

Çalışanların Örgütsel Sosyalleşmesinde Yönetici İşlevselliği ve Algılanan Örgütsel Destek İlişkisi: Sosyal Öğrenme Kuramı Perspektifi

İbrahim DURMUŐ¹

Öz

Günümüz çalışma ortamlarında yöneticiler çalışanlarına yönelik çeşitli işlevsel davranışlar sergilemektedir. Bu işlevsel davranışlar çalışanların örgütsel sosyalleşmeleri ve algıladıkları örgütsel destek üzerinde etkili olabilir. Literatürde yönetici işlevselliği değişkeni oldukça sınırlı araştırılmış olup çalışanların örgütsel sosyalleşmesi ve algılanan örgütsel destek kavramlarının birlikte kullanıldığı herhangi bir araştırmaya rastlanılmamıştır. Araştırma farklı mesleklerde çalışanlar üzerinde gerçekleştirildiği için konu ile ilgili daha evvel farklı alanlarda gerçekleştirilen araştırmalar çalışmaya kaynaklık etmiştir. Araştırma sonuçlarında yönetici işlevselliğinin çalışanların örgütsel sosyalleşmesi üzerinde pozitif ve anlamlı etkisi olduğu gözlemlenmiştir. Araştırmada yönetici işlevselliğinin çalışanların algıladıkları örgütsel destek üzerinde pozitif ve anlamlı etkisi olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Araştırmada ayrıca çalışanların algıladıkları örgütsel desteğin örgütsel sosyalleşmeleri üzerinde yine pozitif ve anlamlı etkilerinin olduğu ortaya koyulmuştur. Sonuç olarak yönetici işlevselliğinin çalışanların örgütsel sosyalleşmeleri üzerindeki etkisinde çalışanların algıladığı örgütsel destek tam aracı etkiye sahip olmuştur. Sonuçlar sosyal öğrenme kuramında, yönetici ve çalışanların davranışsal açıdan araştırılabileceğini ortaya koymaktadır.

Anahtar Kelimeler: Sosyal Öğrenme Kuramı, Çalışanların Örgütsel Sosyalleşmesi, Yönetici İşlevselliği, Algılanan Örgütsel Destek

Relationship between Manager Functionality and Perceived Organizational Support in Employees' Organizational Socialization: Social Learning Theory Perspective

Abstract

In today's work environments, managers exhibit various functional behaviors towards their employees. These functional behaviors may have an impact on the organizational socialization and perceived organizational support of the employees. In the literature, the variable of manager functionality has been studied quite limitedly, and no research has been found in which the concepts of organizational socialization of employees and perceived organizational support are used together. Since the research was carried out on employees of different professions, the researches carried out in different fields previously related to the subject were the sources of the study. In the results of the research, it was observed that executive functionality had a positive and significant effect on the organizational socialization of employees. In the study, it was concluded that executive functionality has a positive and significant effect on the perceived organizational support of employees. Besides, it was found that the perceived organizational support of employees had positive and significant effects on organizational socialization. As a result, the organizational support perceived by employees had a full mediating effect on the effect of executive functionality on the organizational socialization of employees. The results reveal that managers and employees can be investigated behaviorally in social learning theory.

Key Words: Social Learning Theory, Organizational Socialization of Employees, Executive Functionality, Perceived Organizational Support

Atf İçin / Please Cite As:

Durmuş, İ. (2022). Çalışanların örgütsel sosyalleşmesinde yönetici işlevselliği ve algılanan örgütsel destek ilişkisi: sosyal öğrenme kuramı perspektifi. *Manas Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 11(1), 275-292.

Geliş Tarihi / Received Date: 14.05.2021

Kabul Tarihi / Accepted Date: 19.07.2021

¹ Öğr. Gör. Dr. - Gümüşhane Üniversitesi Sosyal Bilimler Meslek Yüksekokulu, ibrahimdurmus@gumushane.edu.tr

 ORCID: 0000-0002-3872-2258

Giriş

Sosyal bir varlık olan insanoglu, çevresinde olup biten davranışları gözlemleyerek yeni ortama uyum sağlamak için öğrenme eylemi gerçekleştirmekte ve kendi davranışlarını buna göre şekillendirebilmektedir. Organizasyonlarda sosyal öğrenme davranışı, çalışanların çalışma ortamlarında diğer çalışanlar ile etkileşimleri neticesinde gerçekleşebilmektedir. Bu durum çalışanların örgüt içerisindeki sosyalleşme davranışlarına önemli katkıları olabilir. Zira çalışma ortamındaki ast-üst ilişkileri, çalışanların organizasyonlarından algıladıkları destekler hem sosyal öğrenme düzeylerine hem de örgütsel sosyalleşmelerine önemli katkılar sağlayabilmektedir. Çalışanların örgütsel sosyalleşme davranışlarına sosyal öğrenme yaklaşımları çerçevesinde, işyerinde çalışanlar arasında hâkim olan ilişkilerin, psikolojik ve sosyal ortamların önemli etkileri olabilir.

Sosyal öğrenme kuramı bireylerin farklı davranışları kendi tecrübeleri ile başkalarının davranışlarını gözlemleyerek öğrenebildiğini varsaymaktadır (Goswami ve Agrawal, 2019, s. 14). Yani sosyal öğrenme kuramında bireyler, semboller oluşturup iletişim kurarak bilinçli deneyimlerini analiz eder ve bu analizleri öngörülebilir eylemler sergilemek için kullanırlar (Latham ve Saari, 1979, s. 240). Sonuç olarak sosyal öğrenme kuramı değişkenler arasındaki karşılıklı ilişkileri düzenleyen ve bu ilişkileri belirleyen bir süreci ortaya koymaktadır (Akers vd., 1979, s. 638). Bu açıdan organizasyonlarda faaliyette bulunan çalışanların ilgili süreçleri dikkate alınarak örgütsel sosyalleşmelerinde hem yöneticilerin işlevsel yaklaşımları hem de organizasyonlarından algıladıkları örgütsel desteğin etkileri önemli ipuçları verebilir.

Günümüz organizasyon yapılarında farklı kişisel değerlere sahip birçok çalışan organizasyon amaçları için çaba sarf etmektedirler. Bu yapılarda yöneticilerin çalışanlarına karşı işlevsel davranışları çalışanların örgütsel sosyalleşmesi ve çalışanların algıladığı örgütsel desteklerde etkili olabilir. Bu açıdan çalışanların organizasyonel sosyalleşmesine etki edebilecek faktörlerin neler olabileceğinin belirlenmesi oldukça dikkat çekicidir. Zira organizasyonlarda faaliyette bulunan çalışanların yöneticilerinin onlar açısından işlevsel davranışlar sergileyip sergilemedikleri ve çalışanların algıladığı örgütsel desteğin ne düzeyde olduğunun belirlenmesi önemli sonuçlar ortaya koyabilir. Çalışanlar işyerlerinde yöneticilerinin davranışlarına karşı çeşitli organizasyonel tutumlar sergileyebilmektedirler. Bu tutumlar sosyal öğrenme çerçevesinde değerlendirildiğinde, çalışanların organizasyonlarından algıladıkları desteklerin önemli katkıları olabilir. Çalışanların algıladıkları örgütsel destekler ile yöneticilerinin işlevsel davranışları da onların organizasyon içerisindeki davranışlarını öğrenmelerinde etkili olabilir.

Çalışanların bir organizasyonda nasıl sosyalleştiklerini değerlendirmek için standart bir ölçüm oluşturma sorunu sadece araştırmacıların bakış açısından değil (bireysel açıdan mı, yoksa sosyal açıdan mı) aynı zamanda kişiliklerdeki farklılıklardan da kaynaklanmaktadır. Çalışanların iş türlerindeki sayısız farklılıkları, modern organizasyonlardaki boyut ve alanlardaki çeşitlilik ile kuruluşların var oldukları toplumlar arasındaki kültürel farklılıklar gibi etmenler örgütsel sosyalleşmede önemli değişkenlerdendir (Taormina, 1994, s. 133). Bu açıdan işyerinde çalışanların ortamı örgütsel sosyalleşme olarak bilinen bir araştırma alanıdır (Taormina, 1998, s. 469). Örgütsel sosyalleşmenin amacı, çalışanların örgüt ile aynı değer ve normları benimsemelerini ve paylaşmalarını sağlayarak kontrolü elde tutmaktır. Bu açıdan sosyalleşme sürecinde çalışanlar istenilen davranışları öğrenip uygularlar, maksimum üretkenlik ile kaygı seviyelerini düşürürler ve neticede işten ayrılma ihtimallerini azaltmış olurlar (Chow, 2002, s. 720). Bu durum sosyal öğrenmenin olumlu yanını ortaya koymaktadır. Zira organizasyonun istediği davranışların öğrenilmesi ve sonuç olarak organizasyona önemli katkılar sağlanması çalışanların organizasyonları ile olumlu ilişkilerini ortaya koymaktadır.

Kişisel değişkenler, bir çalışanın hissettiği duygusal etkilerin üstesinden gelme yeteneğini örgütsel destekten daha iyi karşılayabilir (Duke vd., 2009, s. 1028). Yöneticiler hem bireysel hem de organizasyonel değişkenler ile sınırları aşan örgütsel destek algıları arasındaki ilişkileri daha iyi anlayabilirler (Johlke vd., 2002, s. 119). Bu çerçevede organizasyonlarda sosyalleşme faaliyetleri için çeşitli taktikler kullanılabilir. Dolayısı ile organizasyon çevresine uygun algılanan örgütsel destek, kültür ve örgüt politikaları hakkındaki bilgilerin sonuçları nasıl etkilediğini açıklamaya yardımcı olabilir (Allen ve Shanock, 2013, s. 352). Örneğin örgütlerdeki kontrol ve güç organizasyondaki bilgilerin kullanılması ile ilişkili faydaların algılanmasına yol açmaktadır (Vandenbosch, 1999, s. 90). Bu durum organizasyonda faaliyette bulunan yöneticilerin çalışanları için işlevsel bir davranış ortaya koymalarının gerekliliğini göstermektedir. Zira çalışanların bu davranış neticesinde hem algıları hem de örgütsel sosyalleşmeleri öğrenme davranışları ile şekillenebilmektedir. Ayrıca yöneticilerin çalışanları için işlevsel davranışlar sergilemeleri, çalışanların yöneticileri ile ilgili olumlu öğrenme davranışları ortaya koymalarına yardımcı olabilecektir.

Algılanan örgütsel destek kuramı, çalışanların organizasyonlarını kişileştirdiklerini, organizasyonlarının ne ölçüde onlara katkı sağladığını, refahlarına ne kadar önem verdiğini ve buna benzer algılanan desteklerin; artan bağlılık, sadakat ve performansa yol açması gibi sonuçlar ortaya koyduğunu varsaymaktadır (Rhoades ve Eisenberger, 2002, s. 711-712). Başka bir araştırmada algılanan örgütsel desteğin, çalışanların organizasyonuna, organizasyon değerine ve kendi refahlarına katkıları olduğu ifade edilmektedir (Farh vd., 2007, s. 715). Sonuç olarak organizasyondan bir destek algısı çalışanın örgüte karşı duygusal bir bağ oluşturmasına yol açabilmektedir. Yani çalışan organizasyon tarafından değerli olduğu hissettirilerek ödüllendirilebilir (Hutchison, 1997, s. 1026). Bu açıdan daha evvel gerçekleştirilen çalışmalarda göz ardı edilen yönetici işlevselliği ile çalışanın örgütsel sosyalleşmesi algılanan örgütsel destek perspektifinden değerlendirilebilir.

Kavramsal Çerçeve

Çalışanların Örgütsel Sosyalleşmesi

Sosyalleşme, başlı başına bireysel seviyede meydana gelen ve her insanın içerisinde yaşadığı toplumun temellerini, değerlerini, inançlarını ve davranışlarını öğrenmeye ve anlamaya katkısı olan bir süreçtir (Taormine ve Bauer, 2000, s. 262). Sosyalleşme ve yeniden sosyalleşme deneyimi, işin ve kariyerin doğasına bağlı olarak gelişmeye devam ettikçe; bireyler, gruplar ve organizasyonlar için daha sık meydana gelecektir (Saks ve Ashforth, 1997, s. 273). Bu durum organizasyonun ve çalışanlarının daha fazla belirsizlik, değişim, rekabet ve küresel genişleme ile karşı karşıya kalmaları durumunda sosyalleşme süreçlerini etkin bir şekilde yönetmek isteyecekleri açıktır (Bauer vd., 1998, s. 198). Bu açıdan sosyalleşme sürecinin etkin yönetimi çalışanların organizasyonlarındaki faaliyetlerinin işlevsel olmasına önemli katkıları olabilir.

