

**Kuruma Yeni Gelen Bireylerin Uyguladıkları Proaktif  
Sosyalizasyon Taktikleri Üzerine Bir Araştırma**  
A Research on the Socialization Tactics Applied by Newcomers to the  
Institutions

**Dilek Güngörmez<sup>1</sup>, Orkun Demirbağ<sup>2</sup>, Uğur Yozgat<sup>3</sup>**

**Öz**

*Bu çalışma, kuruma yeni gelenlerin uyguladıkları proaktif sosyalizasyon taktiklerin örgüte bağılığa etkisinin ve bu etkide sosyal bütünleşmenin aracı rolünün irdelenmesi amacıyla gerçekleştirilmiştir. Gruman vd. (2006) tarafından yapılan araştırmanın bir devam çalışması niteliğindeki çalışma kapsamında İstanbul ilinde on beş farklı sektörde 371 kişi tarafından cevaplanan anketler değerlendirmeye tabi tutulmuş ve yapılan analiz sonucunda; anketi cevaplayan kuruma yeni gelen çalışanların uyguladıkları proaktif sosyalizasyon taktiklerinden geri bildirim arayışı, iş değişim müzakereleri, üst ilişkileri, pozitif bakış açısı, genel sosyalleşme, sosyal ağ kurma gibi taktikler, yeni gelenlerin örgüte bağılıkları üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkiye sahipken; yine bu taktiklerden iş değişim müzakereleri, geribildirim arayışı, sosyal ağ kurma ve pozitif bakış açısının sosyal bütünleşme üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkiye sahip olduğu ortaya koyulmuştur. Araştırmada aynı zamanda, iş değişim müzakereleri, geribildirim arayışı ve pozitif bakış gibi proaktif sosyalizasyon taktiklerinin örgüte bağılığa etkisinde sosyal bütünleşmenin kısmi aracı etkiye sahip olduğu görülmüştür.*

**Anahtar Kelimeler:** Proaktif Sosyalizasyon Taktikleri, Sosyal Bütünleşme, Örgüte Bağılılık.

**Abstract**

*The purpose of this study was to examine the effect of proactive socialization tactics practised by newcomers on their organizational commitment. Additionally, it was analyzed whether social integration had a mediating role in this relationship. As a follow up study of Gruman et.al (2006), we carried out a fieldwork including analysis of data collected from 371 newcomer questionnaires from 15separate business spacein Istanbul. The results indicated the proactive socialization tactics which affected newcomers' commitment to their organizations positively and significantly were feedback seeking, job change negotiation, building relationship with the boss, positive framing and general socializing. Besides, it was revealed that social integration played a partial mediating role in the relation between the tactics such a job change negotiation, feedback seeking, positive framing and organizational commitment.*

**Keywords:** Proactive Socialization Tactics, , Social İntegration, Organizational Commitment.

<sup>1</sup> Bilim Uzmanı, Marmara Üniversitesi, dilekzuhre@hotmail.com

<sup>2</sup>Yrd. Doç. Dr., Gümüşhane Üniversitesi, İİBF, orkundemirbag@gumushane.edu.tr

<sup>3</sup> Prof. Dr., İstanbul Kültür Üniversitesi, u.yozgat@iku.edu.tr

## Giriş

Bugünün bilgi temelli ekonomisinde, işin doğasının ve iş görme stillerinin değişmesi ve merkezden uzaklaşması, çalışanların proaktif davranış ve girişimlerini kurumların başarısında kritik faktörler haline getirmektedir (Crant, 2000). Değişen yönetim biçimleri; kurumların denetim fonksiyonunu minimize ettikleri, sorunların teşhis ve çözümünde çalışanlarının insiyatif kullanımına güvendikleri yeni bir sistemi işaret etmektedir (Frese, Fay, Hilburger, Leng & Tag, 1997). Bu sistem içerisinde yeni gelenin sosyalizasyonu konusu hem bireyler hem de örgütler açısından önem arz etmektedir (Reichers, 1987). Örgütler için artan rekabet ve işgücü hareketliliği, çalışanlar için ise sınırsız kariyer fırsatları ve sık yaşanan iş transferleri günümüzde başarılı bir sosyalleşme sürecini zorunlu hale getirmektedir.

Örgütler açısından bakıldığında, yüksek kaliteli sosyalizasyon, yeni gelenin örgüte uyum algısı geliştirmesi, kendini işteki rollerine adanması ve kısa zamanda beklenen düzeyde tatmin edici bir iş performansına ulaşması sürecini ifade etmektedir (Wang& Kammeyer-Mueller, 2014). Yeni gelenler için ise sosyalizasyon, kariyerlerinde rekabetçi kalmaları ve kendilerini çevrelerine göre ayarlamalarına yardımcı bir mekanizma olarak tanımlanmaktadır (Parker, 2000). Her iki tanımdan da anlaşıldığı üzere sosyalizasyon süreci esasında örgütteki değişimi değil bireylerdeki değişimi ifade etmekte ve bireyi kendi sosyalizasyon sürecinde bir güç odağı haline getirmektedir (Weatherly, 1999). Bireyin kendi sosyalizasyon sürecini kolaylaştırmada ve şekillendirmede aktif rol oynadığını ifade eden ve 1990'lerden itibaren bunu araştırmalarla destekleyen yaklaşım, örgütsel sosyalizasyon yazınında proaktif yaklaşım olarak yer almaktadır (Bauer, Morrison& Callister, 1998). Proaktif yaklaşım, yeni bir örgütsel rolü yerine getirirken içsel belirsizlikleri gidermek için yeni gelen tarafından sergilenen bağımsız ve proaktif davranışlar üzerine odaklanmaktadır (Gruman, Saks & Sluss, 2006).

Uluslararası sosyalizasyon yazını incelendiğinde geçmiş araştırmaların çoğunlukla yeni gelene yönelik olarak kurumlar tarafından uygulanan sosyalizasyon taktikleri üzerinde odaklandığı görülmektedir (Jones, 1986; Van Maanen& Schein, 1979; Griffin, Colella& Goparaju, 2000; Saks, Uggerslev& Fassina, 2007; Kim, Cable& Kim, 2005; Filstad, 2011; Saks & Gruman 2011; Simosi, 2010). Yeni gelenin proaktif sosyalizasyon süreci üzerine yapılan araştırmalar ise nitelik ve sayıca daha sınırlıdır (Ashford& Black, 1996; Gruman, Saks & Sluss, 2006; Wanberg & Kammeyer-Mueller, 2000; Ashforth, Sluss& Saks, 2007). Ayrıca, proaktif sosyalizasyon sürecine ilişkin ulusal yazında nicel/nitel araştırmalara rastlanılmamıştır. Bu boşluğu tamamlamak adına araştırmamız kapsamında, yeni gelenlerin örgütsel çevrede ihtiyaçlarını (bilgi edinme, ilişki kurma, özdenetim) karşılamasına yardımcı proaktif sosyalizasyon taktiklerinin başarılı bir sosyalizasyon sürecinin sonuçlarına yapacağı katkı öngörülmektedir.

Araştırmanın kuramsal çerçevesi, Ashford& Black (1996)'ın tanımladığı proaktif sosyalizasyon taktikleri ve Saks& Ashforth (1997)'un "çok düzeyli süreç modeli" temel alınarak oluşturulmuştur. Buradan hareketle araştırmanın amacı, kuruma yeni gelen çalışanların uyguladıkları proaktif sosyalizasyon taktiklerinin çalışanların örgüte bağlılıklarına etkisinde sosyal bütünleşmenin aracı rolünün idelenmesidir.

