

**KARADENİZ TEKNİK ÜNİVERSİTESİ \* SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**

**ÇALIŞMA EKONOMİSİ VE ENDÜSTRİ İLİŞKİLERİ ANABİLİM DALI**

**ÇALIŞMA EKONOMİSİ VE ENDÜSTRİ İLİŞKİLERİ PROGRAMI**

**ÖRGÜTSEL SOSYALİZASYON VE SANAL KAYTARMA İLİŞKİSİ:  
TÜRKİYE'DEKİ KAMU ÜNİVERSİTELERİ ÜZERİNDE BİR ARAŞTIRMA**

**YÜKSEK LİSANS TEZİ**

**Dilara AYTEKİN**

**MAYIS-2019**

**TRABZON**

**KARADENİZ TEKNİK ÜNİVERSİTESİ \* SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**

**ÇALIŞMA EKONOMİSİ VE ENDÜSTRİ İLİŞKİLERİ ANABİLİM DALI**

**ÇALIŞMA EKONOMİSİ VE ENDÜSTRİ İLİŞKİLERİ PROGRAMI**

**ÖRGÜTSEL SOSYALİZASYON VE SANAL KAYTARMA İLİŞKİSİ:  
TÜRKİYE'DEKİ KAMU ÜNİVERSİTELERİ ÜZERİNDE BİR ARAŞTIRMA**

**YÜKSEK LİSANS TEZİ**

**Dilara AYTEKİN**

**Tez Danışmanı: Doç. Dr. Salih DURSUN**

**MAYIS-2019**

**TRABZON**

## ONAY

Dilara AYTEKİN tarafından hazırlanan “Örgütsel Sosyalleşme ve Sanal Kaytarma İlişkisi: Türkiye’deki Kamu Üniversiteleri Üzerinde Bir Araştırma” adlı bu çalışma 10.06.2019 tarihinde yapılan savunma sınavı sonucunda oybirliği / oyçokluğu ile başarılı bulunarak jürimiz tarafından Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri Anabilim Dalı Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri Tezli Yüksek Lisans Programı’nda **yüksek lisans tezi** olarak kabul edilmiştir.

| Jüri Üyesi                    |        | Karar                    |                          | İmza |
|-------------------------------|--------|--------------------------|--------------------------|------|
| Unvanı – Adı ve Soyadı        | Görevi | Kabul                    | Ret                      |      |
| Doç. Dr. Salih DURSUN         | Başkan | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |      |
| Doç. Dr. Oğuz BAŞOL           | Üye    | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |      |
| Dr. Öğr. Üyesi Mehmet SOYTÜRK | Üye    | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |      |

Yukarıdaki imzaların, adı geçen öğretim üyelerine ait olduklarını onaylıyorum.

Prof. Dr. Yusuf SÜRMEK  
Enstitü Müdürü

## **BİLDİRİM**

Tez içindeki bütün bilgilerin etik davranış ve akademik kurallar çerçevesinde elde edilerek sunulduğunu, ayrıca KTÜ – Sosyal Bilimler Enstitüsü Tez Yazım Kılavuzu'na uygun olarak hazırlanan bu çalışmada yararlanılan kaynakların tümüne eksiksiz atıf yapıldığını, aksinin ortaya çıkması durumunda her tür yasal sonucu kabul edeceğimi beyan ederim.

Dilara AYTEKİN  
17.05.2019

## ÖNSÖZ

Örgütsel sosyalizasyon ve sanal kaytarma ilişkisini incelemeye yönelik olan bu çalışmada, konu seçiminden çalışmanın tamamlanmasına kadar geçen süreçte, bilimsel desteklerini esirgemeyen ve her zaman anlayışla davranan saygıdeğer danışman hocam Doç. Dr. Salih DURSUN'a, anket çalışmaları esnasında büyük yardımları dokunan kıymetli arkadaşım Kübra AKTÜRK'e, tez sürecinde yardımlarını esirgemeyen değerli büyüğüm Dr. Öğr. Üyesi Abdurrahman ÇALIK'a, yüksek lisans süreci boyunca yanımda olan kıymetli Esra AYTEKİN ve Zeynep SAĞLAM POLAT'a, bugüne kadar maddi ve manevi her türlü fedakarlıkla beni destekleyen canım aileme, her zaman ve her koşulda yanımda olan, akademik olarak beni aydınlatan ve beni desteklemek için hiçbir fedakarlıktan kaçınmayan sevgili eşim Öğr. Gör. Yunus Emre AYTEKİN'e ve küçücük yaşına rağmen bu süreçteki anlayışıyla beni kendine hayran bırakan biricik oğlum Akif Emir AYTEKİN'e sonsuz şükranlarımı sunuyorum.

Trabzon, 2019

Dilara AYTEKİN

## İÇİNDEKİLER

|                          |            |
|--------------------------|------------|
| ÖNSÖZ.....               | IV         |
| ÖZET.....                | VII        |
| ABSTRACT.....            | VIII       |
| TABLolar LİSTESİ.....    | IX         |
| ŞEKİLLER LİSTESİ.....    | XI         |
| KISALTMALAR LİSTESİ..... | XII        |
| <b>GİRİŞ.....</b>        | <b>1-2</b> |

## BİRİNCİ BÖLÜM

|   |             |
|---|-------------|
| <b>1. SANAL KAYTARMA .....</b>  | <b>3-17</b> |
| 1.1. Sanal Kaytarma Kavramı .....                                     | 3           |
| 1.2. Sanal Kaytarma Davranışlarının Sınıflandırılması .....           | 5           |
| 1.3. Çalışanların Sanal Kaytarma Nedenleri .....                      | 7           |
| 1.4. Sanal Kaytarmanın Meydana Getirdiği Fırsatlar ve Tehditler ..... | 9           |
| 1.5. Sanal Kaytarmanın Hukuki Yönü .....                              | 10          |
| 1.6. Sanal Kaytarma ile İlgili Önlem ve Öneriler .....                | 11          |
| 1.7. Sanal Kaytarmanın Sonuçları.....                                 | 13          |
| 1.8. Sanal Kaytarma Alanında Yapılan Çalışmalar.....                  | 15          |

## İKİNCİ BÖLÜM

|   |              |
|---|--------------|
| <b>2. ÖRGÜTSEL SOSYALİZASYON .....</b>                                  | <b>18-38</b> |
| 2.1. Sosyalizasyon Kavramı.....   | 18           |
| 2.2. Örgütsel Sosyalizasyon Kavramı .....                               | 18           |
| 2.2.1. Örgütsel Sosyalizasyonun Amacı ve Önemi.....                     | 20           |
| 2.2.2. Örgütsel Sosyalizasyonun Özellikleri.....                        | 21           |
| 2.2.3. Örgütsel Sosyalizasyon Süreci, Aşamaları ve Aşama Modelleri..... | 22           |
| 2.2.4. Örgütsel Sosyalizasyon Taktikleri .....                          | 25           |
| 2.2.4.1. Van Maanen ve Schein'in Sosyalizasyon Taktikleri .....         | 25           |
| 2.2.4.2. Jones'un Sosyalizasyon Taktikleri.....                         | 27           |
| 2.2.5. Örgütsel Sosyalizasyonun İçeriği.....                            | 28           |
| 2.2.5.1. Taormina'nın Örgütsel Sosyalizasyon Düzeyleri .....            | 29           |

|  |    |
|--|----|
| 2.2.5.2. Chao vd. (1994)'nin Alt Boyutları.....                                      | 30 |
| 2.2.6. Örgütsel Sosyalizasyon Belirtileri .....                                      | 32 |
| 2.2.7. Örgütsel Sosyalizasyonu Etkileyen Faktörler .....                             | 33 |
| 2.2.7.1. Kişisel Faktörler.....  | 33 |
| 2.2.7.2. Durumsal Faktörler .....  | 34 |
| 2.2.8. Örgütsel Sosyalizasyonun Sonuçları.....                                       | 35 |
| 2.2.9. Örgütsel Sosyalizasyon ve Sanal Kaytarma İlişkisi ile İlgili Çalışmalar ..... | 37 |

## ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

|   |              |
|---|--------------|
| <b>3. ÖRGÜTSEL SOSYALİZASYON VE SANAL KAYTARMA İLİŞKİSİ: TÜRKİYE'DEKİ KAMU ÜNİVERSİTELERİ ÜZERİNDE BİR ARAŞTIRMA.....</b> | <b>39-60</b> |
| 3.1. Araştırmanın Amacı ve Önemi .....  | 39           |
| 3.2. Araştırmanın Modeli .....  | 39           |
| 3.3. Araştırmanın Hipotezleri.....  | 40           |
| 3.4. Araştırmanın Varsayımları ve Sınırlılıkları.....   | 41           |
| 3.5. Araştırmanın Metodolojisi .....  | 41           |
| 3.5.1. Araştırmanın Evreni ve Örneklemi .....   | 41           |
| 3.5.2. Araştırmada Kullanılan Veri Toplama Araçları.....  | 41           |
| 3.5.3. Anketin Uygulanması .....  | 42           |
| 3.5.4. Analiz Yöntemi.....  | 43           |
| 3.6. Bulgular.....  | 43           |
| 3.6.1. Demografik Bulgular .....  | 43           |
| 3.6.2. Araştırmada Kullanılan Ölçeklere İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler ve Güvenilirlik Analizi Sonuçları .....         | 44           |
| 3.6.3. Araştırma Hipotezlerinin Test Edilmesi .....   | 46           |
| 3.6.3.1. Sanal Kaytarma ve Demografik Özellikler Arasındaki Farklılığın Test Edilmesi.....                                | 47           |
| 3.6.3.2. Örgütsel Sosyalizasyon Düzeyleri ve Demografik Özellikler Arasındaki Farklılığın Test Edilmesi .....             | 52           |
| 3.6.3.3. Korelasyon Analizi Bulguları .....   | 59           |
| <b>SONUÇ VE ÖNERİLER.....</b>   | <b>61</b>    |
| <b>YARARLANILAN KAYNAKLAR.....</b>  | <b>65</b>    |
| <b>EKLER.....</b>   | <b>72</b>    |
| <b>ÖZGEÇMİŞ.....</b>  | <b>75</b>    |

## ÖZET

Bilgi ve iletişim teknolojilerinin olağanüstü bir hızla geliştiği günümüzde, bireylerin günlük yaşantılarının vazgeçilmez bir parçası olan internet, çalışma hayatına yeni kavramların girmesine sebep olmuştur. Bu kavramlardan biri de sanal kaytarmadır. Sanal kaytarma, çalışanların iş saatleri içerisinde kişisel amaçları doğrultusunda iş yeri internetini kullanmalarını anlatmak üzere ortaya çıkmış olan bir kavramdır. Çalışanların örgütteki başarı ve devamlılığında önemli bir kavram olan örgütsel sosyalizasyon ise, bireylerin örgütteki belirli rollere uyum sağladıkları öğrenme sürecidir.

Bu çalışma, örgütsel sosyalizasyon ve sanal kaytarma arasındaki ilişkiyi ölçmeyi amaçlamaktadır. Araştırmanın diğer bir amacı ise, sanal kaytarma ve örgütsel sosyalizasyonun demografik değişkenlerle olan farklılıklarının incelenmesidir. Araştırmanın örneklemini, 2018-2019 yılları arasında, Türkiye'deki kamu üniversitelerinde çalışmakta olan 405 akademik ve idari personelden oluşmaktadır. Araştırma verilerinin toplanmasında anket tekniği kullanılmıştır. Verilerin analizinde frekans dağılımı, güvenilirlik, Mann-Whitney U, Kruskal-Wallis ve korelasyon analizlerinden faydalanılmıştır.

Araştırma sonucunda çalışanların sanal kaytarma davranışlarının kısmen de olsa örgütsel sosyalizasyon süreçleriyle ilgili olduğu tespit edilmiştir. Bununla birlikte, sanal kaytarma ile yaş ve hizmet yılı değişkenleri arasında kısmen de olsa bir farklılık tespit edilmiştir. Buna göre, çalışanların yaşlarının ve hizmet yıllarının artmasıyla önemsiz sanal kaytarma davranışlarının azaldığı tespit edilmiştir.

Sanal kaytarma günümüz çalışma hayatının kaçınılmaz bir parçası haline gelmiştir. Örgütler, sanal kaytarmayı artık sadece olumsuz bir ifade olarak değerlendirmekten vazgeçmeli ve çalışma hayatında sanal kaytarmayı avantaja çevirebilecek yöntemler geliştirmelidir.

**Anahtar Kelimeler:** Sanal kaytarma, sanal tembellik, örgütsel sosyalizasyon, örgütsel sosyalleşme.



## ABSTRACT

In modern times, during which information and communication technologies are advancing at an extraordinary pace, Internet as an inseparable part of individuals' everyday lives has introduced new concepts to the working life. One of these concepts is cyberslacking. Cyberslacking is a concept that has been introduced to describe how employees use workplace Internet for their personal interests within working hours. Organizational socialization, which is an important concept in the success and continuity of employees, is the learning process through which individuals adapt to certain roles within the organization.

This study aimed to measure the relationship between organizational socialization and cyberslacking. Another purpose of the study was to examine the differences of cyberslacking and organizational socialization with several variables. The research sample was composed of 405 academic and administrative staff working at public universities in Turkey in the 2018-2019 academic year. Survey technique was used to collect the data. Frequency distribution, reliability, Mann-Whitney U, Kruskal-Wallis and correlation analyses were utilized to analyze the data.

The research concluded that cyberslacking behaviors were related partly to the organizational socialization processes. As for partial relationships were found between cyberslacking and age and year of service. Accordingly, it was observed that cyberslacking behaviors were reduced with older ages and increasing years of service.

Cyberslacking has become an inevitable part of today's working life. Organizations should now quit describing the cyberslacking just as a negativity but develop methods that can turn cyberslacking into an advantage in working life.

**Keywords:** Cyberslacking, cyberloafing, organizational socialization.

## TABLolar LİSTESİ

| Tablo Nr. | Tablo Adı   | Sayfa Nr. |
|-----------|---|-----------|
| 1         | Sanal Kaytarma ile İlgili Tanımlar.....   | 4         |
| 2         | Sanal Kaytarma Davranışı İle İlgili Sınıflandırmalar.....   | 5         |
| 3         | Örgütsel Sosyalizasyon Tanımları.....   | 19        |
| 4         | Örgütsel Sosyalizasyon Aşama Modelleri .....  | 23        |
| 5         | Örgütsel Sosyalizasyon Taktiklerinin Sınıflandırılması.....   | 27        |
| 6         | Sosyalizasyon Sürecinin Sonuçları .....   | 36        |
| 7         | Araştırmaya Katılan Bireylerin Demografik Özellikleri.....  | 43        |
| 8         | Sanal Kaytarma Ölçeğine İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler ve Cronbach Alpha Değerleri .....         | 45        |
| 9         | Örgütsel Sosyalizasyon Ölçeğine İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler ve Cronbach Alpha Değerleri.....  | 45        |
| 10        | Sanal Kaytarma Ölçeğinin Normallik Analizi Değerleri .....  | 46        |
| 11        | Örgütsel Sosyalizasyon Ölçeğinin Normallik Analizi Değerleri .....                                  | 46        |
| 12        | Çalışanların Sanal Kaytarma Davranışları ve Cinsiyetleri Arasındaki Farklılık.....                  | 47        |
| 13        | Çalışanların Sanal Kaytarma Davranışları ve Medeni Durumları Arasındaki Farklılık ..                | 48        |
| 14        | Çalışanların Sanal Kaytarma Davranışları ve Yaşları Arasındaki Farklılık.....                       | 48        |
| 15        | Çalışanların Sanal Kaytarma Davranışları ve Eğitim Seviyeleri Arasındaki Farklılık ...              | 49        |
| 16        | Çalışanların Sanal Kaytarma Davranışları ve İşyerindeki Pozisyonları Arasındaki Farklılık .....     | 50        |
| 17        | Çalışanların Sanal Kaytarma Davranışları ve Hizmet Yılları Arasındaki Farklılık .....               | 50        |
| 18        | Çalışanların Sanal Kaytarma Davranışları ve İnternet Kullanım Yılları Arasındaki Farklılık .....    | 51        |
| 19        | Çalışanların Örgütsel Sosyalizasyon Düzeyleri ve Cinsiyetleri Arasındaki Farklılık.....             | 52        |
| 20        | Çalışanların Örgütsel Sosyalizasyon Düzeyleri ve Medeni Durumları Arasındaki Farklılık .....        | 53        |
| 21        | Çalışanların Örgütsel Sosyalizasyon Düzeyleri ve Yaşları Arasındaki Farklılık.....                  | 53        |
| 22        | Çalışanların Örgütsel Sosyalizasyon Düzeyleri ve Eğitim Seviyeleri Arasındaki Farklılık.....        | 54        |
| 23        | Çalışanların Örgütsel Sosyalizasyon Düzeyleri ve İşyerindeki Pozisyonları Arasındaki Farklılık..... | 55        |
| 24        | Çalışanların Örgütsel Sosyalizasyon Düzeyleri ve Hizmet Yılları Arasındaki Farklılık ..             | 57        |

|    |   |    |
|----|---|----|
| 25 | Çalışanların Örgütsel Sosyalizasyon Düzeyleri ve İnternet Kullanım Yılları<br>Arasındaki Farklılık..... | 58 |
| 26 | Örgütsel Sosyalizasyon ve Sanal Kaytarma Arasındaki Korelasyon Analizi Sonuçları .                      | 59 |
| 27 | Hipotez Testi Sonuçları.....  | 60 |



## ŞEKİLLER LİSTESİ

| Şekil Nr. | Şekil Adı   | Sayfa Nr. |
|-----------|---|-----------|
| 1         | Sanal Kaytarma Aktiviteleri ve Davranışları Arasındaki İlişki ..... | 6         |
| 2         | Sanal Kaytarmanın Ana Çerçevesi .....                               | 7         |
| 3         | Örgütsel Sosyalizasyon Süreci: Aşamalar ve Sonuçlar .....           | 22        |
| 4         | Sosyalizasyon Taktikleri ve Öngörülen Etkileri .....                | 28        |
| 5         | Örgütsel Sosyalizasyonun Dört Düzeyi .....                          | 29        |
| 6         | Araştırmanın Modeli.....  | 39        |

## KISALTMALAR LİSTESİ

- Ed. : Editör  
örn. : örneğin  
KMO : Kaiser-Meyer-Olkin  
SPSS : Statistical Package for Social Sciences  
TÜİK : Türkiye İstatistik Kurumu  
vb. : ve benzeri  
vd. : ve diğerleri

## GİRİŞ

“Özgür her sabah olduğu gibi bu sabah da 07:00’da çalan alarmını kapatarak güne başladı. Uyandığında ilk işi gecedan bu yana kontrol etmediği sosyal medya hesaplarını kontrol etmek oldu. Hızlı bir hazırlanmanın ardından arabasına binip işe doğru yola çıktı. Yarım kaldığı kitaba devam edebilmek için sesli kitap uygulamasını açtı. Üniversiteye vardığında dersine henüz yarım saat olduğunu fark etti, kendine bir kahve aldı ve odasına çıktı. Bu arada dünyada neler olduğunu öğrenmek üzere haber sitelerine göz gezdirdi. Arka planda da son günlerde popüler olan parçalardan biri çalıyordu. Bir sonraki derste anlatacağı sunuma ekleyebileceği birkaç görsel indirdi. Birden üzerinde çalıştığı makale aklına geldi ve online kütüphaneden birkaç kaynağa daha göz attı...”

Yukarıda adı geçen “Özgür” her ne kadar hayali bir karakter olsa da aslında yaşadıkları günlük hayatta çoğu çalışanın içinde bulunduğu rutinle benzerlik göstermektedir. TÜİK (2018)’in yapmış olduğu “Hanehalkı Bilişim Teknolojileri Kullanım Araştırması, 2018” verilerine göre; Bilgisayar ve İnternet kullanımı 16-74 yaş grubundaki bireylerde sırasıyla %59,6 ve %72,9 olmuştur. Girişimler de ise bu oranlar %97,0 ve %95,3’dür (TÜİK, 2018). Yine TÜİK’e göre (2018), son üç ay içinde internet kullanan bireylerin interneti kişisel kullanma amaçları en çok; %84,1 ile “sosyal medya üzerinde profil oluşturma, mesaj gönderme veya fotoğraf vb. içerik paylaşma”, %78,1 ile “paylaşım sitelerinden video izleme (örn. youtube)” ve %69,5 ile “internet üzerinden telefonla görüşme/video görüşmesi (webcam ile)” olmuştur. Veriler ışığında söylenebilir ki, günümüzde internet bireyler açısından oldukça önemli bir yere sahiptir. Bununla birlikte her yeniliğin avantajları olduğu gibi çeşitli dezavantajları da bulunmaktadır. Çalışanlar, zaman zaman interneti iş amacıyla değil de kişisel amaçlarla kullanarak iş saatlerini verimsiz değerlendirebilmektedirler. Bu tür davranışlar da alanyazına yeni kavramların girmesine ve bu kavramların etkilerinin tartışılmasına sebep olmaktadır.

Çalışma hayatındaki örgütsel davranışların güncel sorunlarından biri olan sanal kaytarma kavramı da, alanyazın açısından oldukça yeni bir kavramdır. Çalışanların, iş saatleri içerisinde kişisel internet kullanımı olarak tanımlanan kavram, işyerinde verimlilik kayıplarına neden olduğu için iş hayatının önemli problemleri arasında yer almaya başlamıştır. Sanal kaytarma davranışının zararlı olduğunu düşünen görüşlerin yanı sıra yararlı olduğunu savunan araştırmacılar da bulunmaktadır. Hızla gelişen teknolojik devrimler ve yatırımlar devam ettikçe internet kullanımının özel hayattan olduğu gibi çalışma hayatından da tamamen ayrıştırılması neredeyse imkânsız hale gelmektedir. Bu nedenle konuyla ilgili yapılacak çalışmaların ve alınacak önlemlerin sanal

kaytarmayı sadece olumsuz yanlarıyla deęerlendirmemesi gerekmektedir. Çalıřanlara saęlayacaęı katkılar da dūřunūlmeli, buna uygun kararlar alınmalıdır.

Bu çalıřmanın amacı; rgūtsel sosyalizasyon sūreci ve sanal kaytarma davranıřları arasındaki iliřkinin incelenmesidir. Çalıřma ū bōlūmden oluřmaktadır. İlk bōlūmdē, sanal kaytarma konusu alt bařlıklarıyla ele alınmakta ve açıklanmaya çalıřılmaktadır. İlk olarak, sanal kaytarma tanımlamalarına yer verilmektedir. Sanal kaytarma davranıřlarıyla ilgili sınıflandırmalardan bahsedilerek sanal kaytarmanın nedenleri ile meydana getirdięi fırsatlar ve tehditlere yer verilmiřtir. Ayrıca bu bōlūmdē, sanal kaytarmanın hukuki yōnū incelenmiř, sanal kaytarma ile ilgili önlem ve önerilerden bahsedilmiřtir. Son olarak, bōlūmūn sonunda sanal kaytarmanın sonuçlarından bahsedilerek sanal kaytarma alanında yapılan çalıřmalara yer verilmiřtir.

Çalıřmanın ikinci bōlūmūnde, rgūtsel sosyalizasyon konusu ele alınmaktadır. Öncelikle rgūtsel sosyalizasyon ile ilgili kavramsal tanımlamalara yer verilmiř, rgūtsel sosyalizasyonun amacı ve önemi ūzerinde durulmuřtur. Ardından rgūtsel sosyalizasyon sūrecinin ařamaları, geliřtirilen modeller, taktikler ve sosyalizasyonun içerięi açıklanmaya çalıřılmıřtır. rgūtsel sosyalizasyonun belirtileri ve sosyalizasyonu etkileyen faktōrler açıklandıktan sonra rgūtsel sosyalizasyonun sonuçlarına yer verilmiřtir. Devamında, rgūtsel sosyalizasyon ve sanal kaytarma arasındaki iliřki ile ilgili arařtırmalara yer verilerek bōlūm sonlandırılmıřtır.

Ūbūncū ve son bōlūmdē ise, rgūtsel sosyalizasyon ve sanal kaytarma iliřkisine yōnelik bir alan arařtırması yapılmıřtır. Bu bōlūmdē Tūrkiye'deki kamu ūniversitelerinin akademik ve idari kadrolarından 405 katılımcının katkılarıyla elde edilen veriler analiz edilmektedir. Bu bōlūmdē, arařtırma modeli, evren ve örneklemin belirlenmesi, veri toplama araçları ve verilerin analizi konularıyla ilgili açıklamalar yapılmaktadır. Sonuç kısmında ise, verilerin analiziyle elde edilen sonuçlar deęerlendirilmektedir.

Yerli ve yabancı alanyazında yapılan araştırmalar çerçevesinde, sanal kaytarma ve rgūtsel sosyalizasyon ilişkisini inceleyen bir çalışmaya rastlanmamıştır. Bu nedenle, bu çalışma rgūtsel sosyalizasyon ve sanal kaytarma arasındaki ilişkiyi inceleyen ilk çalışmalardan biri olma özelliği taşımaktadır.

## BİRİNCİ BÖLÜM

### 1. SANAL KAYTARMA

#### 1.1. Sanal Kaytarma Kavramı

19. yüzyıl yazarları içinde buldukları çağ, insanlık tarihinin en çok değişen yüzyılı olarak adlandırmıştır. Bozkurt (2006: 7) bu durumu şöyle anlatmaktadır; “Örneğin Sezar ile Napolyon’un kullandığı savaş arabaları aynıdır. Atlı arabalar, bulunduğu tarihten 1830'lara kadar, 4000 yıl boyunca önemli bir değişikliğe uğramamışlardır. Oysa 1830 ile 1870 yılları arasında (kırk yılda), geçmiş dört bin yıldan daha fazla değişiklik yaşanmıştır...19. yüzyılda bu teknik gelişmeler, binlerce yıldır duraklayan insanların artık sonsuza kadar *sürüp gidecek* bir *ilerleme* içine girdiği duygusunu uyandırmıştır.” Bugün gelinen noktada ise teknolojik gelişmeler artık asırlarla ya da yıllarla değil aylarla ölçülmeye başlanmıştır.

Bu noktadan hareketle görülmektedir ki, geçmişten günümüze insanlar her dönem kendi çağlarının getirdiği yeniliklere uyum sağlamaya çalışmış, bunun yanı sıra bu yeniliklerin getirdiği olumsuzluklarla da başa çıkmayı öğrenmişlerdir. Dijital çağ olarak da adlandırılan günümüzde, insanlar eskiye nazaran daha çok bilgiye ihtiyaç duymaya başlamışlardır. Bu dijital dünyada bir varlığa sahip olma anlayışı son 20 yıl içinde hızlı bir gelişme göstermiştir. Bugün artık insanların birden fazla dijital varlığa; bir Facebook ya da Instagram hesabına, YouTube kanalına ve daha birçoğuna sahip olduğu gözlemlenmektedir (Schwab, 2016: 134). Milenyum çağının başlarında cep telefonu kullanımı dahi önemli bir gelişme kabul edilirken bugün artık bilgisayar, tablet ve akıllı telefonlar bireylerin hayatlarının vazgeçilmez bir parçası haline gelmiş ve dünya internet ağlarıyla örülmüşken, özellikle Z kuşağı ve sonrasında gelecek kuşaklar için teknolojisiz bir hayat neredeyse imkânsız hale gelmiştir. “Gelecekte, insanlar kendilerini her gün moda, kelimeler ve eylemler aracılığıyla dünyaya nasıl sunacaklarına karar verdikçe, bir dijital varlık inşa etmek ve yönetmek daha da yaygınlaşacaktır” (Schwab, 2016: 135). Bu gelişmeler ışığında gerek iş hayatında gerekse özel hayatta internetin yaygın kullanımından dolayı sorunlar meydana gelebileceği öngörülmektedir.

İnternet, örgütlerin maliyetlerini azaltmalarına, ürün çevrim sürelerini kısaltmalarına, ürünleri ve hizmetleri daha etkili bir şekilde pazarlamalarına yardımcı olmada önemli bir rol oynamaktadır (Lim, 2002a: 66). Ancak son zamanlarda, internetin etkin bir iş aracı olmasının yanı sıra, çalışanların dünyanın en büyük oyun alanına erişimini sağladığı da iddia edilmektedir



(Anandarajan, 2002: 53). Bilişim teknolojilerinin bireylerin kişisel ve sosyal yaşamlarında giderek artan kullanımları sonucunda çalışanların işten kaytarması ve çalıştıkları örgütün internet erişimlerini kişisel çıkarları için kullanmalarını anlatmak amacıyla “sanal kaytarma” kavramı alanyazına girmiştir. Sanal kaytarma ile ilgili ilk uluslararası çalışmalar 2002 yılında Vivien Kim Geok Lim tarafından yapılırken, ülkemizde ise ilk kez Özkalp, Aydın ve Tekeli (2012) tarafından yapılmıştır (Keklik vd., 2015:130).

Yabancı yazında “cyberloafing” (Lim, 2002), “cyberslacking” (Blanchard ve Henle, 2008), “cyberdeviance” (Vitak vd., 2011), “cyberbludging” (Mills vd., 2001), “personal web use (PWU)” (Anandarajan ve Simmers, 2005) olarak adlandırılan kavram, yerli yazında “sanal kaytarma”, “sanal tembellik”, “siber aylaklık”, (Özkalp vd. (2012); Kaplan ve Ögüt, (2012) olarak adlandırılmaktadır. Yabancı yazında sanal kaytarma yapan çalışanlar ise “cyberloafers” ya da “cyberslackers” olarak tanımlanmaktadır.

Kavramı alanyazına kazandıran Lim’e göre sanal kaytarma (2005: 209); çalışanların, örgütün internetini kişisel amaçlarla ve gönüllü olarak, işle ilgisi olmayan web sitelerini gezmek ve kişisel e-postalarını kontrol etmek amacıyla kullanmalarıdır. Genel olarak tanımlamak gerekirse; iş saatlerinde kişisel amaçlarla internet kullanımı, internet suiistimali, işyerinde eğlence amaçlı gezinme ve gereksiz bilgisayar kullanımı olarak açıklanabilir (Vitak, 2011: 1751-1753). Araştırmacıların yaptığı bazı sanal kaytarma tanımlamaları Tablo 1’de yer almaktadır.

**Tablo 1: Sanal Kaytarma ile İlgili Tanımlar**

| Araştırmacılar                | Tanımlar   |
|-------------------------------|--|
| Robinson ve Bennett (1995)    | Çalışanların mesai saatleri içerisinde zamanlarını iş dışı eylemlerle geçirmeleridir.  |
| Lim (2002)                    | Herhangi bir çalışanın gönüllü olarak, iş saatleri içerisinde web sitelerinde gezinmek ve kişisel e-postalarını (alma ve gönderme dahil) kontrol etmek için örgütünün internet erişimi ile interneti kötüye kullanmasıdır. |
| Anandarajan ve Simmers (2005) | Mevcut geleneksel iş gereksinimleri dışındaki faaliyetler için kuruluşun kaynaklarından herhangi birini kullanarak çalışma süresinde yapılan gönüllü çevrimiçi davranışlardır.   |
| Blanchard ve Henle (2008)     | Çalışanların isteyken kişisel e-posta ve internet kullanımlarıdır.   |
| Vitak vd. (2011)              | İnternet ve mobil teknolojinin kişisel amaçlar için çalışma saatleri sırasında kullanılmasıdır.  |

Sanal kaytarma ile ilgili yapılan ilk tanımlamalar teknolojik gelişmelerin gerisinde kalmıştır. Yaşanan teknolojik gelişmeler dikkate alındığında, sanal kaytarmanın sadece örgütün internet erişim olanakları ile değil hem örgütsel hem de bireysel internet erişimi sağlayan tüm araçlarla yapılan kaytarma davranışlarını kapsaması gerektiği söylenebilir (Kaplan ve Ögüt, 2012: 4).

Bununla birlikte teknoloji ve internete bağılı bir kavram olduğu için, teknolojik gelişmelerle birlikte sürekli kendisini yenilemesi gereken bir kavram olduğunu söylemek mümkündür.

## 1.2. Sanal Kaytarma Davranışlarının Sınıflandırılması

Sanal kaytarma davranışları ile ilgili birçok sınıflandırma bulunmaktadır. İlk olarak Lim (2002b: 677) sanal kaytarma davranışlarını iki başlık altında toplamıştır. Bunlar: e-posta aktiviteleri (e-posta gönderme, alma ve kontrol etme) ve sörf yapma aktiviteleridir. Robinson ve Benett (1995: 557) sapkın davranışların ciddiyetle değiştiğini ve aynı zamanda kişilerarası veya örgütsel nitelikte olup olmadıklarını öne sürmüş ve sanal kaytarmayı önemli ve önemsiz sanal kaytarma olarak ikiye ayırmıştır.

Anandarajan ve Simmers (2005: 777) ise; bu davranışları eğlence, kişisel öğrenme, zarar verici ve belirsiz amaçlı yapılan davranışlar olarak sınıflandırmıştır. “Benzer şekilde Mastrangelo vd. (2006) bu davranışları üretkenlik karşıtı ve zarar verici sanal kaytarma davranışları olarak ikiye ayırmıştır” (Keklik vd., 2015: 131).

Blanchard ve Henle (2008) de Lim’in sınıflandırmasını genişletmiş, önemsiz (iş yerinde kişisel e-posta gönderip alma) ve ciddi (çevrimiçi kumar, yetişkinlere yönelik web siteleri) sanal kaytarma olarak sınıflandırmıştır (Blanchard ve Henle, 2008: 1067).

Tablo 2’de Doorn’un (2011) çalışmasından yola çıkarak, araştırmacıların sanal kaytarma sınıflandırmalarına ana başlıklarıyla yer verilmektedir.

