

AKDENİZ ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

Ebru KARAPINAR

ÖRGÜTSEL SOSYALLEŞME İÇERİK BOYUTLARININ, ÖRGÜTSEL BAĞLILIK
ÜZERİNE ETKİLERİNİ İNCELEMeye YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA

Turizim İşletmeciliği ve Otelcilik Ana Bilim Dalı

Yüksek Lisans Tezi

Antalya, 2015

AKDENİZ ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

Ebru KARAPINAR

ÖRGÜTSEL SOSYALLEŞME İÇERİK BOYUTLARININ, ÖRGÜTSEL BAĞLILIK
ÜZERİNE ETKİLERİNİ İNCELEMeye YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA

Danışman

Doç. Dr. V. Rüya EHTİYAR

Turizim İşletmeciliği ve Otelcilik Ana Bilim Dalı
Yüksek Lisans Tezi

Antalya, 2015

Akdeniz Üniversitesi
Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürlüğüne,

Ebru KARAPINAR'ın bu çalışması, jürimiz tarafından Turizm İşletmeciliği ve Otelcilik Ana Bilim Dalı Yüksek Lisans Programı tezi olarak kabul edilmiştir.

Başkan : Prof. Dr. Akın AKSU (İmza)

Üye (Danışmanı) : Doç. Dr. V. Rüya EHTİYAR (İmza)

Üye : Prof. Dr. M. Ziya FIRAT (İmza)

Tez Başlığı: Örgütsel Sosyalleşme İçerik Boyutlarının, Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkilerini İncelemeye Yönelik Bir Araştırma

Onay: Yukarıdaki imzaların, adı geçen öğretim üyelerine ait olduğunu onaylarım.

Tez Savunma Tarihi : 22/10/2015

Mezuniyet Tarihi : 05/11/2015

Prof. Dr. Zekeriya KARADAVUT
Müdür

İÇİNDEKİLER

ŞEKİLLER LİSTESİ.....	iv
TABLolar LİSTESİ.....	v
ÖZET.....	vii
SUMMARY.....	viii
ÖNSÖZ.....	ix
GİRİŞ.....	1

BİRİNCİ BÖLÜM

ÖRGÜTSEL SOSYALLEŞME KAVRAMINA GENEL BİR BAKIŞ

1.1.Sosyalleşme Kavramı	4
1.2.Örgütsel Sosyalleşme	6
1.3.Örgütsel Sosyalleşmenin Amacı ve Önemi.....	10
1.4. Örgütsel Sosyalleşmenin Özellikleri	14
1.5. Örgütsel Sosyalleşme Süreci ve Aşamaları.....	15
1.5.1. Örgütsel Sosyalleşme Süreci.....	15
1.5.2. Örgütsel Sosyalleşmenin Aşamaları.....	19
1.6. Örgütsel Sosyalleşme Yaklaşımları.....	23
1.6.1. Feldmanın Örgütsel Sosyalleşme Yaklaşımı.....	24
1.6.2. Buchananın Örgütsel Sosyalleşme Yaklaşımı.....	26
1.6.3. Wanousun Örgütsel Sosyalleşme Yaklaşımı.....	26
1.6.4. Porter, Lawler ve Hackmanın Örgütsel Sosyalleşme Yaklaşımı.....	27
1.6.5. Scheinin Örgütsel Sosyalleşme Yaklaşımı	27
1.7. Örgütsel Sosyalleşme Taktikleri	28
1.7.1. Bireyselle Karşı Kolektif Taktik	29
1.7.2. Informale Karşı Formal Taktik.....	29
1.7.3. Ardışık'a Karşı Rastgele Taktik	30
1.7.4. Sabit'e Karşı Değişken Taktik	30
1.7.5. Sıralıya Karşı Alternatif Taktik.....	30
1.7.6. Atamaya Karşı Yoksun Bırakma Taktiği	31
1.8. Örgütsel Sosyalleşme İçeriği.....	32
1.9. Örgütsel Sosyalleşmenin Örgütsel Çıktıları	41
1.9.1. İş Tatmini	41

1.9.2. Örgütsel Özdeşleşme	42
1.9.3. Örgütsel Motivasyon	42
1.9.4. Örgütsel Yabancılaşma.....	43
1.9.5. İşten Ayrılma Niyeti.....	43
1.9.6. Örgütsel Tükenmişlik.....	44
1.10. Örgütsel Sosyalleşmenin Sonuçları.....	45

İKİNCİ BÖLÜM

ÖRGÜTSEL BAĞLILIK

2.1. Örgütsel Bağlılık Tanımı	47
2.2. Örgütsel Bağlılığın Önemi	50
2.3. Örgütsel Bağlılığı Etkileyen Faktörler	52
2.3.1. Bireysel Faktörler	53
2.3.2. Örgütsel Faktörler.....	55
2.3.3. Örgüt Dışı Faktörler	57
2.4. Örgütsel Bağlılık Yaklaşımları.....	58
2.4.1. Etzioninin Bağlılık Yaklaşımı	58
2.4.2. Mowday, Porter ve Steers'in Bağlılık Yaklaşımı	59
2.4.3. Kanter'in Bağlılık Yaklaşımı	59
2.4.4. Wiener'in Bağlılık Yaklaşımı	60
2.4.5. O'Reilly ve Chatman'ın Bağlılık Yaklaşımı	61
2.4.6. Allen ve Meyer Bağlılık Yaklaşımı.....	63
2.5. Örgütsel Bağlılığın Sonuçları.....	65
2.6. Örgütsel Sosyalleşme ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi.....	67
2.7. Örgütsel Sosyalleşme ve Örgütsel Bağlılık Çalışmaları	69

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

ÖRGÜTSEL SOSYALLEŞME İÇERİK BOYUTLARININ ÖRGÜTSEL BAĞLILIK ÜZERİNE ETKİLERİNİ İNCELEMESİNE YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA

3.1. Araştırmanın Amacı ve Önemi.....	74
3.2. Araştırmanın Kapsamı ve Sınırlılıkları	75
3.3. Araştırmanın Evreni ve Örneklemi	75
3.4. Araştırmanın Yöntemi ve Veri Toplama Araçları.....	76

3.5. Araştırmada Kullanılacak Verilerin Analizi.....	79
3.6. Bulgular ve Yorumlar.....	80
3.7. Araştırmada Kullanılacak Verilerin Analizi.....	91
SONUÇ.....	103
K A Y N A K Ç A.....	109
EK 1- Anket Formu	126
ÖZGEÇMİŞ.....	129



ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1.1 Örgüt Girişindeki Perspektifler.....	17
Şekil 1.2 Örgütsel Sosyalleşme Aşamaları.....	21



TABLOLAR LİSTESİ

Tablo 1.1 Örgütsel Sosyalleşme İçeriği.....	37
Tablo 2.1 Örgütsel Bağlılığa Etki Eden Faktörler	65
Tablo 3.1 Araştırmanın Evren ve Örneklemi	76
Tablo 3.2 Örgütsel Sosyalleşme Maddelerinin Güvenirlilik Analiz Sonuçları	77
Tablo 3.3 Örgütsel Bağlılık Maddelerinin Güvenirlilik Analizi Sonuçları	79
Tablo 3.4 Değişkenlerin Normal Dağılım Değerleri	80
Tablo 3.5 Katılımcıların Demografik Özellikleri	81
Tablo 3.6 Örgütün Tarihi Boyutu ile İlgili Maddelerine İlişkin Bulgular	83
Tablo 3.7 Örgütün Dili Boyutu ile İlgili Maddelere İlişkin Bulgular	84
Tablo 3.8 Örgütün Politikaları Boyutu ile İlgili Maddelere İlişkin Bulgular	84
Tablo 3.9 Örgütteki Kişiler Boyutu İle İlgili Maddelere İlişkin Bulgular.....	85
Tablo 3.10 Örgütün Amaç ve Değerleriyle İlgili Maddelere İlişkin Bulgular	85
Tablo 3.11 Performans Yeterliliği Boyutu İle İlgili Maddelere İlişkin Bulgular	86
Tablo 3.12 Örgütsel Bağlılık İle İlgili Maddelere İlişkin Bulgular	86
Tablo 3.13 Örgütsel Sosyalleşme İçerik Boyutları ve Örgütsel Bağlılığına İlişkin Korelasyon Testi Sonuçları.....	88
Tablo 3.14 Örgütsel Bağlılığın Örgütsel Sosyalleşme İçerik Boyutları ile Açıklanmasına İlişkin Çoklu Regresyon Analizi Sonucu	89
Tablo 3.15 Örgütsel Bağlılık-Örgütsel Sosyalleşme Değişkenine Ait Regresyon Modeli	90
Tablo 3.16 Örgütsel Bağlılık-Örgütsel Sosyalleşme Boyutlarına İlişkin Çoklu Regresyon Modeli.....	90
Tablo 3.17 Çalışanların Cinsiyetleri ve Örgütsel Sosyalleşme-Örgütsel Bağlılıklarına İlişkin Mann-Whitney U Testi Sonuçları	91
Tablo 3.18 Çalışanların Medeni Durumları ve Örgütsel Sosyalleşme İçerik Boyutları-Örgütsel Bağlılıklarına İlişkin Mann-Whitney U Testi Sonuçları	92
Tablo 3.19 Çalışanların Çalışma Şekilleri ve Örgütsel Sosyalleşme İçerik Boyutları-Örgütsel Bağlılıklarına İlişkin Mann-Whitney U Testi Sonuçları	93
Tablo 3.20 Çalışanların Yaş Durumları ve Örgütsel Sosyalleşme İçerik Boyutları-Örgütsel Bağlılıklarına İlişkin Kruskal Wallis Testi Sonuçları.....	94
Tablo 3.21 Çalışanların Eğitim Durumları ve Örgütsel Sosyalleşme-Örgütsel Bağlılıklarına İlişkin Kruskall Wallis Testi Sonuçları	96

Tablo 3.22 Çalışanların Departmanları ve Örgütsel Sosyalleşme-Örgütsel Bağlılıklarına İlişkin Kruskal Wallis Testi Sonuçları	97
Tablo 3.23 Çalışanların Çalışma Süreleri ve Örgütsel Sosyalleşme-Örgütsel Bağlılıklarına İlişkin Kruskal Wallis Testi Sonuçları	98
Tablo 3.24 Çalışanların Çalışma Saatleri ve Örgütsel Sosyalleşme-Örgütsel Bağlılıklarına İlişkin Kruskal Wallis Testi Sonuçları	100
Tablo 3.25 Çalışanların Aylık Gelirleri ve Örgütsel Sosyalleşme-Örgütsel Bağlılıklarına İlişkin Kruskal Wallis Testi Sonuçları	101



ÖZET

Başarılı bir örgütsel sosyalleşme, örgütsel bağlılık üzerinde önemli etkiler yaratmaktadır. Bireylerin yeni bir örgütte sosyalleşmesi, yeni iş çevresini anlayarak ve anlamlandırarak öğrenmelerini gerektirmektedir. Öte yandan, örgütsel bağlılık yeni işgörenlerin örgütün kuralları, amaçları ve değerleri ile özdeşleşmesine yardımcı olmaktadır. Bu amaç doğrultusunda gerçekleştirilen alan çalışmasında, Türkiye'nin önemli turistik merkezini oluşturan Antalya ilinde faaliyet gösteren beş yıldızlı otel işletmelerinin çeşitli bölümlerinde çalışan 413 işgören örneklem kapsamına alınmıştır. Bu araştırmanın amacı, Antalya ili Kundu bölgesinde yer alan beş yıldızlı otel işletmelerinde çalışan işgörenlerin, örgütsel sosyalleşme içerik boyutlarına ve örgütsel bağlılıklarına yönelik algılarının incelenmesidir. Bununla birlikte, çalışmada örgütsel sosyalleşme içeriği (performans yeterliliği, insanlar, politikalar, dil, örgütsel amaç ve değerler, tarih) ile örgütsel bağlılık algılamalarının ortaya konulması amacıyla frekans, yüzde, geçerlilik ve güvenilirlik analizlerinden yararlanılmış ve araştırma kapsamına alınan örneklem kütesi kapsamında çalışanların örgütsel sosyalleşme içeriği ile örgütsel bağlılık tutumları arasındaki ilişki incelenmiştir. Çalışmada hem örgütsel sosyalleşme hem de örgütsel bağlılık ayrı ayrı ve ayrıntılı olarak incelenmektedir. Ana kütle, korelasyon ve regresyon analizleri ile test edilmiştir. Çalışanların demografik özelliklerine göre, örgütsel sosyalleşme içeriği ve örgütsel bağlılık algılarının bazı değişkenlere göre karşı farklılaşıp farklılaşmadığını gözlemlemek için Mann Whitney U ve Kruskal Wallis testi uygulanmıştır. Analiz sonuçlarına göre, örgütsel sosyalleşme içeriği ve örgütsel bağlılık arasında pozitif ilişki bulunmaktadır.

Anahtar Kelimeler: Örgütsel Sosyalleşme, Örgütsel Bağlılık, Örgütsel Sosyalleşme İçeriği

SUMMARY
THE EFFECTS OF ORGANIZATIONAL SOCIALIZATION CONTENT
DIMENSIONS ON ORGANIZATIONAL COMMITMENT: AN EMPIRICAL
INVESTIGATION

Successful organizational socialization has created significant effects on organizational commitment. The socialization of individuals to new organizational requires that they learn to understand and make sense of their new work environment. On the other hand, organizational commitment helps new employment to identify with the organization's rules, goals and values. According to the field work analyses predicted of this goal, 413 employees, working in different departments of five-stars hotels enterprises in Antalya which is the most important tourism city of Turkey employees are made as examples. In this project, in order to prove the six dimensions of organizational socialization content (performance proficiency, people, politics, language, organizational goals and values, history) and organizational commitment frequency, percentage, reliability and validity analyses are predicted. Organizational socialization and organizational commitment were studied separately and comprehensively in this study. The so-called employees are tested in terms of correlation and regression analyses. Mann Whitney U and Kruskal Wallis test are used to observe whether to have undergone some change towards their organization socialization content dimensions and organizational commitment perception of the employees according to demographical characteristics. Result of analysis indicate that organizational socialization content dimensions are positive relation with organizational commitment.

Keywords: Organizational Socialization, Organizational Commitment, Organizational Socialization Content

ÖNSÖZ

Yüksek lisans eğitimime başladığım günden beri kendime idol olarak seçtiğim, bu yolda kendisini her şeyi ile örnek aldığım, kendisini rol model olarak gördüğüm, bir gün bende onun gibi olabilir miyim ki diye düşündüğüm, benden yardımını ve desteğini hiçbir konuda esirgemeyen tez danışmanım, saygıdeğer hocam Sayın Doç. Dr. V. Rüya EHTİYAR' a, çalışmamın araştırma kısmında tecrübesi ve görüşleri ile desteğini esirgemeyen Sayın Prof. Dr. Mehmet Ziya FIRAT' a ve tez çalışmamı titizlikle inceleyen tez komitesi üyelerine teşekkürü bir borç bilirim.

Sadece tez sürecimde değil, aldığım her kararda yanımda olan, tüm zorluklara benimle birlikte göğüs geren ve beni her daim yüreklendiren yol arkadaşım Mahmut BARAKAZI' ya, beni bugünlere getiren, her anımda yanımda olan ve destekleyen, haklarını asla ödeyemeyeceğim canım annem ve babama, ayrıca canım ablama ve kardeşime sonsuz teşekkürlerimi sunarım.

Ebru KARAPINAR
Antalya, 2015

GİRİŞ

21. yüzyılın en temel dinamiklerinden biri, değişen çevre koşullarında örgütlerin varlıklarını sürdürebilmeleri için insan sermayesini organizasyona çekmesi, onları geliştirmesi ve elde tutabilmesi ile birlikte rekabet avantajı elde edebilmesidir. Bu nedenle, çalışanların örgüte uyum konusu giderek önemli hale gelmektedir. Bu uyum sürecinde en etkili kavram ise örgütsel sosyalleşme olarak kabul edilmektedir. Örgütsel sosyalleşme, çeşitli aşamalar ve taktikler yoluyla çalışanın işletmesinin değer, norm ve ihtiyaçlarına uygun hale gelmesini kolaylaştırmaktadır. İş ve örgüt uyumu sağlamış verimli çalışanların örgütlerde tutulmasıyla birlikte örgüte aidiyetleri de sağlanabilmektedir.

Son yıllarda, örgütler ayakta kalabilmek için, her zamankinden daha fazla küresel, müşteri ve öğrenme odaklı, takım çalışması ve sinerjiye önem veren bir biçimde faaliyet göstermektedir. Bu ise herşeyden önce arzu edilen örgütsel çıktıları gerçekleştirmek üzere fiziksel, duygusal ve entelektüel enerjisini birleştirebilen, örgütünü tanıyan ve onunla bütünleşen kısacası örgütsel sosyalleşme sürecinden geçmiş, yüksek düzeyde uyuma sahip bir işgücü gerektirmektedir (Akıncı Vural, 1998, s.11, Akın Acuner, 2010, s.27).

