

# "İŞ, GÜÇ" ENDÜSTRİ İLİŞKİLERİ VE İNSAN KAYNAKLARI DERGİSİ

"IS, GUC" INDUSTRIAL RELATIONS AND HUMAN RESOURCES JOURNAL

2021 Cilt/Vol: 23/Num:1 Sayfa/Page: 111-132

**Editörler Kurulu / Executive Editorial Group**

Aşkın Keser (Uludağ University)  
K. Ahmet Sevimli (Uludağ University)  
Şenol Baştürk (Uludağ University)

**Editör / Editor in Chief**

Şenol Baştürk (Uludağ University)

**Yardımcı Editör / Managing Editor**

Ulviye Tüfekçi Yaman

**Yayın Kurulu / Editorial Board**

Doç. Dr. Erdem Cam (Ankara University)  
Doç. Dr. Zerrin Fırat (Uludağ University)  
Prof. Dr. Aşkın Keser (Uludağ University)  
Prof. Dr. Ahmet Selamoğlu (Kocaeli University)  
Dr. Öğr. Üyesi Ahmet Sevimli (Uludağ University)  
Prof. Dr. Abdulkadir Şenkal (İstanbul Ayvansaray University)  
Doç. Dr. Gözde Yılmaz (Marmara University)  
Dr. Öğr. Üyesi Memet Zencirkıran (Uludağ University)  
Assoc. Prof. Dr. Glenn Dawes (James Cook University-Avustralya)

**Uluslararası Danışma Kurulu / International Advisory Board**

Prof. Dr. Ronald Burke (York University-Kanada)  
Prof. Dr. Jan Dul (Erasmus University-Hollanda)  
Prof. Dr. Alev Efendioğlu (University of San Francisco-ABD)  
Prof. Dr. Adrian Furnham (University College London-İngiltere)  
Prof. Dr. Alan Geare (University of Otago- Yeni Zelanda)  
Prof. Dr. Ricky Griffin (TAMU-Texas A&M University-ABD)  
Assoc. Prof. Dr. Diana Lipinskiene (Kaunos University-Litvanya)  
Prof. Dr. George Manning (Northern Kentucky University-ABD)  
Prof. Dr. William (L.) Murray (University of San Francisco-ABD)  
Prof. Dr. Mustafa Özbilgin (Brunel University-UK)  
Assoc. Prof. Owen Stanley (James Cook University-Avustralya)  
Prof. Dr. Işık Urla Zeytinoglu (McMaster University-Kanada)

**Ulusal Danışma Kurulu / National Advisory Board**

Prof. Dr. Yusuf Alper (Uludağ University)  
Prof. Dr. Veysel Bozkurt (İstanbul University)  
Prof. Dr. Toker Dereli (Işık University)  
Prof. Dr. Nihat Erdoğan (İstanbul Şehir University)  
Prof. Dr. Ahmet Makal (Ankara University)  
Prof. Dr. Ahmet Selamoğlu (Kocaeli University)  
Prof. Dr. Nadir Suğur (Anadolu University)  
Prof. Dr. Nursel Telman (Maltepe University)  
Prof. Dr. Cavide Uyargil (İstanbul University)  
Prof. Dr. Engin Yıldırım (Anayasa Mahkemesi)  
Prof. Dr. Arzu Wasti (Sabancı University)

---

*İş, Güç, Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi, yılda dört kez yayınlanan hakemli, bilimsel elektronik dergidir. Çalışma hayatına ilişkin makalelere yer verilen derginin temel amacı, belirlenen alanda akademik gelişime ve paylaşma katkıda bulunmaktadır. "İş, Güç," Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi, "Türkçe" ve "İngilizce" olarak iki dilde makale yayınlanmaktadır.*

*"Is, Güc" The Journal of Industrial Relations and Human Resources is peer-reviewed, quarterly and electronic open sources journal. "Is, Güc" covers all aspects of working life and aims sharing new developments in industrial relations and human resources also adding values on related disciplines. "Is, Güc" The Journal of Industrial Relations and Human Resources is published Turkish or English language.*

## TARANDIĞIMIZ INDEXLER



Dergide yayınlanan yazılardaki görüşler ve bu konudaki sorumluluk yazarlarına aittir.  
Yayınlanan eserlerde yer alan tüm içerik kaynak gösterilmeden kullanılamaz.

All the opinions written in articles are under responsibilities of the authors.  
The published contents in the articles cannot be used without being cited

“İş, Güç” Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi - © 2000-2021

“Is, Guc” The Journal of Industrial Relations and Human Resources - © 2000-2021

# İÇİNDEKİLER

Yıl: 2021 / Cilt: 23 Sayı: 1

SIRA	MAKALE BAŞLIĞI	SAYFA NUMARALARI
1	Prof. Dr. Aysen TOKOL “Yeni Standart Dışı Çalışma Şekilleri”	5
2	Öğr. Gör. Nazlı Yüceol, Arş. Gör. Tuğba KARABOĞA “Süper Akıllı Toplum Çağında İnsan Kaynağının Dönüşümü: Endüstri 4.0 ve Toplum 5.0 Geleceğin İşgücünü Nasıl Şekillendirecek?”	29
3	Doç. Dr. Meral ERDİRENÇELEBİ, Dr. Öğr. Üyesi Ebru ERTÜRK “Türkiye’de “Nepotizm” Konusunda Hazırlanan Çalışmalara Yönelik Bir İnceleme”	53
4	Cem BALOĞLU “Postalar Halinde Çalışan İşçilerin Hafta Tatili İzinleri”	73
5	Assistant Professor İpek KOÇOĞLU “Farklılıklar Takımları Daha Başarılı Yapar Mı? Takımlarda Bilişsel Ayrışmanın Takım Dinamikleri Ve Çıktıları İle İlişkinine Dair Teorik Bir Değerlendirme”	87
6	Dr. Öğr. Üyesi Duygu ÖZYILMAZ MİSİCAN “İşe Gömülmüşlük Algısının Örgütsel Sosyalleşmenin Sinizm Üzerindeki Etkisinde Aracı Rolü”	115
7	Hediye Ceylan ASLANTAŞ, Dr. Atilla YELBOĞA “Öğrenen Organizasyonlarda Dijital Uygulamaların Çalışan Yetkinliklerini Geliştirmesine Yönelik Bir Çalışma”	137
8	Dr. Öğr. Üyesi Burcu AYDIN KÜÇÜK, Dr. Hazel ANGUN “The Impact of The Locus of Control on The Organizational Silence”	163
9	İlhan ALYAY, Kerim KARADAL, Prof. Dr. Zeyyat SABUNCUOĞLU “Yetenek Yönetiminin Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkisi: Bir Otomotiv Sektörü Araştırması”	185
10	Doç. Dr. Osman BAYRAKTAR “Çin’de İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamalarının Güncel Görünümü”	207

# İŞE GÖMÜLMÜŞLÜK ALGISININ ÖRGÜTSEL SOSYALLEŞMENİN SINIZM ÜZERİNDEKİ ETKİSİNDE ARACI ROLÜ

## THE MEDIATING ROLE OF JOB EMBEDDEDNESS ON THE RELATION BETWEEN ORGANIZATIONAL SOCIALIZATION AND CYNICISIM

*Duygu Özyılmaz Misican<sup>1</sup>*

### ÖZET

**B**u çalışmada, örgütsel sosyalleşmenin sinizm üzerinde etkisinde, işe gömülmüşlüğü aracı etkisi sorgulanmaktadır. Örgütsel sosyalleşme, yeni çalışanların örgütte yerini alabilmesi için gerekli davranış ve tutumları öğrendikleri, kendini örgütle uyumlaştırdıkları bir süreçtir. Örgütsel sosyalleşmenin çalışan ve örgüt arasında kuracağı bağın, işe gömülmüşlük algısını ortaya çıkartabileceği, sinizm algısını azaltabileceği düşünülmektedir. İşe gömülmüşlük, çalışanın ekonomik, sosyal ve psikolojik kazanımlarını değerlendirerek, daha iyi iş fırsatlarına rağmen mevcut işinde, daha yüksek performans gayreti içine girerek çalışmaya devam etmesini ifade etmektedir. Sinizm ise, çalışanın örgütle kurduğu bağın zedelenerek, örgütüne duyduğu güvenin azalmasıdır. İstanbul'da hızlı tüketim ürünleri sektörünün öncülerinden olan firmanın genel merkezinde 250 çalışan üzerinde uygulanan anket sonuçlarına göre, işe gömülmüşlüğü kısmi aracılık etkisinin olduğu çalışmada, örgütsel sosyalleşmenin sinizm duygularını azalttığı görülmektedir.

**Anahtar Kelimeler:** Örgütsel Sosyalleşme, İşe Gömülmüşlük, Örgütsel Sinizm

<sup>1</sup> (Dr. Öğr. Üyesi) (Sinop Üniversitesi – Meslek Yüksekokulu)

## ABSTRACT

In this study, the mediating effect of job embeddedness on the effect of organizational socialization on cynicism is questioned. Organizational socialization is a process in which new employees learn the necessary behaviors and attitudes to take their place in the organization and harmonize themselves with the organization. It is thought that the bond that organizational socialization will establish between the employee and the organization may reveal the perception of job embeddedness and reduce the perception of cynicism. Job embeddedness refers to the employee's continuing to work in her current job, by making higher performance efforts, despite better job opportunities, by evaluating her economic, social and psychological gains. On the other hand, Cynicism is the loss of trust in the organization by damaging the bond established by the employee with the organization. According to the results of the survey conducted on 250 employees at the headquarters of the company, which is one of the pioneers of the fast moving consumer goods sector in Istanbul, it is seen that organizational socialization reduces the feelings of cynicism in the study in which job embeddedness has a partial mediation effect.

**Key Words:** Organizational Socialization, Job Embeddedness, Organizational Cynicism.

## GİRİŞ

Örgütlerin daha fazla aidiyet kazanabilmesi adına yaptıkları uygulamalar, çalışanların tutum ve davranışları üzerinde etkili olmaktadır. Bu uygulamalardan biri olan örgütsel sosyalleşme de yeni çalışanın örgüt kimliği kazanabilmesi adına anahtar uygulamalardan biri haline gelmektedir.

Örgütsel sosyalleşme, yeni çalışanın örgüt kültürünü tanıdığı, kendini etkin bir örgüt üyesi olarak örgütüne uyum sağlamaya çalıştığı bir süreçtir. Bu süreçte, çalışanın örgüt hakkında edindiği fikirler, çalışanın kendini örgüte ne kadar ait hissettiği ile ilgili fotoğrafı görebilmesini sağlamaktadır. Örgütsel sosyalleşme sürecinde çalışandan, örgüt kültürünü öğrenmesi, örgütün bir üyesi haline gelmesi ve diğer çalışanlarla benzer davranışı göstermesi beklenmektedir. Örgütsel sosyalleşmeyi tamamlayabilen çalışanların örgüt aidiyeti artmakta, iş doyumunu yükselmektedir (Putra ve İbrahim, 2020: 564). Bu yüzden, örgüt ve çalışan arasında kurulacak bağın temelleri ilk olarak bu yolla atılmaktadır. Örgütle çalışan arasındaki bu bağ, ne kadar güçlü olursa çalışanda işe gömülmüşlük algısı artacaktır (Holtom, Mitchell ve Lee, 2006: 318). Bu açıdan, örgütsel sosyalleşmenin işe gömülmüşlük algısını artıracakı düşünülmektedir.

