

-ARAŞTIRMA MAKALESİ-

## ÖRGÜTSEL SOSYALLEŞMENİN ÖRGÜTSEL ERDEMLİLİĞE ETKİSİNDE KİŞİ ÖRGÜT UYUMU VE YÖNETİCİYE GÜVENİN ROLÜ

Hayri CENGİZ<sup>1</sup>

### Öz

*Örgütsel sosyalleşme süreçleri iş görenlerin örgüt hakkında pozitif bir imaja sahip olmalarına, çalışma arkadaşlarının desteklerini hissetmelerine ve kariyer beklentileriyle ilgili net bilgilere sahip olarak örgüte uyum sağlamalarına öncülük etmektedir. Başarılı bir sosyalleşme süreci ise örgütte sergilenen pozitif davranışları arttırmaktadır. Literatürde başarılı örgütsel sosyalleşme süreçlerinin etkilediği birçok pozitif örgütsel davranışın olduğu görülmektedir. Ancak örgütsel sosyalleşme süreçlerinin, örgütler için fark yaratıcı olarak prososyal davranışları arttıran, yenilikçiliğin ve yüksek performansın öncüsü olan, yardımsever ve saygılı olmayı teşvik eden erdemli davranışlar sergilemeye olan etkisini ortaya koyan çalışmalara pek rastlanmamıştır. Dolayısıyla örgütsel sosyalleşmenin örgütsel erdemliliğe olan doğrudan ya da dolaylı etkisini ortaya çıkarmak önemlidir. Sosyalleşme Kaynakları Teorisi temel alınarak örgütsel sosyalleşmenin örgütsel erdemlilik üzerinde doğrudan ya da dolaylı etkisinin olup olmadığını ortaya koymak amacıyla kişi örgüt uyumu ve yöneticiye güven değişkenlerinin bu ilişkilerde aracı roller üstlenebileceği değerlendirilip araştırma modeli ortaya konmuştur. Çalışmanın temel amacı örgüte yeni katılanlar için gerçekleştirilen örgütsel sosyalleşme süreçlerinin erdemli davranışlar göstermeye olan etkisini ve bu ilişkide kişi örgüt uyumu ile yöneticiye olan güvenin aracı etkiler üstlenip üstlenmediğini ortaya koymaktır. Bu doğrultuda araştırmanın örnekleme özel sektör çalışanları olarak belirlenmiş ve kolayda örnekleme yöntemi kullanılarak anketler aracılığıyla 387 kişiye ait veri toplanmıştır. Elde edilen veriler SPSS ve AMOS programlarıyla analiz edilmiş, hipotezleri test etmek amacıyla gözlenen değişkenlerle yol analizi gerçekleştirilmiştir. Elde edilen sonuçlarda örgütsel sosyalleşmenin örgütsel erdemliliğe olan etkisinde kişi örgüt uyumunun ve yöneticiye güvenin aracı etkiler gösterdiği sonucuna ulaşılmış ve tüm hipotezler kabul edilmiştir. Araştırma sonuçlarında örgütsel sosyalleşmeye ait geleceğe ilişkin beklentiler boyutunun örgütsel erdemlilik üzerindeki toplam etkisinin diğer boyutlara göre daha yüksek düzeyde olduğu görülmüştür. Bu sonuç işe yeni başlayan bireylerin örgütteki kariyer, terfi, fırsat ve sunulan ödüllerden memnun olması durumunda daha fazla erdemli davranış sergileyebileceğini işaret etmektedir.*

**Anahtar Kelimeler:** Örgütsel Sosyalleşme, Örgütsel Erdemlilik, Kişi Örgüt Uyumu, Yöneticiye Güven.

**JEL Kodları:** D23, L20, M10.

**Başvuru:** 24.03.2024 **Kabul:** 27.09.2024

<sup>1</sup> Dr. Öğr. Üyesi, Süleyman Demirel Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, hayricengiz@sdu.edu.tr, Isparta, Türkiye, 0000-0002-3394-349X

## THE ROLE OF PERSON-ORGANIZATION FIT AND TRUST IN THE MANAGER IN THE EFFECT OF ORGANIZATIONAL SOCIALIZATION ON ORGANIZATIONAL VIRTUOUSNESS <sup>2</sup>

### **Abstract**

*Organizational socialization processes lead employees to have a positive image of the organization, to feel the support of their colleagues, and to adapt to the organization by having clear information about their career expectations. A successful socialization process increases the positive behaviors exhibited in the organization. It is seen in the literature that there are many positive organizational behaviors affected by successful organizational socialization processes. However, there are not many studies that reveal the effect of organizational socialization processes on displaying virtuous behaviors that make a difference for organizations, increase prosocial behaviors, are the pioneers of innovation and high performance, and encourage being helpful and respectful. Therefore, it is important to reveal the direct or indirect effect of organizational socialization on organizational virtuousness. Based on the Socialization Resources Theory, in order to reveal whether organizational socialization has a direct or indirect effect on organizational virtuousness, a research model was put forward by evaluating whether the variables of person-organization fit and trust in the manager could play mediating roles in these relationships. The main purpose of the study is to determine the effect of organizational socialization processes carried out for new members of the organization on committing virtuous behavior and whether person-organization fit and trust in the manager have mediating effects in this relationship. In this regard, the sample of the research was determined as private sector employees and data on 387 people was collected through surveys using the convenience sampling method. The data was analyzed with SPSS and AMOS programs, and then path analysis was conducted with observed variables to test the hypotheses. According to the results, it was concluded that person-organization fit and trust in the manager have a mediating effects on the effect of organizational socialization on organizational virtuousness, and all hypotheses were accepted. The research results showed that the total effect of the future expectations dimension of organizational socialization on organizational virtuousness was higher than other dimensions. This result indicates that newly hired individuals may engage in more virtuous behavior if they are satisfied with the career, promotion, opportunities and rewards offered in the organization.*

**Keywords:** *Organizational Socialization, Organizational Virtuousness, Person-Organization Fit, Trust in the Manager.*

**JEL Codes:** *D23, L20, M10.*

“Bu çalışma Araştırma ve Yayın Etiğine uygun olarak hazırlanmıştır.”

---

<sup>2</sup> The Extended English Summary is located the end of the Article

## 1. GİRİŞ

Erdem, insan davranışlarındaki ideal özellikleri tanımlarken erdemli davranışlar da toplumun kabul ve takdir ettiği kurallara uygun hareket etmeyi içerir (Budak, 2017: 260). Dolayısıyla erdemli olarak nitelendirilen insanların onların toplum tarafından kabul edilen iyi özelliklere ve iyi ahlaka sahip olduklarını göstermektedir. Erdemli insanlar genel olarak güvenilir, dürüst ve merhametli özelliklere sahiptir. Bu özellikler ise erdemli insanları dostluk kurulmak istenilen, güvenilen ve değer gören bireyler haline getirmektedir. İnsanlar sosyal yaşantısında erdemli özelliklere sahip kişiler ile dostluk kurup sosyalleşmeyi tercih ederler. Bir çocuğun kuracağı arkadaşlıkta ailelerin dikkat ettikleri en önemli özelliklerden birisi erdem olurken, yetişkinlerin kurduğu sosyal ve romantik ilişkilerde de erdemli özelliklere sahip bireyler olmasına önem verilir.

Erdemli insanların varlığı ikili ilişkiler kadar örgütsel açıdan da önemlidir. Bir örgütte istihdam edilen bireylerin ahlaki ya da zihinsel açıdan üstün özelliklere sahip olmaları örgüte birçok olumlu katkı sunacaktır. Bundan dolayı akademik araştırmalarda erdemli davranışların örgütsel açıdan önemini ortaya koymak araştırmacıların ilgi odağı haline gelmiştir (Rego vd., 2011: 524). Bu kapsamda erdem kavramı örgütsel yapıyla bütünleştirilmiş ve örgütsel erdemlilik olarak ele alınmıştır. Örgütsel erdemlilik temel olarak bir örgütte dürüstlük, güven, iyimserlik, merhamet ve affetme gibi iyi davranışların desteklendiği ve sürdürüldüğü örgütsel yapıları ifade etmektedir (Cameron, vd. 2004: 768). Bir örgütte bu özelliklerin yaygın olması ve desteklenmesi de örgütlere performans artışı, örgütsel bağlılığın artması, örgütsel vatandaşlık davranışının artması gibi rekabette farklılık yaratacak kazanımlar sağlayarak örgütün işleyişine pozitif yönde katkı sunmaktadır.

Bireylerin örgütte erdemli davranışlar sergilemelerini teşvik etmek amacıyla çeşitli uygulamalar gerçekleştirilmektedir. Bunlardan bir tanesi de örgütsel sosyalleşme süreci olarak düşünülebilir (Feldman, 1981). Çünkü Örgütsel sosyalleşme sürecinin özünde örgüte yeni katılan bireye işi, çalışma arkadaşları, örgüt ve yükselme imkanları gibi geleceğe ilişkin beklentileri hakkında detaylı bilgilendirme yaparak örgüte kolaylıkla uyum sağlaması vardır. Bu süreçle birlikte örgütü anlayan ve örgüte kabul görerek uyumu gerçekleştiren bireylerin erdemli davranış sergileme potansiyellerinin yüksek olması beklenmektedir. Sosyalleşme sürecinde aynı zamanda çalışma arkadaşları ve örgütün yapısıyla ilgili verilen detaylı bilgilerle bireylerin yöneticilerine ve örgütlerine daha kolay güven duymaları ve örgüte uyum sağlamaları amaçlanmaktadır. Dolayısıyla sosyalleşme süreçleriyle birlikte kişi örgüt uyumunun sağlandığı, yöneticiyle geliştirilen güven ilişkisine öncülük edildiği ve tüm bunlarla birlikte erdemli davranışlar gösterme olasılıklarının arttığı değerlendirilmektedir.

İfade edilen tüm değerlendirmeler ve Sosyalleşme Kaynakları Teorisi doğrultusunda örgütsel sosyalleşmenin örgütsel erdemliliğe etkisinde kişi örgüt uyumunun ve yöneticiye olan güvenin doğrudan ve aracı etkileri olacağı değerlendirilerek araştırma gerçekleştirilmiştir. Çalışmada öncelikle kavramlara ve kavramların birbirileri ile olan

ilişkilerine değinilmiş ardından hipotezler ortaya konmuş sonrasında ise etki analizleri gerçekleştirilmiştir.

### **1.1. Örgütsel Sosyalleşme**

Örgütsel sosyalleşme bireylerin yeni işlerine ve örgütsel rollerine uyum sağladığı ilk süreçtir (Chao vd. 1994: 730). Örgütsel sosyalleşme bireyin çalışmaya başladığı kurumda yalnızca nasıl çalışacağını öğrenmesiyle sınırlı kalmayıp aynı zamanda örgütüne uygun davranış kalıplarını da öğrendiği bir aşamadır (Taormina, 2004: 77). Çünkü örgütsel sosyalleşme sürecinin temelinde örgüte yeni katılan bireyleri sosyal, bilişsel, davranışsal ve motivasyonel olarak teşvik ederek örgüt kültürüne uyumlu hale getirmek vardır (Ratković Njegovan, 2014: 35). Bundan dolayı sosyalleşme sürecinde örgüte ilişkin değerlerin, normların, hedeflerin ve kültürün kişiye benimsetilmesine öncelik verilmektedir (Ostroff ve Kozlowski, 1992: 849). Sosyalleşme sürecinde önemli olan yeni kazanılan bir örgütsel pozisyon sonrası bireyin örgütün şekillendirmesi doğrultusunda örgütün yapısını tanınması ve anlamasıdır (Maanen, 1978: 19). Dolayısıyla örgütsel sosyalleşme genel olarak örgüte yeni katılan bireyin etkili olabilmek adına iş süreçlerini ve ilişkilerini öğrendiği bir sosyalleşme süreci olarak ifade edilir (Feldman, 1981).