Örgüte yeni katılan bireyler, içinde bulundukları ortamdan farklı bir ortama geçtiklerinde ya da kendi kültürlerinden başka bir kültürel ortama girdiklerinde yabancılık çekebilmektedir. Çünkü her birey farklı bir çevrenin ürünü olduğu için, karşılaşmış olduğu olaylar karşısında da birbirinden farklı algılayış biçimi, tutum ve davranışlar gösterecektir. Bu bağlamda, örgüt kültürü bireyleri ortak bir grubun, bir örgütün veya bir işletmenin üyelerinin ortaklaşa paylaştıkları ve kabul ettikleri, davranışları yönlendiren ve örgütü karakterize eden, gelenekselleşmiş düşünme, hissetme ve tepki verme yollarının sonucu olarak ortaya çıkan normlar, davranışlar, değerler, inançlar ve alışkanlıklar, semboller ve uygulamalar çevresinde birleştirecektir (Bakan vd., 2004, s.20).

Örgüt kültürü, öğrenme sonucu oluşmaktadır. Örgütün amaçlarına, yönetsel politikalarına, çalışma ilişkilerine, iletişim biçimine bağlı olarak oluşan kültürün, örgüte yeni katılanlara aktarılması gerekmektedir. Çünkü örgüte yeni katılan her birey yeni kültüre dair farklılıkları hemen algılayıp içselleştiremeyeceği için, bu kültürü edinmek belli bir süreç ve çaba gerektirmektedir (Biber ve Ertürk, 2001, s.181). Diğer bir ifadeyle, örgüte yeni katılan bir işgörenin, o örgütte çalışmaya başlamasıyla birlikte devam edeceği süre boyunca daha önce gerçekleştirdiği kişisel öğrenmelerinin dışında geçireceği bir öğrenme süreci söz konusudur. Bireylerin yeni örgütünde edineceği örgüt kültürüne, misyonuna, değerlerine,

inançlarına vb. dair bilgileri öğrenme ve içselleştirme süreci sosyalleşme olarak adlandırılmaktadır (Demirbilek, 2009, s.354).

Bu bağlamda, işgörenin tutum, davranış ve değer yargılarının, bulunduğu örgütle uyumlu olmasının bireysel ve örgütsel amaçlara ulaşabilmek açısından önemli bir husus olması doğrultusunda işe yeni başlayan her işgörenin, örgütün bir üyesi olarak kendisinden beklenen rollere uyum sağlayabilmesi ve verimli bir şekilde çalışabilmesi için örgütün işleyiş yapısını, politikasını, standartlarını, formel ve informal kurallarını ve görevi ile ilgili yetenek ve becerileri öğrenmesini kapsayan örgütsel sosyalleşme sürecinden geçmesi gerekmektedir (İplik, 2009, s.185).

Reichers (1998)'e göre örgütler işgörenlerini sosyalleşme aracılığıyla, amaçları ve değerleriyle uyumlu bir şekilde düşünmeye ve davranmaya teşvik etmektedirler (Ataman, 2012, s.1). Bunun için, yeni işgörenlerin örgüt içerisinde bilgi ve beceri seviyesi arttırılarak, örgütün kendisinden yapmasını beklediği görevlere ilişkin daha donanımlı hale gelmeleri sağlanmalıdır. Bu doğrultuda, sosyalleşen bireyler, etkin, verimli ve örgütüne bağlı bireyler haline dönüşerek örgüt kalitesine de katkıda bulunacaktır.

Yeni işgörenlerin örgüte bağlanma çabaları, sosyalleşme sürecinin hızına ve etkinliğine bağlı olmaktadır. Örgütsel bağlılığın en istenen formu olan içselleştirme ile başka bir deyişle işgörenlerin örgütün değerlerini, tutumlarını ve normlarını kendilerinin olarak kabul etmeleri, yeni işgörenler açısından bireysel ve örgütsel değerlerin karşılıklı uyumu ile gerçekleşmiş olduğu söylenebilmektedir (Araza vd. , 2013, s.5559). Zira örgüt çalışanları, kendi amaçlarını gerçekleştirebildikleri ölçüde örgütsel amaçlar için çalışmakta ve örgütüne bağlılık hissetmektedir (Bozkurt ve Yurt, 2013, s.126).

Sosyalleşmenin örgütsel bağlılığı artırdığı görüşünün yanında Chao, Kelly, Wolf, Klein ve Gardner (1994) bu görüşün her işgörende aynı oranda etkili olamayabileceğini öne sürmektedir. İşe yeni başlayan işgörenler, örgütten bütün olarak ve örgütün normları, hedefleri, tarihi, değerleri, süreçleri, dili ve diğer özellikleri açısından ne kadar öğrendiklerine bağlı olarak sosyalleşme düzeylerinde çeşitlilik gösterirler. Aynı zamanda işgörenlerin sosyalleşme düzeyleri, örgütte etkin biçimde çalışmalarını için gereken kişilerarası ilişkileri geliştirme derecelerine bağlı olarak da çeşitlilik gösterir (Mitus, 2006, Akt. Kuyumcu, 2014, s.3).

İşletmeler devamlılıklarını sağlayabilmek için işini en doğru şekilde yapan, işletme amaçlarına uygun davranan ve işine düzenli devam eden, uzun süreli çalışan işgörene ihtiyaç duymaktadır. Bu doğrultuda çalışmanın amacı ilk olarak, örgütsel sosyalleşme ve örgütsel bağlılığı daha iyi anlayabilmek açısından bu kavramların teorik anlamda incelenmesidir. Bu bağlamda çalışmanın ilk bölümünde öncelikle sosyalleşme ve örgütsel

sosyalleşme kavramlarına, sonrasında ise örgütsel sosyalleşmenin amaçları, örgütsel sosyalleşme süreç ve aşamaları, örgütsel sosyalleşme taktikleri, örgütsel sosyalleşme yaklaşımları, örgütsel sosyalleşme içeriği, örgütsel sosyalleşmenin örgütsel çıktıları ve örgütsel sosyalleşmenin sonuçlarına verilmektedir.

Çalışmanın ikinci bölümde ise örgütsel bağlılık kavramı tanımlandıktan sonra, örgütsel bağlılığın önemi, örgütsel bağlılığı etkileyen faktörler, örgütsel bağlılık yaklaşımları, örgütsel bağlılık sonuçları ve son olarak örgütsel sosyalleşme ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişki incelenmektedir.

Son olarak üçüncü bölümde ise, Antalya Kundu bölgesinde yer alan beş yıldızlı otel işletmelerinde çalışan işgörenlerin örgütsel sosyalleşme içerik boyutlarının örgütsel bağlılıkla olan ilişkisinin belirlenmesine yönelik olarak yapılan bir uygulamaya ve sonuçlarına yer verilmektedir.

BİRİNCİ BÖLÜM

ÖRGÜTSEL SOSYALLEŞME

1.1. Sosyalleşme Kavramı

Toplum, bir arada yaşayan insan topluluklarının ortak paylaşımları sonucu oluşturduğu birlikteliktir. Bireyler, yaşadıkları toplumda kendilerini davranışlarıyla ifade ederler ve bu davranışları sayesinde toplum içerisinde var olurlar (Şahan, 2008, s.261). Bu sebeple, toplum ve birey birbirlerinin ayrılmaz parçalarıdır ve aralarında yoğun bir etkileşim bulunmaktadır. İnsanlar yaşamlarını sürdürebilmek için ihtiyaç duyduğu bilgileri toplum içerisinde elde ettiği deneyimler sonucu öğrenmektedir. Bu öğrenme ise bir süreç gerektirmektedir. Diğer bir ifadeyle, öğrenme bir arada yaşayarak ve toplum içerisindeki diğer insanlarla bir olup etkileşim kurarak gerçekleşmektedir (Özkalp, 2004, s.43). Bu söz konusu birlikteliğin parçası olan insanlar, topluma uyum sağlayabilmek için doğduğu andan itibaren başlayan bir bilgilenme ve şekillenme sürecinden geçmektedir. Yaşam boyu öğrenme ve değişmeyi kapsayan bu süreç sosyalleşme olarak adlandırılmaktadır (Araza vd., 2013, s.334). Bu ifadeler, sosyalleşme sürecinin, hem topluma hem de bireye yönelik işlevleri içerisinde barındırdığının bir göstergesi olarak görülmektedir.

Sosyalleşme kavramı, sosyal bilimler literatüründe ilk olarak E. Durkheim’le birlikte yer almaya başlamıştır. Durkheim eğitimi, daha yaşlı kuşakların henüz toplumsal yaşama hazır duruma gelmemiş kuşaklar üzerindeki eylemi olarak tanımlayarak sosyalleşme sürecine dikkat çekmektedir (Çapar, 2007, s.4). Katz (1980) ve Van Maanen ve Schein (1979) ise sosyalleşmeyi; süreklilik gösterme, kademeli olma, yaşam boyu devam etme ve sürekli gelişim sağlama gibi bileşenlerle ifade etmektedirler. Bu süreç ilk olarak anne ve bebek arasındaki ilişkiyle başlamaktadır. Bebeklik döneminden sonra ise birey; öğrenci, çalışan, eş veya ebeveyn rollerini kazanmak için sosyalleşmektedir. Nitekim bu süreç yaşam döngüsü boyunca devam etmektedir (Lichty, 1999, s.9; Taormina, 1994, s.133).

Sosyalleşme insanın toplumun bir üyesi haline gelmesidir, yani bireyin ailesinin, akraba ve komşuluk düzeyinin, şehir ve köyünün ve nihayet ulusunun bir parçası olduğunu öğrenmesidir. Büyümekte olan çocuk etrafındakilerle etkileşimleri ve gözlemleri sonucu zaman içerisinde benzer davranışlar sergileyecektir. Böylece tek tek kişiler yerine toplumun parçaları olan, birbirlerinden farklılıkları olduğu gibi, birbirlerine büyük benzerlikler gösteren toplumsal bireyler oluşacaktır (Kağıtçıbaşı, 1977, s.245). Dolayısıyla, sosyalleşme ile bireyler içinde bulundukları toplumda bir bütünü oluşturacaklardır.

Kültürün nesilden nesile devam etmesinde sosyalleşmenin rolü oldukça büyüktür. Çünkü bir toplum çocuk yetiştirme yoluyla kültürünü yeni nesillere aktarmaktadır (Kağıtçıbaşı, 1977, s.262). Nitekim sosyalleşme sayesinde toplum kültürü üyeler aracılığıyla yeni kuşaklara aktarılmaktadır. O halde sosyalleşmeyi, toplumun norm, değer ve inançlarını üyelerine aşılması olarak da ifade edebiliriz.

Bireyi kişiye dönüştüren bir süreç olan sosyalleşme, belirli sosyo-kültürel normlara ve beklentilere uyma davranışı meydana getirmektedir. Bir toplumun bütün bireyleri aynı uyma davranışını göstereceğinden, bireylerin ortaklaşa sahip oldukları ortak bir kişilik bulunmaktadır (Kağıtçıbaşı, 1977, s.266). Bu bağlamda, bireyler bu ortak kişilik özelliklerini gösterebilmeleri için gerekli bilgileri öğreneceği sosyalleşme adı verilen bir süreçten geçerek toplumun uyumlu bir parçası olmakta, toplumla kaynaşmakta, ortak tavırlar sergilemekte ve toplum değerlerini benimsemektedir (Templin ve Richards, 2014, s.432).

Sosyalleşme kavramı; sosyal, kültürel, politik, ekonomik, antropolojik, psikolojik, felsefik ve yönetsel olarak ilgi çekici fakat karmaşık bir süreçtir (Balcı, 2003, s.1). Bireylerin yeni bir ortama girdiği vakit ne tür davranışlar sergileyeceği ve nasıl uyum sağlayacağı psikologlar, sosyologlar ve antropologlar tarafından ilgilenilen bir konu olmuştur. Psikologlar daha çok bireyi bu sürecin merkezi olarak kabul ederlerken, sosyologlar sosyal bağlam açısından ele almışlardır (Taormina, 1994, s.133; Memduhoğlu, 2008, s.138). Dolayısıyla, sosyalleşme her bir bilim dalı tarafından farklı boyutta ele alındığından birbirinden farklı tanımlar ortaya çıkmıştır (Aliyev, 2014, s.6). Sosyologlar, sosyalleşmeyi bireyin topluma uyum sağlayabilmesi için gereken bilgileri öğrenmesi olarak (O'Sullivan, 1997, s.20), psikologlar ise sosyalleşmeyi insan gelişiminin bir süreci olarak görmektedir. Freud'a göre sosyalleşme kişilik yapısına (id, ego ve süper ego) odaklanan bir dizi gelişim evresidir (Toarniczky, 2011, s.38). Antropologlar ise sosyalleşmeyi kültür transmisyonu olarak ifade etmektedir. Diğer bir deyişle, sosyalleşme bireyin içinde bulunduğu kültürün davranış biçimlerini benimseyerek bir diğerine aktarmasıdır (Toarniczky, 2011, s.40). Öte yandan, ilgili yazında çalışma yapan araştırmacılar sosyalleşme olgusunu daha farklı yönlerden ele almışlardır. Örneğin, bağımlılık, saldırganlık, taklitle öğrenme, bağımsızlık ve başarı güdüsü, cinsiyetle ilgili rollerin öğrenilmesi ve ahlak gelişmesi konularında sosyalleşme süreci etraflıca incelenmiştir (Kağıtçıbaşı, 1977, s.245).

Weiner (1982) sosyalleşmeyi, grupça paylaşılan değer, inanç ve dünyayı algılama biçimlerinin birey tarafından içselleştirilmesi olarak ifade etmektedir (Akt. Memduhoğlu, 2008, s.138). Kammeyer, Ritzer ve Yetman (1990) ise sosyalleşme sürecini belirli bir sosyal grubun ve toplumun üyeliğine kabul edilme veya öğrenme süreci olarak tanımlamaktadır (Akt. Vammelvirta, 2013, s. 53). Templin ve Richards (2014, s.432)'e göre sosyalleşme,

bireylerin toplumun diğer üyeleri ve sosyal birimleri ile etkileşimi aracılığıyla belirli bir kültürün normlarını, geleneklerini ve ideolojilerini öğrendiği yaşam boyu bir döngüdür. Bu sürece olumlu tepki veren bireyler kendisini gruptan biri gibi görürler ve içinde bulunduğu toplumun geleneklerine saygı göstererek onu içselleştirirler. Bununla birlikte kurallara daha fazla uyum sağlayarak kişiliklerini kolayca içinde bulundukları toplumun kurallarına uydurabilirler (Eren, 2000, s.120).

Bütün bu bilgiler ışığında sosyalleşme, kişinin toplum içerisinde diğer insanlarla birlikte ortak bir hayat sürdürebilmesi için içinde yaşadığı toplumun normlarını, değerlerini, kendisinden beklenen rolleri, tutumları ve davranış yapılarını öğrenmesi, toplumsal etkileşim için gerekli bilgi ve becerileri öğrenmesi, benlik ve kimlik duygusu kazanması ve içinde yaşadığı kültürü benimsemesidir.

1.2. Örgütsel Sosyalleşme

İşgörenler yeni bir örgüte katıldığı vakit yeni iş çevresine dair bir takım bilgileri anlamlandırarak öğrenmek zorundadır. Çünkü örgütler görevlerini başarılı bir şekilde yerine getiren ve kendisinden beklenilenin üzerinde performans sergileyen işgörenlere ihtiyaç duymaktadır (Ahmedi vd., 2011, s.395). Bu bağlamda örgütsel sosyalleşme, yeni işgörenleri örgütün önemli değerlerine bağlı kılan tutum ve davranışları garanti altına almanın ve beklenen standartlara ulaşmanın bir yolu olarak görülmektedir (Wanous, 1992, s.189).

Toplumların olduğu gibi ,örgütlerin de yeni bireylerine aktaracağı ortak düşünce ve duygu kalıpları, kısacası, bir kültürel kalıtları vardır (Varol, 1993, s.182). Örgütlerin, amaçlarını gerçekleştirmek ve bütünlüğü ve sürekliliğini devam ettirebilmek için değişik alt kültürlerden gelen bireyleri bu söz konusu ortak kültür çevresinde birleştirmeleri gerekmektedir (Algan, 1998, s.15). Bu şekilde, sürecin aktif bir parçası olan birey, örgüt içerisinde varlığını sürdürebilmek için örgütsel sosyalleşme aracılığıyla, içinde bulunduğu kültüre ait bilgileri ve rollerini öğrenmekte, kendisinin çalışma grubunun önemli bir üyesi olduğunu hissetmekte ve değişen yeni iş çevresini anlamlandırmak ve uyum sağlamak için çaba göstermektedir (Haski- Leventhal ve Bar-gal, 2008, s.68-69).

Örgütsel sosyalleşme, hem eski tutum ve değerlerin terk edilerek yenilerinin kazanılmasını, hem de örgüt amaçlarının, bu amaçları başarmak için gereken araçların, görevsel sorumlulukların, örgütsel değer ve normların öğrenilmesini içermektedir. İnsanlar nasıl toplumda yaşayarak sosyalleşiyorsa, örgüt içinde çalışarak da örgüt açısından sosyalleşmektedirler (Özkalp, 1995, s.80). Tüm bu açıklamalardan hareketle örgütsel sosyalleşme, yeni işgörenin iş ortamına uyum sağlayabilmesi için geçmişteki davranış ve

deneyimlerinden vazgeçmesi, yeni örgütteki rolünü, normlarını, değerlerini kabullenmesi ve uyum göstermesidir.