İşe gömülmüşlük kavramı, çalışanların örgütlerinde kalma nedenleriyle ilgili bir durumu ifade etmektedir. Çalışanların; ekonomik, sosyal ve psikolojik kazanımlarını değerlendirerek, mevcut işinde kalmayı tercih etmesini içermektedir. Çalışanı örgüte bağlayan, işten ayrılmasını engelleyen psiko- sosyal nedenlerin bütünü olarak tanımlanmaktadır (Aykan ve Akgül, 2019: 2719). Bu kavramda önemli olan nokta, çalışanın sahip olduğu kazanımları önemseyerek olumlu iş davranışını artırması ve daha yüksek performans gösterme eğilimine yönlenebilmesidir. Daha yüksek performans gösterebilme eğilimi ise, örgütsel sosyalleşmenin temel amacıdır.

Örgütsel sosyalleşme sürecinde, kendini örgüte ait hissedemeyen çalışanlarda, sinizm duyguları ortaya çıkabilmektedir. Çalışanın örgüte karşı güveninin kaybolması durumunda yaşadığı hayal kırıklığı ve umutsuzlukla özdeşleşen sinizm, olumsuz bir duygu olarak tanımlanmaktadır. Bu duygunun, çalışan üzerinde örgüte karşı duyarsızlaştırılarak, çalışanın performansını düşürdüğü belirtilmektedir. (Yasin ve Khalid 2015).

Örgütsel sosyalleşme sürecinin, sağlam temellere oturmadığı durumlar sinizm duygularını ortaya çıkarabilmektedir. Çünkü çalışanların doğru davranışa yönlenebilmeleri için doğru davranışa güdülenmeleri gerekmektedir. Uygun tutum ve algı geliştiren çalışanlar, sonrasında uygun davranış sergileyebilirler (Başaran, 2000:21). Örgütsel sosyalleşme süreci de bu tutumun geliştirilebilmesi için oldukça önemlidir. Örgütsel sosyalleşmede çalışan kendisini ne kadar örgüte ait hissedebilirse, doğru davranışa geçerek verimli bir örgüt üyesi kimliğine bürünebilir. Aksi durumda, sinizm duyguları ile baş etmek zorunda kalabilir. Araştırmanın bu önerisi, Lewin'in alan teorisi kuramı ve Gouldner'in (1960) karşılıklılık

normu teorisine dayanmaktadır. Alan teorisi kuramına göre, insanlar kendi algılarına uygun yaşam alanları oluşturmaktadır. Kurdukları yaşam alanları, kendilerini yansıttığı için bu alanlara bağlanarak, bu alanlarda yaşamlarını devam ettirmek istedikleri vurgulanmaktadır (Öner ve Gümü, 2000). Örgütsel sosyalleşme sürecinde kendisini örgüte uyumlaştırabilen çalışanlar, örgütle bir yaşam sürdürmeyi planlamaktadır. Örgütle aralarında bağ kurabilen çalışan, örgütte kendi yaşam alanını kurabildiğinden burada çalışmaya devam edebilme isteği daha güçlü olmaktadır. Örgütsel sosyalleşme sürecinde, kişi-iş uyumunu yakalayabilen çalışanlarda iş performansları da artacağından örgüt iklimi verimli ve iş tatmini yüksek olmaktadır (Mazıoğlu ve Kanbur, 2020:1642). Diğer kuram ise, karşılıklılık normu teorisidir. Bu teoriye göre; çalışanlar kazanımlarından tatmin olduğunda, taraflar birbirine karşı etkin davranışa yönlenebilmektedir (Gouldner,1960). Örgütsel sosyalleşme sürecinde tarafların birbirlerine karşı maddi ve manevi kazanımları hakkında şeffaf bilgilendirmeler yapması güven bağının kurulmasında oldukça önemli olacaktır (Mazıoğlu ve Kanbur, 2020: 1642). Bu süreçte örgütün sağladığı kazanımlardan memnun olan çalışanlarda da örgütte kalma eğilimleri daha da artacaktır.

Bu çalışma, örgütsel sosyalleşmenin sinizm üzerinde işe gömülmüşlüğü aracı etkisini sorgulamaktadır. İşe gömülmüşlük, bu çalışmada belirleyici bir değişken olarak kullanılmaktadır. Literatürde bu başlıklarda yer alan çalışmalar olsa da ilk kez örgütsel sosyalleşme, işe gömülmüşlük ve sinizm kavramları birlikte ele alınarak çalışılmaktadır. Çalışmada, kavramsal çerçeve ifade edildikten sonra çalışmanın yöntem ve bulguları analizlerle detaylandırılacaktır. Sonuç kısmında da elde edilen bulgulardan yola çıkılarak örgüt kimliği üzerine çıkarımlarda bulunulacaktır.

## Kavramsal Çerçeve

### 1. Örgütsel Sosyalleşme ve İşe Gömülmüşlük Arasındaki İlişki

Örgütsel sosyalleşme, yeni çalışanın örgüt kültürünü öğrendiği ve içselleştirerek örgüt ile bağ kurduğu bir süreçtir (Schein, 1980: 394). Bu süreç, çalışana örgütün kendine has özellikleri hakkında bilgilerin verildiği, örgütsel değerlerin aktarıldığı bir süreç olarak tanımlanmaktadır. Çalışanlar yöneticilerinin beklentilerinden, çalışma koşullarına kadar pek çok örgütsel kurallar hakkında fikir sahibi olmaktadır. Örgütsel sosyalleşme, yeni çalışanın pozisyonu ve örgütle örtüşebilmesi için örgüt ve çalışanla ilgili bütün öğrenme sürecini içeren bir kavramdır (Chao vd., 1994:730). Bu süreçte, pozisyonun gerektirdiği iş becerileri aktarılmakta, çalışma arkadaşları ve yöneticileri tanıtılmakta ve örgütün genel kuralları öğretilmektedir. Çalışan, örgütün şifrelerini çözmeye başladığı bu süreçte, örgütün değer sistemini, örgütle arasında kurduğu bağı ve örgütte karşı geliştirdiği tutumunu analiz ettiği bir etkileşim sürecindedir (Balci, 2003:3).

Örgütsel sosyalleşmenin temel amacı, çalışanları örgütün etkin birer elemanına dönüştürmektir (Bakan, Büyükebeşe ve Bedestenci, 2004: 74). Çalışanın örgütteki etkinliğini biçimlendirilmektedir. Bu amaçla, çalışana işinin gerektirdiği iş becerileri öğretilmekte, çalışanlarla iletişime geçebilmesi desteklenmekte, organizasyon şeması hakkında bilgilendirme yapılmakta, örgüt dili ve değerleri öğretilmektedir. Çalışanın önceden edindiği tutum, değer ve davranışları terk ettirilerek örgüte özel tutum geliştirmesi beklenmektedir. Örgüt ve grup normlarına uyumu, pozisyonuna uyumu, yöneticileri ile uyum yakalaması amaçlanmaktadır (Can, 2005: 406). Kavram, en çok işe yeni giren çalışanlar için kullanılsa da örgütsel sosyalleşme örgüt içinde terfi eden, farklı bölüme geçen çalışanlar içinde kullanılmaktadır (Van Maanen ve Schein, 1979:6-7). Örgütsel sosyalleşme, çalışanın kıdem süresi boyunca sürmektedir (James, 2005).

Feldman'a göre örgütsel sosyalleşme süreci üç aşamada tamamlanmaktadır. Bu süreçler "ön sosyalleşme: seçilme ve giriş", "uyum ve alıştırma evresi", "rol yönetimi: yerleştirme" evreleridir (Feldman,1976). Bu aşamalarda kendini örgüte ait hisseden çalışanlar da örgütsel sosyalleşme süreci başarıya ulaşmakta, işe bağlılığı ve iş motivasyonu artmakta, örgüt ve çalışan arasında bağ kurulmaktadır (Feldman,1976,



435:436). Wanous'un örgütsel sosyalleşme modeli ise dört aşamadan oluşmaktadır (Wanous, 1980: 180). İlk üç aşama, sosyalleşme sürecindeki gelişmeleri ifade ederken, son aşama çalışanın örgütteki kalıcı üyeliğine geçişini vurgulamaktadır. Saks ve Ashfort'un çok düzeyli süreç modelinde ise örgütsel sosyalleşme, bilgi ve öğrenmeye dayanmaktadır (Saks ve Ashfort, 1997: 239). Örgütsel sosyalleşme kendi içerisinde farklı modelleri barındırır da her modelde ortak çıktılar söz konusudur. Her modelin ortak noktasında, güven ve aidiyetin güçlenmesi vurgulanmaktadır.

Çalışan, örgütsel sosyalleşme sürecinde "gerçeklik şoku" (Buchanan, 1974) yaşamaktadır. Bu şoku atlatabilen ve kendisini uyumlaştıran çalışan, örgütte kalıcı bir rol edinebilir. Ancak, bu şoku atlatabilmeden çalışan "karşılanmayan beklentiler" (Louis, 1980: 227) algısı yaşayarak örgütten ayrılma düşüncesine kapılabilir. Bu yüzden, örgütsel sosyalleşme sürecinde örgüt ile bağ kurabilen çalışanın aidiyet duygusu arttığından, kendisini örgüt üyesi olarak görebilmekte ve daha verimli çalışabilmektedir. Dolayısıyla, örgütsel sosyalleşme süreci işe gömülmüslük algısının ortaya çıkmasında temel bir zemin oluşturmaktadır.

