal imkanlar gibi faydalar beklemektedir. Çalışan ve örgüt arasındaki uyum devam ettiği sürece beklenti de devam edecektir.
- **Sosyalleşme sürecinde yeni çalışanın ilgisin genelden özele kaydırılması:** Çalışanın öncelikle örgüt kültürünü, değer ve normları benimsemesi ve bunlara uygun tutum ve davranış geliştirmesi sağlanmalı, sonrasında kendisinden beklenen işle ilgili görev ve sorumlukları aşılmalıdır.

Bütün bu açıklamalardan da anlaşılacağı üzere sosyalleşme süreci karşılıklı etkileşim ve beklentilerin olduğu bir süreçtir ve sürekli değişim ve öğrenmeyi içerir.

## 2.6. Örgütsel Sosyalleşme Taktikleri

Örgütsel sosyalleşme taktikleri, örgüt tarafından uyuma yönelik olarak gerçekleştirilen çabalar olarak ifade edilmiştir (Ashfort vd., 2007). Sosyalleşme taktiklerinin literatürde farklı araştırmacılar tarafından farklı şekillerde tasnif edildiği görülmektedir. Bunlardan en popüler olanı Van Maanen ve Schein (1979) tarafından geliştirilen ve altı farklı taktikten oluşan örgütsel sosyalleşme taktikleridir. Bu taktikler kolektife karşı bireysel, formale karşı informal, ardışığa karşı rastgele, sabite karşı değişken, sıralıya karşı kopuk ve atamaya karşı yoksun bırakma olarak ifade edilmiştir.

Jones (1986) ise bu altı farklı taktiği iki yaklaşım içerisinde gruplamıştır. Bunlar kurumsallaştırılmış sosyalleşme taktikleri ve bireyselleştirilmiş sosyalleşme taktikleridir. Kurumsallaştırılmış yaklaşım örgüt tarafından geliştirilen planlı ve sistematik faaliyetler bütünüdür (Chow, 2002). Bunlar; kolektif, formal ardışık, sabit, sıralı ve atama taktiklerinden oluşmaktadır. Bu taktiklerinin amacı yeni çalışanın rolünün oluşturulması ve örgüt değer ve normlarına adaptasyon sağlamasıdır. Bireyselleştirilmiş yaklaşım ise işe yeni başlayan çalışanın kendi başına iş rolü üstlenmesini ve uyum sağlaması için kişisel deneyimler geçirmesini içermektedir. Bunlar; bireysel, informal, rastgele, değişken, kopuk ve yoksun bırakma taktiklerinden oluşmaktadır. Kurumsallaştırılmış taktiklerde işe yeni başlayan çalışanın işle alakalı konularda ayrıntılı bilgi sahibi olması hedeflenirken, bireyselleştirilmiş taktiklerde bilgiyi araştırmasına

odaklanılmıştır. Kurumsallaştırılmış taktiklerde işe yeni başlayan çalışanın örgüte uygun biçimde yetiştirilmesi amaçlanırken, bireyselleştirilmiş taktiklerde yaratıcılık ögesi aşılanmaktadır (Chow, 2002).

**Tablo 2.1.** Örgütsel sosyalleşme taktikleri sınıflandırması (Jones, 1986)

Sosyalizasyon düzeyi	Kurumsallaştırılmış taktikler	Bireyselleştirilmiş taktikler
Kapsam	Kolektif taktikler Formal taktikler	Bireysel taktikler İnformal taktikler
İçerik	Ardışık taktikler Sabit taktikler	Rastgele taktikler Değişken taktikler
Sosyal Bakış	Sıralı taktikler Atama taktikler	Kopuk taktikler Yoksun Bırakma taktikler

### 2.6.1. Kolektife karşı bireysel taktikler

Sosyalleşme prosedürlerine işe yeni başlayan çalışanların grup halinde mi yoksa bireysel olarak mı alındığı ile ilgili bir kavramdır. Kolektif taktiklerde, işe yeni başlayan çalışanlar gruplar halinde bir dizi ortak deneyimden geçirilirler. Bu yöntemin tercih edilebileceği durumları belirtmek gerekirse, aynı rolde çok sayıda yeni çalışan varsa, içerik kolay açıklanabilir ise, grup içerisinde bir sosyalleşme, bağlılık yaratılması amaçlanıyorsa bu taktik kullanılır. Örneğin, örgüte yeni katılanlara grup halinde eğitim verilmesi bu taktiklerdendir. Bireysel taktiklerde ise grup halinde değil de birebir eğitimler verilir. İş başında verilen eğitim bu taktiğe verilebilecek örneklerdendir (T. Çalık, 2003).

### 2.6.2. Formale karşı informal taktikler

Formal taktikler işe yeni başlayan çalışanın diğer çalışanlardan tamamen ayrı olacak şekilde bir sosyal deneyime tabi tutulması iken, informal taktikler ifadesiyle iş gurubuyla beraber hareket etmesi ifade edilmektedir (Miller, 2006). Formal ve kolektif taktiklerle, informal ve bireysel taktiklere kıyasla çalışanın belirli durumlarda standart davranışlar göstermesi hedeflenir (Young, 2003).

### 2.6.3. Ardışığa karşı rastgele taktikler

Ardışık taktiklerde göreve yeni başlayan çalışanın işe tam olarak hakim olması hedeflenmektedir ve belirlenmiş bir dizi basamak ve programdan oluşur. Rastgele taktiklerde ise basamaklar belirsiz ve değişkendir. Ardışık taktiklerin uygulama alanı bulunduğu alan olarak doktorluk mesleği örnek verilebilirken, rastgele taktiklere örnek olarak genel müdürlük mesleği verilebilir (T. Çalık, 2003).

#### **2.6.4. Sabite karşı değişken taktikler**

Eğitim basamaklarının belirli bir zaman çizelgesine uygun olarak yapılıp yapılmadığı ve çalışana önceden bildirilip bildirilmemesiyle ilgili bir kavramdır. Sabit taktiklerde çalışan için belirsizlik azdır ve süreç içinde atılacak adımlar eksiksiz olarak belirlenmiştir. Değişken taktiklerde ise çalışan adımların sırasını bilmez (Jaskyte, 2005).

#### **2.6.5. Sıralıya karşı kopuk taktikler**

Sıralı taktiklerde işin nasıl yapılacağını işe yeni başlayan çalışana öğreten koçlar ve yöneticiler bulunmaktayken kopuk taktiklerde herhangi bir rol model yoktur ve işe yeni başlayan çalışan işi öğrenmek için bir başına bırakılır. Sıralı taktiklerde çalışana takip edebileceği bir rol model sunulurken, kopuk taktiklerde bu durum söz konusu değildir, çalışan tanımlanmamış bir rolü üstlenmiştir ya da çalışanın ulaşması istenen pozisyonda herhangi birisi yoktur (Jaskyte, 2005).

#### **2.6.6. Atamaya karşı yoksun bırakma taktikler**

Atama taktiklerde işe yeni başlayan çalışanın geçmiş deneyimleri, bilgi ve becerileri doğrulanmaya çalışılırken, yoksun bırakma taktiklerde çalışanın geçmiş davranış kalıpları bertaraf edilmeye çalışılmaktadır (Tuttle, 2002). Bir başka deyişle atama taktiklerde işe yeni başlayan çalışanın kişisel özellikleri kabul edilerek, mevcut yeteneklerine değer verilmektedir (Argun, 2007). Yoksun bırakmada ise işe yeni başlayan çalışanın mevcut yetenekleri ve geçmiş deneyimleri nemsenmeyip davranışların değiştirilmesi hedeflenmektedir (Van Maanen ve Schein, 1979; Jones, 1986).

### **2.7. Örgütsel Sosyalleşme Modelleri**

Örgütsel sosyalleşme sürecini açıklamak amacıyla geliştirilen birçok kuram karşımıza çıkmakta ve bu kuramlar model olarak adlandırılmaktadır. Bunlar; Aşama Modeller, Mantıksal Yapı Modeli (Louis, 1980), Birikimli Sosyalleşme Modeli (Bauer ve Green, 1994), Etkileşimci Model (Jones, 1983), İletişimci Sosyalleşme Süreci (Clair, 1996), Modernist ve Postmodernist Modeller (Tierney, 1997) olarak sıralanabilir. Aşama modeller yazarlar tarafından en çok çalışılan modeller olarak karşımıza çıkmaktadır.

#### **2.7.1. Aşama modeller**

##### **2.7.1.1. *Feldman'ın üç aşama modeli***

Feldman (1976) tarafından oluşturulan bu modele göre çalışanlar sosyalleşme sürecinde beklenen sosyalleşme, uyma ve rol yönetimi olmak üzere üç aşamadan geçmektedir.

Beklenen sosyalleşme aşamasında çalışanın işe başlamadan önce örgüte dair bilgi edinmesi ve örgüte dair beklentilerinin oluşması durumları gerçekleşir. Örgüte dair oluşmuş olan bu beklentiler birçok şekilde (medya, işe alım organizasyonları, arkadaşlar yoluyla vb.) oluşmuş olabilir. Bu aşamada bireyin örgüte dair bilgi ve beklentisi olumluysa işe başlayabilir ya da tersi durumda işe başlamaktan vazgeçebilir (Buchanon ve Huczynski, 2019). Beklenen sosyalleşme aşamasında, gerçeklik ve uygunluk olmak üzere iki değişken karşımıza çıkmaktadır. Gerçeklik bireyin örgüt hakkında edindiği bilgilerin ve oluşturduğu beklentilerin doğruluk derecesi iken, uygunluk bireyin yetenekleri ve ihtiyaçlarıyla örgütün kaynaklarının karşılıklı olarak birbirlerini tatmin etme derecesidir (Feldman, 1976).

Uyma olarak adlandırılan ikinci aşamada, çalışan örgütte olup bitenleri anlamaya ve örgütte var olan kural, değer ve davranışlara uyum sağlamaya başlar. Bu süreçte işe yeni başlayan çalışana örgütsel değerlere uyum sağlaması için destek sağlanır. İşe yeni başlayan çalışan kurslara dahil edilebilir, değişimli olarak diğer bölümlere gönderilerek örgütü tanınması sağlanabilir ya da kendisine yardımcı olması amacıyla halihazırda çalışmakta olanlardan biri görevlendirilebilir (Buchanan ve Huczynski, 2019). İşe yeni başlayan çalışanın işle ilgili sorumluluklarını öğrenmesi, iş arkadaşlarıyla ilişkiler kurması, örgütle ilgili rollerini anlaması ve örgüt içindeki ilerlemeyi değerlendirmesi bu aşamada gerçekleşir (Feldman, 1976).

Son aşama olan rol yönetimi aşamasında işe yeni başlayan çalışan dahil olduğu örgütün kültürüne, iklimine, üstlenmesi beklenen rol ve görevlere uyum sağlar ve bu uyumu korumaya çalışır. Çeşitli kazanımlar elde edilen bu aşamada çalışan dışlanma ya da işten ayrılma gibi negatif düşünceleri üzerinden atar ve örgütün daimi bir üyesi haline gelir. Çalışan yine bu aşamada örgütsel kuralları ve değerleri benimseyerek uygun tutum ve davranış kalıpları geliştirir, işini severek yerine getirmeye başlar ve örgütsel amaç ve değerlerin savunucusu haline gelir. İşe yeni başlayan çalışan bu aşamada tam anlamıyla bir aitlik hissi kazanarak örgütün bir parçası haline gelmektedir (Feldman, 1976; 1981).

### **2.7.1.2. Buchanan'ın sosyalleşme modeli**

Buchanan (1974) alışanın örgütteki ilk yılını kapsayan temel eğitim ve üyeliğe kabul, iki-dört yılını kapsayan performans ve son olarak çalışanın örgütteki beş yıl ve sonrasını kapsayan örgütsel güvenilirlik aşamalarından oluşan üç aşamalı bir model ortaya koymuştur.

İlk yıl aşamasında işe yeni başlayan çalışana rol açıklığı sağlanır, örgüt çalışandan ne beklediğini ortaya koyar ve deneyimli çalışanlar işe yeni başlayan çalışana örgüt iklim ve kültürünü kavratacak yardımlarda bulunur. Bütün bu çabalar olumlu sonuçlanırsa işe yeni başlayan çalışanda işe devam etme konusunda olumlu duygular oluşur.

İki ve dört yıl aşamasında çalışanın işte kalıp kalamayacağına yönelik ikilemi ortadan kalkar, çalışan başarma ve tanınma çabası içine girer. Bu aşamada çalışan mesleğin kendine uygunluğunu sorgulamaktadır. Örgütün alışanda mesleki benlik imajı yaratmaya yönelik çabaları örgütsel bağlılık yaratabilir.

Beş yıl ve üzeri aşamasında örgüt, çalışanın hayatının önemli bir parçası halini almıştır ve çalışanın örgüte yönelik tutum ve düşünceleri olgun hale gelmiştir.

#### **2.7.1.3. Porter vd. 'nin sosyalleşme modeli**

Porter vd. (1975) beklentilerle örgüte gelme aşaması, karşılaşma aşaması ve değişim ve kazanma aşaması olmak üzere üç aşamalı bir model ortaya koymuştur.

Beklentilerle rgte gelme olarak adlandırılan ilk aşamada işe yeni başlayan çalışan sergilenen davranışlara yönelik örgütten gelebilecek ödül ve cezalar hakkında bilgi sahibi olur ve bireysel beklenti ve isteklerini şekillendirir.

Karşılaşma aşamasında işe yeni başlayan çalışan, davranışlara yönelik örgütten gelebilecek ödül ve cezaları deneyimler ve bireysel beklentilerinin örgüt tarafından karşılanıp karşılanmadığını görür. Bireysel beklentileri örgüt karşılayabilir, görmezden gelebilir veya yeni çalışanın davranışlarını cezalandırma yoluna gidebilir.

Son aşama olan değişim ve kazanma aşamasında işe yeni başlayan çalışan, istenen davranış biçimlerini kazanır, norm ve değerlere uyum gösterir ve tutum ve düşüncelerinde değişimler meydana gelir.

#### **2.7.1.4. Schein'in sosyalleşme modeli**

Schein (1978) giriş aşaması, sosyalleşme aşaması ve karşılıklı kabul aşamalarından oluşan üç aşamalı bir sosyalleşme modeli ortaya koymuştur.

Giriş aşaması işe alım süreci, işe alım kararı, hazırlık ve eğitim süreci gibi unsurları içermektedir. Örgütün işe yeni başlayan çalışandan beklentileriyle bireyin örgütten beklentisi ve bireyin bilgi ve becerisi arasındaki farklar bu aşamada ortaya çıkar.

Sosyalleşme aşaması işe yeni başlayan çalışanın örgütün beklentilerini istemli ve istemsiz olarak kabullendiği aşamadır. Bu aşamada işe yeni başlayan çalışanın değişime karşı gösterdiği direnç azalmaktadır.

Karşılıklı kabul olarak adlandırılan son aşamada örgüt ve çalışan karşılıklı olarak birbirlerini kabullenir ve çalışanda örgütsel bağlılık oluşur.

#### **2.7.1.5. *Wanous'un sosyalleşme modeli***

Önceki modellerden farklı olarak Wanous'un (1980) modelinde örgütle tanışma ve kabul etme, rolün netlik kazanması, örgütsel anlamda yer edinme ve başarılı sosyalleşmenin sağlanması olmak üzere dört aşama bulunmaktadır. Bütünleştirici olan bu modeldeki ilk üç aşama sosyalleşme sürecine ilişkin gelişmeleri barındırırken, son aşama işe yeni başlayan çalışanın örgütte kalıcı hale gelmesini içerir.

Tanışma ve kabul olarak adlandırılan ilk aşamada, çalışan örgütün kendisinden beklentilerini kabul eder veya etmez, bireysel değerlerle örgüt iklimi arasındaki çatışma yaşanabilir ve bu bağlamda olası bir gerçeklik şoku yaşanabilir. Ayrıca çalışan örgüt tarafından ödüllendirilen ve cezalandırılan davranışları öğrenir.

Rolün netlik kazanması aşamasında çalışan görev ve sorumluluklarını öğrenir. Roller tanımlanır, değişime dirençle ve belirsizlikle başa çıkılır, çalışan ve örgüt performansının değerlendirilmesinde uyum sağlanır,

Örgütsel anlamda yer edinme aşamasında, çalışan yeni ilişkiler kurar ve yeni değer ve davranış şekilleri kazanır. Örgüt ve çalışan arasındaki çatışmalar sona erer.

Başarılı sosyalleşmenin sağlanması olarak adlandırılan son aşamada örgütsel güven, bağlılık ve memnuniyet yaratılarak işe katılım sağlanır. Çalışan örgüt beklentilerini ve sorumluluklarını tam olarak öğrenmiş ve örgütün gerçek bir üyesi haline gelmiştir. Çalışanda işe yönelik ilgi ve iş tatmini yaratılmıştır.

#### **2.7.2. *Mantıksal yapı modeli***

Louis (1980) tarafından oluşturulan bu modelde işe yeni başlayan çalışanın yeni ve eski durum arasında farklılık hissedeceği ve bu farklılığa tepki göstereceği ya da bu

farklılığı anlamlandırmaya çalışacağı ifade edilmektedir. İşe yeni başlayan çalışan bu anlamlandırma sürecinde geçmiş deneyimlerinden, yeni iş ortamında karşılaştığı durumlardan ve kültürden etkilenecektir. Yeni işe başlayan çalışan bu anlamlandırma süreci sonucunda, yeni durumlarla karşılaştığında vereceği tepkileri mantıksal bir düzleme oturtabilirse ancak örgüt yararına davranmaya başlayacaktır.

Birey iş değiştirdiği zaman mekansal ve maaş değişimi gibi fiziksel değişimlerin yanında algısal değişimler de yaşayacak, beklentileriyle yeni deneyimleri arasında farklılıklar ortaya çıkacak ve bu farklılıkları anlamlandırmaya çalışarak üstesinden gelmeye çalışacaktır. Ayrıca bu anlamlandırma sürecinde karşılaştıkları yeni durumlara nasıl tepki vereceklerine yönelik yardıma ihtiyaç duyacaklardır. Bu yardımı sağlayacak olanlar da deneyimli çalışanlar olarak karşımıza çıkmaktadır.

### **2.7.3. Birikimli sosyalleşme modeli**

Bauer ve Green'in (1994) ortaya koyduğu bu model aşama modellere yönelik bir eleştiri olarak karşımıza çıkmaktadır. Aşama modellerin temel varsayımı örgütsel sosyalleşme sürecinin belirli aşamaları olduğu, bir aşamayı tamamlayan çalışanın diğer aşamaya geçtiği üzerinedir. Bauer ve Green (1994) bu varsayımı eleştirerek, bu sosyalleşme sürecinin birikimli bir süreç olduğunu, aşama modellerdeki gibi bir önceki aşamanın sadece bir sonrakini etkilemediğini, sosyalleşme süreci sonucunda elde edilmek istenen çıktıların sürecin tümünden bağımsız şekillerde etkilendiğini ifade etmiştir.

Bu süreçteki tüm değişkenler birbirlerinden bağımsız olarak, kendilerinden sonraki değişkenin belirleyicisi olmaktadır. Bir çalışanın kariyerinin tamamını kapsayan sosyalleşme süreci bireyin ilk deneyimleriyle şekillenmeye başlamakta ve tüm değişkenlerin etkileşimi sonucu birikimli bir şekilde ilerlemektedir.

Bu yaklaşım, aşamaların bağımsız olarak düşünülmesinin hatalı olduğunu, aşamaların sadece bir sonraki aşamayı değil, tamamının teker teker sonuca etki ettiğini ve böylece sosyalleşmenin sağlandığını belirtmektedir. Bauer ve Green (1994) birçok aracı değişken kullandıkları araştırmalarında ön sosyalleşme değişkeninin örgütsel sosyalleşme sonucu elde edilen çıktıları doğrudan etkilediği sonucuna ulaşmışlardır.

### **2.7.4. Etkileşimci sosyalleşme modeli**

Jones (1983) örgütsel sosyalleşme sürecinde çalışanın aktif rolü olduğunu ve örgütsel sosyalleşme sürecinin tam olarak açıklanabilmesi adına onların pasif olarak

düşünülmemesi gerektiğini belirtmiş ve sürece etki eden iki faktör olduğunu ifade etmiştir. Bu faktörler bireysel farklılıklar ve örgütsel öğrenmeye dair katkı süreçleri olarak karşımıza çıkmaktadır.