Bu konuda çalışma yapan bazı araştırmacıların bakış açısıyla örgütsel sosyalleşme ile ilgili bazı tanımlar verilmiştir. Buna göre örgütsel sosyalleşme;

- Louis (1980, s.229)'e göre örgütsel sosyalleşme, bireyin örgütten biri gibi olabilmesi için herkes tarafından takdir edilen değerleri, yetenekleri, kendisinden yapması beklenen davranışları ve örgüt içerisindeki rolünün gerektirdiği sosyal bilgi ve becerileri edindiği süreçtir.
- Feldman (1981, s.309) örgütsel sosyalleşmeyi; bireyin gruba ait norm ve değerlere uyum sağlaması, yetenek ve becerilerini geliştirmesi ve rolünü daha iyi öğrenebilmesi için geçirdiği süreç olarak ifade etmektedir.
- Schein (1979, s.211) örgütsel sosyalleşmeyi; ipuçlarını öğrenme, doktrine etme ve işgören yetiştirme, örgütte ya da bir alt birimde çalışanlara örgütsel açıdan önemli olan bilgileri öğretme süreci olarak tanımlamaktadır.
- Fisher (1986, s.106)'a göre örgütsel sosyalleşme, örgüte yeni katılan bireyin, örgütün işleyişini (kurallar, avantajlar, ödeme sistemi vb.), çalışma grubu içinde nasıl hareket etmesi gerektiğini (isimleri, görev sorumluluklarını, eş çalışanlarla ve denetçilerle olumlu ilişkiler kurmayı, normları, kültürü, politik davranışları, değişime olan direnç sağlamayı, deneyimsiz eş çalışanlar ile baş etmeyi) ve görevi ile ilgili bilişsel içeriği (teknik terimleri ve becerileri, prosedürleri, kuralları, olguları) öğrenme zorunluluğudur.
- Morrison (2002, s.1149)'a göre sosyalleşme, işgören üzerinde güçlü ve uzun bir etki yaratacak tutum ve davranışları edindirme sürecidir.
- Etzioni (1975, s.246)'ye göre örgütsel sosyalleşme bireyi işleyen sisteme hazır hale getirmektir.
- Chao vd. (1994, s.730) örgütsel sosyalleşmeyi bireyin örgüt üyeliği ve örgütsel rolü için gerekli olan değerleri, yetenekleri, beklenen davranışları ve sosyal bilgiyi kazandığı süreç olarak tanımlamaktadır.
- Luthans (1995, s.119) örgütsel sosyalleşmeyi, bireyin gelişen yönleri ile birlikte kişiliğini etkileyen özellikle örgütler, kişiler ve gruplara yönelik rollerin örgütün söz konusu üyesi tarafından kabul edilebilirliğini arttıran bir kavram ve sosyal çevreden de etkilenecek sürekli devam eden bir süreç olarak tanımlamaktadır.
- Taormina (2004, s.77)'ye göre örgütsel sosyalleşme bireylere sadece örgütsel yapı işleyişinin nasıl olacağını değil aynı zamanda örgütte uygun ve kabul edilebilir

davranışların neler olacağını öğreten bir süreçtir. Örgütsel sosyalleşme ile işgörene kendisini örgüt üyeliğine nasıl kabul ettirebileceği ve örgütün çeşitli karakteristiklerine nasıl uyum sağlayabileceği öğretilmektedir.

- Jablin (2001, s.755)'e göre sosyalleşme, örgüt normlarını ve davranışlarını öğrenme olarak kavramsallaştırılır ve ayrıca yeni işgörenlerin asimile olması yani değişime uğrayarak örgüt kültürüyle bütünleşmesi olarak tanımlamaktadır.
- Saeed vd. (2012, s.96)' e göre örgütsel sosyalleşme, örgüte yeni katılan kişinin örgütte mesleki becerileri ile ilgili gelişimini güven altına alacak fonksiyonel bir örgütsel anlayış düzeyi edinmesi, iş arkadaşları ile destekleyici sosyal etkileşimlere katılımı ve örgütün norm ve değerlerini kabullenme sürecidir.
- Hurst vd. (2012, s.5)'e göre örgütsel sosyalleşme, bireyin iş, grup veya örgütün işlevli bir üyesi haline gelme sürecidir. Diğer bir ifadeyle, işgörenin örgütün nitelikli bir üyesi olabilmesi için uyum sağlamasını kolaylaştıracak bilgi ve kaynakları edinmesidir.
- Güçlü (2004, s.17) örgütsel sosyalleşmeyi, işgörenin örgüt içerisinde rolü, görevi ve sorumluluklarını öğrenerek örgütün değer sistemine uyum sağlaması şeklinde tanımlanmaktadır.
- Çalık (2003, s.165)'a göre örgütsel sosyalleşme örgüt yaklaşımları açısından, klasik anlamda çalışanların örgüte en yüksek düzeyde katkı sağlamaları yönünde eğitilmeleri, insan ilişkileri açısından çalışanların iş doyum düzeylerini en yüksek düzeye ulaştırma yöntemidir. İnsan kaynakları açısından ise, çalışanların örgüte katkılarını güçlendirme ve kaliteyi artırma aracılığıyla yükseltme yolu, sistem yaklaşımı açısından sistem dışı öğelerin sistem içine aktarılması süreci, kültürel açıdan örgütün değer ve normlarının aktarıldığı bir süreç ve son olarak post-modern açıdan bir uyum sağlama ve sınırlara esneklik kazandırma sürecidir.

Örgütsel sosyalleşme ilgili yazında çoğu araştırmacı tarafından işgörenin içinde bulunduğu örgüte dair ipuçlarını öğrendiği bir süreç olarak tanımlamasına rağmen sosyalleşme, sınırları aşarak bireyin tüm kariyeri boyunca devam edecek bir süreç olarak karşımıza çıkmaktadır (Lichty,1999, s.9). Örgütsel sosyalleşme çalışanın iş performansı arttırmakta ve iş hayatı boyunca da kendisine rehberlik edecek davranışları kazandırmaktadır (Anakwe ve Greenhaus, 1999, s.316). Louis (1980)'e göre sosyalleşme boyunca edinilen deneyimler işgöreni bir önceki rolüne dair edindiği deneyimlerden vazgeçirerek yerine yenilerini kazandırmaktadır. Böylelikle, yeni işgören iş ortamında eskisinden de farklı deneyimler edinecektir (Akt.Adkins, 1995, s.839). Jones (1983, s.314)'in literatüre kazandırmış olduğu çalışmada ise bireylerin eski deneyimleri aracılığıyla kavramsal haritalar

tanımlanmakta ve yeni üyelerin olayları tanımlamasında önceki deneyimlerin aracı bir rol üstlendiği vurgulanmaktadır. Çünkü bu haritalar sayesinde yeni işgören, yeni duruma uyum sağlamada sonuca ulaşmaktadır.

İşgörenlerini iyi bir işe alım ve seçim sürecinden geçiren örgütler, çalışanlarına örgüt kültürünü öğretmede zorluk çekmezler. Bireyler yeni katıldığı bir örgütün kültürüne yabancıdır. İşgörenlerin yeni iş çevresinde karşılaştığı inançlar ve gelenekler onu tedirgin etmektedir. Dolayısıyla, örgütler bu tedirginliği ortadan kaldırmak için sosyalleşme adını verdikleri bir adaptasyon süreci ile çalışanlarına, yeni iş çevresini anlama ve anlamlandırma konusunda yardımcı olmaktadır (Robbins ve Judge, 2009; Akt. Sutarjo, 2011, s. 229).

Örgütsel sosyalleşme, hem öğrenme hem de uyum sağlama sürecidir. Çünkü örgüte yeni katılan üyeler örgütün fiziksel yapısını, sosyal hareketlerini, stratejilerini ve kültürel çevresini öğrenmeye çalışmaktadır. Ayrıca çalışanlar örgütün kendinden beklediği performans, güç mekanizmaları, örgüte ait kültür, örgüt tarihi ve jargonları hakkında bilgi edinmektedir. Bireyler rollerini öğrenirken diğer insanlarla başarılı ve tatmin edici ilişkiler kurmaya ihtiyaç duyarlar. Bu sebeple, yeni bir sosyal kimlik oluşturup, yeni örgüt normlarına uyum sağlayarak yeni tutum ve davranışlar edinirler (McShane ve Glinow, 2010, s.433).

Örgütsel sosyalleşme, bireylerin rolleri değiştiğinde veya örgüt içindeki sınırları aşarak yeni bir örgüte girdiğinde meydana gelmektedir. Bu süreç uzun bir zaman periyodunu kapsamaktadır. Diğer bir ifadeyle sosyalleşme, bireyin örgüte girdiği ilk günden daha evvel başlayıp işgörenin örgütteki kariyeri boyunca belli aşamalardan geçerek devam etmektedir. Zira kariyer, uzun süreli sosyalleşme deneyiminin bir bütünü olarak ifade edilmektedir (Chow, 2002, s.721).

Örgütsel sosyalleşme işgörenlerin mesleki gelişimine ve bunun sonucunda da örgütün gelişimine katkı sağlamaktadır. Özellikle personel seçimi, personel güçlendirme, personelin ilgili eğitimleri almasını sağlama ve iş ve görevler için uygun tutum ve davranışları edindirme gibi süreçleri içermektedir (Smith, 1989, s.283). Van Maanen ve Schein (1979, s.227) örgütsel sosyalleşmenin üç ögeyi içerdiğini belirtmektedirler. Yazarlara göre örgütsel sosyalleşme;

1. Bir kişinin hem kendi iş performansı, hem de örgütteki genel fonksiyonu için önemli olan yeni bilgileri öğrenmesi,
2. Stratejik bir temel kazanmak, bununla da problemleri çözmek ve karar vermek için bir dizi karar verme stratejisi oluşturmak,
3. Bireyin örgütün misyonunu, amaçlarını ve beklentilerini öğrenmeyi içermektedir.

Örgütsel sosyalleşme, yeni gelenin işin gerektirdiği bilgi ve becerileri edinmesi ve aynı zaman da örgüt kültürü ile bütünleşmesine odaklandığından, hem örgütsel sosyalleşme hem de psikolojik sözleşme yeni gelenin yaşayabileceği kaygı ve belirsizliği azaltarak çalışan ve işveren arasında bilgi akışının sağlamaktadır (Ven, 2009; Akt. Demirkasımoğlu, 2012, s.39). Birey yeni bir örgüte bir takım beklentilerle katılmaktadır. Nitekim bireyler örgüte girerken örgüte sağlayacağı faydalar karşısında örgütün de bireyin gereksinimlerini karşılamaya yönelik olanaklar sağlayacağı beklentisi ve inancını taşımaktadır. Psikolojik sözleşme ise işgören ve örgüt arasındaki bu söz konusu karşılıklı yükümlülük ve vaatler konusundaki inancı ifade etmektedir. Örneğin, bir işgören ikramiye ve terfi alma beklentisi içerisindeyse daha sıkı çalışmalı ve örgütüne sadık olmalıdır (Johns ve Saks, 2008, s.267).

Örgüte yeni katılan işgörelere sosyalleşme sürecinde verilen oryantasyon ve eğitim programları ile birey; mesaj alma, yorumlama ve daha sonra ise anlamlandırma süreçlerinden geçmektedir. Bu süreç içerisinde yeni üyeler, örgüte nasıl uyum sağlayabilirim, örgütsel sosyalleşme beni nasıl etkileyebilir sorularını merak etmektedir. Eğer birey başarılı bir sosyalleşme sürecinden geçerse, örgüte uyumu kolaylaşacak ve dolayısıyla örgütte kalma konusunda istekli davranacaktır. Ayrıca bir örgütte sosyalleşme, örgütle bütünlük sağlanması amacıyla yeni çalışanın değerlerini de değiştirmektedir. Bu gibi olumlu değer uyumu da örgütsel sadakat ve bağlılığı arttırmaktadır (Kusluvan, 2003, s.295).

Örgütsel sosyalleşme, yeni çalışanlar üzerindeki değişimleri ifade etmektedir. Nitekim sosyalleşme, davranış ve tutumlarda medya gelen değişim, itaat, uyum, nüfus, sadakat ve bağlılığın gelişimi gibi genel psikolojik süreçlere özel bir örnektir. Bu nedenle verimli bir sosyalleşme tanımlaması, içeriğe odaklanırken aynı zamanda sosyo-psikolojik perspektifleri de içermelidir. Değişik bilim adamlarından bütünleştirerek bir tanım yapmak gerekirse, örgütsel sosyalleşme belirli bir sosyal gruba, topluma veya örgüte ait normların, amaç ve değerlerin öğrenilmesi ve üyeler tarafından genel olarak kabul edilmesi olarak tanımlanabilir (Akın Acuner, 2010, s.23).

1.3. Örgütsel Sosyalleşmenin Amacı ve Önemi

Sosyalleşme günlük yaşantımızda, iş yaşantımızda kısacası her yerde karşımıza çıkabilecek bir kavramdır. Bu kavram örgüt içerisinde var olan örgüt kültürünü, planlanmış hedefleri ve amaçları örgüte yeni katılan bireylere aktarma biçimidir (Huczyski ve Buchanan, 1991, s.111). Kültürel açıdan ele alındığında sosyalleşme, eski çalışanlardan yeni çalışanlara aktarılan değerler, varsayımlar ve tutumları içermektedir. Yeni üyelerin sosyalleşmesi işgören ve kültür arasındaki uyum sonucu oluşmaktadır. Sosyalleşen işgörelenler yeni iş çevresine ve rolüne daha kolay ve hızlı adapte olmaktadır (Gibson, 2003; Akt. Sutarjo, 2011, s.229).

Örgütsel sosyalleşme, örgüte girişten itibaren işgörenin örgütün kültürünü tanımaya ve anlamlandırmaya başladığı süreci ifade eden bağımlı bir değişkendir. Örgütsel sosyalleşme aracılığıyla, örgüt kültürü istikrarlı bir hale getirilmekte ve koruma altına alınmaktadır (Beheshtifar vd., 2011, s.10541). Nitekim, işgörenler örgüte ait kültürü örgütsel sosyalleşme aracılığıyla kazanmaktadır.

Bireyler hem toplumda hem de örgüt içerisinde sosyalleşmektedir. Bu süreçte, bireylere örgüt üyeliğini kazandırmak için gerekli rol oryantasyonu, statüler ve pozisyonlar sağlanmaktadır. Bunun yanı sıra, örgütler çalışanlarını normlarına uydurmak, kişisel inanç ve değerlerini, örgütün işleyiş mekanizması doğrultusunda geliştirebilmek için bazı eğitim programlarıyla değişim ve gelişim sağlamayı amaçlamaktadır (Hoy ve Woolfolk, 1990, s.284). Bu bağlamda örgütsel sosyalleşmenin temel amacı, işgöreni örgütün etkili bir üyesi durumuna getirmek ve örgütsel çevrenin çeşitli yönleri hakkındaki (performans, beceri, insanlar, politikalar, örgütün dili, örgütün tarihi ve örgütsel amaçlar ve değerler vb.) bilgileri öğrenmeyi kolaylaştırmaktır (Can vd., 2001, s.154). Bununla birlikte, örgütler işgörenlerine görev ve yetkinliklerinin neler olduğunu açıklayarak, rolüne ilişkin sorumluluklarını açık bir şekilde tanımlamaktadır. Böylelikle, belirsizliklerin ortadan kaldırılması, iş hakkındaki gerçekçi beklentilerin karşılanması ve işyerinde kişilerarası ilişkilerin geliştirilmesi sağlanmaktadır (Jaskyte, 2005; Akt. Çerik ve Bozkurt, 2010, s.78).

Bunun yanı sıra, örgütlerde bireylerin grup normlarını öğrenip, uyum sağlamaya başlamasıyla birlikte sosyal düzenin korunması da sağlanmaktadır (Memduhoğlu, 2008, s.137). Örgütsel sosyalleşme ile bireylere öğretilenler, onları örgüte karşı donanımlı üyeler haline getirmektedir. Bu söz konusu öğrenme; işgörenin hem kendi iş performansı hem de örgütteki genel fonksiyonu için önemli olan yeni bilgileri edinmesini, stratejik bir bilgi temeli kazanarak problemleri çözmesini, karar verme stratejisi oluşturmalarını ve de örgütün misyonunu, amacını, beklentilerini anlamasını içermektedir (Van Maanen ve Schein, 1979, s.3; Akt. Araza vd. 2013, s.5558). Bu bilgilerin işgörenler tarafından öğrenilmesi ve uygulanması, örgütün amaçlarına ulaşılması açısından çok önemlidir. Bu doğrultuda yazarlar (İshakoğlu,1998, s.80-82; Memduhoğlu, 2008, s.139-140; İplik, 2009, s.186-187) örgütsel sosyalleşmenin amaçlarını somutlaştırılmış aşamalar halinde aşağıdaki gibi sıralamaktadır:

1. İşin gereklerini öğrenmek; İşgörenin örgütün bir üyesi olarak kendisinden beklenen görevi en iyi şekilde yapabileceğini öğrenmesi, iyi planlanmış bir sosyalleşme sürecinden geçmesini gerektirir. Birey bu süreç içerisinde; hangi araçları kullanacağını, hangi başarı değerlendirme kriterlerine göre değerlendirileceğini, hangi yeteneklerini ve bilgilerini kullanacağını, kısacası görev ve sorumluluklarına ilişkin her türlü bilgiyi öğrenmektedir.