İlk olarak Mitchell, Holtom, Lee, Sablinski ve Erez (2001: 1104) tarafından ortaya atılan işe gömülmüslük kavramı çalışanların mevcut işinde devam etmesi için kararlarına etki eden genel faktörleri, pozitif bakış açısı ile ifade etmektedir (Holtom, vd., 2006:319). Çalışanın daha iyi iş fırsatlarına rağmen, mevcut işlerinde ve örgütlerinde kalma noktasında motive olduklarını ve böylece yüksek performans göstermeye yöneldiklerini belirtmektedir. Kavram, daha çok işten ayrılmanın önündeki güçlerin kombinasyonu olarak tanımlanmaktadır (Halbesleben ve Wheeler, 2008: 242). Bu kombinasyonun ise, çalışanın psikolojik geçmişinden kaynaklanan gömülü figürlerden etkilenerek, çalışanın işten ayrılmasını engelleyen psiko-sosyal nedenlerin yol açtığı düşünülmektedir (Mitchell vd., 2001). Bu tanım, Lewin'in alan teorisi kuramıyla açıklanabilmektedir. Bu kuram, insanların kendilerini yansıtabilen alanlara bağlandığını, kendini rahat hissettikleri alanlarda yaşam alanları kurduklarını vurgulamaktadır (Öner ve Gümü, 2000). Çalışanın bu alanlarla kurduğu bağlılık dereceleri de işe gömülmüslük derecelerini ifade etmektedir. (Mitchell vd., 2001: 1104). Eğer çalışanın örgütle kurduğu bağ kuvvetliyse, çalıştığı alanı kendi değerleri ile örtüştürebilirse işe gömülmüslük algısı yüksek olmaktadır.

İşe gömülmüslük üç unsurdan oluşmaktadır. Bu unsurlar; uyum, bağ ve feda edilenlerdir (Mitchell vd, 2001: 1103). Uyum; çalışanın mevcut işinin bilgi, beceri ve yetenekleriyle örtüşmesini, kişisel hedefleri, kariyer planları ve gelecek hedefleriyle, örgütün amaçlarının aynı paralelde olmasını ifade etmektedir. Çalışan, maddi, manevi kazanımlarını ve hedeflerini sorgulayarak örgütteki sahip olduğu konforu sorgulamaktadır. Bu sorgulama ayrıca çalışan ve örgüt kültürü arasındaki benzerliği, uyumluluk düzeyini de içermektedir. İşe gömülmüslüğün bağ unsuru, çalışanın gerek örgüt içi gerekse örgütün bağlantılı olduğu diğer kişi ve kurumlarla kurduğu formal ya da informal ilişkilerle temasta olduğu çevreyle bağlantısının derecesidir. Bu bağlantıların sayısı ve şiddeti arttıkça çalışanın işe gömülmüslük derecesi de artmaktadır (Holtom ve O'Neill, 2004). Çalışan bu unsura göre, çevre ve toplumla da yaptığı ve çalıştığı örgütün uyumunu önemsemektedir (Ng ve Feldman, 2010: 1069). Fedakârlık unsuru; çalışanın örgütten ayrılması durumunda kaybedeceği maddi ve manevi kazanımların sorgulanmasını ifade etmektedir. Bu kazanımlardan mahrum kalmamak adına çalışan mevcut işinde kalmayı tercih edebilmektedir. Bu kavram örgütsel gömülmüslük ve toplumsal gömülmüslük olarak detaylandırılabilir. Mevcut işinde kalmasını sağlayan etmenler içsel güçlerden oluşmaktaysa örgütsel gömülmüslük; çalışanın özel yaşamı ve toplumsal çevredeki algısıyla ilgiliyse toplumsal gömülmüslük kavramı ön plana çıkmaktadır (Holtom ve O'Neill, 2004: 8).

İşe gömülmüslüğün; çalışanın kişilik özellikleri, yaş, kıdem süresi, ailevi koşullar gibi bireysel faktörlerle, çalışma koşulları, ücret, aidiyet algısı, güven gibi örgütsel koşullarla etkilenebileceği yapılan alan çalışmalarında görülmektedir (Nguyen, 2010:5; Giosan vd., 2005:32). Ayrıca işe gömülmüslüğü artırmak için örgüte uyum, örgütsel bağlantılar, örgütsel fedakârlık, toplumsal uyum, toplumsal bağlantılar ve toplumsal fedakârlık boyutlarında hangi yollara başvurulabileceğini belirleyen araştırmalarda mevcuttur (Holtom ve Inderrieden, 2006, 326).

Bu aktarımlar ışığında, işe gömülmüşlük kavramının örgütsel sosyalleşme süreci içinde geliştiği düşünülebilir. Çünkü uygun davranışın ortaya çıkabilmesi için doğru tutum geliştirmek gereklidir. Tutum ise kişiliğinde etkisiyle, kişinin yeterlilik düzeyi, bulunduğu çevresel faktörleri anlamlandırması ve sosyal çevresiyle etkileşime girmesi sonucu oluşarak, davranışı ortaya çıkarmaktadır (Başaran, 2000: 21-23). Çalışanın da örgütte doğru davranışı sergileyebilmesi için kendisi ve örgüt arasında uyumu yakalayabilmesi gerekmektedir. Akdi takdirde, çalışanların kendilerini örgüte yabancı hissettikleri, örgütten soyutlanma gibi duygulara kapıldığı görülmektedir (Edmondson, 1999:358). Bu duygular, zamanla çalışanı giderek yaptığı işten ve örgütten uzaklaştırmaya başlayacaktır. Bu yüzden, örgütsel sosyalleşme sürecinde çalışanın kendisini örgütte nereye konumlandığı oldukça önemlidir. Örgüt ortamını, hoşgörü ve güven kelimeleriyle telaffuz edebilen çalışanlar, kendilerini örgütün bir parçası olarak görebildiklerinden duygu, düşünce ve önerileri rahatça paylaşabileceklerdir (Kahn,1990: 695). Bu şeffaflık, çalışanı verimli iş davranışına yönlendirerek, işe gömülmüşlük etkisini artıracaktır.

Örgütsel sosyalleşme sürecini iyi yönetebilen örgütlerde çalışanın sosyo-duygusal ihtiyaçları karşılanarak çalışanın örgütle özdeşleşmesi sağlanmaktadır. Bu özdeşleşme çalışanın örgüt hedeflerine ulaşabilmesi adına katkılar yapma isteğini de tetiklemektedir ( Kurtessis, Eisenberger, Ford, Buffardi, Stewart ve Adis, 2017:1856). Örgütsel sosyalleşme sürecinde örgüt kimliği kazanabilen çalışanların, örgütsel hedefleri destekledikleri yapılan çalışmalarda da görülmektedir (Mazıoğlu ve Kanbur, 2020; Afsar ve Badir, 2016; Akgündüz ve Şanlı, 2017). Çalışanların örgütle olan hedef birlikteliği, çalışanların işlerine yönelik verimliliklerini de artırmaktadır (Rhoades ve Eisenberger, 2002). Örgütsel sosyalleşme ile kendilerini örgüt üyesi olarak konumlandırabilen çalışanların, işlerini tatmin edici buldukları, performanslarını ortaya koyarken daha fazla çaba gösterdikleri ve işten ayrılma niyetlerinin düşük olduğu görülmektedir (Mazıoğlu ve Kanbur, 2020: 1642; Akgündüz ve Şanlı, 2017). Bu aktarımlar ışığında, örgütsel sosyalleşme sürecinde çalışanın edindiği izlenimlerin işe gömülmüşlük etkisine kapı açtığı söylenebilir.

Lewin'in alan teorisi kuramındaki organizasyon ilkesi de örgütsel sosyalleşme ve işe gömülmüşlük arasındaki zemin etkisine dayanak oluşturmaktadır. Bu ilkeye göre, davranış ortaya çıktığı alandan soyutlanamamakta, mevcut alanın bir fonksiyonu olarak değerlendirilmektedir (Öner ve Gümüş, 2000). İşe gömülmüşlük, çalışana örgütte kalmayı tercih ettiği bir bakış açısı sunmaktadır. Örgütün çalışandaki imajı, çalışanı örgütten ayrılmayacak bir davranışa itmektedir. İş tatminini sorgulayan çalışmalarda da çalışanların örgütten elde ettiği manevi kazanımların iş tatminini artırdığı ve örgütte kalma nedenlerini yarattığı görülmektedir (Misican ve Bedir, 2017, Crossman ve Abou-Zaki, 2003, Erkuş ve Fındıklı, 2013). Bu yüzden, çalışanın örgütten elde ettiği maddi kazanımlardan ziyade örgütün üyesi olmaktan duyduğu mutluluk ve diğer manevi kazanımlar işe gömülmüşlüğü daha da artıracaktır. Çalışanın örgüt ile arasındaki kazanımlarını sorguladığı bu bağ, ilk olarak örgütsel sosyalleşme sürecinde kurulacağından, işe gömülmüşlük kavramı örgütsel sosyalleşme ile şekillenmektedir. Kendisini örgütsel sosyalleşme sürecinde, örgüt üyesi olarak hissedebilen çalışanlarda işe gömülmüşlük algıları artacaktır. Buna göre aşağıdaki şu hipotez oluşturulmuştur.

**H1:** Örgütsel sosyalleşme işe gömülmüşlük algısını olumlu ve anlamlı bir şekilde etkilemektedir.

## 2. Örgütsel Sosyalleşme ve Sinizm Arasındaki İlişki

Sinizm, çalışanın örgütüne karşı güvenini kaybetmesiyle, kendisini hayal kırıklığı, umutsuzluk içerisinde hissederek (Andersson, 1996: 1398), örgüte karşı olumsuz bir tutum geliştirmesidir (Brandes, 1997). Güvensizliğin verdiği etkiyle sinik çalışanlar, örgütlerine ve yaptıkları işe karşı yabancılaşmaktadır. Örgütte işlerin adalet ve dürüstlük temelinde yürütülmediği düşüncesinin benimsenmesi ile sinik çalışanlar örgüte karşı olumsuz bir tutum geliştirmeye başlamaktadır (Yasin ve Khalid, 2015). Bilişsel, duygusal ve davranışsal aşamalardan geçerek gelişen sinik duygusunun, çalışanda yarattığı hayal

kırıklığından dolayı örgüt üyeliği zarar görmeye başlamaktadır (Andersson ve Bateman, 1997: 455). Sinik çalışmada gelişen bu olumsuz tutumlar, çalışmanı verimli iş davranışından uzaklaştırmaya başlamaktadır.

Duygusal olaylar kuramına göre, örgütte yaşanan olaylar çalışan üzerinde olumlu ve olumsuz duygusal etkiler yaratabilmektedir (Brown ve Cregan, 2008: 669). Sinizm hisseden çalışanlar, örgüte karşı olumsuz duygular geliştirebilmektedir (Yener,2018:7) Örgütten beklediğini bulamayan çalışanlarda sinizm tavrı yaşanabilmektedir. Beklenti kuramı sinizmin bu tavrını güçlendirmektedir. Beklenti kuramı, çalışanların ücret, terfi, prim gibi kazanımlarını sorguladığında, kişisel doyum hisseden çalışanların yüksek bir verim gayreti içerisine girdikleri düşüncesini temellendirmektedir (Robbins ve Judge, 2013:226). Ancak, sinik çalışanların örgütle aralarındaki bağın kurulamaması ya da kopmasından dolayı iş performanslarında düşüşler görülmektedir. Bu yüzden, çalışanla örgüt arasında bağın güçlü bir şekilde kurulabilmesi için örgütsel sosyalleşme oldukça önem kazanmaktadır. Örgütsel sosyalleşme ile örgüt iletişimi başlayan çalışan, olumlu bakış açısı geliştirerek, iş doyumunu ve örgüte bağlılığı artmaktadır. Örgütsel kabullenme yaşayarak motivasyonu yükselmektedir (Wanous, 1980:169). Bu süreçte çalışan, örgütün değerlerini öğrenerek rol belirsizliği yaşamadan verimli iş davranışı gösterebilecektir. Örgütün beklentileri ile kendi beklentilerini örtüştürebilen çalışanlarda örgüt aidiyetliği artmaya başlayacaktır.