**Tablo 2: Sanal Kaytarma Davranışı İle İlgili Sınıflandırmalar**

| Araştırmacılar             | Sınıflandırmalar  |
|----------------------------|---|
| Robinson ve Bennett (1995) | Önemli ve önemsiz aktiviteler   |
| Lim (2002)                 | İş dışı amaçlarla sörf yapma aktiviteleri e-posta aktiviteleri  |
| Mahatanankoon vd. (2004)   | Satın alma ve kişisel iş, bilgi aramak ve görüntülemek, kişilerarası iletişim, interaktif eğlence ve geçiş süresi, kişisel indirme. |
| Anandarajan vd. (2005)     | Eğlence, kişisel öğrenme, zarar verici ve belirsiz amaçlı aktiviteler.  |
| Mastrangelo vd. (2006)     | Üretkenlik karşıtı ve zarar verici davranışlar  |
| Li ve Chung (2006)         | Sosyal işlevler, bilgilendirme işlevi, boş zaman fonksiyonu, sanal duygusal işlevler  |
| Blanchard ve Henle (2008)  | Önemsiz ve önemli (ciddi) aktiviteler   |
| Lim ve Chen (2009)         | Göz atma etkinlikleri ve e-posta gönderme etkinlikleri  |
| Ramayah (2010)             | Kişisel iletişim, kişisel bilgi araştırması, kişisel indirme ve kişisel e-ticaret   |
| Doorn (2011)               | Sosyal aktivite, bilgilendirme etkinliği, boş zaman etkinliği, sanal duygusal aktivite  |

Li ve Chung, arkadaşlarla iletişim kurmak için internet kullanımını sosyal işlevler olarak değerlendirirken, bilgi edinmek için internet kullanımını bilgilendirme işlevi olarak

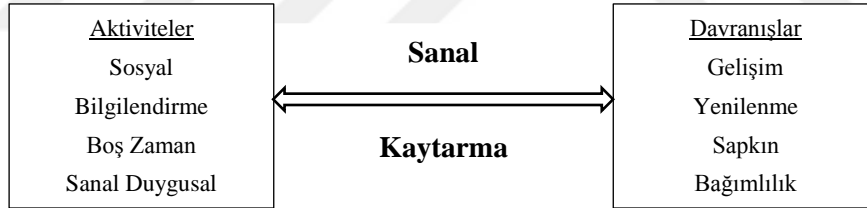
tanımlamaktadır. Boş zaman fonksiyonunu eğlence için internet kullanımı olarak adlandıran Lim ve Chen, kumar veya arkadaşlık gibi internet aktivitelerini sanal duygusal işlev olarak değerlendirmektedirler (Doorn, 2011: 6).

Doorn (2011: 22) ise, diğer araştırmacılardan farklı olarak sanal kaytarma davranışlarını, sanal kaytarma aktivitelerinden ayırmaktadır. Bu dört davranış;

- Gelişim Davranışı,
- Yenilenme Davranışı,
- Sapkın Davranış,
- Bağımlılık Davranışı olarak sınıflandırılmaktadır.

Doorn (2011: 22) gelişim davranışında, sanal kaytarmayı potansiyel bir öğrenme kaynağı olarak görmektedir. Yenilenme davranışında çalışanın sağlığı dikkate alınmakta ve sanal kaytarmanın çalışan ve örgüt üzerinde olumlu etkileri olabileceği savunulmaktadır. Sapkın davranış, sanal kaytarmayı örgütü hedef alan istenmeyen davranışlar olarak görmektedir. Bağımlılık davranışı ise, sanal kaytarmayı alışkanlık olarak görmekte ve sorunlu bir davranış olarak değerlendirmektedir. Doorn, bu ilişkiyi Şekil 1'deki gibi tanımlamaktadır:

**Şekil 1: Sanal Kaytarma Aktiviteleri ve Davranışları Arasındaki İlişki**



**Kaynak:** Doorn, 2011: 8.

Doorn bu çalışmasıyla, sanal kaytarma faaliyetleri ve davranışları arasındaki ilişkileri açıklığa kavuşturmayı ve alanyazına katkı sağlamayı amaçlamaktadır.

Sanal kaytarma davranışları arasında; internet üzerinden çevrimiçi eğlence, elektronik kitap okuma, seyahat sitelerinde gezinme, çevrimiçi alışveriş yapma, iş arama gibi uygulamalar da bulunmaktadır (Özdem ve Demir, 2015: 1030).

Bununla birlikte, bu çalışmada Blanchard ve Henle'nin tanımlaması ve sınıflandırması kullanılmaktadır.

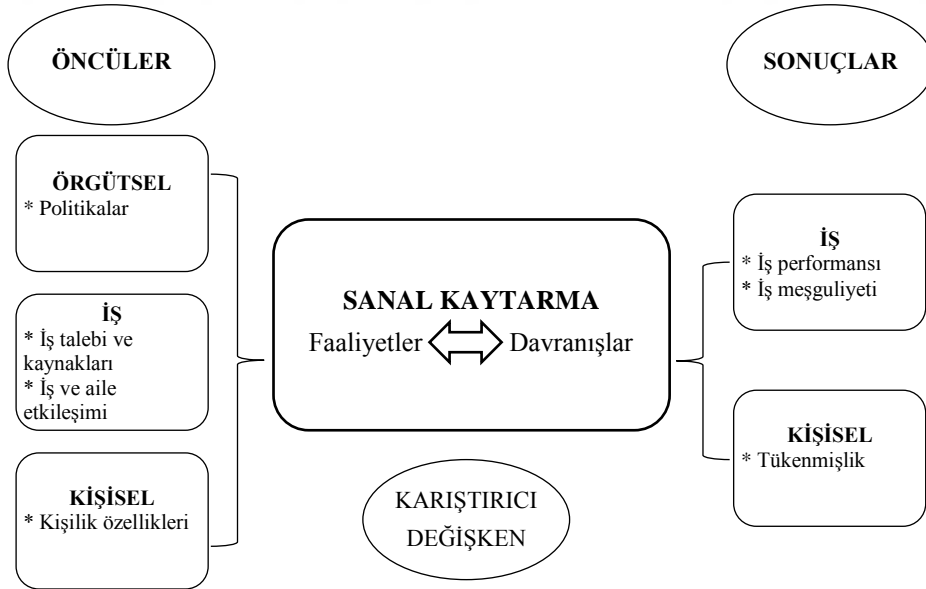
### 1.3. Çalışanların Sanal Kaytarma Nedenleri

Çalışanları sanal kaytarmaya iten nedenlerin ne oldukları, araştırmacılar tarafından ortaya çıkarılmaya çalışılmaktadır. “Çalışanların neden sanal kaytarmada bulduklarının araştırılması ve bu konuda yeni bilgilere ulaşılması büyük bir ihtiyacı karşılayacaktır” (Özkalp vd., 2012: 32). Örgütlerde sanal kaytarma yapan çalışanların bu davranışlarının altındaki bireysel ve örgütsel nedenlerin belirlenerek bu davranışın azaltılmasında fayda bulunmaktadır (Çavuşoğlu ve Palamutçuoğlu, 2017: 440-441).

Çalışanların sanal kaytarma davranışlarına yönelmesinde işyerlerindeki internet erişiminin daha hızlı olması, daha az kesintiye uğraması ve yüksek kapasiteli film, müzik ve dosya indirmede kota sorunu yaşamamaları etkili olabilmektedir (Aftab, 2003’ten aktaran: Yağcı ve Yüceler, 2016: 532). Blanchard ve Henle’ye göre (2008: 1068), internete erişim çalışanlar için daha yaygın hale geldiğinden, interneti eğlence ve iş dışındaki diğer amaçlar için kullanma eğilimleri de artmaktadır.

Doorn (2011: 9-13), sanal kaytarmanın ana çerçevesini belirleyerek öncüllerini çeşitli başlıklar altında toplamıştır. Şekil 2’ de sanal kaytarmanın öncüllerine ve sonuçlarına yer verilmektedir.

Şekil 2: Sanal Kaytarmanın Ana Çerçevesi



**Kaynak:** Doorn, 2011: 3.

**Politikalar:** Sanal kaytarmanın olumlu mu yoksa olumsuz mu olduğuna dair bir fikir birliği bulunmasa da pek çok örgüt internet kullanımını kontrol etmek veya sınırlamak için internet politikaları kullanmaktadır. Kendi donanımını getir; şirketin çalışanlara şirket bütçesiyle kendi donanımını alma olanağı sağlamasını anlatmaktadır. Doorn bu politikanın araştırmaya katılmasını

önermektedir, çünkü bu donanıma sahip çalışanların örgüt tarafından sağlanan donanımı kullanan çalışanlara göre daha fazla sanal kaytarma yapabileceklerini öngörmektedir. Yeni çalışma şekli; iş yeri esnekliğini esas almaktadır ve bu çalışma şeklinin denetim eksikliğinden dolayı çalışanların daha fazla sanal kaytarma yapabileceklerini söylemektedir.

**İş talebi ve kaynakları:** Sanal kaytarma faaliyetleri ile ilgili çalışmalar, çalışanların düşük iş talepleriyle karşı karşıya kaldıklarında sanal kaytarmaya katılma olasılığının daha yüksek olduğunu göstermektedir (Henle ve Blanchard, 2008). Çalışanlar yapacak yeterli işleri olmadığında, zaman geçirmek için sanal iletişim faaliyetlerine katılacaktır. Henle ve Blanchard (2008) ayrıca yüksek iş talebinin de sanal kaytarma olasılığının artmasına neden olduğunu göstermiştir.

**İş ve aile etkileşimi:** İş ve aile arasındaki etkileşim, aile ile iş arasındaki belirsiz sınırlar nedeniyle sanal kaytarma ile bağlantılıdır. İnternetin iş ve özel yaşam içindeki rolünün artması, çalışanlara evde iş yapma fırsatı verirken, aynı zamanda iş sırasında aile durumuyla ilgili aktiviteler gerçekleştirme imkânı da sağlar ve bu nedenle dikkate alınması gerekmektedir.

**Kişilik özellikleri:** İnternet kullanımı beş büyük kişilik özelliği ile çalışılmıştır. Bunlar; dışa dönüklük, uyumluluk, sorumluluk, duygusal dengesizlik ve açıklıktır. Açıklık, sorumluluk, dışa dönüklük ve internet kullanımı arasında negatif bir ilişki tespit edilmiştir.

Doorn'un sanal kaytarma sonuçlarına, 'sanal kaytarmanın sonuçları' bölümünde ayrıntılı olarak yer verilmektedir.

Sanal kaytarma nedenlerinden üzerinde en çok durulan konu, çalışanların örgütsel adalet algısıdır. Örgütsel adalet ve sanal kaytarma arasındaki ilişkiyi inceleyen çoğu araştırmaya göre, aralarında negatif yönlü bir ilişki bulunmaktadır (Kaplan ve Ögüt, 2012: 5). Çalışanların genel olarak kabul ettiği görüşe göre, örgüt içerisinde adaletin azalması, sanal kaytarma faaliyetlerinin artmasına neden olmaktadır. Kerse ve Soyalin (2018: 225-226) araştırmalarında, etkileşim adaleti algısının sanal kaytarma üzerindeki etkisinde duygusal tükenmişliğin aracı rolü üstlendiğini ve örgütte çalışanların duygusal tükenmişlik düzeyinin artmasıyla önemsiz sanal kaytarma faaliyetlerinin de arttığını gözlemlemişlerdir. Bununla birlikte örgüte düşük bağlılık, kötü davranışlara maruz kalmak ya da çalışanların olumsuz iş tutumlarına sahip olmaları da sanal kaytarmaya neden olabilen bireysel faktörlerdendir (Çivilidağ, 2017: 358). Buna karşın, Yıldız ve arkadaşlarının (2015: 62) araştırmalarında, örgütsel adalet algısı ile sanal kaytarma arasında anlamlı bir ilişki gözlemlenmemiştir.

Örgütsel sosyalizasyon üzerine yapılan bir araştırma, çalışanların uygun davranış normlarını, öncelikle iş arkadaşları ve denetçiler olmak üzere referans gruplarından edindiğini göstermektedir (Ashford, 1986; Morrison, 1993'den aktaran Blanchard ve Henle 2008: 1071). Bu nedenle,

önemsiz sanal kaytarma yapan çalışanlar, örgütlerdeki diğer kişilerin de düzenli olarak e-posta ve kişisel kullanım için interneti kullandıkları algılarına yanıt olarak bunu yapmaktadırlar. Lim ve Teo (2005: 1087) da, çalışanların sanal kaytarma yaparken herkes yaptığı için kendilerini haklı çıkardıklarını bildirmektedir.

Bunun yanı sıra, “bulunduğu örgütte etik bir iklimin var olduğunu düşünen çalışan daha az örgütsel sinizm yaşayacaktır. Örgütsel sinizm düzeyinin azalması da onun daha az sanal kaytarma davranışına yönelmesine yol açacaktır” (Kayapalı Yıldırım ve Karabey, 2017: 583). Özdemir (2017: 87) de çalışmasında, örgütsel sinizm davranışının sanal kaytarmayı artırdığını tespit etmiştir. “Sanal kaytarmanın üretkenlik karşıtı sapkın davranışlar içerisinde yer alması sebebiyle, işe yabancılaşma yaşayan bireyin sanal kaytarma davranışında bulunması da beklenmektedir” (Babadağ, 2018: 218).

İyigün vd. (2014: 61) ise yaptıkları çalışmada, işlemsel psikolojik sözleşmenin önemli sanal kaytarma ile ilişkisi olduğunu tespit etmişlerdir. İşlemsel psikolojik sözleşmede performansın işin yükümlülükleri nedeniyle gösterilmesi ve bu gösterimin örgütten ziyade kişisel becerileri ön plana çıkarması çalışan ve örgüt arasındaki bağın kurulmasına engel olmaktadır ve çalışanlar da bu boşluğu sanal kaytarma yaparak doldurmaktadır (İyigün vd., 2014: 61).

Lim (2002a: 69)’in yaptığı ankete katılan çalışanların çoğunluğu; işin yapılmasıyla alakalı yeterli bilgiyi bulmak için fazla çaba sarf etmeleri ya da telafi olmadan fazla mesai yapmak zorunda kalmaları durumunda, interneti işle ilgili olmayan nedenlerle kullanmalarını kabul edilebilir bulmaktadır. Bu çalışma dışı web ziyaretlerini, gayri resmi bir tazminat olarak düşünmekte ve rasyonelleştirmektedirler. Ankete katılanların %43’ü ise, aşırı miktarda iş yapmaları istendiğinde interneti iş dışı amaçlar için kullanmanın kabul edilebilir olduğunu söylemektedir. (Lim, 2002a: 69).

Mastrangelo ve arkadaşları ise, sanal kaytarma ile ilgili ABCD adında yeni bir model öne sürmüşlerdir. Bu modelde sanal kaytarma nedenleri; A internet erişimi (Access to internet), B işe ara verme (Breaks from work), C iş ortamı ya da örgütsel iklim (organizational Climate) ve D bireysel farklılıklar (individual Differences) olarak nitelendirilmektedir (Çivilidağ, 2017: 357).

#### **1.4. Sanal Kaytarmanın Meydana Getirdiği Fırsatlar ve Tehditler**

Çalışanların mesai saatleri içerisinde zamanlarını iş dışı eylemlerle geçirmeleri sapkın davranış olarak nitelendirilmektedir (Robinson ve Bennett, 1995: 557). Bunlar; öğle aralarını uzatmak, uzun molalar vermek ve uzun telefon görüşmeleri yapmak gibi davranışlardır. Bu tür davranışlar işletmeler için üretkenlik karşıtı iş davranışlarıdır. Teknolojik gelişmelerin de katkısıyla artık çalışanlar bu sapkın davranışları çalışma ortamlarında, bilgisayar ve akıllı telefonlar

aracılığıyla, çalışıyormuş gibi görünerek yapabilmektedirler. Lim'e göre (2002b: 677), sörf yapma ve e-posta kontrol etme etkinlikleri çalışanların, ana görevlerini yerine getirmelerini ve tamamlamalarını engellediği için, zamanı verimsiz kullanmalarına sebep olmaktadır. Lim (2002b: 677) sanal kaytarmanın, işyeri sapkınlığı alanında incelenmemiş olsa da, Robinson ve Bennett'in sapkın işyeri davranışları tipolojisindeki üretim sapkınlığı kategorisine dâhil edilebileceğini söylemektedir. Dolayısıyla, sanal kaytarma da yeni nesil bir sapkın davranıştır (Özkalp vd., 2012: 21).

Dünya üzerindeki birçok bilgiye erişim sağlayan internetin çalışanlara birçok faydası da vardır ve bu faydaların büyük çoğunluğu öğrenme ve kişisel gelişimi olumlu etkilemektedir (Keklik vd., 2015: 132). Çalışanların internette kişisel gruplara üye olarak, tartışma forumlarında yer alarak veya örgüt hakkında rekabetçi bilgiler edinerek yaptıkları kaytarma davranışları, öğrenmeyi artırıcı sanal kaytarma davranışları olarak belirtilmiştir (Keklik vd., 2015: 133). “Kişisel internet kullanımı, hafta boyunca günde sekiz saat çalışmak durumunda olan kişilerin özel işlerini işyerinden ayrılmadan halledebilmelerine olanak tanımaktadır” (Akça, 2013: 7). Ünal vd. (2015: 523) de, çalışanların daha fazla olumlu amaçlarla sanal kaytarma yaptıklarını gözlemlemiştir ve olumlu amaçlarla yapılan sanal kaytarmanın yöneticiler tarafından dikkatle değerlendirilmesi gerektiğini söylemişlerdir.

Bennett ve Robinson, teknolojinin gelişmesinin çalışanların verimsiz kalması için fırsatları çoğaltırken, ortaya çıkan farklı sapma biçimlerine yönelik bilimsel araştırmaların bu yaygınlığının çok gerisinde kaldığını belirtmiştir (Lim, 2002b: 677). Gerçekten de kişisel bilgisayarların 70'ler, 80'lerde, internetin de 90'larda (Schwab, 2016: 16) bireylerin hayatlarına dâhil olduğu düşünüldüğünde bu varsayımın haklılık payının olduğu düşünülmektedir.

### **1.5. Sanal Kaytarmanın Hukuki Yönü**

Sanal kaytarma sonucunda çalışanları bekleyen sonuçlardan biri de sanal kaytarmanın hukuki boyutudur. Sanal kaytarma terimi, hukuk yazını içerisine henüz girmese de iş saatlerinde iş dışı internet ve bilgi teknolojilerinin kullanılmasına konu olan davalar sanal kaytarma davranışları kapsamında değerlendirilmektedir (Yıldız B. ve Yıldız H., 2015: 3). İşçinin iş sözleşmesinden doğan temel borcu iş görme borcudur ve burada önemli olan işin özenle yerine getirilmesidir (Özkalp vd., 2012: 29-30). “Çalışma hayatında bazı işverenlerin, iş saatleri içerisinde sosyal ağlara katılma veya internette dolaşma gibi sebeplerle iş sözleşmelerini sona erdirmeleri günümüzde sıkça karşılaşılan bir sorundur. İşverenler bu tip durumlarda iş sözleşmesini, İş Kanun'unun 18. maddesine dayalı “sürelî fesih” veya 25. maddesine dayalı “derhal fesih” yoluna gidebilmektedir” (Özkalp vd., 2012: 30).

“Çalışanların iyi niyet ve ahlak kurallarına uymayan davranışları nedeniyle iş ilişkisine devam etmek işveren açısından çekilmez hale gelmişse (güven temeli çökmüşse), bu durumda işverenin İş Kanunu’nun 25. maddesine göre haklı nedenle derhal fesih hakkı doğmaktadır” (Yıldız B. ve Yıldız H., 2015: 11).

Yargıtay 9. Hukuk Dairesinin 2010/37516 karar numaralı kararında, çalışanın işyerindeki bilgisayar ve e-mail (elektronik posta) kullanarak iş sözleşmesi fesih edilen eski bir çalışanla işle ilgisi olmayan elektronik yazışmalar yaptığı, bu yazışmalarda işveren hakkında hakaret niteliğinde sözler sarf ettiği ve işyeri hakkında sır sayılabilecek bilgiler verdiği bir dava söz konusu olmuştur. Dava kapsamında işverenin kendisine ait olan bu imkanları (bilgisayarları ve e-postaları) denetleme yetkisi olduğu belirtilerek söz konusu yazışmaların özel nitelikte olup olmadığını kontrol edebileceğine kanaat getirmiştir. Bu maksatla yapılan inceleme sonucunda ilgili mesajların içerikleri itibarıyla sataşma niteliğini içerdiği belirlenmiştir. Bu nedenle çalışanın ilgili davranışları neticesinde iş sözleşmesinin İş Kanunu’nun 25. maddesinin II. bendi uyarında haklı nedenlerle derhal fesih edilmesinin doğru olduğuna karar vermiştir (Legalbank, 2010d). (Yıldız B. ve Yıldız H., 2015: 9).

“Ancak çalışanın davranışları, iş ilişkisine devam etmeyi tam anlamıyla çekilmez hale getirmemekle (güven temelini bozacak ağırlıkta bulunmamakla) birlikte işin normal işleyişini bozuyor, işyerindeki uyumu olumsuz yönde etkiliyor ve işverenden de iş ilişkisini yürütmesi normal olarak beklenemiyorsa, İş Kanunu’nun 18. maddesi gereği geçerli fesih hakkı doğmaktadır” (Yıldız B. ve Yıldız H., 2015: 12).

Yargıtay 9. Hukuk Dairesinin 2005/9918 karar numaralı kararında, çalışanın dışarıdan temin ettiği lisanssız programları işverenin bilgisayarına yüklediği ve bu nedenle de işveren bilgisayarında halihazırda bulunan programlara zarar verebileceği ve bu nedenden dolayı işverenin hukuki ve cezai yaptırımlarla karşılaşabileceği göz önünde bulundurulmuştur. Ayrıca çalışanın iş saatlerinde bilgisayarında video izlediği ve yapılan eylemin de iş kaybı ve bakım maliyetlerine yol açabileceği ihtimaliyle, İş Kanunu’nun 18. maddesi uyarınca iş akdinin geçerli bir feshe dayanılarak son verilmesine karar verilmiştir (Legalbank, 2005b). (Yıldız B. ve Yıldız H., 2015: 12).

## **1.6. Sanal Kaytarma ile İlgili Önlem ve Öneriler**

Çalışanların örgütlerdeki internet erişimlerini kişisel amaçlarla kullanımlarının yaygınlaşması sonucunda işverenler, bu tür davranışları engellemek için çeşitli tedbirler almaya başlamışlardır. Örgütler, maruz kalınabilecek riskleri azaltmak için çeşitli sitelere girmeyi engelleyen yazılım programları kullanmaktadır.

Örneğin; bir Amerikan Yönetim Derneği’nin (2001) araştırmasında, işverenlerin yüzde 47’sinin çalışanlarının e-postalarını ve yüzde 63’ünün ise internet kullanımını izlediği tespit edilmiştir. Zorlayıcı yaptırımlarla ilgili olarak, ankete katılanların yüzde 50’sinden fazlası e-posta veya internetin kötüye kullanımı nedeniyle en az bir çalışanını disiplin cezasına çarptırılmış veya işten çıkarmış ve yüzde 38’i çalışanlarının uygunsuz internet sitelerine erişmesini engelleyen yazılım programları kullanmıştır (Zoghbi, 2006: 581).



Bu tür programlar kullanmak da her zaman sorunun çözümü değildir, hatta internet erişimine gerçekten ihtiyaç duyan çalışanlar açısından yeni bir problem oluşturmaktadır (Aftab, 2003; Glassman vd., 2015'den aktaran: Yağcı ve Yüceler, 2016: 535). Bu tür uygulamalar çalışanların adalet algılarını ve memnuniyetlerini olumsuz yönde etkilemektedir.

Yıldırım (2018: 311)'a göre sanal kaytarmayı azaltmak için çalışanların iş tatminleri yükseltilmeli ve tükenmişlik ile mücadele edilmelidir. Böylelikle örgütler insan kaynaklarından verimli bir şekilde yararlanabileceklerdir.

“Yöneticiler tarafından üretkenlik karşıtı işyeri davranışlarının bir çeşidi olan sanal kaytarma davranışlarını önleyebilmek amacıyla personel seçimi ve işe alımlarda kişilik özellikleri dikkate alınmalıdır” (Örücü ve Aksoy, 2017: 276).

Ünal ve Tekdemir (2015: 115)'e göre; çalışanlar interneti örgütün çıkarları için de kullanabilmektedir, bu nedenle örgütler sanal kaytarmayı tamamen ortadan kaldırmaya çalışmak yerine onu yönetmeyi denemelidirler. Bu bağlamda örgüt yönetimlerine verdikleri önerilerden bazıları şöyledir;

- Sanal kaytarma davranışına sebep olan çevresel ve kişisel nedenler araştırılmalı ve çözüm yolları üretilmelidir.
- Sanal kaytarmanın örgüt içinde oluşturabileceği tehlikeler konusunda eğitim verilmelidir.
- Sanal kaytarma ile ilgili politikalar ve aksi davranışlarla ilgili yaptırımlar belirlenmeli ve kurum içerisinde yayılmalıdır.
- Önemli ve tehlikeli kaytarma eylemlerini tespit edecek sistemler geliştirilmelidir. Bununla birlikte kural ihlalleri tespit edilip cezalandırılmalıdır, aksi takdirde kuralların etkisi ortadan kalkacaktır.
- Eğitici video, sunum indirilmesi, mevzuatın takip edilmesi gibi olumlu sanal kaytarma faaliyetlerine belirli sınırlar dahilinde izin verilmelidir.

Lim (2002a: 70) araştırmasında, çalışanlara uygulanacak politikaların tüm çalışanlara iletilmesinin sağlanması ihtiyacının altını çizmektedir. Çalışanların varlığından haberdar olmadığı ve ana hatları belirli olmayan hiçbir politika, herhangi bir şirket için yararlı bulunmamaktadır. Bununla birlikte, örgütler politikalarının çalışanlar tarafından ciddiye alındığından emin olmak için internetin kötüye kullanımını tespit ettiklerinde politikayı uygulamaya koymalı ve böylelikle sanal kaytarmayı engelleme amacına hizmet etmelidirler (Lim, 2002a: 70).

Serttaş (2016: 52) çalışmasında, yöneticilere önerilerde bulunmuştur. Bunlardan bazıları şöyledir;

- Üretkenliği ödüllendirmek,

- Çalışanları etkin internet üzerine eğitmek,
- Motivasyon sahibi ve enerjik kişileri işe almak,
- İnternet bağımlılığı ve işaretleri hakkında çalışanları eğitmek.

İnternet, hızla vazgeçilmez bir iş aracı haline gelmektedir. Bu nedenle işverenler, çalışanların interneti etkin ve sorumlu bir şekilde kullandıkları bir çalışma kültürü geliştirmeye çalışmalıdırlar (Lim, 2002a: 70).

### 1.7. Sanal Kaytarmanın Sonuçları

Sanal kaytarmayla alakalı geçmişteki çalışmalar hem olumlu sonuçlara hem de olumsuz sonuçlara işaret etmektedir (Doorn, 2011: 1).

Doorn (2011: 14-15), sanal kaytarmanın sonuçlarını iş ve kişisel sonuçlar olarak ikiye ayırmaktadır;

- **İş performansı:** Sanal kaytarma faaliyetleri iş verimsizliğinin önemli belirleyicileri olarak kabul edilmektedir.
- **İş yükümlülüğü:** Bu konuda çok fazla araştırma yapılmamıştır, ancak Lim ve Chen (2009) internetteki sörf aktivitelerinin iş yükümlülüğüyle olumlu ilişkisi olduğunu bulmuştur.
- **Tükenme:** İş taleplerinin iş kaynaklarından daha yüksek olduğu durumlarda, tükenmeyi önlemek için iyileşmeye ihtiyaç vardır. Bu nedenle sanal kaytarmanın tükenme üzerinde olumlu bir etkisi olabileceği söylenmektedir.

Sanal kaytarma davranışı sonucunda ortaya çıkan olumsuz sonuçlardan birisi, kaybolan ve boşa geçen zamandır. Örgütlerde çalışanların ve yöneticilerin zamanlarını etkili ve verimli bir biçimde kullanmaları gerekmektedir (Güven ve Yeşil, 2004'den aktaran: Genç ve Aydoğan, 2016: 562). Sanal kaytarma sonucunda önemli maliyetler ortaya çıkabilmektedir. Örneğin, SurfWatch tarafından yapılan bir çalışmada, çalışanların iş dışı amaçlarla işyeri internetini kullanmalarının, maliyetleri 1 milyar dolara kadar çıkardığı sonucuna varılmıştır. Maliyetin büyük bir kısmı çalışan verimliliğindeki kayıplardan kaynaklanmaktadır. Gerçekten de araştırmalar %30 ile %40 arasında bir verimlilik kaybının uygunsuz internet kullanımından kaynaklanabileceğini göstermektedir (Lim 2002a, 66). Bunun yanı sıra sanal kaytarma yapan çalışanlar, internette sörf yapmakla kalmayıp örgütü yasal yükümlülüklerle ve bilgisayar virüslerinin neden olduğu tehlikelere maruz bırakan siteleri de ziyaret edebilmektedirler. İşyeri internet erişimleri virüslere ve bilgisayar korsanlarına maruz kalabilmektedir (Lim, 2002b: 678). Lim'e (2002a: 69)'e göre, çalışanlar fazla çalıştıklarında ve işyerleri onlara az ödeme yaptığında sanal kaytarma yapma istekleri şaşırtıcı bulunmamaktadır.

Yapılan çalışmalar genellikle davranışın yarattığı maliyet kayıplarına odaklanmıştır, ancak Google gibi teknoloji yoğun işletmelerde, özellikle de günümüz iş dünyasının genç çalışanları olan Y kuşağı mensupları için internet, iş ve özel hayatın olmazsa olmazı olarak düşünülmektedir (Keklik vd., 2015: 133).

Sanal kaytarma, genellikle üretkenlik karşıtı ve gelir kaybına yol açan olumsuz bir davranış olarak tasvir edilse de, çalışma ile ilgili olmayan görevlerle kısa sürelerle ilgilenmek, rahatlama gibi olumlu etkilere de sahip olabilmektedir. Can sıkıntısından, yorgunluktan ya da stresten uzaklaştırıp, daha fazla iş tatmini ya da yaratıcılık sağlayarak daha mutlu çalışanlar ortaya çıkarmaktadır (Vidak vd., 2011: 1752).

Anandarajan ve Simmers (2005: 777)'a göre, sanal kaytarma ile alakalı üç görüş bulunmaktadır; birinci görüşe göre, sanal kaytarma tamamen olumsuz değerlendirilmektedir. Ağır cezai sorumluluklara neden olabilmektedir. İkinci görüşe göre, sanal kaytarma yine olumsuz olarak değerlendirilmekte ve zamanın boşa harcanmasına neden olduğu düşünülmektedir. Üçüncü görüşte ise, sanal kaytarmanın çeşitli olumlu yönlerinin olduğu düşünülmektedir. Bu görüş sanal kaytarmanın 21. yüzyıl bilgi çalışanlarının iş stresini azalttığını, yaratıcılıklarına ilham verdiğini savunmaktadır. Sanal kaytarma örgütlerde insan sermayesi geliştirmek için bir yol olarak görülmektedir.

Anandarajan ve Simmers (2005: 787), sanal kaytarmanın sonuçlarını işlevsel olmayan sonuçlar ve yapısal sonuçlar olmak üzere iki başlık altında toplamaktadır.

İşlevsel olmayan sonuçlar;

- Verimlilik kaybı,
- Yasa dışı aktiviteler,
- Tıkanma bant genişliği;

Yapısal sonuçlar ise;

- Verimlilik kazancı,
- İş / yaşam dengeleme,
- Artan beceri ve bilgi,
- Stres azaltıcı olarak nitelendirilmektedir.

“Sanal kaytarma faaliyetleri işteki verimsizliğin önemli göstergeleri olarak görülmüştür... ancak Belanger ve Van Slyke (2002) nin çalışması pozitif olumlu sonuçlardan da bahsetmiştir” (Özdemir, 2017: 43).

Bu nedenlerden dolayı çalışanların sanal kaytarma davranışlarının, örgütler açısından ortaya çıkardığı ekonomik kayıplar ve teknoloji yardımıyla elde edilen bilgilerin örgütlere sağladığı katkılar karşılaştırıldığında ortaya çıkan veriler oldukça değişkenlik göstermektedir.

### **1.8. Sanal Kaytarma Alanında Yapılan Çalışmalar**

Alanyazın incelendiğinde, sanal kaytarmanın yararlı mı yoksa zararlı mı olduğu konusunda farklı bakış açıları bulunmaktadır. Çalışmaların çoğunluğu sanal kaytarmanın örgütlerde verimlilik kaybına neden olacağını ve örgütleri hukuki yaptırımlara maruz bırakabileceğini savunsa da olumlu yanlarının bulunduğunu, çalışanların kişisel gelişim ve eşsiz öğrenme fırsatlarına katkısı olacağını savunan görüşler de bulunmaktadır (Keklik vd., 2015: 130-131).