## 2. Kuramsal Çerçeve

### 2.1. Proaktif Sosyalizasyon Taktikleri

Örgüte giriş süreci; yeni gelenler için örgütsel gerçeklerle yüzleştikleri, belirsizlik ve belirsizlikten kaynaklanan endişenin yoğun olarak yaşandığı bir süreci ifade eder (Reichers, 1987; Louis, 1980) Bu zorlu koşullar altında başarılı bir sosyalizasyon süreci, ancak bireyin işle ilgili temel becerileri ve örgütsel anlayış yetisini kazanması, deneyimli iş arkadaşlarıyla destekleyici bir sosyal etkileşim sağlaması ve örgütün belirli normlarını kabul etmesi halinde tamamlanmış olur (Taormina, 1997). Bu sürecin hızlı bir şekilde tamamlanması ise yeni gelenin proaktif çabası ve örgütsel çevrede kontrolü ele almasıyla mümkün olacaktır. Çünkü

örgütler yeni gelenlere ihtiyacı olan bütün bilgiyi sağlayamamakta, bundan dolayı da yeni gelen neyi nasıl yapacağını ve nasıl tam anlamıyla uyumlu bir çalışan olacağını öğrenmek için proaktif çaba göstermek zorunda kalmaktadır (Wanberg & Kammeyer-Mueller, 2000).

Ashford ve Black (1996) çalışmalarında yeni gelenin sosyalizasyon sürecine yardımcı proaktif davranış taktiklerini tanımlamış ve yeni gelenin uyguladığı bu taktiklerin temelde örgütsel çevrede belirsizliği azaltma ve kontrolü sağlama arzusundan kaynaklandığını belirtmişlerdir. Bahsi geçen bu taktikler; bilgi arayışı davranışı, geri bildirim arayışı, pozitif bakış açısı, genel sosyalleşme, üstle ilişkiler, sosyal ağ kurma, iş değişimi müzakeresi olmak üzere yedi boyutta ele alınmıştır (Ashford & Black, 1996; Gruman vd. 2006): (1) **Bilgi arayışı**, belirsizliği azaltmak ve örgütsel çevreyi anlamlandırmak üzere çalışanın iş, görev ve sosyal ortama ilgili olarak yönetici, çalışma arkadaşları ve bir takım yazılı materyallerden bilgi sağlamasını (Miller & Jablin, 1991; Morrison, 1993), (2) **Geri bildirim arayışı**, çalışanın kendi performansı ile ilgili olarak yönetici ve çalışma arkadaşlarından bilgi talep etmesini (Ashford & Black, 1996), (3) **Pozitif bakış açısı**, çalışanın karşılaştığı durum ya da koşullara iyimser bakma çabasını (Ashford, Sluss & Saks, 2007), (4) **Genel sosyalleşme**, çalışanın yeni ilişkiler geliştirmek için örgüt tarafından düzenlenen toplantı ve sosyal aktivitelere istekli olarak katılımını (Burke, 2009), (5) **Üst ilişkileri**, çalışanın yöneticisini tanıma ve kendini tanıtmaya çabasını, (6) **Sosyal ağ kurma**, çalışanın örgütün farklı bölüm ve kademelerinden daha çok kişiyle tanışma ve ilişki kurma çabasını, (7) **İş değişimi müzakeresi** ise çalışanın görevlerini ya da işlerini yerine getirmek için kullandıkları tutum ve araçları değiştirme arzusunu dile getirmesini ifade etmektedir (Griffin, Colella & Goparaju, 2000).

Yapılan araştırmalar yeni gelenler tarafından uygulanan proaktif taktikler ile yüksek performans ve iş tatmini, işte kalma niyeti, rol açıklığı, kişi-örgüt uyumu, sosyal kabul görme, örgüte bağlılık gibi sosyalizasyon sonuçları arasındaki ilişkiyi ortaya koymuştur (Ashford & Saks 1996, Gruman vd. 2006, Ashford vd. 2007, Kim & Cable, 2005, Bauer, Bodner, Erdoğan, Truxillo & Tucker, 2007, Wanberg & Kammeyer-Mueller, 2000). Saks ve Ashforth (1997) ise “çok düzeyli süreç modelinde” sosyalizasyon sonuçlarını yakın ve uzak sonuçlar olmak üzere iki ayrı grupta değerlendirmişlerdir. Bu modele göre, örgütsel çevrede bilginin sağlanması, belirsizliğin azalması, öğrenmenin gerçekleşmesi aşamalarından sonra sosyalizasyonun ilk basamağındaki yakın sonuçların (rol açıklığı, birey-iş ve birey-örgüt uyumu, sosyal bütünleşme, motivasyon, rol uyumu) gerçekleşmesi beklenmektedir. Yakın sonuçların ise örgüt ve birey düzeyinde daha düşük düzeyde stres, işe devamsızlık ve işgücü devri; daha yüksek düzeyde iş doyumu, örgüte bağlılık, örgütsel vatandaşlık davranışları ve performans; grubun ve örgütün değerlerine bağlı olma, role uygunluk ve rol değişikliği gibi sonuçları etkilemesi beklenmektedir.

Araştırma modeli Saks ve Ashforth (1997)'un bu modeli temel alınarak oluşturulmuştur. Buna göre yeni gelence uygulanan proaktif sosyalizasyon taktiklerinin sosyalizasyonun yakın sonuçlarından (proximal outcomes) sosyal bütünleşmeyi ve uzak sonuçlarından (distal outcomes) örgüte bağlılığı artırması beklenmektedir.

## 2.2. Örgüte Bağlılık

Örgüte bağlılık genel olarak bireylerin örgütün amaç ve değerlerini kabul etmelerini ve örgütte çalışmaya devam etmedeki kararlılıklarını ifade etmektedir. Yazın incelendiğinde, tarihsel süreçte örgüte bağlılığa ilişkin çok sayıda farklı tanım ve yaklaşımların ortaya koyulduğu görülmektedir. Bu tanımlardan birinde; örgüte bağlılık, bireyin örgütle özdeşleşmesi ve ona katılmasının göreceli gücü olarak ifade edilmektedir (Mowday, Steers & Porter, 1979). Bir diğer tanıma göre; örgüte bağlılık çalışanın örgütü ile girdiği kimlik birliği derecesi ve örgütün aktif bir üyesi olmaya devam etmeye istekli olmasıdır (Davis & Newstrom, 1989). Mowday ve arkadaşları (1979: 226) çalışmalarında örgüte bağlılığı birbirleriyle ilişkili üç faktörle karakterize etmişlerdir. Bunlar; (1) örgütün amaç ve değerlerine güçlü bir inanç ve kabul, (2)

örgüt adına anlamlı çaba göstermeye isteklilik, (3) örgütte üyeliği sürdürmeye duyulan güçlü arzudur.

Mowday ve arkadaşlarına (1982) göre, örgüte bağlılık üç aşamada gelişmektedir: işe giriş öncesi (pre-entry), giriş aşaması (initiation) ve belirli bir süre kariyer yapma (entrenchment). İlk aşama paralel bir süreç olan sosyalizasyon sürecinde beklentisel (anticipatory)/ön sosyalizasyona denk gelmektedir. Bu aşama, seçilecek kariyer, iş ve örgüte ilgili olarak bireyin anlamlı, bilişsel arayışını ifade etmektedir (Stumpf & Hartman, 1984). Örgüte bağlılığa temel arz eden gerçekçi ve uyumlu beklentiler bu aşamada oluşmaktadır (Feldman, 1976). İkinci aşama ise karşılaşma (encounter) aşamasıdır. Bu aşama yeni gelenin örgütsel gerçeklik ile bireysel beklentilerini test ettiği, belirsizliği azaltmak adına örgütsel kural ve normları, rol/görev gereklerini anlamlandırmaya çalıştığı aşamadır (Ards, Jansen & Velde, 2001; Simosi, 2010). Üçüncü ve son aşama ise, değişim ve kazanım olarak da nitelendirilen sosyalizasyonun gerçekleştiği aşamadır. Bu aşamada yeni gelen katıldığı grubun norm ve değerlerine, üstleneceği rol ve görevine uzun süreli ve tatmin edici seviyede uyum göstermektedir. Bu uyumun en önemli sonuçlarından biri örgüte yüksek seviyede bağlılıktır. (Garavan & Morley, 1997; Simosi, 2010).