Bireysel faktörler işe yeni başlayan çalışanın uyumu ile ilgiliyken, katkı süreci çalışanın örgütü anlamlandırmasıyla ilgilidir. Örgütsel sosyalleşme süreci insan, durum ve insan-durum faktörlerinin tamamının etkileşimiyle gerçekleşmektedir.

İşe yeni başlayan çalışan örgüte ilk geldiğinde belirsiz bir durum ile karşı karşıya kalır ve bu durumu anlamlandırmaya çalışır. Bu dönemde davranışları örgütün ona sağladığı bilgi yoluyla şekillenmektedir ve bu bilgilerle kendi algısı arasındaki farklılıklardan kaynaklanan boşluğu doldurmaya çalışır. Örgüt de uyguladığı sosyalleşme uygulamalarıyla bu boşluğun doldurulmasına yardımcı olur. Bu dönemde çalışan davranışlarına yönelik yapılan geribildirimler ve olumlu davranışların ödüllendirilmesi, çalışanın davranışlarının doğru olup olmadığını anlamasına yardımcı olur. Verilen geribildirim ve ödüller davranışları şekillendiren birer ipucu olarak düşünülebilir. Süreç sonunda çalışana örgüt tarafından istenen davranışlar kazandırılmış olur. Örgütsel sosyalleşme süreci örgüt, alt sistem ve çalışan olmak üzere birçok değişkenden etkilenmektedir.

#### **2.7.5. İletişimci sosyalleşme modeli**

Clair (1996) tarafından aşama modeller ve iletişimi birleştirerek yaratılan bu modele göre, işçi ontolojisi iletişimle yaratılmıştır ve tarihsel bir dayanağa sahiptir. Gerçek iş iletişim vasıtasıyla inşa edilmiştir. Dolayısıyla iletişim baskın iş ideolojisini yaratabilir, etkileyebilir, değiştirebilir ya da destekleyebilir. Bu bağlamda iletişim örgütsel yapı ve faaliyetleri şekillendirmektedir. Bu yapı sistem algısı oluşturmakta, bireylerin sosyalleşmesi ve kontrol edilmesi amacıyla yönelik olarak kullanılmaktadır. İşin anlam ve değeri iletişim vasıtasıyla yaratılır ve birbirleriyle ilişkilidir.

Örgütsel sosyalleşme genel kanının aksine basit ve doğrusal bir sistem değil, barındırdığı bütün faktörlerin etkileşimiyle gerçekleşen bir süreçtir. Karmaşık bir yapı olarak ele alınması gerek örgütsel sosyalleşmede iletişim uygulamaları da büyük önem taşımaktadır.

#### **2.7.6. Modernist ve postmodernist modeller**

Tierney (1997) tarafından oluşturulan bu model örgütsel sosyalleşme sürecinde

modernist ve post modernist bakış açılarının büyük öneme sahip olduğunu belirtmektedir.

Modernist yaklaşıma göre kültür, örgütteki ortak anlam yaratan faaliyetlerin toplamıdır ve bu faaliyetlerin anlamlandırılması süreci de örgütsel sosyalleşme sürecini oluşturmaktadır. Örgüt kültürü çalışanları birçok açıdan şekillendirir. İşe yeni başlayan çalışan bu kültürü anlamlandırmaya çalışmaktadır. Örgütsel sosyalleşme süreci çalışanın öğrenme sürecidir ve tek taraflıdır. Bu yaklaşım çalışanların tamamını aynı kefeye koyar ve aynı süreçler yoluyla aynı sonuçların elde edileceğini varsayar.

Postmodernist yaklaşıma göre ise kültür tek taraflı olarak, çalışanların öğrenmesi gereken ve keşfedilmeyi bekleyen bir olgu değil, karşılıklı bir etkileşim sürecidir. Kültür tek taraflı olarak öğrenilmez, işe yeni başlayan çalışan da kültürü etkiler. Bu sebeple örgütsel sosyalleşme sürecine katılan çalışanların arasındaki farklılıklar dikkate alınmalı ve bu sürecin bir etkileşim süreci olduğu unutulmamalıdır.

## **2.8. Örgütsel Sosyalleşme Düzeyleri**

İşe yeni başlayan çalışanın tam bir örgüt üyesi haline gelmesi için öğrenmesi gereken bilgilerin kapsamı konusundaki araştırmalar incelendiğinde farklı modeller karşımıza çıkmaktadır. İlgili literatür incelendiğinde en çok kullanılan modellerin Chao vd.'nin (1994) geliştirdiği sosyalleşme modeli ve Taormina (1994) tarafından geliştirilen sosyalleşme modeli olduğu gözlenmektedir.

Chao vd. (1994) tarafından geliştirilen modelde; performans yeterliliği, insan ilişkileri, politika, örgüt dili, örgütsel amaç ve değerler ve örgüt tarihinden oluşan altı düzey bulunmaktadır.

Taormina'nın (1994) modelinde ise; eğitim, anlama, iş arkadaşları desteği ve gelecek beklentileri olmak üzere dört düzey karşımıza çıkmaktadır. Çalışmanın araştırma bölümünde Taormina (1994) tarafından geliştirilen bu model kullanılacaktır.

### **2.8.1. Chao vd.'nin örgütsel sosyalleşme düzeyleri**

#### **2.8.1.1. Performans yeterliliği**

Performans, mal ve hizmet üretimi ya da yönetim konusunda katkısı olan görev ve sorumlulukların yerine getirilmesi olarak ifade edilmektedir (Robbins ve Judge, 2012). İş yapma yollarının öğrenilmesi örgütsel sosyalleşme sürecinin kritik bir parçasıdır (Fisher, 1986). İşe yeni başlayan çalışanın motivasyon düzeyi hangi ölçüde olursa olsun, gerekli iş becerisine sahip değilse başarıma şansı olmayacaktır (Feldman, 1981). Bu ifade

örgütsel sosyalleşmenin performans düzeyine sahip olduğunu göstermektedir (Chao vd., 1994).

İşi yapmak için gerekli olan bilgi, beceri ve yetenekler performans yeterliliği düzeyini oluşturmaktadır. İş performansı doğrudan örgütsel sosyalleşmeyle ilişkili olmamasına rağmen, işe yeni başlayan çalışanın öğrenmesi gerekenlerin neler olduğunu belirlenmesi ve işi gerektiği gibi yapabilmesi için gereken bilgi, beceri ve yeteneklerin yönetilebilmesi durumu örgütsel sosyalleşme sürecinden direkt olarak etkilenmektedir (Chao vd., 1994).

#### **2.8.1.2. İnsan ilişkileri**

İşe yeni başlayan çalışan örgüte katıldığında yeni bir sosyal çevreye de dahil olur. Çalışma ortamındaki diğer çalışanlarla kurulan ilişkiler işe yeni başlayan çalışanın kişilik özellikleri ile şekillenebilir. Bunun yanında grup içi dinamikler, iş dışı durumlar ve işe dair etkileşimler de sosyal ilişkileri etkileyebilir. İnsan ilişkileri düzeyi çalışanların birbirleriyle doğru ve sürdürülebilir ilişkiler kurmalarını içerir. Diğer çalışanlarla kurulan doğru ve sürdürülebilir ilişkiler işe yeni başlayan çalışanın beceri ve davranışlarını etkileme noktasında büyük bir öneme sahiptir (Chao vd., 1994).

#### **2.8.1.3. Politika**

Örgütte var olan ilişkiler ve güç yapısı hakkında bilgi edinilmesini içerir. Yeni çalışanın örgütteki iş ilişkileri ve güç yapısı hakkında bilgi elde etme başarısı örgütsel sosyalleşme süreci açısından büyük önem taşımaktadır. İşe yeni başlayan çalışanın örgütteki güç odaklarını tanıması sosyalleşme sürecinin verimli olmasına katkıda bulunabilir (Chao vd., 1994). Yeni çalışanın işi gerektiği gibi yapabilmesi için etkin davranış kalıplarını öğrenmesi gerektiği ve örgütsel sosyalleşmenin politik davranışlar sergilemeyi ve işe yeni başlayan çalışanın grup içerisinde çalışmayı öğrenmesi gibi ifadeler içermesi politikayla ilgilidir (Fisher, 1986; Schein, 1968).

#### **2.8.1.4. Örgüt dili**

Örgütler amaçları doğrultusunda belirli bir dil kalıbı oluşturmakta ya da kullanmaktadırlar. Örgüt içerisinde kullanılan dil diğer çalışanlarla olan ilişkileri ve çalışma yaşamını önemli seviyede etkilemektedir. Örgüte yeni katılan çalışanın, diğer çalışanlarla kurdukları doğru ve sürdürülebilir ilişkiler, örgütsel sosyalleşme sürecinde büyük önem taşımaktadır. Bu sebeple iletişim kanallarında kullanılacak işe ilişkin

mesleki dilin, kısaltma ve kodlamaların ve örgüte ait jargonun öğrenilmesi örgütsel sosyalleşme açısından önemlidir (Chao vd., 1994).

#### **2.8.1.5. Örgütsel amaç ve değerler**

Örgütsel sosyalleşme tanımlarına bakıldığında, çoğunda örgütün amaç ve değerlerinin öğrenilmesi ibaresinin yer aldığı görülmektedir. İşe yeni başlayan çalışanın örgütün sahip olduğu amaç ve değerleri bir an önce öğrenmesinin sağlanması gerekmektedir. Örgüt içerisindeki yazılı olan ya da olmayan, açık ya da örtük amaç ve değerlerin öğrenilmesi ve benimsenmesi bu düzeyin içeriğini oluşturmaktadır (Chao vd., 1994).

#### **2.8.1.6. Örgüt tarihi**

Örgüt üyeliğinin oluşturulması ve sürdürülebilirliğinin sağlanması amacıyla örgüte dair kültür, gelenek-görenek, ritüel ve efsanelerin yeni çalışana aktarılması ile ilgilidir (Chao vd., 1994). Örgütün tarihi, örgütün kültürünü içerdiğinden örgütün tamamına yayılması ve işe yeni başlayan çalışana detaylı olarak aktarılması gereken bir konu olarak karşımıza çıkmaktadır (Saks ve Ashforth, 1997).

Örgüt tarihinin öğrenilmesi, çeşitli durumlarda hangi tür davranışların kabul gördüğü ya da görmediği konusunda işe yeni başlayan çalışana yardımcı olabilir. Böylece işe yeni başlayan çalışan karşılaşabileceği belirsiz durumlarda nasıl hareket etmesi gerektiği noktasında bilgi sahibi olur (Chao vd., 1994)

### **2.8.2. Taormina'nın örgütsel sosyalleşme düzeyleri**

Taormina (1994) tarafından geliştirilen bu model birbiriyle örtüşen ve bütünsel bir sürece uygun dört düzeye işaret etmektedir. Her bir düzeyin içeriği aşağıda ayrıntılı olarak verilecektir. Aslında bu model Chao vd.'nin (1994) oluşturdukları altı düzey içeren sosyalleşme modeliyle bileşenleri açısından benzerlik göstermektedir ve bu iki model birbirleriyle iç içe geçmiş vaziyettedir. Önceki modelde incelediğimiz performans yeterliliği bu modeldeki eğitim düzeyiyle, önceki modeldeki örgütsel amaç ve değerler, örgüt tarihi, örgüt dili ve politika bu modeldeki anlama düzeyiyle ve önceki modeldeki insan ilişkileri bu modeldeki iş arkadaşları desteği düzeyiyle örtüşmektedir.

#### **2.8.2.1. Eğitim**

Örgüte dahil olunan ilk yıllar çalışma hayatının en önemli ve aynı zamanda en zor yıllarıdır. Bu süreçte yeni çalışanın örgüte uyum sağlamasını amaçlayan eğitimler verilir

(Memduhoğlu, 2008). Eğitim, belirli bir alanda işi gerektiği gibi yapabilmeyi sağlayacak bilgi ve becerinin edinilmesini sağlayan bir faaliyet olarak tanımlanmaktadır (Taormina, 1997).

Eğitim formal ve informal olmak üzere iki şekilde verilebilir. Formal eğitim çalışanlar kurslara gönderilerek ya da dışarıdan alanında uzman kişiiler getirilerek kurum içi eğitimler yoluyla gerçekleştirilebilir. İnformal eğitim, yapılandırılmamış bir şekilde çalışanın işi yerinde yetenek kazanması ya da yeteneklerini artırması faaliyetidir. Bunlar arasında işi yapma yollarını izleme, tecrübeli çalışanlara danışma ve deneme-yanılma gibi yöntemler sıralanabilir (Taormina, 1997). Aynı görevdeki diğer çalışanlar da bilgi kaynağı olarak görülmektedir. Hatta bu çalışanlar örgütte uzun süre çalışmaları sonucu belirli bilgi birikimine, işi yapma yol ve yöntemlerine ve deneyime sahip olduklarından çok daha etkili bir şekilde eğitim verebilirler (Fisher, 1986). Eski çalışanlardan birisi işe yeni başlayan çalışana mentorluk edebilir ya da işe yeni başlayan çalışan eski çalışanlardan birisini asiste edebilir. Her çalışanın bilgi ve beceri durumu farklı olacağından verilecek eğitimin miktarı da farklı olacaktır. Ayrıca eğitimin yaşam boyu devam eden bir süreç olduğu unutulmamalıdır (Taormina, 1997).

Eğitim süreci sonucunda çalışanın bilgi ve becerisi artırılarak motivasyon artışı ve işi konusunda zgven sahibi olması sağlanmaktadır. Özgüvenli ve motive durumdaki çalışan yeni durumlarla karşılaştığında kendini daha gcl hissetmektedir ve daha fazla çaba gösterme ve görev alma eğilimindedir (Robbins ve Judge, 2012). Bu durum işe yeni başlayan çalışanın yaşamış olduğu stresi azaltıcı etki göstermektedir (Taormina ve Law, 2000).

#### **2.8.2.2. Anlama**

Louis (1980) anlama kavramını işe yeni başlayan çalışanın örgüte dahil olduğunda karşılaştığı sürprize karşı vermiş olduğu tepki olarak nitelendirmektedir ve bu sürprizin sebebinin gerçeklik şoku olduğunu belirtmektedir. İşe yeni başlayan çalışanın örgüte girmeden önceki beklentileri karşılaştığı gerçeklikle ne kadar uyuyorsa sürpriz o oranda az olacak ve çalışanın örgüte uyum sağlaması kolaylaşacaktır.

Örgütü anlama kavramı çalışanın örgüt, örgüt kültürü, işi ve diğer çalışanlar hakkında bilgi edinmesini içermektedir. Çalışanın rgtteki işleyişi, görevlerinin neler olduğunu, işi yapma yollarını ve örgütün amaçlarını iyi bir şekilde kavraması gerekmektedir (Taormina, 1997).

Anlama, örgütsel sosyalleşme sürecinin tamamına yayılmıştır ve diğer bütün düzeylerle örtüşmektedir. Örgütsel sosyalleşme sürecinin başarılı olabilmesi için anlama olmadan eğitimler tek başına yeterli değildir. Örneğin, işe yeni başlayan çalışan makine eğitimi almadan önce yaşanabilecek olası tehlikeleri anlamalı, sonra eğitime geçmelidir (Taormina, 1997).

### **2.8.2.3. İş arkadaşları desteği**

İşe yeni başlayan çalışanda oluşan endişe, kaygı ve korkuyu azaltmak için örgütte çalışmakta olanlar tarafından karşılık beklemeden sağlanan duygusal, manevi destek ve işle ilgili materyal desteği iş arkadaşları desteği olarak ifade edilmektedir. Duygusal ve manevi destek iş arkadaşları desteği düzeyinin kritik yönlerini oluşturmaktadır. İşe yeni başlayan çalışana sarılma gibi davranışları da içerse de temelde sözlü olarak cesaretlendirmeye ilgilidir. İşle ilgili materyal desteği ise malzeme ödünç verilmesi gibi yardımları kapsamaktadır (Taormina, 1997).

Bu düzey yeni çalışanın diğer çalışanlar tarafından hangi ölçüde kabul edildiği ile ilgili bir kavramdır. İş arkadaşları desteği, işe yeni başlayan çalışana kabul edilme duygusu aşılayarak, grubun kabullenilen bir üyesine haline gelme algısı yaratmaktadır. İş yerindeki günlük etkileşimler esnasında yeni çalışana eski çalışanlar tarafından yardımcı olunması örgütsel sosyalleşme süreci açısından son derece önemlidir (Taormina, 1997).

### **2.8.2.4. Gelecek beklentileri**

İşe yeni başlayan çalışanın kariyeri boyunca mutlu olacağı beklentisi olarak ifade edilmektedir ve uzun vadeli olarak düşünülmektedir. Gelecek beklentileri, işin yeni çalışan için cazip hale gelmesine yönelik beklenti ve algılardan oluşmaktadır. Bu amaçla örgüt tarafından sağlanan ödüller, yeni çalışanın işte kalma isteğini artırmaktadır. İşten çıkarılmama, gelecekte yapılması beklenen ücret artışları, verilecek promosyonlar ve sağlanacak yükselme olanakları bu ödüllerden bazıları olarak karşımıza çıkmaktadır (Taormina, 1997).

Örgüt tarafından verilen ödüller, çalışanda geleceğe dair olumlu beklentiler yaratılması için teşvik olarak düşünülebilir. Çalışanın gelecek beklentisinin olumlu veya olumsuz olması karar verme durumlarında kritik öneme sahiptir. Çalışanın sahip olduğu bu algılar örgütte kalıp kalmayacağı yönündeki kararını şekillendiren önemli etmenlerdendir (Taormina, 1997).

Bunlarla sınırlı olmamakla beraber gelecek beklentileri çalışanın aşağıdakilerle ilgili algılarını barındırmaktadır (Taormina, 1997):

- İşten çıkarılmama
- Halihazırdaki alınan maaş, planlı veya potansiyel maaş artışları
- Yükselme olanakları
- Promosyonlar
- İkramiyeler
- Örgüt tarafından sağlanan diğer faydalar
- Hisse senedi opsiyonları
- Tanınma

Çalışan geleceğe dair birtakım beklentilerle örgüte katılır. Bu beklentiler gerçekleşirse pozitif çıktılar ortaya çıkar ve örgütsel sosyalleşme süreci daha etkili bir hal alır (Chow, 2002). Ayrıca çalışan gelecek beklentilerinin ulaşılabilir olmadığını ya da yakın zamanda ulaşılabilir olmadığına dair bir algıya kapılırsa, verimsiz iş yeri davranışları gösterebilir, hatta istifa edebilir (Taormina, 1997).

Örgüt ve çalışan arasındaki güven ve uyum seviyesinden etkilenen yazılı olmayan sözleşmeler bulunmaktadır. Psikolojik sözleşme olarak adlandırılan bu sözleşmeler çalışanın beklentileriyle şekillenir (Mao vd., 2008). Örgüt tarafından verilen ödüller ya da verilmesi vaat edilen ödüller psikolojik sözleşmenin bir parçası olmaktadır. Bu ödüller gelecek beklentilerini artırarak çalışan ve örgüt gereksinimlerinin bir noktada uyumlu bir hale gelmesine yardımcı olurlar (Taormina, 1997).

## **2.9. Örgütsel Sosyalleşme Süreci Çıktıları**

Örgütsel sosyalleşme süreci yeni çalışanın örgütsel amaç ve değerleri benimseyerek buna uygun davranış şekilleri geliştirmesi ve örgüte uyum sağlaması ile ilgili olduğundan büyük bir önem taşımaktadır. Yapılan literatür incelemesinde bu sürecin başarıyla tamamlanması sonucunda çeşitli çıktılar meydana geldiği görülmüştür. Bu çıktılardan; iş tatmini motivasyon, örgütsel bağlılık, örgütsel özdeşleşme ve örgütsel kabullenme aşağıda ayrıntılı olarak açıklanacaktır.