Örgütsel sosyalleşme sürecinde çalışanın örgütün değerlerini ve normları hakkında bilgilendirilmesi, çalışma koşulları ve iş tanımlarının doğru bir şekilde tanımlanması çalışanın adaptasyon sürecini destekleyecektir. Çalışmada olumlu duygular yaratan bu durum, örgütte sinik bir atmosferin oluşmasını engelleyecektir. Yapılan araştırmalarda örgütsel adalet algısının azaldığı durumlarda ya da çalışanın psikolojik sözleşmelerindeki kazanımların elde edilmediği durumlarda sinik tavırların ortaya çıktığı görülmektedir (James, 2005: 26). Duygusal güç yaklaşımı da sinizmin ortaya çıkışını açıklayabilmektedir. Duygusal güç, çalışanın örgüte olan bağlılığına ya da işten ayrılmasına neden olabilecek faktörleri sorgulatarak, örgütte kalma nedenlerini oluşturan duyguların motive edici eğilimlerini ifade etmektedir (Maertz ve Griffeth, 2004). Çalışanların örgüt hakkında edindiği izlenimler, duygusal tepkilere yol açabilmektedir. İnsanların mutlu hissettiği, acı çekmekten ve mutsuzluktan kaçındığı şeyleri yaşama anlayışını ifade eden duygusal güç yaklaşımında hedonistik yaklaşım ve kaçınma tavrı yatmaktadır. Buna göre, çalışanların örgütsel sosyalleşme ile örgütsel bağını ve kazanımlarını düşündüğünde hissettiği duygular çalışanın psikolojik iyi oluşuna zemin hazırlamaktadır. Dolayısıyla kendini örgüt üyesi olarak konumlandırabilen çalışanlarda, çalışan örgütte kalmaya motive olurken, duygusal rahatsızlık hisseden çalışanlarda sinizm duyguları ön plana çıkararak örgütten ayrılma hissi ortaya çıkabilecektir (Maertz ve Griffeth, 2004).

Örgütsel sinizm düzeyi arttıkça, örgütsel bağlılık ve iş tatmini azalarak, örgüt üyeliği zedelenmeye başlayacaktır (Abraham, 2000: 282; Eaton ve Struthers, 2002:307). Bu durumda, örgütle bağ kuramayan çalışanların giderek iş tatmini ve motivasyonu azalacağından, verimli iş davranışından uzaklaşarak işten ayrılma niyeti ortaya çıkabilecektir. Bu yüzden, örgütsel sosyalleşme süreci çalışmanı sinik tavırlardan uzaklaştırarak, örgüt bağlılığını geliştiren bir zemin yaratmaktadır.

Buna göre aşağıdaki şu hipotez oluşturulmuştur.

**H2:** Örgütsel sosyalleşme sinizm duygularını azaltmaktadır.

### 3. İşe Gömülmüslük ve Sinizm Arasındaki İlişki

İşe gömülmüslük, çalışanların mevcut işlerinde kalıp çalışmalarını sürdürmelerini sağlayan tüm unsurlar şeklinde tanımlanmaktadır (Birsal, vd. 2012: 51). Çalışan, daha iyi iş fırsatları olmasına rağmen mevcut işinde kalmayı tercih etmektedir. Bu tercihte örgütte kalmaya motive eden unsurlar önem taşımaktadır. Bu unsurlar; örgüt yönetimi, piyasa koşulları, algılanan örgütsel destek, örgütün maddi ve manevi sundukları gibi örgüt kökenli olabilir. Bazen de çalışanın kişilik özellikleri, yaş, kıdem, ailevi faktörler gibi nedenler örgütte kalmaya teşvik etmektedir (Nguyen, 2010: 4-5). Bu unsurlar, çalışanın örgütte kalması için psikolojik bir motivasyon sağlamaktadır (Giosan vd. 2005: 32).

Çalışanların örgütte kalmayı tercih etmesinin nedeni zorunluluktan doğmamaktadır. Aksine, işe gömülmüşlük algısı yüksek olan çalışanların yüksek iş performansı ortaya koydukları, işlerini özenle yerine getirdikleri ve olumlu davranış sergiledikleri görülmektedir (Kanten, Kanten ve Gürlek, 2015: 1360). Bu yüzden, çalışanın algıladığı örgüt iklimi, işe gömülmüşlük algısını tetikleyen en önemli etkidir. Örgüte karşı aidiyet geliştiren çalışanların, işlerine ve örgütüne olumlu duygularla yaklaşabileceği ifade edilmektedir (Chau, 2009).

Örgütsel sinizm ise, işe gömülmüşlük ile zıt kutuplarda yer almaktadır. Örgüte karşı hayal kırıklığı, hoşnutsuzluk ve güvensizlik ile karakterize edilen bir tutumdur (Andersson, 1996:1395). Çalışanın örgüte karşı beslediği olumsuz tutum ve davranışları içermektedir. Çalışanın sinik duygularının iş tatminsizliği ve yabancılaşma yaratarak, örgütsel bağlığa, örgütsel vatandaşlık kimliğine zarar vermektedir. Sinizm duygusu ile çalışanın işten ayrılma niyetine girdikleri yapılan çalışmalarda tespit edilmiştir (Andersson ve Bateman, 1997; Wanous vd. 1994; Kasalak ve Bilgin, 2014).

Literatürde işin özelliklerinin ve örgüt ikliminin çalışanın aidiyet kavramında önemli belirleyicileri olduğu belirtilmektedir (Nguyen, 2010: 36). Örgüt ikliminde kendisini örgütün bir parçası olarak hissedebilen çalışanların, kendilerini örgüte adadıkları görülmektedir (Depedri, 2014). Örgütsel destek kuramına göre de çalışanların, örgütsel destek algısı artıkça çalışanların artan örgütsel bağlılık ve yüksek performansla örgütte kalmayı tercih ettiği vurgulanmaktadır (Şentürk ve Tekin, 2015, 197). Önemle belirtmek gerekir ki, çalışanların örgütte kalma sebebi gönüllülük esasına göre yüksek iş performansı göstererek devam etmektedir. Bu durumda çalışanın kendisini örgütte nasıl konumlandığı ve örgüte karşı geliştirdiği duygular oldukça önemli olmaktadır. Kendisini örgütün parçası olarak hissedebilen çalışanların, olumlu duygu geliştirerek işe gömülmüşlük algısını arttırabilecekleri düşünülmektedir. İşe gömülmüşlük ve işten ayrılma niyeti arasında yapılan araştırmalarda da aralarında negatif ilişki olması bu düşünceyi temellendirmektedir (Crossley vd., 2007). Kendisini örgüte karşı yabancı hisseden çalışanlar da ise, sinik duygular geliştirebilecektir. Örgüte karşı güven duygusu azalan çalışanların, örgütsel bağlarının zedelenecek, sinik duyguların ortaya çıkabileceği ve sonrasında işten ayrılma davranışı ile sonuçlanabileceği belirtilmektedir (Kalağan ve Aksu, 2010: 4822). Araştırmalarda da örgütsel sinizm düzeyinin arttıkça, örgütsel bağlılığın azaldığını tespit eden çalışmalar görülmektedir ( Abraham, 2000, 282; İbrahimağaoğlu ve Can, 2017; Candan, 2013; Byrne ve Hochwarter, 2008). Özellikle sinizmin bilişsel boyutunda çalışanın örgütün dürüst bir imajdan yoksun olduğunu düşünmeleri çalışanın davranışlarını kırılğan ve belirsiz bir yapıya dönüştürmektedir. Bu dönüşüm, çalışanın iş performansını etkileyerek iş tatmini ve iş verimi azaltan düşük bir iş performansını ortaya çıkarmaktadır. Ayrıca örgütsel vatandaşlık ve sinizm duygularını inceleyen çalışmalarda da sinizm duygusunun yaygın olduğu örgütlerde örgütsel vatandaşlık kavramından uzaklaşıldığı ve çalışanların yeni bir iş arama eğilimine girdikleri belirtilmektedir (Tokmak, 2019; Yetim ve Ceylan, 2011).

Edmondson ve Lei (2014:30) özellikle çalışanın hissedeceği güven duygusunun, performansı etkilediğini vurgulamaktadır. Etkili ve sağlıklı bir örgüt ortamının yaratılması ve verimlilik artışı örgütteki güven iklimi ile karakterize edilmektedir (Robbins ve Judge, 2013, 588). Bu durumda örgüt ikliminin zemininde gelişen güven duygusu ile örgüt üyeliği kazanan çalışanın iş performansı yükselerek, işe gömülmüşlük algısı artmaya başlayacaktır. Böylece, sinizm duygusunun yarattığı güvensizlik, hayal kırıklığı, umutsuzluk gibi olumsuz duyguların, güven ortamının hâkim olduğu bir örgüt ikliminde ortaya çıkmayacağı düşünülmektedir.

Buna göre aşağıdaki şu hipotez oluşturulmuştur.

**H3:** İşe gömülmüşlük algısının artması sinizm duygularının azalmasına neden olur.

#### 4. İşe Gömülmüşlük Algısının Aracı Rolü

Örgüt iklimi, çalışanın örgüte karşı hissettiği duyguların zeminini oluşturmaktadır. Örgütsel sosyalleşme süreci örgüt ikliminin çalışan tarafından tanımlanmasında en önemli süreçtir. Çalışan gerek

örgüte bağlılığın artmasını, örgüt içinde bir kimlik edinebilmesini ve örgüt üyeliği sürecini örgütsel sosyalleşme süreci içinde tanımlamaktadır.

Örgütsel sosyalleşme sürecinin en temel hedefi, örgütün amaçları ve normları paralelinde örgüt değerlerine uygun çalışanlar elde etmek ve çalışanın örgüte uyum sürecini hızlandırarak iş performansını artırmaktır (Chow, 2002: 723). Çalışanlar bu süreçte, iş gerekliliklerini öğrenmekte, diğer çalışanlarla iletişimi artmakta, örgüt dilini öğrenmekte, örgütün amaç ve değerlerini benimsemekte, örgüt hiyerarşisi hakkında bilgilendirilmektedir (Kartal, 2007:2). Bütün bu süreçlerde, örgütün yaşam döngüsü için oldukça önemlidir (Ergun ve Taşgit, 2011:98). Örgütün sadık ve kıdem süresi uzun işgücü profili yaratılması gerek mali yükümlülükler açısından gerekse örgütsel verim yönünden rekabeti artırır faktörleridir. Örgütsel güven ortamının sağlanarak, çalışan ve örgüt arasında bağın kurulması, çalışanın üretken iş davranışı sergileyerek örgüt aidiyetini hissetmesi, çalışanın belirsizlik ve işten ayrılma gibi olumsuz duyguların oluşmasını engellemektedir.