Sosyalizasyon literatüründe çok sayıda ampirik çalışma örgütün yeni gelene uyguladığı sosyalizasyon taktiklerinin örgüte bağlılık üzerindeki etkisini ortaya koymaktadır (Van Maanen & Schein, 1979; Jones, 1986; Ashforth & Saks, 1996; Ostroff & Kozlowski, 1992; Allen & Meyer, 1990; Cooper-Thomas & Anderson, 2002; Bauer & Erdoğan, 2011; Filstad, 2011; Simosi, 2010). Buna karşılık yeni gelenin kendi sosyalizasyon sürecini kolaylaştırmada uyguladığı proaktif taktiklerin örgüte bağlılıkla direkt ilişkisine değinen araştırmalar sayıca ve nitelik olarak oldukça sınırlıdır. Araştırmamızın ana problemini oluşturan bu ilişkiye göre; örgüte bağlılık ilişkisi örgüt çalışanı ile örgütün karşılıklı beklentilerinin ortaya konduğu psikolojik bir sözleşmedir (Blau, 1999). Yeni gelenler, örgütlerin kendilerine ne gibi olanaklar sağlayacakları ile ilgili bir takım öngörülerle işe başlamaktadırlar. Diğer bir ifadeyle “boş (blank state)” değillerdir (Argün, 2007). Bu nedenle örgüte bağlanma potansiyelleri yüksektir. Dolayısıyla, yeni gelenlerin kişisel hedeflerine ulaşmak ve örgütsel çevreyi anlamlandırmak suretiyle uyguladıkları proaktif sosyalizasyon taktikleri (bilgi edinme, geri bildirim, ilişkiler kurma vs.) bütün süreçlerine dâhil oldukları örgüte olan bağlılıklarını artırmaktadır.

### 2.3. Sosyal Bütünleşme

Sosyal bütünleşme, yeni gelenin diğer grup üyeleriyle işbirlikçi sosyal etkileşimi, grup memnuniyeti ve gruba olan ilgisi boyutlarına işaret eder (Wang & Kim, 2013). Bireylerin örgütsel çevreye yönelik sosyal duyarlılık geliştirmesi, çalışma arkadaşları tarafından sevilmesi ve kabul edilmesi olarak da ifade edilen sosyal bütünleşme, sosyalizasyon yazınında yeni gelen uyumunun en önemli göstergelerinden biri olarak kabul edilmektedir (Morrison, 1993; Bauer & Gren, 1998). Kişilere ve sosyal ağlara erişimin bir sonucu olarak sosyal bütünleşme; örgütsel çevreyi tahmin edilebilir kılmakta, böylelikle yeni gelene ihtiyaç duyduğu bilgi ve desteği sağlayacak sosyal sermaye kaynaklarına ulaşma imkânı tanımaktadır (Ashford & Black, 1996).

Geçmiş yazın dikkate alınarak bu araştırmada proaktif sosyalizasyon taktiklerinin örgüte bağlılığa etkisinde sosyal bütünleşmenin aracı rolü öngörülmektedir. Buna göre; aktif olarak bilgi ve geribildirim arayışı içinde olan ve kendisinden nelerin beklendiğini bilen yeni gelen, örgütün bir üyesi olmakla olmamak arasındaki farkı daha net olarak anlar ve böylece üyelik algısını pekiştirir (Mastarsan & Stoper, 2003). Proaktif olarak kurulan ilişkiler, yeni gelenin diğer grup üyeleriyle etkileşimini artırmakta ve işbirliği için gereken kişilerarası uyum becerilerini kazanmasına yardımcı olmaktadır (Wanberg & Kammeyer-Mueller, 2000). Grup üyeleriyle olan yoğun etkileşim, örgütsel çevrede yeni gelene yönelik pozitif izlenimin oluşmasını sağlamaktadır (Wang & Kim, 2013). Kuramcılar, sosyal bir grup ile bütünleşmenin durumsal bir kimlik kazanmayı içerdiğini ve sosyal etkileşimler yoluyla bu kimliği başarıyla kabul ettiren bireylerin örgütün bütünüyle

daha güçlü şekilde özdeşleştiğini ve yüksek seviyede bağlılık duyduklarını varsaymaktadırlar (Reichers, 1987; Kammeyer-Mueller& Wanberg 2003)

### 3. Metodoloji

#### 3.1. Araştırma Amacı, Kapsamı ve Yöntemi

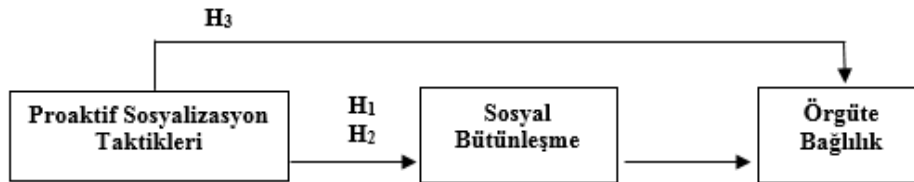
Bu araştırmanın amacı, Saks& Ashford (1997)'un bahsi geçen modeli temel alınarak yeni gelenlerin örgütsel çevrede uyguladıkları proaktif sosyalizasyon taktiklerinin başarılı bir sosyalizasyon sürecinin çıktısı olan örgüte bağlılık üzerindeki etkisinde sosyal bütünleşmenin aracı rolünü irdelemektir.

Çalışmada veri toplama amacı ile proaktif sosyalizasyon taktiklerinden bilgi arayışı için Majör & Kozlowski (1997) tarafından geliştirilen 8 maddelik ölçek, geri bildirim arayışı için Ashford (1986) tarafından geliştirilen 7 maddelik ölçek, diğer taktikler için ise Ashford& Black (1996) tarafından geliştirilen 16 soruluk ölçek kullanılmıştır. Aracı değişken olan sosyal bütünleşme için Wanberg & Kammeyer-Mueller (2000) tarafından geliştirilen 4 maddelik ölçek kullanılmıştır. Sosyalizasyon çıktısı olarak örgüte bağlılığı ölçmek için Mowday, Steers& Porter (1979) tarafından geliştirilen 9 maddelik ölçek(kısaltılmış) kullanılmıştır. Ölçekler Türkçe 'ye çevrildikten sonra konunun uzmanı üç akademisyenin soruların ilgili kavramı ölçüp ölçmeyeceğine ilişkin görüşleri alınmış ve küçük düzeltmeler yapılarak konunun yüzeysel geçerliliği sınanmıştır.

Araştırma kapsamında İstanbul ilinde on beş farklı sektörde, mevcut iş yerlerinde en fazla bir yıl süreyle çalışan beyaz yakalılar araştırmaya konu edilmiş ve 01.12.2014 tarihinden itibaren 700 adet çalışana kolayda örnekleme yöntemiyle anketler dağıtılmıştır. 12.12.2014 tarihine kadar değerlendirilebilir 235 anket geri dönmüş olup, geri dönüşte bulunmayanlara ikinci bir hatırlatma yapılmıştır. Hatırlatma üzerine 13.03.2015 tarihine kadar 136 adet daha anket geri dönmüştür. Her iki grup arasında istatistiki olarak anlamlı bir farklılık olmaması sebebiyle iki grup birleştirilerek toplamda 371 adet anket elde edilmiştir. Elde edilen veriler SPSS 20.0 istatistik paket programıyla analiz edilerek değerlendirilmiştir. Tüm soruların güvenilirlik analizi sonucu Cronbachs' Alpha değeri 0,925 olduğu için anket çok güvenilir olarak kabul edilmiştir (Kalaycı, 2009).