### **2.9.1. İş tatmini**

Çalışanın, işine karşı göstermiş oldukları olumlu tutumlar iş tatmini olarak ifade edilmektedir. İş tatmini çalışanın işine karşı takındığı genel tutumu olarak açıklanmaktadır (Robbins, 1991). Bir başka ifadeyle çalışanın iş yaşantısından ve iş yaşantısından dolayı elde ettiklerinin, bireysel değer ve ihtiyaçlarıyla uyumlu olması sonucu yaşadığı duygu halidir (Barutçugil, 2004).

Robbins (1991) iş tatmini ve iş performansı arasında doğrudan bir ilişki olduğunu belirtmiş, iş tatmini yaşayan çalışanları verimli çalışanlar olarak nitelendirmiştir. Ayrıca iş tatminine sahip çalışanların artan performanslarının yanında devamsızlıklarının azaldığı ve işten ayrılma düşüncelerinin ortadan kalktığı ifade edilmektedir (George ve Jones, 1996).

### **2.9.2. Motivasyon**

Motivasyon, örgütsel amaçlara ulaşılabilmesi adına çalışanın kendi istek ve aruzuyla gönüllü olarak çaba göstermesi şeklinde ifade edilmektedir (Koçel, 2015). Mullins'in (1989) yaptığı tanıma göre ise motivasyon, ihtiyaç ve belirtilerin doyum noktasına ulaşması adına amaçların karşılanması doğrultusunda güçleri sürdürmek şeklinde ifade etmiştir. Motivasyonu yüksek olan çalışanın grupla özdeşleşmesi daha kolay olacaktır (Nartgün ve Demirer, 2016). Grupla özdeşleşen çalışanlara yaptıkları iş daha anlamlı gelecek, bu da onların örgütsel amaçlara ulaşılması doğrultusunda daha motive olmalarına yol açacaktır (Polat ve Meydan, 2010)

Çalışanların verimliliklerinin artırılması için ihtiyaçları karşılanmalı ve bu yolla motivasyonları artırılmalıdır. Motivasyon teorileri incelendiğinde öncelikle bireylerin ihtiyaçlarının tanımlanmasına, sonrasında motivasyonun nasıl sağlanacağı konusuna odaklanıldığı görülmektedir (Kartal 2007). Bingöl (1998) çalışanların psikolojik ve sosyal ihtiyaçları karşılandığında verimliliklerinin arttığını belirtmiştir. Motive olmuş çalışanlar takım ruhuyla hareket edecek ve örgütte iş birliğinin artırılmasına katkı sağlayacaklardır (Önen ve Kanaryan, 2015).

### **2.9.3. Örgütsel bağlılık**

Becker (1960) tarafından çalışanın örgütte bulunduğu sürece sarf ettiği zaman, çaba ve emek gibi değerleri ve elde etmiş olduğu statü, tanınma ve para gibi değerleri örgütten ayrıldığı zaman kaybedeceği ve bütün yaptıklarının boş yere yapılmış olacağı korkusu sebebiyle gösterilen bağlılık olarak ifade edilen örgütsel bağlılık, Schermerhorn vd. (1985) tarafından çalışanın kendisini örgütün bir parçası olarak görmesi ve elde ettiği

statünün derecesi olarak tanımlanmıştır.

Caldwell vd. (1990) örgütsel sosyalleşme süreciyle örgütsel bağlılık arasında pozitif bir ilişki olduğunu ifade etmişlerdir. Örgütsel sosyalleşme düzeyi yüksek olan çalışanların örgütsel bağlılık seviyelerinin, sosyalleşme düzeyi düşük çalışanlara göre daha yüksek olduğuna dair literatürde birçok araştırma bulunmaktadır (Gruman vd., 2006; Heiman ve Petinger, 1996; Riordan vd., 2001). Klein ve Weaver (2000) yaptıkları çalışmada, oryantasyon programına katılan çalışanların programa katılmayan çalışanlara kıyasla örgütsel bağlılık düzeylerinin daha yüksek olduğu sonucuna ulaşmıştır. Tannenbaum vd. (1991), eğitim beklentileri karşılanan çalışanların örgütsel bağlılık düzeylerinin daha yüksek olduğunu tespit etmişlerdir. Fisher da (1986) işe yeni başlayan çalışana iş arkadaşları tarafından sağlanan desteğinin örgütsel bağlılık yaratılmasına yol açtığını belirtmiştir.

#### **2.9.4. Örgütsel kabullenme**

Graham (1991) örgütsel kabullenmeyi örgüte itaat olarak ifade etmiştir. Özden'e (1997) göre ise örgütsel kabullenme örgüt kültürünün içselleştirilerek benimsenmesidir. Örgüt için verimli davranışlarda bulunan bir çalışanın, örgüt kültürünü özümlediği ve örgütte kalmaya devam etme düşüncesine sahip olduğu düşünülmektedir. Ters durumda çalışan örgütte kalsa dahi verimli olmayacak ve psikolojik reddetme durumu ortaya çıkacaktır (Bakan, 2011).

Örgütsel sosyalleşme süreci örgüt tarafından her çalışanın kabul etmesi beklenen çeşitli öğeler içermektedir. Bunlar; örgütsel amaçlar, bu amaçlara ulaşabilmek adına kullanılacak araçlar, yerine getirilmesi gerekli olan sorumluluklar, iş yerinde gerekli davranış stilleri ve belirli kurallar olarak karşımıza çıkmaktadır (Can, 1999)

#### **2.9.5. Örgütsel özdeşleşme**

Dutton vd. (1994) örgütsel özdeşleşmenin örgütsel sosyalleşme sürecinden etkilendiğini ifade etmişlerdir. Bazı çalışmalarda örgütsel sosyalleşme ve örgütsel özdeşleşme arasındaki pozitif ilişki olduğu sonucunda ulaşılmıştır (Aliyev, 2014; Saruhan, 2017)

Örgüt ile çalışanın hedeflerinin uyumlu bir bütün haline geldiği durum olarak ifade edilen örgütsel özdeşleşme kavramı, çalışanın örgütü kendisinin bir parçası olarak görmesi durumudur ve psikolojik bir yönü vardır (Hall ve Watson, 1970; Scott ve Lane,

2000).

Örgütle özdeşleşen çalışan kendisini örgütün bir temsilcisi olarak görmekte ve örgütün değerlerini kendisininmiş gibi sahiplenmektedir (Mael ve Ashforth, 1995). Bunun sonucunda örgüt faydasına ve örgütü destekleyici davranışlarda gönüllü olarak bulunurlar, iş performansları artar ve daha yaratıcı olurlar (İşcan, 2006; Carmeli vd., 2007).

### **3. SANAL KAYTARMA**

#### **3.1. Sanal Kaytarma Kavramı**

İnternetin yaygınlaşmasıyla yeni iş fırsatları ortaya çıkmıştır. Çalışan verimliliğinin artmasına da büyük katkı sağlayan internet, iş yapma yollarını da büyük oranda değiştirmiştir. İnternetin yaygınlaşması maliyet düşüşlerine, ürün döngü sürelerinin kısalmasına yol açmış, bilgiye erişimin zaman ve mekan olarak kolaylaşması da dahil çalışma hayatına birçok katkı sağlamıştır. Günümüz dünyasının en inovatif ürünü olarak kabul edilen internet, bireylerin yaşantısını önemli oranda kolaylaştırmıştır. İletişim eskiye oranla inanılmaz derecede hız kazanmış ve kolaylaşmıştır. Bilgiye her yerden ulaşmak çok kolay bir hal almıştır. Bankacılık işlemleri, müzik ve video indirme işlemleri ve alışveriş yapma gibi faaliyetler internetin yaygınlaşmasıyla önemli ölçüde çeşitlenmiş ve kolaylaşmıştır. İletişimin ve bilgiye ulaşmanın kolaylaşması sayesinde iş hayatında verimlilik artışı meydana gelmiştir. Günümüz dünyasında çalışanlar, çözümlere daha hızlı ve akılcı şekilde ulaşabilmektedir (Chen vd., 2008). Ancak internetin iş yerinde kullanılması sağladığı bu faydalar yanında çeşitli endişeleri de beraberinde getirmiştir. Bunlardan bazıları gizliliğin ortadan kalkması, üretkenlik kaybı ve örgütsel sorumlulukla ilgili endişeler olmak üzere sıralanabilir (Lim ve Teo, 2005). Dolayısıyla internetin iş yerinde kullanımının yaygınlaşması iki uçlu olarak düşünülmekte, sağladığı faydalar yanında çeşitli zararları da beraberinde getirdiği gözlenmektedir. Sanal kaytarma davranışı da bu sorunlardan birisi olarak karşımıza çıkmaktadır (Al-Shuaibi vd., 2013).

Sanal kaytarma kavramı ilk olarak Lim (2002) tarafından kullanılmıştır. Kaytarmak kelimesi iş yapmaktan kaçınma davranışı olarak ifade edilmektedir. Lim (2002) sanal kaytarmayı, şirket bilgisayarı ve internetin kişisel amaçlarla ve mesai saatleri içerisinde kullanımı olarak tanımlamıştır. Başka bir ifadeyle söylemek gerekirse, çalışanın belirli bir işi yapmakla yükümlü olduğu mesai saatleri içerisinde, şirket

bilgisayarı ve internetini kullanarak iş dışı faaliyetlerle meşgul olmasıdır. Bu faaliyetler, çevrimiçi sohbet etmek, alışveriş yapmak, çevrimiçi video izlemek vb. olmak üzere örneklendirilebilir (Blanchard ve Henle, 2008).

Sanal kaytarma üzerine bir başka tanım Anandarajan ve Simmers (2004) tarafından yapılmıştır. Sanal kaytarmayı, mesai saatleri içerisinde örgüt kaynakları kullanılarak, iş dışı amaçlarla yapılan gönüllü internet davranışları olarak ifade etmişlerdir. Yine Blanchard ve Henle (2008) tarafından yapılan tanımda sanal kaytarma, mesai saatleri içerisinde çalışanın iş dışı amaçlarla örgütün sağladığı internet ve e-posta imkanlarını kullanmasıdır. Askew vd. (2014) sanal kaytarmayı, çalışanın yöneticisinin iş dışı olarak göreceği faaliyetleri, sağlanan internet imkanlarını kullanarak yerine getirmesi olarak ifade etmiştir.

Örücü ve Yıldız (2014) sanal kaytarmayı, iş için kullanılması amacıyla çalışanlara sunulmuş bilgisayar ve internet sistemlerinin bireysel amaçlar doğrultusunda kullanımı olarak ifade etmişlerdir. Yazarlara göre bir davranışın kaytarma olarak görülebilmesi için; davranışın iş ortamında yapılması ve bu davranışın örgüt faaliyetlerinin aksaklığa uğratması ya da erteletmesi gerekmektedir. Bu davranış internet vasıtasıyla gerçekleştirilirse sanal kaytarma olarak adlandırılmaktadır (Lim ve Chen, 2009).

İlgili literatür incelendiğinde birçok farklı sanal kaytarma tanımı ile karşılaşılmasına rağmen, bu tanımlar incelendiğinde üç ortak nokta karşımıza çıkmaktadır. Bunlar; davranışların mesai saati içinde gerçekleştirilmesi, bilerek ve isteyerek yapılması ve kişisel amaçlarla yapılması olarak sıralanabilir.

Literatürde yapılan bu tanımlar günümüzde yetersiz kalmıştır. Tanımlara bakıldığında iş bilgisayarı ve internetinin kullanımı ibaresinin ön plana çıktığı görülmektedir. Günümüzde sanal kaytarma davranışı iş bilgisayarı ve iş interneti kullanımı yanında, bireysel cep telefonları ve mobil internet kullanılarak da kolayca gerçekleştirilebilmektedir. Hatta şirketlerin ağ güvenliği sebebiyle getirdiği çeşitli kısıtlamalar, yaygın olarak kullanılan kimi internet sitelerine şirket ağından erişimi engellemesi ve ağ trafiğindeki hareketleri kontrol edebilmeleri gibi sebeplerle, sanal kaytarmanın günümüzde yaygın olarak bireysel cep telefonları ve mobil internet kullanılarak yapıldığı düşünülmektedir.

### **3.2. Sanal Kaytarma Sınıflandırmaları**

Teknolojide yaşanan sürekli gelişim ve değişim yeni sanal kaytarma tür ve

sınıflandırmaları ortaya çıkarmaktadır (Çavuşoğlu vd., 2014). Sanal kaytarma ile ilgili çalışmalar incelendiğinde birçok farklı sınıflandırmayla karşılaşılmaktadır.

Robinson ve Bennett (1995) sapkın iş yeri davranışlarını önemli ve önemsiz olmak üzere iki sınıfa ayırmıştır.

Lim (2002) sanal kaytarma konusunda, internette gezinme ve e- posta alışverişi şeklinde ikili bir gruplamaya gitmiştir. Bu sınıflandırma iletişim teknolojilerini sadece kullanım yönüyle gruplara ayırması ve internet üzerinde gerçekleştirilen faaliyetler arasındaki önemli farkları görmezden gelmesi yönüyle eleştirilmektedir (Blanchard ve Henle, 2008).

Anandarajan vd. (2004) tarafından yapılan bir başka gruplamada sanal kaytarma davranışları fırsat ve tehdit oluşumuna neden olabilecek iki faktör olarak belirtilmiş ve yıkıcı amaçlı, eğlence amaçlı, öğretici amaçlı ve belirsiz amaçlı olmak üzere dört grupta incelenmiştir.

Mahatanankoon vd. (2004) sanal kaytarmayı beş gruba ayırmıştır. Bunlar; satın alma ve kişisel ticari etkinlikler, bilgi tarama ve görüntüleme, bireylerarası iletişim, interaktif eğlence ve zaman geçirme, kişisel veri indirme olmak üzere adlandırılmıştır

Mastrangelo vd. (2006) sanal kaytarmayı, üretkenlik karşıtı bilgisayar kullanımı ve üretkenlik karşıtı olmayan bilgisayar kullanımı olarak iki grupta incelemiştir. Online kumar oynama, pornografi izleme gibi davranışlar üretkenlik karşıtı olarak adlandırılmakta ve kurumu finansal olarak ya da yasalar karşısında riske sokabilecek aktivitelerden oluşurken, online sohbet, kişisel alışveriş gibi davranışlar üretkenlik karşıtı olmayanlar olarak adlandırılmaktadır. Ancak bunlar da yıkıcı olmamakla birlikte doğrudan üretkenlik artışı yaratmazlar.

Li ve Chung'un (2006) yaptığı sanal kaytarma sınıflandırması sosyal, bilgi, eğlence ve sanal duygusal olmak üzere dört gruptan oluşmaktadır.

Van Doorn (2011) sanal kaytarma davranışının çok düzeyli bir yapıya sahip olduğunu belirtmiş ve sanal kaytarma davranışlarını gelişimsel davranış, iyileştirme davranışı, sapkın davranış ve bağımlılık davranışı olarak gruplara ayırmıştır.

Ramayah (2010) çalışmasında sanal kaytarma davranışlarını bireysel veri indirme, bireysel e-ticaret, bireysel bilgi arama ve bireysel iletişim olarak dört düzeyde incelemiştir.

Lim (2002) tarafından internette gezinme ve e-posta alışverişi sınıflandırmasına Blau vd. (2006) interaktif/etkileşimli aktiviteleri eklemiş ve bu aktivitelere örnek olarak başkalarıyla etkileşimde olmayı gerektiren online oyun oynama ve mesajlaşmayı göstermişlerdir.

İlgili literatür incelendiğinde en çok kullanılan sınıflandırmalardan birisi olarak karşımıza çıkan Blanchard ve Henle'nin (2008) sınıflandırması, Robinson ve Bennett'in (1995) çalışmasına dayanmaktadır. Sanal kaytarma davranışlarını önemli ve önemsiz sanal kaytarma olmak üzere ikiye ayırarak incelemişlerdir:

**Önemsiz sanal kaytarma:** Bu davranışların iş yerinde sergilenmesi iş yeri için uygun görülmesi de tıpkı bir çalışanın iş dışı telefonla görüşmesinde olduğu gibi göz yumulabilir davranışlardandır. Bu davranışlara haber okumak, finans veya spor sitelerinde gezinmek, bireylerarası mesajlaşma gibi davranışlar örnek gösterilebilir.

Önemsiz sanal kaytarma davranışları sergileyen bireyler, bunları zararsız ve normal olarak görmektedirler. Bu sebeple önemli sanal kaytarma davranışlarına kıyasla daha yaygın olarak sergilenirler. Bu davranışları sergileyenler diğer çalışanların tutumlarından etkilenmektedirler. Birçok kişinin bu davranışları sergilediği durumda normal karşılanırken, daha az kişi tarafından sergilendiğinde diğer çalışanlar tarafından bu tür davranışlardan kaçınılabılır.

**Önemli Sanal Kaytarma:** Online kumar oynamak, pornografi indirme-izleme gibi şirketin yasalar karşısında riske sokabilecek davranışlardan oluşmaktadır.

Bireyler bu davranışları gerçekleştirirken bireysel olarak veya örgüt açısında çeşitli yaptırımlarla karşı karşıya kalılabileceğinin farkındadır ve bu sebeple önemsiz sanal kaytarma davranışlarına kıyasla daha az sergilenmektedir. Önemli sanal kaytarma davranışları diğer çalışanların tutumlarından daha az etkilenmektedir. Bunun sebebi yaptıklarının zaten yanlış olduğunun bilincinde olmalarıdır (Blanchard ve Henle, 2008; Doorn, 2011).

### **3.3. Sanal Kaytarma Nedenleri**

Verimsiz iş yeri davranışları hakkında geçmiş yıllarda yapılan araştırmalar, çalışanların işyerindeki verimsiz davranışlarının sebeplerini üç kategoriye ayırarak incelemiştir. Doorn da (2011) sanal kaytarma alanında yaptığı araştırmada geçmişte verimsiz iş yeri davranışlarına ilişkin yapılan bu sınıflandırmayı kullanarak sanal

kaytarma nedenlerini; örgütsel nedenler, iş veya görev ile ilgili nedenler ve kişisel nedenler olmak üzere üç gruba ayırarak açıklamıştır.

### **3.3.1. Örgütsel nedenler**

Örgütsel nedenler kendi içerisinde politikalar, örgütsel özellikler ve çalışma grubu normları olmak üzere üç gruba ayrılmış ve aşağıda ayrıntılı olarak anlatılmıştır.

#### **3.3.1.1. Politikalar**

Örgüt politikaları denildiğinde karşımıza çalışma saatlerinin esnekliği, çalışanların kişisel bilgisayarlarını kullanabilmeleri ve iş yerinde uygulanan internet kullanım politikası çıkmaktadır. Bu politikaların incelenmesi sanal kaytarmaya etkileri yönünden pozitif veya negatif bir farklılık yaratıp yaratmadığı durumunun bilinmesi açısından önem arz etmektedir (Doorn, 2011).

##### **3.3.1.1.1. İnternet politikası**

Araştırmacılar arasında sanal kaytarmanın zararlı mı yararlı mı olduğu noktasında bir görüş ayrılığı olmasına rağmen birçok örgüt internet kullanımını sınırlayan ve denetleyen internet politikaları uygulamaya devam etmektedir. Lim ve Teo (2005) çalışan davranışlarının düzenlenmesi ve sanal kaytarma konusunda örgüt internet politikalarının önemli bir görev üstlendiğini belirtmişlerdir. Blanchard ve Henle (2008) ise çalışanların sanal kaytarma davranışlarının bu politikalardan etkilenmeyeceğini, çünkü sanal kaytarma davranışları sergilerken yakalanan çalışanların bu durumu tesadüf olarak nitelendirdiğini belirtmişlerdir.

##### **3.3.1.1.2. Kişisel bilgisayarın kullanımı politikası**

Yeni bir bakış açısıyla oluşturulan bu sistem, şirketin çalışanlara donanım sağlaması yerine belirli bir bütçe vermek yoluyla çalışanların kişisel bilgisayarlarını edinmelerinin sağlanmasıdır. Kişisel bilgisayarını kullanan çalışanların, şirket tarafından sağlanan donanımı kullanan çalışanlara kıyasla daha fazla sanal kaytarma davranışı sergiledikleri görülmüştür (Doorn, 2011).