Önceki çalışmalarda sanal kaytarmanın olumlu ve olumsuz yönlerine (Ünal vd., 2015), kamu ve özel sektörde sanal kaytarma amaçlarına (Ünal vd., 2015; Çok, 2018; Akça, 2013), sanal kaytarmanın hukuki yönüne (Yıldız ve Yıldız, 2013; Özkalp, 2012) ve sanal kaytarmanın çeşitli konularla ilişkilerine yönelik çalışmaların yapıldığı gözlemlenmiştir. Bu konular; dış kontrol odaklılık (Blanchard ve Henle, 2008), tükenmişlik düzeyi (Yıldırım, 2018; Kerse ve Soyalm, 2018), kişilik (Çivilidağ, 2017), iş performansı (Afacan Fındıklı, 2016), örgütsel bağlılık (Güngör, 2016), örgütsel adalet (Kaplan ve Öğüt, 2012; Yıldız vd., 2015; Lim, 2002b; Lim ve Teo 2005), örgütsel öğrenme (Yıldız ve Yıldız, 2013), işe yabancılaşma (Babadağ, 2018), iş stresi (Çivilidağ, 2017), otantik liderlik ve sinizm (Özdemir, 2017), iş tatmini (Yıldırım, 2018; Çavuşoğlu ve Palamutçuoğlu, 2017; Özdemir, 2016), örgütsel özdeşleşme (Karatepe ve Güngör, 2017), beş büyük kişilik özelliği (Örücü ve Aksoy, 2017) gibi konuları kapsamaktadır.

Karatepe ve Güngör (2017: 91), yaptıkları çalışmada örgütsel özdeşleşme düzeyi yüksek çalışanların daha çok gelişim amaçlı sanal kaytarma gibi olumlu amaçlarla interneti kullandıklarını tespit etmişlerdir.

Yapılan araştırmalar (Lim ve Teo, 2005: 1089) sonucunda, önemsiz sanal kaytarmanın daha çok meydana geldiği, ciddi sanal kaytarmanın ise çok yaygın olmadığı sonucuna ulaşılmıştır. İşe adanmışlıkları yüksek seviyede olan çalışanların daha az sanal kaytarma yaptığı tespit edilmiştir (Ulukapı vd., 2014: 71).

Özkalp vd. (2012: 32) yaptıkları araştırmada, özel sektör çalışanlarının kamu sektöründe çalışanlara göre daha az sanal kaytarma yapabildiklerini, kadınların çalışma saatleri içerisinde erkeklerden daha fazla sanal kaytarma yaptıklarını tespit etmişlerdir. Candan ve İnce (2016: 228) ise, emniyet çalışanları üzerinde yaptıkları çalışmada erkeklerin kadınlara göre daha fazla sanal kaytarma yaptıklarını gözlemlemişlerdir. Bununla birlikte çalışanların hizmet süreleri arttıkça sanal kaytarma davranışlarının azaldığını gözlemlemişlerdir.

“Garrett ve Danziger (2008) bilgisayar kullanan çalışanlar arasında ülke düzeyinde yaptıkları bir araştırmada mesleki durum, iş yerindeki algılanan otonomi, gelir düzeyi, eğitim düzeyi ve cinsiyet durumunun sanal kaytarmanın önemli göstergeleri olduğunu belirlemişlerdir” (Kaplan ve Çetinkaya, 2014: 28). Çalışmanın sonucunda, eğitim düzeyi arttıkça önemsiz sanal kaytarma faaliyetlerinin arttığı, ciddi sanal kaytarma ve eğitim düzeyi arasında negatif yönlü bir ilişki olduğu tespit edilmiştir (Kaplan ve Çetinkaya, 2014: 32).

Öztürk (2015: 634) yaptığı çalışmada, sanal kaytarma ve netlessfobia (kişinin internetsiz ortamda kalamama ve bu durumdan yoğun endişe ve rahatsızlık duyması) arasındaki ilişkiyi incelemiş, netlessfobiayı sanal kaytarmanın istenmeyen yüzü olarak nitelendirmiş ve hem örgütsel hem finansal hem de kişisel ciddi negatif çıktıları olabileceğini öngörmüştür.

Eşkin Bacaksız ve arkadaşları (2018: 242) ise, akademisyenler üzerinde yaptıkları araştırmada madalyonun diğer yüzüne yani akademisyenlerin mesai saatleri dışında da kişisel internet erişimleriyle akademik çalışmalar yapmaları gerekliliğine (öğrenci not girişi, bilgi paylaşımı gibi) değinerek konuya farklı bir bakış açısı kazandırmaktadır. Araştırmaları sonucunda akademisyenlerin sanal kaytarma faaliyetlerinde bulduklarını, diğer yandan benimsedikleri “bitmeyen mesai” anlayışı nedeniyle çalışma saatleri dışında yaptıkları çalışmaların mesai saatlerinde sanal kaytarma harcadıkları zamanla eşit hatta görece daha fazla olduğunu tespit etmişlerdir (Eşkin Bacaksız vd., 2018: 247).

Yapılan bir araştırmada 2005 yılına gelindiğinde, çalışanların iş yerinde en yaygın zaman harcadıkları yolun sanal kaytarma olduğu ve günde ortalama 2,5 saatin boşa harcandığı tespit edilmiştir (Blanchard ve Henle, 2008: 1068). Lim (2002a: 66), çevrimiçi bir ankette çalışanların %84’ünün işle ilgili olmayan e-posta gönderdiklerinin, %90’ının da çalışma saatlerinde interneti eğlence amaçlı kullandıklarını tespit edildiğini aktarmaktadır. Bunun yanı sıra Lim’in (2002a: 68) çalışmasına katılanların, interneti günde yaklaşık 2,4 saat boyunca ve yaklaşık 2,6 yıldır kullandıkları tespit edilmiştir. İngiltere’de istihdam hukuku firması tarafından yapılan bir araştırmaya göre ise, çalışanlar günlerinin yüzde 40’ını sanal kaytarma ile geçirmektedirler (Zoghbi, 2006: 581).

Lim (2002a: 68), yapmış oldukları ankete katılanların sadece %28’inin birkaç ayda bir online alışveriş için internete girmiş olduklarını ve %54’ünün çevrimiçi alışveriş yapmadıklarını bildirmekte ve internet ortamında yapılan alışverişlerin güvenilirlik, gizlilik gibi nedenlerden ötürü tercih edilmediğini, bu nedenlerden dolayı çevrimiçi alışverişin popüler bir sanal kaytarma olmadığını belirtmektedir. Gerçekten de TÜİK (2018) verilerine bakıldığında, bireylerin interneti kişisel kullanım amaçları arasında online alışveriş yüksek oranlarda gözlemlenmemektedir. Bu veriler de Lim’in tezini destekler nitelikte bulunmaktadır.

Lim (2002a: 68)'in anketine katılanların %86'sı yetişkinlere yönelik siteleri ziyaret etmediklerini bildirmiştir.

Ünal vd. (2015: 530)'nin yaptıkları araştırmanın katılımcılarının %55'i sanal kayırmayı kabul edilebilir bir davranış olarak görmektedir. “Çalışanların %63'ü internete giriş amaçlarından bilerek veya bilmeyerek uzaklaştığını belirtmektedir. Bu durum, internet kullanımında öz denetim ve bilinçlendirme sorununu gündeme taşımaktadır” (Ünal vd., 2015: 531).



## İKİNCİ BÖLÜM

### 2. ÖRGÜTSEL SOSYALİZASYON

#### 2.1. Sosyalizasyon Kavramı

Sosyalizasyon; sosyal, kültürel, politik, ekonomik, antropolojik, psikolojik, yönetsel ve felsefi bir kavramdır, bu nedenle birçok farklı tanımı bulunmaktadır (Balci, 2003: 1). Bireyin sosyalizasyonu oldukça karmaşık bir süreç olup, kişinin içinde bulunduğu sosyoekonomik ve sosyokültürel koşullardan, gelenek ve göreneklerden, fiziksel etkenlerden ve kalıtım yoluyla geçen pek çok özellikten etkilenmektedir (Kâğıtçıbaşı ve Cemalcılar, 2017: 220).

Sosyalizasyon, bireyin belirli bir toplumun ve kültürün parçası olarak sosyokültürel bir varlık olmayı öğrendiği süreçtir. Sosyolojide yeni doğan insan, bir 'tabula rasa (boş levha)'ya benzetilerek toplumun onun üzerine her şeyi işleyebileceği varsayılmıştır (Andrew ve Sedgwick, 2007: 337). Büyüme ile birlikte birey, çevresindekilerle etkileşime girerek onların davranışlarına benzer davranışlar sergilemekte, böylelikle birbirlerinden farklılıkları olmasının yanı sıra büyük benzerlikler de gösteren toplumsal bireyler meydana gelmektedir (Kâğıtçıbaşı ve Cemalcılar, 2017: 219).

#### 2.2. Örgütsel Sosyalizasyon Kavramı

Örgütsel sosyalizasyon, bireyin bir örgütteki belirli bir role uyum sağladığı öğrenme içeriği ve süreci ile ilgilidir (Chao vd., 1994: 730). Hızlı bir deneme yanılma yönteminden, uzun bir eğitim ve çıraklık sürecine kadar çeşitlilik gösterebilir ve çalışma ortamında hangi davranışların geleneksel ve arzu edilir olduğunu, hangilerinin olmadığını öğretmektedir (Van Maanen ve Schein, 1979: 211).

Örgütsel sosyalizasyon iki taraflı bir süreçtir. Örgüt, çalışanlarının değer ve davranışlarını etkilemek için çalışırken, çalışanlar ise kendi değerlerini korumaya çalışırlar (Champhox, 2010'dan aktaran: Aknar, 2013: 8). Örgütsel sosyalizasyon süreci, çalışanlar açısından büyük önem taşımaktadır ve kişinin örgütteki başarı ve devamlılığı büyük ölçüde bu sürece bağlıdır (Özgen vd., 2005: 141).

Örgütsel sosyalizasyonla ilgili alanyazında birçok tanımlama bulunmaktadır. Tablo 3'te bu tanımların bazılarına yer verilmektedir.

**Tablo 3: Örgütsel Sosyalizasyon Tanımları**

|   | Tanım  | Yazar                       |
|---|--|-----------------------------|
| 1 | Örgütsel sosyalizasyon, çalışma ortamında hangi davranışların arzu edilir olduğunu ve hangilerinin olmadığını öğretmektedir.   | Van Maanen ve Schein (1979) |
| 2 | Örgütsel sosyalizasyon, çalışanın örgütsel bir rol üstlenmesi ve bir örgüte üye olarak katılmak için gerekli olan değerleri, yetenekleri, beklenen davranışları ve sosyal bilgiyi takdir etme sürecidir. | Louis (1980)                |
| 3 | Örgütsel sosyalizasyon, çalışanların örgüt dışından örgüte ve örgüt üyeliğine katılmaları sürecini tanımlamaktadır.  | Feldman (1981)              |
| 4 | Örgütsel sosyalizasyon, bir bireyin örgütteki belirli bir rolüne uyum sağladığı öğrenme içeriği ve süreci ile ilgilidir.   | Chao vd. (1994)             |
| 5 | Çalışanın, bir örgütün özelliklerini ne kadar kabul ettiğini ya da örgüte nasıl adapte olduğunu tespit eden süreçtir.  | Taormina (2004)             |
| 6 | Örgütsel sosyalizasyon, yeni bir çalışanın yabancı biri olmaktan, entegre ve etkili bir içeriden çalışana dönüştüğü süreçtir.  | Thomas ve Anderson (2006)   |
| 7 | Sosyalizasyon, örgütün ve çalışma grubunun yeni çalışanlara uyum sağlamaları için bilgi ve kaynak sağladığı süreçtir.  | Hurst (2012)                |

Örgütsel sosyalizasyon, yeni çalışanlar için girdikleri yeni ve belirsiz ortamdan dolayı stresli bir süreçtir ve çalışanlar örgütte etkili bir şekilde nasıl çalışılacağını öğrenerek bu belirsizliği azaltmaya çalışmaktadır (Thomas ve Anderson, 1998: 7). Örgütsel sosyalizasyon uzun vadeli bir süreçtir, bu nedenle sadece yeni çalışanları değerlendirmek için değil aynı zamanda kurumda çalışanların sosyalizasyonlarını değerlendirmek için de kullanılabilir (Taormina, 2004: 77). Çalışan, örgüt içinde departman değiştirdiği zaman, statüsel bir değişiklik olduğu zaman ya da çalıştığı kurumdan ayrılıp başka bir kuruma geçtiği zaman sosyalizasyon yeniden başlamaktadır (Zonana, 2011: 42).

Örgütsel sosyalizasyon, çalışanın örgütsel bir rol üstlenmesi ve örgüte katılması için gerekli olan değerleri, yetenekleri, beklenen davranışları ve sosyal bilgiyi edinme sürecidir. (Louis, 1980'den aktaran; Taormina, 2008: 89). Sosyalizasyon sürecinde yeni çalışanlar meslekleri, rolleri, çalışma grupları ve örgüt hakkında bilgi edinmektedirler. Ashforth, Sluss ve Harrison (2007)'a göre, sosyalizasyon önemlidir çünkü işin düzenlemesini kolaylaştırmakta, örgütün uzun vadeli başarısını ve yeni çalışanların kariyerlerini etkilemektedir (Saks ve Gruman, 2010: 14).

Genel olarak örgütsel sosyalizasyon, bireylerin örgüt içerisinde nasıl çalışması gerektiğini öğrenmesinin yanı sıra örgütün kabul edeceği davranış kalıplarını da öğrendiği bir süreçtir. Bu nedenle, herhangi bir örgütsel sosyalizasyon ölçüsü, çalışanın bir örgütün çeşitli özelliklerini ne kadar kabul ettiğini veya adapte olduğunu tespit etmelidir (Taormina, 2004: 77).



### 2.2.1. Örgütsel Sosyalizasyonun Amacı ve Önemi

Günümüz iş dünyasındaki yoğun rekabet ortamında başarılı olmak isteyen kurumlar, örgütlerin birer sosyal sistem ve bireylerin de bu sistem içindeki özgün varlıklar olduklarını unutmamaları gerekmektedir (Özgen vd., 2005: 142). Farklılıkların belirlenmesi, çalışanların iş arkadaşlarıyla daha kolay iletişim kurmasına ve kendi yerlerini bulmalarına yardımcı olabilmektedir (Barutçugil, 2011: 202).

Örgütsel sosyalizasyonun amacı; yeni işe başlayan bireylerdeki belirsizliği ortadan kaldırıp yeni çalışma ortamının anlaşılmasını kolaylaştırmak ve yeni başlayan bireylere örgüt kurallarına uygun olarak nasıl davranılması gerektiğini öğretmektir (Zonana, 2011: 39).

İshakoğlu (1998)'na göre örgütsel sosyalizasyonun amacı altı madde altında toplanmaktadır. Bunlar (Aktaran Kartal, 2003: 9-10):

**İşin gerekliliklerini öğrenmek:** Bireyin örgütün bir üyesi olarak kendinden beklenenleri yerine getirmeyi öğrenmesi, işle ilgili hangi araçlara ihtiyacı olduğunu, başarılı olmak için hangi değer ölçütlerine göre çalışması gerektiğini kavraması sosyalizasyonun amaçlarından biridir.

**Örgüt içerisinde bireyler ile sağlıklı ilişki kurulmasını sağlamak:** Yeni çalışanlar, örgütün eski üyeleriyle tanışarak örgüt, çalışma grupları ve kendisine verilen görevler hakkında bilgi edinirler. Yeni çalışanın yükleneceği görevler bu şekilde belirlenmektedir.

**Örgüt içi güç odaklarını tanıtmak:** Örgüt içinde güç sahibi olan insanların yeni çalışanlara tanıtılmasıdır. Uzmanlık gerektiren farklı işlerin kimler tarafından yapıldığının ve resmi olmayan liderlerin kimler olduğunun öğrenilmesini amaçlamaktadır.

**Ortak örgüt dilini öğretmek:** Örgütlerin üyeleri tarafından kullanılan bazı teknik terimlerin ve gerekli kısaltmaların öğrenilmesi de örgütsel sosyalizasyon sürecinin amaçlarından biridir.

**Örgüt tarihini öğretmek:** Yeni çalışanın örgütün kurulduğu günden bu yana var oluş amacını ve örgüt değerlerini öğrenmesini kapsamaktadır.

**Örgütsel amaç ve değerleri öğretmek:** Örgütsel sosyalizasyon sürecinin en geniş amacı olan örgütsel amaç ve değerlerin öğrenilmesi, yukarıdaki beş amacın yeni çalışan tarafından öğrenilmesiyle tamamlanmış olmaktadır.

Örgütsel sosyalizasyon, birey açısından da örgüt açısından da oldukça önemlidir. Sosyalizasyon süreci ne kadar başarılı geçerse çalışan ve örgüt açısından o kadar olumlu sonuçlar

ortaya çıkabilmektedir. Başarısız bir sosyalizasyon sürecinde ise, çalışan ve örgüt için çeşitli kayıplar meydana gelebilmektedir. Başarılı bir örgütsel sosyalizasyon sürecinin çalışana ve örgüte faydaları şu şekilde sıralanabilmektedir (Özgen vd., 2005; 147):

- Yeni çalışanların örgüte uyumunu kolaylaştırarak örgütün işe başlama maliyetlerini ve çalışan devir hızını düşürmektedir.
- Sosyalizasyon süreci yeni çalışanın işe daha hızlı adapte olmasını ve beklenen standartlara daha çabuk ulaşmasını sağlamaktadır. Bu da, iş arkadaşları ve yöneticiler açısından zaman tasarrufu sağlamaktadır.
- Sosyalizasyon, yeni çalışandaki başarısızlık korkusu ve işten ayrılma niyeti gibi olumsuz duyguları azaltmaktadır.
- Sosyalizasyon sayesinde yeni çalışan, örgütle ilgili gerçekçi beklentilere sahip olacağı için örgüte karşı olumlu tutum sergilemekte, yüksek iş doyumuna sahip olmakta ve örgütsel bağlılığı artmaktadır.
- Yeni çalışan, örgüt kimliği ile bütünleşmesini sağlayan kural ve ilkeleri öğrenmektedir.

Bununla birlikte sosyalizasyonun ciroya da katkısı bulunmaktadır. Özellikle yurtdışı bağlantılı örgütlerin çalışanlarını sürekli olarak yeni ortamlarda bulundurmasıyla sosyalizasyon her seferinde yeniden başlamaktadır ve yeni çalışan ne kadar hızlı sosyalleşirse örgüt cirosu o kadar az zarar görmektedir (Prine, 2014: 16-17).

### 2.2.2. Örgütsel Sosyalizasyonun Özellikleri

Örgütsel sosyalizasyon sürecinin dikkate alınması gereken beş temel özelliği bulunmaktadır. Feldman ve Arnold (1980) bu özellikleri beş başlık altında sıralamaktadır. Bunlar (Feldman ve Arnold, 1980: 175, 1983: 79'dan aktaran; Kartal, 2003: 12):

**Tutum, değer ve davranışların değişimi:** Örgütsel sosyalizasyon değişim içeren bir süreçtir. Bu süreçte çalışanın mevcut tutum ve davranışlarından kurum kültürüne uygun olanları muhafaza edip uygun olmayan davranışlarını yenilemesi beklenmektedir.

**Sosyalizasyon sürecinin devamlılığı:** Sosyalizasyon süreci devamlılık gerektiren bir süreçtir. Bu süreç çalışanın işe girmesinden önce başlamakta ve işe girdikten sonraki dönemlerde de devam etmektedir. Çalışan terfi ettiğinde ya da kurum değiştirdiğinde de sosyalizasyon süreci devam etmektedir.

**Yeni işe, çalışma gruplarına ve örgütsel uygulamalara uyum:** Örgütsel sosyalizasyon yeni bir işe uyum sağlamanın yanı sıra yeni çalışma arkadaşlarına ve yeni örgüt uygulamalarına da uyum sağlamayı gerektirmektedir.

**Yeni çalışanlar ve yöneticiler arasındaki karşılıklı etkileşim:** Bazı değişimler iş beklentilerinin yerini almaktadır. Çalışanlar, örgütün isteklerine tamamen yerine getirmeyebilmektedirler. Örgüt, değişimi yeni çalışanların beklenti ve davranışları yönünde değiştirebilmekte ve örgüt yöneticileri, yeni çalışanların güçlü yanlarını avantaja çevirirken, zayıf yanlarını da minimize edebilmektedirler.

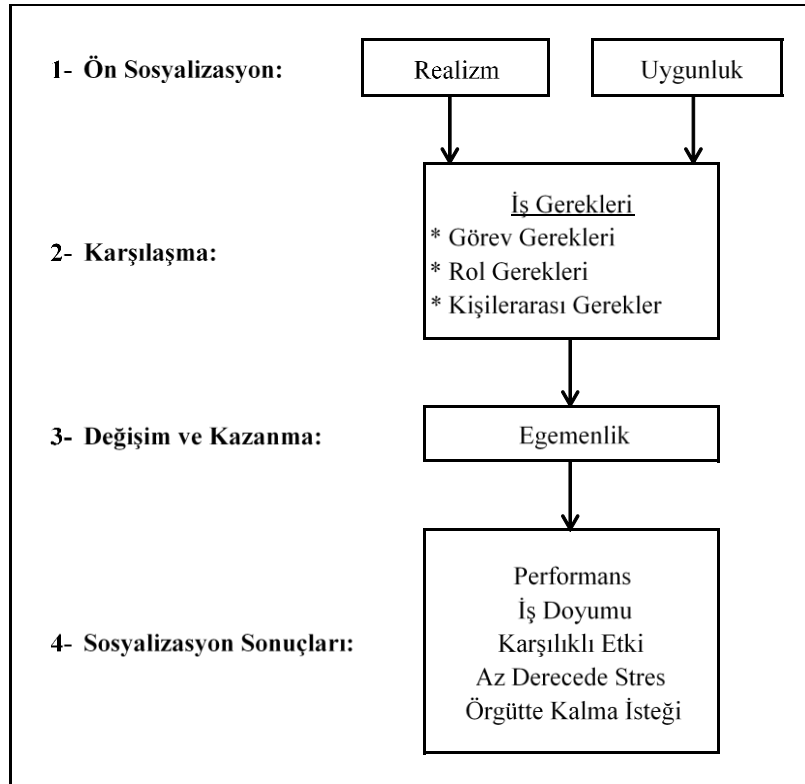
**Sosyalizasyonda ilk dönemin analiz edilmesi:** Çalışanların mesleki gelişim sürecindeki ilk yıllarda birtakım hayal kırıklıklarına uğradıkları tespit edilmiştir. Bu nedenle sosyalizasyon sürecindeki yeni çalışanların ilk dönemlerinin sürekli analiz edilmesi gerekmektedir.

### 2.2.3. Örgütsel Sosyalizasyon Süreci, Aşamaları ve Aşama Modelleri

Louis (1980)'e göre, örgüte giriş iki şekilde meydana gelmektedir. Bireyin işe girerken gerçekçi olmayan ve örgütle örtüşmeyen beklentileri varsa süreç işten ayrılma ile sonuçlanmaktadır. Buna karşın birey örgütle ilgili beklentilerini karşılırsa sosyalizasyon süreci gerçekleşmektedir (Balcı, 2003: 71).

Nelson ve Quick (1997: 487), örgütsel sosyalizasyon sürecinin aşamalarını ve sonuçlarını Şekil 3'deki gibi ortaya koymaktadır (Çalık, 2003: 5).

**Şekil 3: Örgütsel Sosyalizasyon Süreci: Aşamalar ve Sonuçlar**



**Kaynak:** Nelson ve Quick, 1997: 487'den aktaran; Çalık, 2003:5

**Tablo 4: Örgütsel Sosyalleşme Aşama Modelleri**

|                 | Feldman   | Buchanan   | Porter, Lawler<br>Hackman  | Schein   | Wanous   |
|-----------------|---|--|--|--|--|
| <b>1. Aşama</b> | <p><b>Beklenti oluşturma ve eşleştirme (hazırlık)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Örgüte yeni katılan çalışan ile ilgili karşılıklı gerçekçi beklentilerin belirlenmesi,</li> <li>- Beklentilerin birbiriyle eşleştirilmesi.</li> </ul>  | <p><b>Temel eğitim ve kabul (ilk yıl)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Yeni katılan için açık roller belirleme,</li> <li>- Eş düzeydeki çalışanları (emsallerini) belirlemek,</li> <li>- Kendi emsalleri ve diğer çalışanlarla formal ilişkileri belirlemek,</li> <li>- Beklentileri onaylamak ya da reddetmek,</li> <li>- Örgütsel bağlılık ve çatışma alanları belirlemek</li> </ul> | <p><b>Varışöncesi</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Örgüt ve yeni katılanın beklentilerini saptamak,</li> <li>- Eylem ve davranışlara ilişkin ödül ve cezaları belirlemek.</li> </ul>   | <p><b>Giriş</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Doğru bilgi ve bilgilendirme arayışı,</li> <li>- Ortamı oluşturma ve iklimi belirleme,</li> <li>- Karşılıklı yanlış beklentilerin belirlenmesi ve yeniden düzenlenmesi.</li> </ul>  | <p><b>Örgütün gerçekleriyle yüzleşmek ve kabul etmek</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Beklentilerin onaylanması veya reddedilmesi,</li> <li>- Kişisel değerlerle örgütsel iklim arasında çatışma yaşanması,</li> <li>- Ödüllendirilecek ve cezalandırılacak davranışların belirlenmesi.</li> </ul> |
| <b>2. Aşama</b> | <p><b>Kabul ve uzlaşma (alıştırma)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Örgüte yeni katılanın işe başlatılması,</li> <li>- Çalışanlar arası yeni ilişkilerin kurulması,</li> <li>- Rollerin netleştirilmesi,</li> <li>- Bireysel ve örgütsel performans değerlendirme ölçütleri arasında paralellik sağlama.</li> </ul> | <p><b>Performans (ikinci, üçüncü ve dördüncü yıllar)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Örgüte bağlılık duyma ve normları benimseme,</li> <li>- Kişisel imajın örgüt tarafından pekiştirilmesi,</li> <li>- Çatışmaların çözümü</li> <li>- Kişisel önemin hissedilmesi.</li> </ul>  | <p><b>Karşılaşma</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Beklentileri kabul veya reddetmek,</li> <li>- Ödül ve cezaları uygulamak.</li> </ul>   | <p><b>Sosyalleşme</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Örgüt gerçeklerinin kabul edilmesi,</li> <li>- Değişime direncin üstesinden gelmek,</li> <li>- Örgütsel iklim ve işgörenin gereksinimleri arasında örtüşme sağlanması,</li> <li>- Yeni katılanın performansının değerlendirilmesi.</li> </ul> | <p><b>Rollerin açıkça belirlenmesi</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Çalışanlar arası rollerin tanımlanması,</li> <li>- Değişime direncin üstesinden gelinmesi,</li> <li>- Bireysel ve örgütsel değerlendirmeler arasında örtüşme sağlanması,</li> <li>- Belirsizliğin aşılması.</li> </ul>         |
| <b>3. Aşama</b> | <p><b>Rol yönetimi (uyumlama)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Örgüte katılanın beklentileri ile örgütün beklenti ve talepleri arasında örtüşme sağlanması,</li> <li>- Olası çatışmanın sonuçlarının ortaya konması.</li> </ul>   | <p><b>Örgütsel güvenilirlik ve bağlılık (beşinci yıl ve sonrası)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Örgütte tüm başarılı yılların yaşandığı bu aşamada bireysel ve deneyim farklılıkları önem kazanır.</li> </ul>  | <p><b>Değişim ve kazanım</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Yeni katılanın kişisel imajını değiştirmesi,</li> <li>- Yeni ilişki biçimlerinin belirlenmesi,</li> <li>- Yeni değerlerin benimsenmesi,</li> <li>- Yeni davranış kazanma.</li> </ul> | <p><b>Karşılıklı kabul</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Örgütün ve yeni katılanın karşılıklı kabul sinyalleri,</li> <li>- Örgüte ve işe bağlılık.</li> </ul>   | <p><b>Örgütsel yapıda yer etme</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Örgütsel taleplere uygun davranışların öğrenilmesi,</li> <li>- Özel yaşam ile örgüt yaşamı arasındaki çatışmaların çözümü,</li> <li>- Örgütsel bağlılık,</li> <li>- Çalışanlar arası yeni ilişkiler, yeni değerler.</li> </ul>     |
| <b>4. Aşama</b> | -   | -  | -  | -  | <p><b>Başarılı sosyalleşmenin gerçekleşmesi</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Örgütsel güvenilirlik ve bağlılık,</li> <li>- Yüksek doyum,</li> <li>- Karşılıklı kabul duygu ve beyanları,</li> <li>- İşe bağlılık ve içsel güdülenme.</li> </ul>  |

**Kaynak:** Wanous vd. (1984)'ten aktaran: Özçelik, 2008: 20-21; Memduhoğlu, 2008: 142; Zonana, 2011: 50.

Nelson ve Quick'in şekillerinde yer verdiği örgütsel sosyalizasyon sürecinin aşamaları çalışmanın bir sonraki kısmında ayrıntılı olarak ele alınmaktadır. Bununla birlikte, sosyalizasyon sürecinin aşamalarını açıklamak üzere birçok model ortaya koyulmuştur. Bu modellere Tablo 4'te yer verilmektedir.

Bunun yanı sıra bu çalışmada örgütsel sosyalizasyonun aşamaları, modeller içerisinde en yaygın olarak kullanılan "Feldman'ın üç aşamalı modeli" ile açıklanmaya çalışılmaktadır.

**1. Beklenen Sosyalizasyon (Ön Sosyalizasyon):** Bireyin işe başlamadan önceki dönemini ifade eden bu aşamada birey gerçekçi beklentiler oluşturmaya ve örgüt hakkındaki belirsizliklerle başa çıkmaya çalışmaktadır (Çalık, 2003:6). Bu aşamada bireyin beklentilerini kendi geçmiş deneyimleri, örgütle alakalı edindiği bilgiler, kişilik özellikleri ve işin kendisi şekillendirmektedir. Çalışan bu aşamada iki tip bilgiye ihtiyaç duymaktadır; birincisi, çalışanın gireceği örgüt içinde işlerinin ne olacağı ve ikincisi, girmek istediği işin kendisine uygun olup olmadığıdır (Özgen vd., 2005: 142). Bu aşamanın en önemli kilit noktaları "gerçekçilik" ve "uygunluk"tur. Örgütle ilgili gerçekçilik, örgütün amaçlarının ve ikliminin gerçekte nasıl olduğunu tam ve doğru bir şekilde anlamayı anlatırken işle ilgili gerçeklik ise, yeni görevin içeriğine dair doğru bir resim çizmeyi anlatmaktadır. Uygunluk ise, yeni görevlerin başarılı bir şekilde tamamlanabilmesi için gerekli yeteneklere sahip olmayı anlatmaktadır (Feldman, 1981: 310).

**2. İşe Alıştırma (Karşılaşma):** Sosyalizasyon aşamalarının en önemlisi olan işe alıştırma çalışanın örgüt üyesi olmasından sonra ortaya çıkmaktadır (Özgen vd., 2005: 143) ve bu aşamada örgüt için gerekli bilgi ve becerilere sahip çalışanların işe alınmasına özen gösterilmektedir (Sökmen, 2007:172). Bu aşamada yeni çalışan, işin gerekliliklerini öğrenmeye, çalışma arkadaşlarıyla ilişkiler kurmaya ve grubun bir üyesi olmaya çalışmaktadır (Çalık, 2003: 6). Feldman bu aşamanın başarılı olmasıyla aşağıdakilerin gerçekleşeceğini savunmaktadır (Feldman, 1981: 310);

- İş yaşamı ve kişisel yaşam arasındaki çatışmaların yönetimi,
- Gruplar arası ilişkilerin yönetimi,
- Rollerin tanınması,
- Örgütsel gerçeklikleri kabul,
- Gruba giriş.

Bu faaliyetlerin gerçekleşmesiyle birlikte çalışanlar örgüt üyeleri tarafından benimsediklerini düşünerek kendilerini örgütün bir parçası olarak görmekteyken, aksi takdirde yeni çalışanlar örgüte kabul edilmediklerini düşünerek mevcut kaygı ve endişelerini artırmakta hatta örgüte yabancılaşmaktadırlar (Özgen vd., 2005: 143).

**3. Rol Yönetimi:** Bu aşama daha kapsamlı konu ve sorunları ele almaktadır. Bu konuların başında iş ve aile dengesi gelmektedir. Çalışanlar, sahip oldukları zaman ve enerjiyi sahip oldukları roller arasında adil bir şekilde paylaşmalıdırlar. Diğer bir konu ise, çalışanın örgütteki diğer çalışanlarla arasındaki uyumsuzluklardır (Özgen vd., 2005: 143-144). Yeni çalışanlar iş ve aile, beklenti ve gerçekler ya da çalışma grubu ve örgütün tümü arasındaki çatışmaları ortadan kaldırarak çözüme ulaşabilirse kendisine ve örgüte uygun rol davranışları kazanabilmektedirler (Çalık, 2003: 7).

#### **2.2.4. Örgütsel Sosyalizasyon Taktikleri**

Örgütsel sosyalizasyon taktikleri, yeni çalışanların tecrübelerinin, örgütün mevcut çalışanları tarafından yapılaştırılmasıdır (Balcı, 2003: 16). Bireylerin bir rolden diğerine geçiş deneyimlerinin, onlar için başkaları tarafından örgütlenme biçimini ifade eder. İnsanlar, örgütsel olarak tanımlanmış belirli rollere yalnızca insanlar ve kuruluşlar farklı olduğu için değil, sosyalizasyon süreçleri farklı olduğu için de farklı tepkiler vermektedirler (Van Maanen ve Schein, 1979: 230-231). Örgütsel sosyalizasyon taktikleri bilinçli ya da bilinçsiz olarak ve aynı anda uygulanabilmektedir. Van Maanen ve Schein sosyalizasyon sürecini insan işleme olarak ele almaktadırlar (Van Maanen ve Schein, 1979: 231). Çalışanın hammadde olarak değerlendirildiği bu süreçte, çalışanların bilgi seviyeleri ne olursa olsun örgüte uyum sağlayabilecekleri varsayılmaktadır (Kartal, 2003: 24). Jones ise, Van Maanen ve Schein'in sosyalizasyon taktiklerinden yola çıkarak taktikleri kurumsal ve bireysel olarak iki başlık altında toplamaktadır.