Örgütsel sosyalleşme araştırmalarında genellikle sosyalleşme süreçleri, taktikler, öğrenme alanları ve sonuçları içeren dört ana araştırmayla sürecin takip edildiği görülmektedir (Traeger vd., 2022: 1142-1143):

- Sosyalleşme süreçleri örgüte yeni adayın katılımından önce değerlendirilen örgüte yeni katılacak bireyin örgütle ilk tanışmasını ve işe alım süreçlerini de kapsayan öngörülen sosyalleşmeyle başlamaktadır. Ardından örgüte katılım ve katılım sonrası süreçleri değerlendiren yapılar olmak üzere üç süreçle değerlendirilmektedir.
- Taktikler ise örgütsel sosyalleşmeyi destekleyen bir yapı olarak kurumsal ve bireysel taktikler olmak üzere iki özellikte ele alınmaktadır. Kurumsallaşmış taktikler sistematik bilgi sağlamayı amaçlayan yapılandırılmış taktikleri ifade ederken, bireysel taktikler ise sistematik olmayan bilgi sağlamayı hedeflemektedir.
- Öğrenme alanları başlığı ise örgütte yeni işe başlayanların rolleri, görevleri ve örgüt hakkında gerekli bilgileri edinmeyle beraber diğer çalışma gruplarına ve örgüte asimilasyonu ifade etmektedir.
- Sonuçlar başlığıyla gerçekleştirilen örgütsel sosyalleşme süreçlerinin sonucunda bireyin örgütle ilgili memnuniyeti ve örgütte kalıp kalmama istekleri üzerine yoğunlaşmaktadır.

Örgütsel sosyalleşme süreçlerinin hem bireysel hem de örgütsel açıdan pozitif katkıları olmaktadır. Öncelikle başarılı bir sosyalleşme süreci bireylerin işle ilgili belirsizliklerini ortadan kaldırarak işe daha kolay uyum sağlamalarını ve daha üretken olmalarına yardımcı olmaktadır (Kowtha, 2018: 88). Bununla beraber sosyalleşme süreçleri bireylerin yeni katıldığı organizasyonlara entegre olmaya ve sorumlu olduğu görevlerine uyum sağlamalarına yardımcı olarak iş tatmini sağlamaktadır (Jokisaari ve Vuori, 2018: 163). Örgütsel sosyalleşme süreçlerinin örgütler açısından sağladığı

avantajlar ele alındığında ise, etkin sosyalleşme süreçleriyle birlikte bireyin algıladığı örgütsel destek düzeyi de artmaktadır. Dolayısıyla bu süreçle birlikte işe bağlılık daha da artarak işten ayrılma niyetleri de azalmaktadır (Allen ve Shanock, 2013: 361). Sosyalleşme tüm bunlarla beraber örgütsel vatandaşlık davranışını arttırmaktadır (Livi vd., 2018: 7). Kurum, çalışma arkadaşları, görevi ve yöneticileriyle ilgili detaylı olarak bilgilenerken geleceği ve işiyle ilgili tatmin edici yanıtlara sahip olan bireyler örgütler lehine pozitif davranış sergileme eğilimindedirler.

## 1.2. Örgütsel Erdemlilik

Erdem kavramı insan olmanın en iyi niteliklerini, doğuştan gelen iyiliği ve ahlaki olarak mükemmeliyetçiliği temsil ederken, erdemlilik ise bu davranışların bir toplamı olarak ele alınmaktadır (Cameron ve Winn, 2012: 232). Örgütsel erdemlilik ise erdemlerin bir kombinasyonu ile karakterize edilmektedir (Nikandrou ve Tsachouridi, 2015: 1825). Örgütsel erdemlilik dürüstlük, güven ve affetme gibi iyi davranışların hem bireysel hem de örgüt boyutunda uygulandığı, desteklediği ve sürdürüldüğü örgütsel yapıları ifade etmektedir (Cameron vd., 2004: 768).

Cameron vd. (2004) örgütsel erdemliliği güven, iyimserlik, merhamet, dürüstlük ve bağışlayıcılık olmak üzere beş etmen üzerinden değerlendirmişlerdir:

- Örgütsel güven: Nezaket, saygı ve güvenin hâkim olduğu örgütler ile buradaki bireylerin birbirlerine ve yöneticilerine güvendiğini gösterir.
- Örgütsel iyimserlik: Örgüt üyelerinin büyük zorluklarla karşılaşmalarına rağmen iyi şeylerin gerçekleşeceğine olan inançlarını kaybetmemeleri olarak değerlendirilmektedir.
- Örgütsel merhamet: Bireylerin birbirini önemseydiği, şefkat ve yardımlaşmanın yaygın olduğu yapıdır.
- Örgütsel dürüstlük: Örgütte dürüstlüğün, güvenilirliğin ve onurlu davranışların yaygın olduğunu ifade etmektedir.
- Örgütsel Bağışlayıcılık: Hataların hızlı bir şekilde affedildiği, bu hataları bir öğrenme fırsatı olarak değerlendirerek eski hatalardan ders alınan bir yapıyı tanımlamaktadır (Rego vd., 2011: 217).

Bireyler içinde buldukları örgütün erdemli olduğunu düşündükleri taktirde örgütlerine karşı daha olumlu bir imaja sahip olmaktadırlar. Sahip olunan erdemli örgüt algısı ise çalışanların işte karşılaştıkları sorunlarla baş etmede daha çok motivasyon sağlar, hayal kırıklıklarını azaltır ve mutluluklarını arttırmaktadır (Singh vd., 2018: 91). Örgütsel erdemlilik aynı zamanda bireylerin olumlu sosyal güdülerini harekete geçirerek prososyal davranış göstermelerini teşvik etmektedir (Cameron, 2003). Çünkü örgütüyle gurur duyan iş görenler yaptıkları işten zevk alır, daha yardımsever ve saygılı davranışlar sergiler, yenilikçiliğin ve yüksek performans göstermenin öncüleri olarak diğerlerine örnek olurlar (Cameron, vd. 2004: 771). Örgütsel erdemlilik bireylerin içsel motivasyon sağlayarak işe karşı daha istekli olmasını, yeni bir görev için daha hevesli olmasını, örgütün çıkarları için risk üstlenebilmesini, gerekirse fedakârlık yapabilmesini teşvik etmektedir (Nikandrou ve Tsachouridi, 2015: 1826). Dolayısıyla örgütsel erdemlilik pozitif duyguları arttırarak

iş tatminini arttıran, prososyal davranış gösterme eğilimlerini teşvik eden, yüksek performans ve yenilikçilik göstermenin belirleyicisi olarak düşünülebilir.

### 1.3. Örgütsel Sosyalleşme ve Erdemlilik İlişkisi

Örgütsel sosyalleşmenin bireysel ve örgütsel birçok kazanıma öncülük ettiği yapılan çeşitli çalışmalarla da ortaya konmuştur. Örneğin gerçekleştirilen çeşitli araştırmalarda bireylerin örgütsel sosyalleşme süreçleriyle birlikte örgütle özdeşmeleri, görevleriyle ilgili kendilerini yetkin hissetmeleri ve iş arkadaşları tarafından kabul görmeleri sonrasında iş yerlerinde daha fazla olumlu ve prososyal davranış gösterdikleri sonucuna ulaşılmıştır (Livi vd., 2018: 14; Saks ve Ashforth, 1997: 239). Diğer araştırma sonuçlarında da örgütsel sosyalleşmenin örgütsel vatandaşlık davranışını etkilediği ortaya çıkmış (Özdemir ve Ergün, 2015; Livi vd., 2018; Benligiray ve Demirci, 2019), Bauer vd. (2007)'nin gerçekleştirdikleri meta analiz çalışmaları sonucunda ise örgütsel sosyalleşme sürecinin ardından özellikle rol netliği, sosyal kabul ve bunlarla beraber öz yeterlilikte artışın olduğu görülmüştür.

İfade edilen araştırma sonuçlarına benzer olarak örgütsel sosyalleşme ile örgütsel erdemlilik arasında bir ilişki olduğu da değerlendirilmektedir. Çünkü örgütsel sosyalleşme iş becerilerinin gelişmesini, çalışma grubu normlarına uyumu, örgütsel değerleri anlamayı ve kişinin uygun rol davranışları sergilemesine kolaylık sağladığı için örgütsel erdemliliği de etkilemektedir (Feldman, 1981). Dolayısıyla örgütsel sosyalleşme örgütsel erdemliliği etkileyen dinamik bir süreçtir (Berkelaar ve Harrison, 2019).

Saks ve Gruman (2011:18) İş Talepleri ve Kaynakları Modeli doğrultusunda örgütsel sosyalleşmenin psikolojik sermayeyi oluşturan öz yeterlilik, iyimserlik, umut ve dayanıklılık gibi pozitif değişkenlerle doğrudan ilişkili olabileceğini değerlendirmiş, bu model doğrultusunda Sosyalleşme Kaynakları Teorisi'ni geliştirmişlerdir. Teoriye göre bireylerin örgütsel sosyalleşme süreçlerinde gerçekleştirilen oryantasyon ile eğitimin, görevle ilgili verilen bilgilerin, örgütteki sosyal desteğin ve liderlik uygulamalarıyla ilgili değerlendirmelerin sonucunda bireylerin umut, iyimserlik, dayanıklılık ve öz yeterlilik seviyelerinde artışla birlikte pozitif örgütsel davranışların da artabileceğini ifade etmişlerdir. Teorinin temelinde örgütsel sosyalleşme sonucunda pozitif örgütsel davranışların artarak örgütsel bağlılık, iş tatmini ve görev performansı gibi örgütsel çıktıların artması vardır. Sosyalleşme Kaynakları Teorisi'ne göre örgütsel sosyalleşme sonrasında örgütle ve yöneticilerle olan etkileşimlerin artması ve kişinin örgüt yararına pozitif davranışlar sergilemesi beklenmektedir.

Buradan yola çıkılarak ve Sosyalleşme Kaynakları Teorisi temel alınarak örgüte yeni katılan bireyler için gerçekleştirilecek örgütsel sosyalleşmenin örgütsel güven, iyimserlik, merhamet, dürüstlük ve bağışlayıcılık gibi erdemli davranışlar üzerinde etkisi olabileceği değerlendirilerek H<sub>1</sub> hipotezi geliştirilmiştir.