Örgütsel sosyalleşmenin önceki tanımları yeterince işlevsel olmamıştır. Bu açıdan örgütsel sosyalleşme, bir çalışanın ilgili iş becerilerini güvence altına aldığı işlevsel bir örgütsel anlayış düzeyine sahip olduğu iş arkadaşları ile destekleyici sosyal etkileşimler sağladığı ve genel olarak bir örgütün yerleşmiş standartlarını kabul ettiği süreçtir (Taormina, 1997, s. 29). Örgütsel sosyalleşme çalışanların birbirleri ile iletişime girmeleri ve bir kurum kültürüne uyum sağlamaları şeklinde ifade edildiği için, sosyalleşme çalışan ihtiyaçlarının örgütsel kültür değişkenleri çerçevesinde incelenmesinde kritik bir rol oynar (Taormina, 2009, s. 651). Ayrıca örgütsel sosyalleşmenin çalışanların kültürleşmesini kolaylaştıran davranışları (farklı kuruluş üyeleri tarafından) içerdiği düşünülmektedir. Bu sebeple sosyalleşmenin bazı yönlerinin (çalışan coşkusu veya işbirliği eksikliği gibi) bir kurumun kültürünü etkilemesi mümkündür (Taormina, 2008, s. 86).

Sonuç olarak örgütsel sosyalleşme çeşitli yönler açısından yönetimin kontrolü altındadır (Taormina, 1999, s. 1061). Ayrıca bir birey kendi topluluğuna veya toplum kültürüne bir bağ oluşturduğu gibi örgütsel sosyalleşme yolu ile çalıştığı kuruma benzer bir bağ kurması da beklenebilmektedir (Taormina, 2004, s. 81). Teorik olarak sosyalleşme bir kurumun çalışanlarının etkinliği için çok önemlidir. Bu sebeple tüm sosyalleşme alanları her kültürde olumlu olarak değerlendirilmektedir (Taormina, 2008, s. 99). Pratik olarak ise örgütsel sosyalleşmede çalışanların etkileşim içerisinde olduğu kişiler ile karşılıklı öğrenme davranışları önemli sonuçlar ortaya koyabilmektedir.

Yöneticilerin İşlevselliği

Modern dünyanın giderek artan kargaşasında bireylerin çevrede oluşturulan önemli değişiklikler ile başa çıkma yeteneklerini artırması ve sorun oluşmaması için çevre ile olan ilişkilerin nasıl yönetilmesi gerektiğini öğrenmesi hayati önem taşımaktadır (Morgan ve Ramirez, 1983, s. 2). Bu açıdan organizasyonlarda iki egemen güç olan yönetim (idari çekirdek) ve diğer herkes başkalarının tercihlerini etkileyebilmektedirler (Scott, 1968, s. 302). O halde yöneticilerin kişisel değerleri; iş yerindeki birçok birey ve grup tarafından desteklenen ve sosyal sonuçlar ortaya koyan etkileşim süreçlerindeki algıları, kararları ve insan davranışlarını etkileyerek organizasyon faaliyetlerini şekillendirmektedir (Rizescu, 2011, s. 78).

Yöneticilerin işlevselliği beklentilere ve gereksinimlere cevap verebilme özellikleri ile ölçülebilir (Bayraktaroğlu vd., 2009, s. 2022). Organizasyonda farklı istekler farklı işlevsel yöneticiler ile karşı karşıya gelir ve farklı kişilik tipleri organizasyonlarda çeşitli işlevlere yönlendirilir. Zamanla kişilik eğilimleri ile etkileşimde olan iş deneyimleri, faaliyetler içerisindeki tutum ve davranışlarda daha belirgin hale gelir. Bu durumda yöneticilerin uzun deneyimlere maruz kalmaları işlevsellikleri ile güçlü bir özdeşleşmeye sahip olmalarını muhtemel hale getirir (Higgins ve Kelleher, 2005, s. 280). İşlevsellik açısından çok üretken bir çalışanın kaybı ise, normal bir çalışana kıyasla organizasyon üzerinde daha olumsuz etkiye sahiptir ve üretken olmayan bir çalışanın kaybı ise organizasyon için olumlu bir sonuç olabilir (Beadles vd., 2000, s.

332). Bu açıdan iş yerlerindeki yöneticilerin işlevsel davranışlar sergilemelerinde çalışanlarının üretkenlikleri de dikkate alınabilir.

Sonuç olarak organizasyonu veya çalışanı etkileyebilecek yöneticilerin, gerçekleştirdikleri herhangi bir eylem ya da politika, çalışanların organizasyonlarından algıladığı desteği etkileyebilir (Hutchison ve Garstka, 1996, s. 1353). Çünkü algılanan örgütsel destek, çalışanı ait olduğu kuruluş tarafından çeşitli yönlerden etkileyecek ve çalışan davranışları altında yatan örgütsel motivasyonları yorumlayarak (Hutchison ve Sowa, 1986, s. 501) örgütsel sosyalleşme davranışlarını şekillendirebilmesine imkân oluşturabilecektir.

Algılanan Örgütsel Destek

Çalışanlara yönelik örgütsel davranışın kilit özelliklerinden biri algılanan örgütsel destektir (Hussain ve Asif, 2012, s. 8). Algılanan örgütsel destek, çalışanların organizasyonlarının katkısına ne kadar değer verdikleri ve organizasyonu ne kadar umursadıkları ile ilgili görüşler olarak ifade edilmektedir (Allen vd., 2008, s. 556). Algılanan örgütsel desteği araştırmak önemlidir. Çünkü çalışanların örgütleri tarafından desteklenmelerini dikkate almayan organizasyonlarda çalışanların örgütsel bağlılıklarını geliştirme veya sürdürme olasılıkları daha düşüktür (Allen, 1992, s. 364). Bu açıdan çalışanlar organizasyonları tarafından değer verilen girişimlerde yer alarak faydalı davranışlar ortaya koyabilmek için motive olabilirler (Eisenberger vd., 2001, s. 42).

Çalışanlar hem çalıştıkları organizasyonların onlara olan katkılarına hem de refahlarına yönelik kaygıları ile ilgili genel durumlarına, olumlu ya da olumsuz bir yönetime sahip olmaktadır (Eisenberger vd., 2002, s. 565). Bu açıdan çalışanların örgütlerinin destekleyici olduğunu algıladıkları durumlarda, organizasyon desteği küresel bir ölçüttür ve algılanan örgütsel destek bilişsel bir değerlendirmeye tabi olmaktadır (Shore ve Tetrick, 1991, s. 641). Bu durum çalışanın algıladığı organizasyon desteğinin örgütsel sosyalleşmesine önemli katkıları olabileceğini ortaya koymaktadır.

Sosyal değişim kuramının, algılanan örgütsel destek ile ilgili olumlu sonuçların belirlenmesinde faydalı olmasına rağmen örgütsel destek algılarının çalışanların davranışlarında nasıl bir değişikliğe yol açtığına yönelik oluşturulan mekanizmayı anlayabilecek uygun bir model olmadığı ifade edilmiştir (Muse ve Stamper, 2007, s. 517). Bu açıdan araştırmada sosyal öğrenme kuramı dikkate alınarak çalışanların hem yönetici işlevselliğine yönelik davranışları hem de örgütsel sosyalleşme davranışlarını anlamaya yönelik uygun bir model oluşturulması amaçlanmıştır.

Sosyal Öğrenme Kuramı Kapsamında Çalışanların Örgütsel Sosyalleşmesi, Yönetici İşlevselliği ve Algılanan Örgütsel Destek Arasındaki İlişkiler

Sosyal öğrenme kuramının davranışsal bir kuram olduğu kabul edilmelidir. Sosyal öğrenmede organizasyonel katılım davranışına yol açan temel faktörler girdi, birey ve çevre arasında karşılıklı bağımlı olan değiş tokuş etkili olmaktadır (Davis ve Luthans, 1980, s. 282). Yani organizasyonel olarak değerlendirildiğinde sosyal öğrenme kuramı organizasyonda faaliyette bulunan çalışanların, çalışma arkadaşlarının davranışlarını dikkate alıp gözlemleyerek edindiği bilgileri kendi davranışlarını şekillendirmek için kullandıkları anlaşılmaktadır (Kalshoven vd., 2012, s. 6). Bu durum çalışanların örgütsel sosyalleşmesi açısından değerlendirildiğinde, organizasyonda hem yöneticilerinin hem de örgütün bütünsel olarak çalışanların davranışlarını etkileyebileceğini ortaya koymaktadır.

Örgütsel sosyalleşme açısından organizasyonda sosyal öğrenme etkili olabilir. Davis ve Luthans (1980, s. 283) araştırmalarında sosyal öğrenme kuramında öğrenmenin, diğer insan davranışlarının sosyal çevre üzerindeki etkilerini gözlemleyerek dolaylı yünden gerçekleşebileceğini ifade etmişlerdir. Çalışanların örgütsel sosyalleşmesine yönelik daha evvel gerçekleştirilen araştırmalar incelendiğinde; Nelson (1987, s. 320) araştırmasının sonucunda sosyalleşmenin stresli doğasının basit bir şekilde kabul edilmesi yerine gelişmiş bilgiler ile yönetilmesi gerektiğini ifade etmiştir. Baker ve Feldman (1991, s. 200) araştırmalarının sonucunda organizasyondaki sosyalleşmenin başarılı olabilmesi için çalışanları sadece organizasyon ile bütünleştirilmesinin yeterli olmayacağını, onların aynı zamanda bireysel çabalarının örgütsel amaçlara yönlendirilmesi gerektiğini ifade etmişlerdir. Chow (2002, s. 729-730) araştırma sonucunda örgütsel sosyalleşme açısından çalışanların gelişim deneyimlerinin performansı, başarı olasılığı, kariyer memnuniyetlerinin örgütsel bağlılık ile ilişkili olduğunu, ancak sosyalleşmenin kariyer etkinliği kriterlerine göre algılanan örgütsel destek (bağımlı değişken olarak) ile ilişkili olmadığı sonucuna ulaşmıştır. Bigliardi ve diğerleri (2005, s. 435) araştırmaları sonucunda örgütsel sosyalleşmenin çalışanların dış kariyer fırsatları üzerinde önemli ve olumlu etkilerinin olduğu sonucuna ulaşmışlardır. Cohen ve Veled-Hecht (2010, s.

551) ise araştırmalarının sonucunda örgütsel sosyalleşmenin; hem organizasyon hakkında geniş bilgiler sağladığını hem de başarı için gerekli olan kişiler arası ilişkilerde kolaylık sağladığını ifade etmişlerdir. Ayrıca çalışmalarında güçlü bir sosyalleşmenin işe dahil olma ve çalışan grubuna bağlılık gibi organizasyon içinde hayati öneme sahip olduğunu vurgulamışlardır. Fang ve diğerleri (2011, s. 136) araştırmalarında organizasyonlardaki kurumsallaşma taktiklerinin yeni çalışanların iletişim bağları kurmalarına yardımcı olabileceğini ve dolayısı ile bu çalışanların iletişim ağları daha yapısal olabileceği için örgütsel sosyalleşmelerinin daha rahat olabileceğini ifade etmişlerdir. Filstad (2011, s. 385) araştırması sonucunda çalışanlar ve kurum içerisinde benzer pozisyonlarda çalışanların sosyal aktivasyonlarının örgütsel bağlılık için olumlu sonuçlar oluşturduğunu ve duygusal örgütsel bağlılık üzerinde en güçlü olumlu etkiye sahip olan sosyal boyutun kurumsallaşma olduğunu ifade etmiştir. Allen ve Shanock (2013, s. 363) ise araştırmalarının sonucunda organizasyondaki sosyalleşme taktiklerinin zaman içerisinde algılanan örgütsel destek ve iş ile bütünleşme yönünde olumlu ilişkiler oluşturduğunu ortaya koymuşlardır.