##### **3.3.1.1.3. Yeni çalışma yöntemleri**

Esnek çalışma olarak karşımıza çıkan bu politika yer ve zaman bakımından anlamlı bir farklılık yaratırken bazı dezavantajları da beraberinde getirir. Yöneticiler mentorluk, danışmanlık, gözlem ve denetim gibi faaliyetleri yerine getirmekte sorun yaşayabilirler. Ayrıca sanal kaytarma davranışları artış gösterebilir (Kurland ve Bailey,

1999). Yöneticiler çalışanların sanal kaytarma davranışları yapıp yapmadıkları konusunda daha hassas ve özenli davranacaklarından bu konuda daha fazla zaman harcayabilirler (Doorn, 2011).

#### **3.3.1.1.4. İnternetin kişisel kullanım kurallarında kesinlik**

Bu noktada öncelikle internetin kişisel kullanımında kurallar belirlenir, çalışanlara önceden bildirilir ve davranışlar gözlemlenirse çalışanlar bu hususta daha net davranışlar sergileyebilir. Böyle bir uygulamanın yokluğunda çalışanlar değişken davranışlar sergileyeceklerdir (Darley, 2001). Ayrıca böyle bir uygulamanın yokluğunda çalışanların kafasında şüphe oluşabilir. Bu nedenle kendilerince doğru gördükleri davranışları sergilemeye devam edebilirler (Polzer-Debruyne, 2008).

#### **3.3.1.2. Örgütsel özellikler**

Feldman (1984) çalışanların grup normlarını iş arkadaşlarından ve yöneticilerden öğrendiklerini belirtmektedir. Çok sayıda çalışanın sanal kaytarma davranışında bulunduğu bir ortamda diğer çalışanlarda bu davranışları sergilemeye başlamakta ve bir süre sonra bu davranış normal bir hal almaktadır (Lau vd., 2003).

Lim ve Teo (2005) araştırmalarında, çalışanların %88'inin sanal kaytarma davranışlarında bulunduğunu, bunun sebebi olarak da diğer çalışanların da bu davranışlarda bulunduğu ve bu yüzden çalışanların bu davranışları sıradan bir davranış olarak gördükleri sonucuna ulaşmışlardır. Blanchard ve Henle de (2008) araştırmalarında çalışma arkadaşları ve yöneticilerin sanal kaytarmayı destekleyen normlarının bu davranışların yaygınlaşmasını artırdığı sonucuna ulaşmışlardır.

#### **3.3.1.3. Çalışma grubu normları**

Toplumsal bağlamda bireysel davranışların en önemli belirleyicilerinden birisi grup normları olarak karşımıza çıkmaktadır. Çalışanların normları kendiliğinden oluşmamakta, çalışma grubu normlarından etkilenmektedir (Sjiherif, 1961).

Feldman (1984) çalışma grubu normlarını, üyeleri sisteme adapte eden ve onların davranışlarını düzenleyen formal ve informal kurallar bütünü olarak tanımlamıştır. Çalışanların sanal kaytarma davranışları bu grup normlarından etkilenmektedir. Diğer çalışanların ve yöneticilerin sanal kaytarma davranışı sergiledikleri algısına sahip olan çalışanlar da bu davranışı sergileme eğilimi gösterirler (Polzer-Debruyne, 2008). Diğer grup üyelerinin de sanal kaytarma davranışında bulunmaları neticesinde mesaj tüm gruba

gönderilir ve sanal kaytarma davranışı grup içerisinde normal bir davranışa dönüşür (Greenberg ve Scott, 1996).

### **3.3.2. İş ve görev ile ilgili nedenler**

İş ve görev ile ilgili nedenler; iş ile ilgili talep ve kaynaklar, iş yükü, iş ve özel yaşam dengesinin sağlanamaması olmak üzere üç gruba ayrılmış ve aşağıda ayrıntı olarak açıklanmıştır.

#### **3.3.2.1. İş ile ilgili talep ve kaynaklar**

İş talebi çalışma ortamında çalışanın çabasını gerektiren uyarıcıların derecesiyle ilgiliyken, iş kaynakları ise çalışanın stresten kurtulmak için kullanabileceği enerji kaynağı olarak ifade edilmektedir (Akça, 2013).

Örgütte yüksek düzeyde iş talebi ve iş kaynağı varsa aktif öğrenme ve gelişme ortamı ortaya çıkmaktadır. İş talebi düzeyi yüksek, ancak iş kaynağı kısıtlıysa sağlık yönünden sorunlar ve huzursuzluk meydana gelebilir (Doorn, 2011).

Düşük iş talebiyle karşılaşan çalışanlar mesai saatleri içinde daha fazla boş zamana sahip olduklarından sanal kaytarma davranışı göstermektedirler. Ancak yüksek iş talebiyle karşılaşan çalışanlar da daha fazla sanal kaytarma davranışı göstermektedirler. Dolayısıyla iş talebinin uç noktalarda olmaması, bu konuda belirli bir denge gözetilmesi gerekmektedir (Blanchard ve Henle, 2008).

#### **3.3.2.2. İş yükü**

İş yükünün hacmi ve özellikleri sanal kaytarma davranışı üzerinde etkili olabilir. İş yükünün etkisi iki yönlü olabilir. Yüksek iş yükü sanal kaytarmanın sıklık ve süresini azaltabilir veya artırabilir. Lee vd. (2004) araştırmalarında yüksek iş yükünün sanal kaytarma sıklık ve süresini azalttığı sonucuna ulaşmışlarken, yüksek iş yükü neticesinde çalışanın yenilenme ve mola amacıyla sanal kaytarma davranışı sergilemesi durumunun da ortaya çıkabileceğini ifade etmiştir (Polzer-Debruyne, 2008).

#### **3.3.2.3. İş ve özel yaşam dengesinin sağlanamaması**

İş ve özel yaşam arasındaki dengenin kaybolması çalışanların sanal kaytarma davranışları üzerinde etkili olabilir. Uzaktan çalışma yöntemiyle beraber insanlar evlerinden de çalışmaya başlamıştır. Bu durum iş ve özel yaşam dengesinin kaybolmasına neden olmuştur. İş ve özel yaşam arasındaki dengenin kaybolması ve her ikisinin de diğerinin alanına taşması sonucu yenilenme ve mola amaçlı doğrudan ya da dolaylı olarak sanal

kaytarma davranışları ortaya çıkabilir (Janssen vd., 2004).

### **3.3.3. Kişisel etkenler**

#### **3.3.3.1. *Kişilik özellikleri***

İlgili literatür incelendiğinde sorumluluk, uyumluluk, duygusal denge, açıklık ve dışa dönüklük olmak üzere beş faktör kişilik kuramı karşımıza çıkmaktadır. Alandaki araştırmalar incelendiğinde bu faktörler ile sanal kaytarma ilişkisinin sıklıkla çalışıldığı görülmüştür. Lander ve Lounsbury (2006) araştırmalarında kişilik özellikleri arasında sayılan duygusal denge ve açıklık ile sanal kaytarma arasında ilişki olmadığı sonucuna ulaşırken sorumluluk, uyumluluk ve dışa dönüklük ile sanal kaytarma arasında negatif bir ilişki olduğu sonucuna varmışlardır. Uyumlu olmayan çalışanlar iş birliğine kapalı olduklarından daha fazla sanal kaytarma davranışı göstermektedirler (Wyatt ve Phillips, 2005). Lander ve Lounsbury (2006) araştırmalarında sorumluluk düzeyi yüksek olan çalışanların işleri ile ilgili daha özenli olduklarından dolayı sanal kaytarma davranışı gösterme eğilimlerinin daha düşük olduğu sonucuna ulaşmışlardır. Dışa dönük olan çalışanlar ise sosyalleşmeye daha çok vakit ayırdıklarından sanal kaytarma davranışı gösterme eğilimleri daha düşük olarak belirlenmiştir. Bu araştırmanın aksine Wyatt ve Phillips (2005) dışa dönüklük ile sanal kaytarma arasında pozitif yönlü bir ilişki olduğu sonucuna ulaşmışlardır.

Jia (2008) araştırmasında kişilik özelliklerinden olan sorumluluk, uyumluluk ve duygusal denge ile sanal kaytarma arasında negatif bir ilişki olduğu, dışa dönüklüğün ise sanal kaytarma ile pozitif ilişki içinde olduğu sonucuna varmıştır.

#### **3.3.3.2. *Kişisel ahlaki normlar***

Bir davranışın ortaya çıkmasına neden olan doğruluk ve yanlışlık algısı ahlaki normlar olarak ifade edilebilir (Conner ve Armitage, 1998). Ahlaki normlar, toplumsal olarak belirlenmiş ilkelerdir ve bireylere davranışlarının doğru veya yanlış olup olmadığını değerlendirmeleri konusunda rehberlik eder (Manstead, 2000; Johns, 2006). Polzer-Debruyne (2008) sanal kaytarma davranışında bulunan çalışanlara sorulduğunda genellikle yanlış yaptıklarını bildiklerini, ancak diğer çalışanlarında aynı davranışı sergilediğini düşündüklerini belirtmiştir.

#### **3.3.3.3. *Psikolojik bağımlılık***

İnternetin haddinden fazla kullanılması psikolojik bir bağımlılık olarak karşımıza

çıkılmaktadır. İnternet bağımlılığı zihinsel bir bağımlılıktır. Online alışveriş yapma, online hisse senedi alım satımı yapma ve online kumar oynama gibi faaliyetler internet bağımlılığı türlerinden bazılarıdır. Bu kişiler kendilerini daha iyi hissedeceklerini düşündüklerinden bu davranışları sergilerler ve onlar için bu hayatın baskısından bir kaçış yoludur. Bu kişiler internet kullanım süreleri hakkında yalan söylemekte, internette uzak kaldıklarında asabiyet göstermekte ailelerini, arkadaşlarını ve işlerini ihmal etmekte ve bireylerarası problemler yaşamaktadırlar (Foster, 2001).

#### **3.3.3.4. Psikolojik direnç**

Örgütteki kişisel internet kullanımına yönelik düzenlemeler ve kurallar adil ve kesin olsa da çalışanın özgürlüğünü kısıtlayabilmektedirler. Çalışanlar bu durumda farklı tepkiler verebilmekte ve bu düzenlemelere karşı direnç gösterebilmektedir. Direnme, çalışanın özgürlüğünün kısıtlandığı durumlarda zıt kuvvet olarak devreye girer ve bu durumdaki çalışan özgürlüğünü tekrar kazanmak için mücadelecı bir tavır ortaya koyar (Brehm, 1966; Hellman ve Mcmillin, 1997).

#### **3.3.3.5. Tükenmişlik**

İş taleplerinin iş kaynaklarını aştığı durumda tükenmişlik ortaya çıkar ve bu durumun önlenmesi gerekir (Bakker vd., 2004). Sanal kaytarma davranışına izin verilmesinin tükenmişlik yaşayan çalışan üzerinde olumlu etkileri olabilir (Oravec, 2002). Sanal kaytarma davranışı örgüt tarafından bir mola olarak düşünülebilir ve molalarla aynı şekilde çalışanın yaşadığı huzursuzluk ve sıkıntı durumunu giderebilir (Bridegan, 2008).

#### **3.3.3.6. Bireylerin sanal kaytarmaya ilişkin tavırları**

Anandarajan ve Simmers (2004) çalışanları sanal kaytarma konusundaki düşüncelerine göre; siber bürokrat, siber hümanist ve siber maceraperest olmak üzere üç gruba ayırmış ve incelemişlerdir.

Siber bürokrat grubuna dahil olanlar, sanal kaytarmayı olumsuz bir davranış olarak değerlendirmekte, sanal kaytarmaya internet ağında yoğunluk yaratan, güvenlik ve gizlilik sorunlarına yol açabilecek bir davranış olarak görmekte ve denetlenmesi gerektiğini düşünmektedirler. Üst ve orta düzey yöneticilerin büyük çoğunluğu bu gruba dahildir (Anandarajan ve Simmers, 2004).

Siber hümanist grubuna dahil olanlar sanal kaytarma davranışına karşı olumlu bir

bakış açısı sergilemektedirler. İş ve özel yaşam dengesinin sağlanması gerektiğine inanırlar. Sanal kaytarmanın çalışmaya bir ara olarak görülmesi gerektiğini, çalışanlarda olumlu duygular yaratacağını ve bu olumlu duygularla donanan çalışan sayesinde de verimliliğin artacağını savunurlar. Bu gruptakiler çalışanların mutluluğuyla gelen başarıyı örgütsel bir zenginlik olarak görürler ve çalışanların psikolojik ve sosyal ihtiyaçlarıyla yakından ilgilidirler. Bu grubun büyük çoğunluğu motivasyonla yakından ilgili olan uzmanlardan oluşmaktadır (Anandarajan ve Simmers, 2004; Pfeffer ve Veiga, 1999).

Üçüncü ve son grup siber maceraperestler olarak karşımıza çıkmaktadır. Bu gruptakiler sanal kaytarmanın çalışanın insiyatifine bırakılmasını, kurallar konmamasını, çalışanların kendi kurallarını oluşturması gerektiğini ve kendi lehlerine olacak şekilde duruma adapte olmaları gerektiğini savunurlar. Bu gruptakiler sanal kaytarma davranışını kişisel gelişim ve performans artırma metodu olarak görmekte, bilgi düzeylerini ve verimliliklerini artırdığını savunmaktadır. Bu gurubun çoğunluğunu terfi gayreti içinde olan alt düzey yöneticiler oluşturmaktadır (Anandarajan ve Simmers, 2004).

### **3.3.3.7. Bireylerin yöneticilerin davranışlarıyla ilgili tavrıları**

Çalışma hayatında büyük etkisi olan yönetici ile çalışan etkileşimi Lider-Üye Etkileşim Modeli ile açıklanmaktadır (Danserau vd., 1975). Dikey ikililerle gösterilen bu model taraflar arasındaki etkileşimin, tutum ve davranışlarını etkilediğini ortaya koymaktadır. Eğer bu etkileşim sonucunda çalışan, beklenti ve ihtiyaçlarının karşılanmadığı kanısına varırsa memnuniyetsizlik oluşur, çalışanın yöneticiye karşı bakış açısı değişir ve bu süreç çalışanın istenmeyen davranışlar sergilemesiyle sonuçlanabilir. Çalışanın bu tutumu sanal kaytarma davranışlarını artırabilir (Polzer-Debruyne, 2008).

### **3.3.3.8. Bireylerin sanal denetime yönelik tavrıları**

Çalışanlar işleri ile ilgili adil bir biçimde yönetildiklerini düşündüklerinde örgüt tarafından oluşturulan politika ve kurallara riayet etme eğilimi göstermektedir. Güç Etkileşim Modeli'ne göre bireyler akılcı davranırlar ve güç kaynaklarının isteklerinin kabul edilebilirliğini ve etkinliğini dikkate alırlar. Çalışan, örgütte uygulanan sanal denetimin kabul edilebilirliğini ve etkinliğini denetleyecektir. Bunun sonucunda çalışanda bir tutum oluşacak, prosedür ve kurallar bütünüünün adil olduğu kanısına ulaşırsa bunlara uyma eğilimi gösterecek, bireysel eylem ve sorunları hakkında sorumluluk alma eğilimi gösterecektir (Skarlicki ve Folger, 1997).

### **3.3.3.9. İş yerindeki can sıkıntısı**

Can sıkıntısı hiçbir şey yapmamaktan kaynaklanmaz. Kişinin seçeneklerinin sınırlı olduğu, itiraz hakkının olmadığı ve anlamlandıramadığı durumlarda meydana gelir (Syendsen, 2005). İş tasarımı çalışanın can sıkıntısının giderilmesinde etkili olabilir (Polzer-Debruyne, 2008). Çalışanlar birçok sıkıcı görev üstlendiklerinde eylemlerinin anlamını yitirdiğini düşünebilir ve mutsuz olabilirler (Hill ve Perkins, 1985). Polzer-Debruyne'ye (2008) göre çalışanlar monotonlukla karşılaştıklarında hayal kırıklığına uğrarlar ve alternatif uyarıcılar ararlar. Bu bağlamda sanal kaytarma davranışı alternatif bir uyarıcı olarak ortaya çıkabilir. Polzer-Debruyne (2008) araştırmasında çalışanların %19'unun sanal kaytarma davranışı göstermelerinin sebebi olarak can sıkıntısını gösterdiği sonucuna ulaşmıştır.

### **3.3.3.10. Görev süresi**

Mesai saatleri içindeki kişisel internet kullanımına ilişkin örgütsel normların öğrenilmesi dört aşamada gerçekleşmektedir. Bunlar sırasıyla; sınırların tespiti için yapılan denemeler, sınırların netleşmesi, bağlılık ve güven duygusu kazanılması ve kabul edilebilir davranışların oluşmasıdır. Bu dört aşamadan geçen çalışanın davranışları örgüt talepleri doğrultusunda değişmektedir (Wanous, 1992). Van Maanen ve Schein (1976), yeni çalışanın örgüt değer ve normlarını öğrenmesiyle örgüt tarafından istenilen davranışları sergilemeye başlayacağını belirtmektedirler.

Bir şirkette yıllardır çalışanların sosyalleşme süreci tam olarak tamamlandığından dolayı daha az sanal kaytarma eğiliminde bulunacağı belirtilmektedir (Polzer-Debruyne, 2008). Lee vd. (2004) çalışmalarında bir şirkette yıllardır çalışanların daha az süredir çalışanlara kıyasla daha az sanal kaytarma davranışı sergiledikleri sonucuna ulaşmış ve böylece görev süresi ile sanal kaytarma sıklığı ve süresi arasında anlamlı bir ilişki olduğunu ortaya koymuşlardır.

### **3.3.3.11. İş pozisyonu**

Hiyerarşi seviyesi kişinin davranışsal olarak özerklik ve serbestlik derecesini belirler. Çalışanın örgüt içinde bulunduğu hiyerarşi seviyesi kaynaklara ulaşma ve örgütsel özerklik derecesinin sağladığı avantajla sanal kaytarma davranışlarını artırabilir (Polzer-Debruyne, 2008).

## **3.4. Sanal Kaytarmanın Sonuçları**

Sanal kaytarmanın sonuçları konusunda literatürde görüş ayrılıkları vardır. Örücü ve Yıldız (2014) sanal kaytarma davranışını bir madalyona benzetmekte, bir yandan sağladığı imkanlarla çalışanlara katkı sağladığını, öte yandan yarattığı olumsuzluklarla fayda kayıpları yaşattığını ifade etmişlerdir. Yazarlara göre sonucun olumlu veya olumsuz olmasını etkileyen unsurlar; mesai saatleri içindeki kişisel internet kullanım süresi ve sıklığı, örgüt yapısı ve iş tanımıdır. Örgütlerin esas amacı olumsuz etkisi olan sanal kaytarma davranışlarını bertaraf etmek, olumlu etkisi olanlara izin verecek bir iş ortamı yaratmak ve bu davranışları fırsata çevirmek olmalıdır (Doorn, 2011).

İlgili literatür incelendiğinde sanal kaytarma davranışlarının örgütteki verimsizlik üzerine önemli etkileri olduğu tespit edilmiştir. Ramayah (2010) araştırmasında, bireysel veri indirme, bireysel bilgi arama ve bireysel e-ticaret düzeylerinin verimsizliğe neden olduğu sonucuna ulaşırken, bireysel iletişim düzeyiyle iş performansı arasında anlamlı bir ilişki olmadığı sonucuna ulaşmıştır. Li ve Chung (2006) online sohbet ve elektronik posta kullanımının, bağımlılık yaratmaları ve çalışanlar tarafından sık olarak kullanılmalarından dolayı iş verimliliğini düşürdüğünü ifade etmişlerdir.

Sanal kaytarma davranışları iş yeri internet ağı üzerinde yoğunluk oluşturarak internet hızını düşürür (Mills vd., 2001). Çalışanlar istemeden virüs vb. olumsuz öğeler içerebilecek sitelere girebileceğinden sanal kaytarma örgütün ağ güvenliği tehdit eder, ayrıca boş zamanların sanal kaytarma davranışıyla geçirilmesi çalışanlar arasında anlamlı ilişkiler kurulamamasına yol açarak sinerji kaybına sebep olur (Koay ve Soh, 2018)). Sanal kaytarma üretkenliği düşürür ve sanal kaytarma sebebiyle iş yeri internetinin kişisel kullanımı belirli bir maliyet doğurur (Lim, 2002; Block, 2001). Bock ve Ho da (2009) sanal kaytarmanın örgütte verimsizliğe yol açtığını ifade etmişlerdir. Sanal kaytarma zamanı boşa harcamaya ve iş yapmaktan kaçınma davranışına sebep olur (Askew vd, 2014).