H<sub>1</sub>: Örgütsel sosyalleşmenin örgütsel erdemlilik üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

#### 1.4. Kişi Örgüt Uyumu ve Aracı Değişken Olarak Değerlendirilmesi

Kişi örgüt uyumu genel bir bakış açısıyla iş görenler ile iş süreçleri arasındaki uyumlu ilişkiyi tanımlamaktadır. Burada uyum içerisinde olması beklenen olgular ise özellikle değerler, hedefler ve işin gereksinimlerini karşılamadır (Kristof, 1996: 1). Bir başka ifadeyle örgütlerin norm ve değerleri ile iş görenlerin değerleri arasındaki uyumlardır (Chatman, 1989: 339). Kristof (1996: 5)'e göre örgütler ile iş görenler arasındaki uyum hem örgütün hem de iş görenin benzer temel özellikleri paylaşması sonrası, örgütün ya da iş görenin diğerinin ihtiyaçlarını karşılaması sonrasında ya da her iki sürecin beraber gerçekleşmesi sonrasında ortaya çıkmaktadır. Kişi örgüt uyumu ile ilgili tanımların ortak noktasında değer uyumu, hedef uyumu ve yetenek ile becerilere ilişkin uyumların olduğu görülmektedir. Bundan dolayı kişi örgüt uyumu, kişilerin yer aldıkları örgütleriyle değer, hedef ve becerilerinin uyum içerisinde olması sonucu gerçekleşen pozitif durumdur.

Chatman (1991)'e göre kişi örgüt uyumu iki önemli süreçle belirlenmektedir. Bunlardan ilki personel seçimiymi, ikincisi örgütsel sosyalleşme sürecidir. Personel seçiminin ardından örgüte kazandırılan bireyin örgütle uyumlu hale gelmesinde örgütsel sosyalleşmenin önemli bir etkisi bulunmaktadır. Buradan hareketle örgütsel sosyalleşmenin kişi örgüt uyumunu etkileyeceği değerlendirilerek H<sub>2</sub> hipotezi geliştirilmiştir.

H<sub>2</sub>: Örgütsel sosyalleşmenin kişi örgüt uyumu üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

Örgütsel sosyalleşme süreci, kişiyi örgüte uyumlandırma sürecinin önemli bir aşamasıdır. Bu süreçte örgütü ve değerlerini iyi anlayan birey, kendi değer ve amaçlarının örgütün amaç ve değerlerine uygun olduğunu düşünürse uyum süreci daha kolay ve hızlı gerçekleşecektir. Bireyler örgüt ile etkileşiminin sonrasında meydana gelen uyum doğrultusunda örgütsel davranış sergilemektedir. Yani kişi ile örgüt arasında gerçekleşen iyi uyum pozitif örgütsel davranışlara yola açarken, aradaki uyumsuzluğun çok fazla olması olumsuz örgütsel davranışlara neden olabilmektedir (Argyris, 1957). Örneğin kişi örgüt uyumuyla örgütsel performansın arttığı (Kristoff, 1996), örgütsel bağlılığın arttığı (O'Reilly vd., 1991), prososyal davranışlarda artış görüldüğü (Cha vd. 2014) ve işten ayrılma niyetinde azalma görüldüğü (Verquer vd., 2003) çeşitli araştırmalarda ortaya konmuştur.

Algılanan kişi örgüt uyumunun yüksek olması insan ihtiyaçlarının tatmin olmasına ve arzularını gerçekleştirmesine neden olarak örgüt yararına erdemli davranışlar sergilemesine de olanak sağlamaktadır (Chatman, 1989, Kristof, 1996). Bundan dolayı kişi örgüt uyumunun erdemli davranışları da etkileyebileceği ve örgütsel sosyalleşme ile örgütsel erdemlilik ilişkisinde aracılık etkisi gösterebileceği değerlendirilmiştir. Bu doğrultuda H<sub>4</sub> ve H<sub>6</sub> hipotezleri geliştirilmiştir.

H<sub>4</sub>: Kişi örgüt uyumunun örgütsel erdemlilik üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

H<sub>6</sub>: Kişi örgüt uyumunun Örgütsel sosyalleşme ile örgütsel erdemlilik ilişkisinde aracılık etkisi vardır.

### 1.5. Yöneticiye Güven ve Aracı Değişken Olarak Değerlendirilmesi

Güven genel olarak bireyin başka bir kişinin davranışına ilişkin iyimser beklentisi olarak tanımlanmaktadır (Hosmer, 1995: 390). Güven kavramının günlük yaşantıdaki insan ilişkileri arasındaki önemi örgütsel çatı altında da geçerlidir. Çünkü bireyler aynı örgütü paylaştıkları iş arkadaşlarına ya da yöneticilerine güven duymak isterler. Karşılıklı güven ilişkisinin kurulması da daha sağlıklı bir işleyişin oluşmasına olanak sağlar.

Örgütlerde kişiler arası güven kurmanın amacı genellikle iş birliğini arttırmak ve bu iş birliğinden fayda sağlamaktır (Hosmer, 1995: 390). Bundan dolayı yöneticilerin çalışanlarla olan ilişkisinde güven geliştirebilmesi hem kişisel hem de örgütsel işleyiş açısından önemlidir. Dirks ve Ferrin (2002: 612)'e göre yöneticiye güven temelde iki yaklaşım çerçevesinde ele alınır. Bunlardan ilki karşılıklı sorumlulukları yerine getirme ve iyi niyete dayalı bir ilişki olarak ifade edilirken, diğeri yöneticinin dürüst, tutarlı, adil, güvenilir gibi özellikler taşımasına dayalı algılamayla değerlendirilmektedir.

Örgütsel sosyalleşmenin örgüte yeni katılanlara sunduğu örgütle ilgili detaylı bilgiler örgüte olan güveni arttırmaktadır. Çünkü örgütsel sosyalleşme süreci bireye ve diğerlerine nasıl davranılacağı, kendilerini geliştirmeleri için nasıl eğitimler verileceği, kurumla ilgili nasıl net bilgiler edineceği, kurumdaki net rolleri, kurum, işleyiş ve gelecekte olabileceklerle ilgili tüm detayları sunmayı amaçladığı için örgüte karşı güven inşa edilmesinde önemli bir yol oynamaktadır (Scott vd., 2012: 193). Örgüte karşı güven inşa edilme sürecine yöneticilere karşı güven inşa edilmesi de dahildir. Çünkü sosyalleşme sürecinde bireylerin örgüt, çalışma arkadaşları ve yöneticileriyle ilgili detaylı gözlemleri ve işle ilgili bilgi alışverişleri sonrası kişiler hakkındaki değerlendirmeleri de şekillenmeye başlamaktadır. Bu kapsamda yapılan birçok örgüte güven çalışmalarında yöneticiye güvenin de ölçme araçlarında yer alan bir boyut olarak ele alındığı görülmektedir.

Örgütlerde yöneticiye olan güvenin gelişmesi örgütsel faktörlere, ilişki faktörlere ve bireysel faktörlere bağlıdır. Burada ifade edilen örgütsel faktörler insan kaynakları politika ve prosedürleri, örgütsel yapı ve örgütsel kültürdür. Özellikle insan kaynakları politikalarında çalışana net bir şekilde ifade edilen örgüt politikaları, terfi sistemleri, performans değerlendirme süreçleri gibi örgütü anlatan ve gelecekle ilgili açık bilgiler sunan uygulamalar örgüte ve yöneticiye güven inşa etmede çok önemlidir (Whitener vd., 1998: 519-520).

Dolayısıyla örgütü anlayan, işle ilgili eğitimini alan, diğerlerinin desteğini gören ve gelecekle ilgili beklentileri şekillenen bireylerin yöneticilerine karşı da güvenlerinin gelişeceği beklenmektedir. Buradan yola çıkılarak işe yeni başlayan bireyi uyumlandırma süreci olarak ele alınan ve bir insan kaynakları politikası olan sosyalleşmenin bir örgütsel faktör olarak yöneticiye olan güvende etkili olabileceği değerlendirilmiş ve H<sub>3</sub> hipotezi geliştirilmiştir.

H<sub>3</sub>: Örgütsel sosyalleşmenin yöneticiye güven üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.



İş görenlerin yöneticilerine olan güvenleri örgütlerin sağlıklı işleyişi için gerekli ve önemli bir olgudur. Çünkü bireylerin yöneticilerine duydukları güven sonrası iş tatmini yaşadığı, örgüte bağlılıklarının arttığı, işten ayrılma niyetlerinin azaldığı ve tüm bunlarla beraber örgüt yararına sergiledikleri pozitif davranışların arttığı gözlemlenmektedir (Bijlsma ve Van De Bunt, 2003: 639). İş görenlerin yöneticilerine olan güvenleri ve bu durumun beraberinde getirdiği güven ortamı örgütlerde birçok pozitif örgütsel çıktıyı destekleyici bir ortama zemin hazırlarken örgütte daha erdemli davranışların sergilenmesine de olanak sağlayabilir (Baykal, 2017:60). Dolayısıyla bir örgütte erdemli davranışlar sergilenmesini desteklemek amacıyla öncelikle güven ortamı geliştirilmelidir. Çünkü iş görenler yöneticilerini güvenilir olarak değerlendirmeleri ve örgütte yüksek düzeyde güven ortamının hâkim olduğuna inanmaları sonrası erdemli davranışlar sergilemektedir (Rego vd., 2009: 530).

Örgütsel erdemlilik güven, iyimserlik, dürüstlük, merhamet ve bağışlayıcılığın desteklendiği örgütsel yapılardır (Cameron vd. 2004). İfade edilen tüm gerekçelerle, bireyin yöneticisine duyduğu güvenin erdemli davranışlar sergilemesine etki edebileceği ve örgütsel sosyalleşme ile örgütsel erdemlilik ilişkisinde aracılık etkisi gösterebileceği değerlendirilmiştir.

H<sub>5</sub>: Yöneticiye güvenin örgütsel erdemlilik üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

H<sub>7</sub>: Yöneticiye güvenin örgütsel sosyalleşme ile örgütsel erdemlilik ilişkisinde aracılık etkisi vardır.

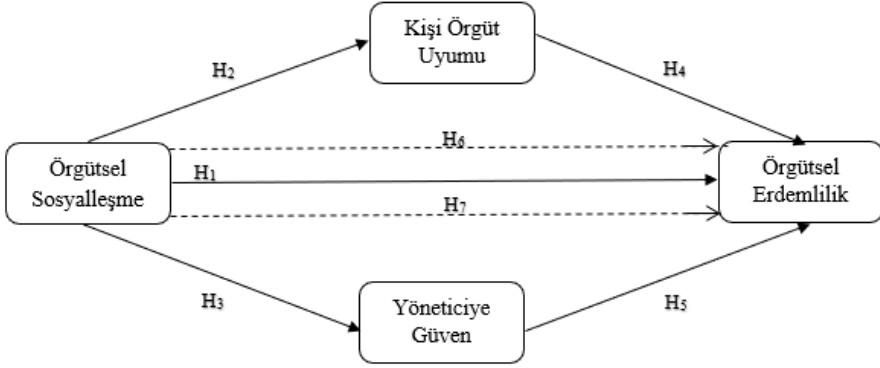
## **2. YÖNTEM**

Bu başlık altında araştırmanın amacı ve modeli, araştırmanın katılımcıları, veri toplama araçlarına ait bilgiler, etik izin ve verilerin toplanma süreçlerine ait bilgiler sunulmuştur.

### **2.1. Araştırmanın Amacı ve Modeli**

Araştırmanın amacı örgütsel sosyalleşme düzeylerinin örgütsel erdemlilik davranışına olan etkisini ortaya koyarken kişi örgüt uyumunun ve yöneticiye olan güveninin ilişkideki etkisini ortaya koymaktır. Bu doğrultuda araştırma gerçekleştirilmiş ve araştırma modeli Şekil 1’de gösterilmiştir.

Şekil 1. Araştırmanın Modeli



Şekil 1’de yer alan araştırma modeli doğrultusunda gösterilen hipotezleri test etmek amacıyla analizler gerçekleştirilmiştir.