##### **2.2.4.1. Van Maanen ve Schein'in Sosyalizasyon Taktikleri**

Van Maanen ve Schein'in sosyalizasyon taktiklerinin altı boyutu bulunmaktadır. Her boyut birbirine zıt ikiye taktikten oluşmaktadır. Bu taktikler aşağıda maddelenmektedir;

**Kolektif - Bireysel Sosyalizasyon:** Kolektif sosyalizasyon, bir grup insanı bir araya getirerek bu insanları ortak deneyimlerde bulundurma taktiğini ifade etmektedir. Bu deneyimler; temel eğitim programları, kurum kampları gibi etkinlikleri içermektedir. Bu taktikte, yeni çalışanlar statükoyu kabul etmekte ve rollerinin gerektirdiklerini yapmaktadırlar (Jones, 1986: 264). Bu taktik genellikle, işe yeni başlayan birden fazla çalışan olduğunda ve grup içinde ortak bir kimlik, dayanışma duygusu ve sadakat oluşturmak istenildiğinde kullanılmaktadır. (Van Maanen ve Schein, 1979: 233). Bireysel sosyalizasyon taktikleri kişisel değişimi tetiklemektedir fakat kolektif taktikler kadar homojen değildirler. Genellikle yeni çalışan kendi temsilcisini rol model olarak almaktadır. Bununla birlikte yeni çalışanlara olaylara karşı farklı tepkiler geliştirme ve rollere yönelik yenilikçi yaklaşımlar geliştirme imkanı vermektedir (Jones, 1986: 264). Bu taktiğe verilebilecek en iyi örnek, el sanatları ustalığıdır. Bu taktik genel olarak zaman ve para bakımından daha maliyetlidir ve sosyalizasyon aracısının yani, yeni çalışanların rol model olarak aldıkları

bireylerin arzuladığı sonuçların ortaya çıkması muhtemel bulunmaktadır (Van Maanen ve Schein, 1979: 234-236).

**Formal - İnfomal Sosyalizasyon:** Formal sosyalizasyon taktiğinde örgütler, yeni gelenleri mevcut çalışanlardan ayırmaktadırlar. Çalışanlar arasındaki kültürel farklılıklar çok olduğunda, işin niteliğinin yeni çalışanlar, mevcut çalışanlar, müşteriler ve örgütler için riskli olması durumunda formel sosyalizasyon taktiğinin kullanılması daha olasıdır (Van Maanen ve Schein, 1979: 236). İnfomal sosyalizasyonun yeni çalışanların yeni ve pratik beceriler edinebilmesinde daha etkili bir yöntem olduğu düşünülmektedir. Çünkü işle ilgili olasılıkları işin başında ve işi yapan kişilerden öğrenebilmektedirler (Van Maanen ve Schein, 1979: 236). Bu nedenle infomal sosyalizasyon taktiğinde yeni çalışanlar çalışma grubunun bir parçası olarak kabul edilmektedirler (İplik, 2009: 189).

**Sıralı - Rastgele Sosyalizasyon:** Yeni çalışanların örgütün üyesi olma sürecinin belirli adımlardan oluşan bir süreçle mi yoksa rastgele mi meydana geleceği ile ilgili sosyalizasyon taktiğidir. Bu taktik, yeni çalışanlara sosyalizasyon yoluyla verilen bilgilerin içeriğiyle ilgilenmektedir (Jones, 1986: 264). Doktorluk mesleği sıralı taktik gerektirirken yöneticilik rastgele taktikle meydana gelebilmektedir.

**Sabit - Değişken Sosyalizasyon:** Yukarıda belirtilen basamakların herhangi bir periyoda bağlanıp bağlanmaması ile ilgilidir. Geleceğin belirsiz olduğu durumlarda, özellikle yeni çalışanların belirsizlikle başa çıkma yeteneklerinin yüksek olduğu durumlarda değişken sosyalizasyon taktiğinin daha fazla tercih edilmesi gerektiği düşünülmektedir (Jones, 1986: 265). Buna karşın, rastgele ve değişken taktikler, örgütsel gelecekleriyle ilgili bilgileri eksik olduğu için yeni gelenlerin belirsizlik düzeylerini artırmaktadır (Jones, 1986: 264).

**Seri - Ayırıştırıcı Sosyalizasyon:** Seri sosyalizasyon taktiği, deneyimli çalışanların yeni çalışanlara benzer pozisyonlarda olmaları için eşlik ettiği ve rol model oldukları bir süreçtir. Ayırıştırıcı sosyalizasyon taktiği ise, yeni çalışanların herhangi bir rol modellerinin olmadığı durumlarda meydana gelmektedir. Bu durum erkek çalışanların iş dünyasına giren bir kadın çalışanın sosyalizasyonunda ya da eski bir bekçinin yerine alınan yeni bir bekçinin sosyalizasyonunda gerçekleşmektedir (Van Maanen ve Schein, 1979: 248).

**Atama - Yoksun Bırakma:** Atama sosyalizasyon taktiğinde işe yeni başlayan birey olduğu gibi kabul edilerek bireyin kimliğine uygun bir görev verilmektedir. Oryantasyon programları, kariyer danışmanlığı ve yer değiştirme yardımı gibi uygulamalar bu sürecin bir parçasıdır. Yoksun bırakma taktiğinde ise, yeni çalışanın özellikleri yok sayılarak bireyi değiştirmek istenmektedir (Van Maanen ve Schein, 1979: 251).

#### 2.2.4.2. Jones'un Sosyalizasyon Taktikleri

Jones, sosyalizasyon taktiklerini kurumsallaşmış ve bireyselleşmiş sosyalizasyon taktikleri olarak iki başlık altında toplamaktadır. İşin kapsam, içerik ve sosyal boyutlarını da dikkate alarak örgütsel sosyalizasyon taktiklerinin kuramsal temelini genişletmektedir (Pelit ve Kahyaoğlu, 2015: 102). Jones'un sınıflandırması, Van Maanen ve Schein'in iki uçlu altı sosyalizasyon taktiğinden yola çıkarak geliştirilmiştir. Bu iki uçlu sosyalizasyon taktiklerinin bir ucu olan kurumsallaşmış sosyalizasyon örgüt tarafından yönetilirken diğer ucu olan bireyselleşmiş sosyalizasyon ise örgüt tarafından daha az yönlendirilmektedir (Çalık, 2003: 8). Kurumsal sosyalizasyon taktikleri, yeni çalışanın var olan örgütsel kuralları kabulüne dayanırken bireysel sosyalizasyon taktiklerinde ise, belirsizlik hakimdir (Kahyaoğlu, 2012: 19). Kurumsal örgütsel sosyalizasyon taktikleri kolektif, formal, sıralı, sabit, seri ve yoksun bırakma taktiklerini içerirken; bireysel örgütsel sosyalizasyon taktikleri ise bireysel, informal, değişken, ayrıştırıcı ve atama taktiklerini içermektedir (Demirci, 2018: 33).

Jones araştırmasında, sosyalizasyon taktiklerinin çalışanlar üzerinde farklı sonuçlar ortaya koyduğunu tespit etmiş ve bu taktikleri üç başlık altında gruplandırmıştır (Demirci, 2018: 34).

Tablo 5, Jones (1986)'un örgütsel sosyalizasyon taktiklerinin sınıflandırılmasını göstermektedir:

**Tablo 5: Örgütsel Sosyalizasyon Taktiklerinin Sınıflandırılması**

| Sosyalizasyon Boyut | Kurumsal           | Bireysel                      |
|---------------------|--------------------|-------------------------------|
| Bağlam              | Kolektif<br>Formal | Bireysel<br>İnformal          |
| İçerik              | Sıralı<br>Sabit    | Rastgele<br>Değişken          |
| Sosyal Bakış        | Seri<br>Atama      | Ayrıştırıcı<br>Yoksun bırakma |

**Kaynak:** Jones, 1986: 263.

**Oluş biçimine ilişkin örgütsel sosyalizasyon taktikleri:** Kolektif - bireysel ve formal - informal sosyalizasyon taktikleri bu kategoride yer almaktadır. Kolektif ve formal sosyalizasyon taktikleri bu grubun en kurumsal kısmında bulunmaktadır.

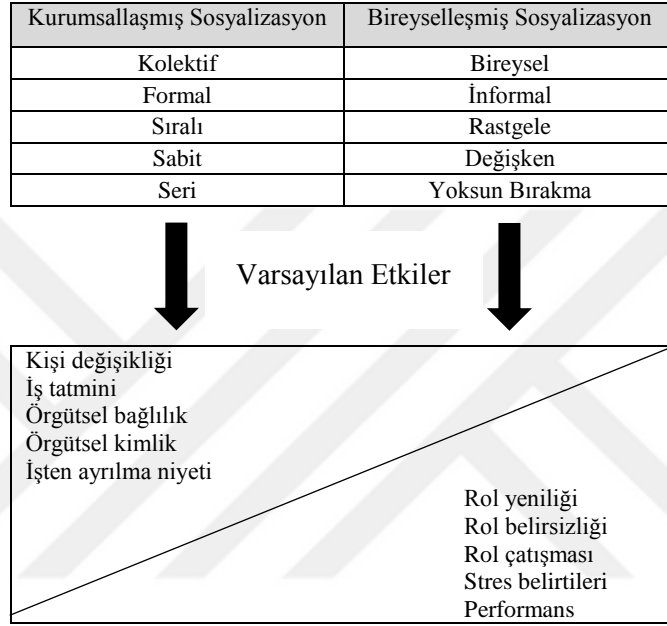
**İçeriğe ilişkin örgütsel sosyalizasyon taktikleri:** Sıralı - rastgele ve sabit- değişken sosyalizasyon taktikleri bu kategoride yer almaktadır. Bu grubun en kurumsal taktikleri ise, sıralı ve sabit sosyalizasyon taktikleridir.



**Sosyal etkenlere ilişkin örgütsel sosyalizasyon taktikleri:** Seri - ayırıştırıcı ve atama - yoksun bırakma taktikleri ise bu kategoride yer almaktadır. Bu kategorinin en kurumsal taktikleri ise seri ve yoksun bırakma taktikleridir.

Ashford ve Saks (1996: 152) ise, Jones'un sosyalleşme taktiklerini ve öngörülen sonuçlarını Şekil 4'te toplamaktadır:

**Şekil 4: Sosyalizasyon Taktikleri ve Öngörülen Etkileri**



**Kaynak:** Ashforth, 1996: 152.

Şekil 4'te, sosyalizasyon taktiklerinin çift kutuplu sürekliliğinin yerleşimleri özetlenmektedir. Şekil 4 ayrıca, taktiklerin yeni çalışanların adaptasyonu üzerindeki olası etkilerini göstermektedir (Ashforth, 1996: 151).

### 2.2.5. Örgütsel Sosyalizasyonun İçeriği

Örgütsel sosyalizasyon, yeni ya da yer değiştirmiş çalışanların örgütlerdeki belirli rollerine uyum sağladığı öğrenme içeriği ve süreci ile ilgilidir. Bir örgütün özelliklerini öğrenme ile sosyalizasyon sürecinin sonuçları arasındaki ilişkileri belirlemek için sosyalizasyon sürecinin içerik boyutları belirlenmiştir (Chao, 1994: 730). Örgütsel sosyalizasyonun boyutları birbirinden bağımsız olmalıdır çünkü bir alanda sosyalizasyonunu tamamlayan çalışanın başka bir alanda sosyalleşmediği kolaylıkla tespit edilebilmelidir. Sosyalizasyonun içerik alanlarının belirlenmesiyle sosyalizasyonun boyutları ve sonuçları arasındaki ilişki tespit edilebilmektedir (Chao, 1994: 731). Sosyalizasyonun içeriği ile ilgili en kapsamlı çalışmalar Taormina (1997) ve Chao vd. (1994)'ne aittir. Bu çalışmada da kendisinden yararlanılacak olan Taormina, süreci

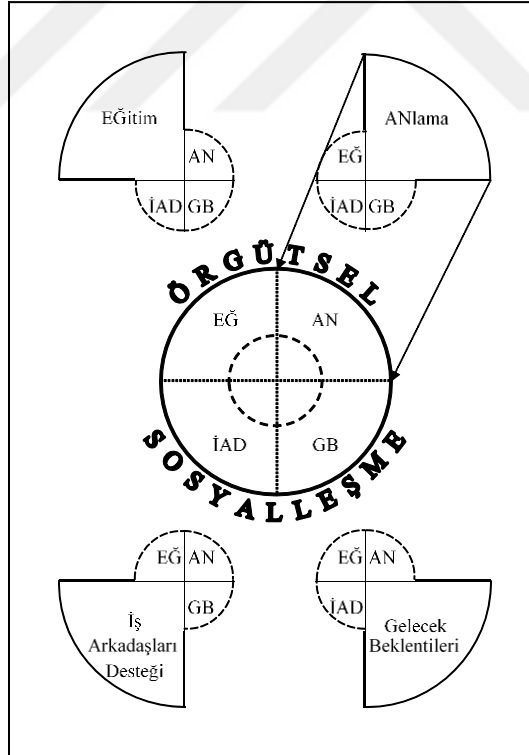
örgütsel sosyalizasyonun düzeyleri olarak açıklarken; Chao vd. ise, örgütsel sosyalizasyonun alt boyutları olarak ele almaktadırlar.

### 2.2.5.1. Taormina'nın Örgütsel Sosyalizasyon Düzeyleri

Taormina, daha önce yapılan çalışmalarda örgütsel sosyalizasyon tanımlamalarının yeterince işlemsel olmadığını ve bu tanımlamaların kavramın içeriğini açıkça belirtmediklerini söylemektedir. Taormina'ya göre örgütsel sosyalizasyon, yeni çalışanların işle ilgili beceriler edindiği, örgütü anlamayı öğrendiği, çalışma arkadaşlarıyla destekleyici ilişkiler kurduğu ve genel olarak örgütün belirlenmiş yollarını kabul ettiği bir süreçtir (Taormina, 1997: 29).

Taormina, örgütsel sosyalizasyon düzeylerini dört boyutta incelemektedir. Bunlar; eğitim, kavrayış, çalışma arkadaşlarının desteği ve gelecek beklentisidir. Bu dört faktöre dayanarak, örgütlerdeki sosyalleşmeyi ölçebilmek için bir 'Örgütsel Sosyalleşme Envanteri' (OSI) oluşturulmuştur (Taormina, 1994: 133; Taormina, 2008: 89). Şekil 5'te örgütsel sosyalizasyonun dört düzeyinden bahsedilmektedir:

Şekil 5: Örgütsel Sosyalizasyonun Dört Düzeyi



Kaynak: Taormina, 1997: 30.

Şekil 5'te Taormina, çalışanların görev süreleri boyunca eşzamanlı olarak gelişen dört faaliyet alanını modellemektedir. Bu alanlar; eğitim, anlama, iş arkadaşları desteği ve gelecek beklentisidir (Taormina, 1997: 29).

**Eğitim:** Çalışanların örgütlerinde geçirdikleri ilk yıllarda, başarılı bir şekilde örgüte adapte olabilmeleri için örgüt tarafından bireylere bazı sosyalleşme eğitimi programları verilmektedir (Memduhoğlu, 2008: 145). Sosyalleşmenin ilk düzeyi olan eğitim, işe yönelik beceri ve yeteneklerin geliştirilme sürecini anlatmaktadır. Örgütün, çalışanını işin gerekliliklerini yerine getirmesi için ne kadar iyi hazırladığını ifade etmektedir (Taormina, 2004: 78). Eğitim, formal ya da informal olabilmektedir. Formal eğitimler, çalışanların işle ilgili yeteneklerini artırmak için örgütler tarafından düzenlenen eğitimlerdir. İnfomal eğitimler ise, çalışanların kendi çabalarıyla, örneğin; deneme yanılma yöntemiyle, gözlemlerle ya da işle alakalı tecrübeli arkadaşlarının yardımını alarak sağladıkları eğitimlerdir. Örgütlerde eğitim süreklilik gerektirmektedir. Çalışanlar, işin herhangi bir döneminde eğitime ihtiyaç duyabilmektedirler. Taormina (1997), bu eğitimlerin örgütlerde sürekli olmasının gerekliliğini dört şekilde ifade etmektedir. Bunlar; örgütün ekipmanlarını kullanamayan yeni çalışanların olması, mevcut çalışanlar içerisinde teknolojik bir yenilikten önce işe başlayan çalışanların bulunması, örgütün mevcut teknolojisine hakim olan ancak yeni bir ekipman geldiğinde tekrar eğitilmesi gereken çalışanların olması ve örgüt içinde yükseltilmek üzere olan çalışanların bulunmasıdır.

**Anlama:** Çalışanın, örgütün nasıl işlediğini ve bu işleyiş içerisinde kendisinin nasıl çalışacağını kavradığı süreci anlatmaktadır. Anlama, gerçeklik şoku için gereklidir. Çalışanın örgüt hakkındaki beklentileri ile gerçekte örgütün neye benzediğini kavraması bu beklentilerin eşleşmemesi durumunda gerçeklik şoku meydana gelmektedir. Yeni çalışanların örgütü kavrama düzeyleri, örgütte üstlendikleri role ve örgütün işleyişine göre değişmektedir (Taormina, 2004: 78).

**İş arkadaşları desteği:** Bu boyut, çalışanın örgütteki diğer iş arkadaşlarıyla ne kadar iyi olduğunu değerlendirmektedir (Taormina, 2004: 78). Çalışanın endişe ve korkularını azaltması için örgütteki iş arkadaşlarının, maddi bir beklenti olmaksızın, sağladıkları ekipman desteği, duygusal ve manevi yardımları içermektedir.

**Gelecek beklentisi:** Son boyut ise, çalışanın örgüte uzun vadeli bakış açısını değerlendiren, gelecekteki istihdama ya da örgütün sunduğu ödüllere yönelik beklentilerini içermektedir. Yeni çalışanların katıldıkları örgütten bir takım beklentileri olmaktadır. Bunlar; işten çıkarılmama, mevcut ve daha sonraki maaşları için artış, iş atamaları, terfi, prim, yardım, tanınma, ödül gibi konulardır. Gelecek ile ilgili beklentiler hayatta sadece bir kez olan beklentiler değildir. Zaman, sürekliliği olan bir kavram olduğu için gelecek beklentileri de sürekli endişe edilen bir boyut kabul edilmektedir (Taormina, 2004: 78).

#### **2.2.5.2. Chao vd. (1994)'nin Alt Boyutları**

Chao vd. (1994: 731-732), daha önce temelleri atılan örgütsel sosyalleşmenin alt boyutları ile ilgili alanyazını gözden geçirerek altı örgütsel sosyalleşme boyutunu kavramsallaştırarak

geliştirmişlerdir. Bu alt boyutlar; performans yeterliliği, insan ilişkileri, politika, dil, örgütsel amaçlar ve değerler ve tarihtir.

**Performans yeterliliği:** Örgüte yeni katılan çalışanın işle ilgili görevleri ne ölçüde öğrendiği konusu birçok örgütsel sosyalizasyon çalışmasının tartışma konularından biri olmuştur ve görevin gerekliliklerini yerine getirmeyi öğrenmenin sosyalizasyonun önemli bir parçası olduğu vurgulanmaktadır. Önceki deneyimler, eğitim vb. özelliklerle kazanılan iş performansı, her ne kadar doğrudan örgütsel sosyalizasyon konularıyla ilgili olmasa da neyin öğrenilmesi gerektiği ve yeni çalışanın gerekli bilgi ve becerileri ne kadar iyi yönettiği sosyalizasyon sürecinden doğrudan etkilenebilmektedir (Chao vd., 1994: 731).

**İnsan ilişkileri:** Alanyazındaki ana tema, sosyalizasyonun örgüt üyeleriyle başarılı ilişkiler kurmakla başladığı yönündedir. Fisher (1986), çalışma grubunu ya da işi öğrenilecek doğru kişiyi bulmanın sosyalizasyonda önemli bir rol oynadığını öne sürmektedir. İş ilişkileri çalışanların, işle ilgili olan ya da olmayan bireysel özellikleri ile şekillenmektedir (Chao vd., 1994: 731).

**Politika:** Örgüt siyasetinde sosyalizasyon, çalışanın örgüt içindeki resmi ve gayri resmi iş ilişkileri ve güç yapıları hakkında bilgi edinmedeki başarısıyla ilgili bulunmaktadır. Fisher (1986) örgütsel sosyalizasyonu, grup kültürü içinde çalışmak ve politik davranışlar geliştirmek olarak ifade etmektedir. Schein (1968) ise örgütsel sosyalizasyonu, yeni çalışanın yeni işi için etkili davranış kalıplarını öğrenmesi gerekliliği olarak tanımlamaktadır (Chao vd., 1994: 732).

**Dil:** Dil boyutu, yeni çalışanın mesleğin teknik dili hakkındaki bilgisinin yanı sıra örgüt içerisindeki kısaltmalar ve jargonları da içermektedir. Maccoby (1984), dil gelişimin çocukların sosyalizasyonundaki önemine dikkat çekmiştir. Çocuklar dil edinimini ebeveynleri rehberliğinde gerçekleştirmektedir. Benzer şekilde yeni bir çalışan da örgüt dilini mevcut çalışanlar rehberliğinde öğrenerek sosyalleşmektedir (Chao vd., 1994: 732).

**Örgütsel amaçlar ve değerler:** Sosyalizasyon tanımlarının çoğunda yer alan örgütsel amaç ve değerlerin öğrenilmesi, örgütsel sosyalizasyonun önemli boyutlarından biridir. Schein (1968) sosyalizasyonun, örgütün bütünlüğünü koruyan kural ve ilkelerin anlaşılmasını içerdiğini savunmaktadır. Örgütsel hedef ve değerler boyutu, yeni çalışana çalışma ortamının sınırlarının ötesinde büyük örgütün bir parçası yapmaktadır (Chao vd., 1994: 732).

**Tarih:** Bu sosyalizasyon boyutu, bir örgütün geleneklerini, göreneklerini ve ritüellerini kültürel bilgiyi iletme ve yeni çalışanları sosyalleştirmek için kullanmasını anlatmaktadır. Bu tarih bilgisi ve örgütün belirli üyelerinin geçmişleri hakkında bilgi sahibi olmak, yeni çalışanların belirli durumlarda ne tür davranışlar sergilemeleri gerektiği konusunda yol gösterici olmaktadır (Chao vd., 1994: 731).

## 2.2.6. Örgütsel Sosyalizasyon Belirtileri

Wanous (1980), örgütsel sosyalizasyonun belirtilerini dört başlık altında ele almaktadır (Saruhan, 2017: 17). Bunlar; motivasyon, iş tatmini, örgütsel bağlılık ve örgüte adanmadır.

**Motivasyon:** Motivasyon psikolojik bir süreçtir ve çalışma ve üretme konusunda bir istek belirtmektedir (Özgen vd., 2005: 360). Motivasyon kavramını açıklamaya çalışan tanımlamaların ortak yanı, bireylerin davranışını etkileyerek onları belirli amaçlar doğrultusunda harekete geçirmeyi anlatmasıdır. Motivasyon, bireyi birtakım etkilere maruz bırakarak, onun bu etkiler olmadan önce göstereceği davranış biçiminden farklı biçimde hareket etmesini sağlamayı ifade etmektedir (Eroğlu: 2013: 439). Çalışan motivasyonunu sağlayan faktörler, başarı, kabul görme, işin kendisi, sorumluluk, gelişme ve ilerleme olanaklarıdır (Özgen vd., 2005: 361). Yöneticilerin amacı, çalışanların motivasyonunu artırarak sosyalleşmelerini sağlamaktır ve bu çeşitli şekillerde meydana gelebilmektedir. Birincisi, etkili bir personel seçimi, ikincisi, aday çalışanların yükselme isteklerine hazır olup olmadıklarının tespiti ve üçüncüsü de çalışanların işlerindeki yeteneklerinin en iyi şekilde gözlemlenmesidir (Sökmen ve Tarakçıoğlu, 2008: 40-41).

**İş Tatmini:** İnsanlar günlerinin büyük bir kısmını işte geçirmektedirler ve iş yaşamı çalışanların yaşamını sadece ekonomik olarak değil psikolojik olarak da etkilemektedir. İş tatmini, işin niteliği ve iş ortamına karşı çalışanın sahip olduğu olumlu tutumların tümüdür (Özgen vd., 2005: 350). İş tatmini, çalışanın işin kendisinden, yöneticilerinden, çalışma grubundan ve örgütten elde etmeye çaba gösterdiği rahatlatıcı bir duygudur (Eroğlu, 2013: 444). İki tür iş tatmini bulunmaktadır. Birincisi, çalışanın çalışmasının karşılığı olarak elde ettiği ücret, iş güvencesi gibi kavramları anlatan dışsal tatmin; ikincisi ise, kalite yönünden bazı amaçları gerçekleştirmek, yeni teknik ve yöntemlere uyum gösterme becerisi gibi kavramları anlatan içsel tatmindir (Eroğlu, 2013: 445). Örgütsel sosyalizasyon sürecinin başarılı olabilmesi, iş tatminiyle doğrudan ilgilidir (Taormina, 2008: 40).

**Örgütsel Bağlılık:** Örgütsel sosyalizasyonun belirtilerinden birisi olan örgütsel bağlılıkla ilgili alanyazında genel bir tanım birliği bulunmamaktadır. Bu nedenle, örgütsel bağlılıktan tutumsal ve davranışsal olmak üzere iki şekilde bahsedilebilmektedir (Taormina, 2008: 41). Örgütsel bağlılık, çalışanların örgüte karşı gösterdikleri duygusal bağ, örgütünün amaç ve değerlerini benimsemeleri ve örgüt üyeliğinin devam etmesi için duydukları güçlü arzu olarak tanımlanmaktadır (Güllüoğlu, 2011: 50). Örgütsel bağlılık tanımlarının ortak noktası şunlardır (Balci, 2003: 27); örgüt değer ve hedeflerine duyulan inanç, örgütle ilgili gösterilen çabada istekli olma, örgüt üyeliğini devam ettirmeye yönelik şiddetli istek.

**Örgütsel Kabullenme:** Örgütsel kabullenme, örgüt kültürünün benimsenmesini ifade etmektedir (Sökmen ve Tarakçıoğlu, 2008: 41). Nelson (1987)'a göre örgüt kültürü, yeni

çalışanların örgüte uyum sağlamasını etkileyen değer, kural ve davranışları kapsayan bir faktördür (Saruhan, 2017: 20). Örgütsel sosyalizasyon ise, her çalışanın kabullenmesi gereken bu değer, kural ve davranışları kapsamaktadır (Sökmen ve Tarakçıoğlu, 2008: 41). Bununla birlikte örgütsel sosyalizasyon, örgüt kültürünün aktarılmasında önemli bir role sahiptir (Erickson, 1995: 17).

### **2.2.7. Örgütsel Sosyalizasyonu Etkileyen Faktörler**

Hurst vd. (2012: 17)'nin örgütsel sosyalizasyon sürecini etkileyen faktörleri kişisel ve durumsal faktörler olmak üzere ikiye ayırmaktadır.

#### **2.2.7.1. Kişisel Faktörler**

Hurst vd. (2012: 17), kişisel faktörlerin yeni çalışanlar ile örgüt arasındaki ilişkiyi ılımlı hale getireceğini düşünerek potansiyel olarak önemli olduğunu düşündükleri bireysel özelliklerini beş başlık altında toplamaktadırlar. Bunlar; kişilik, demografik farklılıklar, çeşitlilik ile deneyimler, önceden edinilen deneyimler ve sosyal kimliktir.

**Kişilik:** İnsanların hayatları boyunca ortaya koydukları bütün davranışların ve sahip oldukları özelliklerinin tümüdür (Eroğlu, 2013: 217). Wanberg ve Kammeyer-Mueller (2000), dışadönüklük ve açıklığın yeni çalışanların sosyalizasyonlarının öncüllerinden olduğunu belirtmişlerdir. Dışadönüklük, ilişki kurma ve pozitif düşünme arasında pozitif bir ilişki bulunmaktadır. Bu özelliklere sahip olan ve kendine güvenen yeni çalışanlar ise başarılı bir örgütsel sosyalizasyon süreci geçirmektedirler (Hurst, 2012: 17).

**Demografik farklılıklar:** Yeni çalışanların demografik farklılıklarının sosyalizasyonu nasıl etkileyeceği tam olarak bilinmemektedir. Yeni çalışanın farklı olduğunu bilmek, o kişinin uyum ya da uyumsuzluğunu bilmek için yeterli değildir. Çalışanın farklılığına ve mevcut çalışanların bu farklılığı nasıl yorumladığına bakmak gerekmektedir (Hurst, 2012: 18). Farklılıkların tanımlanması, çalışanların birbirleriyle daha kolay bağ kurmalarına ve kendi yerlerini bulmalarına yardımcı olmaktadır (Barutçugil, 2011: 202). En etkili demografik farklılıkların cinsiyet ve ırk olabileceği ileri sürülmektedir (Hurst, 2012: 18). Bunun yanı sıra yaş, eğitim durumu ve kıdem de araştırmalarda kullanılan demografik unsurlardandır ve sosyalizasyon sürecinde etkili olup olmadıkları ile ilgili sonuçlar net değildir (Demirci, 2018: 38).

**Çeşitlilik ile deneyimler:** Yeni çalışanların önceki çalışma ortamlarında tecrübe ettikleri çeşitlilik, yeni bir gruba daha hızlı uyum sağlamalarına sebep olmaktadır ve çalışma hayatında yaşadıkları bu deneyimler yeni çalışma ortamlarındaki beklentilerini şekillendirebilmektedir (Hurst, 2012: 19).

**Önceden edinilen deneyimler:** Önceki tecrübeler, yeni çalışanların grup üyeleri ile ilgili beklentilerini şekillendirmektedir. Geçmişte ayrımcılık yaşamış olan bireylerin tecrübeleri, yeni çalışma ortamlarındaki sosyal kimliklerini nasıl yöneteceklerini de etkilemektedir. Örneğin, erkek baskın bir grupta çalışmaya başlayan bir kadın, önceki deneyimleri sayesinde ayrımcılığı algıladığında bu duruma hazırlıklı olabilmektedir. Sonuç olarak yeni çalışanların azınlıkta olma konusundaki deneyimleri, bireylerin uyum sağlama yeteneklerini teşvik ettiği taktirde sosyalizasyona faydalı olmaktadır. Aksi taktirde ve çalışanların meslektaşları tarafından eşit muamele görmediklerini düşünmeleri durumunda sosyalizasyon süreci zarar görebilmektedir (Hurst, 2012: 19).

**Sosyal kimlik:** Sosyal kimlik kuramı (Tajfel, 1982; Turner, 1985), grup ya da sosyal kimliği belli olan insanların davranışlarının, grup değer ve normları tarafından şekillendirildiğini anlatmaktadır (Kâğıtçıbaşı ve Cemalcılar, 2017: 245). Irk ve cinsiyet gibi bazı demografik özellikler başkalarına karşı belirgin özellikler olsa da sosyal kimlik psikolojiktir. Yeni çalışanlar ve mevcut çalışma grupları arasında ayrım olduğunda, ortak bir kimlik geliştirmek daha zor olabilmektedir. Sosyal kimliğin çok yönlü ve dinamik doğası, yeni çalışanların sosyal kimlik seviyelerinin sosyalizasyonu nasıl etkileyeceğini tahmin etmeyi güçleştirmektedir (Hurst, 2012: 20).

#### **2.2.7.2. Durumsal Faktörler**

Grup bağımlılığı, kültür ve iklim, grup kültürü ve grup demografisi gibi grup çalışmasının özellikleri, işi iyi yapmak için gereken etkileşimin derinliği, iletişim, bilgi ve yaratıcılık aracılığıyla sosyalizasyon sürecini etkileyebilmektedir (Hurst vd., 2012: 21).

**Grup bağımlılığı:** Birbirine bağlı görev ve hedefler iletişimin gerekliliğini artırarak yeni çalışanları, bağlı oldukları mevcut çalışanlarla birlikte başarılı bir iş çıkarma konusunda daha fazla motive etmektedir. Paylaşılan bir grup hedefi yeni çalışanların, dışlanmalarına ya da gruptan uzak durmalarına daha az fırsat vermekte ve ortak bir odak noktası oluşturabilmektedir. Bununla birlikte, görevin bir parçası olarak etkileşimde bulunan çalışanlar, görevle ilgili olmayan etkileşimler için de bir basamak oluşturabilmektedirler. Bu sayede yeni çalışanlar, sosyalizasyon sürecinde farklılıklarına odaklanmanın üstesinden daha kolay gelebilmektedirler (Hurst, 2012: 21).

**Kültür ve iklim:** Bir örgütün çeşitlilik ikliminin, yeni çalışanların sosyalizasyon sürecinde güçlü etkileri bulunmaktadır. Çeşitlilik iklimi, örgütün eşit fırsat ve katılım sağlama taahhütlerinin çalışanlar tarafından hissedilme derecesini ifade etmektedir. Çeşitlilik iklimi, örgütün işe alım prosedürleri ve ayrımcılığa yönelik politikalarıyla ilgili olmanın yanı sıra örgüt çalışanlarının sosyal kimlikleriyle de belirlenebilmektedir. Örgütün çeşitlilik iklimi, sosyalizasyonu iki şekilde etkileyebilmektedir. Birincisi, yeni çalışanlar kuruluşun ikliminden yola çıkarak mevcut

çalışanların onları dışlayıp dışlamayacaklarına ve bir ayrımcılığa maruz kalıp kalmayacaklarına dair bir varsayımda bulunabilmektedirler. İkincisi ise, mevcut çalışanların yeni gelenlere sergiledikleri tutumla ilgilidir ve çeşitlilik iklimi olan örgütlerde saygı, kapsayıcılık ve adalet normları hakimdir. Bu nedenle mevcut çalışanlar, yeni çalışanların sosyalizasyon sürecinde onları kucaklamak ve onlara yardımcı olmakla görevlendirilebilmektedirler (Hurst, 2012: 22).