Yönetici işlevselliği açısından organizasyonda sosyal öğrenme etkili olabilir. Weiss (1978, s. 716) organizasyonda çalışanların değer süreçlerini dikkate aldığı araştırmasının sonucunda, sosyal öğrenme kuramının da belirttiği gibi başarının, yeterliliğin ve düşünmenin yönetici özellikleri, yönetici ve astlarının bağımsız olarak ifade edilen değerlerinin benzerliği ile ilişkili olduğunu vurgulamıştır. Yöneticilerin işlevselliğine yönelik daha evvel gerçekleştirilen çalışmalar incelendiğinde; Hambrick (1983, s. 10) araştırmasında işlevsellik açısından bir stratejinin sadece kurumun çevresi ile olan uyumuna rehberlik etmediğini, aynı zamanda organizasyonun iç özelliklerini; işlevsel politikalarını, kendine özgü yetkinliklerini, yapıyı ve süreçleri şekillendirdiğini ifade etmiştir. Snarey ve diğerleri (1985, s. 16) araştırmalarının sonucunda yetişkin orta sınıf batılılar tarafından kabul edilen ahlaki ilkelerin yanında geleneksel ahlaki ilkelerinde olduğu sonucuna ulaşmışlardır. Bu ilkeler organizasyon kültürel yapısında işlevsellikler üzerinde etkili olabilir. Simon (1991, s. 30) araştırmasında neoklasik teori tarafından ifade edilmeyen bazı yöneticilerin kariyer maksimize etmek gibi organizasyonel hedefleri takip etmek yerine; kendi kariyerlerini, maddi gelirlerini ve tüketim değerlerini faydaları açısından işlevsel olarak kullanabileceklerini ifade etmiştir. Turner ve diğerleri (1998, s. 17) ise çalışmalarını sonucunda iş tatmini açısından işlevsel yöneticilerin oranının proje yöneticilerinden daha düşük olduğu sonucuna ulaşmışlardır. Bu düşük iş tatmini düzeyinin işlevsel yöneticilerin yaşadığı birçok iş ortamı faktöründen (hijyen faktörleri olarak değerlendirmişlerdir) kaynaklandığını ortaya koymuşlardır. Bruhn (2009, s. 212) araştırması sonucunda organizasyonlardaki işlevselliği ele alarak sağlıklı bir organizasyonda olması gereken özellikleri, değişime uyum sağlamak, öngörü yeteneğine sahip olmak, problemleri planlamak ve işbirliği içinde çözmek, örgütün tüm seviyelerinde özerklik ve katılım sağlayacak bir ortam oluşturmak ve örgüt üyelerinin işlerinde insani olarak değer kazanmaları için büyüme fırsatları oluşturmak olarak sıralamıştır. Ohbuchi ve Atsumi (2010, s. 125-126) araştırmaları sonucunda Japon çalışanların uyumsuzluk çözümlerinde çatışmalardan kaçmanın olumlu işlevsel sonuçlar ortaya koyduğunu ifade etmişlerdir. Ayrıca araştırmalarında kaçınmanın işlevselliğinin çalışan gruplarının yönetiminde baskın olan değerlerin yani grubun kültürüne bağlı olduğunu ortaya koymuşlardır. Grubic-Nesic ve diğerleri (2016, s. 97) ise araştırmalarında yöneticilerin işlevselliklerini organizasyonlarda aldıkları kararlar açısından incelemişlerdir. Araştırmaları sonucunda yöneticilerin yönetim sistemlerini daha katılımcı yönetime doğru kaydırmalarının daha işlevsel kararlar alınmasına katkıda bulunabileceğini ifade etmişlerdir.

Algılanan örgütsel destek açısından organizasyonda sosyal öğrenmenin önemli etkileri olabilir. Akers ve Lee (1996, s. 318) araştırmalarında sosyal öğrenme kuramının hem uyumlu hem de uygunsuz davranışın öğrenilmesini sağlayabileceğini ifade etmişlerdir. Onlar kuramın temel mekanizmalarının farklı ilişkilendirmeler (doğrudan veya dolaylı), farklı pekiştirmeler (ödül ve ceza gibi), taklit ve davranışlar için ayrımcı uyarıcılar şeklinde işlev gören olumlu ya da olumsuz bilişsel tutumları içerdiğini vurgulamışlardır. Algılanan örgütsel destek ile ilgili daha evvel gerçekleştirilen araştırmalar incelendiğinde; Eisenberger ve diğerleri (1990, s. 58) araştırmaları sonucunda algılanan örgütsel desteğin düşük olmasının çalışan katılımını olumsuz yönde etkileyeceğini ve ayrıca kötü muamele ile algılanan desteğin daha da düşebileceğini ifade etmişlerdir. Araştırmalarında ayrıca ücret artışları, sağlık sigortası, rütbe, iş zenginleştirme ve karar vermenin adem-i merkezîyet kazanması gibi olumlu durumların algılanan desteğin artmasına sebep olabileceğini vurgulamışlardır. Shore ve Wayne (1993, s. 778) araştırmaları sonucunda çalışanların algıladıkları örgütsel desteğin davranışlarının belirleyicisi olduğunu ortaya koymuşlardır. Settoon ve diğerleri (1996, s. 225) araştırmaları sonucunda denetçilerin çalışan davranışları üzerinde daha az kontrole sahip oldukları organik yapılarda kuruluşların algılanan örgütsel desteğinin rol içerisindeki davranışlar ile daha güçlü ilişkilerinin olabileceğini ifade etmişlerdir. Wayne ve diğerleri (1997, s. 105) araştırmaları

sonucundan gelişimsel deneyimlerin algılanan örgütsel destek ile olumlu ilişkisinin olduğunu belirtmişlerdir. Çalışmalarında diğerlerinden daha formal ve informal eğitim ve gelişim deneyimlerine katılan çalışanların algılanan örgütsel destek seviyelerinin daha yüksek olduğunu gözlemlemişlerdir. Araştırmalarında ayrıca terfi almış çalışanların örgütsel destek seviyelerinin diğerlerinden daha fazla olduğu belirtmişlerdir. Araştırmalarında organizasyonların çalışanlar için tanınırlık sağlamalarının, güçlü sosyal değişimlerin gelişmesini teşvik edebileceğini ifade etmişlerdir. Armeli vd. (1998, s. 296) araştırmaları sonucunda çalışanların çalıştıkları kurumun yaşamlarında önemli bir role sahip olduğunu ortaya koymuşlardır. Araştırmalarında saygı, ilgi ve iletişim onayı gibi sosyo-duygusal ihtiyaçların karşılanmasının çalışan performansını artırdığı sonucuna ulaşmışlardır. Araştırmalarında ayrıca çalışanların yüksek derecede algıladıkları örgütsel desteğin sağlanmasının güçlü sosyo-duygusal gereksinimlere sahip olabileceklerini ve bunun karşılığında üst düzey performans sergileyebileceklerini ifade etmişlerdir. Lynnch vd. (1999, s. 477) araştırmalarının sonucunda çalışanların algıladıkları örgütsel desteğin düşük olması durumunda sömürüldükleri korkusu ile çalışanların işlerinde çalışma isteklerinin azaldığı sonucuna ulaşmışlardır. Rhoades ve diğerleri (2001, s. 835) ise araştırmaları sonucunda algılanan örgütsel desteğin çalışanların organizasyonel bağlılık sürecinde önemli bir rolü olduğu sonucuna ulaşmışlardır.

Konu ile ilgili diğer araştırmalarda; Rhoades ve Eisenberger (2002, s. 712) araştırmaları sonucunda 70'i aşkın araştırmayı incelediklerinde algılanan örgütsel desteğe ilişkin temel bileşenleri, adil örgüt prosedürleri, elverişli ödüller, denetmen desteği ve iş koşullarını içeren sonuçlarında kuruma karşı artan duygusal bağlılık, artan performans ve azalan geri çekilme (işten ayrılma gibi) davranışlarının etkili olduğunu ifade etmişlerdir. Aselage ve Eisenberger (2003, s. 506) araştırmaları sonucunda yüksek seviyede algılanan örgütsel desteğe sahip olan çalışanların organizasyonlarının ihlallerini izlemekte daha az dikkatli olacaklarını ve kuruluşun yükümlülüklerini yerine getirip-getirmemeleri durumunda daha yumuşak davranabileceklerini ifade etmişlerdir. Byrne ve Hochwarter (2008, s. 68) araştırmalarında doğrusal olmayan ilişkisel formları inceleyerek örgütsel destek ve sinizm arasındaki karmaşık ilişkiyi incelemiştir. Araştırma sonuçlarında yüksek derecede örgütsel sinizme sahip olanların örgütsel destek seviyelerine negatif etkisi olduğu sonucuna ulaşmışlardır. Çalışmalarında ayrıca çağdaş çalışma ortamlarında gerçekleri ortaya koyabilmek için kavramsal gelişmeleri genişletmenin önemli olduğunu ifade etmişlerdir. Chen vd. (2009, s. 122) araştırmaları sonucunda algılanan örgütsel desteğin ekstra rol performansında zamansal değişim ile pozitif ilişkili olduğu sonucuna ulaşmışlardır. Panaccio ve Vandenberghe (2009, s. 232) araştırmalarının sonucunda algılanan örgütsel desteğin çalışan esenliğini artıran duygusal bağlılığı teşvik ederek alternatif eksikliği ile bağlılığa yönelik çalışanın refahını azaltan bir düşünce yapısını azalttığı sonuçlarına ulaşmışlardır. Riggle vd. (2009, s. 1029) araştırmaları sonucunda çalışanların algılanan örgütsel destekleri ile önemli tutumsal bağlılıkları ve çalışanların davranışları arasında güçlü ilişkiler olduğunu ortaya koymuşlardır. Araştırmalarında algılanan örgütsel desteğin iş tatmini ve örgütsel bağlılık üzerinde olumlu bir etkisinin olduğunu ortaya koymuşlardır. Ayrıca araştırma sonuçlarında algılanan örgütsel desteğin çalışanların performansı üzerinde zayıf, ılımlı ve olumlu bir etkisi ve çalışanın işten ayrılma niyetine ise olumsuz bir etkisinin olduğunu belirtmişlerdir. DeConinck (2010, s. 1353) araştırmasının sonucunda adalet dağıtımının çalışanların algıladıkları örgütsel destek ve güvenlerini olumlu yönde etkileyen önemli bir değişken olduğunu ortaya koymuştur. Baranik vd. (2010, s. 370) araştırmaları sonucunda rehberlik desteğinin alınmasının çalışanların organizasyonda olumlu çalışma tutumları sergilemelerini sağlayan organizasyonel destek algılarının üretildiği bir sosyal değişim sürecini harekete geçirdiğini ifade etmişlerdir. Lancaster ve Milia (2014, s. 651) ise araştırmaları sonucunda örgütsel desteğin yeni liderlik becerileri öğrenme yeteneklerini ve fırsatlarını etkileyen önemli bir faktör olduğunu ortaya koymuşlardır.

Sosyal öğrenme kuramı, bireylerin davranışlarını, bilişsel, davranışsal ve çevresel belirleyicilerin karşılıklı etkileşimini dikkate alarak açıklamaktadır (Latham ve Saari, 1979, s. 239). Bu durum çalışanların davranışları açısından dikkate alındığında sosyal öğrenme kuramının, organizasyon içerisinde çalışanların davranışları üzerinde pekiştirme davranışının etkili olduğunu göstermektedir. Sonuç olarak organizasyonda çevresel etkilerin ve çalışan davranışlarını güçlendiren ödüllerin etkili olabileceği anlaşılmaktadır (Manz ve Sims, 1980, s. 361). Bu açıdan organizasyonda faaliyette bulunan çalışanların örgütsel sosyalleşmesinde hem yöneticilerin işlevsel davranışları hem de organizasyonlarından algıladıkları örgütsel desteğin sosyal öğrenme kuramı açısından değerlendirilmesi önemli sonuçlar ortaya koyabilir.

Yukarıda ifade edilen kuramsal ve niceliksel araştırmalar ışığında aşağıdaki hipotezler geliştirilmiştir.

H1: Yönetici işlevselliği çalışanların örgütsel sosyalleşmesi üzerinde pozitif ve anlamlı etkiye sahiptir.