#### 3.2. Araştırma Modeli ve Hipotezleri

Araştırmanın modeli Şekil 1 'de gösterilmektedir.



Şekil 1. Araştırma Modeli

Araştırma hipotezleri aşağıdaki şekildedir;

**H<sub>1</sub>:** Kuruma yeni gelen çalışanların uyguladıkları proaktif sosyalizasyon taktiklerinin bu çalışanların sosyal bütünleşmeleri üzerinde pozitif etkisi vardır.

**H<sub>2</sub>:** Kuruma yeni gelenlerin yaşadıkları sosyal bütünleşmenin çalışanların örgüte bağlılıkları üzerinde pozitif etkisi vardır.

**H<sub>3</sub>:** Kuruma yeni gelen çalışanların uyguladıkları proaktif sosyalizasyon taktiklerinin çalışanların örgüte bağlılıkları üzerinde pozitif etkisi vardır.

**H<sub>4</sub>:** Kuruma yeni gelen çalışanların uyguladıkları proaktif sosyalizasyon taktikleriyle çalışanların örgüte bağlılıkları arasındaki ilişkide sosyal bütünleşmenin aracı etkisi vardır.

#### 3.3. Bulgular

Katılımcıları tanımaya yönelik olarak demografik sorulara verilen yanıtlar frekans analizine tabi tutulmuştur. Frekans analizinin sonucuna göre, katılımcıların % 56,9'u kadın ve % 43,1'i erkek; % 72,5'i bekâr ve % 27,5'u evli olup, % 0,3'u

ilköğretim, %13,5'ü lise, % 10,8'i yüksekokul, % 58,2'i üniversite, % 17,3'ü yüksek lisans ve doktora eğitimine sahiptir. Sektörlere ilişkin demografik dağılım ise, % 21,8 ile en çok katılımcı tekstil sektöründendir. Katılımcıların yaş ortalaması 27,17 iken; mevcut işlerinde çalışma süreleri ortalaması 7 ay ve toplam çalışma hayatlarının ortalaması da 6 yıldır.

**Tablo 1: Faktör Yükleri, Açıklanan Varyans, Özdeğer, Güvenilirlik Katsayısı**

		Faktör Yükü	AV	Öz.	$\alpha$			
<i>Örgüte Bağlılık</i>	OB7	,822	<b>27,2</b>	<b>11,2</b>	<b>,91</b>			
	OB9	,802						
	OB8	,783						
	OB2	,779						
	OB4	,761						
	OB5	,731						
	OB6	,795						
	OB3	,594						
	OB1	,521						
<i>Sosyal Bütünleşme</i>	ID8	,904	<b>7,79</b>	<b>3,15</b>	<b>,89</b>			
	ID5	,883						
	ID4	,817						
	ID7	,791						
<i>Yeni Gelenleri Uyguladıkları Proaktif Sosyalizasyon Taktikleri</i>	<i>Bilgi Arayışı Davranışı</i>		<b>8,34</b>	<b>3,42</b>	<b>,86</b>			
	İEC5	,860						
	İEC2	,833						
	İEC3	,800						
	İEC6	,800						
	İEC4	,772						
	İEC9	,714						
	İEC1	,695						
	<i>Geri Bildirim Arayışı</i>					<b>5,23</b>	<b>2,15</b>	<b>,80</b>
	GBA4	,766						
	GBA2	,687						
	GBA1	,664						
	GBA3	,658						
	GBA6	,623						
	GBA5	,543						
	<i>Genel Sosyalleşme</i>					<b>5,15</b>	<b>2,11</b>	<b>,87</b>
	GS3	,844						
	GS2	,841						
	GS1	,775						
	<i>İş Değişim Müzakereleri</i>					<b>4,07</b>	<b>1,65</b>	<b>,85</b>
	IDM3	,844						
IDM4	,841							
IDM2	,775							
<i>Pozitif Bakış Açısı</i>		<b>3,30</b>	<b>1,36</b>	<b>,82</b>				
PBA2	,821							
PBA1	,811							
PBA3	,641							
<i>Sosyal Ağ Kurma</i>		<b>2,81</b>	<b>1,15</b>	<b>,80</b>				
SAK1	,774							
SAK2	,769							
SAK3	,697							
<i>Üst İlişkileri Yönetimi</i>		<b>2,63</b>	<b>1,01</b>	<b>,70</b>				
ÜİY1	,736							
ÜİY3	,686							
ÜİY2	,565							

AV: Açıklanan Varyans, Öz: Özdeğer,  $\alpha$ : Cronbachs' Alpha

Elde edilen sonuçlara göre değişkenler öngörüldüğü şekilde örgüte bağlılık, sosyal bütünleşme ve kuruma yeni gelenlerin uyguladıkları proaktif sosyalizasyon taktikleri (bilgi arayışı davranışı, geribildirim arayışı, genel sosyalleşme, iş değişim müzakereleri, pozitif bakış açısı, sosyal ağ kurma ve üst ilişkileri yönetimi) faktörleri

altında toplanmıştır. Faktör yapısı teyit ve tespit edilen tüm çok bileşenli ölçekler için yapılan güvenilirlik ve geçerlilik analizleri, çalışmaya dâhil edilen tüm ölçeklerin güvenilirlik katsayıları (Cronbach alpha) sosyal bilimlerde kabul edilebilir sınır olan 0,70'den yüksektir (Nunnally, 1978). Böylece, ölçütlerin yeterli güvenilirliğe ve geçerliliğe sahip olduğu anlaşılmıştır. Faktör yükleri 0,50'den küçük üç değişken faktör analizden çıkarılmıştır (BAD1, GBA7 ve IDM1). Belirlenen faktörler toplam varyansın % 66,553'sini açıklamaktadır (KMO örneklem yeterlilik ölçütü: 0,898; Barlett Küresellik Testi: 8314,680; df: 820; p<0,000).

Tablo 2'de modeldeki değişkenlere ait ortalama (Ort.) ve standart sapma (S. Sapma) değerleri, Cronbachs' Alpha ( $\alpha$ ) güvenilirlik katsayıları ve Pearson korelasyon katsayıları (r) verilmiştir. Ortalamalara bakıldığında, katılımcıların proaktif sosyalizasyon taktikleri, sosyal bütünleşme ve örgüte bağlılık 1'den 5'e Likert ölçeğinin ortanca değerinin üzerinde olduğu anlaşılmaktadır. Değişkenlere ait standart sapma değerleri 0,695 ile 0,921 arasında hesaplanmış olup, bu değerler arasındaki değişkenlik miktarının, geçerli analiz yapılması için yeterli seviyede olduğunu göstermektedir (Yılmaz, 1999; Alpkan vd. 2005).

**Tablo 2: Korelasyon Tablosu**

	Ort	SS	1	2	3	4	5	6	7	8	9
1. OB	3,50	,858	1								
2. SB	4,30	,695	,353**	1							
3. BAD	3,52	,749	,204**	,222**	1						
4. GBA	3,72	,801	,358**	,363**	,261**	1					
5. GS	3,86	,921	,337**	,291**	,158**	,294**	1				
6. IDM	3,97	,745	,405**	,459**	,258**	,338**	,430**	1			
7. PBA	3,69	,820	,377**	,352**	,190**	,405**	,311**	,455**	1		
8. SAK	4,00	,811	,289**	,383**	,180**	,358**	,523**	,519**	,323**	1	
9. ÜİY	3,54	,852	,437**	,348**	,307**	,400**	,337**	,466**	,397**	,359**	1

Parantez içindeki değerler Cronbachs' Alpha değerlerini göstermektedir

\* p < 0,05, \*\* p < 0,01, \*\*\* p < 0,001

Tablo 2'deki korelasyon katsayıları incelenecek olursa, değişkenler arasında % 5 hata oranıyla anlamlı ve güçlü bire bir ilişkiler olduğu görülmektedir. Değişkenler arasındaki ilişki incelenecek değişkenler arasındaki ilişkiler ( $r = ,180^{**}$  ile  $r = ,523^{**}$  arasında değerler almaktadır) birbirleriyle ilişkili olup, sosyalizasyon taktiklerinden üst yönetim ilişkileri ve örgüte bağlılık birbiriyle en güçlü ilişkiye sahip olmakla birlikte, bu taktiklerden iş değişim müzakereleri de sosyal bütünleşmeyle en güçlü ilişkiye sahiptir. Araştırmaya konu olan tüm bağımlı ve bağımsız değişkenler arasında anlamlı ilişkiler bulunmaktadır. Bu nedenle değişkenler arasında anlamlı etkiler görülebilir.