## 2.2. Araştırmanın Katılımcıları

Araştırmanın katılımcıları Ege Bölgesi’nde ikamet eden ve özel sektörde çalışan bireylerden oluşmaktadır. Bu doğrultuda kolayda örnekleme yöntemi tercih edilerek Google Forms ve yüz yüze anket uygulama teknikleri beraber kullanılarak toplamda 410 kişiye ulaşılmış, hatasız doldurulmuş 387 veriyle analizler gerçekleştirilmiştir. Araştırmanın katılımcılarına ait istatistikî bilgiler Tablo 1’de paylaşılmıştır.

Tablo 1. Katılımcılara Ait Bilgiler

	Kategori	Frekans	Yüzde
Cinsiyet	Kadın	231	59,7
	Erkek	156	40,3
Medeni Durum	Evli	235	60,7
	Bekar	119	30,7
	Diğer	33	8,5
Yaş	18-24	91	23,5
	25-34	137	35,4
	35-44	126	32,6
	45 ve üzeri	33	8,5
Çalışma Yılı	0-1 Yıl	88	22,7
	2-5 Yıl	124	32
	6-10 Yıl	123	31,8
	10 Yıl ve üzeri	52	13,4

Tablo 1’de yer alan sonuçlara göre katılımcıların yaklaşık %60’ı erkek, %40’ı kadın olmuştur. Araştırmanın katılımcılarının çoğunluğunun 25 ile 45 yaş arasında ve 5 ile 10 yıl arasında çalışma deneyimine sahip oldukları görülmüştür.

### 2.3. Etik İzin ve Verilerin Toplanma Süreci

Araştırmaya ilişkin etik izin Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal ve Beşerî Bilimler Etik Kurulu'nun 31.10.2023 toplantı tarihli 141/24 sayılı kararıyla alınmıştır. Anket uygulama süreci 01.11.2023 ile 20.12.2023 tarihleri arasında gerçekleştirilmiştir. Anket uygulama sürecinde katılımcılara ait demografik bilgiler talep edilmiş ardından örgütsel sosyalleşme, kişi örgüt uyumu, yöneticiye güven ve örgütsel erdemlilik ölçeklerinde yer alan ifadeleri kendilerine göre değerlendirerek Likert sistemde yanıt vermeleri istenmiştir.

### 2.4. Araştırmada Kullanılan Ölçme Araçları

Araştırma kapsamında örgütsel sosyalleşme, örgütsel erdemlilik, yöneticiye güven ve kişi örgüt uyumu ölçekleri kullanılmış, ölçeklere ait detaylı bilgilere alt başlıklarda yer verilmiştir. Ölçeklerde “Kesinlikle Katılmıyorum” ile “Kesinlikle Katılıyorum” ifadeleri arasında değişen 5’li Likert ölçme kullanılmıştır.

#### 2.4.1. Örgütsel Sosyalleşme Ölçeği

Çalışmada kullanılan Örgütsel Sosyalleşme Ölçeği Taormina (1994) tarafından geliştirilmiş, 20 ifade ve çalışma arkadaşları desteği, iş eğitimi, geleceğe ilişkin beklentiler ve örgütü anlama olmak üzere 4 boyuttan oluşmaktadır. Ölçeğin Türkçe geçerlilik ve güvenilirlik çalışması ise Zonana (2011) tarafından gerçekleştirilmiştir. Ölçeğin geliştirilen halindeki güvenilirlik katsayısı 0,89 olarak gerçekleşmiştir. Ölçekte yer alan örnek ifadeler “Bu kurumda işime yönelik mükemmel bir eğitim aldım”. “Bu kurumda terfi ile ilgili bilgileri kolayca öğrenebiliyorum” olarak gösterilebilir.

#### 2.4.2. Örgütsel Erdemlilik Ölçeği

Örgütsel Erdemlilik Ölçeği Cameron vd. (2004) tarafından geliştirilmiştir. Ölçek 15 ifade ve iyimserlik, güven, merhamet, dürüstlük ve bağışlayıcılık olmak üzere 5 boyuttan oluşmaktadır. Ölçeğin Türkçe geçerlilik ve güvenilirlik analizi Erkmen ve Esen (2012) tarafından gerçekleştirilmiş ve ölçeğe ait güvenilirlik katsayısı 0,94 olmuştur. Ölçekte yer alan örnek ifadeler “Bu kurum itibarlı ve erdemli olarak tanımlanır.” Bu kurumda yüksek düzeyde dürüstlük hakimdir.” olarak gösterilebilir.

#### 2.4.3. Yöneticiye Güven Ölçeği

Çalışmada Nyhan ve Marlowe (1997) tarafından geliştirilmiş, 5 ifade ve tek boyut olan ölçek kullanılmıştır. Ölçek Demircan (2003) tarafından Türkçe’ye uyarlanmıştır. Yapılan çalışmada güvenilirlik katsayısının 0,94 olarak gerçekleştiği görülmektedir. Ölçekte “Yöneticim ihtiyaç duyduğumda yardıma hazırdır.” “Üstümün bana verdiği sözleri tutacağına dair güvenim tamdır.” ifadeleri örnek olarak gösterilebilir.

#### 2.4.4. Kişi Örgüt Uyumu Ölçeği

Kişi örgüt uyumunu ölçmek amacıyla Netemeyer vd. (1997) tarafından geliştirilen 4 ifade ve tek boyut olan ölçek kullanılmıştır. Ölçek Türkçe’ye Turunç ve Çelik (2012) tarafından uyarlanmıştır. Yapılan çalışmada güvenilirlik katsayısının 0,81 olarak gerçekleştiği görülmektedir. Ölçekte “Kişisel değerlerimin çalıştığım kurum ile iyi

bir uyum içinde olduğunu düşünüyorum.” “Çalıştığım kurumun hakkaniyete yönelik değerleriyle benim değerlerim uyumludur.”

### 3. BULGULAR

Araştırmadan elde edilen veriler SPSS 22.0 ve AMOS 21.0 programları aracılığıyla analiz edilmiştir. Bu doğrultuda öncelikle veri toplama araçlarına ilişkin geçerlilikler verilmiş ardından veri toplama araçlarına ait güvenilirlik ve normallik test sonuçları paylaşılmıştır. Sonrasında ise değişkenlere ait korelasyon sonuçları paylaşılmış ve hipotezleri test etmek amacıyla gözlenen değişkenlerle yol analizi gerçekleştirilmiştir.

#### 3.1. Veri Toplama Araçlarına Ait Geçerlilikler

Araştırmada kullanılan ölçeklerin geçerliliklerini test etmek amacıyla doğrulayıcı faktör analizleri gerçekleştirilmiştir. Bu doğrultuda elde edilen sonuçlar ve referans değerleri Tablo 2’de sunulmuştur.

**Tablo 2. Ölçeklere Ait Uyum İyiliği Değerleri**

	X <sup>2</sup> /df	RMSEA	CFI	GFI	AGFI	NFI	TLI
Örgütsel Sosyalleşme	3,11	0,074	0,94	0,89	0,85	0,91	0,93
Örgütsel Erdemlilik	3,07	0,073	0,97	0,94	0,91	0,96	0,96
Yöneticiye Güven	2,65	0,065	0,99	0,99	0,96	0,99	0,99
Kişİ Örgüt UyumU	3,15	0,075	0,99	0,99	0,96	0,99	0,99
Kabul Edilebilir Değerler	$\chi^2/df < 5$	<0,08	>0,90	>0,80	>0,80	>0,80	>0,90

Gerçekleştirilen doğrulayıcı faktör analizleri sonrasında örgütsel erdemlilik ölçeğine ait “Güven” boyutunun faktör yüklerinin geçerli olmaması ve ölçeğin genel yapısını bozması nedeniyle analiz dışında bırakılmış ve örgütsel erdemlilik yapısı iyimserlik, merhamet, dürüstlük ve bağışlayıcılık olmak üzere dört boyutlu yapıda değerlendirilmiştir. Diğer ölçme araçlarında herhangi bir değişiklik yapılmamıştır. Tablo 2’de gösterilen sonuçlarda ölçeklerin kabul edilebilir değerler çerçevesinde ve iyi derecede uyum gösterdikleri ortaya çıkmıştır (Forza ve Flippini, 1998; Hair vd., 2013; Abedi vd., 2015).

#### 3.2. Veri Toplama Araçlarına Ait Güvenilirlik ve Normallik Testi

Araştırma kapsamında elde edilen verilere ait ortalama, standart sapma, çarpıklık, basıklık ve iç tutarlılık değerleri Tablo 3’te gösterilmiştir.

**Tablo 3. Güvenilirlik ve Normallik Testi Sonuçlar**

Ölçek	Boyut	Ort.	S.S.	Çarpıklık	Basıklık	İç Tutarlılık
Örgütsel Sosyalleşme *(0.94)	İş Eğitimi	3,76	0,997	-0,760	-0,090	0.92
	Çalışma Arkadaşları Desteği	4,05	0,775	-0,842	0,594	0.87
	Geleceğe İlişkin Beklentiler	3,56	1,014	-0,568	-0,306	0.89
	Örgütü Anlama	4,14	0,756	-0,937	0,933	0.88
Örgütsel Erdemlilik *(0,94)	İyimserlik	3,89	0,912	-0,807	0,265	0.89
	Merhamet	3,88	0,912	-0,969	0,921	0.84
	Dürüstlük	4,00	0,882	-0,921	0,800	0.88
Yöneticiye Güven	Bağışlayıcılık	3,92	0,870	-0,808	0,482	0.81
	Yöneticiye Güven	4.05	0.898	-1.002	0.848	0.91
Kişİ Örgüt Uyumu	Kişİ Örgüt Uyumu	3.92	0.887	-0.871	0.665	0.90

N=387, Ort= Ortalama, SS= Standart Sapma, \*= Ölçek Genel İç Tutarlılık Katsayısı

Araştırma sonucu elde edilen verilen normal dağılıma uyup uymadığını kontrol etmek amacıyla normallik analizi gerçekleştirilmiştir. Analiz sonucu elde edilen çarpıklık ve basıklık değerlerinin kabul edilebilir sınırlar dahilinde (-2; +2) olduğu görülmektedir. Ölçeklerin normal dağılıma uymasının ardından güvenilirlik analizi gerçekleştirilmiş ve iç tutarlılık katsayıları ortaya konmuştur. İç tutarlılık katsayılarına göre ölçeklerin iyi güvenilirlik değerlerine sahip oldukları anlaşılmaktadır.

Değişkenlere ait ilişki değerlerini ve yönlerini ortaya koymak amacıyla Pearson korelasyon analizi yapılmıştır. Analiz sonucu ortaya çıkan korelasyon değerleri Tablo 4'te gösterilmektedir.