H1b: Yönetici işlevselliği çalışanların algıladıkları örgütsel destekler üzerinde pozitif ve anlamlı etkiye sahiptir.

H1c: Çalışanların algıladıkları örgütsel desteğin örgütsel sosyalleşmeleri üzerinde pozitif ve anlamlı etkiye sahiptir.

H1a: Yönetici işlevselliğinin çalışanların örgütsel sosyalleşmesi üzerindeki etkisinde algılanan örgütsel destek aracı etkiye sahiptir.

Yöntem

Araştırma yöntemi oluşturulurken daha evvel gerçekleştirilen çalışmalar incelenmiş ve çalışanların kültürel değerleri dikkate alınarak araştırma ölçekleri oluşturulmuştur. Araştırmada alışanlara kolaylıkla erişim sağlanabilmesi için elektronik anket tekniğı uygulanmıştır.

Evren - Örneklem

Araştırma Gümüşhane ve Bayburt illerinde farklı alanlarda faaliyette bulunan 394 kişi üzerinde gerçekleştirilmiştir. Araştırmanın örneklem büyüklüğü tespit edilirken ortalama 1600-1700 çalışan dikkate alınmış ve bu çalışanların 394'ünden geri dönüş elde edilmiştir. Daha evvel örneklem süreci ile ilgili gerçekleştirilen araştırmalar dikkate alındığında 394 çalışana erişim sağlanması yeterli görülmektedir. Bu durum araştırmanın uygulanabilir olduğunu ortaya koymaktadır (Krejcie ve Morgan, 1970, s. 607-608).

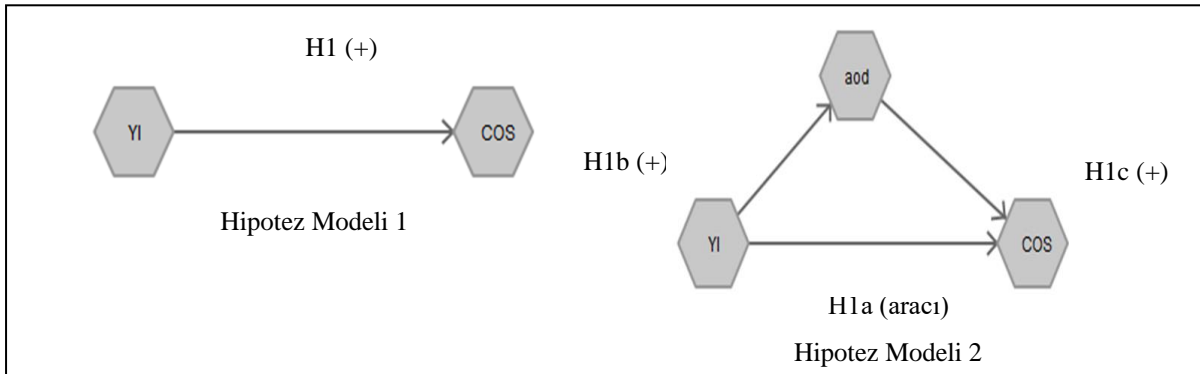
Veri Toplama Araçları

Araştırma modelinde 3 farklı ölçek yer almaktadır. Bu ölçekler; yönetici işlevselliğı, çalışanların örgütsel sosyalleşmesi ve algılanan örgütsel destek şeklinde 14 madde olarak uygulanmıştır. Araştırma modelinde 6 demografik veri ile birlikte toplamda 20 adet ölçek sorusu yer almaktadır. Araştırmada oluşturulan ölçek sorularında 5'li likert tekniğinden faydalanılmıştır. Araştırmada kullanılan ölçekler Tablo 1'de ifade edilmiştir.

Tablo 1. Araştırma Ölçeğı

Ölçek	Madde	Kaynak
Yönetici İşlevselliğı (YI)	5	Tierney ve Farmer, 2004, s. 430
Çalışanın Örgütsel Sosyalleşmesi (COS)	4	Sparks ve Hunt, 1998, s. 99
Algılanan Örgütsel Destek (AOD)	5	Chiang ve Hsieh, 2012, s. 185

Araştırma modelinin ölçekleri dikkate alındığında; yöneticilerin işlevselliğini ortaya koyan ölçek Tierney ve Farmer'ın (2004) araştırmalarında kullandıkları ölçekten 5 madde, çalışanların örgütsel sosyalleşmesi ölçeğı Sparks ve Hunt'un (1998) araştırmalarında kullandıkları ölçekten 4 madde ve çalışanların organizasyondan algıladıkları örgütsel destek ölçeğı ise Chiang ve Hsieh'in (2012) araştırmalarında kullandıkları ölçekten 5 madde alınarak araştırma modeline uyarlanmıştır. Araştırmalarda model hem süreç hem de sonuç değişkenlerini kullanır (Feldman, 1981, s. 310). Araştırmanın süreç değişkeni, yöneticinin organizasyon içerisindeki işlevselliğinden oluşturmaktadır. Araştırmanın sonuç değişkenleri ise çalışanın örgütsel sosyalleşmesi ile algıladığı örgütsel destek değişkenlerinden oluşmaktadır. Ayrıca araştırma modelinin tamamında yani yönetici işlevselliğinin çalışanların organizasyonel sosyalleşmesi üzerindeki etkisinde algılanan örgütsel desteğin aracı rolü hem süreç hem sonuç değişkenlerinin yansımalarını ortaya koymaktadır. Zira yönetici işlevselliğinin çalışanın örgütsel sosyalleşmesine katkısı, algılanan örgütsel destek ile şekillenebilmektedir.



Şekil 1. Araştırmanın Hipotez Modeli

Araştırmada çalışanların çalışma ortamlarında örgütsel sosyalleşmelerine etki edebilecek faktörlerin neler olabileceği belirlenmeye çalışılmıştır. Araştırma bu çerçevede yöneticilerin işlevselliklerinin çalışanların örgütsel sosyalleşmesi üzerindeki etkisinde çalışanların algıladıkları örgütsel desteğin etkisi araştırılmıştır. Sonuç olarak araştırmada yönetici işlevselliğinin çalışanların örgütsel sosyalleşmeleri ve algıladıkları örgütsel destek üzerindeki etkileri, çalışanların algıladıkları örgütsel desteğin örgütsel sosyalleşmeleri üzerindeki etkileri ve son olarak yönetici işlevselliğinin çalışanların örgütsel sosyalleşmeleri üzerindeki etkisinde algılanan örgütsel desteğin aracı etkisi ifade edilmeye çalışılmıştır.

Verilerin Analizi

Araştırmanın analizleri ve elde edilen bulgular SPSS, GSCA-SEM ve AMOS paket programları yardımı ile gerçekleştirilmiştir. Araştırmada ilk olarak çalışanların demografik verilerini ortaya koyulmuştur. Sonra araştırmada uygulamaya koyulan ölçeklerin güvenilirlik ve geçerlilik analizleri gerçekleştirilmiştir. Araştırmanın faktör ve güvenilirliğinin yanında ölçeklerin toplam varyansa katkıları ve her bir ölçek maddesinin faktör yükleri hesaplanmıştır. Araştırmaya doğrulayıcı faktör analizi uygulandıktan sonra araştırma Model 1'e ilişkin sonuçlar literatür indeksleri kapsamında değerlendirilmiştir. Daha sonra araştırmada Model 2'ye ilişkin aracı etkili değerler literatür eşliğinde ifade edilmiş ve ilgili sonuçlar yorumlanmıştır. Araştırmaya ilişkin analiz ve bulgular aşağıdaki başlıklar altında incelenmiştir.

Bulgular

Tablo 2. Demografik Veriler

<i>Yaş</i>	<i>f</i>	<i>%</i>	<i>Cinsiyet</i>	<i>f</i>	<i>%</i>
25 veya altı	22	5.6	Kadın	199	50.5
26-31	90	22.8	Erkek	195	49.5
32-37	142	36.0	Toplam	394	100.0
38-43	78	19.8	Eğitim Durumu		
44-49	34	8.6	Ortaokul veya Lise	90	22.9
50 ve üzeri	28	7.1	Önlisans	45	11.4
Toplam	394	100.0	Lisans	106	26.9
Aylık Gelir			Lisansüstü	153	38.8
2500 TL ve altı	90	22.8	Toplam	394	100.0
2501-3800 TL	75	19.0	Meslek		
3801-5100 TL	76	19.3	Banka Personeli	32	8.1
5101-6400 TL	82	20.8	Emniyet Personeli	23	5.8
6401 ve üzeri	71	18.0	Firma Çalışanı	80	20.3
Toplam	394	100.0	Öğretmen	59	15.0
Kurum			Sağlık Personeli	42	10.7
			Sözleşmeli Personel	32	8.1
Kamu	229	58.1	Üniversite Personeli	85	21.6
Özel Sektör	165	41.9	Diğer	41	10.4
Toplam	394	100.0	Toplam	394	100.0

Araştırma Tablo 2'de araştırmaya katılan kadın (199 kişi - % 50.5) ve erkek (195 kişi - % 49.5) çalışanların sayılarının birbirlerine oldukça yakın olduğu görülmektedir. Çalışanlar yaşları açısından değerlendirildiğinde 32-37 yaş aralığında (142 kişi - % 36) olanların çoğunlukta olduğu görülmüştür. Çalışanlar eğitim durumları açısından değerlendirildiğinde birçok çalışanın lisansüstü (153 kişi - % 38.8) eğitime sahip oldukları tespit edilmiştir. Çalışanların aylık gelirleri dikkate alındığında bütün gelir düzeylerinin birbirlerine yakın değerlere; 2500 TL ve altında (90 kişi - % 22.8), 5101-6400 TL (82 kişi - % 20.8), 3801-5100 TL (76 kişi - % 19.3), 2501-3800 TL (75 kişi - % 19) ve 6401 TL ve üzeri (71 kişi - % 18) sahip olduğu gözlemlenmiştir. Araştırmada kamuda (229 kişi - % 58.1) çalışanların özel sektörde (165 kişi - % 41.9) çalışan bireylerden biraz fazla olduğu anlaşılmaktadır. Araştırmada çalışanlar mesleki açıdan değerlendirildiğinde üniversite personeli (85 kişi - % 21.6) ve firma çalışanı (80 kişi - % 20.3) olanların çoğunlukta olduğu görülmektedir. Araştırmada kullanılan ölçeklerin her birinin geçerlilik ve güvenilirlik değerleri ayrı ayrı hesaplanmış ve Tablo 3'te ifade edilmiştir.

Tablo 3. Faktör Güvenilirlikleri ve Geerlilikler (SPSS)

<i>Faktörler</i>	<i>Maddeler</i>	<i>Cronbach's Alpha</i>	<i>KMO</i>
Yönetici İşlevselliği (YI)	5	.934	.873
Çalışanların Örgütsel Sosyalleşmesi (COS)	4	.921	.802
Algılanan Örgütsel Destek (AOD)	5	.915	.850

Araştırma Tablo 3'te elde edilen sonuçlar dikkate alındığında; ölçeklerin güvenilirliği açısından değerlendirildiğinde en fazla yönetici işlevselliği ölçeği, sonra çalışanların örgütsel sosyalleşmesi ölçeği ve son olarak çalışanların algıladıkları örgütsel destek ölçeğinin güvenilir sonuçlar ortaya koyduğu gözlemlenmiştir. Araştırma modelinin geçerlilik değerleri incelendiğinde yöneticilerin işlevselliği ölçeği, çalışanların algılanan örgütsel destek ölçeği ve çalışanların örgütsel sosyalleşmesi olarak sıralanmıştır. Sonuçlar dikkate alındığında araştırmanın güvenilir ve geçerli sonuçlar ortaya koyduğu gözlemlenmektedir. Araştırmada ölçeklerin genel olarak geçerliliği ve güvenilirliğine ilişkin modelin direkt etkileri GSCA-SEM yardımı ile Tablo 4'te ortaya koyulmuştur.