Sanal kaytarma sebebiyle iş saatleri içerisinde yetiştirilemeyen işler, iş dışı saatlerde yapılmaya çalışılır ve bu durumda verimlilik kayıplarına sebebiyet verir (Richardson ve Benbunan-Fitch, 2011). Ticari sırların açıklanması, güvenlik ihlalleri, halkla ilişkilerde sorunlar, hakaret, ırk üzerinden taciz, boşa harcanan kaynaklar ve hukuki davalar gibi sorunlarla karşılaşılabilmesi diğer olumsuz sonuçlar olarak karşımıza çıkmaktadır (Flynn, 2001; Eivazi, 2011).

Bu olumsuz görüşlerin yanında sanal kaytarmanın çalışan ve örgüt açısında olumlu tarafları olduğunu ileri süren yazarlar da bulunmaktadır. Doorn (2011) sanal kaytarma davranışının yorulan çalışanın kendini toparlaması ve zinde hissetmesine olanak tanıyan ufak bir dinlenme görevi üstlenerek tükenmişliği engelleyebileceğini belirtmektedir (Doorn, 2011).

Vitak vd. (2011) kısa süreli yapılan sanal kaytarmanın çalışanın can sıkıntısı ve bunalım halini giderebileceğini ve bu durumun olumlu sonuçlar vereceğini ifade etmişlerdir. Anandarajan ve Simmers da (2005) sanal kaytarmayı çalışanları rahatlatan bir oyun olarak gördüklerini ifade etmişlerdir. Greengard (2000) araştırmasında sanal kaytarma davranışında bulunan çalışanların %56'sının daha az stresli ya da daha mutlu olduğu sonucuna ulaşmıştır.

Anandarajan vd. (2004) internet üzerinden gruplara üye olma, tartışma forumlarına katılma ve örgüt hakkında rekabetçi bilgiler kazanma gibi amaçlarla yapılan sanal kaytarma davranışlarının öğrenmeyi artırıcı etkisi olduğu belirtmişlerdir. Ayrıca öğrenmeyi artıran aktiviteler sonucunda çalışanlarda iş ile ilgili konfor alanı oluşabilir. Bu da çalışanları daha iyiyi yapma konusunda heveslendirebilir (Keklik vd., 2015). Sanal kaytarma örgütte yaratıcılığı artırarak, çalışanları öğrenmeye teşvik eder ve bilgi ortamı oluşmasını sağlar (Blacnhard ve Henle, 2008; Örucü ve Yıldız, 2014). Bu doğrultuda araştırmacılar sanal kaytarma davranışının bilginin daha kolay anlaşılabilmesi ya da bilgi düzeyinin artırılmasına yönelik bir rol üstlenebileceğini ifade etmektedirler (Beleger ve Slyke, 2002).

Lim ve Chen (2012) araştırmalarında bazı sanal kaytarma davranışlarının verimliliği artırmaya katkı sağladığını tespit etmiş ve olumlu etkisi olan sanal kaytarma davranışlarına belirli kurallar dahilinde izin verilmesi gerektiğini belirtmişlerdir.

#### **4. ÖRGÜTSEL SOSYALLEŞMENİN SANAL KAYTARMAYA ETKİSİ: OTOMOTİV SEKTÖRÜNDE BİR UYGULAMA**

##### **4.1. Araştırmanın Amacı ve Hipotezler**

Bu çalışmanın amacı örgütsel sosyalleşmenin sanal kaytarmaya etkisini araştırmaktır. Yazarların büyük bir bölümü sanal kaytarmayı olumsuz sonuçlara yol açan istenmeyen bir davranış biçimi olarak ifade etmektedirler (Lim, 2002; Block, 2001; Bock ve Ho, 2009; Askew vd., 2014; Ramayah, 2010; Mills vd., 2001; Koay ve Soh, 2018; Richardson ve Benbunan-Fitch, 2011; Flynn, 2001; Eivazi, 2011) Araştırma istenmeyen

bu davranışların önlenmesi açısından büyük önem arz etmektedir.

Araştırmanın diğer bir amacı da örgütsel sosyalizasyon ile sanal kaytarmanın demografik faktörler ve çalışma sürelerine göre farklılıklarının incelenmesidir. Araştırma sonucunda örgütsel sosyalleşmenin sanal kaytarma etkisi hakkında tespitlerde bulunmak ve literatüre katkı sağlamak amaçlanmaktadır. Bu alanda yapılmış tek bir çalışma olması nedeniyle ve önceki bölümlerde anlatılan literatür bilgisi ışığında örgütsel sosyalleşme düzeylerinin sanal kaytarma düzeylerine etkisinin incelenmesi gerektiği görülmüştür. Örgütsel sosyalleşme sürecinin başarılı olması durumunda sanal kaytarma davranışının azalacağı öngörülmektedir. Araştırmanın bu açıdan literatüre katkı sağlayacağı düşünülmektedir.

Sosyalleşme ve sanal kaytarma kavramları yönetim alanında çok sayıda çalışılan konular olarak karşımıza çıkmaktadır. Yapılan ulusal ve uluslararası literatür taramasında örgütsel sosyalleşme ve sanal kaytarma kavramlarının diğer kavramlarla ilişkisini ayrı ayrı inceleyen çok sayıda çalışma olduğu görülmüştür. Ancak örgütsel sosyalleşme ve sanal kaytarma ilişkisini inceleyen sadece tek bir çalışma olduğu görülmüştür (Aytekin, 2019).

Aytekin (2019) araştırmasını kamu sektöründe gerçekleştirmiştir. Çalışmasında örgütsel sosyalizasyon düzeylerinden eğitim ve gelecek beklentisi ile sanal kaytarma düzeylerinden önemli sanal kaytarma arasında negatif yönlü ve anlamlı bir ilişki olduğu sonucuna ulaşmış, diğer sosyalleşme düzeyleriyle sanal kaytarma arasında anlamlı bir ilişki bulamamıştır. Ayrıca araştırmacılara yönelik tavsiyelerde bulunmuş, kamu sektöründe gerçekleştirdiği araştırmanın örgütsel sosyalleşme ve sanal kaytarma ilişkisini açıklamakta yetersiz kaldığını, araştırmanın başka örneklerle üzerinde, özellikle ast-üst ilişkisinin belirgin olduğu özel sektörde gerçekleştirilmesi gerektiğini belirtmiştir.

Van Maanen ve Schein (1979) işe yeni başlayan çalışanın örgütsel sosyalleşme süreciyle birlikte örgüt değer ve normlarını öğrenmesiyle örgüt tarafından talep edilen davranışlarda bulunmaya başlayacağını ve istenmeyen davranışlardan kaçınacağını belirtmektedirler. Lee vd. (2004) çalışmalarında bir kurumda uzun süredir çalışanların kısa zamandır çalışanlara kıyasla daha az sanal kaytarma davranışı sergiledikleri sonucuna ulaşmış ve böylece görev süresi ile sanal kaytarma sıklığı ve süresi arasında anlamlı ve negatif bir ilişki olduğunu ortaya koymuşlardır. Akça (2013) kurumdaki çalışma süresi ile sanal kaytarma arasında negatif ilişki olduğu sonucuna ulaşmıştır. Polzer-Debruyne

(2008) kurumdaki çalışma süresi daha uzun olan çalışanların çalışma süresi daha kısa olan çalışanlara kıyasla daha az sanal kaytarma yaptıklarını belirtmiş, bunun sebebi olarak da örgütsel sosyalleşme sürecinin tamamlanmış olmasını göstermiştir. Bu açıklamalar ışığında örgütsel sosyalleşme sürecinin başarılı olması durumunda sanal kaytarma davranışının azalacağı öngörülmektedir. Aşağıda buna bağlı olarak temel hipotez ve alt hipotezler oluşturulmuştur:

**H<sub>1</sub>:** Örgütsel sosyalleşmenin sanal kaytarmaya etkisi vardır.

**H<sub>1a</sub>:** Eğitim ve gelecek beklentisinin önemli sanal kaytarmaya etkisi vardır.

**H<sub>1b</sub>:** Eğitim ve gelecek beklentisinin önemsiz sanal kaytarmaya etkisi vardır.

**H<sub>1c</sub>:** Anlamanın önemli sanal kaytarmaya etkisi vardır.

**H<sub>1d</sub>:** Anlamanın önemsiz sanal kaytarmaya etkisi vardır.

**H<sub>1e</sub>:** İş arkadaşları desteğinin önemli sanal kaytarmaya etkisi vardır.

**H<sub>1f</sub>:** İş arkadaşları desteğinin önemsiz sanal kaytarmaya etkisi vardır.

Araştırmanın ikincil amacı olarak örgütsel sosyalleşme ile sanal kaytarmanın demografik faktörler ve çalışma sürelerine göre farklılıklarının incelenmesi belirlenmiştir. Bu amaçla örgütsel sosyalleşme ile demografik faktörler ve çalışma süreleri için kurulan temel hipotez ve alt hipotezler aşağıda verilmiştir:

**H<sub>2</sub>:** Örgütsel sosyalleşme demografik faktörlere ve çalışma sürelerine göre farklılık göstermektedir.

**H<sub>2a</sub>:** Örgütsel sosyalleşme cinsiyete göre farklılık göstermektedir.

**H<sub>2b</sub>:** Örgütsel sosyalleşme yaşa göre farklılık göstermektedir.

**H<sub>2c</sub>:** Örgütsel sosyalleşme medeni duruma göre farklılık göstermektedir.

**H<sub>2d</sub>:** Örgütsel sosyalleşme eğitim durumuna göre farklılık göstermektedir.

**H<sub>2e</sub>:** Örgütsel sosyalleşme kurumdaki çalışma süresine göre farklılık göstermektedir.

**H<sub>2f</sub>:** Örgütsel sosyalleşme iş hayatındaki toplam çalışma süresine göre farklılık göstermektedir.

Sanal kaytarma ile demografik faktörler ve çalışma süreleri için kurulan temel hipotez ve alt hipotezler aşağıda sıralanmıştır:

**H<sub>3</sub>:** Sanal kaytarma demografik faktörlere göre farklılık göstermektedir.

**H<sub>3a</sub>:** Sanal kaytarma cinsiyete göre farklılık göstermektedir.

**H<sub>3b</sub>:** Sanal kaytarma yaşa göre farklılık göstermektedir.

**H<sub>3c</sub>:** Sanal kaytarma medeni duruma göre farklılık göstermektedir.

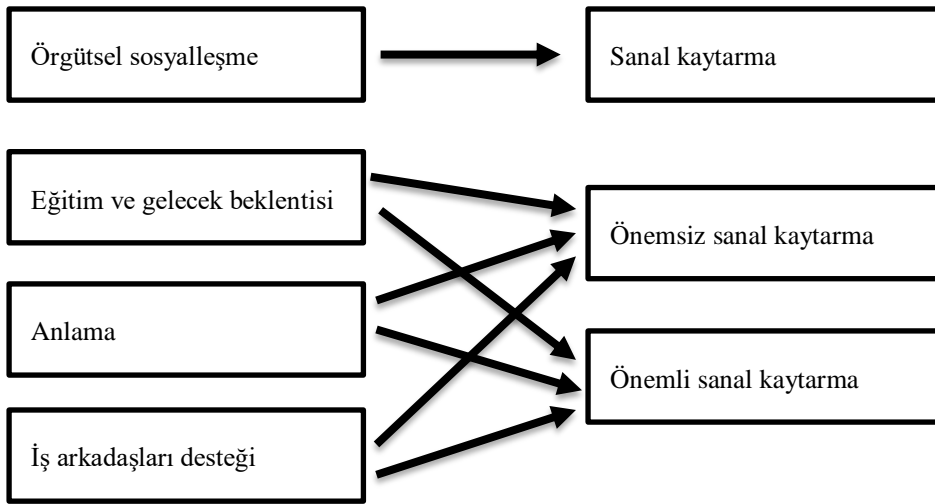
**H<sub>3d</sub>:** Sanal kaytarma eğitim durumuna göre farklılık göstermektedir.

**H<sub>3e</sub>:** Sanal kaytarma kurumdaki çalışma süresine göre farklılık göstermektedir.

**H<sub>3f</sub>:** Sanal kaytarma iş hayatındaki toplam çalışma süresine göre farklılık göstermektedir.

## 4.2. Araştırmanın Modeli

**Tablo 4.1.** *Araştırmanın modeli*



## 4.3. Araştırmanın Kapsam ve Yöntemi

Eskişehir’de otomotiv sektöründe faaliyet gösteren firmaların mavi yaka çalışanları araştırmanın evrenini oluşturmaktadır. Bu firmalar arasından kolayda örneklem yöntemi kullanılarak çalışan sayısı en fazla olan otomotiv firması seçilmiştir. Araştırmada kullanılacak veriler Eskişehir’de otomotiv sektöründe faaliyet gösteren bir firmadan anket yöntemi kullanılarak toplanmıştır.

Süreç sonunda 208 anket için geri dönüt alınabilmiştir. Anket verileri box-plot analizi yapılarak incelenmiş, analiz sonucunda 10 anket aykırı değerler içerdiğinden veri analizi sürecine dahil edilmemiş, 198 anketin verileri analiz edilerek araştırma sonlandırılmıştır

## 4.4. Araştırmanın Sınırlılıkları ve Varsayımları

Araştırmanın en önemli kısıtı coğrafi sınırlılıktır. Eskişehir’de faaliyet gösteren

otomotiv firmalarından bir tanesi seçilerek bu örneklemden anket toplanmıştır. Ankette yer alan sanal kaytarma davranışına ilişkin sorular katılımcıları tedirgin etmiş, seçilen örneklemin büyük bir bölümü araştırma verilerinin sadece akademik amaçlı kullanılacağı konusunda ikna edilememiştir. Uzun bir süre zarfını kapsayan anket toplama sürecine katılım, anket sonuçlarının rahatsızlık yaratabileceği endişesiyle 208 kişi ile sınırlı kalmıştır. Yine aynı sebeple ilk başta sadece mavi yaka çalışanlar üzerinde yapılması planlanan anket çalışmasına katılımın yetersiz kalması dolayısıyla beyaz yaka çalışanlar da dahil edilmiştir.

Araştırmaya gönüllü katılım sağlayan çalışanların soruları tam olarak anladıkları ve içtenlikle cevapladıkları varsayılmaktadır.

#### **4.5. Araştırmada Kullanılan Ölçekler**

Araştırmada kullanılan anket üç bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde demografik faktörlere ilişkin sorular yer almaktadır. İkinci bölümde örgütsel sosyalleşme düzeylerine ve üçüncü bölümde sanal kaytarma düzeylerine ilişkin sorular bulunmaktadır.

Anketin ikinci bölümünde Taormina (1994) tarafından geliştirilen, Zonana (2011) tarafından Türkçe geçerlilik ve güvenilirlik testleri yapılan örgütsel sosyalleşme düzeyleri ölçeği kullanılmıştır. Anketin orijinal hali eğitim, gelecek beklentisi, anlama ve iş arkadaşları desteği olmak üzere 4 düzey ve 20 sorudan oluşmaktadır. Zonana (2011) tarafından yapılan faktör analizi sonucunda iki soru anketten çıkarılmış ve dört düzeyden oluşan ölçek eğitim ve gelecek beklentisi düzeyleri birleştirilerek üç düzeye indirgenmiştir. Ölçeğin son hali 18 sorudan ve eğitim ve gelecek beklentisi, anlama ve iş arkadaşları desteği olmak üzere 3 düzeyden oluşmaktadır. 1, 4, 5, 8, 9, 10, 11, 14, 15 ve 16. Sorular eğitim ve gelecek beklentisi düzeyini oluşturmaktadır. 2, 6, 12, 17 ve 18. sorular anlama düzeyini, 3, 7 ve 13. sorular da iş arkadaşları desteği düzeyini oluşturmaktadır. Ölçek, “1=Hiç katılmıyorum” ile “5=Kesinlikle katılıyorum” arasında değişen 5’li likert tipindedir. Eğitim ve gelecek beklentisi düzeyi için Cronbach Alpha değeri 0,941 olarak bulunmuştur. Anlama düzeyi için Cronbach Alpha değeri 0.748 ve iş arkadaşları desteği düzeyi için 0.767 olarak bulunmuştur.

Anketin üçüncü bölümünde Örucü ve Yıldız’ın (2014) Lim (2002), Blanchard ve Henle (2008) ve Özkalp vd.’nin (2012) çalışmalarından yararlanarak oluşturduğu sanal kaytarma ölçeği kullanılmıştır. 1-8 numaralı sorular önemli sanal kaytarma düzeyini, 9-14 numaralı sorular ise önemsiz sanal kaytarma düzeyini ifade etmektedir. Ölçek,

“1=Hiçbir zaman” ile “5=Her zaman” arasında değişen 5’li likert tipindedir. Güvenilirlik ve geçerlik testleri Örucü ve Yıldız (2014) tarafından oluşturulan bu ölçeğin Cronbach Alpha değeri, önemli sanal kaytarma için 0.850 ve önemsiz sanal kaytarma için 0.853 olarak bulunmuştur.

#### 4.6. Bulgular

Bu bölümde ilk önce betimsel istatistikler ve korelasyonlara yer verilmiştir. Sonrasında analizde kullanılan verinin dağılımı incelenmiştir. Ardından demografik faktörler ve çalışma süreleri ile örgütsel sosyalleşme ilişkisi ve demografik faktörler ve çalışma süreleri ile sanal kaytarma ilişkisinin irdelenmesi için T testi ve Anova analizi uygulanmıştır. Elde edilen sonuçlar aşağıda ayrıntılı olarak anlatılmıştır.

##### 4.6.1. Değişkenlere ilişkin betimsel istatistikler ve korelasyonlar

Bu bölümde değişkenlere ilişkin betimsel istatistikler ve korelasyon analizi sonuçları ayrıntılı olarak anlatılmıştır.

**Tablo 4.2.** *Betimsel istatistikler ve korelasyonlar*

	1	2	3	4	5
1.Eğitim ve gelecek beklentisi	-	.798**	.737**	.019	.010
2.Anlama	.798**	-	.807**	-.052	.010
3.İş arkadaşları desteği	.737**	.807**	-	.000	.033
4.Önemli sanal kaytarma	.019	-.052	.000	-	.801**
5.Önemsiz sanal kaytarma	.010	.010	.033	.801**	-
Ortalama	3.397	3.902	3.850	2.228	2.754
SS	1.019	.8477	.9102	.8447	1.026
N	198	198	198	198	198

\* p < .05, \*\* p < .01, \*\*\* p < .001

Tablo 4.2’de görüldüğü üzere örgütsel sosyalleşme düzeyleri ile sanal kaytarma düzeyleri arasında korelasyon bulunamamıştır ( $p > .05$ ). Korelasyon bulunmadığından iki değişken arasında neden sonuç ilişkisinden söz edilememektedir. İki değişken arasında anlamlı bir korelasyon çıkmaması sebebiyle regresyon analizi yapılamamıştır. Örgütsel sosyalleşme ve sanal kaytarma değişkenlerinin birbirinden bağımsız olduğu söylenebilir.

Ancak örgütsel sosyalleşme düzeyleri ile sanal kaytarma düzeylerinin kendi içlerinde korelasyona sahip olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Sanal kaytarma düzeylerinden önemli sanal kaytarma ile önemsiz sanal kaytarmanın kendi aralarında yüksek korelasyona sahip olduğu ( $r = .801, p < .01$ ; pozitif yönde) tespit edilmiştir. Öte yandan örgütsel sosyalleşme düzeylerinden eğitim ve gelecek beklentisi ile anlama ve iş arkadaşları desteği de kendi aralarında yüksek ve pozitif yönlü korelasyona sahiptir. İş arkadaşları desteği düzeyi ile eğitim ve gelecek beklentisi ve anlama düzeyi arasındaki korelasyonlar sırasıyla ( $r = .737, p < .01$ ) ve ( $r = .807, p < .01$ ) şeklinde olurken, anlama ile eğitim ve gelecek beklentisi düzeyi arasında ise korelasyon ( $r = .798, p < .01$ ) olarak tespit edilmiştir.