**Grup kültürü:** Her insan aile ve arkadaşlardan meydana gelen küçük gruplardan cinsiyet, dil, ırk gibi pek çok farklı gruba üyedir (Kâğıtçıbaşı ve Cemalcılar, 2017: 262). Örgütlerde de belirli grup kültürleri vardır ve bunların çeşitli kuralları, ritüelleri ve gelenekleri bulunmaktadır. Örgütün kural, ritüel ve gelenekleri yeni çalışanların sosyalizasyonunu olumlu ya da olumsuz etkileyebilmektedir. Güçlü bir kültürü olan örgüte katılan yeni çalışan, eğer örgüt kültürüne yakın bir kimliğe sahipse sosyalizasyonu daha kolay olabilmektedir. Buna karşın, yeni çalışanın kimliği grup kültürüne aykırı ise, sosyalizasyonu daha zor olabilmektedir. Çeşitlilik konusunda ılımlı örgütler, yeni çalışanların sosyalizasyonuna yardımcı olabilmektedirler. Mevcut çalışanlar yeni çalışanlarla serbestçe bilgi paylaşabilmekte, yardım teklif edebilmekte ve yeni çalışanları tanımaya çalışabilmektedirler. Öte yandan, çeşitlilik fikrine karşı kararsız ya da düşmanca olan örgüt kültürlerinde, mevcut çalışanlar yeni çalışanların örgütün bir parçası olabileceğinden şüphe duymaktadırlar. Bu da yeni çalışanların sosyalizasyon sürecini olumsuz etkileyebilmektedir (Hurst, 2012: 24).

**Grup demografisi:** Bazı gruplarda çeşitlilik çok belirgin olabilmektedir. Örneğin, sadece lisans ve lise mezunlarının çalıştığı bir kurum buna örnek verilebilmektedir. Bu tür gruplara katılan ve iki gruptan da olmayan yeni çalışanların örgütsel sosyalizasyon süreçleri olumsuz etkilenebilmektedir. Bu tür gruplara dahil olamayan yeni çalışan, kimliğine yakın bir alt grup kurmaya çalışabilmekte ve yeni bir çatışma meydana getirebilmektedir. Bunun sonucunda yeni çalışan, mevcut çalışanlardan gerekli bilgi akışını sağlayamadığı için sosyalizasyon süreci olumsuz etkilenebilmektedir. Çeşitliliğin norm olduğu gruplarda ise yeni çalışan demografik olarak farklı olabilmektedir, ancak mevcut çalışanlar da birbirinden farklıdır. Bu gruplarda çeşitlilik için olumlu bir iklim geliştirildiğinden yeni çalışanın sosyalizasyon süreci olumlu bir şekilde ilerleyebilmektedir (Hurst, 2012: 25).

### 2.2.8. Örgütsel Sosyalizasyonun Sonuçları

Örgütsel sosyalizasyon, yeni çalışanların örgüt kültürüne katılmaları için kullanılan sistematik bir süreci ifade etmektedir (İplik, 2009: 190). Örgüt ile yeni çalışan arasındaki uyumu sağlamak ve yeni çalışanların kişilik özellikleri ve örgüt kültürü arasındaki dengeyi sağlamak için örgütsel sosyalizasyona ihtiyaç duyulmaktadır (Sökmen, 2007: 173).



Nelson ve Quick (1991)'e göre, örgütsel sosyalizasyon süreci üç şekilde sonuçlanmaktadır. Bunlar; isyan, yarı uyum ve tam uyumdur. İsyan eden yeni çalışan, örgütün kural ve değerlerini açıkça reddetmekte, bunun sonucunda da örgütten ayrılması gerekmektedir. Yarı uyum sağlayan çalışan ise, örgütün temel değerlerini benimserken ayrıntıları ve destekleyici değerleri benimsememektedir. Bunun yerine kendine özgü değerlerin örgüt tarafından benimsenmesini beklemektedir. Tam uyum gösteren çalışan ise, örgütün kural ve değerlerini tamamıyla benimseyerek ona uyum sağlayacak bir değişim geçirmektedir (İplik, 2009: 190-191).

Alanyazında örgütsel sosyalizasyonun sonuçları ile ilgili bir çok çalışma mevcuttur ve Feji (1998) bunları dört başlık altında toplamaktadır (Ards vd., 2001: 160):

1. Devamsızlık ve verimlilik gibi motivasyon ve başarı kriterleri,
2. Bağlılık ve iş gören devri gibi örgüte bağlılık ve özdeşleşmeyi ölçen değişkenler,
3. İşbirliği ve kapsamını gösteren kişilerarası nitelikler,
4. Genel olarak yeterlilik, kendine güven, iyilik ve memnuniyet duygusu.

Özgen vd. (2005: 141)'ne göre sosyalizasyon sonucunda yeni çalışan; örgütün temel amaçlarını, bu amaçlara ulaşmak için tercih edilen araçları, örgüt üyesi olarak üstlenmesi gereken rolleri, bu rolü başarıyla yerine getirebilmesi için gerekli olan davranış kalıplarını, örgütle bütünleşmeyi sağlayan kural ve ilkeleri, örgütün sembol ve seremonilerini ve olayların anlamlarını öğrenmektedir.

Hellriegel vd. (1998), örgütsel sosyalizasyonun sonuçlarını başarılı sosyalizasyon ve başarısız sosyalizasyon olarak ikiye ayırmaktadırlar (Sökmen, 2007: 174). Bu sonuçlar Tablo 6'da sergilenmektedir.

**Tablo 6: Sosyalizasyon Sürecinin Sonuçları**

| <b>Başarılı Sosyalleşme</b>    | <b>Başarısız Sosyalleşme</b>  |
|--------------------------------|-------------------------------|
| İş tatmini                     | İş tatminsizliği              |
| Rol açıklığı                   | Rol belirsizliği ve çatışması |
| Yüksek iş motivasyonu          | Düşük iş motivasyonu          |
| İşe yüksek oranda ilgi         | İşe düşük oranda ilgi         |
| Örgüte yüksek düzeyde bağlılık | Örgüte düşük düzeyde bağlılık |
| İşte kalabilme istek ve hakkı  | Görevi istememe               |
| Yüksek performans              | Düşük performans              |
| İçselleştirilmiş değerler      | Değerlerin reddedilmesi       |

**Kaynak:** Hellriegel vd., 1998: 566; akt. Sökmen, 2007: 174.

Tablo 6'dan da anlaşılacağı gibi, başarılı bir sosyalizasyon sonucunda çalışanlar işlerinden tatmin olmakta, rollerini açıkça benimsemekte, yüksek iş motivasyonu ve örgüte bağlılık göstererek iş yerinde yüksek performans sergilemektedirler. Başarısız bir sosyalizasyon sonucunda ise çalışanlar, rol belirsizliği ve çatışma yaşayarak düşük performans ve iş motivasyonu

göstermektedirler. Bu sebeplerden ötürü çalışmayı istememekte ve örgüt değerlerini reddetmektedirler (Sökmen, 2007: 174).

Çalışanın örgüte uyum sağlaması, kariyerinde başarılı olması ve iş doyumunu sosyalizasyon sürecinin işlevlerini oluşturmaktadır. Başarılı bir sosyalizasyon yaşayan çalışanın işe bağlılığı, başarı ve uyumunu artırmaktadır. Bu karşın çalışanın başarısız bir sosyalizasyon yaşamaması, onun işten ayrılmasına neden olabilmektedir (Balcı, 2003: 12).

Sosyalizasyon süreci başarısız olursa çalışanlar, işe devamsızlık yapabilmekte, yaptıkları işin miktarında azalma olabilmekte, olağandışı davranışlar sergileyebilmekte ve otoriteye karşı direnç gösterebilmektedirler (Çalık, 2003: 13).

### **2.2.9. Örgütsel Sosyalizasyon ve Sanal Kaytarma İlişkisi ile İlgili Çalışmalar**

Chao vd. (1994: 730), örgütsel sosyalizasyon alanyazınındaki iki araştırma türü arasında belirgin bir ayrım bulunduğunu söylemektedir. Alanyazının çoğu sosyalizasyon sürecini incelemekte ve bu sürecin aşamalarıyla ilgilenmektedir. Bouno ve Kamn (1983), Chao (1988), Feldman (1976, 1981), Louis (1986), Porter, lawyer ve Hackman (1975), Reichers (1987), Van Maanen ve Schein (1979), Wanous (1980) bu gruba giren araştırmalardandır. Daha sonraki araştırmalar ise, yeni çalışanların bilgi edinme ve geri bildirim arama davranışlarına odaklanmaktadır. Bunlar; Ashforth (1986), Morrison (1993), Ostroff ve Kozlowski (1992)'dir. İkinci araştırma alanı ise, sosyalizasyonun içeriği ile ilgili bulunmaktadır. Feldman (1981), Fisher (1986) ve Schein (1968) gibi bazı araştırmacılar, içerik alanlarını ve sosyalizasyonun boyutlarını ortaya koymuşlardır.

Bu çalışmada da kendisinden yararlanan Taormina (1994: 133) ise, örgütsel sosyalizasyonun alt boyutlarını ortaya koyarak birçok çalışmada örgütsel sosyalizasyonu ölçmeye yardımcı olan örgütsel sosyalizasyon ölçeğini geliştirmiştir.

Chao vd. (1994: 730) de, Taormina'nın çalışmasını geliştirerek sosyalizasyonun boyutlarını altı alt boyuta ayırarak kendi ölçeklerini oluşturmuşlardır.

Örgütsel sosyalizasyonla ilgili ülkemizde de birçok çalışma yapılmıştır. Fakat yapılan araştırmalar çerçevesinde, daha önce örgütsel sosyalizasyon ve sanal kaytarma arasındaki ilişkiyi inceleyen bir çalışmaya rastlanmamıştır.

Anandarajan ve Simmers (2005: 788), sanal kaytarma ile ilgili gelecek araştırmalara yönelik sanal kaytarma öncülleri için tavsiyelerde bulunmaktadır. Tanıtım, disiplin ve kariyer yolu gibi insan kaynakları sorunları ve örgütsel stratejilerin sanal kaytarmaya etkisinin incelenebileceğini söylemektedir.

Blanchard ve Henle (2007: 1071), örgütsel sosyalizasyon üzerine yapılan bir araştırmada (Asford, 1986; Morrison, 1993), alışanların uygun davranış kalıplarını öncelikle iş arkadaşları ve yöneticiler gibi referans gruplarından edindiğini söylemektedir. Bu nedenle, önemsiz sanal kaytarma yapan çalışanların, örgütteki diğer çalışanların da düzenli olarak e-posta ve kişisel kullanım için internet kullandıklarını düşündükleri için bunu yaptıklarını söylemektedir.

Lee vd. (2004) araştırmalarında, bir iş yerinde birkaç yıldır çalışanların daha uzun süre çalışanlara göre daha fazla sanal kaytarma yaptıklarını gözlemlemektedir. Buradan yola çıkararak sanal kaytarma sıklığı ve sresinin, çalışanların kurumdaki görev süreleriyle alakalı olabileceğini söylemektedirler. Örgütsel sosyalizasyon iki Şekilde meydana gelmektedir (Reichers, 1987). İlki, beklenen davranış kalıplarının kural ve açıklamalarla net bir Şekilde ifade edilmesidir. İkincisi ise, kuralların mevcut çalışanlar tarafından davranış kalıplarıyla aktarılmasıdır. Wanous (1992)'a göre internetin kişisel kullanımına ilişkin örgüt kurallarının öğrenilmesi; sınırların tespiti için deneyler yapma, konuyla ilgili sınırların netleştirilmesi, bağlılık ve güven duygusu kazanılması ve kabul edilebilir davranışların oluşması aşamalarıyla gerçekleşmektedir. Örgütsel sosyalizasyonun bu aşamaları, çalışanların görev sürelerinin kişisel internet kullanımına etkilerini açıklayabilmektedir. Uzun hizmet yılları olan çalışanların örgütsel sosyalizasyon süreçlerini tam anlamıyla tamamladıkları için sanal kaytarma sıklığı ve sresinin daha düşük olacağı düşünülmektedir (Akça, 2013: 33-34).

Bununla birlikte örgütsel sosyalizasyon belirtilerinden olan iş tatmini, motivasyon, örgütsel bağlılık ve örgütsel kabullenme ile sanal kaytarma arasındaki ilişkiler daha önceki çalışmalarda incelendiğinde, sanal kaytarma ve örgütsel sosyalizasyon belirtileri arasında negatif yönlü bir ilişki olduğu gözlemlenmektedir.

Bu çalışmaların da ışığında, örgütsel sosyalizasyon ve sanal kaytarma ilişkisinin incelenmesi gerektiği dşnlmş ve bu araştırma gerçekleştirilmiştir. Bu bağlamda, sanal kaytarma ve örgütsel sosyalizasyon ilişkisi bu çalışmada birlikte ele alınmaktadır.

## ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

### 3. ÖRGÜTSEL SOSYALİZASYON VE SANAL KAYTARMA İLİŞKİSİ: TÜRKİYE'DEKİ KAMU ÜNİVERSİTELERİ ÜZERİNDE BİR ARAŞTIRMA

#### 3.1. Araştırmanın Amacı ve Önemi

Yaşanan teknolojik gelişmelerle birlikte alanyazına yeni kavramlar girmektedir. Bu kavramlardan biri olan sanal kaytarma, örgütler açısından üzerinde durulması ve nedenleri araştırılması gereken bir fenomen durumuna gelmiştir. Türkiye'de de bu yeni kavramla ilgili çalışmalar gün geçtikçe artmakla birlikte hala sınırlı sayıda çalışma bulunmaktadır.

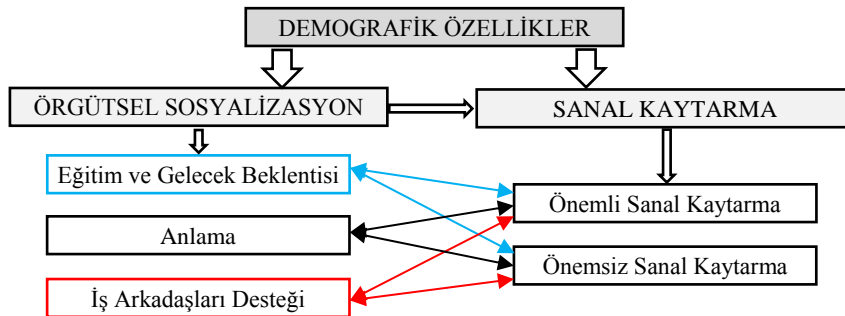
Bu çalışmanın amacı, çalışanların örgütsel sosyalizasyon süreçleri ile sanal kaytarma davranışları arasındaki ilişkinin incelenmesidir. Araştırmanın diğer bir amacı ise, sanal kaytarma ve örgütsel sosyalizasyonun demografik değişkenlerle olan farklılıklarının incelenmesidir.

Alanyazında sanal kaytarma ve örgütsel sosyalizasyon arasındaki ilişkiyi inceleyen bir çalışmaya rastlanmamıştır. Bu nedenle, çalışma alanyazına katkı sağlaması bakımından önem arz etmektedir.

#### 3.2. Araştırmanın Modeli

Araştırma modeli, üniversitelerin akademik ve idari personellerinin demografik değişkenleri göz önüne alınarak, çalışanların örgütsel sosyalizasyon süreçleri ve sanal kaytarma davranışları arasındaki ilişki ve bu değişkenlerle alt boyutlar arasındaki farklılıklar üzerine kurulmuştur. Şekil 6'da araştırmanın modeline yer verilmiştir.

Şekil 6: Araştırmanın Modeli



### 3.3. Araştırmanın Hipotezleri

Bu çalışmada, çalışanların örgütsel sosyalizasyon süreçleri ile sanal kaytarma davranışları arasında anlamlı bir ilişki olduğu varsayılmaktadır. Bu varsayımdan yola çıkarak aşağıdaki hipotezler test edilmektedir.

- **Temel Hipotezler:**

**H<sub>1</sub>:** Sanal kaytarma davranışları demografik özelliklere göre farklılık göstermektedir.

**H<sub>2</sub>:** Örgütsel sosyalizasyon düzeyleri demografik özelliklere göre farklılık göstermektedir.

**H<sub>3</sub>:** Örgütsel sosyalizasyon düzeyleri ve sanal kaytarma davranışları arasında anlamlı bir ilişki bulunmaktadır.

- **Alt Hipotezler:**

**H<sub>1a</sub>:** Sanal kaytarma davranışları cinsiyete göre farklılık göstermektedir.

**H<sub>1b</sub>:** Sanal kaytarma davranışları medeni duruma göre farklılık göstermektedir.

**H<sub>1c</sub>:** Sanal kaytarma davranışları yaşa göre farklılık göstermektedir.

**H<sub>1d</sub>:** Sanal kaytarma davranışları eğitim seviyesine göre farklılık göstermektedir.

**H<sub>1e</sub>:** Sanal kaytarma davranışları iş yerindeki pozisyona göre farklılık göstermektedir.

**H<sub>1f</sub>:** Sanal kaytarma davranışları kurumdaki çalışma yılına göre farklılık göstermektedir.

**H<sub>1g</sub>:** Sanal kaytarma davranışları internet kullanım yılına göre farklılık göstermektedir.

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

**H<sub>2b</sub>:** Örgütsel sosyalizasyon düzeyleri medeni duruma göre farklılık göstermektedir.

**H<sub>2c</sub>:** Örgütsel sosyalizasyon düzeyleri yaşa göre farklılık göstermektedir.

**H<sub>2d</sub>:** Örgütsel sosyalizasyon düzeyleri eğitim seviyesine göre farklılık göstermektedir.

**H<sub>2e</sub>:** Örgütsel sosyalizasyon düzeyleri iş yerindeki pozisyona göre farklılık göstermektedir.

**H<sub>2f</sub>:** Örgütsel sosyalizasyon düzeyleri kurumdaki çalışma yılına göre farklılık göstermektedir.

**H<sub>2g</sub>:** Örgütsel sosyalizasyon düzeyleri internet kullanım yılına göre farklılık göstermektedir.

**H<sub>3a</sub>:** Eğitim ve gelecek beklentisi ile önemli sanal kaytarma arasında anlamlı bir ilişki bulunmaktadır.

**H<sub>3b</sub>:** Anlama ve önemli sanal kaytarma arasında anlamlı bir ilişki bulunmaktadır.

**H<sub>3c</sub>:** İş arkadaşları desteği ve önemli sanal kaytarma arasında anlamlı bir ilişki bulunmaktadır.

**H<sub>3d</sub>:** Eğitim ve gelecek beklentisi ve önemsiz sanal kaytarma arasında anlamlı bir ilişki bulunmaktadır.

**H<sub>3e</sub>:** Anlama ve önemsiz sanal kaytarma arasında anlamlı bir ilişki bulunmaktadır.

**H<sub>3</sub>:** İş arkadaşları desteği ve önemsiz sanal kaytarma arasında anlamlı bir ilişki bulunmaktadır.

### **3.4. Araştırmanın Varsayımları ve Sınırlılıkları**

Araştırmada kullanılan anketler, alanyazında sıklıkla kullanılan ölçekler olup daha önceki çalışmalarda yüksek ölçüde geçerlilik ve güvenilirlik gösterdiği söylenebilmektedir. Bu nedenle, bu çalışmadaki konuyu tespit edebileceği varsayılmaktadır. Bununla birlikte, araştırma anketleri uygulanırken araştırmaya katılan çalışanların ölçekteki sorulara samimi yanıtlar verdiği ve verilerin analiz edilmesinde kullanılan yöntemlerin uygun olduğu varsayılmaktadır.

Araştırmanın zaman sınırlılığı nedeniyle Türkiye'deki tüm kamu üniversitelerine e-posta gönderilememiştir. Gönderilmiş olan çok sayıda e-postaya ise sınırlı sayıda geri dönüş gerçekleşmiştir.

### **3.5. Araştırmanın Metodolojisi**

#### **3.5.1. Araştırmanın Evreni ve Örneklemi**

Örgütsel sosyalizasyon ve sanal kaytarma arasındaki ilişkiyi ölçmeye çalışan bu araştırmanın evreni, Türkiye'deki kamu üniversitelerinin akademik ve idari personelleridir. Evren olarak üniversitelerin seçilmesinde, çalışanlarının sanal kaytarma davranışlarını kontrol mekanizmalarının çoğu zaman otoriteler ya da katı kurallar değil de kendi karar mekanizmaları olması belirleyici olmuştur.

Araştırmanın örneklemi ise, 2018-2019 yılları arasında Türkiye'deki kamu üniversitelerinde çalışmakta olan 405 akademik ve idari personelden oluşmaktadır. Yedi coğrafi bölgedeki eşit sayıda üniversiteden yararlanılmaya çalışılmış ve anketler katılımcılara e-posta yoluyla iletilmiştir.

#### **3.5.2. Araştırmada Kullanılan Veri Toplama Araçları**

Çalışma verilerinin toplanmasında anket tekniğinden faydalanılmıştır<sup>1</sup>. Kullanılan anket üç bölümden oluşmaktadır. Bu bölümler şu şekildedir:

- **Sanal Kaytarma Ölçeği:** Araştırmada, çalışanların sanal kaytarma davranışlarını ölçmek üzere ilk olarak Lim (2002) tarafından oluşturulup daha sonra Blanchard ve Henle (2008) tarafından geliştirilmiş olan sanal kaytarma ölçeğinden faydalanılmıştır. Özdemir (2017)

---

<sup>1</sup> Anket örneğine EK1'de yer verilmektedir.

tarafından Türkçe geçerlilik ve güvenilirlik çalışması yapılmış olan ölçek, kullanım izni alınarak uygulanmıştır<sup>2</sup>. Ölçek, önemli sanal kaytarma ve önemsiz sanal kaytarma olmak üzere 2 boyut ve 12 maddeden oluşmaktadır. Önemli (ciddi) sanal kaytarma; 4, 7, 8, 9, 10, 11 ve 12. maddelerden oluşmaktadır (örnek madde: “bahis sitelerini ziyaret ederim (iddia, nesine.com vb.)”). Önemsiz sanal kaytarma ise; 1, 2, 3, 5 ve 6. maddelerden oluşmaktadır (örnek madde: “işle ilgili olmayan kişisel e-postalarımı kontrol ederim”). Ölçek, “1=kesinlikle katılmıyorum” ile “5=kesinlikle katılıyorum” arasında değişen beşli likert tipindedir. Ölçeğin değerlendirilmesi ortalama değerler üzerinden yapılmaktadır. Ölçeğin yüksek puanları çalışanların daha fazla sanal kaytarma yaptıklarını; düşük puanları ise, çalışanların daha az sanal kaytarma yaptıklarını belirtmektedir.

- **Örgütsel Sosyallezyon Düzeyleri Ölçeği:** Çalışanların örgütsel sosyallezyon düzeylerini ölçmek üzere kullanılan ölçeğin orijinali Robert Joseph Taormina (1994) tarafından oluşturulmuştur. Bu çalışmada, Zonana (2011) tarafından Türkçe geçerlilik ve güvenilirlik çalışması yapılmış olan ölçek, kullanım izni alınarak uygulanmıştır<sup>3</sup>. Ölçek, eğitim ve gelecek beklentisi, anlama ve iş arkadaşları desteği olmak üzere 3 boyut ve 18 maddeden oluşmaktadır. Eğitim ve gelecek beklentisi düzeyi; 1, 4, 5, 8, 9, 10, 11, 14, 15 ve 16. maddelerden oluşmaktadır (örnek madde: “bu kurum çalışanların iş becerilerini geliştirmek için mükemmel eğitimler sunmaktadır”). Anlama düzeyi; 2, 6, 12, 17 ve 18. maddelerden oluşmaktadır (örnek madde: “bu kurumun nasıl işlediği konusunda iyi bir bilgi birikimine sahibim”). Son olarak iş arkadaşları desteği düzeyi; 3, 7 ve 13. maddelerden oluşmaktadır (örnek madde: “iş arkadaşlarım genellikle yardım eder ve önerilerini benimle paylaşırlar”). Ölçek, “1=kesinlikle katılmıyorum” ile “5=kesinlikle katılıyorum” arasında değişen beşli likert tipindedir. Ölçeğin değerlendirilmesi ortalama değerler üzerinden yapılmaktadır. Ölçeğin yüksek puanları çalışanların başarılı bir örgütsel sosyallezyon süreci geçirdiğini; düşük puanları ise, çalışanların başarısız bir örgütsel sosyallezyon süreci geçirdiğini belirtmektedir.
- **Demografik Sorular:** Bu bölümde ise katılımcılara cinsiyet, medeni durum, yaş, eğitim seviyesi, işyerindeki pozisyonu, mevcut pozisyondaki hizmet yılı, kurumdaki toplam çalışma yılı, internet kullanım yılı ve erişim şekli gibi demografik sorular yöneltilmiştir.

### 3.5.3. Anketin Uygulanması

Türkiye genelindeki kamu üniversitelerinin akademik ve idari personellerine, üniversitelerin web sitelerinden elde edilen mail adresleri aracılığıyla 8000’i aşkın anket formu gönderilmiştir. Anketlerin katılımcılara gönderilme yöntemi uzun soluklu bir süreç olduğu için toplam sayı net bir

<sup>2</sup> Blanchard ve Henle (2008) tarafından geliştirilen sanal kaytarma ölçeği, 22 ifadeden oluşmaktadır. Bu ölçek, Özdemir (2017) tarafından faktör analizine tabi tutularak, 12 ifadeye indirgenmiştir.

<sup>3</sup> Robert Joseph Taormina (1994) tarafından geliştirilen örgütsel sosyallezyon ölçeği, 20 ifadeden oluşmaktadır. Bu ölçek, Zonana (2011) tarafından faktör analizine tabi tutularak, 18 ifadeye indirgenmiştir.

şekilde belirlenememiştir. Katılımcılara e-posta yoluyla gönderilen anket çalışmasına 407 kişi geri dönüş yapmıştır. Bu anketlerden 2'si eksik veri içerdiği için çalışmaya 405 anket ile devam edilmiştir. Gönderilen anketlere geri dönüş oranı ortalama %5'tir.

### 3.5.4. Analiz Yöntemi

Çalışmadaki verilerin analizi SPSS 23.0 (Statistical Package for Social Sciences) istatistik programı kullanılarak yapılmıştır.

Bununla birlikte normallik analizi neticesinde verilerin normal dağılıma uygun olmadığı tespit edildiği için parametrik olmayan testlerden Mann-Whitney U ve Kruskal Wallis testleri uygulanmıştır. Ardından Spearman Korelasyon analizi ile örgütsel sosyalizasyon ve sanal kaytarma arasındaki ilişki ölçülmüştür. Analizlerde önem düzeyi  $p=0.05$  olarak kabul edilmektedir.

### 3.6. Bulgular

#### 3.6.1. Demografik Bulgular

Bu bölümde araştırmanın katılımcılarına cinsiyet, yaş, medeni durum, eğitim seviyesi, pozisyon, mevcut pozisyondaki hizmet yılı, kurumdaki toplam çalışma yılı gibi demografik sorular sorulmuştur. Bunlarla birlikte, kaç yıldır internet kullandıkları ve hangi internet erişim şeklini tercih ettikleri sorulmuştur.

Tablo 7, katılımcıların demografik özellikleri ile ilgili bilgileri göstermektedir.

**Tablo 7: Araştırmaya Katılan Bireylerin Demografik Özellikleri**

| Değişken        | Kategori               | f   | %    | Değişken                        | Kategori    | f    | %    |
|-----------------|------------------------|-----|------|---------------------------------|-------------|------|------|
| Cinsiyet        | Kadın                  | 162 | 40   | Mevcut Pozisyondaki Hizmet Yılı | 1 Yıldan Az | 38   | 9,4  |
|                 | Erkek                  | 243 | 60   |                                 | 1-5 Yıl     | 163  | 40,2 |
| Medeni Durum    | Evli                   | 287 | 70,9 |                                 | 6-10 Yıl    | 124  | 30,6 |
|                 | Bekar                  | 118 | 29,1 |                                 | 11-15 Yıl   | 22   | 5,4  |
| Yaş             | 25 ve Altı             | 13  | 3,2  | 16 ve Üzeri                     | 58          | 14,3 |      |
|                 | 26-35                  | 191 | 47,2 | Kurumdaki Toplam Çalışma Yılı * | 1 Yıldan Az | 2    | 0,4  |
|                 | 36-45                  | 120 | 29,6 |                                 | 1-5 Yıl     | 153  | 37,7 |
|                 | 46 ve Üstü             | 81  | 20   |                                 | 6-10 Yıl    | 124  | 36,6 |
| Eğitim Seviyesi | Ön Lisans              | 15  | 3,7  |                                 | 11-15 Yıl   | 36   | 8,8  |
|                 | Lisans                 | 23  | 5,7  | 16 Yıl ve Üzeri                 | 90          | 22,2 |      |
|                 | Yüksek Lisans          | 126 | 31,1 | İnternet Kullanım Yılı          | 1-5 Yıl     | 3    | 0,7  |
|                 | Doktora                | 241 | 59,5 |                                 | 6-10 Yıl    | 72   | 17,7 |
| Pozisyon        | Memur (İdari Personel) | 44  | 10,9 |                                 | 11-15 Yıl   | 163  | 40,2 |
|                 | Araştırma Görevlisi    | 146 | 36   |                                 | 16-20 Yıl   | 123  | 30,3 |
|                 | Öğretim Görevlisi      | 64  | 15,8 | 21 Yıl ve Üzeri                 | 44          | 10,8 |      |
|                 | Doktor Öğretim Üyesi   | 97  | 24   | Erişim Şekli *                  | Kurum       | 62   | 15,3 |
|                 | Doçent Doktor          | 28  | 6,9  |                                 | Ev          | 89   | 22   |
|                 | Profesör Doktor        | 26  | 6,4  |                                 | Mobil Cihaz | 254  | 62,7 |

\* Bulgular kısmında yer verilmemiştir.



Katılımcıların %40'lık kısmının kadın, %60'lık kısmının erkek çalışanlardan oluştuğu görülmektedir. Ayrıca, katılımcıların %70,9'unun evli, %29,1'inin bekar olduğu görülmektedir. 25 ve altı katılımcıların oranı %3,2 iken, 26-35 yaş aralığındaki katılımcıların oranı %47,2'dir. 36-45 yaş aralığındaki katılımcılar, toplam katılımcıların %29,6'sını oluştururken 46 yaş ve üstü katılımcılar ise %20'lik kısmı oluşturmaktadır. Buradan yola çıkarak araştırma katılımcılarının önemli bir kısmını genç nüfusun oluşturduğu söylenebilmektedir.

Katılımcıların eğitim durumlarına bakıldığında ise, %3,7'sinin ön lisans, %5,7'sinin lisans, %31,1'inin yüksek lisans ve %59,5'inin doktora mezunu olduğu görülmektedir. Katılımcıların %10,9'u memur, %36'sı araştırma görevlisi, %15,8'i öğretim görevlisi, %24'ü doktor öğretim üyesi, %6,9'u doçent ve %6,4'ü profesörlerden oluşmaktadır.

Katılımcıların mevcut pozisyonlarındaki hizmet yılı açısından değerlendirme yapıldığında, %9,4'ünün bir yıldan az, %40,2'sinin 1-5 yıldır, %30,6'sının 6-10 yıldır, %5,4'ünün 11-15 yıldır ve %14,3'ünün ise 16 yıldan fazladır kurumda hizmet verdikleri tespit edilmektedir. Bununla birlikte katılımcıların kurumdaki toplam çalışma yılına bakıldığında; %0,4'ü bir yıldan az bir süredir, %37,7'si 1-5 yıldır, %36,6'sı 6-10 yıldır, %8,8'i 11-15 yıldır ve %22,2'si de 16 yıldan fazla süredir kurumda çalışmaktadır.

Katılımcıların internet kullanım yılları incelendiğinde, %0,7 katılımcının 1-5 yıldır internet kullandığı, %17,7'nin 6-10 yıldır internet kullandığı, %40,2'nin 11-15 yıldır, %30,3'ünün 16-20 yıldır ve %10,8'in de 21 yılı aşkın süredir internet kullandığı tespit edilmiştir.

Katılımcıların %15,3'ü kurumun sağladığı interneti kullanırken %22'si de ev internetini kullandıklarını söylemektedir. Bununla birlikte %62,7'lik kesim ise mobil cihazlarla her yerde internet erişimini sağladıklarını belirtmektedirler. Bulgular da göstermektedir ki, katılımcıların büyük çoğunluğu her yerde internet kullanımına uygun mobil cihazları tercih etmektedir.

### **3.6.2. Araştırmada Kullanılan Ölçeklere İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler ve Güvenilirlik Analizi Sonuçları**

Güvenilirlik, ölçme aracının seçkisiz hatalardan arınlık derecesidir ve güvenilirlik katsayısı 0.00 ile 1.00 arasında değerler almaktadır. Değer 0'a yaklaştıkça güvenilirmez, 1'e yaklaştıkça güvenilir kabul edilmektedir. Güvenilirliğin alt sınırı için Cronbach Alfa katsayısı 0.70 olarak kabul edilmektedir (Erkuş, 2017: 171).

Kalaycı (2015: 405), Cronbach Alfa katsayısına bağlı olarak ölçeğin güvenilirliğini şu şekilde açıklamaktadır:

- \*  $0.00 \leq \alpha < 0.40$  ise ölçek güvenilir değildir,
- \*  $0.40 \leq \alpha < 0.60$  ise ölçeğin güvenilirliği düşüktür,
- \*  $0.60 \leq \alpha < 0.80$  ise ölçek oldukça güvenilirdir,
- \*  $0.80 \leq \alpha < 1.00$  ise ölçek yüksek derecede güvenilirdir.