İşe gömülmüslük kavramı örgütsel bağlılıkla sentezlenmiştir. Örgütsel bağlılığın duygusal bileşeni, çalışanın örgütteki yerini ve örgüt hedeflerine katılımını sorgulamaktadır. Devam bileşeni, çalışanın örgütten ayrılma niyetini ve bunun maliyetini ifade etmektedir. Normatif bağlılık ise, çalışanın örgütte kalmasına ilişkin yükümlülüklerini değerlendirdiği duygularını açıklamaktadır (Allen ve Meyer, 1990). İşe gömülmüslük kavramı bu bileşenlerle gelişmektedir. Yapılan araştırmalarda örgüt bağı tanımlayan kavramlarla işe gömülmüslük arasında pozitif yönlü ilişki olduğu görülmektedir. Örgütsel destek, örgütsel bağ ve işten ayrılma niyetini sorgulayan çalışmada örgütsel desteğin ve örgütsel bağın işe gömülmüslüğü olumlu ancak işten ayrılma niyetini olumsuz etkilediği tespit edilmiştir (Akgündüz ve Şanlı, 2017). Bağlılık temelli insan kaynakları uygulamaları ile işe gömülmüslük arasındaki ilişkiyi inceleyen araştırmada işe gömülmüslük ile işten ayrılma niyeti arasında olumsuz ilişki olduğu ve işe gömülmüslüğün, bağlılık temelli insan kaynakları uygulamaları ile işten ayrılma niyeti arasında aracılık etkisi olduğu belirlenmiştir (Ghosh ve Gurunathan, 2015). Lider-üye etkileşimi ile işe gömülmüslük arasındaki ilişkiyi inceleyen araştırmada lider-üye etkileşimi ile örgütsel işe gömülmüslük arasında olumlu ilişki tespit edilirken örgütsel işe gömülmüslüğün, lider-üye etkileşimi ile iş tatmini, işten ayrılma niyeti ve fiili işten ayrılma ilişkilerinde aracılık rolünün varlığı belirlenmiştir (Harris, Wheeler ve Kacmar, 2011; Yener, 2018). Psikolojik sermaye ve sosyal desteğin işe gömülmüslük ile ilişkisini inceleyen çalışmalarda da işe gömülmüslük ile aralarında pozitif ilişki tespit edilmiştir.

İşe gömülmüslük algısını artıran en büyük etmenin yapılan çalışmalarda da örgütsel bağlılığı destekleyen değerler olduğu görülmektedir. Kendisini örgütün parçası olarak görebilen çalışanlarda, örgüte güven artacağından işe gömülmüslük algısının artmasına yol açabilir. Örgütsel sosyalleşme bu yüzden kilit bir noktadadır. Örgütsel sosyalleşme sürecinde, şeffaf ve destekleyici bir örgüt iklimi ile karşılaşan çalışanlarda örgütsel bağ kurularak, çalışanda güven duygusu oluşacaktır. Bu tutum, örgüte karşı olumlu duygu ve davranışları ortaya çıkarabilecektir. Bu duygular çalışanın sinik duygulardan uzaklaştıracağını düşündürmektedir. Sinik duyguların, örgütsel sosyalleşmenin zemin hazırladığı işe gömülmüslük algısı ile azalabileceği önerilmektedir.

Buna göre aşağıdaki şu hipotez oluşturulmuştur.

**H4:** İşe gömülmüslük algısı, örgütsel sosyalleşme ve sinizm arasında aracı rol oynamaktadır.

## 2. Araştırmanın Yöntemi

### 2.1 Evren ve Örneklem Seçimi

Çalışmanın evrenini, hızlı tüketim ürünleri sektörünün öncülerinden olan firmanın İstanbul genel merkezinde yer alan satış ve pazarlama departmanlarında yer alan çalışanlar oluşturmaktadır. Satış ve pazarlama departmanları satış kotaları sebebiyle yoğun strese maruz kalmaktadır. Ayrıca, sektörün dinamik bir yapıda olması, yeni network ağlarını kolay kurabilmesi gibi nedenlerden dolayı bu alanda çalışanların her an yeni iş alanlarına kayabilmesini hızlandıran bir yapısı bulunmaktadır. Bu yüzden,

bu sektörlerde yer alan örgütlerin, çalışanlarını örgütte tutabilmesi için doğru stratejiler geliştirmesi oldukça önemlidir. Çalışma evreninin, çalışma amacı hedefine uygun olduğu düşünülmektedir. Genel evrene ulaşmak zaman ve maddi kısıtlardan dolayı zor olduğundan amaçlı (Kasti) örneklendirme yöntemi seçilerek evren sınırlandırılmıştır. Amaçlı (kasti) örneklendirme; örnekleme girecek katılımcıların bilgi, düşünce ve deneyimlerinden yola çıkarak araştırmanın amacına göre katılımcının kendi yargısını tanımlayabildiği bir yöntemdir (Ural ve Kılıç, 2013:43). Bu doğrultuda, isminin kullanılmasını istemeyen X işletmesinde 10.08.2019-25.09.2019 tarihleri arasında anketler toplanmış ve geçerli 250 anket ulaşılmıştır.

## 2.2 Veri Toplama Amacı

Anket formu, beşli likert tipi derecelendirilmesi kullanılarak (1=Kesinlikle Katılmıyorum, 5=Kesinlikle Katılıyorum) dört bölümden oluşmaktadır. İlk bölümde, katılımcıların demografik özelliklerine ait bilgilere, ikinci bölümde örgütsel sosyalleşme ölçeğine, üçüncü bölümde işe gömülmürlük ölçeğine ve son bölümde de örgütsel sinizm ölçeğine yer verilmiştir.

Örgütsel sosyalleşme ölçeği için Taormina (1997) tarafından geliştirilen ölçek kullanılmıştır. Taormina 2004 yılında, doğrulayıcı faktör analizi ile 3 faktör altında topladığı ölçeğini, 4 faktör ve 20 soru olarak güncellemiştir. Ölçek, Zonana (2011) tarafından Türkçeye uyarlanmıştır. Ölçek iş eğitimi, örgütü anlama, çalışma arkadaşlarının desteği ve geleceğe ilişkin beklentiler olmak üzere her boyutu 5 soru ile ölçen, toplam 4 boyuttan oluşmaktadır.

İşe gömülmürlük ölçeği için global işe gömülmürlük ölçeği kullanılmıştır. Ölçek, Crossley, Bennet, Jex ve Burnfield (2007) tarafından geliştirilmiş, Akgündüz ve Cin (2015) tarafından Türkçeye uyarlanmıştır. Anket 7 sorudan oluşmaktadır.

Örgütsel sinizm ölçeği için ise Brandes, Dharwadkar ve Dean (1999) tarafından geliştirilen ve Kalağan (2010) tarafından Türkçeye uyarlanan ölçek kullanılmıştır. Ölçek; 13 soru, bilişsel, duyuşsal ve davranışsal olmak üzere 3 boyuttan oluşmaktadır.

## 2.3 Verilerin Analiz Yöntemi

Elde edilen veriler, SPSS 21 ve SPSS 21'e eklenti şeklinde çalıştırılan Process makrosu ile analiz edilmiştir.

## 2.4. Araştırmanın Geçerliliği ve Güvenilirliği

Ölçeklerin yapısal geçerliliğini belirlemek için faktör analizi uygulanmıştır. Bunun için Kaise-Meyer-Olkin ve Barlett Küresellik testi yapılmıştır. KMO oranlarının 0,60 dan büyük olması ve Barlett testlerinin de %1'lik aralıkta anlamlı çıkması ölçeklerin kullanılabilirliğini göstermektedir. Ayrıca, değişkenlerin cronbach alpha testiyle güvenilirlik testi yapılmış ve değişkenlerin tamamının değeri, eşik değer olarak kabul edilen 0,70 değerinin üzerinde çıkmıştır.

Örgütsel sosyalleşme ölçeğinde KMO değeri 0,845, Barlett Küresellik testi için Ki-Kare sonucu 1495,852' dir. 13 soru ve 3 boyuttan oluşmaktadır. Faktörler varyansın toplam % 68,813'ünü açıklamaktadır. Güvenilirlik katsayısı 0,894'tür.

İşe gömülmürlük ölçeğinde KMO değeri 0,854, Barlett Küresellik testi için Ki-Kare sonucu 1443,381 ( $p < .0001$ ) olarak belirlenmiştir. 7 madde ve tek boyuttan oluşmaktadır. Tek faktör varyansının %59,821' ini açıklamaktadır. Güvenilirlik katsayısı 0,885'tir.

Örgütsel sinizm ölçeğinde KMO değeri 0,883, Barlett Küresellik testi için Ki-Kare sonucu 1164,317 olarak belirlenmiştir. 13 soru ve 3 boyuttan oluşmaktadır. Faktörler varyansın toplam % 68,855'i ni açıklamaktadır. Güvenilirlik katsayısı 0,892'dir.

**Tablo 1. Ölçeklerin Geçerliliği ve Güvenilirliği**

	KMO	Factor Numbers and Total Var. Exp. Rates	Chi-Square	Reliability Results	Bartlett's Test of Sphericity df
<b>Örgütsel Sosyalleşme</b>	,845(p<.01)	4 Factors %68,813	1495,852	$\alpha = 0,894$	38
<b>İşe Gömülmürlük</b>	,854(p<.01)	1 Factors %59,821	1443,381	$\alpha = 0,885$	20
<b>Örgütsel Sinizm</b>	,883(p<.01)	3 Factors % 68,855	1164,317	$\alpha = 0,892$	36

### 3. Araştırmanın Bulguları

#### 3.1. Katılımcıların Demografik Özellikleri

Araştırmaya katılanların çoğunluğunu erkek çalışanlar (%56) oluşturmaktadır. Yaş dağılımlarına bakıldığında 30 yaş altı katılımcılar %28, 30-40 yaş arası katılımcılar %34, 40-50 yaş arası katılımcılar %20, 50 yaş üstü katılımcılar ise %18'dir. %64'nün bekâr çalışanlardan oluşan katılımcılarda eğitim durumlarına bakıldığında, %72'si üniversite mezun iken, %16'sı lisansüstü eğitime sahiptir. Katılımcıların sektörde çalışma süreleri yüzdelere bakıldığında en çok 15 yıl ve üstü deneyime sahip oldukları görülmektedir. Kurumda çalışma sürelerine bakıldığında, en çok 5 yıl ve daha altında kıdem süresi görülmektedir (%52). Katılımcıların pozisyonlarına bakıldığında, %56'sının personel olduğu, %32'sinin alt düzey yönetici olduğu, %24'ünün ise üst düzey yönetici olduğu görülmektedir.