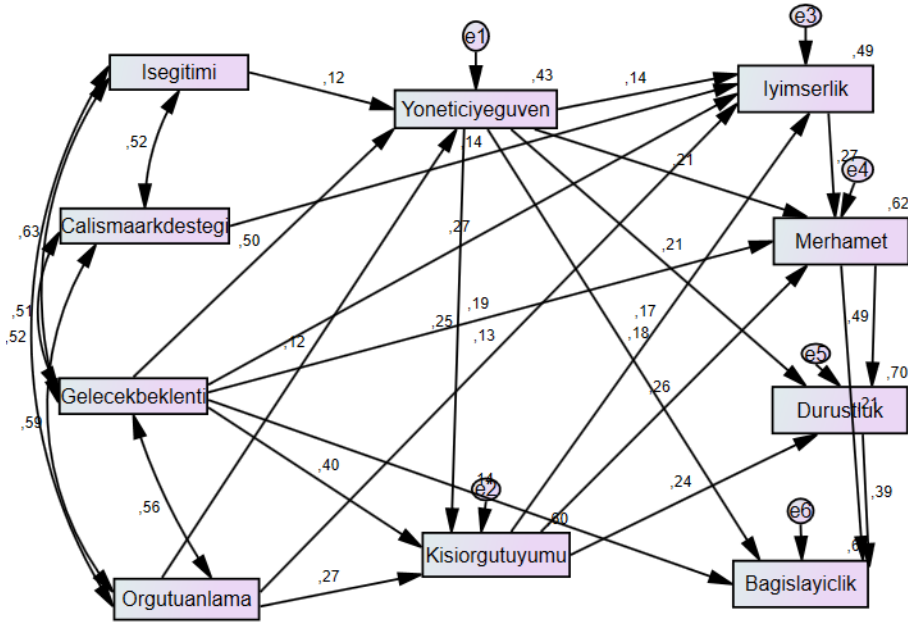
**Tablo 4. Değişkenlere Ait Korelasyon Değerleri**

Boyut	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1.İş Eğitimi	1									
2.Çalışma A. D.	0,522	1								
3.Geleceğe İ. B.	0,634	0,507	1							
4.Örgütü Anlama	0,525	0,591	0,562	1						
5.İyimserlik	0,459	0,503	0,628	0,537	1					
6.Merhamet	0,449	0,425	0,676	0,504	0,657	1				
7.Dürüstlük	0,447	0,390	0,665	0,459	0,622	0,791	1			
8.Bağışlayıcılık	0,481	0,424	0,647	0,434	0,637	0,724	0,764	1		
9.Yöneticiye Güven	0,498	0,426	0,640	0,460	0,543	0,638	0,674	0,663	1	
10.Kişİ Örgüt Uyumu	0,529	0,509	0,707	0,609	0,604	0,687	0,709	0,644	0,626	1

Tablo 4'te gösterilen sonuçlarda ilk dört boyut örgütsel sosyalleşmeye, sonraki dört boyut ise örgütsel erdemliliğe aittir. Yöneticiye güven ve kişi örgüt uyumu tek boyutlu ölçekler olarak yer almaktadır. Elde edilen sonuçlara göre en yüksek ilişki değerinin kişi örgüt uyumu ile örgütsel erdemlilik ve örgütsel sosyalleşme boyutları arasında gerçekleştiğini göstermektedir. Değişkenlerinin korelasyon değerlerine göre genellikle orta ve iyi derecede ilişki içerisinde oldukları anlaşılmaktadır ( $r>0,400$ ;  $p<0,05$ ).

Araştırma doğrultusunda belirlenen hipotezleri test etmek amacıyla gözlenen değişkenlerle yol analizi gerçekleştirilmiştir. Yol analizi sürecinde belirlenen model Şekil 2'de gösterilmektedir.

Şekil 2. Gözlenen Değişkenlerle Yol Analizi



Şekil 2'de gösterilen model doğrultusunda örgütsel sosyalleşmenin boyutları olan iş eğitimi, çalışma arkadaşları desteği, geleceğe ilişkin beklentiler ve örgütü anlamının, örgütsel erdemlilik boyutları olan iyimserlik, merhamet, dürüstlük ve bağışlayıcılığa olan etkilerinde kişi örgüt uyumunun ve yöneticiye olan güvenin aracı etkileri ortaya konmuştur. Yol analizi modeline ait uyum iyiliği değerleri Tablo 5'te gösterilmektedir.

**Tablo 5. Yol Analizine İlişkin Uyum Değerleri**

	X <sup>2</sup> /df	RMSEA	CFI	GFI	AGFI	NFI	TLI
	2,20	0,056	0,99	0,98	0,94	0,98	0,98
<b>Kabul Edilebilir Değerler</b>	<b><math>\chi^2/df &lt; 5</math></b>	<b>&lt;0,08</b>	<b>&gt;0,90</b>	<b>&gt;0,80</b>	<b>&gt;0,80</b>	<b>&gt;0,80</b>	<b>&gt;0,90</b>

Tablo 5'te gösterilen gözlenen değişkenlerle yol analizi modelinin uyum iyiliği değerleri kabul edilebilir referans değerleri aralığında ve iyi düzeyde gerçekleşmiştir (Forza ve Flippini, 1998; Hair vd., 2013; Abedi vd., 2015). Model sonucunda ortaya çıkan tüm etkilerin regresyon katsayılarının 0.05 anlamlılık düzeyine göre anlamlı olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Hipotezler doğrultusunda belirlenen modelde yer alan standartlaştırılmış toplam etkiler Tablo 6'da gösterilmiştir.

**Tablo 6. Standartlaştırılmış Toplam Etkiler**

<b>Örgütsel Sosyalleşme</b>		<b>Örgütsel Erdemlilik</b>	<b>Standartlaştırılmış Toplam Etki (β)</b>
İş Eğitimi	→	İyimserlik	0,022
İş Eğitimi	→	Merhametlilik	0,039
İş Eğitimi	→	Dürüstlük	0,051
İş Eğitimi	→	Bağışlayıcılık	0,050
Çalışma Arkadaşları Desteği	→	İyimserlik	0,139
Çalışma Arkadaşları Desteği	→	Merhametlilik	0,037
Çalışma Arkadaşları Desteği	→	Dürüstlük	0,018
Çalışma Arkadaşları Desteği	→	Bağışlayıcılık	0,015
Geleceğe İlişkin Beklentiler	→	İyimserlik	0,431
Geleceğe İlişkin Beklentiler	→	Merhametlilik	0,545
Geleceğe İlişkin Beklentiler	→	Dürüstlük	0,497
Geleceğe İlişkin Beklentiler	→	Bağışlayıcılık	0,533
Örgütü Anlama	→	İyimserlik	0,202
Örgütü Anlama	→	Merhametlilik	0,157
Örgütü Anlama	→	Dürüstlük	0,174
Örgütü Anlama	→	Bağışlayıcılık	0,122
<b>Örgütsel Sosyalleşme</b>		<b>Yöneticiye Güven</b>	<b>Standartlaştırılmış Toplam Etki (β)</b>
İş Eğitimi	→	Yöneticiye Güven	0,120
Çalışma Arkadaşları Desteği	→	Yöneticiye Güven	-
Geleceğe İlişkin Beklentiler	→	Yöneticiye Güven	0,498
Örgütü Anlama	→	Yöneticiye Güven	0,117
<b>Örgütsel Sosyalleşme</b>		<b>Kişİ Örgüt Uyumu</b>	<b>Standartlaştırılmış Toplam Etki (β)</b>
İş Eğitimi	→	Kişİ Örgüt Uyumu	0,030

Çalışma Arkadaşları Desteği	→	Kişi Örgüt Uyumu	-
Geleceğe İlişkin Beklentiler	→	Kişi Örgüt Uyumu	0,519
Örgütü Anlama	→	Kişi Örgüt Uyumu	0,302
<b>Yöneticiye Güven</b>		<b>Örgütsel Erdemlilik</b>	<b>Standartlaştırılmış Toplam Etki (β)</b>
Yöneticiye Güven	→	İyimserlik	0,186
Yöneticiye Güven	→	Merhametlilik	0,321
Yöneticiye Güven	→	Dürüstlük	0,428
Yöneticiye Güven	→	Bağışlayıcılık	0,414
<b>Kişi Örgüt Uyumu</b>		<b>Örgütsel Erdemlilik</b>	<b>Standartlaştırılmış Toplam Etki (β)</b>
Kişi Örgüt Uyumu	→	İyimserlik	0,173
Kişi Örgüt Uyumu	→	Merhametlilik	0,308
Kişi Örgüt Uyumu	→	Dürüstlük	0,390
Kişi Örgüt Uyumu	→	Bağışlayıcılık	0,216

Tablo 6’da gösterilen değerlere göre örgütsel sosyalleşme boyutlarının örgütsel erdemlilik boyutlarının tümünün üzerinde pozitif yönde anlamlı etkilerinin olduğu görülmektedir. Özellikle geleceğe ilişkin beklentiler boyutunun örgütsel erdemliliğin tüm boyutları üzerinde diğerlerine göre daha yüksek etki düzeyine sahip olduğu anlaşılmaktadır. Bu sonuca göre  $H_1$  hipotezi desteklenmiştir.

Örgütsel sosyalleşmenin kişi örgüt uyumuna etkilerine bakıldığında çalışma arkadaşları desteği boyutunun anlamlı bir etkisinin olmadığı, diğer tüm boyutların ise anlamlı ve pozitif yönde etkilerinin olduğu gözlenmiştir. Bu doğrultuda  $H_2$  hipotezi de kısmen desteklenmiştir.

Örgütsel sosyalleşmenin yöneticiye güven üzerine etkileri değerlendirildiğinde ise benzer olarak sadece çalışma arkadaşları desteği boyutunun anlamlı bir etkisinin olmadığı, diğer boyutların yöneticiye olan güveni pozitif yönde ve anlamlı olarak etkilediği ortaya çıkmıştır. Elde edilen sonuçlara göre  $H_3$  hipotezi de kısmen desteklenmiştir.

Kişi örgüt uyumunun örgütsel erdemliliğin tüm boyutları üzerinde pozitif yönde ve anlamlı bir etkiye sahip olduğu, yöneticiye güven ve örgütsel erdemlilik arasındaki etkilerde de yöneticiye güvenin örgütsel erdemlilik boyutlarının tümünün üzerinde pozitif yönde anlamlı etkileri olduğu ortaya çıkmıştır. Bu doğrultuda  $H_4$  ve  $H_5$  hipotezleri de desteklenmiştir.

$H_6$  ve  $H_7$  hipotezlerini test etmek ve aracı etkilerin sonuçlarını ortaya koymak amacıyla örgütsel sosyalleşmenin kişi örgüt uyumu ve yöneticiye güven aracılığıyla örgütsel erdemlilik üzerindeki etkileri Tablo 7’de gösterilmiştir. Standartlaştırılmış dolaylı etkiler ile güven aralığı sınırları detaylı olarak belirlenmiştir.