2. Bireyler arası sağlıklı ilişkiler kurulmasını sağlamak; Yeni işgörenler eski üyeler ile tanışarak, örgüt hakkında, çalışma grubu hakkında ve kendisine verilen işi hakkında bilgi edinirler. Bu bilgi edinme formal ve informal ilişkiler kurularak sağlanabilir. Örgütlerde başarı sağlamak için çalışanların diğer işgörenlerle başarılı iş ilişkileri kurması önemlidir.

3. Örgüt içi güç odaklarını tanıtmak; Örgüt içinde farklı konularda uzmanlık gerektiren işleri kimlerin yaptığı, informal liderlerin kimler olduğunu öğrenmek, örgütsel sosyalleşmenin amaçlarından biridir.

4. Ortak örgüt dilini öğretmek; Örgüt üyelerinin kullandığı teknik terimler, örgütsel jargon ve kısaltmaları içeren ortak bir dil vardır. Örgütsel dil denilen bu kavram, örgüt üyeleri tarafından sosyalleşme süreci içerisinde öğrenilir. Böylelikle, işgören çevresinde olup biten olayları daha net bir şekilde anlayacak ve güçlü bir iletişim sağlanacaktır.

5. Örgütsel amaç ve değerleri öğretmek; Sosyalleşme süreci içerisinde örgüte ilişkin değerler ve örgütün kuruluş nedenini oluşturan amaçlar bireyler tarafından öğrenilir. Birey, örgüt amaç ve değerlerini kendi amaç ve değerleri gibi benimser ve içselleştirirse kişi-örgüt uyumu sağlanır.

6. Örgüt tarihini öğretmek; Örgütlerin kendilerine özgü gelenek ve görenekleri, adetleri, özel günleri, hikâyeleri bulunur. Bu örgütsel tarih sürecinin örgüte yeni giren üyelerce öğrenilmesi örgütsel sosyalleşme sürecinin diğer bir amacıdır.

Sosyalleşme süreci içerisinde birey diğerlerinin gördüğü gibi görebilmek için algılarını değiştirmektedir (Balci, 2003, s.12). Diğer bir ifadeyle, sosyalleşme aracılığıyla örgüte yeni katılan işgören ortak değer ve normların devamlılığını sağlamak için örgütün diğer üyeleriyle işbirliği yaparak iş çevresine dair bakış açısı kazanmaktadır (Cable ve Parsons, 2001, s.2). Bu doğrultuda, sosyalleşme yeni işgörenlerin çalışma ortamlarına tepki göstermeleri ve diğer çalışanlarla işbirliği yapabilmeleri için bir altyapı oluşturmaktadır (Kim vd., 2005, s.232).

Örgütsel sosyalleşme, işe yeni giren bireylerin örgütlerine hızla uyum sağlayarak örgüte katkı sağlaması açısından çok önemlidir. İşe yeni giren çalışanlar, birey, takım ve örgütün performans kriterlerine katkıda bulunmak için işe alınmaktadırlar. Bu işgörenler, örgütte işlerin nasıl ilerlediğini ve ayrıca örgütün değerlerini, kurallarını, kaynaklarını ve politikalarını öğrenmeye ihtiyaç duymaktadır. İşe yeni giren bireyler, ilk birkaç ay hızlı bir şekilde bu süreçten etkilenmekte ve ölçülebilir çıktılara sahip olan uygulamalara uyum sağlamaya çalışmaktadır (Cooper-Thomas ve Anderson, 2006, s.493).

Örgütün kendine özgü yetkinliklerinin korunması bakımından yeni işgörenlerin sosyalleşme sürecine katılmaları önem taşımaktadır (Akremi vd., 2014, s.317). Örgütsel sosyalleşme işgörelere işlerini yapmaları için gereken sorumluluk bilincini, becerileri, özgürlüğü ve güveni kazandırmaktadır. Sosyalleşme ile çalışanlar kendi rollerini, örgütün

kendisinden beklentilerini ve örgüte ne tür bir değer katabileceğini de anlayabilmektedir. Nitekim işgörenin yeni bir örgüte katılarak bir kariyere başlaması ve bu kariyerde ilerlemesi, örgüt tarafından uygulanan sosyalleşme programına ve işgörenin bu programdaki başarısına bağlıdır (Can vd., 2001, s.154).

Sosyalleşme sürecinde örgütler; mentor, rol model, oryantasyon, eğitim programları, ödül sistemi ve kariyer planlamasını kapsayan spesifik tekniklerle işgörenlerinin başarılı bir sosyalleşme süreci geçirmelerini amaçlamaktadır. Bu sebeple Luthans (1995, s.121) örgüt açısından örgütsel sosyalleşme sürecinin amaçlarını aşağıdaki gibi altı adımda açıklamaktadır:

1. İş ile baş etmenin yollarını öğretme.
2. İlgili eğitimleri sağlama.
3. Zamanında ve tutarlı geri bildirim sağlama.
4. Sosyalleşmeye yardımcı olacak iyi bir gözetmen seçme.
5. Oryantasyon programları düzenleme.
6. Yeni işgöreni yüksek moralli iş gruplarına dahil etme.

Bu bağlamda, etkili bir sosyalleşme sürecinden geçen bireyler örgütlerine daha çok bağlıdırlar ve işten ayrılma oranları azdır. Çoğu işletme çalışanının birkaç hafta veya ay sonra işten ayrılmasının, örgüte işe alım, seçim ve eğitim gibi maliyetleri göz önünde bulundurarak sosyalleşme sürecinden kaçınmaktadır. Bunun aksine etkili bir sosyalleşme çalışanların örgütü algılaması, uyum ve başarı sağlaması açısından büyük öneme sahiptir (Kusluvan, 2003, s.290). Sosyalleşme yeni işgörenlerin işe başlama maliyetlerini düşürür. İşe yeni başlayan birinin çevreyi, örgütü ve işi tanıması zaman almaktadır. Bu sebeple işe yeni başlayan bireyler bir süre deneyimli iş görenlerden daha az iş üretir. Sosyalleşme yeni iş görenin işi kısa sürede öğrenerek beklenen standartlara ulaşmasını ve başlangıç maliyetlerinin düşürülmesini sağlamaktadır. Sosyalleşme yeni işgörenin iş gerginliğinin azalmasını sağlayarak işteki başarısızlık korkusunu da önlemektedir. Ayrıca sosyalleşme işten ayrılmayı azaltır. Yeni işe başlayan biri kendisini istenmeyen, ihtiyaç duyulmayan, sevilmeyen biri gibi hissederse işi terk etmek ister. Sosyalleşme bu olumsuz duyguların olumlu duygulara dönüştürülmesine yardımcı olur. Sosyalleşme işe yeni girenin yönetici ve iş arkadaşları açısından zaman tasarrufu sağlar. Sosyalleşme eğitimi verilmediğinde işe yeni giren, öğrenmek istediklerini sürekli en yakın yöneticisine veya iş arkadaşlarına sorarak, onların zaman kaybetmesine neden olur. Sosyalleşme gerekli bilgilerin verilmesiyle bu zaman kaybını önler. Sosyalleşme iş hakkında gerçek beklentilerin oluşmasına, bireyde olumlu tutumların geliştirilmesine ve bireyin iş tatminine ulaşmasına yardımcı olur (Yüksel, 1997, s.129; Özkan, 2005,s.11).

1.4. Örgütsel Sosyalleşmenin Özellikleri

Sosyalleşme örgütün çalışan üzerindeki parmak izidir (Balci,2003, s.5). Bu süreçte örgüt tarafından çalışanlar eğitimden geçirilmekte, bazı değerler aşılarmakta ve örgüt içinde nelerin önemli olduğuna dair ipuçları öğretilmektedir (Schein, 1980, s. 392-394, Akt. Demirbilek, 2009, s.354). Özünde bir öğrenme olayı olan sosyalleşme (Balci, 2003, s.5) ile bireyler örgütteki rolü için gerekli olan sosyal bilgi, beceri, tutum ve değerleri kazanırlar (Çerik ve Bozkurt, 2010, s.78). Kazanılan bu söz konusu davranışlar karmaşık sistemler olan örgütlere özgü kalıpları oluşturmaktadır (Memduhoğlu, 2008, s.140).

Luthans (1995, s.120)' a göre örgütsel sosyalleşmenin genel olarak kabul edilen özellikleri şu şekilde sıralanmaktadır:

- Örgütsel sosyalleşme, işgörenlerin tutum, değer ve davranışları değiştirir.
- Sosyalleşme zaman içerisinde devamlılık gösterir.
- Yeni işe, çalışma grubuna ve örgütsel uygulamalara uyumu kolaylaştırır.
- İşgörenler ve üstleri arasında eşzamanlı bir etkileşim sağlar.
- Erken sosyalleşme sürecinin yaratacağı olumsuzlukları ortadan kaldırır.

Bazı yazarlar göre ise örgütsel sosyalleşmenin dikkat çekici özellikleri şu şekilde ifade edilmektedir (Kartal, 2003, s.38-42; Can, 1999, s.326; İshakoğlu,1998, s.60):

- **Değer, tutum ve davranışların değişimi:** Örgütsel sosyalleşme değişimi içermektedir. Bu değişim eski tutum, değer ve davranışlardan vazgeçmeyi ya da yeni beceriler, tutumlar ve davranışlar edinmeyi kapsar. Ayrıca, örgüt amaçlarının ve bu amaçları başarmak için gereken araçların, görevsel sorumlulukların, örgütsel değer ve normların öğrenilmesini de içermektedir.
- **Örgütsel sosyalleşme sürecinin sürekliliği:** Sosyalleşme süreci yalnızca bir noktada olup biten bir süreç değil, sürekli ve yavaş yavaş gerçekleşen bir süreçtir. İş yaşamı boyunca da devam edecek olan bu süreç, birey henüz örgüte girmeden evvel başlamakta, birey örgüte girdikten sonra da devam edip incelererek yoğunlaşmaktadır.
- **Yeni işe, çalışma arkadaşlarına ve örgütsel uygulamalara uyum:** Örgütsel sosyalleşme yalnızca yeni işe uyum sağlamayı içermez, aynı zamanda yeni örgüt uygulamalarına ve yeni çalışma arkadaşlarına uyumu da içermektedir. Örgütsel sosyalleşmeyle, işgören gerekli yetenek ve beceriler kazanarak, yeni işine ve örgütteki rolüne uyum sağlamaktadır.
- **Yeni işgörenler ile yöneticiler arasında karşılıklı etkileşim:** Bazı değişimler iş beklentilerinin yerini alır. Bireyler, örgütün isteklerine tamamen uyamayabilirler. Örgüt, değişimi yeni işgörenlerin beklenti ve davranışları

yönünde değiştirir ve örgüt yöneticileri, yeni işgörenlerin güçlü yanlarını avantaja çevirirken, zayıf yanlarını da minimize ederler. Sosyalleşme sürecindeki etkileşim karşılıklı ve istendik olmalıdır. Sosyalleşme sürecindeki olumsuz etkileşim, bireysel etkileşimlerdeki olumsuzluğu ifade etmektedir.

- **Sosyalleşmede ilk dönemin analiz edilmesi:** İlk örgütsel öğrenme dönemi olarak belirtilen mesleki gelişim sürecinde, örgüt ve birey arasında karşılıklı uygunluk ve uyumluluk sınanmaktadır. Nitekim işgörenlerin ilk yıllarda çeşitli nedenlerden dolayı hayal kırıklığına uğradıkları belirlenmiştir. Bu gibi problemler, yeni işgörenlerin işlerine daha az bağlı ve örgütte başarılı olacaklarına dair daha az iyimser olmalarına neden olmaktadır. Bu açıdan, sosyalleşme sürecinde yeni işgörenlerin ilk dönemi sürekli analiz edilmelidir.
- **Sosyalleşmenin bireysel ve örgütsel olmak üzere iki yönlü bir süreci kapsaması:** Birey ve örgütün birbirlerinden karşılıklı beklentileri vardır. Örgüt ve birey arasında uyum olduğu sürece beklentiler devam edecektir. Ayrıca yeni üyenin örgütte rolü ile ilgili görüşmelerin yapılması, beklentilerin açıklığı bakımından önemlidir.

1.5. Örgütsel Sosyalleşme Süreci ve Aşamaları

Bu bölümde, örgütsel sosyalleşmenin hangi süreçleri içerdiği ve bu sürecin hangi aşamalardan oluştuğu hakkında bilgiler verilmiştir.

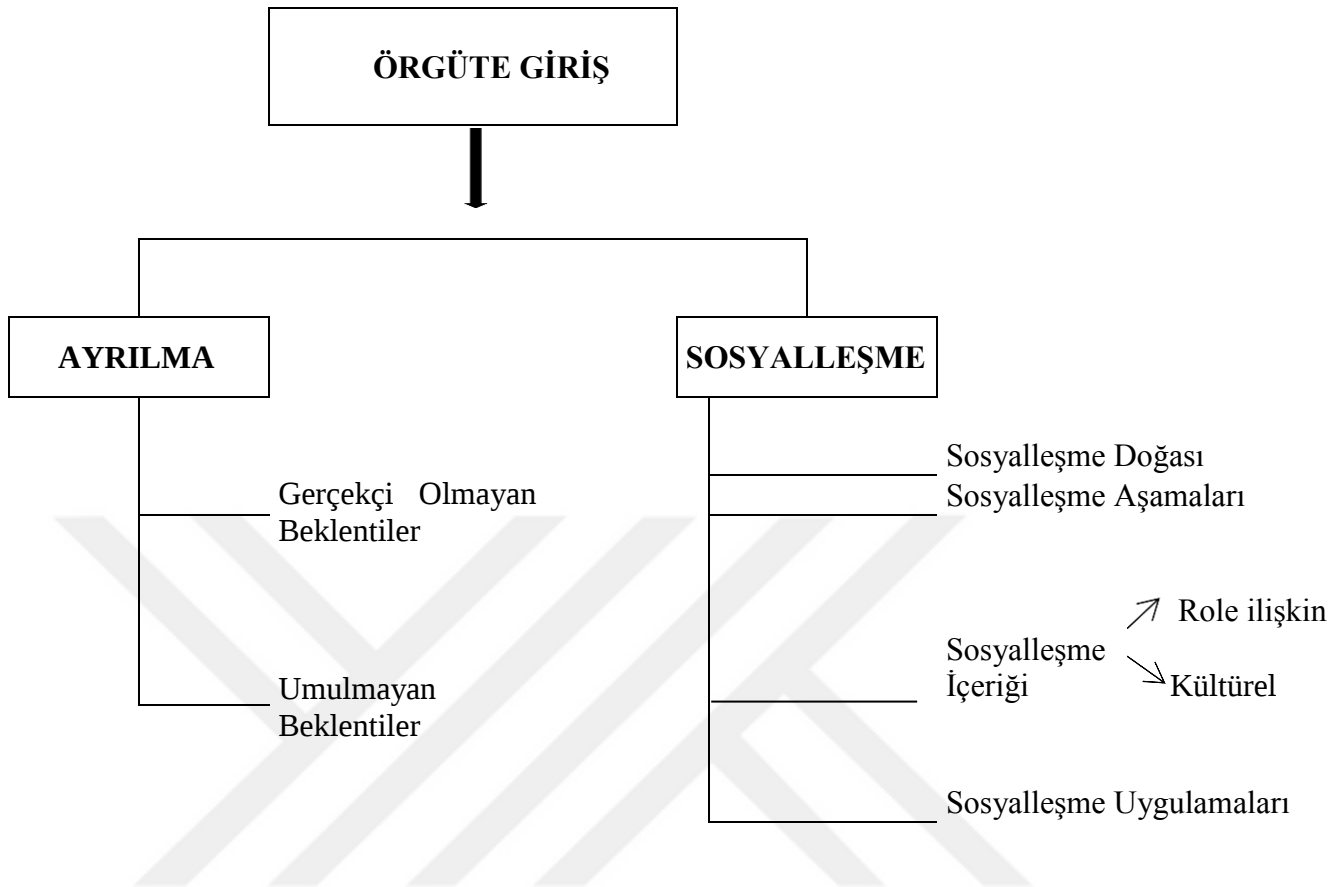
1.5.1. Örgütsel Sosyalleşme Süreci

Örgütsel sosyalleşme, örgütün temel değerlerine, normlarına kısaca ortak kültürüne uyum sağlama süreci olarak tanımlanmaktadır. Bu süreçte birey, örgüt içerisinde neyi, nasıl yapacağını, nerede nasıl davranacağını, kısaca oyunun kurallarını öğrenir. Örgütsel sosyalleşme sürecinde örgüt, bireyi etkilemeye çalışırken birey de örgütü ve işini kendine göre biçimlendirmeye çalışabilir. Örgütsel sosyalleşmenin başarılı olarak nitelendirilmesi için üyelerin örgüt kültürünü içselleştirmeleri, birey- örgüt uyumunun sağlanması beklenir. Özetle; kültür, yöneticilerin ve çalışanların içinde yer aldığı sosyal bir süreç olarak görülmektedir. Toplumların olduğu gibi örgütlerinde çalışanlarına aktaracağı bir kültürü olduğu kabul edilmelidir. Buna göre, örgütsel sosyalleşme olarak nitelendirilen olgu da esas itibarıyla örgüt üyelerinin örgüt kültürünü öğrenme süreci olarak tanımlanmaktadır.