**Tablo 2. Katılımcıların Demografik Özellikleri**

Cinsiyet	n	%	Sektörde Çalışma Süresi	n	%
Kadın	110	44	5 yıl ve altı	47	18,8
Erkek	140	56	5-10 yıl	53	21,2
<b>Yaş</b>			10-15 yıl	60	24
30 yaş altı	70	28	15 yıl ve üstü	90	36
30-40 yaş	85	34	<b>Kurumda Çalışma Süresi</b>		
40-50 yaş	50	20	5 yıl ve altı	130	52
50 yaş ve üstü	45	18	5-10 yıl	65	26
<b>Medeni Durum</b>			10-15 yıl	43	17,2
Evli	90	36	15 yıl ve üstü	12	4,8
Bekâr	160	64	<b>Pozisyon</b>		
<b>Eğitim Durumu</b>			Üst ve Orta Düzey Yönetici	60	24
Lise	30	12	Alt Düzey Yönetici	80	32
Üniversite	180	72	Personel	140	56
Lisansüstü	40	16			

#### 3.2. Değişkenler Arası İlişkiler

Değişkenler arasındaki ilişki için pearson korelasyon analizi uygulanmıştır. Örgütsel sosyalleşme ve örgütsel sinizm arasında anlamlı, güçlü ve negatif yönlü bir ilişki vardır ( $r = -0,672$ ;  $p = 0,00 < 0,1$ ). Örgütsel sosyalleşme ve işe gömülmürlük arasında ise anlamlı, orta dereceli ve pozitif yönlü bir ilişki tespit edilmiştir ( $r = 0,430$ ;  $p = 0,00 < 0,1$ ). Örgütsel sinizm ile işe gömülmürlük arasında anlamlı, orta dereceli ve negatif yönlü bir ilişki gözlemlenmiştir ( $r = -0,435$ ;  $p = 0,00 < 0,1$ ).

Tablo 3. Değişkenler Arası Korelasyon Sonuçları

		OrgSOrt	SinOrt	İşegOrt
OrgSOrt	Pearson Correlation	1	-,672**	,430**
	Sig. (2-tailed)		,00	,00
SinOrt	Pearson Correlation	-,672**	1	-,435**
	Sig. (2-tailed)	,00		,00
İşegOrt	Pearson Correlation	,430**	-,435**	1
	Sig. (2-tailed)	,00	,00	

### 3.3. Örgütsel Sosyalleşmenin Sinizm Üzerinde Etkisinde İşe Gömülmüşlüğü Aracı Etkisi

Örgütsel sosyalleşmenin sinizm üzerinde etkisinde işe gömülmüşlüğü aracı rolü için Baron ve Kenny'nin değişken regresyon analizi ve dolaylı etkinin anlamlılığını ölçmek için Sobel Testi uygulanmıştır. Aracılık etkisinin istatistiksel olarak anlamlılığını test etmek için dört regresyon eşitliği kullanılmıştır (Baron ve Kenny, 1986:116). İlk eşitlikte, sinizm (bağımlı değişken) üzerinde örgütsel sosyalleşmenin etkisi (bağımsız değişken), ikinci eşitlikte işe gömülmüşlüğü (aracı değişken) üzerinde örgütsel sosyalleşmenin etkisine bakılmıştır. Üçüncü eşitlikte, sinizm üzerinde işe gömülmüşlüğü etkine bakılarak, dördüncü eşitlikte örgütsel sosyalleşme ile birlikte aracı değişken olan işe gömülmüşlüğü sinizm üzerindeki etkileri analiz edilmiştir. Böylece, Sobel testi öncesinde aracı değişken regresyon analizleri, bağımlı ve bağımsız değişkenler arasındaki anlamlı ilişkinin olduğunu ortaya koyarak öngörülen aracılık ilişkisinin test edilmesine imkân tanımaktadır.

Tablo 4. Regresyon Analizi ve Sobel Test Sonuçları

		$\beta$	S.e.	t	p	R <sup>2</sup>
İşeGöm. (Bağ. Değ.)						
Sabit		2,0801	,2246	9,4952	.000	
ÖrgütSos. (Bağımsız Değ.)	a	3922	,0585	6,5620	.000	.1945
Sinizm (Bağımlı Değ.)						
Sabit		4,4020	,2330	17,4512	.000	
İşeGöm. (Aracı Değ.)	b	-,2723	,0563	-4,2512	.000	
ÖrgütSos. (Bağımsız Değ.)	c'	-,2145	,0515	-4,7023	.000	.2501
Sobel Test Doğrudan Etki						
		<b>Etki</b>	<b>S.e.</b>		<b>z</b>	
		-.1120	.325		-3,6500	
		<b><math>\beta</math></b>	<b>S.e.</b>	<b>t</b>	<b>p</b>	<b>R<sup>2</sup></b>
Toplam etki		-,3725	.0492	-6,0770	.000	.1845

\*\*\* p < .001; n=250 Number of bootstrap samples for bias corrected bootstrap confidence intervals: 5000 Level of confidence for all confidence intervals in output: 99,00



Bu doğrultuda yapılan analizlere göre, örgütsel sosyalleşmenin işe gömülmürlüğü anlamlı olarak etkilediği ( $\beta=0,39$ ;  $R^2= 0,1945$ ,  $p<,001$ ) görülmektedir. İşe gömülmürlüğün üzerindeki değışimin % 19'u örgütsel sosyalleşme ile açıklanmaktadır. Örgütsel sosyalleşmenin işe gömülmürlük üzerinden sinizmi negatif ve anlamlı olarak etkilediği ( $\beta=-0,37$ ;  $R^2= 0,1845$ ,  $p<,001$ ) görülmektedir. Örgütsel sosyalleşme ve sinizm arasındaki ilişkide işe gömülmürlük etkisi çekilerek yapılan analizlerde ise, işe gömülmürlüğün sinizm üzerindeki etkisinin azaldığı görülmektedir ( $\beta= -,21$ ,  $R^2= 0.2501$ ,  $p<0,01$ ). Bu doğrultuda, hem sinizm hem de işe gömülmürlük analize dâhil edildiğinde, örgütsel sosyalleşmenin sinizm üzerindeki etkisinin tamamen ortadan kalkmadığı ancak etkisinin azaldığı söylenebilir. Bu yüzden, işe gömülmürlüğün tam aracılık etkisinin olmadığı görülmektedir. Etki seviyesini analiz etmek için kullanılan Sobel testi uygulandığında da işe gömülmürlük algısının örgütsel sosyalleşme ve sinizm arasındaki ilişkiyi % 11 civarında etkilediği görülmektedir. ( $\beta= -,1120$ )

Yapılan analizler sonucunda,

**H1:** Örgütsel sosyalleşme işe gömülmürlük algısını olumlu ve anlamlı bir şekilde etkilemektedir hipotezi desteklenmiştir.

**H2:** Örgütsel sosyalleşme sinizm duygularını azaltmaktadır hipotezi desteklenmiştir.

**H3:** İşe gömülmürlük algısının artması sinizm duygularının azalmasına neden olur hipotezi desteklenmiştir.

**H4:** İşe gömülmürlük algısı, örgütsel sosyalleşme ve sinizm arasında aracı rol oynamaktadır hipotezi desteklenmiştir.

## SONUÇ

Örgüt iklimi, çalışanların aidiyet kimliği kazanmasındaki en önemli etmendir. Çalışanların örgütü ile bağ kurabilmesi ve örgüt iklimi hakkında bilgi sahibi olduğu ilk aşama, örgütsel sosyalleşme sürecidir. Çalışan bu süreçte, örgütün değerleri, normları, işin özellikleri, organizasyon şeması, çalışma koşulları gibi pek çok alanda örgütü tanımaktadır. Örgütsel sosyalleşme sürecinde, örgüt hakkında fikir edinmeye başlayan çalışanlar kendini örgütte konumlandırma ve örgüt kimliğine bürünme ile ilgili sorulama başlatmaktadır. Bu süreçte, kendisi ile örgüt arasında bağ kuramayan çalışanlarda belirsizlik, güvensizlik, mutsuzluk gibi sinik duygular ortaya çıkabilir. Bu da çalışanı işten ayrılma tavrına yöneltebilir. Ancak, çalışan örgütsel sosyalleşme süreci içinde örgüt kimliği kazanabilmişse, pozitif bir çalışma davranışı göstererek işe gömülmürlük algısını artırabilmektedir (Akgündüz ve Şanlı, 2017).

Örgütlerin sunduğu maddi ve manevi kazanımlar, işin özellikleri gibi örgütsel faktörler çalışanları işlerinde tutmak için sebepler yaratırken; çalışanın sahip olduğu kişilik, yaş, eğitim durumu, ailevi faktörler gibi kişisel özellikler de çalışanı örgütte kalmaya ikna edebilen sebepler olmaktadır. Örgütsel sosyalleşme sürecinde çalışan gerek kişilik özelliklerinin etkisiyle, gerekse örgütsel faktörlerin etkisi ile örgüt hakkında kanaat geliştirebilmektedir. Jung ve Yoon (2015), Bergiel vd (2009), Kantan vd., (2015) araştırmalarında da örgüt ikliminin ve özellikle işin özelliklerinin çalışanların işe gömülmürlük algısını artırdığı görülmektedir. Sirisunhirun ve Dhirathiti (2015) çalışmasında, özellikle işin özelliklerinin çalışanların örgüte yönelik tutumları üzerinde belirleyici bir etkisi olduğu sonucunu elde etmişlerdir. Örgütlerinde mutlu olan çalışanların, üretken iş davranışına geçerek örgütle olan bağları derinleşmektedir (Van Der Meer ve Wielers, 2013). Çalışanların örgütlerine karşı sinik duygular geliştirmemesi, örgütleri ile aralarında bağ kurabilmesi için örgütsel sosyalleşmenin önemi daha da ön plana çıkmaktadır (Abraham, 2000:270). Bu çalışmanın sonuçları da bu veriyi desteklemektedir. Örgütsel sosyalleşme, işe gömülmürlük algısını olumlu ve anlamlı bir şekilde etkilemekte, sinizm duygularını ise azaltmaktadır.