Bu bulgulara dayanarak **H<sub>1</sub>** (Örgütsel sosyalleşmenin sanal kaytarmayı etkisi vardır), **H<sub>1a</sub>** (Eğitim ve gelecek beklentisinin önemli sanal kaytarmaya etkisi vardır), **H<sub>1b</sub>** (Eğitim ve gelecek beklentisinin önemsiz sanal kaytarmaya etkisi vardır), **H<sub>1c</sub>** (Anlamanın önemli sanal kaytarmaya etkisi vardır), **H<sub>1d</sub>** (Anlamanın önemsiz sanal kaytarmaya etkisi vardır), **H<sub>1e</sub>** (İş arkadaşları desteğinin önemli sanal kaytarmaya etkisi vardır) ve **H<sub>1f</sub>** (İş arkadaşları desteğinin önemsiz sanal kaytarmaya etkisi vardır) hipotezleri reddedilmiştir.

**Tablo 4.3.** Normal dağılım

	Ortalama	Alt Sınır	Üst Sınır	St. Hata	Skewness	Kurtosis
Eğitim ve gelecek beklentisi	3.3263	3.1787	3.4740	.07489	-.410; .170	-.786; .338
Anlama	3.8098	3.6763	3.9432	.06770	-1.091; .170	.657; .338
İş arkadaşları desteği	3.7626	3.6232	3.9020	.07071	-1.029; .170	.558; .338
Önemli sanal kaytarma	2.2341	2.1183	2.3500	.05876	.776; .170	.432; .338
Önemsiz sanal kaytarma	2.7455	2.6054	2.8857	.07107	.213; .170	-.875; .338

Tablo 4.3’de ise analizde kullanılan verinin normal dağılıma sahip olduğu görülmektedir. Bu noktada Skewness (basıklık) ve Kurtosis (çarpıklık) değerlerinin -1.5 ile +1.5 aralığında olması beklenmektedir (Tabachnick ve Fidel, 2013). Tablo 4.3 incelendiğinde ilgili değerlerin belirtilen aralıkta olduğu anlaşılmaktadır.

#### 4.6.2. T-testi sonuçları

Bu başlık altında örgütsel sosyalleşme ve sanal kaytarma düzeylerinin cinsiyet ve medeni duruma göre farklılaşıp farklılaşmadığı incelenmiştir. Amaca yönelik olarak T testleri uygulanmış ve sonuçları aşağıda paylaşılmıştır.

**Tablo 4.4.** Değişkenlerin cinsiyete göre farklılaşmalarını gösteren t-testi sonuçları

Değişkenler	Cinsiyet	N	X̄	ss	Sig.	Sig. (2-tailed)
Eğitim ve gelecek beklentisi	Erkek	157	3.47	1.026	.583	.044*
	Kadın	41	3.11	.9542		
Anlama	Erkek	157	3.95	.8582	.842	.076
	Kadın	41	3.69	.7811		
İş arkadaşları desteği	Erkek	157	3.89	.9071	.820	.148
	Kadın	41	3.66	.9098		
Önemli sanal kaytarma	Erkek	157	2.30	.8720	.0.18	0.02**
	Kadın	41	1.92	.6523		
Önemsiz sanal kaytarma	Erkek	157	2.87	1.0426	.023	0.00****
	Kadın	41	2.29	.81971		

\* p < .05, \*\* p < .01, \*\*\*\* p < .001

Tablo 4.4'e bakıldığında eğitim ve gelecek beklentisi, önemli sanal kaytarma ve önemsiz sanal kaytarma düzeylerinin cinsiyetlere göre farklılaştığı görülmektedir (p < .05). Erkekler (X=3.47) kadınlara (X=3.11) göre daha fazla eğitim ve gelecek beklentisi içindedir. Erkekler (X=2.30) kadınlara (X=1.92) göre daha fazla önemli sanal kaytarma davranışında bulunmaktadır. Ayrıca erkekler (X=2.87) kadınlara (X=2.29) göre yine daha fazla önemsiz sanal kaytarma davranışında bulunmaktadır.

Diğer değişkenler olan anlama ve iş arkadaşları desteği düzeyi cinsiyete göre anlamlı bir farklılık göstermemektedir.

Analiz sonuçlarına göre; **H<sub>2a</sub>** (Örgütsel sosyalleşme cinsiyete göre farklılık göstermektedir) hipotezi kısmen kabul edilmiştir. **H<sub>3a</sub>** (Sanal kaytarma cinsiyete göre farklılık göstermektedir) hipotezi kabul edilmiştir.

**Tablo 4.5.** Değişkenlerin medeni duruma göre farklılaşmalarını gösteren t-testi sonuçları

Değişkenler	Medeni Durum	N	X̄	ss	Sig.	Sig. (2-tailed)
Eğitim ve gelecek beklentisi	Evli	135	3.4089	1.02108	.413	.810
	Bekar	63	3.3714	1.02508		

**Tablo 4.5. (Devam) Değişkenlerin medeni duruma göre farklılaşmalarını gösteren t-testi sonuçları**

Anlama	Evli	135	3.9126	.86270	.408	.798
	Bekar	63	3.8794	.82112		
İş arkadaşları desteği	Evli	135	3.8370	.92851	.422	.767
	Bekar	63	3.8783	.87642		
Önemli sanal kaytarma	Evli	135	2.2630	.80884	.532	.403
	Bekar	63	2.1548	.91930		
Önemsiz sanal kaytarma	Evli	135	2.8185	1.02386	.522	.198
	Bekar	63	2.6164	1.02593		

\* p < .05, \*\* p < .01, \*\*\* p < .001

Tablo 4.5 incelendiğinde eğitim ve gelecek beklentisi, anlama, iş arkadaşları desteği, önemli sanal kaytarma ve önemsiz sanal kaytarma düzeylerinin medeni duruma göre anlamlı bir farklılık göstermedikleri görülmektedir (p> .05).

Analiz sonuçlarına göre; **H<sub>2c</sub>** (Örgütsel sosyalleşme medeni duruma göre farklılık göstermektedir) ve **H<sub>3c</sub>** (Sanal kaytarma medeni duruma göre farklılık göstermektedir) hipotezleri reddedilmiştir.

#### 4.6.3. Anova analizi sonuçları

**Tablo 4.6. Değişkenlerin iş hayatındaki çalışma sürelerine göre farklılaşmaları**

Değişkenler	İş Hayatı	N	$\bar{X}$	ss	Sig.
Eğitim ve gelecek beklentisi	1 yıldan az	3	3.366	.17638	.770
	1-5 yıl	33	3.400	.15319	
	6-10 yıl	51	3.347	.14163	
	11- 15 yıl	38	3.247	.19097	
	16 yıl ve üzeri	73	3.509	.11995	
Anlama	1 yıldan az	3	3.533	.46667	.430
	1-5 yıl	33	3.775	.13164	
	6-10 yıl	51	3.952	.11070	
	11- 15 yıl	38	3.757	.16075	
	16 yıl ve üzeri	73	4.013	.09911	
İş arkadaşları desteği	1 yıldan az	3	4.222	.40062	.521
	1-5 yıl	33	3.959	.16964	
	6-10 yıl	51	3.817	.12183	
	11- 15 yıl	38	3.649	.17097	
	16 yıl ve üzeri	73	3.913	.09776	
Önemli sanal kaytarma	1 yıldan az	3	1.541	.11024	.105
	1-5 yıl	33	1.931	.15281	
	6-10 yıl	51	2.357	.12607	
	11- 15 yıl	38	2.289	.12704	
	16 yıl ve üzeri	73	2.268	.09474	
Önemsiz sanal kaytarma	1 yıldan az	3	1.944	.36430	.021*
	1-5 yıl	33	2.378	.17214	
	6-10 yıl	51	2.676	.13944	
	11- 15 yıl	38	2.780	.17455	
	16 yıl ve üzeri	73	2.997	.11679	

\* p < .05, \*\* p < .01, \*\*\* p < .001

Tablo 4.6'ya bakıldığında önemsiz sanal kaytarma düzeyinin iş hayatındaki çalışma sürelerine göre farklılaştığı görülmektedir. Bunun üzerine yapılan Tukey testine göre ortalamalar arası farklılaşma 1-5 yıl arasında olanlara kıyasla 16 yıl ve üzeri olanlar yönünde gerçekleşmektedir (df= .619, p< .031). İş hayatındaki çalışma süresi 16 yıl ve üzeri olan çalışanlar 1-5 yıl arası olan çalışanlara göre daha fazla önemsiz sanal kaytarma davranışı sergilemektedir.

Diğer değişkenler olan eğitim ve gelecek beklentisi, anlama, iş arkadaşları desteği ve önemli sanal kaytarma düzeyi iş hayatındaki çalışma sürelerine göre anlamlı bir farklılık göstermemektedir.

Analiz sonuçlarına göre;  $H_{2f}$  hipotezi (Örgütsel sosyalleşme iş hayatındaki toplam çalışma süresine göre farklılık göstermektedir) reddedilmiş ve  $H_{3f}$  (Sanal kaytarma iş hayatındaki toplam çalışma süresine göre farklılık göstermektedir) hipotezi ise kısmen kabul edilmiştir.

**Tablo 4.7.** Değişkenlerin kurumdaki çalışma sürelerine göre farklılaşmaları

Değişkenler	İş yeri	N	X	ss	Sig.
Eğitim ve gelecek beklentisi	1 yıldan az	17	3.7059	.15565	.601
	1-5 yıl	65	3.2677	.12819	
	6-10 yıl	51	3.4235	.14511	
	11- 15 yıl	27	3.3815	.22059	
	16 yıl ve üzeri	38	3.4553	.16705	
Anlama	1 yıldan az	17	3.7882	.18901	.906
	1-5 yıl	65	3.8646	.10125	
	6-10 yıl	51	3.8941	.12365	
	11- 15 yıl	27	3.9333	.17863	
	16 yıl ve üzeri	38	4.0053	.13878	
İş arkadaşları desteği	1 yıldan az	17	3.9412	.23437	.958
	1-5 yıl	65	3.7949	.11868	
	6-10 yıl	51	3.8758	.12242	
	11- 15 yıl	27	3.8025	.19430	
	16 yıl ve üzeri	38	3.9035	.13180	

**Tablo 4.7. (Devam) Değişkenlerin kurumdaki çalışma sürelerine göre farklılaşmaları**

Önemli sanal kaytarma	1 yıldan az	17	2.0662	.18569	.204
	1-5 yıl	65	2.0596	.11049	
	6-10 yıl	51	2.3235	.11996	
	11- 15 yıl	27	2.2917	.14814	
	16 yıl ve üzeri	38	2.4178	.13084	
Önemsiz sanal kaytarma	1 yıldan az	17	2.5294	.20820	.011*
	1-5 yıl	65	2.5615	.13240	
	6-10 yıl	51	2.6373	.13922	
	11- 15 yıl	27	2.8951	.19371	
	16 yıl ve üzeri	38	3.2412	.15432	

\* p < .05, \*\* p < .01, \*\*\* p < .001

Tablo 4.7'ye bakıldığında önemsiz sanal kaytarma düzeyinin kurumdaki çalışma sürelerine göre farklılaştığı görülmektedir. Bunun üzerine yapılan Tukey testine göre ortalamalar arası farklılaşma 1-5 yıl (df= .679, p< .000). ve 6-10 yıl arasında (df= .603, p< .049) olanlara kıyasla 16 yıl ve üzeri olanlar yönünde gerçekleşmektedir. Kurumdaki çalışma süresi 16 yıl ve üzeri olanlar, 1-5 yıl ve 6-10 yıl arası olanlara göre daha fazla önemsiz sanal kaytarma davranışı yapmaktadırlar.

Diğer değişkenler olan eğitim ve gelecek beklentisi, anlama, iş arkadaşları desteği ve önemli sanal kaytarma düzeyi kurumdaki çalışma sürelerine göre anlamlı bir farklılık göstermemektedir.

Analiz sonuçlarına göre;  $H_{2e}$  hipotezi (Örgütsel sosyalleşme kurumdaki çalışma süresine göre farklılık göstermektedir) reddedilmiş,  $H_{3e}$  hipotezi (Sanal kaytarma kurumdaki çalışma süresine göre farklılık göstermektedir) kısmen kabul edilmiştir.

**Tablo 4.8. Değişkenlerin yaş gruplarına göre farklılaşmaları**

Değişkenler	Yaş aralıkları	N	X̄	ss	Sig.
Eğitim ve gelecek beklentisi	25 ve altı	13	3.6692	.19657	.397
	26-35	91	3.3198	.10753	
	36-45	73	3.3671	.12888	
	46 ve üzeri	21	3.6667	.18118	
Anlama	25 ve altı	13	3.9077	.16582	.310
	26-35	91	3.8440	.09052	
	36-45	73	3.8795	.10894	
	46 ve üzeri	21	4.2286	.11151	

**Tablo 4.8. (Devam) Değişkenlerin yaş gruplarına göre farklılaşmaları**

İş arkadaşları desteği	25 ve altı	13	4.2051	.19806	.040*
	26-35	91	3.7802	.10210	
	36-45	73	3.7489	.10720	
	46 ve üzeri	21	4.2857	.10360	
Önemli sanal kaytarma	25 ve altı	13	2.0481	.35229	.705
	26-35	91	2.2912	.08866	
	36-45	73	2.1747	.09734	
	46 ve üzeri	21	2.2560	.11967	
Önemsiz sanal kaytarma	25 ve altı	13	2.2949	.31699	.199
	26-35	91	2.7234	.10673	
	36-45	73	2.7854	.12391	
	46 ve üzeri	21	3.0635	.17536	

\*  $p < .05$ , \*\*  $p < .01$ , \*\*\*  $p < .001$

Tablo 4.8'e bakıldığında iş arkadaşları desteği düzeyinin çeşitli yaş gruplarına göre farklılaştığı anlaşılmaktadır. Ancak bunun üzerine yapılan Tukey testi sonuçlarına göre bu farklılaşmanın diğer gruplarla kıyaslandığında hangi grup yönünde olduğuna dair anlamlı bir fark bulunamamıştır. Bunun dışında diğer değişkenler olan eğitim ve gelecek beklentisi, anlama, iş arkadaşları desteği ve önemli sanal kaytarma düzeyi yaş gruplarına göre anlamlı bir farklılık göstermemektedir.

Analiz sonuçlarına göre;  $H_{2b}$  (Örgütsel sosyalleşme yaşa göre farklılık göstermektedir) ve  $H_{3b}$  (Sanal kaytarma yaşa göre farklılık göstermektedir) hipotezleri reddedilmiştir.

**Tablo 4.9. Değişkenlerin eğitim durumuna göre farklılaşmaları**

Değişkenler	İş Hayatı	N	X̄	ss	Sig.
Eğitim ve gelecek beklentisi	Lise	61	3.6623	.13083	.066
	Ön lisans	20	3.1200	.21504	
	Lisans	89	3.2326	.10554	
	Yüksek lisans	25	3.5760	.20594	
	Doktora	3	3.2333	.69602	

**Tablo 4.9. (Devam) Değişkenlerin eğitim durumuna göre farklılaşmaları**

Anlama	Lise	61	3.9344	.12278	.476
	Ön lisans	20	3.9100	.17560	
	Lisans	89	3.8315	.08646	
	Yüksek lisans	25	4.1280	.14184	
	Doktora	3	3.4000	.50332	
İş arkadaşları desteği	Lise	61	3.8579	.12233	.613
	Ön lisans	20	3.7333	.17705	
	Lisans	89	3.8652	.09702	
	Yüksek lisans	25	3.9600	.17461	
	Doktora	3	3.1111	.61864	
Önemli sanal kaytarma	Lise	61	2.5656	.10908	.002**
	Ön lisans	20	2.1938	.18507	
	Lisans	89	2.1138	.08975	
	Yüksek lisans	25	1.8450	.11974	
	Doktora	3	2.2083	.29167	
Önemsiz sanal kaytarma	Lise	61	3.1257	.12213	.005**
	Ön lisans	20	2.9083	.23954	
	Lisans	89	2.5637	.11111	
	Yüksek lisans	25	2.3933	.17609	
	Doktora	3	2.8333	.25459	

\*  $p < .05$ , \*\*  $p < .01$ , \*\*\*  $p < .001$

Tablo 4.9'a bakıldığında önemli ve önemsiz sanal kaytarmanın eğitim durumuna göre farklılaştığı görülmüştür. Bunun üzerine yapılan Tukey testine göre ise ortalamalar arası farklılaşma lisans ( $df = .451$ ,  $p < .000$ ) ve yüksek lisans ( $df = .720$ ,  $p < .000$ ) mezunlarına kıyasla lise mezunu olanlar yönünde gerçekleşmektedir. Lise mezunu çalışanlar lisans ve yüksek lisans mezunu olanlara göre daha fazla önemli ve önemsiz sanal kaytarma davranışında bulunmaktadır.

Diğer değişkenler olan eğitim ve gelecek beklentisi, anlama, iş arkadaşları desteği düzeyi eğitim durumuna göre anlamlı bir farklılık göstermemektedir.

Analiz sonuçlarına göre; **H<sub>2a</sub>** hipotezi (Örgütsel sosyalleşme eğitim durumuna göre farklılık göstermektedir) reddedilmiş, **H<sub>3a</sub>** hipotezi (Sanal kaytarma eğitim durumuna göre farklılık göstermektedir) kabul edilmiştir.

Araştırmada elde edilen veriler sonucunda **H<sub>1</sub> temel hipotezi** (Örgütsel sosyalleşmenin sanal kaytarmaya etkisi vardır) reddedilmiştir.

**H<sub>2</sub> temel hipotezi** (Örgütsel sosyalleşme demografik faktörlere ve çalışma sürelerine göre farklılık göstermektedir), eğitim ve gelecek beklentisi düzeylerinde cinsiyete göre farklılaşma bulunmasından dolayı kısmen kabul edilmiştir.

**H<sub>3</sub> temel hipotezi** (Sanal kaytarma demografik faktörlere ve çalışma sürelerine göre farklılık göstermektedir) medeni durum ve yaş dışındaki değişkenlerde farklılık bulunmasından dolayı kısmen kabul edilmiştir.

#### **4.7. Sonuç ve Öneriler**

Bu çalışmada öncelikle örgütsel sosyalleşmenin sanal kaytarmaya etkisi incelenmiş, ikincil amaç olarak da örgütsel sosyalleşme ve sanal kaytarmanın demografik faktörlere ve çalışma sürelerine göre farklılıkları irdelenmiştir.

Aytekin (2019) çalışmasında, örgütsel sosyalizasyon düzeylerinden eğitim ve gelecek beklentisi ile sanal kaytarma düzeylerinden önemli sanal kaytarma arasında negatif yönlü anlamlı bir ilişki olduğu sonucuna ulaşmış, anlama ve iş arkadaşları desteği ile sanal kaytarma arasında bir korelasyon olmadığını tespit etmiştir. Bu çalışmada yaptığımız analizler sonucunda örgütsel sosyalleşme düzeyleri ve sanal kaytarma düzeyleri arasında anlamlı bir ilişki bulunmadığı görülmüştür. Bulgular Aytekin'in (2019) çalışmasıyla genel olarak örtüşmekle birlikte, Aytekin'in (2019) çalışmasının aksine eğitim ve gelecek beklentisi ile önemli sanal kaytarma arasında bir ilişki bulunamamıştır. Araştırma bu sonuç açısından farklılık göstermektedir.

Örgütsel sosyalleşme ile demografik faktörler ve çalışma süreleri ilişkisi incelendiğinde sadece cinsiyet faktörüne göre farklılık tespit edilmiş, erkeklerin eğitim ve gelecek beklentisi düzeylerinin kadınlara oranla daha yüksek olduğu görülmüştür. Bu sonuç alandaki bazı çalışmalarla uyumludur (Argon, 2011; Elçi, 2008; Mutlu, 2008).