**Tablo 3: Kuruma Yeni Gelenlerin Uyguladıkları Proaktif Sosyalizasyon Taktiklerinin Sosyal Bütünleşmeye Etkisi Üzerine Hiyerarşik Regresyon Analizi**

Bağımsız Değişkenler	Bağımlı Değişken Sosyal Bütünleşme
IDM	,277***
GBA	,174**
SAK	,141**
PB	,109*
BAD	,065
GS	,019
ÜİY	,079
R <sup>2</sup>	,283
F	36,093

\* p < 0,05, \*\* p < 0,01, \*\*\* p < 0,001

Tablo 3’de kuruma yeni gelenlerin uyguladıkları proaktif sosyalizasyon taktiklerinin sosyal bütünleşme üzerindeki etkisi hiyerarşik regresyon analiziyle incelenmiştir. Bu sonuçlara göre; bağımsız değişkenler olan iş değişim müzakereleri ( $\beta= 0,277$ ,  $p <0,001$ ), geri bildirim arayışı ( $\beta= 0,174$ ,  $p <0,01$ ), sosyal ağ kurma ( $\beta= 0,141$ ,  $p <0,01$ ) ve pozitif bakış açısı ( $\beta= 0,109$ ,  $p <0,05$ ) sosyal bütünleşme üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkiye sahipken; bilgi arama davranışı ( $\beta= 0,065$ ; n.s.), genel sosyalleşme ( $\beta= 0,019$ ; n.s.) ve üst ilişkileri yönetimi ( $\beta= 0,079$ ; n.s.) herhangi bir etkiye sahip değildir. Bu yüzden  $H_1$  hipotezi kısmen desteklenmiştir.

Hiyerarşik regresyon analizine ilişkin sonuçlar Tablo 4’de gösterilmektedir. Tablo 4’de görüldüğü üzere Model 1’de sosyal bütünleşme-örgüte bağlılık üzerinde anlamlı ve pozitif etkisi olduğu görülmektedir ( $\beta= 0,353$ ,  $p <0,001$ ). Dolayısıyla,  $H_2$  hipotezi kabul edilmiştir. Model 2’de kuruma yeni gelenlerin uyguladıkları proaktif sosyalizasyon taktiklerinden üst ilişkileri yönetimi ( $\beta= 0,224$ ,  $p <0,001$ ), iş değişim müzakereleri ( $\beta= 0,145$ ,  $p <0,01$ ), geri bildirim arayışı ( $\beta= 0,131$ ,  $p <0,05$ ), pozitif bakış açısı ( $\beta= 0,122$ ,  $p <0,05$ ) ve genel sosyalleşme ( $\beta= 0,113$ ,  $p <0,05$ ) örgüte bağlılık üzerinde pozitif ve anlamlı etkiye sahipken; bilgi arayışı davranışı ( $\beta= 0,016$ ; n.s.) ve sosyal ağ kurma ( $\beta= -0,046$ ; n.s.) herhangi bir etkiye sahip değildir. Model 2’de çıkan sonuçlara göre  $H_3$  hipotezi kısmen desteklenmiştir.

**Tablo 4: Kuruma Yeni Gelenlerin Uyguladıkları Proaktif Sosyalizasyon Taktiklerinin Örgüte Bağlılıklarına Etkisi Üzerine Hiyerarşik Regresyon Analizi**

Bağımsız Değişkenler	Model 1	Model 2	Model 3
UİY		,224***	,214***
IDM		,145**	,113*
GBA		,131*	,112*
PB		,132*	,122*
GS		,120*	,113*
BAD		,022	,016
SAK		-,031	-,046
SB	,353***		,110*
R <sup>2</sup>	,125	,294	,302
F	52,501	30,358	26,309

Notes: \* $p <0,05$ , \*\*  $p <0,01$ , \*\*\*  $p <0,001$

Kuruma yeni gelenlerin uyguladıkları proaktif sosyalizasyon taktiklerinin örgüte bağlılıklarına etkisinde sosyal bütünleşmenin aracılık rolünü açıklamak amacıyla, Baron ve Kenny (1986) tarafından önerilen üç aşamalı regresyon analizi yapılmıştır. Bu yöntem gereği, bağımsız değişkenin bağımlı değişken ve aracı değişken üzerinde bir etkisi olmalıdır. Aracı değişken, bağımsız değişkenle birlikte regresyon analizine dâhil edildiğinde, bağımsız değişkenin bağımlı değişken üzerinde regresyon katsayısı düşerken aracı değişkeninde bağımlı değişken (ÖB) üzerinde anlamlı etkisi sürmelidir. Bu kapsamda sosyal bütünleşmenin aracılık rolünü belirlemek amacıyla yapılan analizlere göre  $H_1$  hipotezi sonucunda iş değişim müzakereleri, geribildirim arayışı, sosyal ağ kurma ve pozitif bakış açısı gibi proaktif sosyalizasyon taktiklerinin sosyal bütünleşme üzerinde etkili olduğu desteklenmiştir.  $H_3$  hipotezi sonucunda üst ilişkileri yönetimi, iş değişim müzakereleri, geri bildirim arayışı, pozitif bakış açısı ve genel sosyalleşme örgüte bağlılığı etkilediği görülmüştür. Yukarıda her iki koşulu sağlayan proaktif sosyalizasyon taktikleri iş değişim müzakereleri, geribildirim arayışı ve pozitif bakış açısıdır. Son olarak model 3’de kuruma yeni gelenlerin uyguladıkları sosyalizasyon taktikleri ve sosyal bütünleşme analize birlikte dâhil edilmiştir. Tablo 4’de görüldüğü üzere kuruma yeni gelenlerin uyguladıkları proaktif sosyalizasyon taktiklerinden iş değişim müzakeresi ( $\beta= ,145^{**}$ ;  $p <0,01 \rightarrow \beta= ,113^*$ ;  $p <0,05$ ), geri bildirim arayışı ( $\beta= ,131^*$ ;  $p <0,05 \rightarrow \beta= ,112^*$ ;  $p <0,05$ ) ve pozitif bakış açısı ( $\beta=$



,132\*;  $p < 0,05 \rightarrow \beta = ,122^*$ ;  $p < 0,05$ ) örgüte bağlılığa etkisinde sosyal bütünleşmenin kısmi aracılık etkisi bulunmaktadır.