Örgütsel sosyalleşme kavramına, işe gömülmüşlük daha pozitif bir değer katmaktadır. Çalışanın mevcut işinde ve örgütte de kalma sebebi zorunluluktan doğmamaktadır. Özellikle işsizlik ve rekabetin arttığı bir işgücü piyasasında çalışan "en azından bir işim var, en kötü iş bile işsizlikten iyidir" algıyla mevcut işinde devam kararı almamaktadır. İşe gömülmüşlük tavrında, üretken iş davranışı ve aidiyet temelleri yatmaktadır. Örgütsel sosyalleşme süreci ile çalışan-örgüt bütünleşmesi sağlanabildiğinde, üretken iş tavrı da gelişerek, çalışanın işe gömülmüşlük davranışını artıracaktır. Çalışmada da örgütsel sosyalleşmenin işe gömülmüşlük algısını artırdığı görülmektedir. Çalışmanın sonuçlarında, işe gömülmüşlük algısının artması sinizm duygularını azaltmaktadır. İşe gömülmüşlük algısının, örgütsel sosyalleşme ve sinizm arasında aracı rol oynadığı desteklenmektedir. Literatürde, örgütsel sosyalleşme ve işe gömülmüşlük başlıklarında yapılan çalışma olmaması nedeniyle araştırmanın sonuçları literatüre katkı sağlamaktadır.

İşgücü piyasalarındaki artan rekabet ve işsizlik rakamları karşısında, şüphesiz ki örgütler kısa bir sürede işten ayrılan çalışan yerine yenisinin bulabilmektedir. Ancak, her yeni çalışan yeni bir maliyet yükü ve zaman kaybı yaratmaktadır. Örgütlerin, rekabet ortamı içinde güçlerini daha da artırabilmesi için çalışanların, örgütlerine büyük ivmeler kazandıracığı göz ardı edilmemelidir. Bu yüzden, örgütsel sosyalleşme sürecinin gücü, insan kaynakları departmanı tarafından önemsenmelidir. Çalışan örgüte yeni başladığında ya da terfi aldığıda çalışan ve örgüt arasındaki diyalog başlatılmalı ve çalışanın örgütle bağ geliştirebilmesi, örgüt aidiyeti kazanabilmesi sağlanmalıdır. Çalışanın örgüte karşı olumlu duygu geliştirebilmesi için gerekli motivasyon kaynakları kurgulanmalıdır. Böylelikle çalışanlar, örgütsel sosyalleşme sürecinde kendilerinin örgütün bir parçası olarak görerek, üretken iş davranışını ve performanslarını artırarak işe gömülmüşlük algısını geliştirebilirler. Örgütlerine karşı, olumlu duygu geliştirebildikleri için de çalışanlar sinik duygulardan uzaklaşabilirler.

Örgütün, çalışanlarına sergilediği tutum ve sundukları örgüt ortamı, çalışanların örgüte olan bağlılıklarını ve çalışanların performanslarını yükseltmektedir. Örgütün, çalışanları ile şeffaf bir çalışma ortamında geliştirdiği çalışma ilişkileri ile onları sürece katması, düşünce ve önerilerini dikkate alması, hedefleri için beraber adım atması, örgütlülere verimli, rekabet gücü yüksek ve mutlu bir çalışma ortamı sağlayacaktır. Böyle bir çalışma ortamında çalışan, sinizm duygusundan uzaklaşacaktır. Bu yüzden, çalışanların örgütü tanımaları oldukça önemlidir. Örgütsel sosyalleşme süreci, taraflara iyi bir takım olabilmesi adına, etkili iletişim yoluyla tarafların birbirlerini tanımaları için oldukça uygun bir zemin hazırlamaktadır. Örgütsel sosyalleşme süreci ile örgütü tanıyan ve benimseyen çalışanların, işe gömülmüşlük algısı artacağından, sinizm tavrından uzaklaşacakları çalışmanın sonuçlarında da görülmektedir. İyi yönetilen örgütsel sosyalleşme sürecinin, çalışan ve örgüt arasında kurulan güvene dayalı örgüt iklimi ile çalışanda işe gömülmüşlük tavrını artırarak, örgütlerin sürdürülebilir rekabet avantajı elde etmesinde önemli bir rol oynadığı diğer çalışmalarda da yer almaktadır (Gün, 2016; Özler, Atalay ve Şahin, 2010: 48; Ergün ve Taşgit, 2011). Örgütsel bağlılığı ölçen alanyazında, örgüt iklimini iyileştiren her örgütsel değer, olumsuz duyguları azalttığı görülmektedir. Bu yüzden, çalışanda örgüt imajını güçlendiren, örgütsel bağlılığı artıran her uygulama örgüt için kilit bir rol üstlenmektedir. Çünkü alan teorisi, karşılıklılık normu teorisi, duygusal güç yaklaşımlarında göre de insan mutlu olduğu, kendisini ait hissettiği yerlerde var olmak ve katkı sunmak ister.

Çalışmada örgütsel sosyalleşmenin sinizm üzerinde etkisinde işe gömülmüşlüğü aracı etkisi ele alınmaktadır. Konu, bundan sonra yapılacak diğer çalışmalarda farklı öncül ve ardıl değişkenlerle ele alınarak derinleştirilebilir. Örgütlerin daha verimli ve daha aidiyetli bir kimlik kazanabilmeleri adına örgüt iklimi nasıl kurgulanabilir sorusu için farklı sektör ve farklı departmanlar ele alınarak konu detaylandırılabilir.

## KAYNAKÇA

- Abraham, R. (2000). Organizational Cynicism: Bases And Consequences, Genetic, Social and General Psychology Monographs, Cilt 126(3), 2000, 269-292.
- Afsar, B. ve Badir, Y. F. (2016). Person–Organization Fit, Perceived Organizational Support, And Organizational Citizenship Behavior: The Role Of Job Embeddedness, Journal of Human Resources in Hospitality & Tourism, 15(3), 252-278.
- Akgündüz, Y. ve Cin, F. M. (2015). Job Embeddedness as a Moderator Of The Effect Of Manager Trust And Distributive Justice On Turnover Intentions, Anatolia, 26:4, 549-562.
- Akgündüz, Y. ve Şanlı, C. (2015). İşgören Avukatlığı Ölçeğinin Turizm İşletmeleri Örneğinde Türkiye Uyarlama Çalışması, IV.Doğu Akdeniz Turizm Sempozyumu, Mustafa Kemal Üniversitesi, Hatay.
- Allen, J. Natalie ve Meyer, P. John, (1990). Organizational Socialization Tactics: A Longitudinal Analysis of Links to Newcomers Commitment and Role Orientation, Academy of Management Journal, Cilt 33(4),847-858.
- Andersson, M. L. ve Bateman, S. T. (1997). Cynicism in the workplace: some causes and effect, Journal of Organizational Behavior, Cilt18(5), 449-469.
- Andersson, M. L. (1996). Employee Cynicism: An Examination Using A Contract Violation Framework, Human Relations, Cilt 49,1395-1418.
- Aykan, E. ve Akgül, H. (2019). Örgütsel Desteğin İşe Gömülmüşlük Davranışları Üzerindeki Etkisinde İşgören Avukatlığının Aracılık Rolü: Kayseri Lojistik Sektörü Çalışanları Üzerine Bir Araştırma, Manas Sosyal Araştırmalar Dergisi, 8(3): 2714-2733.
- Bakan İ., Büyükbeşe, T. ve Bedestenci, Ç. (2004). Örgüt Sırlarının Çözümünde Örgüt Kültürü: Teorik ve Ampirik Yaklaşım, İstanbul: Alfa Yayınları.
- Balcı, A. (2003). Örgütsel Sosyalleşme: Kuram, Strateji ve Taktikler, 2. Bası, Ankara: Pegem Yayıncılık.
- Baron, R. M. ve Kenny, D.A. (1986).The Moderator-Mediator Variable Distinction In Social Psychological Research: Conceptual, Strategic and Statistical Considerations, Journal of Personality and Social Psychology, No: 51, 1173-1182.
- Başaran, İ. E.(2000). Örgütsel Davranış, Ankara: Umut Yayınevi.
- Bergiel, E. B., Nguyen, V. Q., Clenney, B. F. ve Taylor, G. S. (2009). Human Resource Practices, Job Embeddedness and Intention to Quit, Management Research News, 32(3), 205-219.
- Birsel, M., Börü M. D., İslamoğlu G. ve Yurtkoru E. S. (2012). İşe Gömülmüşlük Kavramının Farklı Sosyo Demografik Değişkenlerle İlişkisi, Öneri Dergisi, 10 (37), 51-61.
- Brandes, P., Dharwadkar, R. ve Dean, J.W. (1999). Does Organizational Cynicism Matter? Employee and Supervisor Perspectives on Work Outcomes, Eastern Academy Of Management Proceeding, 150- 153.
- Brandes, P. (1997). Organizational Cynicism: Its Nature, Antecedents, And Consequences, (Yayımlanmamış Doktora Tezi), The University of Cincinnati, ABD.
- Brown, M. ve Cregan, C. (2008). Organizational Change Cynicism: The Role Of Employee Involvement, Human Resource Management, Cilt 47(4), 667-686.