Tablo 4. Araştırmanın Ayrışma Geçerlilikleri ve Güvenirliğine İlişkin Değişkenler (GSCA-SEM)

<i>Model Fit</i>	<i>Estimate</i>	<i>Güvenirlik</i>	<i>YI</i>	<i>COS</i>	<i>AOD</i>
SRMR	0.043	AVE	0.793	0.811	0.754
GFI	0.994	Alpha	0.934	0.922	0.915
<i>Yol Katsayısı</i>		Rho	0.95	0.945	0.938
YI – COS	0.09	<i>Korelasyon Bileşeni</i>			
AOD – COS	0.138	YI	1.0	0.192	0.736
YI – AOD	0.736	COS	0.192	1.0	0.205
		AOD	0.736	0.205	1.0
<i>HTMT</i>		<i>Fornell-Larcker Ayrışma G.</i>			
YI – COS	0.21	YI	0.891		
AOD – COS	0.779	COS	0.192	0.901	
YI – AOD	0.213	AOD	0.736	0.205	0.868

Literatürde SRMR değeri 0.080 veya altında bir değeri alması modelin iyi bir uyuma sahip olduğunu ve uygulanabilir olduğunu ortaya koymaktadır (Hu ve Bentler, 1998, s. 449). GFI uyum iyiliği endeksinin ise >0.90 olması ile araştırmanın uyum iyiliğine sahip olduğu ifade edilmektedir (Marleno vd., 2018, s. 8). Literatürde AVE değerinin 0.50 ya da üzeri olması kabul edilebilir aralıkta olduğunu göstermekte olup yapının öğelerinin varyansının en az %50'sini açıkladığı ifade edilmektedir (Hair vd., 2019, s. 9). Araştırmalarda alpha değerinin ≥ 0.70 olmasının güvenilir, ≥ 0.85 olmasının mükemmel bir güvenilirlik katsayısı oluşturduğu belirtilmektedir (Bonett ve Wright, 2015, s. 5). Ayrıca Rho değerinin 0.7'den fazla olmasının araştırmanın uygulanabilir olduğunu göstermektedir (Mehmood vd., 2018, s. 11). Fornell Larcker kriter testinde ise ayırt edici geçerliliği kabul edilebilmesi için köşegen değerleri aynı satır ile sütun içerisinde yer alan çapraz öğelerden daha büyük olması gerektiği vurgulanmaktadır (Lowry ve Gaskin, 2014, s. 136). HTMT ayrışma geçerliliğinde ise farklı yapılar için 0.85'ten düşük ve benzer yapılar için ise 0.90'ın altındaki değerler alması araştırmanın kabul edilebilir aralıkta yer aldığı vurgulanmaktadır (Hair vd., 2017, s. 455). Araştırma sonucu elde edilen değerler dikkate alındığında genel olarak bütün sonuçların literatürde kabul edilen değeri aralıklarına sahip olduğu gözlemlenmektedir.

Tablo 5. Araştırmanın Özdeğer, Varyans ve Faktör Yükleri

	<i>Faktörler</i>	<i>Özdeğer</i>	<i>Varyans</i>	<i>Faktör Yükleri</i>
YI1	Yöneticim yaratıcı çalışmalarımı över.			.872
YI2	Yöneticim içinde başkaları ile işbirliği yapmamı teşvik eder.			.758
YI3	Yöneticim yaratıcı çalışmalarım için ödüller sağlar.	4.434	49.674	.791
YI4	Yöneticim yenilikçi çabalarımı açıkça kabul eder.			.871
YI5	Yöneticim yeni hedefler oluşturmam için teşvik eder.			.882
COS1	İşim ile ilgili kuralları ve düzenlemeleri bilirim.			.881
COS2	Bu iş yerinde işlerin nasıl yapıldığını bilirim.			.913
COS3	İş yerimde işim ile ilgili hangi davranışın uygun davranış olarak kabul edildiğini bilirim.	3.341	21.587	.914
COS4	İşyerim için neyin önemli neyin önemsiz olduğunu bilirim.			.870
AOD1	İşyerim benim görüşlerime önem verir.			.733
AOD2	İşyerim benim iyiliğimi önemser.			.761
AOD3	İşyerim hedeflerimi ve değerlerimi önemser.	3.319	7.982	.745
AOD4	Bir sorunum olduğunda iş yerimden yardım alabilirim.			.786
AOD5	İşyerim işim ile ilgili yaptığım hatayı affeder.			.785
Kaiser-Meyer-Olkin = .892		Bartlett's Test of = 5200.081	Sig. = .000	Cronbach Alpha = .920

Araştırma Tablo 5'te elde edilen sonuçlar dikkate alındığında her ölçeğin ayrı ayrı açıklanan varyansa toplam katkıları dikkate alındığında; ölçeklerden en fazla katkıyı sırası ile çalışanların örgütsel sosyalleşme ölçeği, yöneticilerin işlevselliği ölçeği ve çalışanların algıladıkları örgütsel destek ölçeği şeklinde sıralandığı gözlemlenmektedir. Araştırma ölçekleri faktör yükleri açısından değerlendirildiğinde yöneticilerin işlevselliği ölçeğinde en fazla katkıyı YI5 maddesi sağlamıştır. Bu madde de çalışanlar yöneticilerinin yeni hedefler oluşturmaları için kendilerini teşvik ettiklerini vurgulamışlardır. Çalışanların örgütsel sosyalleşmesi ölçeğine en çok katkıyı COS3 maddesi sağlamıştır. Bu madde ile çalışanlar işyerlerinde işleri ile ilgili hangi davranışın uygun davranış olarak kabul edildiğini bildiklerini ifade etmişlerdir. Çalışanların algıladıkları örgütsel destek ölçeği dikkate alındığında ölçeğe en çok katkıyı AOD4 maddesi sağlamıştır. Bu maddede ise çalışanlar bir sorunları olduğunda işyerlerinden yardım alabileceklerini ifade etmişlerdir.

Tablo 6. Araştırmanın Literatür İndeksi ve Model 1'e İlişkin Sonuçlar

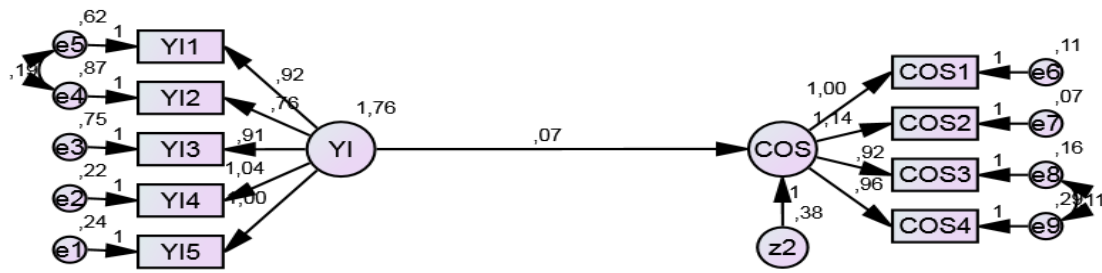
<i>Literatür İndeksi</i>	<i>Değer Aralıkları</i>	<i>Model 1 Sonucu</i>
CMIN/DF	$0 < \chi^2/sd \leq 5$	3.522
RMSEA	$.05 < RMSEA \leq .08$.080
RMR	$< .1$.059
TLI	$> .90$.971
IFI	$> .90$.980
GFI	$> .90$.954
CFI	$> .90$.980

Araştırma Model 1'e ilişkin analiz sonuçları dikkate alındığında araştırma modeli sonuçlarının literatür indekslerinde verilen ilgili değer aralıklarının içerisinde yer aldığı gözlemlenmektedir. Bu sonuç Model 1'in uygulanabilir olduğunu ortaya koymaktadır.

Tablo 7. Araştırma Model 1'in Regresyon Ölçüm Modeli Sonucu

<i>Model İlişkisi</i>	<i>Standardize β</i>	<i>S.E.</i>	<i>P</i>	<i>Hipotez</i>	<i>Sonuç</i>
YI – COS	.071	.025	.004	H1	Kabul

Araştırma Model 1'e ilişkin regresyon ölçüm modeli sonuçları dikkate alındığında yönetici işlevselliğinin çalışanların örgütsel sosyalleşmesi üzerinde anlamlı ($p = ,004$) ve pozitif etkisinin olduğu (Standardize $\beta = ,071$) dolayısı ile oluşturulan H1 hipotezinin kabul edildiğini ortaya koymaktadır. Model 1'e ilişkin oluşturulan modelin sonuçları Şekil 2'de ortaya koyulmuştur.



Şekil 2. Model 1 Analiz Sonucu

Araştırma Tablo 6'te ifade edilen literatür uyum indekslerini tam anlamı ile karşılayabilmesi için Şekil 2'de ortaya koyulan YI1 ve YI2, COS3 ve COS4 arasında modifikasyon gerçekleştirilmiştir. Araştırma Şekil 2'de elde edilen sonuçlar dikkate alındığında yöneticilerin işlevselliğinin çalışanların örgütsel sosyalleşmesi üzerinde pozitif ve anlamlı etkiye sahip olmuştur. Bu durum H1 hipotezinin kabul edilmesini sağlamaktadır. Organizasyonlarda yöneticilerin işlevsel hareket etmesinde; çalışanlarının yaratıcı çalışmalarını övmeleri, çalışanların diğer çalışanlar ile işbirliği içerisinde olmalarını övmeleri, çalışanlarının yaratıcı çalışmaları için ödüller sağlamaları, çalışanların yenilikçi çabalarını kabul etmeleri ve çalışanları yeni hedefler oluşturmak için teşvik etmeleri gibi değişkenlerin çalışanların örgütsel sosyalleşmesi üzerinde olumlu etkilerinin olmasında; çalışanların işleri ile ilgili kuralları ve düzenlemeleri, işyerlerinde işlerin nasıl yapıldığını, işyerlerindeki uygun davranışların neler olduğunu ve işyerlerinde nelerin önemli nelerin önemsiz olduğunu bilmelerine katkıda bulunduğunu ortaya koymaktadır.

Tablo 8. Araştırmanın Literatür İndeksi ve Model 2'ye İlişkin Sonuçlar

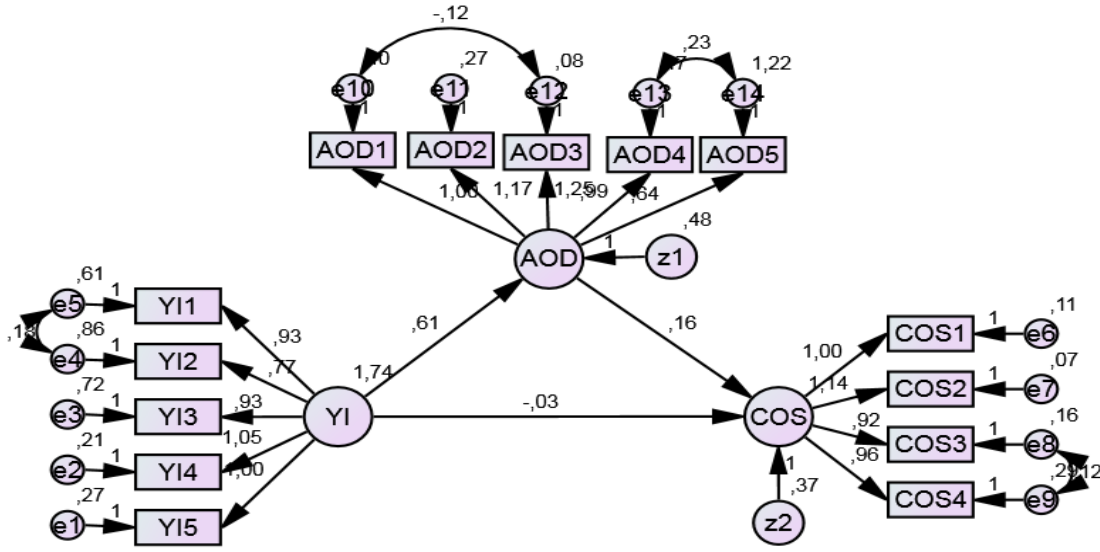
Literatür İndeksi	Değer Aralıkları	Model 2 Sonucu
CMIN/DF	$0 < \chi^2/sd \leq 5$	3.384
RMSEA	$.05 < RMSEA \leq .08$.078
RMR	<.1	.062
TLI	>.90	.958
IFI	>.90	.968
GFI	>.90	.919
CFI	>.90	.968

Araştırma Model 2'ye ait analiz sonuçları incelendiğinde araştırma aracı etkili model sonuçlarının literatür indekslerinde verilen ilgili değer aralıklarının içerisinde yer aldığı görülmektedir. Bu sonuçlar aracı etkili model 2'nin uygulanabilir olduğunu göstermektedir. Araştırma Model 2'nin aracı etkili regresyon ölçüm modeli sonuçları Tablo 9'da ifade edilmiştir.