Tablo 7. Standartlaştırılmış Dolaylı Etkiler

Örgütsel Sosyalleşme	Aracı Değişken	Örgütsel Erdemlilik	Dolaylı Etki ( $\beta$ )	GA (Alt sınır) %95	GA (Üst Sınır) %95
İş Eğitimi	→ Yöneticiye Güven	→ Merhametlilik	0,039*	0,01	0,081
İş Eğitimi	→ Yöneticiye Güven	→ Dürüstlük	0,051*	0,01	0,106
İş Eğitimi	→ Yöneticiye Güven	→ Bağışlayıcılık	0,050*	0,01	0,105
Geleceğe İlişkin Beklentiler	→ Kişi Örgüt Uyumu- Yöneticiye Güven	→ İyimserlik	0,161	0,067	0,258
Geleceğe İlişkin Beklentiler	→ Kişi Örgüt Uyumu- Yöneticiye Güven	→ Merhametlilik	0,353	0,271	0,442
Geleceğe İlişkin Beklentiler	→ Kişi Örgüt Uyumu- Yöneticiye Güven	→ Dürüstlük	0,497*	0,418	0,577
Geleceğe İlişkin Beklentiler	→ Yöneticiye Güven	→ Bağışlayıcılık	0,398	0,311	0,481
Örgütü Anlama	→ Kişi Örgüt Uyumu- Yöneticiye Güven	→ İyimserlik	0,069	0,015	0,134
Örgütü Anlama	→ Kişi Örgüt Uyumu- Yöneticiye Güven	→ Merhametlilik	0,157*	0,086	0,236
Örgütü Anlama	→ Kişi Örgüt Uyumu- Yöneticiye Güven	→ Dürüstlük	0,174*	0,094	0,252
Örgütü Anlama	→ Yöneticiye Güven	→ Bağışlayıcılık	0,122*	0,056	0,189

GA= Güven Aralığı. \*= Tam Aracılık Etkisi

Tablo 7’de gösterilen sonuçlara göre örgütsel sosyalleşmenin iş eğitimi, geleceğe ilişkin beklentiler ve örgütü anlama boyutlarının örgütsel erdemlilik boyutlarının üzerinde dolaylı etkilerinin olduğu görülmüştür. Sonuçlar daha detaylı incelendiğinde, yöneticiye güven değişkeninin, örgütsel sosyalleşme iş eğitimi

boyutunun örgütsel erdemlilik merhamet, dürüstlük ve bağışlayıcılık boyutlarına olan etkisinde pozitif yönde ve anlamlı aracı etki gösterdiği ( $\beta=0,039; 0,051; 0,50$ ) ortaya konmuştur.

Diğer sonuçlar incelendiğinde ise kişi örgüt uyumu ve yöneticiye güven değişkenlerinin, örgütsel sosyalleşmenin geleceğe ilişkin beklentiler ve örgütü anlama boyutlarının örgütsel erdemliliğin tüm boyutları üzerindeki etkisinde pozitif yönde ve anlamlı aracı etki gösterdikleri ortaya çıkmıştır. Elde edilen sonuçlarla birlikte  $H_6$  ve  $H_7$  hipotezlerinin kısmen kabul edildikleri ortaya çıkmıştır.

#### 4. TARTIŞMA

Gerçekleştirilen araştırmayla birlikte örgütsel erdemliliğe etkisi olan değişkenlerin doğrudan ve dolaylı etkileri detaylı olarak ele alınmıştır. Bu kapsamda örgütsel sosyalleşmenin örgütsel erdemlilik üzerindeki etkisinde kişi örgüt uyumunun ve yöneticiye güvenin aracı etkileri olduğu ortaya çıkmıştır.

Araştırma sonuçları detaylı olarak ele alındığında, örgütsel sosyalleşmenin örgütsel erdemlilik üzerindeki anlamlı ve pozitif etkisinin olduğu görülmektedir. Bu sonuç örgüte yeni katılan bireyin etkili bir sosyalleşme süreci geçirmesinin örgütte erdemli davranışlar sergilemesine öncülük edeceğini tahmin etmektedir. Örgüte yeni katılan bireye işiyle ilgili detaylı eğitim verilmesi, çalışma arkadaşlarıyla kuracağı ilişkilerin düzenlenmesi, örgütteki geleceği hakkında net ve motive edici bilgilerin sunulmasıyla örgütün amaç, değer ve yargılarının açık bir şekilde anlatılması sonucu bireyin daha iyimser, merhametli, bağışlayıcı ve dürüst davranış gösterme olasılığının artacağı anlaşılmaktadır. Alanda örgütsel sosyalleşmeyle erdemlilik ilişkisini ifade eden çok fazla çalışma sonucuna ulaşılamasa da örgütsel sosyalleşme sürecinin erdemli davranışlar sergilemede öncü olduğu sonucunu içeren bazı çalışmalar mevcuttur (Saeed, 2021).

Ortaya çıkan anlamlı etkiler boyutlar bazında değerlendirildiğinde ise geleceğe ilişkin beklentiler boyutunun örgütsel erdemlilik üzerindeki etkisi dikkat çekmektedir. Örgüte ilk katıldığında gelecekteki terfi, ödül, kariyer fırsatlarıyla ilgili açık, net ve motive edici bilgiler sunulan bireyin erdemli davranış gösterme olasılığının çok daha yüksek olduğu sonucu ortaya çıkmıştır. Örgütsel erdemliliğe olan etki katsayısı yüksek olan ikinci boyut örgütü anlama boyutudur. Ortaya çıkan sonuçlara göre örgütteki görevleri net olarak tanımlanan, kurumun değerlerini, hedeflerini iyi anlayan ve bunlarla birlikte örgütle ilgili detaylı olarak bilgilendirilen bireyin erdemli davranışlar sergileyeceği anlaşılmaktadır. Örgütsel erdemliliği etkileyen diğer boyutlar ise çalışma arkadaşları desteği ve iş eğitimi boyutları olmuştur. Çalışma arkadaşları desteği boyutunun erdemli davranışlar üzerindeki etkisinin iş eğitimi boyutunun erdemli davranışlar üzerindeki etkisinden daha yüksek olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Araştırmanın bir diğer sonucu örgütsel sosyalleşmenin kişi örgüt uyumu üzerinde olan pozitif ve anlamlı etkisidir. Burada gerçekleşen sonuçta da geleceğe ilişkin beklentiler boyutu dikkat çekmektedir. Kişi örgüt uyumunu etkileyen en önemli örgütsel sosyalleşme boyutunun geleceğe ilişkin beklentiler ve örgütü anlama olduğu ortaya

çıkış, iş eğitimi boyutunun da düşük etki düzeyinde de olsa anlamlı bir etkisinin olduğu ortaya çıkmıştır. Yapılan çeşitli araştırmalarda da örgütsel sosyalleşmenin kişi örgüt uyumuna pozitif etkilerinin olduğu görülmektedir (Kristof-Brown vd., 2005; Kim vd., 2005; Cooman vd., 2009; Cable ve Parsons, 2001).

Araştırmanın diğer bulgusu ise kişi örgüt uyumunun örgütsel erdemliliğe olan pozitif ve anlamlı etkisi olmuştur. Kişinin örgüte olan uyumu birçok olumlu iş tutumuyla ilişkili olduğu gibi erdemli davranışlar göstermeye de pozitif katkılar sunmaktadır (Posner, 1992). Örneğin kişi örgüt uyumunun gerçekleşmesinin ardından iş doyumunu yaşamaktadır. Yaşanılan iş doyumunu ise daha fazla erdemli davranış göstermeye katkı sunmaktadır (Saari ve Judge, 2004). Dolayısıyla uyum sağlayabilen bireylerin erdemli davranışlar sergileme potansiyelleri de artmaktadır. Bu doğrultuda bu araştırma sonucunda da kişi örgüt uyumunun örgütsel erdemliliğinin her boyutu üzerinde anlamlı etkilerinin olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Ortaya çıkan etki değerleri özellikle dürüstlük ve merhametlilik boyutları üzerinde daha yüksek olmuştur. Yapılan çeşitli araştırmalarda da kişi örgüt uyumunun erdemli davranışlar olarak kabul edilen iyimserliği (Yetim, 2019), dürüstlüğü (Büyükyılmaz, 2019) ve affetme iklimini (Yıldırım vd., 2021) arttırdığı ortaya çıkmıştır.

Bu doğrultuda araştırmaya ilişkin ilk aracı etki analizi test edilmiş ve örgütsel sosyalleşme ile örgütsel erdemlilik ilişkisinde kişi örgüt uyumunun aracı etkisinin olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Bu sonuçlara göre geleceğe ilişkin beklentiler ve örgütü anlama boyutlarının kişi örgüt uyumu aracılığıyla örgütsel erdemlilik üzerinde anlamlı etkilerinin olduğu ortaya çıkmıştır. Kişi örgüt uyumunun aracı etkisi olduğu araştırmalar incelendiğinde ise, kişi örgüt uyumunun örgütsel sosyalleşme ile çalışan performansı arasındaki ilişkide (Ping-ting vd., 2013; Yanfei vd., 2010) örgütsel sosyalleşme ve kariyer gelişimi arasındaki ilişkide (Spagnoli vd., 2017), örgütsel sosyalleşme ile iş tatmini ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkide aracı etki gösterdiği görülmektedir (Huang ve Cao, 2008).

Araştırmanın başka bir sonucu ise örgütsel sosyalleşmenin yöneticiye güveni pozitif yönde ve anlamlı etkilemesi olmuştur. Sonuçlar detaylı olarak incelendiğinde geleceğe ilişkin beklenti, iş eğitimi ve örgütü anlama boyutlarının yöneticiye olan güveni pozitif yönde etkiledikleri görülmektedir. Bu sonucun sosyalleşme sürecinde gerek insan kaynakları yetkilileriyle gerek yöneticileriyle görüşme gerçekleştiren bireylerin tatmin edici yanıtlar almalarının sonrasında yaşadıkları etkili sosyalleşmenin yöneticiye olan güvenlerini de artırdığı olarak düşünülebilir. Örgütsel sosyalleşmenin yöneticiye güvene olan etkisi çeşitli çalışmalarda da desteklenmiştir (McAllister, 1995; Scott vd., 2012; Wang ve Zu, 2009).

Yöneticiye olan güvenin ise örgütsel erdemliliğin tüm boyutları üzerinde pozitif ve anlamlı etkilerinin olduğu ortaya çıkmıştır. Etkiler detaylı olarak incelendiğinde yöneticiye güvenin dürüstlük, bağışlayıcılık ve merhametlilik üzerine olan etki değerleri daha yüksek olmuştur. Bu sonuca göre yöneticilerine ihtiyaç duyduğunda destek alabileceklerine, verdiği sözleri tutabileceğine inandıkları ve tüm bunlarla birlikte düşüncelerini yöneticileriyle rahatlıkla paylaşabildiklerini ifade eden bireylerin örgütlerde daha dürüst, bağışlayıcı, merhametli ve iyimser davranış sergiledikleri sonucuna ulaşılmıştır. Bu doğrultuda araştırmanın ikinci aracı etki

analizi de değerlendirilmiş ve örgütsel sosyalleşme ile örgütsel erdemlilik ilişkisinde yöneticiye güvenin aracı etkisinin olduğu ortaya çıkmıştır. İş eğitimi, geleceğe ilişkin beklentiler ve örgütü anlama boyutlarının yöneticiye güven değişkeni aracılığıyla örgütsel erdemlilik üzerindeki etkilerinin anlamlı olduğu belirlenmiştir. Yöneticiye güvenin benzer olarak birçok örgütsel araştırmada aracılık rolü üstlendiği görülmektedir. Örneğin Akdoğan ve Köksal (2014), aidiyet algısının örgütsel vatandaşlık davranışıyla olan ilişkisinde yöneticiye güvenin aracılık rolü üstlendiğini, Çelik ve Bilginer (2018) ise psikolojik sermaye ile iş tatmini ilişkisinde yöneticiye güvenin aracı rolü üstlendiğini, Kahraman ve Kara (2021) ise psikolojik sözleşme ile kişi örgüt uyumu arasındaki ilişkide yöneticiye güvenin aracılık etkisi olduğunu belirlemişlerdir. Ortaya konan çalışmaların tümünde yöneticiye olan güvenin bu araştırma sonucunda da olduğu gibi pozitif örgütsel davranışlara aracılık etkisi gösterdiği anlaşılmaktadır.