Sanal kaytarma ölçeğinin boyutlarının güvenilirlik analizi Özdemir (2017: 60) tarafından yapılmış ve Cronbach Alfa değerleri; önemsiz sanal kaytarma boyutu için 0,76 ve önemli sanal kaytarma boyutu için 0,70 olarak bulunmuştur. Bu veriler sonucunda sanal kaytarma ölçeğinin ve boyutlarının güvenilir olduğu tespit edilmiştir.

Örgütsel sosyalizasyon ölçeğinin boyutlarının güvenilirlik analizi Zonana (2011: 85) tarafından yapılmış ve Cronbach Alfa değerleri; eğitim ve gelecek beklentisi boyutu için 0,94, anlama boyutu için 0,75 ve iş arkadaşları desteği için 0,77 olarak bulunmuştur.

**Tablo 8: Sanal Kaytarma Ölçeğine İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler ve Cronbach Alpha Değerleri**

| Ölçek Boyutları        | N   | Aritmetik Ortalama | Standart Sapma | Aralık | Cronbach Alpha Değeri |
|------------------------|-----|--------------------|----------------|--------|-----------------------|
| Önemsiz Sanal Kaytarma | 405 | 3,38               | 0,95           | 1-5    | 0,76                  |
| Önemli Sanal Kaytarma  | 405 | 1,79               | 0,72           | 1-5    | 0,70                  |

Tablo 8, sanal kaytarma ölçeğinin tanımlayıcı istatistiklerini (ortalama, standart sapma, minimum ve maksimum değerler) ve Cronbach Alpha sonuçlarını göstermektedir. Tablo 8'e bakıldığında çalışanların önemsiz sanal kaytarma davranışlarının önemli sanal kaytarma davranışlarına oranla daha fazla olduğu söylenebilmektedir. Sanal kaytarma davranışlarının Cronbach Alpha değerlerine bakıldığında ise, her iki boyutun da oldukça güvenilir olduğu gözlemlenmektedir.

**Tablo 9: Örgütsel Sosyalizasyon Ölçeğine İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler ve Cronbach Alpha Değerleri**

| Ölçek Boyutları              | N   | Aritmetik Ortalama | Standart Sapma | Aralık | Cronbach Alpha Değeri |
|------------------------------|-----|--------------------|----------------|--------|-----------------------|
| Eğitim ve gelecek beklentisi | 405 | 2,77               | 0,97           | 1-5    | 0,94                  |
| Anlama                       | 405 | 3,87               | 0,76           | 1-5    | 0,75                  |
| İş arkadaşları desteği       | 405 | 3,39               | 0,98           | 1-5    | 0,77                  |

Tablo 9, örgütsel sosyalizasyon ölçeğinin tanımlayıcı istatistiklerini (ortalama, standart sapma, minimum ve maksimum değerler) ve Cronbach Alpha sonuçlarını göstermektedir. Tablo 9'a bakıldığında, çalışanların en düşük sosyalizasyon düzeylerinin eğitim ve gelecek beklentisi düzeyi olduğu söylenebilmektedir. En yüksek örgütsel sosyalizasyon düzeyi ise, anlama düzeyi olarak tespit edilmiştir. Örgütsel sosyalizasyon düzeylerinin Cronbach Alpha değerlerine bakıldığında ise, eğitim ve gelecek beklentisinin yüksek derecede güvenilir olduğu; anlama ve iş arkadaşları desteği düzeylerinin de oldukça güvenilir olduğu gözlemlenmektedir.

### 3.6.3. Araştırma Hipotezlerinin Test Edilmesi

Özdemirci (2016: 236), faktör analizleri üzerinden veri analizlerine başlamadan önce araştırmacının kullanabileceği testler hakkında bilgi sahibi olması gerektiğini belirtmektedir. Bu testler parametrik ve parametrik olmayan testler olarak ikiye ayrılmaktadır. Normalliğin ölçülmesi için birçok değer bulunmaktadır. Likert tipi ölçeklerde en iyi sonucu verecek olan değer çarpıklık (skewness) ve basıklık (kurtosis) değerleridir.

Çoğu kaynakta, çarpıklık ve basıklık değerlerinin -1,5 ile +1,5 arasında olması durumunda verilerin normal dağılıma uygun olduğu kabul edilmektedir (Kalaycı, 2015: 209).

Tablo 10'da sanal kaytarma ölçeğinin, Tablo 11'de de örgütsel sosyalizasyon ölçeğinin normallik analiz değerleri gösterilmektedir.

**Tablo 10: Sanal Kaytarma Ölçeğinin Normallik Analizi Değerleri**

| Basıklık ve Çarpıklık Değeri |            | Sanal Kaytarma Boyutları |                       |
|------------------------------|------------|--------------------------|-----------------------|
|                              |            | Önemsiz Sanal Kaytarma   | Önemli Sanal Kaytarma |
| Skewness (Çarpıklık)         | Statistic  | -0,11                    | 1,36                  |
|                              | Std. error | 0,12                     | 0,12                  |
| Kurtosis (Basıklık)          | Statistic  | -0,63                    | 2,23                  |
|                              | Std. error | 0,24                     | 0,24                  |

**Tablo 11: Örgütsel Sosyalizasyon Ölçeğinin Normallik Analizi Değerleri**

| Basıklık ve Çarpıklık Değeri |            | Örgütsel Sosyalizasyon Boyutları |        |                        |
|------------------------------|------------|----------------------------------|--------|------------------------|
|                              |            | Eğitim ve Gelecek Beklentisi     | Anlama | İş Arkadaşları Desteği |
| Skewness (Çarpıklık)         | Statistic  | -0,01                            | -0,95  | -0,65                  |
|                              | Std. error | 0,12                             | 0,12   | 0,12                   |
| Kurtosis (Basıklık)          | Statistic  | -0,82                            | 1,23   | -0,06                  |
|                              | Std. error | 0,24                             | 0,24   | 0,24                   |

Bu çalışmada yapılan normallik testi sonuçlarına göre, çarpıklığın çarpıklık standart hatasına, basıklığın da basıklık standart hatasına bölünmesiyle elde edilen sonuçlara bakıldığında, ölçeklerin boyutlarının normal dağılıma uygun olmadığı tespit edilmiştir. Bu nedenle, hipotezlerin sınanmasında parametrik olmayan Mann-Whitney U, Kruskal-Wallis ve Spearman Korelasyon analizlerinden yararlanılmıştır.

### 3.6.3.1. Sanal Kaytarma ve Demografik Özellikler Arasındaki Farklılığın Test Edilmesi

Çalışmanın bu bölümünde sanal kaytarma davranışları ve demografik değişkenler arasındaki farklılık incelenmekte olup elde edilen veriler aşağıdaki tablolarda gösterilmiştir. Buna göre, temel hipotez ve alt hipotezler aşağıdaki gibidir.

*Hipotez 1: Sanal kaytarma davranışları demografik özelliklere göre farklılık göstermektedir.*

- **H<sub>1a</sub>:** Sanal kaytarma davranışları cinsiyete göre farklılık göstermektedir.

**Tablo 12: Çalışanların Sanal Kaytarma Davranışları ve Cinsiyetleri Arasındaki Farklılık**

| ÖLÇEK                  | CİNSİYET |                 |                |                    |       |                 |                |                    | Mann-Whitney U | P    |
|------------------------|----------|-----------------|----------------|--------------------|-------|-----------------|----------------|--------------------|----------------|------|
|                        | ERKEK    |                 |                |                    | KADIN |                 |                |                    |                |      |
|                        | N        | Sıra Ortalaması | Standart Sapma | Aritmetik Ortalama | N     | Sıra Ortalaması | Standart Sapma | Aritmetik Ortalama |                |      |
| Önemsiz Sanal Kaytarma | 243      | 208,18          | 0,67           | 3,42               | 162   | 195,23          | 0,95           | 3,30               | 18424,50       | 0,27 |
| Önemli Sanal Kaytarma  | 243      | 207,52          | 0,78           | 1,67               | 162   | 196,22          | 0,66           | 1,60               | 18584          | 0,34 |

Çalışanların sanal kaytarma davranışları ve cinsiyetleri arasındaki farklılığı incelemek üzere Tablo 12'ye bakıldığında erkek katılımcıların önemsiz sanal kaytarma ortalamaları 3,42 iken, kadın katılımcıların önemsiz sanal kaytarma ortalamalarının 3,30 olduğu gözlemlenmiştir. Bununla birlikte, erkek katılımcıların önemli sanal kaytarma ortalamaları 1,67, kadın katılımcıların önemli sanal kaytarma ortalamaları 1,60 olarak gözlemlenmiştir. Buna göre, erkek ve kadın katılımcıların önemli sanal kaytarma ile ilgili olumsuz, önemsiz sanal kaytarma ile ilgili kararsız bir algı düzeyine sahip oldukları söylenebilmektedir. Bununla birlikte, çalışanların sanal kaytarma davranışları ve cinsiyetleri arasında anlamlı bir farklılık tespit edilememiştir ( $p>0,05$ ). Buna göre, **H<sub>1a</sub>** reddedilmiştir.

- **H<sub>1b</sub>:** Sanal kaytarma davranışları medeni duruma göre farklılık göstermektedir.

**Tablo 13: Çalışanların Sanal Kaytarma Davranışları ve Medeni Durumları Arasındaki Farklılık**

| ÖLÇEK                  | MEDENİ DURUM |                 |                |                    |       |                 |                |                    | Mann-Whitney U | P    |
|------------------------|--------------|-----------------|----------------|--------------------|-------|-----------------|----------------|--------------------|----------------|------|
|                        | EVLİ         |                 |                |                    | BEKAR |                 |                |                    |                |      |
|                        | N            | Sıra Ortalaması | Standart Sapma | Aritmetik Ortalama | N     | Sıra Ortalaması | Standart Sapma | Aritmetik Ortalama |                |      |
| Önemsiz Sanal Kaytarma | 287          | 203,38          | 0,96           | 3,38               | 118   | 202,07          | 0,94           | 3,38               | 16823,5        | 0,92 |
| Önemli Sanal Kaytarma  | 287          | 199,98          | 0,74           | 1,64               | 118   | 210,34          | 0,72           | 1,66               | 16067          | 0,42 |

Çalışanların sanal kaytarma davranışları ve medeni durumları arasındaki farklılığı incelemek üzere Tablo 13'e bakıldığında, evli katılımcıların önemsiz sanal kaytarma ortalamasının 3,38 ve önemli sanal kaytarma ortalamasının 1,64 olduğu tespit edilmiştir. Benzer şekilde bekar katılımcıların önemsiz sanal kaytarma ortalaması 3,38 ve önemli sanal kaytarma ortalaması ise 1,66'dır. Buna göre, evli ve bekar katılımcıların önemli sanal kaytarma ile ilgili olumsuz, önemsiz sanal kaytarma ile ilgili kararsız bir algı düzeyine sahip oldukları söylenebilmektedir. Bununla birlikte, sanal kaytarma davranışları ve çalışanların medeni durumları arasında anlamlı bir farklılık tespit edilememiştir ( $p>0,05$ ). Buna göre,  $H_{1b}$  reddedilmiştir.

- $H_{1c}$ : Sanal kaytarma davranışları yaşa göre farklılık göstermektedir.

**Tablo 14: Çalışanların Sanal Kaytarma Davranışları ve Yaşları Arasındaki Farklılık**

| ÖLÇEK                  | YAŞ           | N   | Sıra Ortalaması | Standart Sapma | Aritmetik Ortalama | Kruskal-Wallis H | P    | Post Hoc* |
|------------------------|---------------|-----|-----------------|----------------|--------------------|------------------|------|-----------|
| Önemsiz Sanal Kaytarma | a. 25 ve altı | 13  | 188,85          | 1,12           | 3,30               | 8,434            | 0,04 | b-d       |
|                        | b. 26-35      | 191 | 215,55          | 0,89           | 3,47               |                  |      |           |
|                        | c. 36-45      | 120 | 205,94          | 0,97           | 3,40               |                  |      |           |
|                        | d. 46 ve üstü | 81  | 171,31          | 1,00           | 3,13               |                  |      |           |
|                        | Toplam        | 405 | -               | 0,95           | 3,38               |                  |      |           |
| Önemli Sanal Kaytarma  | a. 25 ve altı | 13  | 251,73          | 0,84           | 2,06               | 6,072            | 0,11 | -         |
|                        | b. 26-35      | 191 | 211,89          | 0,72           | 1,66               |                  |      |           |
|                        | c. 36-45      | 120 | 197,04          | 0,71           | 1,62               |                  |      |           |
|                        | d. 46 ve üstü | 81  | 183,04          | 0,76           | 1,58               |                  |      |           |
|                        | Toplam        | 405 | -               | 0,73           | 1,65               |                  |      |           |

\* Duncan

Tablo 14'e bakıldığında, çalışanların önemsiz sanal kaytarma davranışları ile yaşları arasında anlamlı bir farklılık tespit edilmiştir. Bu farkın nereden kaynaklandığını tespit etmek için, çoklu karşılaştırma testi (Duncan) yapılmıştır ve bu farkın bu farkın, "26-35" ve "46 ve üstü" yaş

aralıklarındaki farklılıktan kaynaklandığı tespit edilmiştir. Buradan yola çıkarak 26-35 yaş aralığındaki çalışanların, 46 yaş ve üstü çalışanlardan daha fazla önemsiz sanal kayıtma yaptıkları söylenebilmektedir. Diğer bir ifadeyle, çalışanların yaş ortalaması arttıkça önemsiz sanal kayıtma davranışlarında bir azalma olduğu söylenebilmektedir. Diğer yandan, çalışanların önemli sanal kayıtma davranışı ile yaşları arasında anlamlı bir farklılık tespit edilememiştir ( $p>0,05$ ). Buna göre,  $H_{1c}$  kısmen de olsa kabul edilmiştir.

- **$H_{1d}$ :** Sanal kayıtma davranışları eğitim seviyesine göre farklılık göstermektedir.

**Tablo 15. Çalışanların Sanal Kayıtma Davranışları ve Eğitim Seviyeleri Arasındaki Farklılık**

| ÖLÇEK                 | EĞİTİM DURUMU | N   | Sıra Ortalaması | Standart Sapma | Aritmetik Ortalama | Kruskal-Wallis H | P    | Post Hoc* |
|-----------------------|---------------|-----|-----------------|----------------|--------------------|------------------|------|-----------|
| Önemsiz Sanal Kayıtma | a. Ön Lisans  | 15  | 156,30          | 0,88           | 3,02               | 5,392            | 0,15 | -         |
|                       | b. Lisans     | 23  | 166,09          | 1,07           | 3,04               |                  |      |           |
|                       | c. Y. Lisans  | 126 | 211,15          | 0,95           | 3,44               |                  |      |           |
|                       | d. Doktora    | 241 | 205,17          | 0,94           | 3,40               |                  |      |           |
|                       | Toplam        | 405 | -               | 0,95           | 3,38               |                  |      |           |
| Önemli Sanal Kayıtma  | a. Ön Lisans  | 15  | 194,70          | 1,23           | 1,86               | 1,750            | 0,63 | -         |
|                       | b. Lisans     | 23  | 206,74          | 0,66           | 1,64               |                  |      |           |
|                       | c. Y. Lisans  | 126 | 213,92          | 0,61           | 1,61               |                  |      |           |
|                       | d. Doktora    | 241 | 197,45          | 0,76           | 1,65               |                  |      |           |
|                       | Toplam        | 405 | -               | 0,73           | 1,65               |                  |      |           |

\* Duncan

Çalışanların sanal kayıtma davranışları ve eğitim seviyeleri arasındaki farklılığı incelemek üzere Tablo 15'e bakıldığında, sanal kayıtma davranışları ile eğitim seviyeleri arasında anlamlı bir farklılık tespit edilememiştir ( $p>0,05$ ). Buna göre,  $H_{1d}$  reddedilmiştir.

- **$H_{1e}$ :** Sanal kayıtma davranışları işyerindeki pozisyona göre farklılık göstermektedir.

Tablo 16, çalışanların sanal kayıtma davranışları ile işyerindeki pozisyonları arasındaki farklılığı ortaya koymaktadır. Buna göre, çalışanların sanal kayıtma davranışları ile işyerindeki pozisyonları arasında anlamlı bir farklılık tespit edilememiştir ( $p>0,05$ ). Buna göre,  $H_{1e}$  reddedilmiştir.

**Tablo 16: Çalışanların Sanal Kaytarma Davranışları ve İşyerindeki Pozisyonları Arasındaki Farklılık**

| ÖLÇEK                  | İŞYERİNDEKİ POZİSYON      | N   | Sıra Ortalaması | Standart Sapma | Aritmetik Ortalama | Kruskal-Wallis H | P    | Post Hoc* |
|------------------------|---------------------------|-----|-----------------|----------------|--------------------|------------------|------|-----------|
| Önemsiz Sanal Kaytarma | a. Memur (İdari Personel) | 44  | 178,33          | 0,99           | 3,15               | 3,549            | 0,62 | -         |
|                        | b. Araştırma Görevlisi    | 146 | 211,24          | 0,94           | 3,45               |                  |      |           |
|                        | c. Öğretim Görevlisi      | 64  | 197,01          | 0,98           | 3,32               |                  |      |           |
|                        | d. Doktor Öğretim Üyesi   | 97  | 202,18          | 0,92           | 3,37               |                  |      |           |
|                        | e. Doçent Doktor          | 28  | 198,32          | 0,96           | 3,34               |                  |      |           |
|                        | f. Profesör Doktor        | 26  | 221,35          | 0,99           | 3,54               |                  |      |           |
|                        | Toplam                    | 405 | -               | 0,95           | 3,38               |                  |      |           |
| Önemli Sanal Kaytarma  | a. Memur (İdari Personel) | 44  | 214,73          | 0,87           | 1,76               | 5,277            | 0,38 | -         |
|                        | b. Araştırma Görevlisi    | 146 | 204,45          | 0,79           | 1,68               |                  |      |           |
|                        | c. Öğretim Görevlisi      | 64  | 217,87          | 0,63           | 1,67               |                  |      |           |
|                        | d. Doktor Öğretim Üyesi   | 97  | 202,78          | 0,71           | 1,60               |                  |      |           |
|                        | e. Doçent Doktor          | 28  | 169,93          | 0,64           | 1,52               |                  |      |           |
|                        | f. Profesör Doktor        | 26  | 174,87          | 0,51           | 1,49               |                  |      |           |
|                        | Toplam                    | 405 | -               | 0,73           | 1,65               |                  |      |           |

\* Duncan

- **H<sub>1f</sub>**: Sanal kaytarma davranışları kurumdaki hizmet yılına göre farklılık göstermektedir.

**Tablo 17: Çalışanların Sanal Kaytarma Davranışları ve Hizmet Yılları Arasındaki Farklılık**

| ÖLÇEK                  | HİZMET YILI    | N   | Sıra Ortalaması | Standart Sapma | Aritmetik Ortalama | Kruskal-Wallis H | P    | Post Hoc* |
|------------------------|----------------|-----|-----------------|----------------|--------------------|------------------|------|-----------|
| Önemsiz Sanal Kaytarma | a. 1 yıldan az | 38  | 181,08          | 0,90           | 3,23               | 12,817           | 0,01 | c-e       |
|                        | b. 1-5         | 163 | 201,04          | 0,93           | 3,34               |                  |      |           |
|                        | c. 6-10        | 124 | 229,49          | 0,95           | 3,60               |                  |      |           |
|                        | d. 11-15       | 22  | 156,36          | 0,97           | 2,99               |                  |      |           |
|                        | e. 16 ve üstü  | 58  | 183,92          | 0,97           | 3,24               |                  |      |           |
|                        | Toplam         | 405 | -               | 0,95           | 3,38               |                  |      |           |
| Önemli Sanal Kaytarma  | a. 1 yıldan az | 38  | 201,61          | 0,71           | 1,65               | 2,357            | 0,67 | -         |
|                        | b. 1-5         | 163 | 205,23          | 0,79           | 1,66               |                  |      |           |
|                        | c. 6-10        | 124 | 208,52          | 0,68           | 1,66               |                  |      |           |
|                        | d. 11-15       | 22  | 168,34          | 0,51           | 1,46               |                  |      |           |
|                        | e. 16 ve üstü  | 58  | 198,99          | 0,77           | 1,65               |                  |      |           |
|                        | Toplam         | 405 | -               | 0,73           | 1,65               |                  |      |           |

\* Duncan

Çalışanların sanal kaytarma davranışları ve hizmet yılları arasındaki farklılığı incelemek üzere Tablo 17'ye bakıldığında, önemli sanal kaytarma davranışları ile hizmet yılları arasında anlamlı bir farklılık tespit edilememiştir ( $p>0,05$ ). Diğer yandan, çalışanların hizmet yılları ile önemsiz sanal kaytarma davranışları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık olduğu tespit edilmiştir. Bu farkın nereden kaynaklandığını tespit etmek için, çoklu karşılaştırma testi (Duncan) yapılmıştır ve bu farkın, “6-10” ve “16 yıl üstü” hizmet yılı arasındaki farklılıktan kaynaklandığı tespit edilmiştir. Buradan yola çıkarak, 6-10 yıl aralığındaki çalışanların, 16 yıl ve üstü çalışanlardan daha fazla önemsiz sanal kaytarma yaptıkları söylenebilmektedir. Diğer bir ifadeyle, çalışanların hizmet yılları arttıkça önemsiz sanal kaytarma davranışlarında bir azalma olduğu söylenebilmektedir. Buna göre,  $H_{1f}$  kısmen de olsa kabul edilmiştir.

- $H_{1g}$ : Sanal kaytarma davranışları internet kullanım yılına göre farklılık göstermektedir.

**Tablo 18: Çalışanların Sanal Kaytarma Davranışları ve İnternet Kullanım Yılları Arasındaki Farklılık**

| ÖLÇEK                  | İNTERNET KULLANIM YILI | N   | Sıra Ortalaması | Standart Sapma | Aritmetik Ortalama | Kruskal-Wallis H | P    | Post Hoc* |
|------------------------|------------------------|-----|-----------------|----------------|--------------------|------------------|------|-----------|
| Önemsiz Sanal Kaytarma | a. 1-5                 | 3   | 81,83           | 0,90           | 2,33               | 4,250            | 0,37 | -         |
|                        | b. 6-10                | 72  | 196,82          | 0,90           | 3,33               |                  |      |           |
|                        | c. 11-15               | 163 | 208,59          | 0,92           | 3,44               |                  |      |           |
|                        | d. 16-20               | 123 | 198,79          | 1,02           | 3,32               |                  |      |           |
|                        | e. 21 yıl ve üzeri     | 44  | 212,43          | 0,95           | 3,44               |                  |      |           |
|                        | Toplam                 | 405 | -               | 0,95           | 3,38               |                  |      |           |
| Önemli Sanal Kaytarma  | a. 1-5                 | 3   | 208,83          | 0,87           | 1,60               | 2,414            | 0,66 | -         |
|                        | b. 6-10                | 72  | 221,33          | 0,80           | 1,72               |                  |      |           |
|                        | c. 11-15               | 163 | 201,99          | 0,67           | 1,64               |                  |      |           |
|                        | d. 16-20               | 123 | 195,47          | 0,75           | 1,61               |                  |      |           |
|                        | e. 21 yıl ve üzeri     | 44  | 197,40          | 0,80           | 1,65               |                  |      |           |
|                        | Toplam                 | 405 | -               | 0,73           | 1,65               |                  |      |           |

\* Duncan

Tablo 18, çalışanların sanal kaytarma davranışları ile internet kullanım yılları arasındaki farklılığı ortaya koymaktadır. Buna göre, çalışanların sanal kaytarma davranışları ve internet kullanım yılları arasında anlamlı bir farklılık tespit edilememiştir ( $p>0,05$ ). Buna göre,  $H_{1g}$  reddedilmiştir.



### 3.6.3.2. Örgütsel Sosyalizasyon Düzeyleri ve Demografik Özellikler Arasındaki Farklılığın Test Edilmesi

Çalışmanın bu bölümünde örgütsel sosyalizasyon düzeyleri ve demografik değişkenler arasındaki farklılık incelenmekte olup elde edilen veriler aşağıdaki tablolarda gösterilmektedir. Buna göre, temel hipotez ve alt hipotezler aşağıdaki gibidir.

**Hipotez 2:** Örgütsel sosyalizasyon düzeyleri demografik özelliklere göre farklılık göstermektedir.

- **H<sub>2a</sub>:** Örgütsel sosyalizasyon düzeyleri cinsiyete göre farklılık göstermektedir.

**Tablo 19: Çalışanların Örgütsel Sosyalizasyon Düzeyleri ve Cinsiyetleri Arasındaki Farklılık**

| ÖLÇEK                        | CİNSİYET |                 |                |                    |       |                 |                |                    | Mann-Whitney U | P    |
|------------------------------|----------|-----------------|----------------|--------------------|-------|-----------------|----------------|--------------------|----------------|------|
|                              | ERKEK    |                 |                |                    | KADIN |                 |                |                    |                |      |
|                              | N        | Sıra Ortalaması | Standart Sapma | Aritmetik Ortalama | N     | Sıra Ortalaması | Standart Sapma | Aritmetik Ortalama |                |      |
| Eğitim ve Gelecek Beklentisi | 243      | 204,73          | 0,98           | 2,81               | 162   | 200,40          | 0,92           | 2,79               | 19262          | 0,72 |
| Anlama                       | 243      | 216,70          | 0,81           | 4,06               | 162   | 182,45          | 0,88           | 3,83               | 16354,5        | 0,00 |
| İş Arkadaşları Desteği       | 243      | 202,30          | 0,80           | 3,61               | 162   | 204,05          | 0,94           | 3,54               | 19512,5        | 0,88 |

Çalışanların örgütsel sosyalizasyon düzeyleri ve cinsiyetleri arasındaki farklılığı incelemek üzere Tablo 19'a bakıldığında erkek katılımcıların eğitim ve gelecek beklentisi ortalamaları 2,81 iken kadın katılımcıların eğitim ve gelecek beklentisi ortalamalarının 2,79 olduğu gözlemlenmektedir. Erkek katılımcıların anlama ortalamaları 4,06 iken kadın katılımcıların anlama oranı 3,83'tür Bununla birlikte, erkek katılımcıların iş arkadaşları desteği ortalamaları 3,61, kadın katılımcıların iş arkadaşları desteği ortalamaları 3,54 olarak gözlemlenmiştir. Buna göre, erkek ve kadın katılımcıların eğitim ve gelecek beklentisi ile iş arkadaşları desteği düzeyleri ile ilgili kararsız, anlama düzeyi ile ilgili pozitif bir algı düzeyine sahip oldukları söylenebilmektedir. Bununla birlikte, çalışanların örgütü anlama düzeyleri ve cinsiyetleri arasında anlamlı bir farklılık tespit edilmiştir. Buradan yola çıkarak, erkek çalışanların örgütü anlama düzeylerinin kadın çalışanlardan daha yüksek olduğu tespit edilmiştir. Buna göre, H<sub>2a</sub> kısmen de olsa kabul edilmiştir.

- **H<sub>2b</sub>:** Örgütsel sosyalizasyon düzeyleri medeni duruma göre farklılık göstermektedir.

**Tablo 20: Çalışanların Örgütsel Sosyalizasyon Düzeyleri ve Medeni Durumları Arasındaki Farklılık**

| ÖLÇEK                        | MEDENİ DURUM |                 |                |                    |       |                 |                |                    | Mann-Whitney U | P    |
|------------------------------|--------------|-----------------|----------------|--------------------|-------|-----------------|----------------|--------------------|----------------|------|
|                              | EVLİ         |                 |                |                    | BEKAR |                 |                |                    |                |      |
|                              | N            | Sıra Ortalaması | Standart Sapma | Aritmetik Ortalama | N     | Sıra Ortalaması | Standart Sapma | Aritmetik Ortalama |                |      |
| Eğitim ve Gelecek Beklentisi | 287          | 203,20          | 0,95           | 2,80               | 118   | 202,51          | 0,97           | 2,81               | 16875          | 0,96 |
| Anlama                       | 287          | 214,34          | 0,81           | 4,05               | 118   | 175,42          | 0,90           | 3,77               | 13679          | 0,00 |
| İş Arkadaşları Desteği       | 287          | 200,76          | 0,82           | 3,57               | 118   | 208,44          | 0,95           | 3,60               | 16290,5        | 0,55 |

Çalışanların örgütsel sosyalizasyon düzeyleri ve medeni durumları arasındaki farklılığı incelemek üzere Tablo 20'ye bakıldığında, evli katılımcıların eğitim ve gelecek beklentisi ortalamasının 2,80, anlama ortalamasının 4,05 ve iş arkadaşları desteği ortalamasının 3,57 olduğu tespit edilmiştir. Benzer şekilde bekar katılımcıların eğitim ve gelecek beklentisi ortalaması 2,81, anlamının ortalaması ise 3,77 ve iş arkadaşları desteğinin ortalaması 3,60'dır. Buna göre, evli ve bekar katılımcıların eğitim ve gelecek beklentisi ile ilgili kararsız, anlama ve iş arkadaşları desteği ile ilgili olumlu bir algı düzeyine sahip oldukları söylenebilmektedir. Bununla birlikte, çalışanların örgütü anlama düzeylerinin medeni duruma göre anlamlı bir farklılık gösterdiği tespit edilmiştir. Buradan yola çıkarak, evli çalışanların bekar çalışanlara nazaran örgütlerini daha iyi anladıkları söylenebilmektedir. Buna karşın, eğitim ve gelecek beklentisi ve iş arkadaşları desteği düzeyleri ile çalışanların medeni durumları arasında anlamlı bir farklılık tespit edilememiştir ( $p>0,05$ ). Buna göre,  $H_{2b}$  kısmen de olsa kabul edilmiştir.

- $H_{2c}$ : Örgütsel sosyalizasyon düzeyleri yaşa göre farklılık göstermektedir.

**Tablo 21: Çalışanların Örgütsel Sosyalizasyon Düzeyleri ve Yaşları Arasındaki Farklılık**

| ÖLÇEK                        | YAŞ           | N   | Sıra Ortalaması | Standart Sapma | Aritmetik Ortalama | Kruskal-Wallis H | P    | Post Hoc* |
|------------------------------|---------------|-----|-----------------|----------------|--------------------|------------------|------|-----------|
| Eğitim ve Gelecek Beklentisi | a. 25 ve altı | 13  | 221,96          | 1,03           | 3,02               | 8,074            | 0,04 | b-d       |
|                              | b. 26-35      | 191 | 186,60          | 1,00           | 2,68               |                  |      |           |
|                              | c. 36-45      | 120 | 209,13          | 0,91           | 2,84               |                  |      |           |
|                              | d. 46 ve üstü | 81  | 229,56          | 0,86           | 3,00               |                  |      |           |
|                              | Toplam        | 405 | -               | 0,95           | 2,80               |                  |      |           |
| Anlama                       | a. 25 ve altı | 13  | 167,77          | 0,72           | 3,79               | 18,573           | 0,00 | b-d       |
|                              | b. 26-35      | 191 | 182,51          | 0,91           | 3,85               |                  |      |           |
|                              | c. 36-45      | 120 | 210,48          | 0,84           | 4,00               |                  |      |           |
|                              | d. 46 ve üstü | 81  | 245,90          | 0,62           | 4,23               |                  |      |           |
|                              | Toplam        | 405 | -               | 0,84           | 3,97               |                  |      |           |

Tablo 21 (Devamı)

| ÖLÇEK                  | YAŞ           | N   | Sıra Ortalaması | Standart Sapma | Aritmetik Ortalama | Kruskal-Wallis H | P    | Post Hoc* |
|------------------------|---------------|-----|-----------------|----------------|--------------------|------------------|------|-----------|
| İş Arkadaşları Desteği | a. 25 ve altı | 13  | 258,42          | 0,98           | 3,84               | 4,103            | 0,18 | -         |
|                        | b. 26-35      | 191 | 206,08          | 0,92           | 3,56               |                  |      |           |
|                        | c. 36-45      | 120 | 203,78          | 0,85           | 3,61               |                  |      |           |
|                        | d. 46 ve üstü | 81  | 185,68          | 0,69           | 3,55               |                  |      |           |
|                        | Toplam        | 405 | -               | 0,86           | 3,58               |                  |      |           |

\* Duncan

Çalışanların örgütsel sosyalizasyon düzeyleri ve yaşları arasındaki farklılığı incelemek üzere Tablo 21'e bakıldığında, çalışanların yaşları ile eğitim ve gelecek beklentileri ve örgütü anlama düzeyleri arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık olduğu tespit edilmiştir. Bu farkın nereden kaynaklandığını tespit etmek için, çoklu karşılaştırma testi (Duncan) yapılmıştır ve bu farkın, "26-35" ve "46 ve üstü" yaş aralıklarındaki farklılıktan kaynaklandığı tespit edilmiştir. Buradan yola çıkarak, çalışanların yaş ortalamaları yükseldikçe eğitim ve gelecek beklentilerinin de arttığı söylenebilmektedir. Bununla birlikte, 46 yaş ve üstü çalışanların örgütlerini 26-35 yaş aralığındaki çalışanlardan daha fazla anladıkları söylenebilmektedir. Diğer bir ifadeyle, çalışanların yaş ortalaması arttıkça örgütü anlama düzeyleri de artmaktadır. Diğer yandan, iş arkadaşları desteği ile çalışanların yaşları arasında anlamlı bir farklılık tespit edilememiştir ( $p>0,05$ ). Buna göre,  $H_{2c}$  kısmen de olsa kabul edilmiştir.

- $H_{2a}$ : Örgütsel sosyalizasyon düzeyleri eğitim seviyesine göre farklılık göstermektedir.