Öğrenme sürecini ifade eden örgütsel sosyalleşme; örgüt kültürünün odağında yer almak zorundadır. Örgütsel sosyalleşme için destekleyici bir örgüt kültürünün varlığı gereklilik halini almaktadır. Zira öğrenme davranışlarına karşılık gelen örgütsel değerlerden yoksun bir örgütte bu tip davranışlar geliştirmek ve sürdürmek oldukça zor olacaktır.

Van Maanen ve Schein (1979, s.213-235) örgütsel sosyalleşme sürecini, bireyin yeni girmiş olduğu örgüt sınırlarını aşarak fonksiyonel bir anlayış düzeyi edindiği ve rolünün gereklerini öğrendiği, benimsediği ve içselleştirdiği bir süreç olarak ifade etmektedir. Örgütsel sosyalleşme, işgörenlerin iş yaşamları boyunca karşılaşacağı her yeni durumda ya da iş değişiminde onlara sürekli olarak onlara eşlik etmektedir. İşgörenler ise bu süreçte kendilerinden yapılması beklenen işlere, görev sorumluluklarına ve rollerine uyum sağlamaya çalışmaktadırlar. Bu sebeple, işgörenlerin örgütsel sosyalleşme sürecinden geçmeleri gerekmektedir (İshakoğlu, 1998, s.72). Örgütler genellikle çalışanlarının örgütte kalmaları ve örgüt kültürüne uyum sağlamalarını sosyalleşme sürecinin bir başarısı olarak görmektedirler. İlgili yazında birçok yazar (Louis, 1980; Chao vd., 1994; Morrison, 1993; Ostroff ve Kozlowski, 1992) örgütsel sosyalleşmenin anlaşılabilirliği için bu kavrama bir süreç bakış açısı ile yaklaşmanın gerekliliğini vurgulamaktadır ve örgütlerde sosyalleşmeyi bir süreç olarak tanımlamayı ve modellemeyi tercih etmektedirler. Bütün örgütler eski ve yeni işgörenleri için uygun ve değişik sosyalleştirme teknikleri uygulamaktadır. Her örgüt kendine özgü sosyalleştirme yöntemleri benimsemektedir. Farklı modellere göre farklı isimlerle kavramlaştırılan örgütsel sosyalleşme sürecinin daha iyi anlaşılması için sürecin aşamalarının incelenmesinde fayda bulunmaktadır. Bu doğrultuda, aşağıdaki şekil Louis (1980)'in modeline uygun olarak ele alınmıştır. Louis (1980) örgütsel sosyalleşme sürecini iki farklı şekilde incelemiştir. Bu süreçler şu şekilde sıralanmaktadır:

Örgüte giriş: Louis (1980) örgütsel sosyalleşme sürecinin ilk aşaması olan örgüte girişte; işgörenler yeni bir örgüte girdiğinde veya yeni bir göreve getirildiklerinde örgütün sahip olduğu değer, tutum ve beklentilerle karşı karşıya kalabileceklerini ifade etmektedir. Yazara göre, örgütün yeni üyesi olan işgörenler yeni örgüte önceden sahip oldukları kültürel kazanımlarla gelmekte ve bu sebeple bazı önyargılara sahip olabilmektedir. Örgütsel sosyalleşme sürecinin örgüte giriş süreci aşamasında tanımlanan yaklaşımın işaret ettiği temel nokta; örgütsel sosyalleşmenin çalışanın önyargılardan sıyrılması için onu yeniden yapılandırmasının önemli olduğudur. Bir başka ifade ile örgüte giriş sürecinin merkezinde iki temel perspektifin yer aldığı göze çarpmaktadır. Bu perspektifler sosyalleşme ve ayrılma olarak bir ayrıma tabi tutulmaktadır. Aşağıdaki şekilde çalışanların örgüte girdikten sonra örgütten ayrılma nedenlerini veya örgütte kaldıkları süre boyunca yaşayacakları süreç ve aşamalar gösterilmektedir (Louis, 1980, s. 226; Garip, 2009, s.20).



Şekil 1.1 Örgüt Girişindeki Perspektifler

Kaynak: Meryl R. Louis (1980), “Surprise and Sense Making: What Newcomers Experience in Entering Unfamiliar Organizational Settings.” *Administrative Science Quarterly*, (25), s.227.

Ayrılma: Louis (1980) ayrılmayı, gerçekçi olmayan beklentiler ve umulmayan beklentiler süreci olarak iki şekilde tanımlamaktadır. Bu tanımdan yola çıkarak yazar gerçekçi olmayan beklentiler, umulmayan beklentiler, uzmanlaşma ve eleştiri biçiminde birbirleriyle bağlantılı ve aşamalardan oluşan bir ayrılma döngüsü ortaya koymuştur. Yeni işgörenin örgüte girdikten sonra, örgütü ve örgütteki görevini terk etmesi “ayrılma” olarak ifade edilmektedir. Örgütten ayrılma gerçekçi olmayan beklentiler ve umulmayan beklentilerden kaynaklanmaktadır. Buna göre (Louis, 1980, s.227-228);

a.Gerçekçi olmayan beklentiler: İşgörenin yeni bir örgüte girmeden evvel örgüt hakkında edindiği bilgilerle, örgüt içerisinde karşılaştığı işleyişin birbirleriyle uyumlamasıdır. Örgüte yeni katılan her bireyin düşünce ve deneyimleri birbirinden farklı olacaktır. Bu

sebeple yeni işgörenlere, kitapçıklar, filmler veya diğer araçlar yardımıyla, örgüt tanıtılarak daha gerçekçi bilgiler edinmesi sağlanmalıdır.

b.Umulmayan beklentiler: Yeni işgörenin beklentileri ile işin gerektirdiği pratiklerin uyuşmamasıdır. Gerçekçi olmayan beklentiler yaklaşımı gibi umulmayan beklentiler yaklaşımında da olumsuz beklentilerle oluşan memnuniyetsizlik ve ayrılma dönüşümü sonucu “hayal kırıklığı” görülmektedir.

c.Uzmanlaşma ve eleştiri: Ayrılmanın her iki yaklaşımı da çalışanların örgüte girdiklerindeki rollerine ilişkin beklentileri üzerine odaklanılmaktadır. Gerçeklik yaklaşımı başlangıçtaki ilk beklenti seviyesiyle ilgiliyken umulmayan beklentiler yaklaşımı ise bu beklentilerin derecesi ile ilgilidir. Beklentiler, yeni gelen birey örgütte çalışırken alışkanlıklarını değiştirmeye başlamıştır. Yeni işgörenlerin kullandıkları hareket stratejileri ve yöntemlerde tecrübeli işgörenlere göre farklıdır. Uzmanlaşma ve eleştiri yaklaşımında da dikkat çeken nokta, gözlenmiş sonuçların önemli olduğudur ve umulan ve umulmayan beklentilere cevap olarak, bireylerin sosyalleşme yöntemleri yansıtıldığı gibi basit bir süreç olmadığını aksine karmaşık olduğunu açıklamıştır (Özkan, 2005, s.23) .

Sosyalleşme: Louis (1980) örgütsel sosyalleşme sürecinin sosyalleşme aşamasında birbirleri ile bağlantılı dört temel nokta üzerine odaklanmıştır. Bunlar; sosyalleşmenin doğası, sosyalleşme aşamaları, sosyalleşmenin niceliği (rolle bağlantılı öğrenme, kültürel öğrenme) ve sosyalleşme uygulamaları şeklinde sıralanmaktadır (Louis, 1980, s.229).

a. Sosyalleşme doğası: İşgörenler önceki örgütlerinde her ne deneyim yaşamış olursa olsun, yeni bir örgüte katıldıklarında yeni rol ve uyum değişimiyle karşılaşır. Yazarın ifade ettiği gibi rol çeşidi ve sayısını değiştirmek lise ve emeklilik arasındaki yetişkinleri bir arada tutmaya benzemektedir. Örgütsel sosyalleşme yaşam boyu devam edecek bir süreçtir. Genel olarak, bireyin yeni bir örgüte girişi sonucu elde edeceği deneyimler olarak tanımlanır. Bununla birlikte, şaşırılma, yabancılaşma ve bir tür duygu yükü olarak karakterize edilir. Yeni işgörenlerin, aşina olmadıkları sosyal bir ortamda gerçeklik şoku yaşamaları sıklıkla karşılaşılan bir durumdur. Zaman ve mekan kavramı örgüte giriş aşamasında sorun olmaktadır. Özellikle zaman bütün sürece etki etmektedir. Yani, örgüt temelindeki girişlerde fiziksel ve sosyal çevre değişime uğrar. Nitekim az bir zamanda bu uygulamaya maruz kalınmaz ve bu durumun gerçekliğiyle yüzleşilmez. Aksine, yeni işgörenlerin kafaları alışkın olmadığı durumlarla karşılaştığından birçok soru işaretiyle doludur. Bundan dolayı çalışanın bu gibi sorunlarla başa çıkması için ortamda zaman ve mekan düzenlemesi yapılmaktadır (Louis, 1980, s.230).

b.Sosyalleşmenin aşamaları: Örgüte yeni giren işgörenler az çok belirsizlik yaşamakta ve kaygılı olmaktadır. Ancak sosyalleşme yoluyla işgörenler rollerini ve

sorumluluklarını öğrenerek kaygılarını azaltmaktadır. Sosyalleşme için birçok yöntem kullanılmaktadır. Bunların en etkili olanı ise işgörenin örgüt içinde sağlanacak olanaklarla, kuralları yaşayarak öğrenmeleri olarak ifade edilmektedir. Her örgüt özgün ve farklı aşamalar kullanarak işgörenlerini sosyalleştirmeye çalışmaktadır (Akt. Çapar, 2007, s.16).

c.Sosyalleşme içeriği: Sosyalleşme ile iki temel rol öğrenilir. Bunlardan ilki işle alakalı rolleri öğrenme, ikincisi ise örgütün genel kültürünü öğrenmedir. İşgörenler yeni role yeterli derecede performans sağlaması amacıyla, yetenek, motivasyon ve kendisinden beklenenleri bilmesi gerekmektedir. Bununla birlikte, sosyalleşme süreci boyunca özellikle karşılaşma aşamasında yeni işgörelere rolleriyle alakalı bilgiler tanımlanmaktadır. Ayrıca, örgütün beklentileri iletilir, teşvik ve motivasyonu arttırmak için ödüller ve onaylamalar açıklanmaktadır. Yeni işgörenler örgüte girdikleri andan itibaren örgüt hakkında ipuçları edinirler ve kısmen de örgüt kültürünü öğrenirler. Kültür, örgüt içinde üyeliği yöneten önemli varsayımlar, kurallar, değerler, faaliyetler ve amaçlar ile bireylere taşınmaktadır. Örgüt üyesi bir işgören bizzat ömür boyu örgüte sadık kalabilir ve diğerlerinin refahını düşünebilir. Genel anlamda yeni işgörenler, önemli örgütsel değerleri, rolle ilişkili yetenekleri, misyonları, açıklamaları ve gizli planları ayırt etmeyi öğrendiğinde örgütsel kültürü de öğrenmiş olur (Louis, 1980, s.233, Akt. Garip, 2009, s.27).

d.Sosyalleşme uygulamaları: Sosyalleşme uygulamaları örgüt kültürü hakkında bilgi edinmeyi ve işgörenin sosyal davranışının nasıl değerlendirileceği konusunda bireye fikir vermeyi içermektedir. Bu bağlamda, sosyalleşme uygulamaları örgütsel giriş perspektiflerinden dördüncüsünü oluşturmakta ve yeni işgörenler üzerinde de etkili olmaktadır. Sosyalleşme uygulamalarında ortamların yapısı belirleyici olmaktadır. Örneğin yeni bir işgören rollerini öğrenmede daha deneyimli örgüt üyelerinden yardım alamadığı durumlarda, gruba karşı bireysel sosyalleşmenin etkileri görülmektedir. Örgütsel sosyalleşme uygulamaları yeni işgöreni yapılandırmada yardımcı olmaktadır (Louis, 1980, s.234; Çapar, 2007, s.17).

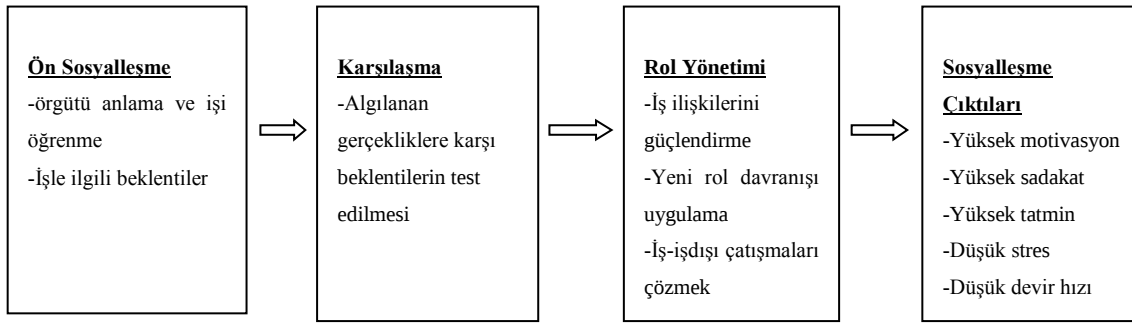
1.5.2. Örgütsel Sosyalleşmenin Aşamaları

Örgüte yeni katılan bireyler ortama yeterince aşina olmadıkları için işe girdikleri andan itibaren bazı problemlerle baş etmek durumdadır. Öyle ki işgörenler örgütsel sosyalleşme boyunca farklı yüzler tanıma, örgüte ait jargonları bilme, beklentilerin çelişmesi ve aniden ortaya çıkan ilgisiz olaylarla karşı karşıya kalma gibi durumlarla karşılaşmaktadır. Bu bağlamda, ilgili yazında örgütsel sosyalleşme aşamalarını karakterize eden basamaklar tanımlanmıştır (Kreitner ve Kinicki, 2008, s.80). Örgütsel sosyalleşme aşamaları ile birey örgüt üyeliği ve örgütsel rolü için gerekli olan değerleri, yetenekleri, kendisinden beklenen

davranışları ve sosyal bilgiyi daha etkin ve verimli bir şekilde kazanmaktadır (Chao vd., 1994, s.730). İşgörenlerin örgüte uyumu olarak da ifade edilen örgütsel sosyalleşme, yeni işgörenin örgüt kültürünü özümsemesi (örgütün değerlerini ve normlarını öğrenerek kabul etmesi) anlamına da gelmektedir (Araza vd., 2013, s.5560). Bu ise zaman içerisinde oluşacak bir durumdur. Yani örgüte yeni katılan bir bireyin sosyalleşmesi ve uyum göstermesi değişik aşamalarda gerçekleşmektedir.

Örgütsel sosyalleşme bir anda olup biten bir oluşum değildir. Bireyin örgüte girmeden evvel ki önyargılarıyla başlayıp, örgüte girişi ve içine girdiği yapıyı tanıyarak örgütten biri olması gibi geniş kapsamlı bir alanı kapsamaktadır (Kuşdemir, 2005, s.18). Bundan dolayı, örgütsel sosyalleşme teorisinin geliştirmesinde “aşama modelleri” ayrı bir konuma sahiptir. Esas olarak bu alanı inceleyen araştırmacılar (Buchanan, 1974; L. Porter, Lawler ve Hackman, 1975; Feldman, 1976a, 1981; Van Maanen, 1976; Schein, 1978; Louis, 1980; Wanous, 1980; Jablin, 1984; Hart, 1991; Bauer ve Green, 1994; D. Nelson ve Quick, 1998; Saks ve Ashforth, 1997) örgütsel sosyalleşmeyi bir süreç olarak ele alıp; bu sürecin hangi aşamalardan oluştuğunu belirlemeye çalışmıştır (Aliyev, 2014, s.13-14). Örgütsel sosyalleşme alanında çalışma yapan bu araştırmacılar örgüte yeni katılan bireylerin uyum sağlayamama, gerçeklik şoku yaşama ve yeni çevreyi anlamlandırmaya ihtiyaç duyma gibi problemlerle karşılaşacağını belirterek, sosyalleşme aşamalarının oldukça dikkate alınması gereken bir konu olduğunu belirtmektedir (Louis, 1980, s.229).

İşgörenler örgütsel sosyalleşme sürecinde; henüz örgüte içine girmeden önce meydana gelen “ön sosyalleşme”, çalışanların örgüte girmesiyle birlikte meydana gelen “karşılaşma”, çalışanların örgüte girmesinden sonra ise “rol yönetimi” aşamalarından geçmektedir (Allen, 2007, s.239). Bu doğrultuda, aşağıda bu aşamalara ayrıntılı olarak yer verilecektir:



Şekil 1.2 Örgütsel Sosyalleşme Aşamaları

Kaynak: McShane ve Von Glinow, “Emerging Knowledge and Practice For The Real World”, Fifth Editional, McGraw Hill, International Edition, 2010, s.434.