### Sonuç ve Değerlendirme

Günümüzde bilgi yoğun işletmelerin artması; değişim, yenilik ve girişim odaklı insan kaynağının istihdamına olan ihtiyacı da artırmaktadır. Sürdürülebilir rekabet avantajı elde edilmesinde ve kurumsal performansın artırılmasında insan kaynağının önemli bir değer olarak görülmesi, modern örgütlerde bu kaynağın cezbedilmesi, elde tutulması ve en iyi şekilde yönetilmesini gerekli kılmaktadır. Bu doğrultuda üzerinde durulması gereken önemli konulardan biri “sosyalizasyon” konusudur. Literatürde sosyalizasyon süreci hem çalışanlara uygulanan örgütsel sosyalizasyon hem de çalışanların uyguladıkları proaktif sosyalizasyon olmak üzere ikiye ayrılmaktadır. Örgüte yeni gelenlerin sosyalizasyonu sürecine yönelik örgütsel girişimleri konu alan pek çok çalışma bulunmaktadır (Griffin vd. 2000; Saks vd. 2007;; Kim vd. 2005; Filstad, 2011; Saks & Gruman 2011; Simosi, 2010). Buna karşılık, yeni gelenlerin kendi sosyalizasyon sürecinin belirleyicisi olarak kabul eden proaktif sosyalizasyon yaklaşımına yönelik olarak literatürde pek fazla görgül araştırmaya rastlanmamaktadır (Ashford & Black, 1996; Gruman, Saks & Sluss, 2006; Wanberg & Kammeyer-Mueller, 2000; Ashforth vd. 2007; Mengüç vd. 2007). Bu çalışmada, yeni gelenlerin yani son bir yıl içerisinde örgütte çalışmaya başlayan olarak adlandırılan yeni gelenlerin uyguladıkları proaktif sosyalizasyon taktiklerin örgüte bağlılıklarını nasıl etkilediği ve bu etkide sosyal bütünleşmenin aracılık etkisi ortaya koyulmaktadır.

Araştırma analizi dört aşamada gerçekleştirilmiştir. İlk aşamadaki regresyon analizi sonucunda; kuruma yeni gelenlerin uyguladıkları proaktif sosyalizasyon taktiklerinden iş değişim müzakereleri ( $\beta = 0,277$ ,  $p < 0,001$ ), geri bildirim arayışı ( $\beta = 0,174$ ,  $p < 0,01$ ), sosyal ağ kurma ( $\beta = 0,141$ ,  $p < 0,01$ ) ve pozitif bakış açısı ( $\beta = 0,109$ ,  $p < 0,05$ ) sosyal bütünleşme üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkiye sahipken; bilgi arama davranışı ( $\beta = 0,06$ ; n.s.), genel sosyalleşme ( $\beta = 0,01$ ; n.s.) ve üst ilişkileri yönetimi ( $\beta = 0,07$ ; n.s.) herhangi bir etkiye sahip değildir. Wenberg ve Mueller (2000) 118 yeni gelen çalışana 3 zaman serisi halinde yaptıkları çalışmalarında üst ilişkileri yönetimi ( $\beta = 0,20$ ;  $p < 0,05$ ) pozitif ve anlamlı bir etkiye sahip olup sosyal bütünleşmenin % 22'sini açıklarken; bilgi arayışı ( $\beta = -0,01$ ); n.s), geribildirim arayışı ( $\beta = 0,06$ ; n.s), ve pozitif bakış açısı ( $\beta = 0,14$ ; n.s ) anlamlı bir etkiye sahip değildir. Gruman vd. (2006) yılında Kanada’da, 140 üniversite öğrencisine yaptıkları çalışmalarında geribildirim arayışı ( $\beta = 0,37$ ;  $p < 0,001$ ) ve genel sosyalleşme ( $\beta = 0,25$ ;  $p < 0,001$ ) pozitif ve anlamlı bir etkiye sahip olup sosyal bütünleşmenin % 31’ini açıklarken; iş değişim müzakereler ( $\beta = 0,14$ ; n.s ), sosyal ağ kurma ( $\beta = 0,08$ ; n.s ), üst yönetimi ilişkileri ( $\beta = 0,05$ ; n.s ) ve bilgi arayışı davranışı ( $\beta = 0,01$ ; n.s ) herhangi bir ilişki bulunamamıştır. Mengüç vd. (2007) yılında Güney Kore’de 62 büyük imalat işletmesinde bu kurumlara yeni katılan 200 satış alanında çalışan katılımcıların proaktif sosyalizasyon taktiklerinden sosyal ağ kurma ( $\beta = 0,32$ ;  $p < 0,001$ ) ve üst ilişkileri yönetimi ( $\beta = 0,19$ ;  $p < 0,05$ ) pozitif ve anlamlı bir etkiye sahip olup sosyal bütünleşmenin % 30’unu açıklarken; bilgi arayışı davranışıyla ( $\beta = 0,01$ ; n.s ) herhangi bir ilişki bulunamamıştır. Araştırma çıkan sonuçlardan bazıları Gruman vd. (2006) ve Mengüç vd. (2007) sonuçlarıyla uyumluken; Wenberg ve Mueller’in (2000) sonuçlarından farklılaşmıştır.

Araştırmanın ikinci aşamasında, sosyal bütünleşme-örgüte bağlılık üzerinde anlamlı ve pozitif etkisi olduğu görülmektedir ( $\beta = 0,353$ ,  $p < 0,001$ ). Gruman vd. (2006) yaptıkları çalışmalarında sosyal bütünleşme ( $\beta = 0,41$ ,  $p < 0,001$ ) örgüte bağlılık üzerinde etkili; Mengüç vd. (2007) yaptıkları çalışmalarında bu etki ( $\beta = 0,25$ ,  $p < 0,001$ ) olarak ortaya koyulmuştur. Bu sonuçlar, araştırmamızdaki sonuçlarla uyumludur.

Araştırmanın üçüncü aşamasında, kuruma yeni gelenlerin uyguladıkları proaktif sosyalizasyon taktiklerinden üst ilişkileri yönetimi ( $\beta = 0,224$ ,  $p < 0,001$ ), iş değişim müzakereleri ( $\beta = 0,145$ ,  $p < 0,01$ ), geri bildirim arayışı ( $\beta = 0,131$ ,  $p < 0,05$ ), pozitif

bakış açısı ( $\beta= 0,122$ ,  $p <0,05$ ) ve genel sosyalleşme ( $\beta= 0,113$ ,  $p <0,05$ ) örgüte bağlılık üzerinde pozitif ve anlamlı etkiye sahip olup % 29'unu açıklarken; bilgi arayışı davranışı ( $\beta= 0,02$ , n.s) ve sosyal ağ kurma ( $\beta= -0,03$ , n.s) herhangi bir etkiye sahip değildir. Gruman vd. (2006) yaptıkları çalışmalarında proaktif sosyalizasyon taktiklerinden geribildirim arayışı ( $\beta= 0,25$ ;  $p <0,01$ ), genel sosyalleşme ( $\beta= 0,20$ ;  $p <0,05$ ), üst ilişkileri yönetimi ( $\beta= 0,28$ ;  $p <0,01$ ) ve bilgi arayışı davranışı ( $\beta= -0,19$ ;  $p <0,05$ ), pozitif ve anlamlı bir etkiye sahip olup örgüte bağlılığın % 29'ini açıklarken; iş değişim müzakereler ( $\beta= -0,02$ ; n.s ) ve sosyal ağ kurmayla ( $\beta= 0,06$ ; n.s ) herhangi bir ilişki bulunamamıştır. ; Mengüç vd. (2007) yaptıkları çalışmalarında üst ilişkileri yönetimi ( $\beta= 0,42$ ;  $p <0,01$ ) ve sosyal ağ kurma ( $\beta= 0,39$ ;  $p <0,01$ ) pozitif ve anlamlı etkiye sahipken; bilgi arayışı davranışı ( $\beta= 0,01$ ; n.s.) herhangi bir ilişki olmadığı ortaya koyulmuştur. Araştırma çıkan sonuçlardan bazıları Gruman vd. (2006) ve Mengüç vd. (2007) sonuçlarıyla uyumlu olduğu ortaya koyulmaktadır.