**Tablo 22: Çalışanların Örgütsel Sosyalizasyon Düzeyleri ve Eğitim Seviyeleri Arasındaki Farklılık**

| ÖLÇEK                        | EĞİTİM DURUMU | N   | Sıra Ortalaması | Standart Sapma | Aritmetik Ortalama | Kruskal-Wallis H | P    | Post Hoc*  |
|------------------------------|---------------|-----|-----------------|----------------|--------------------|------------------|------|------------|
| Eğitim ve Gelecek Beklentisi | a. Ön lisans  | 15  | 205,47          | 1,00           | 2,84               | 20,893           | 0,00 | b-d<br>c-d |
|                              | b. Lisans     | 23  | 130             | 0,84           | 2,24               |                  |      |            |
|                              | c. Y. Lisans  | 126 | 176             | 1,01           | 2,60               |                  |      |            |
|                              | d. Doktora    | 241 | 223,47          | 0,90           | 2,96               |                  |      |            |
|                              | Toplam        | 405 | -               | 0,95           | 2,80               |                  |      |            |
| Anlama                       | a. Ön lisans  | 15  | 209,20          | 0,52           | 3,91               | 4,041            | 0,25 | -          |
|                              | b. Lisans     | 23  | 170,70          | 0,86           | 3,55               |                  |      |            |
|                              | c. Y. Lisans  | 126 | 192,45          | 0,92           | 3,92               |                  |      |            |
|                              | d. Doktora    | 241 | 211,21          | 0,81           | 4,04               |                  |      |            |
|                              | Toplam        | 405 | -               | 0,84           | 3,97               |                  |      |            |

Tablo 22 (Devamı)

| ÖLÇEK                  | EĞİTİM DURUMU | N   | Sıra Ortalaması | Standart Sapma | Aritmetik Ortalama | Kruskal-Wallis H | P    | Post Hoc* |
|------------------------|---------------|-----|-----------------|----------------|--------------------|------------------|------|-----------|
| İş Arkadaşları Desteği | a. Ön lisans  | 15  | 252,40          | 0,84           | 3,96               | 5,780            | 0,10 | -         |
|                        | b. Lisans     | 23  | 174,59          | 0,83           | 3,37               |                  |      |           |
|                        | c. Y. Lisans  | 126 | 214,81          | 0,89           | 3,62               |                  |      |           |
|                        | d. Doktora    | 241 | 196,46          | 0,84           | 3,56               |                  |      |           |
|                        | Toplam        | 405 | -               | 0,86           | 3,58               |                  |      |           |

\* Duncan

Çalışanların örgütsel sosyalizasyon düzeyleri ve eğitim seviyeleri arasındaki farklılığı incelemek üzere Tablo 22'ye bakıldığında, çalışanların eğitim ve gelecek beklentisi eğitim seviyelerine göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık göstermektedir. Bu farkın nereden kaynaklandığını tespit etmek için, çoklu karşılaştırma testi (Duncan) yapılmıştır. Eğitim ve gelecek beklentisi düzeyinde, lisans ve doktora seviyesindeki çalışanlar arasında ve yüksek lisans ve doktora seviyesindeki çalışanlar arasında anlamlı bir farklılık gözlemlenmiştir. Buradan yola çıkarak, çalışanların eğitim seviyeleri yükseldikçe eğitim ve gelecek beklentilerinde olumlu bir algı oluştuğu söylenebilmektedir. Başka bir ifadeyle, çalışanların eğitim seviyeleri düştükçe, eğitim ve gelecek beklentisi düzeyleri de düşmektedir. Diğer yandan, çalışanların anlama ve iş arkadaşları desteği düzeyleri ile eğitim seviyeleri arasında anlamlı bir farklılık tespit edilememiştir ( $p>0,05$ ). Buna göre,  $H_{2e}$  kısmen de olsa kabul edilmiştir.

- $H_{2e}$ : Örgütsel sosyalizasyon düzeyleri işyerindeki pozisyona göre farklılık göstermektedir.

**Tablo 23: Çalışanların Örgütsel Sosyalizasyon Düzeyleri ve İşyerindeki Pozisyonları Arasındaki Farklılık**

| ÖLÇEK                        | İŞYERİNDEKİ POZİSYON      | N   | Sıra Ortalaması | Standart Sapma | Aritmetik Ortalama | Kruskal-Wallis H | P    | Post Hoc*        |
|------------------------------|---------------------------|-----|-----------------|----------------|--------------------|------------------|------|------------------|
| Eğitim ve Gelecek Beklentisi | a. Memur (İdari Personel) | 44  | 161,41          | 0,98           | 2,50               | 15,500           | 0,00 | a-f              |
|                              | b. Araştırma Görevlisi    | 146 | 194,21          | 0,99           | 2,75               |                  |      |                  |
|                              | c. Öğretim Görevlisi      | 64  | 186,12          | 0,97           | 2,64               |                  |      |                  |
|                              | d. Doktor Öğretim Üyesi   | 97  | 224,11          | 0,84           | 2,96               |                  |      |                  |
|                              | e. Doçent Doktor          | 28  | 227,91          | 0,90           | 3,00               |                  |      |                  |
|                              | f. Profesör Doktor        | 26  | 258,73          | 0,96           | 3,19               |                  |      |                  |
|                              | Toplam                    | 405 | -               | 0,95           | 2,80               |                  |      |                  |
| Anlama                       | a. Memur (İdari Personel) | 44  | 211,85          | 0,74           | 3,93               | 36,584           | 0,00 | b-c<br>b-d / b-f |
|                              | b. Araştırma Görevlisi    | 146 | 161,55          | 0,98           | 3,72               |                  |      |                  |

Tablo 23 (Devamı)

| ÖLÇEK                  | İŞYERİNDEKİ POZİSYON      | N   | Sıra Ortalaması | Standart Sapma | Aritmetik Ortalama | Kruskal-Wallis H | P    | Post Hoc*         |
|------------------------|---------------------------|-----|-----------------|----------------|--------------------|------------------|------|-------------------|
| Anlama                 | c. Öğretim Görevlisi      | 64  | 234,75          | 0,81           | 4,13               | 36,584           | 0,00 | b-c<br>b-d<br>b-f |
|                        | d. Doktor Öğretim Üyesi   | 97  | 221,01          | 0,70           | 4,10               |                  |      |                   |
|                        | e. Doçent Doktor          | 28  | 200,59          | 0,74           | 4,10               |                  |      |                   |
|                        | f. Profesör Doktor        | 26  | 278,02          | 0,49           | 4,39               |                  |      |                   |
|                        | Toplam                    | 405 | -               | 0,84           | 3,97               |                  |      |                   |
| İş Arkadaşları Desteği | a. Memur (İdari Personel) | 44  | 208,25          | 0,85           | 3,65               | 1,993            | 0,60 | -                 |
|                        | b. Araştırma Görevlisi    | 146 | 212,41          | 0,96           | 3,57               |                  |      |                   |
|                        | c. Öğretim Görevlisi      | 64  | 208,03          | 0,87           | 3,63               |                  |      |                   |
|                        | d. Doktor Öğretim Üyesi   | 97  | 194,10          | 0,79           | 3,55               |                  |      |                   |
|                        | e. Doçent Doktor          | 28  | 174,48          | 0,73           | 3,47               |                  |      |                   |
|                        | f. Profesör Doktor        | 26  | 192,77          | 0,63           | 3,63               |                  |      |                   |
|                        | Toplam                    | 405 | -               | 0,86           | 3,58               |                  |      |                   |

\* Duncan

Tablo 23, çalışanların örgütsel sosyalizasyon düzeyleri ile işyerindeki pozisyonları arasındaki farklılığı ortaya koymaktadır. Buna göre, çalışanların eğitim ve gelecek beklentileri ve anlama düzeyleri ile işyerindeki pozisyonları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık tespit edilmiştir. Bu farkın nereden kaynaklandığını tespit etmek için, çoklu karşılaştırma testi (Duncan) yapılmıştır ve bu farkın, eğitim ve gelecek beklentisi için memur (idari personel) ve profesör doktor arasındaki farklılıktan kaynaklandığı tespit edilmiştir. Buradan yola çıkarak, çalışanların işyerindeki pozisyonları yükseldikçe eğitim ve gelecek beklentilerinin de olumlu olduğu söylenebilmektedir. Bununla birlikte, araştırma görevlisi pozisyonundaki çalışanların örgütü anlama düzeylerinin öğretim görevlilerinden, doktor öğretim üyelerinden ve profesörlerden daha düşük olduğu gözlemlenmiştir. Buna göre, çalışanların işyerindeki pozisyonları yükseldikçe, başka bir ifadeyle tecrübeleri arttıkça örgütü anlama düzeyleri de artmaktadır. Diğer yandan, çalışanların işyerindeki pozisyonları ile iş arkadaşları desteği düzeyleri arasında anlamlı bir farklılık tespit edilememiştir ( $p>0,05$ ). Buna göre,  $H_{2c}$  kısmen de olsa kabul edilmiştir.

- **H<sub>2f</sub>**: Örgütsel sosyalizasyon düzeyleri hizmet yılına göre farklılık göstermektedir.

**Tablo 24: Çalışanların Örgütsel Sosyalizasyon Düzeyleri ve Hizmet Yılları Arasındaki Farklılık**

| ÖLÇEK                        | HİZMET YILI    | N   | Sıra Ortalaması | Standart Sapma | Aritmetik Ortalama | Kruskal-Wallis H | P    | Post Hoc*         |
|------------------------------|----------------|-----|-----------------|----------------|--------------------|------------------|------|-------------------|
| Eğitim ve Gelecek Beklentisi | a. 1 yıldan az | 38  | 242,55          | 1,07           | 3,18               | 17,380           | 0,00 | a-c<br>b-c<br>c-e |
|                              | b. 1-5         | 163 | 209,37          | 0,92           | 2,86               |                  |      |                   |
|                              | c. 6-10        | 124 | 170,25          | 0,91           | 2,53               |                  |      |                   |
|                              | d. 11-15       | 22  | 205,68          | 0,98           | 2,78               |                  |      |                   |
|                              | e. 16 ve üstü  | 58  | 228,18          | 0,94           | 2,98               |                  |      |                   |
|                              | Toplam         | 405 | -               | 0,95           | 2,80               |                  |      |                   |
| Anlama                       | a. 1 yıldan az | 38  | 178,83          | 0,86           | 3,79               | 17,354           | 0,00 | a-e<br>b-e        |
|                              | b. 1-5         | 163 | 189,92          | 0,92           | 3,85               |                  |      |                   |
|                              | c. 6-10        | 124 | 196,95          | 0,77           | 3,97               |                  |      |                   |
|                              | d. 11-15       | 22  | 246,66          | 0,94           | 4,15               |                  |      |                   |
|                              | e. 16 ve üstü  | 58  | 251,97          | 0,59           | 4,33               |                  |      |                   |
|                              | Toplam         | 405 | -               | 0,84           | 3,97               |                  |      |                   |
| İş Arkadaşları Desteği       | a. 1 yıldan az | 38  | 232,53          | 0,86           | 3,75               | 8,446            | 0,03 | a-d<br>b-e        |
|                              | b. 1-5         | 163 | 217,74          | 0,90           | 3,64               |                  |      |                   |
|                              | c. 6-10        | 124 | 191,31          | 0,84           | 3,51               |                  |      |                   |
|                              | d. 11-15       | 22  | 157,98          | 0,98           | 3,33               |                  |      |                   |
|                              | e. 16 ve üstü  | 58  | 184,29          | 0,69           | 3,55               |                  |      |                   |
|                              | Toplam         | 405 | -               | 0,86           | 3,58               |                  |      |                   |

\* Duncan

Tablo 24, çalışanların örgütsel sosyalizasyon düzeyleri ile hizmet yılları arasındaki farklılığı ortaya koymaktadır. Buna göre, çalışanların eğitim ve gelecek beklentileri, örgütü anlama düzeyleri ve iş arkadaşları desteği ile hizmet yılları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık tespit edilmiştir. Bu farkın, nereden kaynaklandığını tespit etmek için, çoklu karşılaştırma testi (Duncan) yapılmıştır. Farkın, eğitim ve gelecek beklentisi için; 1 yıldan az hizmet yılına sahip çalışanlar, 1-5 hizmet yılına sahip çalışanlar ve 16 ve üstü hizmet yılına sahip çalışanlar ile 6-10 hizmet yıllarına sahip çalışanlar arasında meydana geldiği tespit edilmiştir. Buna göre, 1 yıldan az, 1-5 ve 16 ve üstü hizmet yılına sahip çalışanlar eğitim ve gelecek beklentileri açısından 6-10 yıl hizmet yılına sahip çalışanlardan daha olumlu algı düzeyine sahiptir. Buradan yola çıkarak çalışanların işe yeni başladıkları yıllarda eğitim ve gelecek beklentilerinin yüksek olduğu, bu beklentinin yıllar içerisinde azaldığı, daha sonrasında ise tecrübe ile birlikte tekrar yükseldiği söylenebilmektedir. Bununla birlikte çalışanların anlama düzeylerine bakıldığında, 1 yıldan az hizmet süresine sahip çalışanlar ile 1-5 yıl arasında hizmet yılına sahip çalışanların 16 ve üstü hizmet yılına sahip çalışanlara göre örgütü anlama algılarının daha olumsuz düzeyde olduğu tespit edilmiştir. Buna göre, çalışanların tecrübeleri attıkça örgütü anlama algılarının da olumlu yönde değiştiği söylenebilmektedir. Diğer yandan, çalışanların hizmet yılları ile iş arkadaşları desteği düzeyleri

arasındaki farklılığa bakıldığında ise, 1 yıldan az ve 1-5 yıldır çalışanların 11-15 yıldır ve 16 yıldan daha uzun süredir çalışanlara göre iş arkadaşları desteği düzeylerinin daha yüksek olduğu tespit edilmiştir. Buradan yola çıkarak, çalışanların örgütteki ilk yıllarında iş arkadaşları desteğini daha çok hissettikleri söylenebilmektedir. Buna göre,  $H_{2f}$  kabul edilmiştir.

- $H_{2g}$ : Örgütsel sosyalizasyon düzeyleri internet kullanım yılına göre farklılık göstermektedir.

**Tablo 25: Çalışanların Örgütsel Sosyalizasyon Düzeyleri ve İnternet Kullanım Yılları Arasındaki Farklılık**

| ÖLÇEK                        | İNTERNET KULLANIM YILI | N   | Sıra Ortalaması | Standart Sapma | Aritmetik Ortalama | Kruskal-Wallis H | P    | Post Hoc* |
|------------------------------|------------------------|-----|-----------------|----------------|--------------------|------------------|------|-----------|
| Eğitim ve Gelecek Beklentisi | a. 1-5                 | 3   | 255,17          | 0,59           | 3,24               | 3,161            | 0,54 | -         |
|                              | b. 6-10                | 72  | 187,71          | 0,95           | 2,67               |                  |      |           |
|                              | c. 11-15               | 163 | 208,57          | 0,93           | 2,85               |                  |      |           |
|                              | d. 16-20               | 123 | 208,35          | 0,97           | 2,85               |                  |      |           |
|                              | e. 21 yıl ve üzeri     | 44  | 188,85          | 1,03           | 2,67               |                  |      |           |
|                              | Toplam                 | 405 | -               | 0,95           | 2,80               |                  |      |           |
| Anlama                       | a. 1-5                 | 3   | 332,83          | 0,33           | 4,66               | 16,061           | 0,00 | b-e       |
|                              | b. 6-10                | 72  | 172,78          | 0,94           | 3,74               |                  |      |           |
|                              | c. 11-15               | 163 | 204,10          | 0,77           | 4,02               |                  |      |           |
|                              | d. 16-20               | 123 | 199,05          | 0,88           | 3,94               |                  |      |           |
|                              | e. 21 yıl ve üzeri     | 44  | 250,58          | 0,78           | 4,22               |                  |      |           |
|                              | Toplam                 | 405 | -               | 0,84           | 3,97               |                  |      |           |
| İş Arkadaşları Desteği       | a. 1-5                 | 3   | 206,67          | 1,03           | 3,80               | 2,613            | 0,87 | -         |
|                              | b. 6-10                | 72  | 199,63          | 0,89           | 3,51               |                  |      |           |
|                              | c. 11-15               | 163 | 205,33          | 0,83           | 3,60               |                  |      |           |
|                              | d. 16-20               | 123 | 207,78          | 0,91           | 3,61               |                  |      |           |
|                              | e. 21 yıl ve üzeri     | 44  | 186,28          | 0,76           | 3,52               |                  |      |           |
|                              | Toplam                 | 405 | -               | 0,86           | 3,58               |                  |      |           |

\* Duncan

Tablo 25, çalışanların örgütsel sosyalizasyon düzeyleri ile internet kullanım yılları arasındaki farklılığı ortaya koymaktadır. Buna göre, çalışanların anlama düzeyleri ile internet kullanım yılları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmuştur. Bu farkın nereden kaynaklandığını tespit etmek için, çoklu karşılaştırma testi (Duncan) yapılmıştır ve bu farkın, 6-10 yıl arası internet kullanan çalışanlar ile 21 yılı aşkın internet kullanan çalışanlar arasında olduğu tespit edilmiştir. 21 yılı aşkın internet kullanan çalışanların örgütü anlama düzeyleri daha yüksek tespit edilmiştir. Buradan yola çıkarak, çalışanların örgütü anlama düzeylerinin artışı ile internet kullanım yılları arasında pozitif yönlü bir ilişki olduğu söylenebilmektedir. Diğer yandan, çalışanların eğitim ve

gelecek beklentileri ve iş arkadaşları desteği ile internet kullanım yılları arasında anlamlı bir farklılık tespit edilememiştir ( $p>0,05$ ). Buna göre,  $H_{2g}$  kısmen de olsa kabul edilmiştir.

### 3.6.3.3. Korelasyon Analizi Bulguları

“Korelasyon analizi, iki değişken arasındaki doğrusal ilişkiyi veya bir değişkenin iki veya daha çok değişken ile olan ilişkisini test etmek, varsa bu ilişkinin derecesini ölçmek için kullanılan istatistiksel bir yöntemdir” (Kalaycı, 2015: 115).

Çalışmada faktör dağılımı normale uygun olmadığı için Spearman Korelasyon analizinden yararlanılmıştır.

Çalışmanın Spearman Korelasyon analizine ilişkin sonuçları Tablo 26’da gösterilmektedir.

**Tablo 26: Örgütsel Sosyalizasyon ve Sanal Kaytarma Arasındaki Korelasyon Analizi Sonuçları**

| Faktörler                    | Eğitim ve Gelecek Beklentisi | İş Arkadaşları Desteği | Anlama | Önemsiz Sanal Kaytarma | Önemli Sanal Kaytarma |
|------------------------------|------------------------------|------------------------|--------|------------------------|-----------------------|
| Eğitim ve Gelecek Beklentisi | 1                            |                        |        |                        |                       |
| İş Arkadaşları Desteği       | ,584**                       | 1                      |        |                        |                       |
| Anlama                       | ,511**                       | ,474**                 | 1      |                        |                       |
| Önemsiz Sanal Kaytarma       | -,086                        | ,096                   | ,091   | 1                      |                       |
| Önemli Sanal Kaytarma        | -,118*                       | -,021                  | -,053  | ,425**                 | 1                     |

\* $p<0,05$ , \*\* $p<0,01$

Tablo 26’ya bakıldığında; önemli sanal kaytarma ve önemsiz sanal kaytarma davranışlarının kendi içlerinde zayıf, pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki içinde olduğu anlaşılmaktadır ( $r=,425$ ;  $p<0,01$ ). Bununla birlikte, örgütsel sosyalizasyon düzeylerinin de kendi içlerinde pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki içinde oldukları tespit edilmektedir. Eğitim ve gelecek beklentisi ile iş arkadaşları desteği arasında orta düzeyde ( $r=,584$ ;  $p<0,01$ ), eğitim ve gelecek beklentisi ile anlama arasında orta düzeyde ( $r=,511$ ;  $p<0,01$ ) ve iş arkadaşları desteği ile anlama arasında zayıf düzeyde ( $r=,474$ ;  $p<0,01$ ) pozitif yönlü bir ilişki tespit edilmiştir.

Sanal kaytarma davranışları ile örgütsel sosyalizasyon düzeyleri arasındaki ilişkiye bakıldığında, eğitim ve gelecek beklentisi düzeyi ile önemli sanal kaytarma davranışı arasında negatif yönlü anlamlı bir ilişki tespit edilmiştir.



Bu veriler ışığında, çalışanların örgütteki eğitim ve gelecek beklentilerinin artmasıyla önemli sanal kaytarma davranışlarının azaldığı söylenebilmektedir.

Hipotezlerin genel değerlendirmesine Tablo 36'da yer verilmektedir:

**Tablo 27: Hipotez Testi Sonuçları**

| HİPOTEZLER        | AÇIKLAMALAR  | SONUÇ        |
|-------------------|--|--------------|
| <b>Hipotez 1</b>  | Sanal kaytarma davranışları demografik özelliklere göre farklılık göstermektedir.                          | KISMEN KABUL |
| <b>Hipotez 1a</b> | Sanal kaytarma davranışları cinsiyete göre farklılık göstermektedir.                                       | RET          |
| <b>Hipotez 1b</b> | Sanal kaytarma davranışları medeni duruma göre farklılık göstermektedir.                                   | RET          |
| <b>Hipotez 1c</b> | Sanal kaytarma davranışları yaşa göre farklılık göstermektedir.  | RET          |
| <b>Hipotez 1d</b> | Sanal kaytarma davranışları eğitim seviyesine göre farklılık göstermektedir.                               | RET          |
| <b>Hipotez 1e</b> | Sanal kaytarma davranışları iş yerindeki pozisyona göre farklılık göstermektedir.                          | RET          |
| <b>Hipotez 1f</b> | Sanal kaytarma davranışları kurumdaki çalışma yılına göre farklılık göstermektedir.                        | KISMEN KABUL |
| <b>Hipotez 1g</b> | Sanal kaytarma davranışları internet kullanım yılına göre farklılık göstermektedir.                        | RET          |
| <b>Hipotez 2</b>  | Örgütsel sosyalizasyon düzeyleri demografik özelliklere göre farklılık göstermektedir.                     | KISMEN KABUL |
| <b>Hipotez 2a</b> | Örgütsel sosyalizasyon düzeyleri cinsiyete göre farklılık göstermektedir.                                  | KISMEN KABUL |
| <b>Hipotez 2b</b> | Örgütsel sosyalizasyon düzeyleri medeni duruma göre farklılık göstermektedir.                              | KISMEN KABUL |
| <b>Hipotez 2c</b> | Örgütsel sosyalizasyon düzeyleri yaşa göre farklılık göstermektedir.                                       | KISMEN KABUL |
| <b>Hipotez 2d</b> | Örgütsel sosyalizasyon düzeyleri eğitim seviyesine göre farklılık göstermektedir.                          | KISMEN KABUL |
| <b>Hipotez 2e</b> | Örgütsel sosyalizasyon düzeyleri iş yerindeki pozisyona göre farklılık göstermektedir.                     | KISMEN KABUL |
| <b>Hipotez 2f</b> | Örgütsel sosyalizasyon düzeyleri kurumdaki çalışma yılına göre farklılık göstermektedir.                   | KABUL        |
| <b>Hipotez 2g</b> | Örgütsel sosyalizasyon düzeyleri internet kullanım yılına göre farklılık göstermektedir.                   | KISMEN KABUL |
| <b>Hipotez 3</b>  | Örgütsel sosyalizasyon düzeyleri ve sanal kaytarma davranışları arasında anlamlı bir ilişki bulunmaktadır. | KISMEN KABUL |
| <b>Hipotez 3a</b> | Eğitim ve gelecek beklentisi ve önemli sanal kaytarma arasında anlamlı bir ilişki bulunmaktadır.           | KABUL        |
| <b>Hipotez 3b</b> | Anlama ve önemli sanal kaytarma arasında anlamlı bir ilişki bulunmaktadır.                                 | RET          |
| <b>Hipotez 3c</b> | İş arkadaşları desteği ve önemli sanal kaytarma arasında anlamlı bir ilişki bulunmaktadır.                 | RET          |
| <b>Hipotez 3d</b> | Eğitim ve gelecek beklentisi ve önemsiz sanal kaytarma arasında anlamlı bir ilişki bulunmaktadır.          | RET          |
| <b>Hipotez 3e</b> | Anlama ve önemsiz sanal kaytarma arasında anlamlı bir ilişki bulunmaktadır.                                | RET          |
| <b>Hipotez 3f</b> | İş arkadaşları desteği ve önemsiz sanal kaytarma arasında anlamlı bir ilişki bulunmaktadır.                | RET          |

## SONUÇ ve ÖNERİLER

Örgütsel sosyalizasyon düzeyleri ve sanal kaytarma davranışları arasındaki ilişkinin incelendiği bu çalışmada, sosyalizasyon sürecinin sanal kaytarma davranışları ile ilişkisi olup olmadığı ölçülmek istenmiştir. Araştırmada, çalışanların örgütsel sosyalizasyon düzeylerinin ve sanal kaytarma davranışlarının demografik özelliklerine göre farklılık gösterip göstermediği de araştırılmıştır.

Dijital çağ olarak adlandırılan günümüzde, yaşanan teknolojik gelişmeler ve buna bağlı olarak hayatın bir parçası haline gelen internet kullanımı, çalışma yaşamında karşılaşılan örgütsel davranışlardaki güncel sorunlara bir yenisinin daha eklenmesine neden olmuştur. Çalışanların örgütlerde, iş amaçlı kullanımlarına sunulmuş olan internet olanaklarını kişisel amaçları için kullanmalarından dolayı ortaya çıkan sanal kaytarma kavramı, alanyazında son zamanlarda tartışılmaya başlanılan bir konudur ve bu konuyla ilgili farklı görüşler bulunmaktadır. Bu farklılıklar yapılan sanal kaytarmaların bireyler ve örgütler açısından yararlı mı yoksa zararlı mı olduğu noktasındadır. Sanal kaytarmanın çalışanlar ve örgüt için yararlı olduğunu savunanlara göre; bu tür davranışlar çalışanların gün içerisinde yaşadıkları stres ortamından uzaklaşmalarına, çalıştıkları kurum açısından daha verimli olmalarına ve iş tatmini sağlamalarına yardımcı olabilmektedir. Zararlı olduğunu savunanlara göre ise sanal kaytarma; işletmeler açısından zamanın verimsiz kullanılmasına ve ekonomik kayıplara neden olabilmektedir. İki görüşün de savunucuları bulunmasına rağmen alanyazında sanal kaytarma kavramı genellikle olumsuz olarak nitelendirilmektedir. Bu nedenle yapılan çalışmalar çoğunlukla, sanal kaytarmanın nedenlerine ve sonuçlarına odaklanmaktadır.

Örgütsel sosyalizasyon kavramı ise, bireyin bir örgütteki belirli bir role uyum sağladığı öğrenme sürecini anlatmaktadır. Örgütsel sosyalizasyon sürecini başarılı bir şekilde tamamlayan çalışanların; iş tatmini, motivasyon, örgüte bağlılık ve performanslarının yüksek olduğu yapılan çalışmalarda gözlemlenmektedir. Örgütsel sosyalizasyon sürecini başarısız bir şekilde tamamlayan çalışanlarda ise; rol belirsizliği ve çatışması, düşük iş motivasyonu, düşük örgütsel bağlılık ve düşük performans gözlemlenmektedir.

Yapılan analiz neticesinde, örgütsel sosyalizasyon düzeylerinden eğitim ve gelecek beklentisi ile önemli sanal kaytarma davranışı arasında negatif yönlü anlamlı bir ilişki tespit edilmiştir. Yapılan araştırmalar çerçevesinde, örgütsel sosyalizasyon ve sanal kaytarma arasındaki ilişkiyi

inceleyen bir çalışmaya rastlanmamıştır. Bu çalışma, bu alanda öncü çalışmalardan biri olarak kabul edilebilir.

Çalışmanın sonuçları göstermektedir ki, çalışanların örgütsel sosyalizasyon düzeyleri ve önemsiz sanal kaytarma davranışları arasında anlamlı herhangi bir ilişki bulunmamaktadır.

Çalışmanın sanal kaytarma açısından demografik sonuçlarına bakıldığında; çalışanların önemsiz sanal kaytarma davranışlarının yaşlarına ve kurumdaki hizmet yıllarına göre değişiklik gösterdiği tespit edilmektedir. Buna göre, çalışanların yaşlarının ve hizmet yıllarının artmasıyla önemsiz sanal kaytarma davranışlarının azaldığı tespit edilmiştir. Akça, (2013: 33-34)'nın da çalışmasında yer verdiği gibi, Lee vd. (2004)'de araştırmalarında bir iş yerinde birkaç yıldır çalışanların daha uzun süre çalışanlara göre daha fazla sanal kaytarma yaptıklarını gözlemlemişlerdir. Bu bulgular da, bu çalışmanın verilerini destekler niteliktedir. Bunlara karşın, diğer demografik özellikler ile önemsiz sanal kaytarma davranışı arasında anlamlı başka bir farklılık tespit edilmemiştir. Benzer şekilde, hiçbir demografik özellik ile önemli sanal kaytarma davranışı arasında da anlamlı bir farklılık tespit edilmemiştir.

Demografik özellikler ile örgütsel sosyalizasyon düzeyleri arasındaki ilişkiye bakıldığında, çalışanların örgütsel sosyalizasyon düzeylerinin cinsiyetlerine, medeni durumlarına, yaşlarına, eğitim seviyelerine, işyerindeki pozisyonlarına, hizmet yıllarına ve interneti kaç yıldır kullandıklarına göre anlamlı bir değişiklik gösterdiği tespit edilmiştir. Sonuçlarda, erkek çalışanların kadın çalışanlara nazaran; evli çalışanların da bekar çalışanlara nazaran örgütü daha iyi anladıkları tespit edilmiştir. Bununla birlikte, 46 yaş ve üstü çalışanların, 26-35 yaş aralığındaki çalışanlardan daha fazla eğitim ve gelecek beklentisi içinde oldukları ve örgütü daha iyi anladıkları tespit edilmiştir. Eğitim ve gelecek beklentisi açısından lisans ve yüksek lisans seviyesindeki çalışanlarla doktora seviyesindeki çalışanlar arasında anlamlı bir fark tespit edilmiştir. Çalışanların eğitim seviyelerinin artmasıyla eğitim ve gelecek beklentilerinde de olumlu bir algı oluşmaktadır. Benzer şekilde, çalışanların eğitim seviyeleri arttıkça örgütü anlama düzeylerinde de olumlu bir algı oluştuğu tespit edilmiştir. Çalışanların işyerindeki pozisyonlarına göre örgütsel sosyalizasyon düzeylerine bakıldığında, çalışanların işyerindeki pozisyonlarının yükselmesiyle eğitim ve gelecek beklentilerinin ve örgütü anlama düzeylerinin de arttığı söylenebilmektedir. Çalışanların hizmet yılları ile örgütü anlama düzeyleri arasındaki ilişki de benzer şekilde paralellik göstermektedir. 1 yıldan az süredir ve 1-5 yıldır çalışanların örgütü anlama düzeylerinin 16 yıl ve üstünde hizmet veren çalışanlara nazaran daha düşük seviyede olduğu tespit edilmiştir. Buna karşın, çalışanların işe yeni başladıkları yıllarda eğitim ve gelecek beklentilerinin daha yüksek olduğu, ilerleyen yıllarda bu beklentinin düştüğü tespit edilmiştir. Bununla birlikte çalışanların hizmet yılları ve iş arkadaşları desteği arasındaki farklılığa bakıldığında, düşük çalışma yılına sahip çalışanların örgütte daha uzun süredir çalışanlara göre iş arkadaşları desteğini daha çok hissettikleri tespit edilmiştir. Ayrıca uzun

yıllardır internet kullanan çalışanların örgütü anlama düzeylerinin daha yüksek olduğu tespit edilmiştir.

Yapılan çalışmalarda da görüldüğü gibi, sanal kaytarma günümüz çalışma hayatının kaçınılmaz bir parçası haline gelmiştir. Bu nedenle örgütlere verilebilecek öneriler şu şekilde sıralanabilmektedir:

- Örgütler, sanal kaytarmayı artık sadece olumsuz bir ifade olarak değerlendirmekten vazgeçmeli ve çalışma hayatında sanal kaytarmayı avantaja çevirebilecek yöntemler geliştirmelidir.
- Örgütlerin yeni çalışanları işe alırken, çalışanların istenilen şartlara uyup uymadıklarından ve çalışanların işten beklentilerinin karşılanıp karşılanmadığından emin olmaları gerekmektedir.
- Klasik mesai yaklaşımından ziyade alternatif mesai yaklaşımları oluşturularak çalışanları sanal kaytarmaya teşvik eden unsurlar ortadan kaldırılabilir. Örgütler, mesai saatleri içerisinde çalışanların kısa vadeli vakit geçirebileceği ve dinlenebileceği alanlarda yenilikçi yaklaşımlar sergilemelidir (örn: yemeksepeti.com'un ofisi Yemeksepeti Park gibi). Bu tür yenilikçi düzenlemeler çalışanların performans ve motivasyonlarında artışa sebep olacaktır.
- Çalışanlar, sanal kaytarmanın hukuki boyutlarıyla ilgili eğitimler yoluyla bilgilendirilmelidir. Önemli olan ve işletmeyi zor durumda bırakabilecek sanal kaytarma davranışları ile önemsiz sanal kaytarma davranışları arasındaki sınırlar net bir şekilde belirlenmeli ve çalışanların yaptırımlarla ilgili gerekli bilgilere sahip olduğundan emin olunmalıdır.
- Birçok sanal kaytarma çalışmasına konu olan örgütsel adalet, çalışanları sanal kaytarmaya iten sebepler arasındadır. Bu nedenle örgütlerin çalışanlar arasındaki adaleti en iyi şekilde sağlaması gerekmektedir.
- Mesai saatleri çalışanların günlerinin uzun bir bölümünü kapsadığı için çalışanların kendi çalışma alanlarıyla ilgili yenilikleri, ülke gündemini ya da ekonomik gelişmeleri takip etmesi normal ve yaşamın bir parçası olarak kabul edilip gün içerisinde bu tür faaliyetlere zaman ayrılmasına olanak sağlanmalıdır.
- Özellikle bu araştırmanın örneklemini oluşturan akademisyenler ve benzer meslek grupları için bitmeyen mesai kavramı düşünülerek sanal kaytarma ve iş dışındaki mesai arasındaki denge adil bir şekilde sağlanmalıdır.