Ön sosyalleşme: Bireyin örgüte girmeden ya da örgütte başka bir görevi üstlenmeden önce karşılaştığı faaliyetleri kapsamaktadır. Sosyalleşme ve uyum sağlama sürecinin büyük bir bölümü bu aşamada meydana gelmektedir (McShane ve Glinow, 2010, s.433). Ön sosyalleşme işgören seçimiyle başlamaktadır. Bunu takiben, işgörelere örgütte profesyonelleşme ve sosyalleşme yetkinlikleri sunulmakta, beklentiler tartışılmakta ve dış görünüş değerlendirilmesi yapılmaktadır. Bu bağlamda, ön sosyalleşme personel seçiminde uygun adayların uygun işlere alınması açısından son derece önem taşımaktadır (Grazulis, 2011, s. 35).

İşgören giriş öncesi yani örgüt veya örgütün başka birimine geçmeden evvel iş çevresi hakkında bir takım bilgiler edinmektedir. (Robbins, 1996, s.692, Akt. Çapar, 2007, s.11). Bu bilgi edinimi iki şekilde gerçekleşmektedir. Bunlardan ilki, işgörenin örgütte çalışma ortamını paylaşacağı diğer üyeleri gözlemlemesi ve onların deneyimlerini paylaşması sonucu oluşan öğrenmedir. İkincisi ise, meslek dergileri, magazin ve gazete yazıları ve şirkete ait yıllık raporlar gibi formal kaynaklar yoluyla öğrenmedir (Greenberg, 2002, s.173). Ön sosyalleşme aşamasında, sosyalleşme süreci boyunca gelişme ve ilerlemeyi ifade eden iki süreç değişkeni bulunmaktadır. Bunlar, gerçeklik ve uygunluktur. Gerçeklik, çalışanların akıllarında örgütteki hayatın ne şekilde olduğuna ilişkin net bir fikir oluşturma derecesidir. Uygunluk ise, örgütün kaynakları ile çalışanın ihtiyaç ve yeteneklerinin karşılıklı olarak tatmin olma derecesini ifade etmektedir (Feldman, 1976b, s.434-435). Bu bağlamda, eğer işgörelere yalnız işin iyi yönleri anlatılarak gerçek durumlardan söz edilmezse gerçekçi olmayan beklentilerin yaratılmasına ve dolayısıyla düşük üretim, düşük performans ve tatminsizlik gibi problemler yaşanmasına sebep olmaktadır (Can vd. 2001, s. 155-156).

Öte yandan, yeni işgörenler bu aşama da örgütten beklentileriyle örgütün gerçekleri arasında kıyas yapmaktadır. Yani, birey, artık örgütün içindedir ve örgütteki işlerin nasıl yapıldığını ve yürüdüğünü edindiği deneyimler sonucu öğrenmektedir. Ayrıca, işgörenin örgütle karşılaşma öncesi aşamasındaki tahminleri, yeni iş gerçeğine karşılık sınanmaktadır. İşgörenlerin beklentileri ile yaşananlar farklı ise, gerçeklik şoku yaşanmaktadır (Balcı, 2000, s.72). Diğer bir adı da umucu sosyalleşme olan ön sosyalleşme yeni üyelerin eksiksiz ve faydalı bir süreç geçirebilmesi için tek başına yeterli değildir (Johns ve Saks, 2008, s.266). Bu sebeple tüm aşamalara ayrı bir şekilde gereken önem verilmektedir.

Karşılaşma: Genellikle işteki ilk gün örgütsel sosyalleşmenin karşılaşma safhası olarak adlandırılmaktadır. Söz konusu aşama da yeni üyelerin önceki deneyimleriyle, şu an algıladıkları gerçeklikler test edilmektedir. Diğer bir ifadeyle, birey örgütünü ya da yapacağı işi gerçek yüzüyle görmektedir. Bu aşamanın, ilk iş gününden itibaren başladığı ve işteki ilk 6 ile 9 aylık süreci kapsadığı düşünülmektedir. Karşılaşma “ilk gün şokunu” azaltma, iş prosedürlerini öğrenme, teknolojik süreç, örgütsel amaçlar ve örgüt kültürü öğrenimini kolaylaştırma ve aynı zamanda örgütte başarılı bir gelecek için kendini tanıma gibi avantajlar sağlayarak işgörenin yeni iş çevresine uyumuna yardımcı olmaktadır. Öte yandan, bu aşama profesyonel rehber ve sosyo-psikolojik uyum gerektirmektedir. Yeni işgörene uygulanacak oryantasyon programları ile örgüt ve iş hakkında temel bilgiler vermektedir. Sosyo- psikolojik oryantasyon ise yeni üyenin diğer üyelerle uygun iş ilişkileri kurabilmesi için grup değerlerini ve davranış normlarını öğrenmesini içermektedir. Yeni işgören örgüte iş yaşamına dair bazı beklentilerle donanımlı vaziyette katılmaktadır. Günden güne gerçekliklerle karşılaşan çalışan tatmin edilmezse gerçeklik şoku meydana gelebilir. Gerçeklik şoku genellikle ilk gün meydana gelmez. Bunun için işgörenin örgütsel çevreyi anlamlandırması gerekmektedir. Bu süreçte işe yeni girmiş birey, örgütteki işlerin ve görevlerin nasıl işlediğini görmekte ve katılımcı bir üye olmak için çalışmaktadır. Uyum aşaması, yeni işgörenin işe başladığı andan itibaren temel faaliyetler tarafından karakterize edilir. Bu faaliyetlerin ilki, işgörenin yeni işteki rolü için gerekli görevleri öğrenmesidir. Diğer bir deyişle, işgören yeni beceriler öğrenir, yeni prosedürlere uyum sağlamaya çalışır ve çoğunlukla işi için gerekli olan yeni ekipmanların kullanımında ustalaşır. İkinci faaliyet, örgütteki rollerin tanımlanmasıdır. Bireylere rol göndericiler tanıtılır ve beklentilere ilişkin iletişim kurulur. Bu beklentiler birbirleriyle sık sık çelişir ve belirsizdir. Ayrıca, bireyin özel ve iş yaşamı arasında çatışmalar da ortaya çıkabilir. Yeni ilişkilerin kurulması, karşılaşma aşamasının üçüncü faaliyetidir. Bu faaliyette; örgüt üyeleri ile yabancı olarak görülen yeni çalışanlar sadece işlerin yapılabilmesi için değil, aynı zamanda örgütün informal sosyal ağı için ilişki kurarlar (Çerik ve Bozkurt, 2010, s.80; McShane ve Glinow, 2010, s.434; Johns ve Saks, 2008, s.266; Grazulis, 2011,

s.36). Kısaca karşılaşma safhası boyunca işgörenler örgütün beklentilerini karşılayacak tutum ve davranışları öğrenmektedir. Bu aşama, karşılanmamış beklentilere ve yeni iş çevresini anlamlandırmaya aracılık etmektedir. Çoğu işletmenin bu safha boyunca yeni işgörenlerini sosyalleştirebilmek için oryantasyon ve eğitim programlarından faydalanmaktadır (Kreitner ve Kinicki, 2008, s.82).

Rol yönetimi: Diğer bir adı değişim ve kazanım olan rol yönetimi, işgörenlerin önemli roller ve görevler de uzmanlaşmasını ve çalışma grubunun değer ve normlarına uyum sağlamasını gerektirmektedir (Kreitner ve Kinick, 2008, s.82). Rol yönetimi yeni örgüt üyelerinin işin gerektirdiği yeteneklerde ustalaşmaları, çalışma grubuna, örgütsel değer ve hedeflere yeterli düzeyde uyum sağlamaları ve kendi grubu ile kendisinden beklentileri olabilecek diğer gruplar arasındaki çatışmalarla baş etmeleri olarak da ifade edilmektedir (Feldman, 1981, s.380, Akt. Araza vd. s.5562). Bu söz konusu aşama sonucu, işgörenler görev sorumlulukları ve sosyal ilişkileri konusunda rahatlık hissetmektedir. Bireyler iş ve iş dışı aktiviteler arasındaki çatışmaları çözmeye başlamaktadır. Ayrıca işgörenler, performans değerlendirilmesi ve örgüt içi olası kariyer imkanları ile ilgilenmeye başlamaktadır. Diğer bir ifadeyle aşama tamamlandığında bireyler artık örgütün ve grubun temel değerlerini, kurallarını ve prosedürlerini anlamakta, kabul etmekte ve aynı zamanda örgüt tarafından değer verilen ve inanılan biri olarak kabul görmektedir. Son olarak, işgörenlerin örgüte tam olarak katkıda bulunması için her üç safhayı da tamamlamaları gerekmektedir (Akıncı Vural, 1998, s.116; Zonana, 2011, s.48).

1.6. Örgütsel Sosyalleşme Yaklaşımları

Sosyalleşme kavramı, örgütsel yaklaşımlar açısından ve değişik disiplinler perspektifinden ilgili yazında yaygın olarak işlenmiş ve kendisine geniş bir yer bulabilmiştir. Her bilim dalı bu kavramı farklı yönlerden ele almış ve her biri bağımsız olarak bu olguya odaklanmıştır. Son yıllarda hızla gelişme kaydeden örgütsel sosyalleşme kavramını her bilim kendi ilgi alanına göre ele almış ve kendi doktrini bağlamında kavramı kendine yaklaştırmıştır. Bu bağlamda araştırmacıların çoğu örgütsel sosyalleşmeyi genellenebilir bir dizi aşama şeklinde sınıflandırmaya çalışmıştır. Bu durum geçerliliği kabul edilmiş bir varsayım olarak görülen örgütsel sosyalleşmenin anlaşılması hususunda bazı önemli kısıtlamalar getirmiştir. Yazındaki çalışmaların sunduğu anlayış ve bulguların ışığında geleneksel görüşlerin aksine, modern görüşün de araştırma eğilimlerini bütünleştirmeye çalışıldığı da gözlemlenmektedir. Örneğin, Chao, O'Leary-Kelly, Wolf, H. Klein ve P. Gardner'ın 1994'deki birlikte yaptıkları çalışmaları ve Taormina'nın 1994'de yapmış olduğu çalışmada örgütsel sosyalleşme hem içerik, hem de süreç olarak bir arada incelemişlerdir

(Aliyev, 2014, s.25). Bu doğrultuda, aşağıda örgütsel sosyalleşmeye ışık tutacak nitelikteki yaklaşımlardan bazılarına yer verilmektedir. Buna göre:

1.6.1. Feldmanın Örgütsel Sosyalleşme Yaklaşımı

Feldman (1981, s.309)'a göre örgütsel sosyalleşme örgüte dışarıdan katılan bir işgörenin örgüt içerisine katılımıyla birlikte etkili bir üye haline dönüşüm sürecidir. Feldman (1976) örgüte yeni katılan üyelerin sosyalleşme sürecinde meydana gelebilecek değişiklikleri daha açık ve kapsamlı olarak üç şekilde ifade etmiştir. Bunlar;

- Sosyalleşme, bir dizi uygun norm ve davranış kazanımıdır.
- Sosyalleşme, işle ilgili beceri ve yeteneklerin gelişimidir.
- Sosyalleşme, çalışma grubunun norm ve değerlerine uyumudur.

Bu bağlamda, Feldman sosyalleşme modelini üç aşamada açıklamaktadır. Bu model sosyalleşmenin hem süreç hemde sonuç değişkenlerini içermektedir. Süreç değişkeni, sosyalleşme döneminin başarılı bir şekilde geçmesini sağlayan özel aktivitelerden oluşmaktadır. Sonuç değişkeni ise örgütsel sosyalleşme sürecinin ne derece ilerleme gösterdiği ile ilgili ölçülebilir ve değerlendirilebilir bir kriterdir ve bu sürecinin başarısı bireyler açısından oldukça önemlidir (Feldman, 1981, s. 310).

Bu modelin ilk basamağı ön sosyalleşme yani işe seçilme ve giriştir. Ön sosyalleşme süreci çalışan örgüte girmeden evvel başlar (Feldman,1976, s.435). Ön sosyalleşme dört süreç değişkenden oluşmaktadır. Bunlar;

Örgüt hakkında gerçeklik: Çalışanların örgütün iklimi ve hedeflerinin ne olduğunu tam ve net olarak görmesidir.

İş hakkında gerçeklik: Çalışanların yeni iş, görev niteliklerini tam ve net olarak öğrenmesidir.

Beceri ve yeteneklerin uyumu: Örgüt içindeki görevleri başarılı bir şekilde yerine getirmek için uygun beceri ve yeteneklere sahip olmak.

İhtiyaç ve değerlerin uyumu: Yeni örgüt değerlerini paylaşma, kişisel değerlerin örgütsel değerlerle karşılaşmasıdır.

Sosyalleşmenin, karşılaşma olarak adlandırılan ikinci aşamasında, çalışan fiili olarak örgüte giriş yapmakta ve çalışma grubunun katılımcı bir üyesi olmak amacıyla girişimlerde bulunmaktadır. Bu aşamada beş süreç değişkeni bulunmaktadır (Feldman, 1976a, s.65; Feldman, 1976b, s.435, Feldman, 1981, s.310).

İş üyeliğine kabul: İşgörenin işteki yeni görevlerinin getirdiği sorumlulukları nasıl başarılı bir şekilde öğreneceği ile ilgilidir.

Grup üyeliğine kabul: İşgörenin grup üyeliğini kabul etmesi ve iş arkadaşlarına güven duymasidir. Diğer bir deyişle, diğer üyelerle yeni ilişkiler kurma ve grup normlarını öğrenmedir.

Rol tanımı: Yeni üyelerin görev ve sorumluk önceliklerini öğrenmek ve zamanında yerine getirebilmek için iş grubuyla yaptıkları açık veya kapalı bir anlaşmalardır. Böylelikle, işgörenlerin rolleri tamamıyla netleşir.

Uyum değerlendirmesi: Çalışanların örgüt içerisindeki güçlü ve zayıf yönlerinin gibi genel durumlarının değerlendirilmesi ve üstleriyle örgütteki ilerleyişi üzerine bir anlaşmaya ulaşma derecesidir.

Sosyalleşmenin üçüncü aşamasında, çalışanlar kendi çalışma gruplarındaki sorunlara geçicide olsa çözümler getirmeye, görevlerinde uzmanlaşmaya ve grup norm ve değerlerine uyum sağlamaya başlamışlardır ve ayrıca diğer gruplarla kendi çalışma grupları arasındaki çatışmalara aracılık yapmaktadırlar. Bu noktada, özellikle önemli iki çatışma türü bulunmaktadır. Bunlar, aşağıdaki gibidir (Feldman, 1976a, s.69-70; Feldman, 1976b, s.435, Demirbilek, 2009, s.360):

İş yaşamı ve özel yaşam arasındaki çatışmalar: Özel yaşamla iş yaşamı arasındaki çatışmaların ele alındığı süreçtir. (Çalışılacak günlerin sayısı ile önceden programlanan tatil zamanları ve çalışanın ailesinin istek ve ihtiyaçları ile işin özel yaşamın kalitesi üzerindeki etkisi gibi). Çalışan sahip olduğu zamanı, çalışma yaşamı ve özel yaşamı arasında dengeyi iyi bir şekilde kurmak zorundadır. Çünkü çalışan ağırlığı diğer tarafın aleyhinde olacak şekilde tek bir yöne verdiği takdirde, yaşamının ikinci plana attığı yönlerinde sorunlar ve huzursuzluklar yaşanmaya başlaması olasıdır. Bunun olumsuz bir sonucu olarak da, çalışan ya kariyerinden ya da aile hayatından feragat etmek durumunda kalabilecektir. Şüphesiz, bu durum arzu edilmeyen bir sonuçtur. Bu sebeple çalışan, yaşamının her iki yönünden de azami verimi alacak şekilde bir denge kurmak zorundadır.

Örgüt içindeki diğer gruplarla kendi çalışma grubu arasındaki çatışmalar: Çalışma grubunun bireyden beklediği roller ve örgütün diğer gruplardan talep ettiği roller arasındaki çatışmaların ele alındığı süreçtir. İşbirliği gerektiren takım çalışmalarındaki fikir ayrılıkları, bazı görevler için belirlenen öncelikler gibi.