## SONUÇ

Yapılan araştırmayla birlikte örgütler için kritik öneme sahip erdemli davranışlar örgütsel sosyalleşme, kişi örgüt uyumu ve yöneticiye güven çerçevesinde açıklanmıştır. Araştırma sonucunda özel sektör çalışanlarının başarılı bir sosyalleşme süreçleri geçirmelerinin ardından kişi örgüt uyumu sağlanıp ve yöneticilerine güvenleri artarak erdemli davranışlarda bulunabilecekleri bulgusuna ulaşılmıştır. Özellikle sosyalleşme sürecinde örgütteki kariyer fırsatları, terfi imkanları, sunulan ödüller gibi gelecekle ilgili beklentileri net olarak yanıtlanan, bu konuda tatmin edici cevaplar alan bireylerin daha fazla erdemli davranış gösterebileceği ortaya çıkmıştır. Geleceğe ilişkin beklentiler boyutunun erdemli davranışlar üzerindeki etkisi detaylı incelendiğinde ise gerçekleşen toplam etkinin büyük kısmının kişi örgüt uyumu ve yöneticiye güven aracılığıyla gerçekleştiği anlaşılmaktadır.

Araştırmanın örgütlere, iş görenlere ve gelecek araştırmacılara çeşitli çıkarımları mevcuttur. Ortaya çıkan sonuçlar örgütler açısından sosyalleşme süreçlerinin etkinliğinin önemini ortaya koymaktadır. Etkin olarak gerçekleştirilen örgütsel sosyalleşme süreçlerinin sadece kişinin uyumlandırma süreciyle kısıtlı olmadığı, örgüte uyumu sağlamanın yanında yöneticileriyle olan güven ilişkisinde de etkili olduğu ve erdemli davranışların gösterilmesinde öncü olduğu belirlenmiştir. Dolayısıyla istihdam edilen bireylerin örgüte katıldıkları ilk aşama olan sosyalleşme süreçlerine verilen önem artırılmalı, bu süreçlerin gelecekteki pozitif örgütsel davranışlara olan etkisinin önemi yeterince anlaşılmalı ve bu doğrultuda sosyalleşme süreçleri tekrar gözden geçirilmelidir.

Araştırma sonuçları örgütsel sosyalleşme süreçlerinin yalnız örgütler için değil iş görenler için de önemini ortaya koymaktadır. Çünkü örgüte yeni katılanların sosyalleşme süreçlerinde örgüt tarafından kendilerine sağlanan bilgileri çok iyi algılaması, değerlendirmesi ve örgütü hakkında aklında soru işareti kalmayacak yanıtlar araması gerekmektedir. Bu sayede örgütün kendisinden beklentilerini anlayarak kendi beklentilerine de cevap alabilen iş görenlerin işe karşı pozitif duygularının artarak kolaylıkla uyum sağlayabilecekleri düşünülmektedir.

Bu çalışma bireylerin erdemli davranışlar sergilemesinin belirleyicilerini boyutlar bazında ve aracılık etki analizleriyle ortaya koyması bakımından özgün niteliktedir. Araştırmadan elde edilen sonuçlarla örgütlerde daha fazla erdemli davranışlar sergilenmesinde önemli olan değişkenler örgütsel sosyalleşme, kişi örgüt uyumu ve yöneticiye güven doğrultusunda detaylı olarak ele alınmıştır. Gelecekte yapılan araştırmalarda örgütsel sosyalleşmenin erdemli davranışlar aracılığıyla etkileyebileceği pozitif örgütsel kazanımların ortaya konması ve bu ilişkide örgütsel kazanımlarla beraber iş görenler açısından kazanımların da ele alana daha farklı katkılar sunacaktır.

## **THE ROLE OF PERSON-ORGANIZATION FIT AND TRUST IN THE MANAGER IN THE EFFECT OF ORGANIZATIONAL SOCIALIZATION ON ORGANIZATIONAL VIRTUOUSNESS**

### **1. INTRODUCTION**

The fact that individuals working in an organization have virtues such as honest, reliable, optimistic, compassionate and forgiving, which makes many positive contributions to organizations. Therefore, revealing the organizational importance of virtuous behavior in organizations has become the focus of attention of researchers. Various practices are implemented to encourage virtuous behavior in organizations. One of these can be considered as organizational socialization processes, which is the process of adapting the person to the organization. Because the basis of organizational socialization processes is to facilitate the adaptation process to the organization by giving detailed information to the individual about his future expectations such as his/her job, his/her colleagues, the organization and promotion opportunities. Through socialization processes, it is also aimed for individuals to trust their managers and organizations and to adapt to the organization through the information given about their colleagues and the structure of the organization. According to Socialization Resources Theory, organizational socialization processes positively affect positive organizational behaviors. Based on this, the research was conducted by evaluating that organizational socialization may have an effect on organizational virtuousness in line with the Socialization Resources Theory and that person-organization fit and trust in the manager may have roles in this relationship. When the literature is examined in detail, there are not many studies revealing the effect of organizational socialization on organizational virtuousness. Therefore, it is thought that this research will make new contributions to the literature.

### **2. METHODS**

Quantitative research method was preferred in this study and data was obtained through face-to-face interviews and online survey using the convenience sampling method. Within the scope of the research, data on 387 private sector employees was accessed. SPSS program was used for the validity and reliability of the data obtained, and AMOS program was used to test the hypotheses. Path analysis was conducted with the observed variables in order to test the hypotheses and reveal the direct or indirect effect values and directions on the basis of dimensions.

### **3. RESULTS**

The results showed that the research model had significant effect values. The results also revealed that organizational socialization had positive and significant effects on all dimensions of organizational virtuousness, and that person-organization fit and trust in the manager played mediating roles. Accordingly, all hypotheses determined during the research process were accepted. When the research results are examined in more detail, it is understood that the future expectations dimension of organizational socialization has a higher impact value than the others on all dimensions of organizational virtuousness. Most of this effect occurred through person-organization fit and trust in the manager.

### **4. DISCUSSION**

The results indicate that organizational socialization has positive effects on organizational virtuousness. In line with this result, the possibility of the newly joined individual to show more optimistic, compassionate, honest and forgiving behavior is increased by providing detailed training about his job, arranging his relationships with his colleagues, providing clear and motivating information about his future in the organization, and clearly explaining the goals and values of the organization. Although there are not many studies in the literature on the relationship between organizational socialization and virtuousness, there are some studies that indicate that organizational socialization affects committing virtuous behaviors. Another important finding that emerged as a result of the research is that organizational socialization affects organizational virtuousness through person-organization fit and trust in the manager. It is known that person-organization fit and trust in the manager increase positive organizational behaviors. The result of this research indicates that individuals who adapt to the organization through socialization processes and have a bond of trust with their managers will be more likely to exhibit virtuous behavior.

### **CONCLUSION**

Organizational virtuousness is a phenomenon that encourages individuals to show prosocial behavior by activating their positive social instincts and makes a difference for organizations (Cameron, 2003). Therefore, organizations use various methods to encourage virtuous behavior. As a result of this research, it was determined that the important variables affecting organizational virtuousness are organizational socialization, person-organization fit and trust in the manager. It has been revealed that individuals, especially those whose expectations about the future are met, who understand the organization and its values well, thus adapt to the organization, and who trust their managers, exhibit virtuous behavior.

This research is authentic in that it reveals the determinants of virtuous behavior in organizations on the basis of dimensions and through mediation effect analysis. With the results obtained from the research, the variables that are important in exhibiting more virtuous behaviors in organizations were discussed in detail in terms of

organizational socialization, person-organization fit and trust in the manager. Future research may make different contributions to the field by revealing the positive organizational gains that organizational socialization can affect through virtuous behaviors.

## KAYNAKÇA

- Abedi, G., Rostami, F. ve Nadi, A. (2015). Analyzing the Dimensions of the Quality of Life in Hepatitis B Patientsusing Confirmatory Factor Analysis. *Global Journal of Health Science*, 7(7), 22-31.
- Akdoğan, A. A. ve Köksal, O. (2014). Aidiyet Algısının Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerindeki Etkisinde Yöneticiye Güvenin Aracılık Rolü. *Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 18(1), 25-43.
- Allen, D. ve Shanock, L. (2013). Perceived Organizational Support and Embeddedness as Key Mechanisms Connecting Socialization Tactics to Commitment and Turnover Among New Employees. *Journal of Organizational Behavior*, 34, 350-369.
- Argyris, C. (1957). *Personality and Organization: The Conflict Between System and The Individual*. New York: Harper & Brothers.
- Bauer, T. N., Bodner, T., Erdogan, B., Truxillo, D. M. ve 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.
- Baykal, E. (2017). Otantik Liderlik ve Pozitif Çıktıları: Pozitif Örgütsel Davranış Bakış Açısı. *Uluslararası İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 3 (3), s.42-64.
- Benligiray, S. ve Demirci, U. (2019). Örgütsel Sosyalleşme ile Örgütsel Vatandaşlık Davranışı İlişisine Teorik Eğitimin Etkisi. *Uluslararası Türk Kültür Coğrafyasında Sosyal Bilimler Dergisi*, 4 (1) , 76-98 .
- Berkelaar, B. ve Harrison, M. (2019). *Organizational Socialization*. Oxford Research Encyclopedia of Communication. Online Erişim 01.03.2024, <https://oxfordre.com/communication/view/10.1093/acrefore/9780190228613.001.0001/acrefore-9780190228613-e-127>.
- Bijlsma, K. M. ve Van De Bunt, G. G. (2003). Antecedents of Trust in Managers: A “Bottom Up” Approach. *Personnel Review*, 32(5), 638-664.
- Budak, S. (2017). *Psikoloji sözlüğü* (5.Baskı). Ankara: Bilim ve Sanat Yayınları.
- Büyükyılmaz, B. (2019). *Muhasebe Meslek Mensuplarının Kişi İş Uyumu ve Etik Tutum Alguları Arasındaki İlişki: Batı Karadeniz Bölgesi'nde Bir Uygulama*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Karabük: Karabük Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

- Cable, D. ve Parsons, C. (2001). Socialization Tactics and Person-organization Fit. *Personnel Psychology*, 54, 1-23.
- Cameron K. ve Winn B. (2012). Virtuousness in organizations. Cameron K. S., Spreitzer G. (Ed.), *The Oxford handbook of positive organizational scholarship* içinde, (s. 231-243). Oxford, UK: Oxford University Press.
- Cameron, K, Bright, D. ve Cazza, A. (2004). Exploring the Relationship Between Organizational Virtuousness and Performance. *The American Behavioral Scientist*, 47 (6), 766-790.
- Cameron, K. S. (2003). Organizational Virtuousness and Performance. Kim S. Cameron, Jane E. Dutton, and Robert E. Quinn (Ed.) *Positive Organizational Scholarship: Foundations of a new discipline* içinde, (s.48-65). San Francisco: Berrett-Koehler Publishers.
- Cha, J., Chang, Y. ve Kim, T. (2014). Person–Organization Fit on Prosocial Identity: Implications on Employee Outcomes. *Journal of Business Ethics*, 123, 57-69.
- Chao, G. T., O’Leary-Kelly, A. M., Wolf, S., Klein, H. J. ve Gardner, P. D. (1994). Organizational socialization: Its content and consequences. *Journal of Applied Psychology*, 79, 730– 743.
- Chatman, J. (1989). Improving Interactional Organizational Research: A model of Person-Organization Fit. *Academy of Management Review*, 14(3), 333–349.
- Chatman, J. (1991). Matching People and Organizations: Selection and Socialization In Public Accounting Firms. *Administrative Science Quarterly*, 3, 459-484.
- Cooman, R., Gieter, S., Pepermans, R., Hermans, S., Bois, C., Caers, R. ve Jegers, M. (2009). Person–organization Fit: Testing Socialization and Attraction Selection Attrition Hypotheses. *Journal of Vocational Behavior*, 74, 102-107.
- Demircan, N. (2003). *Örgütsel Güvenin Bir Ara Değişken Olarak Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisi: Eğitim Sektöründe Bir Uygulama*. (Yayınlanmamış Doktora Tezi), Gebze: Gebze Yüksek Teknoloji Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Dirks, K. T. ve Ferrin, D. L. (2002). Trust In Leadership: Meta-analytic Findings and Implications for Research and Practice. *Journal of Applied Psychology*, 87(4), 611-628.
- Erkmen, T. ve Esen, E. (2012). Örgütsel Erdemlilik Ölçeğinin Uyarlanması: Geçerlik ve Güvenirlik Çalışması/Adaptation of the Organizational Virtuousness Scale: Validity and Reliability Studies. *Business and Economics Research Journal*, 3(4), 107-121.
- Feldman, D. C. (1981). The multiple socialization of organization members. *Academy Of Management Review*, 6(2), 309-318.
- Forza, C. ve Flippini, R. (1998). Tqm Impact on Quality Conformance and Customer Satisfaction: A Causal Model. *International Journal of Production Economics*, 55(1), 1-20.