Sanal kaytarma ile demografik faktörler ve çalışma süreleri ilişkisi incelendiğinde cinsiyet, eğitim durumu, kurumdaki ve iş hayatındaki çalışma süreleri faktörlerine göre farklılaşma olduğu tespit edilmiştir. Araştırma bulgularına göre erkekler kadınlara oranla daha fazla sanal kaytarma davranışında bulunmaktadırlar. Ulaştığımız bu sonuç alanda daha önce yapılan bazı araştırmalarla desteklenmektedir (Vitak vd., 2001; Lim ve Chen, 2012; Candan ve İnce, 2016).

Lise mezunlarının lisans ve yüksek lisans mezunlarına göre daha fazla sanal kaytarma davranışında buldukları sonucuna ulaşılmıştır. Elde ettiğimiz bu sonuç önceki

bazı araştırmalarla benzerlik göstermektedir (Kaplan ve etinkaya, 2014; rücü ve Yıldız, 2014; Fındıklı, 2016).

Kurumdaki alışma süresi 16 yıl ve üzeri olanlar 1-5 yıl ve 6-10 yıl arası olanlara göre daha fazla önemsiz sanal kaytarma davranışında bulunmaktadırlar. Elde edilen sonuç Yılmaz'ın (2018) araştırmasıyla paralellik göstermektedir. İş hayatındaki toplam çalışma süresi 16 yıl ve üzeri olanlar 1- 5 yıl arası olanlara göre daha fazla önemsiz sanal kaytarma davranışı göstermektedirler (Kılıç, 2022; ztrk, 2023).

Araştırma bulgularına göre erkek çalışanların eēitim ve gelecek beklentisi düzeyi kadın çalışanlara göre daha yüksektir. Őirketler bu sorunun nedenlerini tespit ederek kadın çalışanların sosyalleşme düzeylerine yükseltecek uygulamaları hayata geçirebilirler.

Analizler sonucunda erkek çalışanların önemsiz sanal kaytarma düzeylerinin kadın çalışanlara oranla daha yüksek olduēu görülmüştür. Őirketler erkek çalışanların sanal kaytarma düzeylerini düşürmeye yönelik önlemler geliştirebilirler.

Lise seviyesinde eēitime sahip olanların lisan ve yüksek lisans mezunu çalışanlara kıyasla daha fazla sanal kaytarma davranışında buldukları sonucuna ulaşılmıştır. Bu alışanlar odaēında örgüt tarafından beklenen tutum ve davranışlar geliştirilmesi amacına yönelik uygulamalar hayata geçirilebilir.

Eldeki verilere göre kurumdaki çalışma süresi 16 yıl ve üzeri olanların 1-5 yıl ve 6-10 yıl arası olanlara göre, iş hayatındaki toplam çalışma süresi 16 yıl ve üzeri olanlar 1-5 yıl arası olanlara göre daha fazla önemsiz sanal kaytarma davranışında bulunmaktadırlar. Polzer-Debruyne'ye (2008) göre çalışanlar monotonlukla karşılaştıklarında alternatif bir uyarıcı olarak sanal kaytarma davranışı ortaya çıkabilir. İş tasarımı çalışanın can sıkıntısının giderilmesi noktasında etkili bir araç olabilir. Bu noktadan hareketle Őirketler iş zenginleştirme ve iş rotasyonu gibi teknikler kullanarak işi daha eēlenceli hale getirebilirler.

Düşük iş talebiyle karşılaşan çalışanlar mesai saatleri içinde daha fazla boş zamana sahip olduklarından daha fazla sanal kaytarma davranışı göstermektedirler. Ancak yüksek iş talebiyle karşılaşan çalışanlar da daha fazla sanal kaytarma davranışı göstermektedirler. Bu konuda belirli bir denge gözetilmesi gerekmektedir (Blanchard ve Henle, 2008). Őirketler iş talebi ve iş kaynakları arasında denge saēlayarak bu davranışların ortaya çıkmasını engelleyebilirler.

Lee vd. (2004) araştırmalarında yüksek iş yükünün sanal kaytarma sıklık ve süresini azalttığı sonucuna ulaşmışlarken, yüksek iş yükü neticesinde çalışanın yenilenme ve mola amacıyla sanal kaytarma davranışı sergilemesi durumu da ortaya çıkabilir (Polzer-Debruyne, 2008). Őirketler iş yükünü optimum seviyede olacak Şekilde düzenleyerek bu davranışların önüne geçebilirler.

İş ve özel yaşam arasındaki dengenin kaybolması sanal kaytarma davranışlarının ortaya çıkmasına doğrudan ya da dolaylı olarak neden olabilir (Janssen vd., 2004). Őirketler bünyelerinde iş ve özel yaşam dengesini gözeten uygulamaları hayata geçirebilirler.

Lider-ye etkileşimi sonucunda çalışan beklenti ve ihtiyaçlarının karşılanmadığı kanısına varırsa memnuniyetsizlik oluşur ve çalışan istenmeyen davranışlar sergileyebilir. Çalışanın bu tutumu sanal kaytarma davranışını artırabilir (Polzer-Debruyne, 2008). Őirketler alışan beklenti ve ihtiyaçlarının gözetilmesi ve karşılanması noktasında daha özenli davranabilirler.

Çalışanlar işleri ile ilgili adil bir biçimde yönetildiklerini düşündüklerinde örgüt tarafından oluşturulan politika ve kurallara riayet etme eğilimi göstermektedirler (Skarlicki ve Folger, 1997). Őirketler oluşturdukları internet politikaları konusunda daha adil ve Őeffaf yöntemler hayata geçirebilirler.

Birtakım sanal kaytarma davranışı türlerinin örgüt ve çalışan için faydalı sonuçlar doğurabileceği belirtilmektedir (Vitak vd., 2011; Greengard, 2000; Belanger ve Slyke, 2002; Lim ve Chen, 2012; Blanchard ve Henle, 2008; Anandaraġan vd., 2004; rc ve Yıldız, 2014; Keklik vd., 2015). Bu noktadan hareketle Őirketler sanal kaytarma davranışlarının tamamına olumsuz gözle bakmak ve engellemeye çalışmak yerine örgüt ve çalışan için olumlu sonuçlar doğurabileceği belirtilen sanal kaytarma davranışlarına serbestlik tanıyabilirler. Gelecek araştırmalarda yazarlar örgüt ve birey açısından olumlu sonuçlar doğuran sanal kaytarma davranışlarının tespiti konusuna daha fazla odaklanabilirler.

Bu çalışmanın alandaki önemli çalışmalardan biri olarak literatüre katkı sağlayacağı dşnlmektedir. Bu araştırma farklı bir sektör üzerinde uygulanabilir. Araştırma mavi yaka ve beyaz yaka çalışan gruplarından sadece bir tanesi odak alınarak tekrarlanabilir. Ayrıca katılımcıların sanal kaytarma sorularına endişeyle yaklaştığı görüldüğünden ikna edilmiş bir grup çalışan üzerinde nitel araştırma yöntemlerinden

görüşme tekniği kullanılarak veri toplanmasının daha sağlıklı sonuçlar verebileceği düşünölmektedir.

## KAYNAKÇA

- Akça, A. (2013). *Okul yöneticilerinin iş dışı internet kullanım (siber aylaklık) davranışlarının incelenmesi*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. İstanbul: Yıldız Teknik Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Akyüz, H. (1992). *Eğitim sosyolojisinin temel kavram ve alanları üzerine bir araştırma*. İstanbul: Meb Yayınları.
- Albrecht, M. H. (2001). *International hrm: managing diversity in the workplace*. Oxford: Blackwell Business.
- Aliyev, Y. (2014). *Örgütsel sosyalleşme ve örgütsel özdeşleşme arasındaki ilişki: bir araştırma*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Erzurum: Atatürk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Al-Shuaibi, A. İ., Shamsudin, F. M.ve Subramaniam, C. (2013). Do human resource management practise matter in reducing cyberloafing at work: evidence from kordan. *The 2013 WEI International Academic Conference Proceedings*, 2(2), 37-47.
- Anandarajan , M., Devine , P.ve Simmers, C. A. (2004). A multidimensional scaling approach to personal web usage in the workplace. M. Anandarajanve C. A. Simmers (Ed.), *A personal web usage in the workplace* içinde (s. 61-79). Hensey: Information Science Publishing.
- Anandarajan, M.ve Simmers, C. A. (2004). Constructive and dysfunctional personal wev usage in the workplace: maping employee attitudes. M. Anandarajanve C. A. Simmers (Ed.), *Personal Web Usage In the Workplace: A Guide to Effective Human Resource Management* içinde (s. 1-27). Information Science Publishing.
- Anandarajan, M.ve Simmers, C. A. (2005). Developing human capital through personal web use in the workplace: mapping employee perceptions. *Communications of the Association for Informational Systems*, 15(1), 776-791.
- Argon, T. (2011). İlköğretim okulu öğretmenlerinin örgütsel sosyalleşme düzeylerinin çeşitli değişkenler açısından değerlendirilmesi. *E-Journal of New World Sciences Academy*, 6(1), 197-207.
- Argun, M. (2007). *Kurumsal sosyalizasyon uygulamalarının birey-kurum uyumuna etkileri*. Yayınlanmamış Doktora Tezi. İzmir: Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Ashforth, B. E., Sluss, D. M.ve Saks, A. M. (2007). Socialization tactics, proactive behavior and newcomer learning: integrating socialization models. *Journal of Vocational Behavior*, 70(3), 447-462.
- Askew, K., Buckner, J. E., Taing, M. U., Ilie, A., Bauer, J. A.ve Coovert, M. D. (2014). The role of the theory of planned behavior. *Computers in Human Behavior*, 36, 510-519.

- Aytekin, D. (2019). *Örgütsel sosyalizasyon ve sanal kayıtarma ilişkisi: Türkiye'deki kamu üniversiteleri üzerinde bir araştırma*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Trabzon: Karadeniz Teknik Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Bakan, İ. (2011). *Örgütsel bağlılık: kavram, kuram, sebep ve sonuçlar*. Ankara: Gazi Kitabevi.
- Bakker, A. B., Evangelia, D. E. ve Verbeke, W. (2004). Using the job demands resources model to predict burnout and performance. *Human Resource Management, 43*, 83-104.
- Balay, R. (2000). *Yönetici ve öğretmenlerde örgütsel bağlılık*. Ankara: Nobel Kitabevi.
- Balcı, A. (2003). *Örgütsel sosyalleşme*. Ankara: Pegem Yayınları.
- Barutçugil, İ. (2004). *İnsan kaynakları yönetimi*. İstanbul: Kariyer Yayıncılık.
- Bauer, T. N.ve Green, S. G. (1998). Testing the combined effects of newcomers information seeking and manager behavior on socialization. *Journal of Applied Psychology, 83*, 72-83.
- Becker, H. S. (1960). Notes on the concept of commitment. *American Journal of Sociology, 66*, 32-40.
- Belanger, F.,ve Slyke, C. V. (2002). Abuse or learning? *Communications of the ACM, 45*(1), 64-65.
- Bingöl, D. (1998). *İnsan kaynakları yönetimi*. İstanbul: Beta Yayıncılık.
- Blanchard, A. L.ve Henle, C. A. (2008). Correlates of different forms of cyberloafing: the role of norms and external locus of control. *Computers in Human Behavior, 24*(3), 1067-1084.
- Blau, G., Yang, Y.ve Ward-Cook, K. (2006). Testing a measure of cyberloafing. *Journal of Allied Health, 35*(1), 9-17.
- Block, W. (2001). Cyberslacking, business ethics and managerial economics. *Journal of Business Ethic, 33*(3), 225-231.
- Bock, G. W.ve Ho, S. L. (2009). Non-work related computing (NRWC). *Commun ACM, 52*(4), 123-128.
- Brehm, J. W. (1966). *A Theory of Psychological Reactance*. New York: Academy Press.
- Bridegan, G. L. (2008). Take a break from WMDs. *ISHN, 42*(2), 51.
- Buchanan, B. (1974). Building organizational commitment: the socialization of managers in work organizations. *Administrative Science Quarterly, 19*, 533-546.
- Buchanan, D. A.ve Huczynski, A. A. (2019). *Organizational Behaviour*. England: Pearson Press.
- Caldwell, D. F., Chatman, J. A.ve O'Reilly, C. A. (1990). Building organizational commitment. *Journal of Occupational and Organizational Psychology, 63*(3),

245-261.

- Can, H. (1999). *Organizasyon ve yönetim*. Ankara: Siyasal Kitabevi.
- Can, H., Akgün, A. ve Kavuncubaşı, İ. (2001). *Kamu ve özel kesimde insan kaynakları yönetimi*. Ankara: Siyasal Kitabevi.
- Candan, H. ve İnce, M. (2016). Siber kaytarma ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkinin incelenmesine yönelik emniyet çalışanları üzerine bir araştırma. *Niğde Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 9(1), 229-235.
- Carmeli, A., Gilat, G. ve Waldman, D. A. (2007). The role of perceived organizational performance in organizational identification, adjustment and job performance. *Journal of Management Studies*, 44(6), 972-992.
- Chao, G. T., O'leary-Kelly, A. M., Wolf, S. ve Klein, H. J. (1994). Organizational socialization: its content and consequences. *Journal of Applied Psychology*, 79(5), 730-743.
- Chen, J. V., Chen, C. C. ve Yang, H. H. (2008). An empirical evaluation of key factors contributing to internet abuse in the workplace. *Industrial Management and Data Systems*, 108(1), 87-106.
- Chow, I. H. (2002). Organizational socialization and career success of Asian managers. *International Journal of Human Resource Management*, 13(4), 720-737.
- Clair, R. P. (1996). The political nature of the colloquialism a real job: implications of organizational socialization. *Communication Monographs*, 63, 249-267.
- Conner, M. ve Arnitage, C. J. (1998). Extending the theory of planned behavior: a review and avenues for further research. *Journal of Applied Social Psychology*, 28(15), 1429-1464.
- Cooper-Thomas, H. D. ve Anderson, N. (2006). Organizational socialization: a new theoretical model and recommendations for future research and hr practices in organizations. *Journal of Managerial Psychology*, 21(5), 492-516.
- Çalık, C. (2006). Örgütsel sosyalleşme sürecinde eğitimin değişen rolü ve önemi. *Kastamonu Eğitim Fakültesi Dergisi*, 14(1), 1-10.
- Çalık, T. (2003). İşgörenlerin örgüte uyumu (örgütsel sosyalizasyon). *Türk Eğitim Bilimleri Dergisi*, 1(2), 163-177.
- Çavuşoğlu, S., Palamutçuoğlu, A. ve Palamutçuoğlu, B. T. (2014). The impact of demographics of employees on cyberloafing: an empirical study on university employees. *Research Journal of Business and Management*, 1(3), 149-168.
- Çelik, V. (2000). *Okul kültürü ve yönetimi*. Ankara: Pegem Yayıncılık.
- Danserau, F., Graen, G. ve Haga, W. J. (1975). A vertical dyad linkage approach to leadership within formal organizations: a longitudinal investigation of the role making process. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 41, 65-82.

- Darley, J. M. (2001). Citizen's sense of justice and the legal system. *Current Directions in Psychological Science*, 10, 10-13.
- Demirbilek, T. (2009). Örgütsel sosyalleşmede işe alıştırma eğitiminin yeri ve önemi. *Selçuk Üniversitesi Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 12(18), 353-373.
- Doğan, S. (1997). İnsan kaynakları potansiyelini artırmada işletmeleri etkinliğe götüren yol: örgüt kültürü. *Amme İdaresi Dergisi*, 30(4), 53-74.
- Doorn, O. V. (2011). *Cyberloafing: a multi-dimensional construct placed in a theoretical framework*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Eindhoven: Eindhoven University of Technology, Department of Industrial Engineering and Innovation Sicens.
- Dutton, J. E., Dukerich, J. M. ve Harquail, D. V. (1994). Organizational images and member identification. *Administration Science Quarterly*, 39(2), 239-263.
- Eivazi, K. (2011). Computer use monitoring and privacy at work. *Computer Law and Security Review*, 27(5), 516-523.
- Elçi, D. (2008). *İlköğretim okulu öğretmenlerinin örgütsel sosyalleşme düzeylerinin incelenmesi*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans tezi. Konya: Selçuk Üniversitesi.
- Ergün, E. ve Taşgıt, Y. E. (2011). Örgütsel sosyalleşme taktiklerinin sosyalleşme çıktıları üzerindeki etkisine yönelik bir araştırma. *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, (31), 97-112.
- Farazmand, A. (2002). *Modern organizations: theory and practise*. Florida: Greenwood Publishing Group.
- Feldman, D. C. (1976). A contingency theory of socialization. *Administrative Science Quarterly*, 21(3), 433-452.
- Feldman, D. C. (1981). The multible socialization of organization members. *Academy of Management Review*, 6, 309-308.
- Feldman, D. C. (1984). The development and enforcement of group norms. *Academy of Management Review*, 9, 47-53.
- Fındıklı, M. A. (2016). Sanal kaytarma ve iş performansı ilişkisi: sağlık ve tekstil sektörü çalışanlarının karşılaştırılması. *International Journal of Social Inquiry*, 9(1), 33-62.
- Fisher, C. D. (1986). Organizational socialization: an integrative review. K. M. Rowland ve G. R. Ferris (Ed.), *Research In Personal and Human Resource Management* içinde (s. 101-145). Greenwich: Jai Press.
- Flynn, N. (2001). *The e-policy handbook: designing and implementing effective e-mail, internet and software policies*. New York: Amacom Books.
- Foster, M. (2001). Be alert to the signs of employee internet addiction. *National Public Accountant*, 46, 39-40.
- George, J. M. ve Jones, G. R. (1996). *Understanding and managing organizational*

- behaviour*. New Jersey: Pearson.
- Graham, J. W. (1991). An essay on organizational citizenship behavior. *Employer Responsibilities and Rights Journal*, 4, 249-270.
- Greenberg, J. ve Scott, K. S. (1996). Why do workers bite the hands that feed them? employee theft as a social exchange process. *Research in Organizational Behavior*, 18, 111-156.
- Greengard, S. (2000). The high cost of cyberslacking. *Employees Waste Time Online "Workforce"*, 79(12), 22-24.
- Gruman, J. A., Saks, A. M. ve Zweig, D. I. (2006). Organizational socialization tactics and newcomer proactive behaviors: an integrative study. *Journal of Vocational Behavior*, 69, 90-104.
- Hall, J. ve Watson, W. H. (1970). The effects of a normative intervention on group decision-making performance. *Human Relations*, 23(4), 299-317.
- Hart, A. W. (1991). Leader succession and socialization. *A Synthesis Review of Educational Research*, 61(4), 451-474.
- Heiman, B. ve Petinger, K. S. (1996). The impact of formal mentorship on socialization and commitment of newcomers. *Journal of Managerial Issues*, 8, 108-117.
- Hellman, C. M. ve McMillin, W. L. (1997). The relationship between psychological reactance and self-esteem. *The Journal of Social Psychology*, 137(1), 135-138.
- Hill, A. B. ve Perkins, R. E. (1985). Towards a model of boredom. *British Journal of Psychology*, 76, 235-240.
- İshakoğlu, G. (1998). *Örgüt-birey uyumunun sağlanması ve sosyalleşmenin önemi*. Yayınlanmamış Doktora Tezi. İzmir: Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- İşcan, Ö. F. (2006). Dönüştürücü/Etkileşimci liderlik algısı ve örgütsel özdeşleşme ilişkisinde bireysel farklılıkların rolü. *Akdeniz Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 6(11), 160-177.
- Janssen, P. M., Peeters, M. W., Jonge, J. D., Houkes, L. ve Tummers, G. R. (2004). Specific relationships between job demands, job resources and psychological outcomes and the mediating role of negative work-home interference. *Journal of Vocational Behaviour*, 65, 411-429.
- Jaskyte, K. (2005). The impact of organizational socialization tactics on role ambiguity and role conflict of newly hired social workers. *Administration in Social Work*, 29(4), 69-87.
- Jia, H. H. (2008). *Relationships between the big five personality dimensions and cyberloafing behaviour*. Yayınlanmamış Doktora Tezi. Carbondale: Southern Illinois University.
- Johns, G. (2006). The essential impact of context on organizational behavior. *Academy*

- of Management Review*, 32(2), 386–408.
- Jones, G. R. (1983). Psychological orientation and the process of organizational socialization: an interactionist perspective. *The Academy of Management*, 8(3), 464-474.
- Jones, G. R. (1986). Socialization tactics, self efficacy and newcomers adjustment to organizations. *Academy of Management Journal*, 29, 262-279.
- Kaplan, M.ve Çetinkaya, A. Ş. (2014). Sanal kaytarma ve demografik özellikler açısından farklılıklar: otel işletmelerinde bir araştırma. *Anatolia: Turizm Araştırmaları Dergisi*, 25(1), 26-34.
- Kartal, S. (2007). *Eğitimde örgütsel sosyalleşme*. Ankara: Maya Yayınları.
- Keklik, B., Kılıç, R.ve Yıldız, H. (2015). Sanal kaytarma davranışlarının örgütsel öğrenme kapasitesi üzerindeki etkisinin incelenmesi. *Business and Economics Research Journal*, 6(3), 129-144.
- Keleş, M.ve Özbek, O. (2008). Gençlik ve spor müdürlüğünün personelinin örgütsel sosyalleşme düzeyleri. *Sportmetre Beden Eğitimi ve Spor Bilimleri Dergisi*, 6(3), 113-123.
- Kılıç, F. S. (2022). *Çalışan motivasyonu ve sanal kaytarma davranışı arasındaki ilişki: Aydın Adnan Menderes Üniversitesi örneği*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Aydın: Aydın Adnan Menderes Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Kılıçoğlu, G.ve Yılmaz, D. (2013). İlköğretim okulu öğretmenlerinin örgütsel sosyalleşmeleri üzerine yordamsal bir analiz. *İlköğretim Online*, 12(4), 1041-1055.
- Klein, H. J.ve Weaver, N. A. (2000). The effectiveness of an organizational-level orientation training program in the socialization of new hires. *Personnel Psychology*, 53, 47-66.
- Koay, K. Y.ve Soh, C. H. (2018). Should cyberloafing be allowed in the workplace? *Human Resource Management International Digest*, 26(7), 4-6.
- Koçel, T. (2015). *İşletme yöneticiliği*. İstanbul: Beta Yayıncılık.
- Kurland, N. B.ve Bailey, D. E. (1999). Telework: the advantages and challenges of working here, there, anywhere and anytime. *Organizational Dynamics*, 28(2), 53-68.
- Landers, L. N.ve Lounsbury, J. W. (2006). An investigation of big five and narrow personality traits in relation to internet usage. *Computers in Human Behavior*, 22, 283-293.
- Lau, C. S., Au, W. T.ve Ho, J. C. (2003). A qualitative and quantitative review of antecedents of counterproductive behavior in organizations. *Journal of Business and Psychology*, 18, 73-99.
- Lee, Z., Lee, Y.ve Kim, Y. (2004). Personal web usage in organizations. M.