Tablo 9. Araştırma Model 2'nin Regresyon Ölçüm Modeli Sonucu

Modeldeki İlişkiler	Standardize β	S.E.	P	Hipotez	Sonuç
YI – AOD	.605	.036	0.000	H1b	Kabul
AOD – COS	.162	.048	0.000	H1c	Kabul
YI – COS	-.027	.039	0.494	H1a	Kabul

Sosyal-psikoloji alanlarının çoğunda birden çok davranışın sebebini ortaya koymada, gerçekçi bir amaç ile bağımlı ve bağımsız değişkenlerin birbirleri ile olan ilişkisini tam olarak ortadan kaldırmak yerine üçüncü bir değişkenin önemli seviyedeki azalışları ile aracı etkiler ortaya koyulabilir (Baron ve Kenny, 1986, s. 1176). Bu açıdan araştırma Tablo 8'de elde edilen sonuçlar dikkate alındığında yönetici işlevselliğinin çalışanların algıladıkları örgütsel destek üzerinde güçlü pozitif (Standardize $\beta = ,605$) ve anlamlı ($p = ,000$) etkisinin olduğu gözlemlenmektedir (H1b kabul). Çalışanların algıladığı örgütsel desteğin ise örgütsel sosyalleşmeleri üzerinde pozitif (Standardize $\beta = ,162$) ve anlamlı ($p = ,000$) etkisinin olduğu görülmüştür (H1c kabul). Ayrıca araştırmada yönetici işlevselliğinin çalışanların örgütsel sosyalleşmesi üzerindeki etkisinde algılanan örgütsel desteğin tam aracı etkiye ($p = ,494$ ve Standardize $\beta = ,-.027$) sahip olduğu (H1a kabul) görülmektedir. Araştırma Model 2'ye ilişkin sonuçlar Şekil 3'te ifade edilmiş ve ilgili sonuçlar yorumlanmıştır.



Şekil 3. Model 2 Analiz Sonucu

Araştırma Şekil 3'te elde edilen sonuçlar dikkate alındığında; yöneticilerin işlevselliğinin çalışanların algıladıkları örgütsel destek üzerinde pozitif ve anlamlı etkisinin olduğunu ortaya koymaktadır. Çalışanların algıladıkları örgütsel desteğinde çalışanların örgütsel sosyalleşmesi üzerinde pozitif ve anlamlı etkileri olduğu gözlemlenmektedir. Araştırmada yönetici işlevselliğinin çalışanların örgütsel sosyalleşmesi üzerindeki etkisinde algılanan örgütsel desteğin tam aracı etkiye sahip olduğunu ortaya koyulmuştur. Elde edilen sonuçlar hipotezlerin tamamının kabul edildiğini göstermektedir. Ayrıca yönetici işlevselliği (bağımsız değişkeninin) dolaylı yünden (algılanan örgütsel destek aracılığı ile) çalışanların örgütsel sosyalleşmesi (bağımlı değişken) üzerindeki etkisini ortaya koymaktadır. Ayrıca algıladıkları örgütsel destek ile çalışanlar; işyerlerinin görüşlerine önem verdiğini, iyiliklerini önemsediklerini, hedefleri ve değerlerine önem verdiklerini, bir problemleri olduğunda yardım alabildiklerini ve işyerlerinin işlerine yönelik hatalarını affedebildiklerini ifade etmişlerdir. Bu sonuçlar yöneticilerin organizasyonlarda işlevsel davranışlar sergilemelerinin çalışanların algıladıkları örgütsel desteği ve örgütsel sosyalleşmeleri üzerinde önemli etkilerinin olduğunu ortaya koymaktadır.

Tartışma, Sonuç ve Öneriler

Günümüz çalışma ortamlarında faaliyette bulunan çalışanlar örgütsel sosyalleşmeleri için yöneticilerinin çalışanlarına karşı işlevsel davranışlar sergilemesi ve çalışanların organizasyonlarından algıladıkları destekler oldukça önemlidir. Bu açıdan araştırma farklı alanlarda faaliyette bulunan çalışanlar üzerinde gerçekleştirilmiştir. Araştırma sonuçlarının literatüre yeni bakış açıları kazandırabileceği düşünülmektedir. Bunun temel sebeplerinden biri yöneticilerin işyerlerinde işlevsel hareket edip-etmediklerine dair bilgilerin çalışanların bakış açısından değerlendiriliyor olmasıdır. Ayrıca örgütlerdeki sosyal mekanizmaların oluşmasında yönetici, yönetim ve çalışan perspektifinden araştırmanın gerçekleştirilmesi örgütsel bütünlük açısından gerçekçi sonuçlar ortaya koyabileceği düşünülmektedir.

Araştırma sonuçları sosyal öğrenme kuramına yeni bakış açıları kazandırabilecektir. Organizasyonlarda yöneticilerin işlevsel davranışları çalışanların hem algıladıkları örgütsel desteğe hem de örgütsel sosyalleşmelerine olumlu yansımaları olmuştur. Ayrıca algılanan örgütsel desteğin örgütsel sosyalleşmeye de önemli katkıları olduğu gözlemlenmiştir. Bu sonuçlar davranışlara verilen tepkilerin öğrenme açısından karşılıklı olduğunu ve organizasyonda sosyal öğrenmenin oldukça etkili olduğunu ortaya koymaktadır. Weiss (1978) araştırmasında sosyal öğrenme kuramında ast-üst ilişkilerinde yöneticilerin özelliklerinin önemli olduğunu vurgulamıştır. Araştırma sonucu sosyal öğrenme açısından yöneticilerin işlevsel hareket etmeleri bunu kanıtlar niteliktedir. Latham ve Saari (1979) araştırmalarında sosyal öğrenme kuramının bireylerin davranışlarını, bilişsel, davranışsal ve çevresel belirleyicilerin karşılıklı etkileşimi ile açıklanabileceğini belirtmişlerdir. Araştırmada bilişsel ve davranışsal boyutların etkileri üzerine ağırlık verilmiş, çevresel belirleyici olarak örgüt dikkate alınmıştır. Davis ve Luthans (1980) sosyal öğrenme kuramının bir davranışsal kuram olduğunu ifade etmişlerdir. Araştırma sonuçlarında çalışan ve yönetici

(ast-üst) ilişkileri bu davranışsal kuramı desteklemektedir. Akers ve Lee (1996) sosyal öğrenmede olumlu veya olumsuz bilişsel durumların etkili olabileceğini belirtmişlerdir. Araştırma sonuçları sosyal öğrenmede olumlu bilişsel durumların organizasyonlarda etkili olduğunu ortaya koymaktadır. Kalshoven ve diğerleri (2012) ise davranışların çalışanlar tarafından gözlemlenerek kendi davranışlarına rehberlik etmek için kullanıldığını belirtmişlerdir. Araştırmada alışanların hem algıladıkları örgütsel desteğin hem de örgütsel sosyalleşme düzeylerinin kendi davranışlarına rehberlik ettiği gözlemlenmektedir. Zira organizasyonda faaliyette bulunan yöneticilerin işlevsel davranışları çalışanların algıladığı örgütsel desteğe ve örgütsel sosyalleşmeye davranışsal açıdan da önemli katkıları olmuştur.

Araştırma sonuçlarında yönetici işlevselliğinin hem çalışanların örgütsel sosyalleşmeleri hem de algıladıkları örgütsel destekler üzerinde pozitif ve anlamlı etkilere sahip olduğu gözlemlenmiştir. Simon (1991) araştırmasında bazı yöneticilerin kariyer maksimize etmek gibi örgütsel hedefleri takip etmek yerine; kendi kariyerlerini, maddi gelirlerini ve tüketim değerlerini faydaları açısından işlevsel olarak kullanabileceklerini ifade etmiştir. Araştırmada yöneticilerin işlevselliği çalışanlara işlerine yönelik davranış şekilleri açısından değerlendirilmiştir. Bu açıdan araştırmada kişisel amaçlarının işlevselliği ölçülmemiştir. Bruhn (2009) araştırması sonucunda organizasyonlardaki işlevselliği inceleyerek sağlıklı bir organizasyonun; değişime uyum sağlayan, öngörü yeteneğine sahip olan, problemleri planlama ve işbirliği içinde çözen, örgütün tüm seviyelerinde özerklik ile katılım sağlayacak bir ortam oluşturan ve örgüt üyelerinin işlerinde insani olarak değer kazanmaları için büyüme fırsatları oluşturan bir niteliğe sahip olması gerektiğini ifade etmiştir. Araştırma sonuçlarında yönetici işlevselliğinin çalışanların algıladıkları örgütsel destek ile örgütsel sosyalleşme düzeylerinin olumlu yönde etkilemesi örgütte işbirliği, insani değerler ve katılım gibi faktörlerin de etkili olabileceğini ortaya koymaktadır. Cohen ve Veled-Hecht (2010) araştırmalarında örgütsel sosyalleşmenin; hem organizasyon hakkında geniş bilgiler sağladığını hem de başarı için gerekli olan kişiler arası ilişkilerde kolaylık sağladığını vurgulamışlardır. Araştırmada yönetici işlevselliğinin çalışanın örgütsel sosyalleşmesini olumlu yönde etkilemesi sosyalleşmenin öncesindeki işlevselliğin önemli olduğunu göstermektedir. Grubic-Nesic ve diğerleri (2016) araştırmalarında yöneticilerin işlevselliklerini örgütlerde aldıkları kararlar açısından incelemişlerdir. Araştırmaları sonucunda yöneticilerin yönetim sistemlerini daha fazla katılımcı yönetime doğru kaydırmalarının daha işlevsel kararlar alınmasına katkıda bulunabileceğini belirtmişlerdir. Elde edilen sonuçlar ile karşılaştırıldığında örgütte çalışanların işlerine yönelik işlevsel davranışların, çalışanlara yönelik kararlarda da işlevsel hareket edilebileceğini ortaya koymaktadır.

Araştırmada alışanların algıladıkları örgütsel desteğin örgütsel sosyalleşmeleri üzerinde pozitif ve anlamlı etkilerinin olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Eisenberger ve diğerleri (1990) araştırmalarında algılanan örgütsel desteğin düşük olmasının çalışan katılımını olumsuz yönde etkileyeceğini ifade etmişlerdir. Araştırmada algılanan desteğin çalışanın örgütsel sosyalleşmesini olumlu yönde etkilemesi organizasyondan algılanan desteğin düşük olmadığını ortaya koymaktadır. Baker ve Feldman (1991) araştırmalarında organizasyondaki sosyalleşmenin başarılı olabilmesi için çalışanları sadece organizasyona uyarılmanın yeterli olmayacağını, onların aynı zamanda bireysel çabalarının örgütsel amaçlara yönlendirilmesi gerektiğini ifade etmişlerdir. Elde edilen sonuçlarda algılanan örgütsel desteğin çalışanların işlerine yönelik sosyalleşme davranışlarını olumlu yönde şekillendirmesi, çalışanların örgütsel amaçlara yönelik faaliyette bulduklarını ortaya koymaktadır. Lynnch ve diğerleri (1999) araştırmalarında çalışanların algıladıkları örgütsel desteğin düşük olmasının çalışanların işlerinde çok çalışma isteklerini azalttığını vurgulamışlardır. Bu sonuç araştırmada çalışanların algıladığı desteğin düşük olmadığını, yani çalışanların algıladıkları örgütsel desteğin işlerine yönelik örgütsel sosyalleşmelerini olumlu yönde etkilediğini ortaya koymaktadır. Fang ve diğerleri (2011) araştırmalarında kurumsallaşma ile çalışanların iletişim ağları daha yapısal olabileceğini ve örgütsel sosyalleşmelerinin daha rahat olabileceğini ifade etmişlerdir. Araştırma sonuçları açısından değerlendirildiğinde çalışanların algıladıkları kurumsal desteğin örgütlerdeki kurumsallaşma yapıları ile bağlantılı olabileceği anlaşılmaktadır.