- Gruman, J.A. ve Saks, A.M. (2013), Organizational Socialization and Newcomers' Psychological Capital and Well-being. Bakker, A. (Ed.), *Advances in Positive Organizational Psychology* içinde, (s.211-236). Wagon Lane, Bingley: Emerald Group Publishing Limited.
- Hair, J. F., William, C. B., Barry, J. B. ve Rolph, E. A. (2013). *Multivariate Data Analysis*. USA: Pearson Education Limited.
- Hosmer, L. T. (1995). Trust: The Connecting Link Between Organizational Theory and Philosophical Ethics. *Academy of Management Review*, 20(2), 379-403.
- Huang, L. ve Cao, G. N. (2008). Institutionalized Socialization Tactics and Attitude Outcomes: The Mediating Effect of Person-Organization Fit. *Economic Management*, 30(2), 93-100.
- Jokisaari, M., ve Vuori, J. (2018). Leaders' Resources and Newcomer Socialization: The Importance of Delegation. *Journal of Managerial Psychology*, 33, 161-175.
- Kahraman, Ç. A. ve Kara, A. U. (2021). Psikolojik Sözleşme İle Kişi Örgüt Uyumu Arasındaki İlişkide Yöneticiye Duyulan Güvenin Aracılık Etkisi: Akademisyenler Üzerinde Bir Araştırma. *Uluslararası İktisadi ve İdari İncelemeler Dergisi*, (33), 117-138.
- Kim, T., Cable, D. ve Kim, S. (2005). Socialization Tactics, Employee Proactivity, and Person-Organization Fit. Chicago Booth: Center for Decision Research (Managerial & Organizational Behavior) Working Paper Series.
- Kowtha, N.R. (2018), Organizational Socialization of Newcomers: The Role of Professional Socialization, *International Journal of Training and Development*, 22, 87-106.
- Kristof, A.L. (1996). Person-organization Fit: an Integrative Review of Its Conceptualizations, Measurement, and Implications, *Personnel Psychology*, Vol. 49, 1-49.
- Kristof-Brown, A., Zimmerman, R. ve Johnson, E. (2005). Consequences of Individuals' Fit at Work: a Meta-analysis of Person-job, Person-organization, Person-group, and Person-supervisor Fit. *Personnel Psychology*, 58, 281-342.
- Livi, S., Theodorou, A., Rullo, M., Cinque, L. ve Alessandri, G. (2018). The Rocky Road to Prosocial Behavior at Work: The Role of Positivity and Organizational Socialization in Preventing Interpersonal Strain. *PLoS ONE*, 1-13.
- McAllister, D. (1995). Affect- and Cognition-Based Trust as Foundations for Interpersonal Cooperation in Organizations. *Academy of Management Journal*, 38, 24-59.
- Netemeyer, R. G., Boles, J. S., McKee, D. O. ve McMurrian, R. (1997). An Investigation Into the Antecedents of Organizational Citizenship Behaviors in a Personal Selling Context. *Journal of Marketing*, 61(3), 85-98.

- Nikandrou, I., ve Tsachouridi, I. (2015). Towards a Better Understanding of the “Buffering Effects” of Organizational Virtuousness’ Perceptions on Employee Outcomes. *Management Decision*, 53(8), 1823-1842.
- Nyhan, R. C. ve Marlowe, H. A. (1997). Development and Psychometric Properties of the Organizational Trust Inventory. *Evaluation Review*, 21(5), 614-635.
- O'Reilly, C., Chatman, J. ve Caldwell, D. (1991). People and Organizational Culture: A Profile Comparison Approach to Assessing Person-Organization Fit. *Academy of Management Journal*, 34, 487-516.
- Ostroff, C. ve Kozlowski, S. W. 1992. Organizational Socialization as a Learning process: The Role of Information Acquisition. *Personnel Psychology*, 45(4). 849–874.
- Özdemir, Y. ve Ergun, S. (2015). The Relationship Between Organizational Socialization and Organizational Citizenship Behavior: The Mediating Role of Person-environment Fit. *Procedia Social and Behavioral Sciences*, 207, 432–443.
- Ping-qing, L., Wei-zheng, L. ve Li-xing, D. (2013). Study on the Influence of Organizational Socialization on Work Performance of New Employees with Person-organization Fit as Mediating Variable. *International Conference on Management Science and Engineering 20th Annual Conference Proceedings*. 1391-1399.
- Posner, B. (1992). Person-Organization Values Congruence: No Support for Individual Differences as a Moderating Influence. *Human Relations*, 45, 351 - 361.
- Ratković, N. B. ve Kostić, B. (2014). Impact of Organizational Socialization Towards Employees' Social Adaptation. *Journal of Engineering Management and Competitiveness*, 4(1), 34-40.
- Rego, A., Ribeiro, N., e Cunha, M. P. ve Jesuino, J. C. (2011). How Happiness Mediates the Organizational Virtuousness and Affective Commitment Relationship. *Journal of Business Research*, 64(5), 524-532.
- Saari, L. M. ve Judge, T. A. (2004). Employee Attitudes and Job Satisfaction. *Human Resource Management*, 43, 395–407.
- Saeed, P. (2021). Organizational Socialization and Its Influence on Organizational Virtuousness by Intermediating Spiritual Capital. *International Journal of Research in Social Sciences and Humanities*. 11(4), 1-20.
- Saks, A. M. ve Gruman, J. A. (2011). Organizational Socialization and Positive Organizational Behavior: Implications for Theory, Research, and Practice. *Canadian Journal of Administrative Sciences*, 28(1), 14–26.

- 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, K., Montes, S. ve Irving, P. (2012). Examining the Impact of Socialization Through Trust An Exploratory Study. *Journal of Personnel Psychology*, 11, 191-198.
- Singh, S., David, R. ve Mikkilineni, S. (2018). Organizational Virtuousness and Work Engagement: Mediating Role of Happiness in India. *Advances in Developing Human Resources*, 20(1), 88-102.
- Spagnoli, P., Presti, A. L., Ingusci, E., Manuti, A. ve Cortini, M. (2017). Organizational Socialization, Individual Adaptability and Organizational Career Growth: the Mediating Role of Person-Organization Fit. *In XV Congresso nazionale AIP Sezione 'Psicologia per le organizzazioni*, 14-17.
- Taormina, R. J. (1994). The Organizational Socialization Inventory. *International Journal of Selection and Assessment*. 2, 133-145.
- Taormina, R. J. (2004). “Convergent Validation of Two Measures of Organizational Socialization”, *The International Journal of Human Resource Management*, 15(1), 76–94.
- Traeger, C., Haski-Leventhal, D.ve Alfes,K. (2022), “Extending Organizational Socialization Theory: Empirical Evidence From Volunteer Work for Refugees in France and Australia”, *Human Relations*,75(6), 1140-1166.
- Turunç, Ö. ve Çelik, M. (2012). İş Tatmini Kişi-örgüt Uyumu ve Amire Güven Kişi-örgüt Uyumu İlişkisinde Dağıtım Adaletinin Düzenleyici Rolü. *İş, Güç ve Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*, 14(2), 57-78.
- Verquer, M., Beehr, T. ve Wagner, S. (2003). A Meta-analysis of Relations Between Person–organization Fit and Work Attitudes. *Journal of Vocational Behavior*, 63, 473-489.
- Wang, Y. ve Zhu, Y. (2009). The Relationships among Organizational Socialization, Trust, Knowledge Sharing and Creative Behavior. Proceedings of the International Conference on Management and Service Science, 1-5.
- Whitener, E., Brodt, S., Korsgaard, M. A. ve Werner, J. (1998). Managers as Initiators of Trust: An Exchange Relationship for Understanding Managerial Trustworthy Behavior. *Academy of Management Journal*, 23, 513–530.
- Yanfei, W., Xiaoxia, Y., Nan, S. ve Xiling, Z. (2010). Mediating Effect of Person-organization Fit on the Relationship Between Organizational Socialization and Employee performance. 2nd International Conference on Information Science and Engineering. 2918-2921.

- Yetim F. (2019). *Kişi-örgüt Uyumu ve Psikolojik Sermaye Arasındaki İlişki: Sağlık Sektöründe Bir Uygulama*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Nevşehir: Hacı Bektaş Veli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Yıldırım, G., Aşkoğlu, Ş., Uzunbacak, H.H. ve Akçakanat, T. (2021). Kişi-Örgüt Uyumunun İş Tatmini Ve İş Stresi Üzerine Etkisinde Affetmenin Aracı Rolü: Sağlık Çalışanları Üzerine Bir Araştırma. *İşletme Bilimi Dergisi*, 9(3), 441-475.
- Zonana, M. (2011), *İş Stresinin İşgörenlerin Örgütsel Sosyalleşme Düzeylerine Etkileri ve Bir Araştırma*, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), İstanbul: Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

<b>KATKI ORANI / CONTRIBUTION RATE</b>	<b>AÇIKLAMA / EXPLANATION</b>	<b>KATKIDA BULUNANLAR / CONTRIBUTORS</b>
Fikir veya Kavram / <i>Idea or Notion</i>	Araştırma hipotezini veya fikrini oluşturmak / <i>Form the research hypothesis or idea</i>	Hayri CENGİZ
Tasarım / <i>Design</i>	Yöntemi, ölçeği ve deseni tasarlamak / <i>Designing method, scale and pattern</i>	Hayri CENGİZ
Veri Toplama ve İşleme / <i>Data Collecting and Processing</i>	Verileri toplamak, düzenlemek ve raporlamak / <i>Collecting, organizing and reporting data</i>	Hayri CENGİZ
Tartışma ve Yorum / <i>Discussion and Interpretation</i>	Bulguların değerlendirilmesinde ve sonuçlandırılmasında sorumluluk almak / <i>Taking responsibility in evaluating and finalizing the findings</i>	Hayri CENGİZ
Literatür Taraması / <i>Literature Review</i>	Çalışma için gerekli literatürü taramak / <i>Review the literature required for the study</i>	Hayri CENGİZ