- Anandarajan ve C. A. Simmers (Ed.), *Personal Web Usage in the Workplace: A Guide to Effective Human Resources* içinde (s. 28-45). Melbourne: Information Science Publishing.
- Li, S. M.ve Chung, T. M. (2006). Internet function and internet addictive behaviour. *Computers in Human Behaviour*, 22(6), 1067-1071.
- Lim, V. G.ve Teo, T. H. (2005). Prevalence, perceived seriousness, justification and regulation of cyberloafing in Singapore an exploratory study. *Information and Management*, 42(8), 1081-1093.
- Lim, V. K. (2002). The it way of loafing on the job: cyberloafing, neutralizing and organizational justice. *Journal of Organizational Behavior*, 23(5), 675-694.
- Lim, V. K.ve Chen, D. J. (2012). Cyberloafing at the workplace: gain or drain on work? *Behaviour and Information Technology*, 31(4), 343-353.
- Louis, M. R. (1980). Surprise and sense making: what newcomers experience in entering unfamiliar organizational settings. *Administrative Science Quarterly*, 25, 226-251.
- Mael, F. A.ve Ashforth, B. E. (1995). Loyal from day one: biodata, organizational identification and turnover among newcomers. *Personnel Psychology*, 48(2), 309-333.
- Mahatanankoon, P., Anandarajan, M.ve Igarria, M. (2004). Development of a measure of personal web usage in the workplace. *Cyberpsychology and Behavior*, 7(1), 93-104.
- Manstead, A. S. (2000). The role of moral norm in the attitude–behavior relation. J. Terryve M. A. Hogg (Ed.), *Attitudes, behavior, and social context: The role of norms and group membership* içinde (s. 11-30). Lawrence Erlbaum Associates Publishers.
- Mao, H. X.ve Ge, H. (2008). Evading tactics of psychological contract violations. *Asian Social Science*, 4(1), 26-29.
- Mastrangelo, P. M., Everton, W. ve Jolton, J. A. (2006). Personal use of work computers: distraction versus destruction. *Cyberpsychology and Behavior*, 9(6), 730-741.
- Memduhoğlu, H. B. (2008). Örgütsel sosyalleşme ve türk eğitim sisteminde örgütsel sosyalleşme süreci. *Yüzüncü Yıl Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 5(2), 137-153.
- Miller, E. A. (2006). *Assessing the relationship between organizational socialization tactics and culture in high technology organizations*. Yayınlanmamış Doktora Tezi. Alabama: The University of Alabama.
- Mills, J. E., Hu, B., Beldona, S.ve Clay, J. (2001). Cyberslacking! a wired workplace liability issue. *The Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, 42(5), 34-47.

- Mullins, L. J. (1989). *Management and organizational behaviour*. London: Pitman.
- Mutlu, B. (2008). *İstanbul ortaöğretim okullarında okul kültürü ve öğretmenlerinin örgütsel sosyalleşmeleri*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. İstanbul: Beykent Üniversitesi.
- Nartgün, Ş. S.ve Demirer, S. (2016). Öğretmenlerin örgütsel sosyalleşme ve özdeşleme düzeyleri ile birlikte çalışma yeterlilikleri arasındaki ilişki. *Abant İzzet Baysal Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 16(1), 237-269.
- Nelson, D. L.ve Quick, J. C. (1997). *Organizational behavior: foundations, realities and challenges*. New York: West Publishing Company.
- Oravec, J. A. (2002). Constructive approaches to internet recreation in the workplace. *Communications of the ACM*, 45, 60-63.
- Önen, S. M.ve Kanaryan, H. G. (2015). Liderlik ve motivasyon: kuramsal bir değerlendirme. *Birey ve Toplum*, 5(10), 43-63.
- Örücü, E.ve Yıldız, H. (2014). İşyerinde kişisel internet ve teknoloji kullanımı: sanal kaytarma. *Ege Akademik Bakış*, 14(1), 33-114.
- Özden, Y. (1997). Öğretmenlerde okula adanmışlık: yönetici davranışları ile ilişkili mi?. *Milli Eğitim Dergisi*, 135, 35-41.
- Özkalp, E. (2007). *Sosyolojiye giriş*. Bursa: Ekin Basım Yayın Dağıtım.
- Öztürk, M. A. (2023). *Sağlık çalışanlarında nomofobinin sanal kaytarma üzerindeki etkisi*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Ankara: Atılım Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Paine, W. S. (1982). *Job stress and burnout: research, theory and intervention perspectives*. Beverly Hills: Sage Publications.
- Pelit, E.ve Kahyaoğlu, M. (2015). Örgütsel sosyalizasyon taktiklerinin işgörenlerin kariyer planlamaları üzerine etkisi: beş yıldızlı otel işletmelerinde bir araştırma. *Ekonomik ve Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 11(2), 99-118.
- Pfeffer, J.ve Veiga, J. F. (1999). Putting people first for organizational success. *Academy of Management Executive*, 13(2), 37-48.
- Polat, M.ve Meydan, C. H. (2010). Örgütsel özdeşleşmenin sinizm ve işten ayrılma niyeti ile ilişkisi üzerine bir araştırma. *Savunma Bilimleri Dergisi*, 9(1), 145-172.
- Polzer-Debruyne, A. M. (2018). *Psychological and workplace attributes that influence personal web use (PWU)*. Yayınlanmamış Doktora Tezi. New Zealand: Massey University.
- Porter, L. W., Lawyer, E. E.ve Hackman, J. R. (1975). *Behavior in organizations*. New York: McGraw-Hill.
- Ramayah, T. (2010). Personal web usage and work inefficiency. *Business Strategy*

*Series, 11(5), 295-301.*

- Richardson, K. ve Benbunan-Fich, R. (2011). Examining the antecedents of work connectivity behavior during no-work time. *Information and Organization, 21(3), 142-160.*
- Riordan, C. M., Weatherly, E. W., Vandenberg, R. J. ve Self, R. M. (2001). The effect of pre-entry experiences and socialization tactics on newcomer attitudes and turnover. *Journal of Managerial Issues, 13, 159-176.*
- Robbins, S. P. (1991). *Organizational behavior concepts, controversies and applications.* New Jersey: Prentice-Hall.
- Robbins, S. P. ve Judge, T. A. (2012). *Örgütsel davranış* (Çev: İ. Erdem) İstanbul: Nobel Yayınevi.
- Robinson, S. L. ve Bennett, R. J. (1995). A typology of deviant workplace behaviors: a multidimensional scaling study. *Academy of Management, 38(2), 555-572.*
- Saks, A. M. ve Ashforth, B. E. (1997). Organizational socialization: making sense of the past and present as a prologue for the future. *Journal of Vocational Behavior, 51, 234-279.*
- Saks, A. M., Uggersley, K. L. ve Fassina, N. E. (2007). Socialization tactics and newcomer adjustment: a meta-analytic review and test of a model. *Journal of Vocational Behavior, 70(3), 413-446.*
- Salancik, G. R. (1995). Organizational socialization and commitment. B. M. Staw (Ed.), *Psychological Dimensions of Organizational Behavior* içinde (s. 287-290). New Jersey: Prentice Hall.
- Salavati, A., Ahmadi, F., Sheikhesmaeili, S. ve Mirzaei, M. (2011). Effects of organizational socialization on organizational citizenship behavior. *Interdisciplinary Journal of Contemporary Research Business, 3(5), 395-410.*
- Saruhan, S. (2017). *Örgütsel sosyalleşmenin örgütsel özdeşleşme üzerindeki etkisi.* Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Kırıkkale: Kırıkkale Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Schein, E. H. (1968). Organizational socialization and the profession of management. *Industrial Management Review, 9(2), 1-16.*
- Schein, E. H. (1978). *Career dynamics: matching individual and organizational needs.* Boston: Addison-Wesley Publishing Company.
- Schermerhorn, J. J., Hunt, J. R. ve Osborn, R. N. (1985). *Managing organizational.* New York: John Wiley and Sons.
- Scott, S. G., ve Lane, V. R. (2000). A Stakeholder Approach to Organizational Identity. *Academy of Management Review, 25(1), 43-62.*
- Sherif, M. (1961). Conformity-deviation, norms, and group relations. A. Berg ve B. M. Bass (Ed.), *Conformity and Deviation* içinde (s. 159-198). Harper and Brothers.

- Skarlicki, D. P.ve Folger, R. (1997). Retaliation in the workplace: the roles of distributive, procedural, and interactional justice. *Journal of Applied Psychology*, 82(3), 434-443.
- Sökmen, A. (2007). Örgütsel sosyalleşme sürecinde işgörenlerin yöneticilerine dönük algıları: Ankara'daki otel işletmelerinde bir değerlendirme. *Anatolia: Turizm Araştırmaları Dergisi*, 18(2), 170-182.
- Sökmen, A.ve Tarakçıoğlu, S. (2008). Otel işletmelerinde örgütsel sosyalleşme düzeyi boyutlarının ölçülmesine yönelik bir araştırma. *Balıkesir Üniversitesi Yönetim ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi*, (9), 37-56.
- Svendsen, L. (2005). *A Philosophy of Boredom*. London: Reaction Books.
- Tabachnick, B. G.ve Fidel, L. S. (2013). *Using multivariate statistics*. Boston: Pearson.
- Tannenbaum, S. I., Mathieu, J. E., Salas, E.ve Cannon-Bowers, J. A. (1991). Meeting trainees expectations: the influence of training fulfilment on the development of commitment, selfefficacy and motivation. *Journal of Applied Psychology*, 76, 759-769.
- Taormina, R. J. (1994). The organizational socialization inventory. *International Journal of Selection and Assessment*, 2(3), 133-145.
- Taormina, R. J. (1997). Organizational socialization: a multidomain, continuous process model. *International Journal of Selection and Assessment*, 5(1), 29-47.
- Taormina, R. J. (2004). Convergent validation of two measures of organizational socialization. *The International Journal of Human Resource Management*, 15(1), 76-94.
- Taormina, R. J.ve Law, C. M. (2000). Approaches to preventing burnout: the effects of personal stress management and organizational socialization. *Journal of Nursing Management*, 8(2), 89-99.
- Tierney, W. G. (1997). Organizational socialization in higher education. *The Journal of Higher Education*, 68(1), 1-16.
- Tuttle, M. (2002). A review and critique of Van Maanen and Schein's "toward a theory of organizational socialization" and implications for human resource. *Human Resource Development Review*, 1(1), 66-90.
- Van Maanen, J.ve Schein, E. H. (1979). Toward a theory of organizational socialization. *Resarch in Organizational Behavior*, 1, 209-264.
- Vitak, j., Crouse, J.ve Larose, R. (2011). Personal internet use at work: understanding cyberslacking. *Computers in Human Behavior*, 27(5), 1751-1759.
- Wanous, J. P. (1980). Organizational entry recruitment, selection and socialization and group development: Toward an integrative perspective. *Academy of Management*, 9(4), 670-683.
- Wyatt, K.ve Phillips, J. G. (2005). Internet use and misuse in the workplace. T.

- Bentleyve S. Balbo (Ed.), *Proceedings of OZCHI 2005* içinde (s. 1-4). Canberra: Chisig.
- Yağcı, M.ve Yüceler, A. (2016). Kavramsal boyutlarıyla sanal kaytarma. *International Journal of Sciences and Education Research*, 2(2), 531-540.
- Yılmaz, B. (2018). *Seyahat acentesi çalışanlarının sanal kaytarma davranışları, iş motivasyonu ve iş tatmini arasındaki ilişkilerin incelenmesi*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Eskişehir: Eskişehir Osmangazi Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Young, C. A. (2003). Organizational socialization: messages, meanings and making sense. S. Kusluvan (Ed.), *In the Managing Employee Attitudes and Behaviors In the Tourism and Hospitality Industry* içinde (s. 289-308). Usa: Nova Science Publishers.
- Yüksel, Ö. (1997). *İnsan kaynakları yönetimi*. Ankara: Gazi Kitabevi.
- Zonana, M. (2011). *İş stresinin işgörenlerin örgütsel sosyalleşme düzeylerine etkileri ve bir araştırma*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi. İstanbul: Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.

## EKLER

### Anket Formu

#### Anadolu Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü

Değerli katılımcı,

Bu anket formu, Anadolu Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Yönetim ve Organizasyon Bilim Dalında yürütülen **yüksek lisans tez çalışmasına** veri sağlaması amacıyla hazırlanmıştır.

- Ankete isim vb. bilgiler yazmanıza **gerek yoktur**.
- Vereceğiniz cevaplar **sadece akademik amaçlı kullanılacak**, hiçbir şekilde farklı kurum ve kişilere sonuçlar yansıtılmayacaktır.

Göstermiş olduğunuz ilgiden ve araştırmaya yaptığınız katkılardan dolayı teşekkür ederiz.

**Tez Danışmanı:**

Dr. Öğr. Üy. Aslı GEYLAN  
Anadolu Üniversitesi  
Yönetim ve Org. Anabilim Dalı

**Tezi Hazırlayan:**

Arş. Gör. Emre KAYA  
Anadolu Üniversitesi  
Yönetim ve Org. Anabilim Dalı

### 1.BÖLÜM

#### KİŞİSEL BİLGİLER

**1. Cinsiyetiniz:**

Kadın (...) Erkek (...)

**2. Yaşınız:**

25 ve altı (...) 26-35 (...) 36-45 (...) 46 ve üzeri (...)

**3. Medeni Durumunuz:**

Bekar (...) Evli (...)

**4. Eğitim Durumunuz:**

İlköğretim (...) Lise (...) Ön Lisans (...) Lisans (...) Yüksek Lisans (...) Doktora (...)

**5. Bu Kurumdaki Çalışma Süreniz:**

1 yıldan az (...) 1-5 yıl (...) 6-10 yıl (...) 11-15 yıl (...) 16 yıl ve üzeri (...)

**6. İş Hayatındaki Toplam Çalışma Süreniz:**

1 yıldan az (...) 1-5 yıl (...) 6-10 yıl (...) 11-15 yıl (...) 16 yıl ve üzeri (...)

	Bu bölümde örgütsel sosyalizasyona ilişkin ifadeler bulunmaktadır. Lütfen size en uygun olan seçeneği işaretleyiniz.	Hiç Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
1.	Bu kurumda işime yönelik mükemmel bir eğitim aldım.					
2.	Bu kurumda işleri nasıl yapacağımı çok iyi biliyorum.					
3.	Diğer çalışanlar çeşitli şekillerde işimde yardımcı oldular.					
4.	Bu kurumda iyi bir kariyer yapmak için pek çok şans ve fırsat var.					
5.	Bu şirkette aldığım eğitim, işimi çok iyi yapmamı sağladı.					
6.	Bu kurumdaki görevlerimi tamamen biliyorum.					
7.	İş arkadaşlarım genellikle yardım eder ve önerilerini benimle paylaşırlar.					
8.	Bu kurumda sunulan ödüllerden memnunum.					
9.	Bu şirket, çalışanlarının iş becerilerini geliştirmek için mükemmel eğitimler sunmaktadır.					
10.	Bu örgütün hedefleri oldukça net ve açık biçimde belirlenmiştir.					
11.	Bu örgütte terfi için sunulan fırsatlar hemen hemen herkes için geçerlidir.					
12.	Bu kurumun nasıl işlediği konusunda iyi bir bilgi birikimine sahibim.					
13.	İş arkadaşlarım, bu kuruma uyum sağlamam için büyük bir ilgi göstererek bana yardımcı oldular.					
14.	Bu şirkette, terfi ile ilgili beklentilerimi kolayca öngörebiliyorum.					
15.	Bu kurum, çalışanlarına çok etkili bir eğitim vermektedir.					
16.	Bu kurumun hedefleri, hemen hemen bütün çalışanlar tarafından anlaşılmaktadır.					
17.	Bu şirketteki diğer çalışanlarla ilişkilerim çok iyidir.					
18.	Bu örgütün beni uzun yıllar istihdam edeceğini düşünüyorum.					

	Lütfen mesai saatleri içerisindeki kişisel internet kullanımınızı dikkate alarak size en uygun olan seçeneği işaretleyiniz.	Hiçbir Zaman	Nadiren	Ara Sıra	Sık Sık	Her Zaman
1.	İnternet üzerinde oluşmuş olan sanal toplulukları ziyaret etmek (ekşi sözlük gibi)					
2.	İnternet üzerinden eğlence amaçlı video seyretmek (youtube veya tiktok gibi)					
3.	Blogları okumak (yazar ile okuyucu arasındaki özgür iletişimi sağlama platformu)					
4.	Sosyal içerikli ağlara katılmak (instagram, twitter gibi)					
5.	İnternet üzerinden müzik, video, film veya doküman indirmek					
6.	Eğlence amaçlı veya boş zaman doldurmak için oyun oynamak					
7.	Kişisel web sayfası ile ilgilenmek					
8.	İnternet üzerinden iş arama sitelerini ziyaret etmek					
9.	İnternet üzerinden bankacılık işlemleri yapmak (EFT, Havale işlemleri gibi)					
10.	İnternet üzerinden haber sitelerini ziyaret etmek (gazete, online haber TV'leri veya diğer haber siteleri)					
11.	İş dışı haberleşme için e-posta almak, göndermek veya kontrol etmek					
12.	Kişisel ürünler için internet üzerinden alışveriş yapmak					
13.	İş dışı genel amaçlı web sitelerini ziyaret etmek (sörf yapmak)					
14.	Yatırımla ilgili web sitelerini ziyaret etmek (finans, borsa siteleri gibi)					