Araştırmanın son aşamasında, kuruma yeni gelenlerin uyguladıkları proaktif sosyalizasyon taktiklerinden iş değişim müzakeresi ( $\beta= ,145^{**}$ ;  $p <0,01 \rightarrow \beta= ,113^*$ ;  $p <0,05$ ), geri bildirim arayışı ( $\beta= ,131^*$ ;  $p <0,05 \rightarrow \beta= ,112^*$ ;  $p <0,05$ ) ve pozitif bakış açısı ( $\beta= ,132^*$ ;  $p <0,05 \rightarrow \beta= ,122^*$ ;  $p <0,05$ ) örgüte bağlılığa etkisinde sosyal bütünleşmenin kısmi aracılık etkisi bulunmaktadır. Mengüç vd. (2007) yaptıkları çalışmalarında proaktif sosyalizasyon taktiklerini örgüte bağlılığı etkisinde sosyal bütünleşmenin aracı etkisine ilişkin herhangi bir bulgu ortaya koymamıştır. Bundan dolayı, bu çalışmada aracı kuruma yeni gelenin uyguladığı proaktif sosyalizasyon taktiklerinden iş değişim müzakereleri, geribildirim arayışı ve pozitif bakış açısı örgüte bağlılığa etkisinde kısmi aracı etkiye sahip olması teorik anlamda çalışmanın alana katkısını ortaya koymaktadır. Kısmi aracı etki gelecek çalışmalarda başka kavramlarında aracı etkiye sahip olabileceği sonucunu yansıtmaktadır.

Araştırmamızın odağı her ne kadar yeni gelen ve yeni gelenin örgütsel çevredeki proaktif çaba ve girişimleri olsa da, sosyalizasyon karşılıklı etkileşimlerin ve işbirliğinin olduğu bir süreci ifade etmektedir. Bu nedenle başta yöneticiler olmak üzere bütün örgüt çalışanlarının yeni gelenin sosyalizasyonunda bir takım sorumlulukları vardır. Yeni gelenler iş/görev gereklerinin ve sorumlulukların öğrenilmesinde, rol açıklığının sağlanmasında ilk olarak yöneticilerin rehberliğine ihtiyaç duymaktadırlar. Bu noktada yöneticiler yeni gelenlerle kurulan ilişkilerde açık, şeffaf, güvenilir ve destekleyici olmalıdırlar. Ayrıca yeni gelenin her türlü bilgi edinme ve öğrenme ihtiyacına karşılık vermek adına örgüt içi sağlam bir iletişim ağı ve kültürü oluşturulması ve benimsetilmesi konusunda yine yöneticilere önemli görevler düşmektedir.

Seçme sürecinden sonra yeni gelenlerin yerine getirecekleri görevlerini ve sosyal çevrelerini tanıma ve anlamlandırmalarına olanak sağlayacak işe alıştırma (onboarding), yetiştirme programları (training) vb. bir takım uygulamaların adaptasyon sürecinin hızlandırılmasına önemli katkıları olmaktadır. Bu uygulamalar yeni gelene insan kaynakları departmanınca planlı, formal eğitimler halinde sunulabileceği gibi rol model olmaları bakımından yönetici veya deneyimli çalışanlardan atanacak mentör aracılığıyla da sağlanabilir.

#### *Kısıtlar, Katkısı ve Geleceğe Yönelik Öneriler*

Araştırmamızın sahip olduğu kısıtlardan ilki tek kaynaktan veri toplanmasıdır. Bu şekilde toplanan veri, ortak yöntem yönelimi ortaya çıkarabilmektedir. Yapılan araştırmada, hem yeni gelen hem montörler hem de yöneticilerden elde edilecek verilerle ortaya konulacak sonuçlar yapılacak araştırmalara önemli katkılar sağlayabilir. Araştırmanın bir başka kısıtı ise, araştırmaya yönelik verilerin tek bir sektörden elde edilmemesidir. Tek bir sektörde yapılacak araştırmalardan farklı sonuçlar elde edilebilir.

Araştırma kapsamında yeni gelenlerin örgütsel çevrede ihtiyaçlarını (bilgi edinme, ilişki kurma, özdenetim) karşılmasına yardımcı proaktif sosyalizasyon taktiklerinin başarılı bir sosyalizasyon sürecinin sonuçlarına yaptığı katkı ortaya koyulmaktadır. Buna göre yeni gelen çevreden edindiği bilgi, yönetici ve çalışma

arkadaşlarından kendisine dair aldığı geri bildirimler ve kurduğu başarılı ilişkiler sayesinde kendini sosyal olarak daha entegre olmuş, kabul görmüş hisseder. Örgütsel çevreden aldığı bu destek, yeni gelenin yaptığı kariyer seçimine olan inancını ve beraberinde ise örgüte olan bağlılığını artırır.

Araştırmanın alana katkısı, Türkiye'deki örgütlerde yeni gelenlerin uyguladıkları proaktif sosyalizasyon taktiklerinin ve bu taktiklerin yeni gelenin örgütsel sosyalizasyon çıktıları olan sosyal bütünleşme ve örgüte bağlılıklarına yaptığı katkının belirlenmiş olmasıdır. Yapılan literatür araştırması sonucunda yeni gelenin proaktif sosyalizasyon sürecine ilişkin Türk yazınında nicel/nitel araştırmalara rastlanılmamıştır. Bu açıdan araştırmanın Türkiye'deki örgütsel davranış literatürüne önemli katkı yapması beklenmektedir. Uluslararası literatür açısından ise araştırma sonuçlarının, farklı bir kültürün (Türk kültürünün) davranışlarını yansıttığı için önemli olduğu düşünülmektedir.

Gelecek araştırmalarda üzerinde durulması önerilen önemli konuları üç boyutta değerlendirmek mümkündür. İlk olarak yeni gelenin sosyalizasyonu sürecinde bireysel farklılıkların etkisini anlamak adına proaktif davranışın bir takım yordayıcıları (öncülleri) araştırmalara dâhil edilmelidir. Yazında en sık rastlananlar; öz yeterlilik (self-efficacy), proaktif kişilik (proactive personality), sorumluluk alma (take charge) ve beş faktör kişilik özellikleridir. İkinci olarak proaktif sosyalizasyon sürecinin bireyler ve örgütler açısından doğuracağı farklı kritik sonuçlar üzerinde çalışılmalıdır. Bu bağlamda yeni görgül çalışmaların duygusal bağlılık, örgütsel vatandaşlık, algılanan benzerlik, stres, işe devamsızlık gibi görece daha yeni sonuç değişkenlerine odaklandığı görülmektedir. Üçüncü ve son olarak yeni gelenin uyguladığı proaktif sosyalizasyon taktikleri ile birlikte örgütsel bir takım girişimlerin de (örgütsel sosyalleşme taktikleri, yönetici desteği, çalışma arkadaşlarının desteği vb.) proaktif sosyalizasyon süreci üzerindeki etkilerine bakılması önerilmektedir.