Araştırma sonucunda yönetici işlevselliğinin çalışanların örgütsel sosyalleşmeleri üzerindeki etkisinde algıladıkları örgütsel desteğin tam aracı etkiye sahip olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Hutchison ve Sowa (1986) araştırmalarında algılanan örgütsel desteğin çalışanı ait olduğu kuruluş tarafından çeşitli yönlerden etkileyecek ve çalışan davranışları altında yatan örgütsel motivasyonları yorumlayabilmesine yol açacağını ifade etmişlerdir. Elde edilen sonuçlar dikkate alındığında bu durum araştırma sonuçlarını desteklemektedir. Shore ve Wayne (1993) araştırmalarında çalışanların algıladıkları örgütsel desteğin davranışlarının belirleyicisi olduğunu ifade etmişlerdir. Bu durum araştırma sonuçlarını desteklemektedir.

Hutchison ve Garstka (1996) araştırmalarında örgütü veya çalışanı etkileyebilecek yöneticilerin gerçekleştirdikleri herhangi bir eylemin ya da politikanın çalışanların organizasyonlarından destek algısını etkileyebileceğini ifade etmişlerdir. Bu sonuç araştırma sonucunda yönetici işlevselliğinin çalışanın algılanan örgütsel desteği olumlu yönde etkilemesi sonucunu destekler niteliktedir. Riggle ve diğerleri (2009) araştırmalarında çalışanların algılanan örgütsel destekleri ile onların tutumsal bağlılıkları ve davranışları arasında güçlü ilişkiler olduğunu ortaya koymuşlardır. Bu sonuç araştırma sonuçlarını dolaylı olarak desteklemektedir. Allen ve Shanock (2013) araştırmalarında organizasyondaki sosyalleşme taktiklerinin zaman içerisinde algılanan örgütsel destek ve iş ile bütünleşme yönünde olumlu ilişkiler oluşturduğunu ortaya koymuşlardır. Araştırma sonuçları ile karşılaştırıldığında çalışanların algıladıkları örgütsel desteğin sosyalleşme üzerinde önemli etkileri olmuştur. Ayrıca yönetici işlevselliğinin çalışanın örgütsel sosyalleşmesi üzerindeki olumlu etkisinde iş ile bütünleşme davranışları etkili olmuş olabilir.

Sonuç olarak örgütlerde çalışanların işlerine yönelik geliştirdikleri davranışlarda yönetici işlevselliğinin ve çalışanların algıladıkları örgütsel desteğin çalışanların örgütsel sosyalleşmeleri üzerinde önemli etkileri söz konusudur. Ayrıca yönetici işlevselliğinin çalışanların örgütsel sosyalleşmesi üzerindeki etkisinde çalışanların algıladıkları örgütsel desteğin tam aracı etkiye sahip olması organizasyonlarda örgüt desteğinin oldukça önemli olduğu sonucunu oluşturmaktadır.

Araştırma 2021 yılında Türkiye’de Gümüşhane ve Bayburt illerinde faaliyette bulunan 394 çalışan ile sınırlandırılmıştır. Araştırmada çalışanlara yöneticilerinin işlevselliği, çalışanların organizasyonlarından algıladıkları örgütsel destek ve çalışanların örgütsel sosyalleşmesi ölçekleri değerlendirilmeye alınmıştır. Araştırmada ölçeklerinde çalışanların çalışma ortamlarına yönelik durumları araştırılmıştır. Araştırmada organizasyonun dışında etkisi olabilecek çevresel etmenler dikkate alınmamıştır. Gelecek araştırmalarda yönetici işlevselliği, çalışan örgütsel sosyalleşmesi ve algılanan örgütsel desteklerin yanında; çalışanların pozitif psikolojik sermayeleri, motivasyonları, performansları, örgütsel vatandaşlık davranışları, örgütsel bağlılıkları ve kurumsal sosyal sorumlulukları arasındaki ilişkiler araştırılabilir.

Etik Beyan

“Çalışanların Örgütsel Sosyalleşmesinde Yönetici İşlevselliği ve Algılanan Örgütsel Destek İlişkisi: Sosyal Öğrenme Kuramı Perspektifi” başlıklı çalışmanın yazım sürecinde bilimsel kurallara, etik ve alıntı kurallarına uyulmuş; toplanan veriler üzerinde herhangi bir tahrifat yapılmamış ve bu çalışma herhangi başka bir akademik yayın ortamına değerlendirme için gönderilmemiştir. Gerekli olan etik kurul izinleri Gümüşhane Üniversitesi Bilimsel Araştırma ve Yayın Etiği Kurulu’nun 06.01.2021 tarih ve 2020/12 sayılı toplantısında alınmıştır.

Kaynakça

- Akers, R. L., Krohn, M. D., Lanza-Kaduce, L. ve Radosevich, M. (1979). Social learning and deviant behavior: A specific test of a general theory. *American Sociological Review*, 44(4), 636-655.
- Akers, R. L. ve Lee, G. (1996). A longitudinal test of social learning theory: adolescent smoking. *Journal of Drug Issues*, 26(2), 317-343.
- Allen, D. G. ve Shanock, L. R. (2013). Perceived organizational support and embeddedness as key mechanism connecting socialization tactics to commitment and turnover among new employees. *Journal of Organizational Behavior*, 34, 350-369.
- Allen, M. W. (1992). Communication and organizational commitment: perceived organizational support as a mediating factor. *Communication Quarterly*, 40(4), 357-367.
- Allen, M. W., Armstrong, D. J., Reid, M. F. ve Riemenschneider, C. K. (2008). Factors impacting the perceived organizational support of IT employees. *Information & Management*, 45, 556-563.
- Aselage, J. ve Eisenberger, R. (2003). Perceived organizational support and psychological contracts: A theoretical integration. *Journal of Organizational Behavior*, 24, 491-509.
- Armeli, S., Eisenberger, R., Fasolo, P. ve Lync, P. (1998). Perceived organizational support and police performance: The moderating influence of socioemotional needs. *Journal of Applied Psychology*, 83(2), 288-297.
- Baker, H. E. ve Feldman, D. C. (1991). Linking Organizational socialization tactics with corporate human resource management strategies. *Human Resource Management Review*, 1(3), 193-202.
- Baranik, L. E., Roling, E. A. ve Eby, L. T. (2010). Why does mentoring work? The role of perceived organizational support. *Journal of Vocational Behavior*, 76, 366-373.
- Bauer, T. N., Morrison, E. W. ve Callister, R. R. (1998). Organizational socialization: A review and directions for future research. *Research in Personnel and Human Resources Management*, 16, 149-214.
- Baron, R. M. ve Kenny, D. A. (1986). The moderator-mediator variable distinction in social psychological research: Conceptual, strategic, and statistical considerations. *Journal of Personality and Social Psychology*, 51(6), 1173-1182.
- Bayraktaroglu, A. E., Calisir, F. ve Gumussoy, C. A. (2009). Usability and functionality: A comparison of project managers’ and potential users’ evaluations. *Proceedings of the 2009 IEEE IEEM*, 2019-2023.

- Beadles II, N.A., Lowery, C. M., Petty, M.M. ve Ezell, H. (2000). An examination of the relationships between turnover functionality, turnover frequency, and organizational performance. *Journal of Business and Psychology*, 15(2), 331-337.
- Bigliardi, B., Petroni, A. ve Dormino, A. I. (2005). Organizational socialization, career aspirations and turnover intentions among desing engineers. *Leadership & Organization*, 26(6), 424-441.
- Bonett, D. G. ve Wright, T. A. (2015). Cronbach's alpha reliability: Interval estimation, hypothesis testing, and sample size planning. *Journal of Organizational Behavior*, 36, 3-15.
- Bruhn, J. G. (2009). The functionality of gray area ethics in organizations. *Journal of Business Ethics*, 89, 205-214.
- Byrne, Z. S. ve Hochwarter, W. A. (2008). Perceived organizational support and performance: relationships across levels of organizational cynicism. *Journal of Managerial Psychology*, 23(1), 54-72.
- Chen, Z. R. E., Johnson, K. M., Sucharski, I. L. ve Aselage, J. (2009). Perceived organizational support and extra-role performance: Which leads to which? *The Journal of Social Psychology*, 149(1), 119-124.
- Chiang, C-F. ve Hsieh, T-S. (2012). The impacts of perceived organizational support and psychological empowerment on job performance: The mediating effects of organizational citizenship behavior. *International Journal of Hospitality Management*, 31, 180-190.
- Chow, I. H-S. (2002). Organizational socialization and career success of asian managers. *International Journal of Human Resource Management*, 13(4), pp. 720-737.
- Cohen, A. ve Veled-Hecht, A. (2010). The relationship between organizational socialization and commitment in the workplace among employees in long-term nursing care facilities. *Personnel Review*, 39(5), 537-556.
- Davis, T. R. V. ve Luthans, F. (1980). A social learning approach to organizational behavior. *The Academy of Management Review*, 5(2), 281-290.
- Deconinck, J. B. (2010). The effect of organizational justice, perceived organizational support, and perceived supervisor support on marketing employees' Level of Trust. *Journal of Business Research*, 63, 1349-1355.
- Duke, A., Goodman, J. M., Treadway, D. C. ve Breland, J. W. (2009). Perceived organizational support as a moderator of emotional labor/outcomes relationships. *Journal of Applied Social Psychology*, 39(5), 1013-1034.
- Eisenberger, R., Stinglhamber, F., Vandenberghe, C., Sucharski, I. L. ve Rhoades L. (2002). Perceived supervisor support: Contributions to perceived organizational support and employee retention. *Journal of Applied Psychology*, 87(3), 565-573.
- Eisenberger, R., Fasolo, P. ve Davis-LaMastro, V. (1990). Perceived organizational support and employee diligence, commitment, and innovation. *Journal of Applied Psychology*, 75(1), 51-59.
- Eisenberger, R., Armeli, S., Rexwinkel, B., Lynch, P. D. ve Rhoades, L. (2001). Reciprocation of perceived organizational support. *Journal of Applied Psychology*, 86(1), 42-51.
- Fang, R., Duffy, M. K. ve Shaw, J. D. (2011). The organizational socialization process: review and development of a social capital model. *Journal of Management*, 37(1), 127-152.
- Farh, J-L., Hackett, R. D. ve Liang, J. (2007). Individual-level cultural values as moderators of perceived organizational support-employee outcome relationships in China: Comparing the effects of power distance and traditionality. *Academy of Management Journal*, 50(3), 715-729.
- Feldman, D. C. (1981). The multiple socialization of organization members. *Academy of Management Review*, 6(2), 309-318.
- Filstad, C. (2011). Organizational commitment through organizational socialization tactics. *Journal of Workplace Learning*, 23(6), 376-390.
- Goswami, A. K. ve Agrawal, R. K. (2019). Influence of ethical leadership on employee learning orientation: Evidence from academics. *Development and Learning in Organizations*, 33(3), 13-15.
- Grubic-Nesic, L., Mitrovic, S. ve Milisavljevic, S. (2016). Differences between the state / public and private sectors in organizations in serbia regarding the functionality of managers' decision making. *Journal of East European Management Studies*, 21(1), 82-102.
- Hair, J., Hollingsworth, C. L., Randolph, A.B. ve Chong, A. Y. L. (2017). An updated and expanded assessment of PLS-SEM in information systems research. *Industrial Management & Data Systems*, 117(3), 442-458.
- Hair, J. F., Risher, J. J., Sarstedt, M. ve Ringle, C. M. (2019). When to use and how to report the results of PLS-SEM. *European Business Review*, 31(1), 2-24.
- Hambrick, D. C. (1983). Some tests of the effectiveness and functional attributes of Miles and Snow's strategic types. *The Academy of Management Journal*, 26(1), 5-26.
- Hu, L-T. ve Bentler, P. M. (1998). Fit indices in covariance structure modeling: Sensitivity to underparameterized model misspecification", *Psychological Methods*, 3(4), 424-453.
- Hussain, T. ve Asif, S. (2012). Is Employees' Turnover intention driven by organizational commitment and perceived organizational support? *Journal of Quality and Technology Management*, 8(2), 1-10.
- Hutchison, S. (1997). Perceived organizational support: Further evidence of construct validity. *Educational and Psychological Measurement*, 57(6), 1025-1034.
- Hutchison, S. ve Sowa, D. (1986). Perceived organizational support. *Journal of Applied Psychology*, 71(3), 500-507.
- Hutchison, S. ve Garstka, M. L. (1996). Sources of perceived organizational support: Goal setting and feedback. *Journal of Applied Social Psychology*, 26(15), 1351-1366.