- Buchanan, B. (1974). Building Organizational Commitment: The Socialization Of Managers in Work Organizations, *Administrative Science Quarterly*, Vol. 19, Issue: 4, 533-546.
- Byrne, Z., Hochwarter, W. A. (2008). Relationships Across Levels Of Organizational Cynicism, *Journal of Managerial Psychology*, Cilt 23(1), 54-72.
- Can, H.(2005). *Organizasyon ve Yönetim (7. Baskı)*, Ankara: Siyasal Kitapevi.
- Candan, H. (2013). "Örgütsel Sinizm ve İşgören Performansına Olası Etkileri", *Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, Cilt 3(1), 171-181.
- Chau, S. L., Dahling J. J., Levy P. E. ve Diefendorff J. M. (2009). A Predictive Study Of Emotional Labor and Turnover, *Journal of Organizational Behavior*, 30(8), 1151-1163.
- Chao, G. T., O'leary-Kelly, A. M., Wolf, S., Klein, H. J., ve Gardner, P. S. (1994). Organizational Socialization: Its Content And Consequences, *Journal of Applied Psychology*, 79, 730-743.
- Chow, I. H. (2002). Organizational Socialization And Career Success Of Asian Managers, *The International Journal of Human Resource Management*, 13 (4), 720-737.
- Crossley, C. D., Bennett, R. J., JEX S. M. ve Burnfield J. L. (2007). Development of a Global Measure of Job Embeddedness and Integration into a Traditional Model of Voluntary Turnover, *Journal of Applied Psychology*, 92(4), 1031.
- Crossman, A. ve Abou-Zaki, B. (2003). Job Satisfaction And Employee Performance Of Lebanese Banking Staff, *Journal Of Managerial Psychology*, 18 (4), 368-376.
- Depedri, S. (2014). *The Pursuit Of Happiness: When Work Makes The Difference*, University of Trento, <http://www3.unisi.it/eventi/happiness/curriculum/depedri.pdf>, 1-30. (Erişim Tarihi 03.09.2019)
- Eaton, J, ve Struthers, C. W. (2002). Using The Internet For Organizational Research: A Study Of Cynicism In The Workplace, *Cyberpsychology & Behavior*, Cilt 5(4), 305-313.
- Edmondson, A. C. ve Lei, Z. (2014). Psychological Safety: The History, Renaissance, And Future Of An Interpersonal Construct, *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*. 1(1), 23-43.
- Edmondson, A.C. (1999). Psychological Safety And Learning Behavior In Work Teams, *Administrative Science Quarterly*, 44,2. 350-384.
- Ergün, E. ve Taşgit, Y. E., (2011). Örgütsel Sosyalleşme Taktiklerinin Sosyalleşme Çıktıları Üzerindeki Etkisine Yönelik Bir Araştırma, *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, Cilt 31, 97-111.
- Erkuş, A. ve Fındıklı, M. A. (2013). Psikolojik Sermayenin İş Tatmini, İş Performansı Ve İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkisine Yönelik Bir Araştırma, *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi*, 42 (2), ISSN: 1303-1732, 302-318.
- Feldman, D. C., (1976). A Contingency Theory Of Socialization, *Administrative Science Quarterly*, Cilt 21(3), 1976, 433-452.
- Ghosh, D. ve Gurunathan, L. (2015). Do Commitment Based Human Resource Practices Influence Job Embeddedness and Intention to Quit?, *IIMB Management Review*, C: 27, No: 4, 240-251.
- Giosan, C., Holtom, B. C. ve Watson, M. R. (2005). Antecedents Of Job Embeddedness: The Role Of Individual, Organizational And Market Factors (1), *Revista De Psihologie Organizational*, 5(2-3), 31-44.
- Gouldner, A. W. (1960). The Norm Of Reciprocity: A Preliminary Statement, *American Sociological Review*, 25(2), 161-178.
- Gün, G. (2016). Örgütsel Sinizm İle İş Tatmini Algıları Arasındaki İlişkinin İncelenmesi: Turizm Sektöründe Bir Araştırma, *Akademik Sosyal Araştırmalar Dergisi*, Cilt 4(37), 253-266.
- Halbesleben, J., R. B. ve Anthony R. (2008). The Relative Roles Of Engagement And Embeddedness In Predicting Job Performance And Intention To Leave, *Work & Stress*, 22(3), 242-256.
- Harris, K. J., Wheeler, A. R. ve Kacmar, K. M. (2011). The Mediating Role of Organizational Job Embeddedness in the LMX-Outcomes Relationships, *The Leadership Quarterly*, C: 22, No: 2, 271-281.
- Holtom, B.C., Mitchell, T.R. ve Lee, T.W., (2006). Increasing Human And Social Capital By Applying Job Embeddedness Theory, *Organizational Dynamics*, 35(4), 316-331. doi:10.1016/j.orgdyn.2006.08.007
- Holtom, B.C. ve Inderrieden, E.J. (2006). Integrating The Unfolding Model And Job Embeddedness Model To Better Understand Voluntary Turnover, *Journal of Managerial Issues*, 17(4), 435-452.
- Holtom, B. ve O'neill, B. (2004). Job Embeddedness: A Theoretical Foundation For Developing A Compre-

- hensive Nurse Retention Plan, Management Faculty Research and Publications, 1-24.
- İbrahimağaoğlu, Ö. ve Can, E. (2017). Örgütsel Sinizm ile Örgütsel Tükenmişlik Arasındaki İlişkinin İncelenmesi: Hizmet Sektörü Çalışanları Üzerine Ampirik Bir Araştırma, Yıldız Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Cilt 1(2), 181-205.
- James, S.L., (2005). Materecia, Antecedents And Consequences Of Cynicism İn Organizations: An Examination Of The Potential Positive And Negative Effects On School Systems, (Yayımlanmamış Doktora Tezi), Florida State University, College of Business, ABD.
- Jung, H. S. ve Yoon, H. H., (2015). Understanding Pay Satisfaction: The Impacts Of Pay Satisfaction On Employees Job Engagement And Withdrawal İn Deluxe Hotel, International Journal of Hospitality Management, 48, 22-26.
- Kahn, W.A. (1990). Psychological Conditions Of Personal Engagement And Disengagement At Work, The Academy of Management Journal, 33, 692-724.
- Kalağan, G. ve Aksu, B. M, (2010). Organizational Cynicism Of The Research Assistants: A Case of Akdeniz University, Procedia Social and Behavioral Sciences, Cilt 2, 4820-4825.
- Kanten, P., Kanten, S. ve Gürlek, M. (2015). The Effects Of Organizational Structures And Learning Organization On Job Embeddedness And Individual Adaptive Performance, Procedia Economics and Finance, Vol. 23,1358-1366.
- Kartal, S. (2007). Eğitimde Örgütsel Sosyalleşme, Ankara: Maya Akademi Yayın Dağıtım Eğitim Danışmanlık.
- Kasalak, G. ve Bilgin A. M. (2014). Araştırma Görevlilerinin Algıladıkları Örgütsel Desteğin Örgütsel Sinizm İle İlişkisi, Kuram ve Uygulamada Eğitim Bilimleri, 14(1), 115-133. doi:10.12738/estp.2014.1.1765
- Kurtessis, J. N., Eisenberger, R., Ford, M. T., Buffardi, L. C., Stewart, K. A. ve Adis, C. S. (2017). Perceived Organizational Support: A Meta-Analytic Evaluation of Organizational Support Theory, Journal of Management, C: 43, No: 6, 1854-1884.
- Louis, M.R. (1980). Surprise and Sense Making: What Newcomers Experience in Entering Unfamiliar Organizational Settings, <https://pdfs.semanticscholar.org/80f2/e6d17eccc0f05dffed9b8c4d740d77373f25.pdf> (Erişim Tarihi 03.09.2019)
- Maertz, C. P. ve Griffeth, R. W. (2004). Eight Motivational Forces and Voluntary Turnover: A Theoretical Synthesis with Implications for Research, Journal of Management, C: 30, No: 5, 667-683.
- Mazıoğlu, V. ve Kanbur, E. (2020). Algılanan Örgütsel Desteğin İşe Gömülmüşlük Üzerine Etkisi: Kişi-İş Uyumunun Aracılık Rolü, İşletme Araştırmaları Dergisi, 12 (2), 1639-1654.
- Mitchell, T.R., Holtom, B.C., Lee, T.W., Sablinski, C.J., ve Erez, M. (2001). Why People Stay: Using Job Embeddedness To Predict Voluntary Turnover, Academy of Management Journal, 44(6), 1102-1121.
- Misican, Ö. D. ve Bedir, E. (2017). Çalışma Hayatında Yaşanan Değişimin Ortaya Çıkardığı R Kuşağının Psikolojik Sözleşme Algısı, Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi 19/1, 242-273.
- NG, T. W. H. ve Feldman, D. C., (2010). The Impact Of Job Embeddedness On Innovation- Related behaviors, Human Resource Management, 49(6), 1067-1087.
- Nguyen, V. Q., (2010). Organizational, Job, And Supervisory Antecedents And Consequence Of Job Embeddedness: The Case Of Vietnam, Doctoral Dissertation, Mississippi State University.
- Öner, U. ve Gümüş, A. (2000). Kurt Lewin ve Alan Kuramı: Lewin'in Çocuk Psikolojisi, Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Dergisi, 33(1), 9-27.
- Özler, E. D., Atalay, G., C. ve Şahin, D. M. ( 2010). Örgütlerde Sinizm Güvensizlikle mi Bulaşır?, Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi, Cilt 2(2), 47-57.
- Putra, S.M. ve Ibrahim, M. (2020). The Effects Of Organizational Socialization Tactics On Newcomer Job Satisfaction And Engagement: Does Core Self-Evaluation Important?. Technium Social Sciences Journal 8, 558-568.
- Robbins , S. P. ve Judge A. T. (2013). Örgütsel Davranış, (Çev. İnci Erdem), Ankara: Nobel Yayınları.
- 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, Vol. 51, Issue: 2, 234-279.
- Schein, E. H. (1980). Organizational Socialization and The Profession of Management, (Edt.: Louis E. Bone ve Donal D. Bowen), The Great Writings in Management and Organizational Behaviour, The PPC Boks Management Series, Tulsa.
- Sirisunhirun, S. ve Dhirathiti, N.S., (2015). Job Characteristics And A Happy Workplace: Increasing Organisational Engagement in Thai Higher Education Institutions, Organization Development Journal, 2015,71-89.

- Şentürk, F. K. ve Tekin, Y. (2015). Örgütsel Bağlılık, Örgütsel Destek Ve İş Arkadaşı Desteğinin İşgören Performansı Üzerine Etkisi: AVM Çalışanları Örneği, Uluslararası Alanya İşletme Fakültesi Dergisi, Cilt 7(2),195-206.
- Taormina, J. R. (1997). Organizational Socialization: A Multidomain, Continuous Process Model, International Journal of Selection and Assessment, Cilt 5(1),29-47.
- Tokmak, M. (2019). Örgütsel Sinizm Ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Arasındaki İlişkiye Yönelik Bir Araştırma, Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, Sayı: 53, 183-202.
- Ural, A. ve Kılıç, İ. (2013). Bilimsel Araştırma Süreci ve SPSS ile Veri Analizi, Ankara, Detay Yayıncılık.
- Van Maanen, J. ve Schein, E. (1979). Toward a Theory Of Organizational Socialization  
<https://dspace.mit.edu/bitstream/handle/1721.1/1934/SWP-0960-03581864.pdf> (Erişim Tarihi 03.09.2019)
- Van Der Meer, P.H. ve Wielers, R. (2013). What Makes Workers Happy?, Applied Economics, 45, 357-368.
- Wanous, P. J., Reichers, E. A. ve Austin, T. J. (1994). Organizational cynicism: An: Initial Study, Academy of Management Proceedings, Cilt 1, 269-273.
- Wanous, J., P. (1980). Organizational Entry: Recruitment, Selection And Socialization Of Newcomers, Addison-Wesley Publishing Company, Massachusetts.
- Yasin, T. ve Khalid Z. (2015). Organizational Cynicism, Work Related Quality Of Life And Organizational Commitment In Employees, Pakistan Journal of Commerce and Social Sciences, 9(2), 568-582.
- Yener, S. (2018). Psikolojik Rahatlık Algısının Otantik Liderliğin Sinizmin Üzerindeki Etkisinde Aracı Rolü, Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İİBF Dergisi, C. 13, S. 1, 1- 14.
- Yetim, S. A. ve Ceylan, Ö. Ö. (2011). Örgütsel Sinizm ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışları Arasındaki İlişkiyi Belirlemeye İlişkin Bir Araştırma, E-Journal of New World Sciences Academy 6 (1), 682-695.
- Zonana, M. (2011). İş Stresinin İşgörenlerin Örgütsel Sosyalleşme Düzeylerine Etkileri Ve Bir Araştırma, (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Ana-bilim Dalı, İstanbul.