1.6.2. Buchananın Örgütsel Sosyalleşme Yaklaşımı

Bu konuyu inceleyen bilim adamlarından biri olan Buchanan'ın üç aşamadan oluşan erken kariyer modeline göre, örgütteki ilk yıl “temel eğitim ve üyeliğe kabul” olarak adlandırılmaktadır ve bu aşamanın başlıca odak noktasını yeni çalışanın iş güvencesi ile varlık ihtiyaçları yani temel gereksinimleri oluşturmaktadır. Bu aşamada, büyük örgütler uyguladıkları kariyer gelişim programlarıyla yeni üyelerine, gelecekteki kariyerlerine ilişkin kararlar almasını ve bu kariyerin gerçekte kendi iç duyguları ile uyumlu olup olmadığı anlamalarına yardımcı olur. İkinci aşama, “performans” olarak ifade edilmekte ve çalışanın işteki ikinci, üçüncü ve dördüncü yılı kapsamaktadır. Bu aşamada, bireyler örgüte girişi ile birlikte ilk gerçek sorumlulukları ile yüzleşmektedir. Süreç boyunca, yeni çalışanın başarıma ve üyeliğe kabul edilme arzusuyla söz konusu istekler konusundaki deneyimleri, oluşacak bağlılığı ve uyumunu etkileyebilmektedir (Demirbilek, 2009, s.358). Dolayısıyla, yeni üyelerin örgütte kişisel olarak önemli olduğunu hissetme derecesi, onun yeni örgütüne uzun süreli olarak bağlılık göstermesi açısından önemlidir. “Örgütsel güvenilirlik” şeklinde nitelendirilen üçüncü aşama, bir çalışanın örgütteki üyeliğinin beşinci yılı olup, sosyalleşmenin sonuç aşamasının başlangıcı olarak ifade edilmektedir. Bunun sebebi ise, işgören tutum ve davranışları bu zamana kadar örgüt tarafından biçimlendirilmiş ve olgunluk safhasına geçmiştir. Bu aşama, kariyer yaşamının büyük bir kısmını kapsamaktadır. Ayrıca, bu süreç boyunca bağlılığın desteklemesi ve olası deneyimlerin önceden bilinmesi zordur (Buchanan, 1974, s.537-538).

1.6.3. Wanousun Örgütsel Sosyalleşme Yaklaşımı

Sosyalleşme aşamalarını inceleyen diğer bir yazar John. P. Wanous (1980), örgütle tanışma ve kabul etme, rolün netlik kazanması, örgütsel bağlamda yer edinme, başarılı sosyalleşmenin ortaya çıkması dâhil olmak üzere dört aşamadan oluşan bütüncül modeli ortaya koymuştur. Wanous'un bütünleştirici modelindeki ilk üç aşaması sosyalleşme sürecindeki gelişmeleri, son aşama ise yeni çalışanın örgütün kalıcı üyeliğine geçişini ifade etmektedir. Bu modelin tanışma ve kabul etme aşamasında çalışan beklentileri kabul eder veya etmez, kişinin değerleri ve örgütsel iklim arasında çatışmalar oluşur ve ödül-ceza davranışları keşfedilir. Bu bağlamda, çalışan olası bir giriş ya da gerçeklik şokunu da bu aşamada yaşamaktadır. Çalışan, başlangıç aşamasında örgütün gerçek bir resmini görerek örgütsel değer ve normlara uygun ne tür tutum ve davranışların örgüt tarafından kabul edilebilir nitelikte olduğunu anlamaya çalışır. Rolün netlik kazanması aşamasında, çalışan işin gerektirdiği görev ve sorumluluklarını öğrenmesiyle başlar. Bunu takiben, kişilerarası roller tanımlanır, çalışanın ve örgütün performansının değerlendirilmesinde uyum sağlanır ve son

olarak değişime direnç, yapı ve belirsizlikle başa çıkılır. Üçüncü aşamada da çalışan örgütün arzu ettiği davranışları öğrendiği gibi çalışanda yeni değerler, yeni ilişkiler ve yeni bir görüntü ortaya çıkar ve örgüt-birey çatışmaları çözülür. Bu bağlamda, örgütsel değer ve normları da benimsemekte olan çalışan, işine ve örgütüne bağlanmakta; örgütteki diğer kişilerle de iyi ilişkiler kurma yolunda gelişme kaydetmektedir. Son aşama ise örgütsel bağlılığın, güvenin, memnuniyetin, karşılıklı kabulün ve işe katılımın sağlandığı aşamadır. Sonuç olarak, çalışan, işinin gerektirdiği görev ve sorumlulukları tam olarak öğrenip, örgütün tam bir üyesi olduğunu hissettiği için yüksek derecede içsel bir motivasyon söz konusu olmakta ve bunların sonucunda işe duyulan ilgide ve genel doyum düzeyinde de bir yükselme ortaya çıkmaktadır (Demirbilek, 2009, s.363; Kılıçoğlu ve Yılmaz, 2013, s.1044).

1.6.4. Porter, Lawler ve Hackmanın Örgütsel Sosyalleşme Yaklaşımı

Porter, Lawler ve Hackman (1975)'in örgütsel sosyalleşme modeli üç aşamadan oluşmaktadır. Yazarlara göre örgütsel sosyalleşme sürecinde ceza ve ödül önemli etkenlerdir (Memduhoğlu, 2008, s.141). İlk aşama olan beklentilerle örgüte gelme aşamasında, yeni işgörenin kişisel beklenti ve istekleri saptanmakta, davranışlar karşısında örgütten gelebilecek ödül ve cezalar şeklindeki tepkiler öğrenilmektedir. İkinci aşama olan karşılaşma aşamasında beklentilerin kabul veya red edilmesi ile davranışlara karşı gösterilen ödül ve ceza uygulamaları bireyce tecrübe edilmektedir. Böylelikle yeni işgörenin beklenti ve bireysel ihtiyaçları ile örgütün mevcut gerçeklikleri arasındaki farklılıklar ortaya çıkmaktadır. Örgütler yeni işgörenin isteklerini karşılama, yeni işgörenin karakteristiklerini önemsememe ve yeni işgörenin davranışlarını cezalandırma şeklinde tepkiler vermektedirler. Değişim ve kazanım aşamasında ise yeni gelenin değer ve normlara uyum sağlaması, yeni ilişki biçimlerinin belirlenmesi, yeni davranışlar kazanması ve düşüncelerinde değişmelerin olması yer almaktadır (Andur, 2014, s.17; Memduhoğlu, 2008, s.142).

1.6.5. Scheinin Örgütsel Sosyalleşme Yaklaşımı

Schein (1968) tarafından geliştirilen bu model örgütlerde değişim modeli olarak ortaya konmuş olan Lewin'in (1958) üç adım modeli temel alarak sosyalleşme sürecini; giriş, sosyalleşme ve karşılıklı kabul şeklinde aşamalandırmaktadır. Giriş aşamasında örgüte yeni katılan bireyin sahip oldukları ile örgütün arzuladığı bilgi, beceri, beklenti ve tutumlar arasındaki farklılıklar ortaya çıkmaktadır. Bu aşama, yeni işgörenin mevcut durumunda sahip olduklarının örgüt için faydasız veya yetersiz olduğunun ortaya konmasını ve yeni gelenin örgütün bir üyesi olabilmesi için kendini yeniden tanımlaması gerektiğinin vurgulanmasını kapsamaktadır. Sosyalleşme aşamasında ise birey örgütün beklentilerini isteyerek veya

zorunlu olarak kabul etmektedir. Diğer bir ifadeyle, bireyin değişime gösterdiği direnç kırılır, birey kendisinde eksik olan örgütün arzuladığı yeterlikleri kazanır. Karşılıklı kabul aşamasında ise yeni gelenin örgüte kabulünü ve yeni gelenin de örgüte ve işe adanma davranışlarını göstermesini ele almaktadır (Andur, 2014, s.16).

1.7. Örgütsel Sosyalleşme Taktikleri

Çalışanlar örgüte, başka bir örgütte kazanmış olduğu değerler, davranışlar, inançlar ve umutlar ile gelirler. Bazı örgütlerin yeni üyeleri için göreve alıştırma programı olabilir, fakat bunlar genelde tipik ve yüzeysel programlardır. Yeni gelen üyeler örgüte katılarak örgüt hakkında yeni şeyler öğrenmektedir. Ayrıca, örgütler bireylerin doğru davranışları için çeşitli ödüller vereerek, örneğin; övgü, cesaretlendirme, imtiyaz ve promosyon vb. ile onların örgüte uyum sağlayabilmelerine yardımcı olmaktadır (Huczyski ve Buchanan, 1991, s.106). Bununla birlikte, örgüte yeni katılan bireyler genel olarak; iş ortamına nasıl uyum sağlayacakları, işlerini daha iyi nasıl yapabilecekleri, nasıl daha iyi performans gösterebilecekleri, örgüt içinde hangi davranışlarının normal kabul edilip, edilmeyeceği ve kişisel ilişkilerinin onlara ne gibi faydalar sağlayabileceği ya da zararlar verebileceğine ilişkin bir takım endişeler taşımaktadırlar (Uğurlu vd., 2011, s.708). Benzer bir şekilde, Bauer vd. (2007, s.709)'e göre örgütsel sosyalleşme taktikleri, örgüte yeni katılan işgörenlerin yaşayacağı belirsizlikleri azaltarak, pozitif tutum ve uyumla sonuçlanan davranışlara neden olmaktadır.

Van Maanen ve Schein; 1979 yılında birlikte yaptıkları bir kuramsal çalışmada, örgütün yeni işgörene bilgiyi transfer etme metotlarını anlatan ve sosyalleşme deneyimlerini kazandırmada kullanabilecekleri örgütsel sosyalleşme taktiklerini tanımlayarak bu faaliyetlere ilişkin kavramsal temeli oluşturmuşlardır. Bu taktikleri örgüt kendi yapısına ve kültürüne göre istediği şekilde düzenleyebilmektedir (Ashforth vd., 2007, s.448).

Van Maanen ve Schein (1979), rol oryantasyonunun sosyalleşme açısından sonuçlarına özgü etkileşimin ve yöntemin nasıl olacağını örgütsel açıdan açıklamaktadır. Yazarlara göre, yeni işgörenler rollerini önceki örgütünde edindiği deneyimlerden farklı bir şekilde yerine getirirler. Bu sebeple, sosyalleşme taktikleri örgüt tarafından işgörenlere yeni ortama dair tüm bilgileri edindirme yollarını sağlamak için kullanılmaktadır (Akt: Jones, 1986, s.263-264). Aşağıda Van Maaen ve Schein tarafından geliştirilmiş altı adet sosyalleşme taktiği yer almaktadır. Buna göre:

1.7.1. Bireysele Karşı Kolektif Taktik

Bu sosyalleşme taktiği, yeni işgörenlerin sosyalleşme sürecine tek başına ya da grup halinde katılmaları ile ilgilidir. Kolektif taktik sayesinde yeni üyeler ortak öğrenme deneyimleriyle grup ortamında birbirlerinden etkilenecek birçok şey öğrenirler. Kolektif sosyalleşme faaliyetleri bağlılık ve iş doyumunu arttırmakta, ancak yeni işgörenlerin rol ve görevlerinin gereklerini pasif olarak kabullenmeleri nedeniyle yaratıcılık ve değişimi azaltmaktadır. Kolektif taktiğin aksine bireysel taktik ise her yeni üye için kişiye özel öğrenme deneyimleri içermektedir. Buna karşılık, yeni işgörelere grup eğitimi yerine işbaşında eğitimin verildiği bireysel sosyalleşme uygulamaları ile her işgörene öğrenme deneyimlerinin setleri tek tek verilmekte ve işgörenlerin tepkilerinin farklılaşmasına olanak sağlanmaktadır. Ayrıca birey sosyalleşmede işbaşı eğitimi ve çıraklık dönemleri aracılığıyla çalışanların zanaatkarlık becerilerini geliştirilerek sosyalleşmelerine olanak sağlanmaktadır. Bireysel sosyalleşme taktiği yüksek düzeyde rol çatışması ve belirsizliğine yol açmakta ancak değişimi de arttırmaktadır (İplik, 2009, s.189; Lichty, 1999, s.12).

1.7.2. Informale Karşı Formal Taktik

Sosyalleşme taktiklerinin ikincisi olan informale karşı formal taktikte yeni bireylere birtakım bilgiler sunulmaktadır. Bu bilgiler sayesinde örgütler, yeni işe girmiş bireylere sosyalleşmenin içeriği hakkında bilgiler kazanmaktadır. Yeni işgören örgütün arzu ettiği değer, tutum ve davranışları öğrenmek amacıyla diğer deneyimli üyelerden ayrı tutularak, tamamen düzenlenmiş bir sosyalleşme deneyimine tabi tutulmaktadır. Formal taktikler, özellikle, kolektif uygulamalarla birleştiği zaman, yeni işgörenlerin işe yönelik eğilimleri artmakta ve daha iyi performans göstermektedirler (Lichty, 1999, s.11-12). Formal sosyalleşme taktiği ile örgütler, her yeni işgörene örgütün başarıya ulaşmasını sağlayacak yolları öğretmek için standart bir eğitim vermekte ve böylelikle riski de en aza indirmektedir (Salisbury, 2006, s.22, Akt. Chen, 2010, s.47). Buna karşın, informal bir ortamda çalışanlar arasında ise belirgin bir ayrım yoktur ve yeni üyelerin çoğu ister istemez örgütteki konumunu belirleyen bilgileri sosyal ve işle ilgi ağlar aracılığıyla öğrenirler. Bu taktikle bireyler işbaşı eğitimi almaktadırlar ve informal sosyalleşme prosedürleri bireylerin deneme yanılma yolu ile öğrenmesine dayanmaktadır. Bu bağlamda, işgörenler daha çok yaratıcılık ve değişime teşvik edilmektedir (Chen, 2010, s.47; Johns ve Saks, 2008, s.272).

1.7.3. Ardışık'a Karşı Rastgele Taktik

Ardışık taktikte işgörenin işi tam olarak öğrenmesine yönelik önceden belirlenmiş program basamakları vardır. Ardışık taktik, örgüte yeni katılan bireylere yapacakları spesifik faaliyetler ve örgüt içerisinde bireyi ileriye taşıyacak roller hakkında bilgiler sağlamaktadır. Bu bağlamda, bireye örgüt içindeki aktiviteler ile ilgili bilgi verilerek, onların örgütten biri gibi olmaları sağlanır. Ardışık taktik sürecinden geçen bireyler, örgütsel yapıya ve yol gösterici rehberlere daha çok bağlılık göstereceklerdir. Öte yandan, rastgele taktikte yeni işgörenler ardışık taktiğin aksine açık bir şekilde bilgilendirilmezler. İşgörenler bilgileri farkında olmadan tesadüfler sonucu öğrenirler. Kısaca, sosyalleşme uygulamaları hangi basamağın diğerinden önce geleceğine dair karar vermeden gerçekleşirse, çalışan rastgele sosyalleşme taktiğine maruz kalmaktadır (Chen, 2010, s.47; Johns ve Saks, 2008, s.272; Lichty, 1999, s.12).

1.7.4. Sabit'e Karşı Değişken Taktik

Sabit taktikler, örgüte yeni katılan bireylerin kariyer gelişim sürecini takip etmek amacıyla önceden belirlenmiş bir zaman çizelgesi oluşturma esasına dayanır. Sabit taktikte örgütler, yeni işgörenlerin ne kadar sürede kendilerini yeni rollerine uyarlayacakları ya da esas rollerini ne kadar sürede benimseyeceklerini görmek için harcanacak zamanı öğrenme beklentisi içerisinde (Tuttle, 2002, s.73). Değişken taktikte ise işgörenler örgütteki yeni görevlerine ilişkin hiçbir bilgiye sahip değildirler. İşgörene örgütteki rolleri hakkında bilgi verilmez. Bireyler ihtiyaçları ve ilgileri doğrultusunda diğer işgörenleri gözlemleyerek ve onların tecrübelerinden faydalanarak, örgütteki rolü için gerekli bilgileri öğrenmektedirler. Sabit taktik, işgörenler üzerinde rol uyumu sağlamakta, değişken taktikte ise birey örgütteki diğer üyeleri gözlemlemesi gerektiği üzerinde durulmaktadır. Çünkü değişkenlik kaygıya neden olabilmektedir. Bunu önlemek amacıyla sabit sosyalleşme de program basamaklarının süreleri bellidir (İplik, 2009, s.189). Değişken taktikte ise, sosyalleşme için kesin bir zaman çerçevesi belirtilmez ve birbirine benzer olmayan bir süreç aracılığıyla her bireyin gelişmesini öngörür (Tuttle, 2002, s.73).

1.7.5. Sıralıya Karşı Alternatif Taktik

Sıralı taktik, örgüt içerisinde deneyimli bir üye veya mentorların rol model olarak yeni işgörene rehberlik etmektedir. Öte yandan, alternatif taktikte hiçbir rol model işgörene rehberlik etmez ve işgörenler uygun davranışları öğrenmesi için kendi başlarına bırakılmaktadır (Jaskyte, 2005, s.72). Nitekim sıralı sosyalleşme taktiği bir çeşit mentorluk programı olarak görülmektedir. Bu taktiği yansıtan başka bir örnekte ise, söz konusu

programın yeni işgörenlere deneyimli üyelerle eşleştirilme fırsatı sunduğu ve bu sayede işgörenlerin uyum sağlamasına yardımcı olduğu belirtilmiştir. Buna karşılık, alternatif taktikte ise işgörenlerin yeni rollerinde ilerlemesini sağlayacak ve onları bilgilendirecek bir rol model bulunmamaktadır. Bu nedenle, yeni işgörenler çalışma ortamlarıyla ilgili bilgileri kişisel gözlemleri ve içselleştirmeleri sonucu öğrenmektedirler (Chen, 2010, s.48). Alternatif taktikte rol modelin bulunmaması doğrultusunda değişiklik yapma konusunda özgür davranan yeni işgörenin kendisini daha güçlü hissetmesi ve yaratıcı olması sağlanabilir. Bu bağlamda, sıralı taktik var olan davranışların korunmasına yönelik iken, yeni işgörenin rolünü yerine getirirken yeni ve farklı uygulamalar geliştirmesine olanak sağlayan alternatif taktik bireye yeni özellikler kazandırmaya yöneliktir (İplik, 2009, s.190).