Sanal kaytarma alanyazın için yeni bir kavram olmakla birlikte internet kullanımıyla alakalı olması sebebiyle de oldukça değişken bir kavramdır. Bugün artık neredeyse her şey internet üzerinden gerçekleştirilmektedir. Bankacılık işlemleri, sanal paralar aracılığıyla yatırım işlemleri, faturalar, alışveriş gibi ihtiyaçların yanı sıra sosyal ilişkiler dahi çoğunlukla internet üzerinden gerçekleşmektedir. Çalışan bir anne çocuğunun kreşini dahi akıllı telefonundaki uygulamadan takip

edebilmektedir. Dördüncü sanayi devriminin yaşandığı günümüzde, artık teknolojinin hızı, boyutu ve anlamı değişmiştir. Bu gelişmeler ışığında, çalışanları sanal kaytarma davranışına iten sebepler de artmaktadır. Bu nedenle, kavramın ortaya çıktığı ve üzerinde gerçekleştirilen anket çalışmalarının yapıldığı tarihten (örn.; Lim, 2002) bugüne kadar yaşanan teknolojik gelişmeler göz ardı edilmemeli ve bundan sonra yapılacak çalışmalarda yeni teknolojileri ve uygulamaları (örn.; sanal paralar, instagram ve pinterest vb.) da kapsayan ölçeklere yer verilmelidir.

Bu çalışmanın örneklem grubu ve kısıtlılıkları örgütsel sosyalizasyon ve sanal kaytarma arasındaki ilişkiyi açıklamakta yetersiz kalmıştır. Bununla birlikte, bu çalışmanın sanal kaytarmanın öncülleri açısından literatüre katkı sunacağı düşünülmektedir.

Gelecek araştırmalarda bu ilişki başka örneklem üzerinde, özellikle ast üst rollerinin daha belirgin olduğu özel sektör kuruluşları üzerinde denenebilir. Bununla birlikte gelecek araştırmalarda, özellikle akademisyenlik gibi mesai kavramının karmaşık olduğu mesleklerde, çalışanların sanal kaytarma yaptıkları zamanlar ile iş dışındaki zamanlarda yaptıkları fazla çalışmaların tespit edilmesine yönelik bir çalışma yapılarak buna yönelik yenilikçi bakış açıları geliştirilebilir.

## YARARLANILAN KAYNAKLAR

- Afacan Fındıklı, Mine (2016), “Sanal Kaytarma ve İş Performansı İlişkisi: Sağlık ve Tekstil Sektörü Çalışanlarının Karşılaştırılması” **International Journal of Social Inquiry / Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, 9(1), 33–62.
- Akça, Aykut (2013), **Okul Yöneticilerinin İş Dışı İnternet Kullanım (Siber Aylaklık) Davranışlarının İncelenmesi**, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Yıldız Teknik Üniversitesi – Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Aknar, Ahmet (2013), **Otel İşletmesi Çalışanlarının Örgütsel Sosyalleşme Düzeyleri Üzerine Bir Araştırma**, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi - Eğitim Bilimleri Enstitüsü.
- Anandarajan, Murugan (2002), “Internet Abuse In The Workplace”, **Communications of the Acm**, 45(1), 53-54.
- Anandarajan, Murugan ve Simmers, Claire A. (2005), “Developing Human Capital through Personal Web Use in the Workplace: Mapping Employee Perceptions”, **Communications of the Association for Information Systems**, 15(41), 776-791.
- Ardts, Joost vd. (2001), “The Breaking in of New Employees: Effectiveness of Socialisation Tactics and Personnel Instruments”, **Journal of Management Development**, 20(2), 159-167.
- Ashforth, Blake E. ve Saks, Alan M. (1996), “Socialization Tactics: Longitudinal Effects on Newcomer Adjustment”, **Academy of Management Journal**, 39(1), 149–178.
- Babadağ, Mustafa (2018), “İşe Yabancılaşmanın Sanal Kaytarma Üzerindeki Etkisi”, **Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, 21(39), 207-239.
- Balcı, Ali (2003), **Örgütsel Sosyalleşme Kuram Strateji ve Taktikleri**, 2. Baskı, Pegem Yayıncılık, Ankara.
- Barutçugil, İsmet (2011), **Kültürler Arası Farklılıkların Yönetimi**, 1. Baskı, Kariyer Yayıncılık, İstanbul.
- Blanchard, Anita L. Ve Henle, Christine 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.
- Bozkurt, Veysel (2006), **Endüstriyel ve Post-Endüstriyel Dönüşüm**, Ekin Kitabevi, Bursa.

- Candan, Hakan ve İnce, Mehmet (2016), “Siber Kaytarma ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkinin İncelenmesine Yönelik Emniyet Çalışanları Üzerine Bir Araştırma”, **Niğde Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, 9(1), 229-235.
- Chao, Georgia T. vd. (1994), “Organizational Socialization: Its Content and Consequences”, **Journal of Applied Psychology**, 79(5), 730-743.
- Cooper- Thomas, Helena ve Anderson, Neil (2002), “Newcomer Adjustment: The Relationship Between Organizational Socialization Tactics, Information Acquisition and Attitudes”, **Journal of Occupational and Organizational Psychology**, 75, 423-437.
- Çalık, Temel (2003), “İşgörenlerin Örgüte Uyumu (Örgütsel Sosyalizasyon)”, **Türk Eğitim Bilimleri Dergisi**, 1(2), 0-0.
- Çavuşoğlu, Selin ve Palamutçuoğlu, B. Türker (2017), “İş Tatmininin Sanal Kaytarma Üzerindeki Etkisi”, **Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, 9(19), 430-444.
- Çivilidağ, Aydın (2017a), “İş Yaşamında Sanal Kaytarmanın İş Stresi ve İş Doyumu İle İlişkisi Üzerine Bir Araştırma”, **Akademik Bakış Dergisi**, (59), 355-373.
- \_\_\_\_\_ (2017b), “İş Yaşamında Sanal Kaytarmanın Kişilik ve Bazı Demografik Değişkenlerle İlişkisinin İncelenmesi”, **Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, 17(2), 249-270.
- Çok, Ramazan (2018), **Üniversite Öğrencilerinde Çeşitli Akademik Değişkenlerin Siber Aylaklık Davranışlarını Yordama Durumlarının İncelenmesi**, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İnönü Üniversitesi – Eğitim Bilimleri Enstitüsü.
- Demirci, Uğur (2018), **Örgütsel Sosyalleşme ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı İlişkisine Eğitimin Etkisi**, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Anadolu Üniversitesi – Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Doorn, O.N. Van (2011), **Cyberloafing: A Multi-Dimensional Construct Placed in a Theoretical Framework**, Masters Thesis, Eindhoven University of Technology-Department Industrial Engineering and Innovation Sciences.
- Edgar, Andrew ve Sedgwick, Peter (2007), **Kültürel Kuramda Anahtar Kavramlar Sözlüğü**, (Çev. Mesut Karaşahan), 1. Baskı, Açılım Kitap, İstanbul.
- Erkuş, Adnan (2017), **Davranış Bilimleri İçin Bilimsel Araştırma Süreci**, Beşinci Baskı, Seçkin Yayıncılık, Ankara.
- Eroğlu, Feyzullah (2013), **Davranış Bilimleri**, 13. Baskı, Beta Basım Yayım Dağıtım, İstanbul.
- Feldman, Daniel Charles (1981), “The Multiple Socialization of Organization Members”, **Academy of Management Review**, 6(2), 309-318.

- Genç, Esra ve Aydoğan, Enver (2016), “İşyerinde Sanal Tembellik Davranışı ve Etkin Zaman Yönetimi İlişkisi: Bir Kamu Kurumunda Araştırma”, **Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, 18(2), 558-571.
- Güllüoğlu, Özlem (2011), **Örgütsel İletişim: İletişim Doyumu ve Kurumsal Bağlılık**, 1. Baskı, Eğitim Kitabevi Yayınları, Konya.
- Güngör, Mustafa (2016), **Sanal Kaytarma ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi: Kamu ve Özel Sektör Üzerine Bir Araştırma**, Yayınlanmamış Yüksek Lisan Tezi, Atatürk Üniversitesi - Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Henle, Christine A. ve Blanchard, Anita L. (2015), “The Interaction of Work Stressors and Organizational Sanctions on Cyberloafing”, **Journal of Managerial Issues**, 20(3), 383-400.
- Hurst, Charlice vd. (2012), “The Odd One Out: How Newcomers Who Are Different Become Adjusted”, Connie R. Wanberg (Ed.), **The Oxford Handbook of Organizational Socialization**, içinde (1- 46), Oxford University Press, Oxford.
- İplik, Fatma Nur (2009), “Türkiye’deki Dört ve Beş Yıldızlı Otellerde Uygulanan Örgütsel Sosyalleşme Taktiklerinin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma”, **Anatolia: Turizm Araştırmaları Dergisi**, 20(2), 185-196.
- İyigün vd. (2014), “Çalışanların Sanal Kaytarma Davranışları Psikolojik Sözleşme Algısıyla Açıklanabilir mi?”, **Örgütsel Davranış Kongresi**, 57-64, [https://www.researchgate.net/profile/Bora\\_Yildiz/publication/268035555\\_Could\\_Cyberloafing\\_Behaviors\\_Be\\_Explained\\_By\\_Psychological\\_Contract\\_Perception/links/56d0cf2e08aeb52500cd84d7/Could-Cyberloafing-Behaviors-Be-Explained-By-Psychological-Contract-Perception.pdf](https://www.researchgate.net/profile/Bora_Yildiz/publication/268035555_Could_Cyberloafing_Behaviors_Be_Explained_By_Psychological_Contract_Perception/links/56d0cf2e08aeb52500cd84d7/Could-Cyberloafing-Behaviors-Be-Explained-By-Psychological-Contract-Perception.pdf), (01.09.2018).
- Jones, Gareth R. (1986), “Socialization Tactics, Self-Efficacy, and Newcomers’ Adjustments to Organizations”, **The Academy of Management Journal**, 29(2), 262-279.
- Kâğıtçıbaşı, Çiğdem ve Cemalcılar, Zeynep (2017), **Dünden Bugüne İnsan ve İnsanlar**, 20. Basım, Evrim Yayınevi, İstanbul.
- Kahyaoğlu, Mehmet (2012), **Örgütsel Sosyalleşme Taktiklerinin İşgörenlerin Kariyer Planlamaları Üzerine Etkisi: Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir Alan Araştırması**, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Afyon Kocatepe Üniversitesi – Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Kalaycı, Şeref (Ed.) (2015), **SPSS Uygulamalı Çok Değişkenli İstatistik Teknikleri**, 8. Baskı, Dinamik Akademi Yayın Dağıtım, Ankara.
- Kaplan, Metin ve Çetinkaya, Ali Şükrü (2014), “Sanal Kaytarma ve Demografik Özellikler Açısından Farklılıklar: Otel İşletmelerinde Bir Araştırma”, **Anatolia: Turizm Araştırmaları Dergisi**, 25(1), 26–34.



- Kaplan, Metin ve Ögüt, Adem (2012), “Algılanan Örgütsel Adalet ile Sanal Kaytarma Arasındaki İlişkinin Analizi: Hastane Çalışanları Örneği”, **Dokuz Eylül Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi**, 13(1), 1–13.
- Kartal, Sadık (2003), **İlköğretim Okulu Yönetici ve Öğretmenlerinin Örgütsel Sosyalleşme Düzeyleri**, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Ankara Üniversitesi – Eğitim Bilimleri Enstitüsü.
- Kayapalı Yıldırım, Seda ve Karabey, Canan Nur (2017), “Etik İklim ve Örgütsel Kontrol Mekanizmalarının Sanal Kaytarma Davranışı Üzerindeki Etkisinde Örgütsel Sinizmin Aracılık Rolü”, **Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**, 4(11), 556-594.
- Keklik, Belma, vd. (2015), “Sanal Kaytarma Davranışlarının Örgütsel Öğrenme Kapasitesi Üzerindeki Etkisinin İncelenmesi”, **Business and Economics Research Journal**, 6(3), 129–144.
- Kerse, Gökhan ve Soyalm, Mesut (2018), “Kamu Kurumu Çalışanlarının Sanal Kaytarma Davranışı Adalet Algısı ve Duygusal Tükenme Düzeyiyle Açıklanabilir mi?”, **İşletme Araştırmaları Dergisi**, 10(3), 210-233.
- Kuşdemir, Yasemin (2005), **İlköğretim Okulu Müdürlerinin Öğretmenlerin Örgütsel Sosyalleşme Sürecinde Sosyalleştirme Stratejilerini Kullanma Becerileri (Kırıkkale İli Örneği)**, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Kırıkkale Üniversitesi – Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Lim, Vivien Kim Geok (2002a), “How Do I Loaf Here? Let Me Count The Ways”, **Communications of The Acm**, 45(1), 66-70.
- \_\_\_\_\_ (2002b), “The IT Way of Loafing on the Job: Cyberloafing, Neutralizing and Organizational Justice”, **Journal of Organizational Behavior**, 23(5), 675-694..
- \_\_\_\_\_ (2005), “The Moderating Effect of Neutralization Technique on Organizational Justice and Cyberloafing”, **PACIS 2005 Proceedings**, 18, 207-219.
- Lim, Vivien K. G. ve Chen, Jiaqing (2012), “Cyberloafing at the Workplace: Gain or Drain on Work?”, **Behaviour and Information Technology**, 31(4), 343-353.
- Lim, Vivien K. G. ve Thompsan, S. H. Teo (2005), “Prevalence, Perceived Seriousness, Justification and Regulation of Cyberloafing in Singapore An Exploratory Study”, **Information and Management**, 42(8), 1081-1093.
- Örücü, Edip ve Aksoy, Müjde (2017), “Sanal Kaytarma ve Beş Büyük Kişilik Özelliği Arasındaki İlişkiye Yönelik Bir Araştırma”, **Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, (30), 265-282.
- Özçelik, Firuzhan (2008), **Örgütsel Sosyalleşmenin Örgütsel Bağlılığa Etkisi: Bir Uygulama**, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi – Sosyal Bilimler Enstitüsü.

- Özdem, Güven ve Demir, Abdullah (2015), “Okul Yöneticilerinde Sanal Kaytarma Davranışı”, **Mersin Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi**, 11(3), 1029–1042.
- Özdemir, Ayla (2016), **Sanal Kaytarmanın İş Tatmini Üzerine Etkisi**, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Aksaray Üniversitesi – Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Özdemir, Halil Özcan (2017), **Yöneticilerin Otantik Liderlik Tarzlarının Çalışanların Sanal Kaytarma ve Sinizm Davranışları Üzerine Etkileri**, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Nevşehir Hacı Bektaş Veli Üniversitesi- Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Özdemirci, Şebnem (Ed.) (2016), **Bilim, Felsefe ve Metodoloji**, 4. Baskı, Beta Basım Yayım, İstanbul.
- Özgen, Hüseyin vd. (2005), **İnsan Kaynakları Yönetimi**, 1. Baskı, Nobel Kitabevi, Adana.
- Özkalp, Enver vd. (2012), “Sapkın Örgütsel Davranışlar ve Çalışma Yaşamında Yeni Bir Olgu: Sanal Kaytarma (Cyberloafing) ve İş İlişkilerine Etkileri”, **Çimento Endüstrisi İşverenleri Sendikası Dergisi**, 26(2), 18-33.
- Öztürk, Umut Can (2015), “Bağlantıda Kalmak Ya Da Kalmamak İşte Tüm Korku Bu: İnternetsiz Kalma Korkusu ve Örgütsel Yansımaları”, **Uluslararası Sosyal Araştırmalar Dergisi**, 8(37), 629- 638.
- Pelit, Elbeyi ve Kahyaoğlu, Mehmet (2015), “Örgütsel Sosyalizasyon Taktiklerinin İşgörenlerin Kariyer Planlamaları Üzerine Etkisi: Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir Araştırma”, **Ekonomik ve Sosyal Araştırmalar Dergisi**, 11(2), 99-118.
- Prine, Marc Ian (2014), **Exploring the Relationship between Organizational Socialization and Employee Engagement**, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Chicago School.
- Robinson, Sandra L. Ve Bennett, Rebecca J. (1995), “A Typology of Deviant Workplace Behaviours: A Multidimensional Scaling Study”, **Academy of Management Journal**, 38(2), 555-572.
- Saks, Alan M. Ve Gruman, Jamie A. (2010), “Organizational Socialization and Positive Organizational Behaviour: Implications for Theory, Research, and Practice”, **Canadian Journal of Administrative Sciences**, 28, 14-26.
- Saruhan, Sümeyra (2017), **Örgütsel Sosyalleşmenin Örgütsel Özdeşleşme Üzerindeki Etkisi**, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Kırıkkale Üniversitesi , Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Schwab, Klaus (2017), **Dördüncü Sanayi Devrimi**, (Zülfü Dicleli), Optimist Yayım Dağıtım, İstanbul.
- Sökmen, Alptekin (2007), “Örgütsel Sosyalleşme Sürecinde İşgörenlerin Yöneticilerine Dönük Algıları: Ankara’daki Otel İşletmelerinde Bir Değerlendirme”, **Turizm Araştırmaları Dergisi**, 18(2), 170-182.

- Sökmen, Alptekin ve Tarakçıoğlu, Serdar (2008), “Otel İşletmelerinde Örgütsel Sosyalleşme Düzeyi Boyutlarının Ölçülmesine Yönelik Bir Araştırma”, **Yönetim ve Araştırma Dergisi**, 9, 37-52.
- Taormina, Robert J. (1994), “The Organizational Socialization Inventory”, **International Journal of Selection and Assessment**, 2(3), 133-145.
- \_\_\_\_\_ (1997), “Organizational Socialization: a Multidomain, Continuous Process Model”, **International Journal of Selection and Assessment**, 5(1), 29-47.
- \_\_\_\_\_ (2004), “Convergent Validation of Two Measures of Organizational Socialization”, **The International Journal of Human Resource Management**, 15(1), 76-94.
- \_\_\_\_\_ (2008), "Interrelating Leadership Behaviors, Organizational Socialization, and Organizational Culture", **Leadership & Organization Development Journal**, 29(1), 85-102.
- Thomas, Helena D. C., & Anderson, Neil (1998), “Changes In Newcomers' Psychological Contracts During Organizational Socialization: A Study of Recruits Entering The British Army”. **Journal of Organizational Behavior**, 19(1), 745-767.
- TÜİK (2018), TÜİK: <http://www.tuik.gov.tr/PreHaberBultenleri.do?id=27819>, erişim tarihi: 17 Aralık 2018.
- \_\_\_\_\_ (2018), TÜİK: <http://www.tuik.gov.tr/PreHaberBultenleri.do?id=27820>, erişim tarihi: 17 Aralık 2018.
- \_\_\_\_\_ (2018), TÜİK: [http://www.tuik.gov.tr/PreIstatistikTablo.do?istab\\_id=2603](http://www.tuik.gov.tr/PreIstatistikTablo.do?istab_id=2603), erişim tarihi: 17 Aralık 2018.
- Ulukapı Yılmaz, Hande vd. (2014), “Algılanan İşe Adanmışlığın Sanal Kaytarma Davranışı Üzerindeki Etkisinin İncelenmesi: Selçuk Üniversitesi Örneği”, **Örgütsel Davranış Kongresi**, 65-72, [https://www.researchgate.net/publication/314260191\\_Algılanan\\_Ise\\_Adanmisligin\\_Sanal\\_Kaytarma\\_Davranisi\\_Uzerindeki\\_Etkisinin\\_Incelenmesi\\_Selcuk\\_Universitesi\\_Ornegi](https://www.researchgate.net/publication/314260191_Algılanan_Ise_Adanmisligin_Sanal_Kaytarma_Davranisi_Uzerindeki_Etkisinin_Incelenmesi_Selcuk_Universitesi_Ornegi), (12.11.2018).
- Ünal, Ömer Faruk vd. (2015), “Kamu Çalışanlarının Sanal Kaytarma Amaçları Üzerine Ampirik Bir Araştırma”, **Çankırı Karatekin Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, 6(2), 515–534.
- Ünal, Ömer Faruk ve Tekdemir, Songül (2015), “Sanal Kaytarma: Bir Kamu Kurumunda Ampirik Bir Araştırma”, **Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, 20(2), 95–118.

- Van Maanen, J. ve Schein, Edward H. (1979), "Toward of Theory of Organizational Socialization.", **Research in Organizational Behavior**, 1, 209-264.
- Vitak, Jessica vd. (2011). "Personal Internet Use at Work: Understanding Cyberslacking", *Computers in Human Behavior*, 27(5): 1751-1759.
- Yağcı, Melek ve Yüceler, Aydan (2016), "Kavramsal Boyutlarıyla Sanal Kaytarma", **International Journal of Social Sciences and Education Research Online**, 2(2), 531-540.
- Yıldırım, Fatih (2018), "Tükenmişlik Düzeyinin Sanal Kaytarma Davranışına Etkisinde İş Doyumunun Aracılık Rolü", **Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**, 5(13), 302-313.
- Yıldız, Bora ve Yıldız, Harun (2015), "İş Yaşamındaki Sanal Kaytarma Davranışlarının Hukuki Yönden İncelenmesi", **Yönetim ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi**, 13(3), 1-17.
- Yıldız vd. (2015), "Sanal Kaytarma Davranışının Sergilenmesinde Örgütsel Adalet Algısının Rolü Var mıdır?", **Bilgi Ekonomi ve Yönetim Dergisi**, 10(2), 55-66.
- Yüksel, Murad ve Bolat, Tamer (2016), "Örgütsel Politika, Hofstede'in Örgüt Kültürü Boyutları, İş Tutumları ve İş Çıktıları İlişkisi", **Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İİBF Dergisi**, 11(3), 173-204.
- Zoghbi-Manrique-de-Lara (2006), "Fear in Organizations Does Intimidation by Formal Punishment Mediate The Relationship Between Interactional Justice and Workplace Internet Deviance?", **Journal of Managerial Psychology**, 21(6), 580-592.
- Zoghbi-Manrique-de-Lara, Pablo ve Olivares-Mesa, Aristides (2010), "Bringing Cyber Loafers Back on the Right Track", **Industrial Management and Data Systems**, 110(7), 1038-1053.
- Zonana, Murat (2011), **İş Stresinin İşgörenlerin Örgütsel Sosyalleşme Düzeylerine Etkileri ve Bir Araştırma**, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi – Sosyal Bilimler Enstitüsü.



**EKLER**

## EK 1: Çalışmada Kullanılan Anket Örneği

Değerli katılımcı, Karadeniz Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü'nde gerçekleştireceğim yüksek lisans çalışmada, kamu üniversitelerinin akademik ve idari personelleri üzerinde "Örgütsel Sosyalleşme ve Sanal Kaytarma arasındaki ilişkiyi" ölçmek üzere bu anketi hazırlamış bulunmaktayım. Bu nedenle ankete sağlayacağınız değerli katkılarınıza ihtiyaç duymaktayım. Ankete vereceğiniz cevaplar sadece akademik amaçlarla kullanılacak ve verdiğiniz bilgiler gizli tutulacaktır. Araştırmanın bilimsel sonuçlara ulaşabilmesi için sorulara vereceğiniz cevapların tam ve doğru olması önem arz etmektedir.

Kıymetli vaktinizi ayırdığınız için teşekkür ederim.

Dilara AYTEKİN

Karadeniz Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü

E-Posta: dilaraozeraytekin@gmail.com

|  |                                      |                                   |  |                                       |  |                                   |                     |                   |                    |                               |
|--|--------------------------------------|-----------------------------------|--|---------------------------------------|--|-----------------------------------|---------------------|-------------------|--------------------|-------------------------------|
| <b>Cinsiyetiniz:</b>   | <input type="checkbox"/> Kadın       | <input type="checkbox"/> Erkek    |  |                                       |  |                                   |                     |                   |                    |                               |
| <b>Yaşınız:</b>  | <input type="checkbox"/> 25 ve altı  | <input type="checkbox"/> 26-35    | <input type="checkbox"/> 36-45                   | <input type="checkbox"/> 46 +         |  |                                   |                     |                   |                    |                               |
| <b>Medeni Durumunuz:</b>   | <input type="checkbox"/> Evli        | <input type="checkbox"/> Bekar    |  |                                       |  |                                   |                     |                   |                    |                               |
| <b>Eğitim Seviyeniz:</b>   | <input type="checkbox"/> Önlisans    | <input type="checkbox"/> Lisans   | <input type="checkbox"/> Y.Lisans                | <input type="checkbox"/> Doktora      |  |                                   |                     |                   |                    |                               |
| <b>Pozisyonunuz:</b>   | <input type="checkbox"/> Memur       | <input type="checkbox"/> Arş.Gör. | <input type="checkbox"/> Öğr.Gör.                | <input type="checkbox"/> Dr.Öğr.Üyesi | <input type="checkbox"/> Doç.Dr.         | <input type="checkbox"/> Prof.Dr. |                     |                   |                    |                               |
| <b>Mevcut Pozisyonunuzda Kaç Yıldır Çalışıyorsunuz?</b>  | <input type="checkbox"/> 1 yıldan az | <input type="checkbox"/> 1- 5 yıl | <input type="checkbox"/> 6-10 yıl                | <input type="checkbox"/> 11-15 yıl    | <input type="checkbox"/> 16 ve üstü      |                                   |                     |                   |                    |                               |
| <b>Kurumunuzda Toplam Kaç Yıldır Çalışıyorsunuz?</b>   | <input type="checkbox"/> 1 yıldan az | <input type="checkbox"/> 1- 5 yıl | <input type="checkbox"/> 6-10 yıl                | <input type="checkbox"/> 11-15 yıl    | <input type="checkbox"/> 16 ve üstü      |                                   |                     |                   |                    |                               |
| <b>Kaç Yıldır İnternet Kullanıyorsunuz?</b>  | <input type="checkbox"/> 1- 5 yıl    | <input type="checkbox"/> 6-10 yıl | <input type="checkbox"/> 11-15 yıl               | <input type="checkbox"/> 16-20 yıl    | <input type="checkbox"/> 21 yıl ve üzeri |                                   |                     |                   |                    |                               |
| <b>Hangi İnternet Erişim Şekli Sizin İçin Daha Uygun?</b>  | <input type="checkbox"/> Kurum       | <input type="checkbox"/> Ev       | <input type="checkbox"/> Mobil Cihaz ile Her Yer |                                       |  |                                   |                     |                   |                    |                               |
| <b>SANAL KAYTARMA ÖLÇEĞİ</b>   |                                      |                                   |  |                                       |  |                                   |                     |                   |                    |                               |
| <b>İFADELER</b>  |                                      |                                   |  |                                       |  | <b>Kesinlikle Katılmıyorum</b>    | <b>Katılmıyorum</b> | <b>Kararsızım</b> | <b>Katılıyorum</b> | <b>Kesinlikle Katılıyorum</b> |
| 1. İşyerimde işle ilgili olmayan kişisel e-postalarımı kontrol ederim.                             |                                      |                                   |  |                                       |  |                                   |                     |                   |                    |                               |
| 2. İşyerimde işle ilgili olmayan kişisel e-postalar gönderirim.                                    |                                      |                                   |  |                                       |  |                                   |                     |                   |                    |                               |
| 3. İşyerimde internette haber sitelerini ziyaret ederim.   |                                      |                                   |  |                                       |  |                                   |                     |                   |                    |                               |
| 4. İşyerimde internette arkadaşlık sitelerini ziyaret ederim (facebook, twitter vb.)               |                                      |                                   |  |                                       |  |                                   |                     |                   |                    |                               |
| 5. İşyerimde işimle ilgili olmayan e-postalar alırım.  |                                      |                                   |  |                                       |  |                                   |                     |                   |                    |                               |
| 6. İşyerimde kişisel ihtiyaçlarım için online alışveriş yaparım.                                   |                                      |                                   |  |                                       |  |                                   |                     |                   |                    |                               |
| 7. İşyerimde sohbet odalarına katılırım (messenger vb.).   |                                      |                                   |  |                                       |  |                                   |                     |                   |                    |                               |
| 8. İşyerimde sanal toplulukları ziyaret ederim (forum vb.).  |                                      |                                   |  |                                       |  |                                   |                     |                   |                    |                               |
| 9. İşyerimde kişisel web sayfamı düzenlerim.   |                                      |                                   |  |                                       |  |                                   |                     |                   |                    |                               |
| 10. İşyerimde internette müzik indiririm.  |                                      |                                   |  |                                       |  |                                   |                     |                   |                    |                               |
| 11. İşyerimde bahis sitelerini ziyaret ederim (iddia, nesine.com vb.).                             |                                      |                                   |  |                                       |  |                                   |                     |                   |                    |                               |
| 12. İşyerimde blogları (kişisel günlükleri) okurum.  |                                      |                                   |  |                                       |  |                                   |                     |                   |                    |                               |
| <b>ÖRGÜTSEL SOSYALLEŞME ÖLÇEĞİ</b>   |                                      |                                   |  |                                       |  |                                   |                     |                   |                    |                               |
| 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 kurumda 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 kurum, çalışanlarının iş becerilerini geliştirmek için mükemmel eğitimler sunmaktadır.       |                                      |                                   |  |                                       |  |                                   |                     |                   |                    |                               |
| 10. Bu kurumun hedefleri oldukça net ve açık bir şekilde belirlenmiştir.                           |                                      |                                   |  |                                       |  |                                   |                     |                   |                    |                               |
| 11. Bu kurumda 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 kurumda, 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 kurumdaki diğer çalışanlarla ilişkilerim çok iyidir.  |                                      |                                   |  |                                       |  |                                   |                     |                   |                    |                               |
| 18. Bu kurumun beni uzun yıllar istihdam edeceğini düşünüyorum.                                    |                                      |                                   |  |                                       |  |                                   |                     |                   |                    |                               |

## EK 2: Ölçek Kullanım İzinleri

### Re: Sanal Kaytarma Ölçeği Kullanım İzni



Halil Özcan Özdemir <hozcanozdemir@gmail.com>  
1.12.2018 Cmt 15:58  
Siz



Merhaba Sevgili Dilara,

Sanal kaytarmanın orijinal ölçeğinde 22 madde bulunup bu maddelerden 5 tanesi işletmedeki yönetici ve çalışanlar açısından internet ve e-posta standartlarını gösterdikleri için (madde 11, 12, 14, 15, 19); 4, 6, 8, 10 ve 22. maddeler ise yapılan faktör analizi neticesinde orijinal değerlerin varyansını yansıtılabilmeleri için çalışmadan çıkarılmıştır. Böylece bu çalışmada sanal kaytarma ile ilgili konuya uygun 12 madde kullanılmıştır.

Çalışmada 12 maddesini kullanman Türkçe geçerliliği açısından daha iyi sonuç verecektir.

Tezinde kolaylıklar dilerim.

Dr. Halil Özcan ÖZDEMİR  
Ahi Evran Üniversitesi

Dilara Özer Aytekin <dilaraaozer@hotmail.com>, 1 Ara 2018 Cmt, 15:27 tarihinde şunu yazdı:  
Merhaba Sayın Hocam, Karadeniz Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri Ana Bilim Dalı yüksek lisans öğrencisiyim. Örgütsel sosyalizasyonun sanal kaytarmaya etkisi üzerine yapacağım yüksek lisans tezimde türkçeye çevirmiş olduğunuz "sanal kaytarma ölçeğini" kullanmak için izninizi talep ediyorum. Emeğinize sağlık. Saygılarımla.  
—  
Dilara AYTEKİN

### Re: Örgütsel Sosyalizasyon Ölçeği Kullanım İzni



1.12.2018 Cmt 21:27 tarihinde yanıtladınız



Murat Zonana <muratzonana@gmail.com>  
1.12.2018 Cmt 16:09  
Siz



Merhaba Dilara Hanım,

Anketi kullanabilirsiniz. Başarılar dilerim.

Saygılarımla,

Murat Zonana

Sent from my iPhone

Dilara Özer Aytekin <dilaraaozer@hotmail.com> şunları yazdı (1 Ara 2018 15:37):

> Sayın Murat ZONANA, Karadeniz Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri Ana Bilim Dalı yüksek lisans öğrencisiyim. Örgütsel sosyalizasyonun sanal kaytarmaya etkisi üzerine yapacağım yüksek lisans tezimde türkçeye çevirmiş olduğunuz "örgütsel sosyalizasyon ölçeğini" kullanmak için izninizi talep ediyorum. Emeğinize sağlık. Saygılarımla.

> —

> Dilara AYTEKİN

## ÖZGEÇMİŞ

Dilara AYTEKİN, 01.09.1989 tarihinde Amasya’da doğdu. 2003 yılında Yeşilirmak İlköğretim Okulu’nu; 2007 yılında Amasya Atatürk Lisesi’ni; 2011 yılında da Karadeniz Teknik Üniversitesi – İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri bölümünü bitirdi. 2017 yılında Karadeniz Teknik Üniversitesi – Sosyal Bilimler Enstitüsü, Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri Anabilim Dalında yüksek lisans programına başladı.

AYTEKİN, evli ve bir erkek annesi olup İngilizce bilmektedir.