### Kaynakça

- Alpkan, L., Ergün, E., Bulut, Ç., Yılmaz, C. (2005) "Şirket Girişimciliğinin Şirket Performansına Etkileri", Doğu Üniversitesi Dergisi 6 (2), Temmuz, 175-189.
- Allen, N.J. and Meyer, J.P. (1990), Organizational socialization tactics: a longitudinal analysis of links to newcomers' commitment and role orientation, *Academy of Management Journal*, Vol. 33 No.4, 847-858.
- Argün, M. (2007). Kurumsal Sosyalizasyon Uygulamalarının Birey- Kurum Uyumuna Etkileri, Yayınlanmamış Doktora Tezi Dokuz Eylül Üniversitesi SBE.
- Ashford, S. J., & Black, S. J. (1996). Proactivity during organizational entry: The role of desire for control. *Journal of Applied Psychology*, 81, 199–214.
- Ashford, S. (1986). Feedback seeking in individual adaptation: a resource perspective. *Academy of Management Journal*, 29, 465-487.
- Ashforth, B.E., Sluss, D. M., & Saks A.M. (2007). Socialization tactics, proactive behavior, and newcomer learning: Integrating socialization models, 70, 447-462.
- Ardts, J., Jansen, P., Van Der Velde, M.(2001). The breaking in of new employees: effectiveness of socialization tactics and personel instruments, *Journal of Management Development*, vol.20.2, 159-167
- Baron, R.M., 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
- Bauer, T. N., & Green, S. G. (1998). Testing the combined effects of newcomer information seeking and manager behavior on socialization. *Journal of Applied Psychology*, 83: 72–83.
- Bauer T.N., Morrison E.W., & Callister R.R. (1998). Organizational socialization: A review and directions for future research. *Research in Personnel and Human Resources Managemet*, Vol. 16, 149-214

- 
- Bauer, T. N., Bodner, T., Erdogan, B., Truxillo, D. M., & Tucker, J. S. (2007). Newcomer adjustment during organizational socialization: A meta-analytic review of antecedents, outcomes, and methods. *Journal of Applied Psychology*, 92(3), 707-721.
- Bauer, T.N. & Erdoğan B. (2011). Organizational Socialization Outcomes: Now and into the future. Oxford Handbook Chapter, Portland State University.
- Blau, G., (1999), Early-Career Job Factors Influencing the Professional Commitment of Medical Technologists, *Academy of Management Journal*, Vol. 42, No:6 687-695.
- Burke, S.A. (2009). Proactive Socialization: A longitudinal investigation of newcomer adjustment inside both an institutionalised and individualised workplace, *Yayımlanmamış Doktora Tezi*. University of Wellington.
- Cable, D. M., & DeRue, D. S. (2002). The convergent and discriminant validity of subjective fit perceptions. *Journal of Applied Psychology*, 87, 875–884.
- Cooper-Thomas, H. and Anderson, N. (2002), Newcomer adjustment: the relationship between organizational socialization tactics, information acquisition and attitudes, *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, Vol. 75, 423-37
- Crant, J. M. (2000). Proactive behavior in organizations. *Journal of Management*, 26(3), 435-462.
- Davis, K. & Newstrom; (1989), *Human behavior at work: Organizational Behavior*, New York: McGraw Hill.
- Feldman D.C. (1976). A contingency theory of socialization, *Administrative Science Quarterly*, vol.21, 433-452.
- Filstad, C.(2011). Organizational commitment through organizational socialization tactics, *Journal of Workplace Learning*, Vol. 23, 376 – 390.
- Frese, M., Fay, D., Hilburger, T., Leng, K., & Tag, A. 1997. The concept of personal initiative: Operationalization, reliability and validity in two German samples. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 70: 139–161.
- Garavan, T. & Moreley, M. (1997).The socialization of high-potential graduates into the organization, *Journal of Managerial Psychology*, 12(2),118-137.
- Griffin, A. E. C., Colella, A., & Goparaju, S. (2000). Newcomer and organizational socialization tactics: An interactionist perspective. *Human Resource Management Review*, 10, 453-474
- Gruman, J. A., Saks, A. M., & Zweig, D.I. (2006). Organizational socialization tactics and newcomer proactive behaviours: An Integrative Study. *Journal of Vocational Behavior*, 69, 90-104.
- Jones, G.R. (1986), Socialization tactics, self-efficacy, and newcomers' adjustments to organizations, *Academy of Management Journal*, Vol. 29, 262-79.
- Kalaycı, Ş. (2009). *Spss uygulamalı çok değişkenli istatistik teknikleri*, Ankara, Asil Yayın.
- Kim, T., Cable, D. M., & Kim, S. (2005). Socialization tactics, employee proactivity, and person–organization. *Journal of Applied Psychology*, 90(2), 232–241.
- Louis, M. R. (1980). Surprise and sense making: what newcomers experience in entering unfamiliar organizational settings. *Administrative Science Quarterly*, 64, 226–251.
- Major, D. A., & Kozlowski, W. J. (1997). Newcomer information seeking: individual and contextual influences. *International Journal of Selection and Assessment*, 5(1), 16–28.
- Masterson, S. S., & Stamper, C. L. (2003). Perceived organizational membership: An aggregate framework representing the employee–organization relationship. *Journal of Organizational Behavior*, 24, 473–490.
- Menguç B., Han S.& Auh S. (2007). A test of a model of new salespeople's socialization and adjustment in a collectivist culture. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, Vol. XXVII, No. 2,149–167.
-

- Miller, V. D., & Jablin, F.M. (1991). Information seeking during organizational entry: Influences, tactics, and a model of the process. *Academy of Management Review*, 16, 92-120
- Morrison, E. W. (1993). Longitudinal study of the effects of information seeking on newcomer socialization. *Journal of Applied Psychology*, 78, 173-183.
- Mowday, R.; R. Steers ve L. Porter; (1982), *Employee-Organisation Linkages: The Psychology of Commitment, Absenteeism and Turnover*, Academic Press, London.
- Mowday, R. T., Steers, R. M. ve Porter, L. W. (1979). The measurement of organizational commitment. *Journal of Vocational Behavior*, 14, 223-247.
- Nunnally, J. (1978). *Psychometric Theory*, New York: McGraw Hill.
- Ostroff, C. and Kozlowski, S. (1992), Organizational socialization as a learning process: the role of information acquisition, *Personnel Psychology*, Vol. 45 No. 4, 849-874.
- Parker, S. K. (2000). From passive to proactive motivation: The importance of flexible role orientations and role breadth self-efficacy. *Journal of Applied Psychology*, 49(3), 447-469.
- Reichers, A. E. (1987). An interactionist perspective on newcomer socialization rates. *Academy of Management Review*, 12, 278-287.
- Saks, Alan M. ve Ashforth, Blake E. (1997). Organizational socialization: Making sense of the past and present as a prologue for the future. *Journal of Vocational Behavior*, 51(2) , 234-279.
- Saks, Alan M. Gruman, Jamie A., (2011), Getting newcomers engaged: the role of socialization tactics, *Journal of Managerial Psychology*, Vol. 26, 383 – 402
- Saks, A.M., Uggerslev, K.L. and Fassina, N.E. (2007), Socialization tactics and newcomer adjustment: a meta-analytic review and test of a model, *Journal of Vocational Behavior*, Vol. 70, 413-446.
- Simosi, M. (2010). The role of social socialization tactics in the relationship between socialization content and newcomers' affective commitment, *Journal of Managerial Psychology*, Vol. 25, 301-327.
- Stumpf S. A., Hartman K., (1984). Individual exploration to organizational commitment of withdrawal, *Academy of Management Journal*, Vol. 27, No.2, 308-329.
- Taormina, R.J. (1997). Organizational Socialization: A Multidomain, Continuous Process Model. *International Journal of Selection and Assessment*, 5(1), 29-47.
- Wang, J., Kim, T. (2013). Proactive socialization behavior in China: The mediating role of perceived insider status and the moderating role of supervisors' traditionally. *Journal of Organizational Behavior*, Vol. 34, 389-406.
- Wang, M., Kammeyer- Mueller, J.D., Liu, Y. (2014). *Context, socialization and newcomer learning*. Sage Publication, USA, 1-23.
- Wanberg, C. R., & Kammeyer-Mueller, J. D. (2000). Predictors and outcomes of proactivity in the socialization process. *Journal of Applied Psychology*, 85, 373-385.
- Van Maanen, J. and Schein, E.H. (1979), Toward a theory of organizational socialization, *Research in Organizational Behavior*, Vol. 1, 209-64.
- Weatherly, E.W. (1999). Newcomer and insider proactionin organizational socialization, *Yayımlanmamış Doktora Tezi*. University of Georgia.
- Yılmaz, C. (1999). *Salesforce cooperation: The impact of relational, task, organizational and personal factors*, Phd thesis, Texas Tech University.