- Johlke, M. C., Stamper, C. L. ve Shoemaker, M. E. (2002). Antecedents to Boundary-Spanner perceived organizational support. *Journal of Managerial Psychology*, 17(2), 116-128.
- Krejcie, R. V. ve Morgan, D. W. (1970). Determining sample size for research activities. *Educational and Psychological Measurement*, 30, 607-610.
- Latham, G. P. ve Saari, L. M. (1979). Application of social-learning theory to training supervisors through behavioral modeling. *Journal of Applied Psychology*, 64(3), 239-246.
- Manz, C. C. ve Sims, H. P. (1980). Self-management as a substitute for leadership: A social learning theory perspective. *The Academy of Management Review*, 5(3), 361-367.
- O'Higgins, E. ve Kelleher, B. (2005). Comparative perspectives on the ethical orientations of human resources, marketing and finance functional managers. *Journal of Business Ethics*, 56, 275-288.
- Kalshoven K., Hartog, D. N. D. ve Hoogh, A. H. B. D. (2012). Ethical leadership and follower helping and courtesy: Moral awareness and empathic concern as moderators. *Applied Psychology: An International Review*, 1-25.
- Lancaster, S. ve Milia, L. D. (2014). Organisational support for employee learning an employee perspective. *European Journal of Training and Development*, 38(7), 642-657.
- Latham, G. P. ve Saari, L. M. (1979). Application of social-learning theory to training supervisors through behavioral modeling. *Journal of Applied Psychology*, 64(3), 239-246.
- Lowry, P. B. ve Gaskin, J. (2014). Partial Least Squares (PLS) Structural Equation Modeling (SEM) for building and testing behavioral causal theory: When to choose it and how to use it. *IEEE Transactions on Professional Communication*, 57(2), 123-146.
- Lynch, P. D., Eisenberger, R. ve Armeli, S. (1999). Perceived organizational support: Inferior versus superior performance by wary employees. *Journal of Applied Psychology*, 84(4), 467-483.
- Marleno, R., Surjokusumo, S., Oetomo, W., Setiawan, M. I. ve Abdullah, D. (2018). The influence of Stakeholder factors affecting the success of construction projects in Indonesia. *Journal of Physics: Conf. Series*, 1114, 1-14.
- Mehmood, S., Liang, C. ve Gu, D. (2018). Heritage image and attitudes toward a heritage site: Do they really mediate the relationship between user-generated content and travel intentions toward a heritage site? *Sustainability*, 10, 1-26.
- Morgan, G. ve Ramirez, R. (1983). Action learning: A holographic metaphor for guiding social change. *Human Relations*, 37(1), 1-28.
- Muse, L. A. ve Stamper, C. L. (2007). Perceived organizational support: Evidence for a mediated association with work performance. *Journal of Managerial Issues*, 19(4), 517-535.
- Nelson, D. L. (1987). Organizational socialization: A stress perspective. *Journal of Occupational Behaviour*, 8(4), 311-324.
- Ohbuchi, K. ve Atsumi, E. (2010). Avoidance brings Japanese Employees what they care about in conflict management: Its functionality and "good member" image. *International Association for Conflict Management and Wiley Periodicals*, 3(2), 117-129.
- Panaccio, A. ve Vandenberghe, C. (2009). Perceived organizational support, organizational commitment and psychological well-being: A longitudinal study. *Journal of Vocational Behavior*, 75, 224-236.
- Rhoades, L. ve Eisenberger, R. (2002). Perceived organizational support: A review of the literature. *Journal of Applied Psychology*, 87(4), 698-714.
- Rhoades, L., Eisenberger, R. ve Armeli, S. (2001). Affective commitment to the organization: The contribution of perceived organizational support. *Journal of Applied Psychology*, 86(5), 825-836.
- Riggle, R. J., Edmondson, D. R. ve Hansen, J. D. (2009). A meta-analysis of the relationship between perceived organizational support and job outcomes: 20 years of research. *Journal of Business Research*, 62, 1027-1030.
- Rizescu, M. (2011). Organizational culture influences on the organizations' functionality. *Social-Behavioral Sciences*, 1(61), 75-82.
- Saks, A. M. ve Ashforth, B. E. (1997). Organizational socialization: Making sense of the past and present as a prologue for the future. *Journal of Vocational Behavior*, 51, 234-279.
- Scott, W. G. (1968). Technology and organization government: A speculative inquiry into the functionality of management creeds. *The Academy of Management Journal*, 11(3), 301-313.
- Settoon, R. P., Bennett, N. ve Liden, R. C. (1996). Social exchange in organizations: Perceived organizational support, leader-member exchange, and employee reciprocity. *Journal of Applied Psychology*, 81(3), 219-227.
- Shore, L. M. ve Tetrick, L. E. (1991). A construct validity study of the survey of perceived organizational support. *Journal of Applied Psychology*, 76(5), 637-643.
- Shore, L. M. ve Wayne, S. J. (1993). Commitment and employee behavior: Comparison of affective commitment and continuance commitment with perceived organizational support. *Journal of Applied Psychology*, 78(5), 774-780.
- Simon, H. A. (1991). Organizations and markets. *Journal of Economic Perspectives*, 5(2), 25-44.
- Snarey, J. R., Reimer, J. ve Kohlberg, L. (1985). Development of social-moral reasoning among kibbutz adolescents: A longitudinal cross-cultural study. *Development Psychology*, 21(1), 3-17.
- Sparks, J. R. ve Hunt, S. D. (1998). Marketing researcher ethical sensitivity: Conceptualization, measurement, and exploratory investigation. *Journal of Marketing*, 62(2), 92-109.
- Taormina, R. J. (1994). The organizational socialization inventory. *International Journal of Selection and Assessment*, 2(3), 133-145.
- Taormina, R. J. (1997). Organizational socialization: A multidomain, continuous process model. *Domains of Organizational Socialization*, 5(1), 29-47.

- Taormina, R. J. (1998). Employee attitudes toward organizational socialization in the people's republic of China, Hong Kong, and Singapore. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 34(4), 468-485.
- Taormina, R. J. (1999). Predicting employee commitment and satisfaction: The relative effects of socialization and demographics. *International Journal of Human Resource Management*, 10(6), 1060-1076.
- Taormina, R. J. (2004). Convergent validation of two measures of organizational socialization. *The International Journal of Human Resource Management*, 15(1), 76-94.
- Taormina, R. J. (2008). Interrelating leadership behaviors, organizational socialization, and organizational culture. *Leadership & Organization Development Journal*, 29(1), 85-102.
- Taormina, R. J. (2009). Organizational socialization: The missing link between employee needs and organizational culture. *Journal of Managerial Psychology*, 24(7), 650-676.
- Taormina, R. J. ve Bauer, T. N. (2000). Organizational socialization in two cultures: Results from the United States and Hong Kong. *The International Journal of Organizational Analysis*, 8(3), 262-289.
- Tierney, P. ve Farmer, S. M. (2004). The pygmalion process and employee creativity. *Journal of Management*, 30(3), 413-432.
- Turner, S. G., Utley, D. R. ve Westbrook, J. D. (1998). Project managers and functional managers: A case study of job satisfaction in a matrix organization. *Project Management Journal*, 29(3), 11-19.
- Wayne, S. J., Shore, L. M. ve Liden, R. C. (1997). Perceived organizational support and leader-member exchange: A social exchange perspective. *Academy of Management Journal*, 40(1), 82-111.
- Weiss, H. M. (1978). Social learning of work values in organizations. *Journal of Applied Psychology*, 63(6), 711-718.
- Vandenbosch, B. (1999). An empirical analysis of the association between the use of executive support systems and perceived organizational competitiveness. *Accounting, Organizations and Society*, 24, 77-92.

EXTENDED ABSTRACT

Human beings, as social beings, observe the behaviors going on around them and perform a learning activity to adapt to the new environment and can shape their behavior accordingly. Social learning behavior in organizations can occur as a result of the interaction of employees with other employees in their work environment. This situation may contribute significantly to the socialization behavior of employees within the organization. Because the supports perceived by the employees of the subordinate-superior relations in the working environment from their organizations can make significant contributions to both their social learning levels and their organizational socialization. Within the framework of social learning approaches to the organizational socialization behaviors of the employees, the relationships that prevail among the employees in the workplace, and the psychological and social environments may have important effects.

In today's organizational structures, many employees with different personal values strive for organizational purposes. In these structures, the functional behaviors of managers towards their employees can be effective in the organizational socialization of the employees and the organizational supports perceived by the employees. In this respect, it is quite remarkable to determine what factors may affect the organizational socialization of employees. Indeed, determining whether the managers of the employees operating in organizations exhibit functional behaviors for them and the level of organizational support perceived by the employees can yield important results. Employees can exhibit various organizational attitudes towards the behavior of their managers at workplaces. When these attitudes are evaluated within a social framework, they can be shaped by the support employees perceive from their organizations. The organizational supports perceived by the employees and the functional behaviors of their managers can also be effective in learning their behavior within the organization.

Social learning theory explains the behavior of individuals by considering the interaction of cognitive, behavioral, and environmental determinants (Latham, & Saari, 1979). When this situation is taken into consideration in terms of employees' behavior, it shows that the social learning theory is effective on the behavior of employees in the organization. As a result, it is understood that environmental effects and rewards that strengthen employee behavior can be effective in the organization (Manz, & Sims, 1980). In this respect, evaluating both the functional behaviors of managers and the organizational support they perceive from their organizations in terms of social learning theory can yield important results in the organizational socialization of employees operating in the organization.

While creating the research method, previous studies were examined and research scales were created by taking into account the cultural values of the employees. An electronic survey method was applied to provide easy access to the employees in the study. Research in Gumushane and Bayburt provinces in Turkey in 2021 was carried out on 394 employees operating in different areas of the public and private

sector. Considering the scales of the research model; 5 items from the scale used by Tierney and Farmer (2004) in their research, 4 items from the scale used by Sparks and Hunt (1998), and the organizational support scale that employees perceive from the organization. 2012), 5 items were taken from the scale they used in their research and adapted to the research model. The analysis of the research and the findings obtained were carried out with the help of SPSS, GSCA-SEM, and AMOS package programs.

Research results will be able to provide new perspectives to social learning theory. In organizations, the functional behaviors of managers have had positive reflections on employees' perceived organizational support and organizational socialization. Also, it has been observed that perceived organizational support contributes significantly to organizational socialization. These results reveal that the responses to behaviors are mutual in terms of learning and social learning is quite effective in the organization. Weiss (1978) emphasized that the characteristics of managers in subordinate-superior relations are important in social learning theory. The fact that administrators act functionally in terms of social learning as a result of the research proves this. Latham and Saari (1979) stated in their research that social learning theory can be explained by the interaction of cognitive, behavioral, and environmental determinants of individuals' behaviors. The research focused on the effects of cognitive and behavioral dimensions, and the organization was considered as the environmental determinant. Davis and Luthans (1980) stated that social learning theory is a behavioral theory. In the research results, employee and manager (subordinate-superior) relationships support this behavioral theory. Akers and Lee (1996) stated that positive or negative cognitive states can be effective in social learning. Research results reveal that positive cognitive states in social learning are effective in organizations. Kalshoven et al. (2012) stated that behaviors are observed by employees and used to guide their behaviors. In the study, it is observed that both the perceived organizational support and the organizational socialization levels of the employees guide their behaviors. Because the functional behaviors of the managers operating in the organization have also contributed to the organizational support perceived by the employees and the organizational socialization in behavioral terms.

In the results of the research, it has been observed that manager functionality has positive and significant effects on both the organizational socialization of the employees and the organizational support they perceive. In the study, it was concluded that the organizational support perceived by the employees had positive and significant effects on their organizational socialization. In the study, it was also concluded that organizational support was perceived to have a full mediating effect on the effect of executive functionality on the organizational socialization of employees. As a result, in the behaviors of employees in organizations towards their jobs, manager functionality and organizational support perceived by employees have significant effects on the organizational socialization of employees. Also, the fact that the organizational support perceived by the employees has a full mediating effect on the effect of manager functionality on the organizational socialization of employees constitutes the conclusion that organizational support is very important in organizations.