1.7.6. Atamaya Karşı Yoksun Bırakma Taktiği

Sosyalleşme sürecinin yeni işgörenin kimliğini doğrulayıp doğrulamadığı, diğer bir ifadeyle örgüte getirdiği bireysel karakteristikler bakımından kabul edilebilirliği ile ilgili taktiklerdir. Yeni işgörenler, örgüte giriş sonrasında deneyimli örgüt üyelerinden olumlu ya da olumsuz yönde destek alırlar. Bu taktikler, sosyalleşme sürecinin sosyal ya da kişilerarası yönünü yansıtmaktadır. Kişilerarası çevre yeni işgörenlerin örgütün objektif yönünü anlamasına yardımcı olmaktadır. Atama taktiklerinde, yeni işgörenin kimliği onaylanmakta ve ona uygun görevler verilmektedir. Yani, atama taktiğinde yeni gelen üyenin kişisel özellikleri ve kişiliğini reddetmek yerine, onların mevcut yetenek ve görüşlerine değer verilmektedir. Yoksun bırakma taktiğinde ise deneyimli işgörenler yeni işgörenin mevcut yeteneklerini, özgüven duygularını, örgütsel imaja ilişkin düşüncelerini ve geçmiş deneyimlerinden edindikleri iş yapma becerilerini dikkate almayıp bireyin kimliğini inkâr etme ya da değiştirme yoluna gitmektedirler (İplik, 2009, s.190).

Öte yandan, Jones (1986)'ın Van Maaen (1979)'i temel alarak, spesifik sosyalleşme taktiklerinin örgüte yeni katılan işgörenlerin uyumunu ne derece etkilediğine yönelik yapmış olduğu çalışmada, işgörenlerin iş tatminini, kişisel değer duygularını, bağlılıklarını veya örgütlerin varlığını uzun yıllar devam ettirmesiyle sonuçlanan çıktıların, sosyalleşme sürecinin farklı aşamalarında farklı örgütsel gerçekliklerle karşılaştığı ifade edilmektedir. Örgüte yeni katılan bireylerin, iş çevresinde meydana gelebilecek durumlar veya olaylara karşı beklentileri uyuşmadığı zaman bir gerçeklik şoku yaşanabilir. İşe yeni giren bireylerin giriş aşamasındaki belirsizlikleri veya endişeleri azaltılırsa, örgütün ve diğer çalışma arkadaşlarının neden bu şekilde davrandıklarına yönelik bilginin araştırılması da sağlanabilir. Örgütlerin bu öğrenme sürecini etkilemesinin temel yollarından birisi de, sosyalleşmenin spesifik taktiklerini kullanmaktır (Jones, 1986, s.263). Jones (1986), Van Maaen ve Schein

(1979)'in altı boyuttan oluşan örgütsel sosyalleşme taktiğini rol oryantasyonunu temsil eden iki kümede gruplamıştır. Bu gruplamayı ise kurumsallaştırılmış sosyalleşme ve bireyselleştirilmiş sosyalleşme olarak ikiye ayırmıştır. Bu bağlamda, kolektif, formal, sıralı, seri ve atama taktiklerini kurumsallaştırılmış taktikler olarak gruplandırırken, bireysel taktikleri ise informal, seri, rastgele, değişken, ayırıcı ve yoksun bırakma taktikleri olarak gruplandırmıştır (Chen, 2010, s.50).

Rol oryantasyonu sosyalleşme sürecini etkileyen önemli bir çıktı olarak kabul edilmektedir. Kurumsal taktik, rol oryantasyonunu koruma ile bireysel taktik ise yenilikçi rol oryantasyonu sağlama ile ilgilidir (Jones, 1986, s.265-266).Diğer bir ifadeyle, kurumsallaştırılmış sosyalleşme taktikleri daha fazla yapılandırılmış ve biçimsel (formalize edilmiş) bir sosyalleşme sürecini yansıtırken, bireyselleştirilmiş sosyalleşme, yeni katılımcıların tasarlanmış bir süreçten ziyade daha fazla deneme-yanılma ve yanlışlar (default) yaparak öğrenme sürecini geçirdiği, biçimsel olmayan (informal) bir sosyalleşme modeli olarak ifade edilmektedir (Ergün ve Taşgit, 2011, s.100).

Genel olarak bakıldığında söz konusu çıktıların yeni işgörenlerin örgüte uyumu ile ilişkili olduğu belirtilmektedir. Örgüte giriş sürecinde bireyi çevreleyen kaygı ve belirsizliğin azalması gibi öngörülen ilişkilerin ortaya çıkması sosyalleşme taktiklerinin derecesini ortaya koyacak bilgiler sağlamaktadır. Özellikle, kurumsallaşmış sosyalleşme taktikleri bireysel taktiklere göre daha çok durumsal tutarlık ve bireysel uyum oluşturmaktadır. Bu doğrultuda, kurumsallaşmış sosyalleşme taktikleri, rol çatışması, rol belirsizliği ve işten ayrılma niyeti ile negatif ilişki iken, iş tatmini ve bağlılıkla pozitif ilişkilidir (Jones, 1986, s.266).

1.8. Örgütsel Sosyalleşme İçeriği

Örgütsel sosyalleşme ile çalışan, örgütün işeyişini (kurallar, ödeme sistemi vb.), çalışma grubu içerisinde nasıl hareket edeceğini (isimler, görev sorumluluklar, eş çalışanlar ve denetçilerle olumlu ilişkiler kurma, normlar, kültür, politik davranışlar, değişime olan direnç, eş çalışanların yeteneksizlikleri ile baş etme vb.) ve görevi ile ilgili bilişsel içeriği (teknik terimler, beceriler, prosedürler, kurallar, olgular vb.) öğrenmek zorundadır (Akın Acuner, 2010, s. 23). Örgütsel sosyalleşme çalışanların uyum sağlama ve öğrenme süreçlerinde önemli bir rol oynamasına rağmen bu yapının belirgin boyutlarını değerlendirme ve tanımlamaya yönelik az sayıda çalışma bulunmaktadır. İlgili yazında örgütsel sosyalleşme bir çok disiplin tarafından farklı farklı ele alınmıştır.Yabancı yazında ise örgütsel sosyalleşme alanında yapılan araştırmaları iki temel grupta toplamak mümkündür. Bunlardan ilki sosyalleşme süreci araştırmalarıdır. Bu gruptaki araştırmalar diğer gruptaki çalışmalardan daha fazla olup genelde sosyalleşme aşamaları ile ilgilenmişlerdir. Bouno ve Kamn (1983), Chao (1988),

Feldman (1976, 1981), Louis (1986), Van Maanen ve Schein (1979, Chao ve diğerleri 1994'deki alıntı), bu gruba giren araştırmacılar arasındadır. Daha yakın tarihlerde ise bu gruba bilgi sağlama ve geribildirim araştırma davranışları (Fisher 1986; E.W. Morrison 1993; Ostroff ve Kozlowski 1992, Chao vd. 1994) ilave edilmistir. İkinci grubu ise sosyalleşme içeriği ile ilgili araştırmalar oluşturmaktadır. Bu gruptaki araştırmalar sosyalleşme anında öğrenilenleri, bilgi edinimi ve geri bildirim arayış davranışlarını konu edinmişlerdir. Feldman (1981); Fisher (1986); Schein (1968) bu gruptaki araştırmacılardan bazılarıdır (Akt. Balcı, 2003, s.45-47).

Örgütsel sosyalleşme içeriği, bireyin öğrenim süreci üzerinde örgütün ne derece etkiye sahip olduğu ile ilgilidir. Sosyalleşme içeriğine yönelik yapılan kavramsallaştırmaların çoğu birbiri ile örtüşmektedir. Literatürde sosyalleşme içeriğini temel alarak sosyalleşme etkinliğini değerlendiren çalışmaların sınırlı sayıda olduğu belirtilmektedir. Sosyalleşme içeriği, sürecin etkinliğini değerlendirmede bazı yararlar sağlamaktadır. Bunlar; görevde uzmanlaşma, yeni işgörenin çalışma grubu içerisindeki fonksiyonu, örgüt kültürünü öğrenme ve kabul etme, bireysel öğrenme ve rol açıklığı şeklindedir (Anakwe ve Greenhaus, 1999, s. 316-317).

Fisher (1986), örgüt içerisinde işgörenlerin anlamak ve öğrenmek zorunda olduğu bir takım değişkenler ortaya koymaktadır. Yazara göre, bireyler ve örgütler zaman içerisinde değişime uğradığı için sosyalleşme dinamik bir süreç olarak değerlendirmektedir (Bauer vd. , 2007, s.718). Yeni işgörenler örgüte katıldığı andan itibaren örgüt işleyişini, çalışma grubu içerisinde nasıl davranması gerektiği ve görevi ile ilgili bilişsel içeriği öğrenmek zorundadır (Fisher, 1986, s. 101). Fisher (1986) sosyalleşmenin diğer içerik alanlarını, bireyin kariyerini etkileyecek örgüt tarafından sunulmuş teşvikler ve ödüller olarak ifade etmektedir (Taormina, 2007, s.77). Aşağıda Fisher (1986)'ın örgütsel sosyalleşme içeriği ile ilgili yapmış olduğu çalışmada yer alan beş kategori tanımlanmaktadır. Bunlar sırasıyla (Huang, 2006, s.7);

Ön öğrenme: Öğrenme ihtiyacı, ne öğrenilecek, kimden öğrenilecek gibi.

Örgüt hakkında bilgi öğrenme: Örgütsel amaçlar, değerler ve politikalar.

Çalışma grubu içerisindeki işlevi öğrenme: Grup içindeki değerler, normlar, roller ve ilişkiler.

Yeni işgörenin işi nasıl yapacağını öğrenmesi: İşin gerektirdiği bilgi ve becerileri öğrenme.

Kişisel öğrenme: Bir iş ve örgüt içinde işgörenin görev ve rollerini kendi deneyimleriyle öğrenmesidir.

Ostroff ve Kozlowski (1992) deneysel çalışmalarında önceki araştırmacılardan (örn. Schein, 1968; Van Maanen, 1978; Van Maanen ve Schein, 1979) farklı olarak sosyalleşmeye; örgütsel tutum, değer ve amaçların benimsetilmesini içeren örgütsel perspektiften ziyade; yeni işgörenlerin örgütte asimilasyonu sırasında yaşadığı öğrenme sürecine odaklanmışlardır (Akt. Aliyev, 2014, s.33). Bu bağlamda, örgüt düzeyindeki konular örgüte yeni katılan işgörene daha uzak iken görevler ve roller gibi içerik alanlarına yönelik konular ise bireye yakın gelmekte ve uyum sağlama açısından da önemli olduğu kabul edilmektedir. Ayrıca, söz konusu çalışmada yeni işgörenlerin örgüt içeriği hakkında farklı kaynaklardan bilgi edinimi ile ilgili bilgi alanları, sosyalleşme çıktıları ve zamanla bu süreç içerisinde yaşanan değişimler arasındaki ilişkiler de incelemektedir. Feldman (1981) tarafından yapılan sınıflandırmayı temel alan çalışma da öğrenme süreciyle ilgili dört içerik alanı belirlenmiştir. Bunlar sırasıyla; işle ilgili görevler, çalışma rolleri, grup süreci ve örgütsel özelliklerdir. Örgütle ilgili özelliklere yeni bir anlayış kazandırmak amacıyla yeni işe alınan bireylerin sosyalleşmesinde; yazılı materyaller, örgütün diğer üyelerini gözlemleme ve tecrübe etme gibi kişilerlerarası olmayan kaynaklar ve denetçiler, çalışma arkadaşları ve mentorlar gibi kişilerarası kaynakları dahileden mevcut bilgi kaynaklarına başvurulmaktadır (Ostroff ve Kozlowski, 1992, s.849).

Holton (1996), görevlerle ilgili eğitimler ve öğrenme içeriği ile ilgili yapmış olduğu çalışma da her bir alanı üç boyuttan oluşan (toplamda 12) dört içerik alanı sınıflandırmıştır. Bunlar sırasıyla; bireysel alanlar (tutumlar, beklentiler, alıştırmalar), insanlar alanı (izlenim yönetimi, ilişkiler, denetmenler), örgüt alanı (örgütsel kültür, örgütsel anlayış ve örgütsel roller) ve son olarak iş görevi alanıdır (iş anlayışı, görev hakkında bilgi, bilgi, beceri ve yetenek). Yazara göre oryantasyon programları, iş-eğitim programları ve iş başı eğitim örgüte yeni katılan işgörenlerin öğrenme sürecine aracılık eden döngüsel süreç kategorileridir. Böylelikle, işgörenler sosyalleşme süreci boyunca defalarca öğrenme sürecinden geçmektedirler (Ashforth ve Saks, 1997, s.250).

Adkins (1995), örgütsel sosyalleşme içeriğine yönelik yapmış olduğu çalışmasın da işgörenlerin önceki görev ve deneyimleri ile sosyalleşme çıktıları arasındaki ilişkiyi planlanmış boylamsal bir alanda incelemektedir. Ayrıca çalışma da işgörenlerin örgüte girmeden evvel geçirdikleri sosyalleşme sürecinin yeni örgütteki iş deneyimlerine olan etkisi ele alınmaktadır (Adkins, 1995, s.840). Bu bağlamda, dört önemli sosyalleşme süreci görevi olan iş yeterliliği, rol açıklığı, iş hakkında gerçekçi beklentiler, kişilerarası ilişkiler ve sosyalleşme çıktıları ile algılan görev yetkinliğini ifade eden performans değerlendirme, rol belirsizliği, rol çatışması, iş tatmini ve örgütsel bağlılık arasında ilişkili olduğu belirtilmektedir (Ashforth ve Saks, 1997, s.250).

Bu konuda az sayıda yapılan ampirik çalışmadan biri olan Chao, O’Learly-Kelly, Klein ve Gardner (1994) tarafından geliştirilen bir ölçek örgütsel sosyalleşme sırasında öğrenilebilecek farklı içerik alanlarını tanımlayan ve inceleyen ilk çalışmalardan biri olmuştur. Bu konuda yapılmış diğer çalışmaları temel alan Chao vd. (1994) benzer bir şekilde örgütsel sosyalleşmeye ilişkin altı adet içerik boyutu sınıflandırmıştır. Bu doğrultuda, Ostroff ve Kozlowski (1992)’nin tanımlamış olduğu dört boyut ile (işle ilgili görevler, iş rolleri, grup süreçleri ve örgütsel özellikler) Chao vd. (1994) çalışmasında yer alan boyutlardan performans yeterliliği, dil, tarih ve politikalar büyük ölçüde birbirleri ile örtüşmektedir (Hart, 2012, s.194). Hauter, Macen ve Winter (2003) ise yeni işgörenlerin sosyalleşmesine yönelik yapmış oldukları çalışmada performans yeterliliği ile oldukça benzer bir boyut olan rol performansını ek bir içerik boyutu olarak tanımlamıştır. Chao vd. (1994)’nin çalışması ile tam olarak uyuşmamasına rağmen, Barge ve Schlueter (2004) yapmış olduğu “ Akılda Kalıcı Mesajlar ve Yeni İşgörenlerin Sosyalleşmesi” adlı çalışmada ise; profesyonel davranış (performans yeterliliği), resmi ve yazılı olmayan iş beklentileri ve kurallar (performans yeterliliği), iş ahlakı (amaç ve değerler), işyeri politikaları (politikalar), müşteri hizmetlerinin önemi (performans yeterliliği), takım ve örgütsel aile (insanlar), örgüte yeni katılan bireylere verilen önem (insanlar) gibi benzer boyutlar ortaya konulmaktadır (Hart, 2012, s. 194). Tüm bu bilgiler ışığında görülüyor ki ilgili yazında örgütsel sosyalleşme içeriği ile ilgili yapılmış olan çalışmalarda en fazla kabul gören Chao vd. (1994)’nin içerik sınıflandırmasıdır. Yazarlar, örgütsel sosyalleşmenin içerik boyutlarını; performans yeterliliği, insanlar, politikalar, dil, örgüt amaçlar/ değerleri ve tarih olmak üzere altı kategoriye ayırmıştır. Buna göre (Chao vd. , 1994, s.731-732):

Performans yeterliliği: Bireyin işin gerektirdiği bilgiler, beceriler ve yetenekler konusundaki uzmanlaşma derecesi ile ilgilidir. Fisher (1986) bu boyutu, bireye açık bir şekilde iş içerisindeki gerekli görevleri uygulamalı olarak öğretme olarak ifade etmiştir. Ayrıca, Feldman (1981)’ a göre “çalışan ne kadar başarılı olursa olsun, iş için gerekli becerilere sahip olmadan başarılı olamaz” diyerek bu boyutun önemini vurgulanmıştır.

Örgütteki kişiler: İlgili yazında sosyalleşmenin ana konusunu örgüt üyeleriyle başarılı ve tatmin edici iş ilişkileri kurma oluşturmaktadır. Sosyalleşme, örgütte ve iş gruplarında doğru kişi ve kişilerin kimler olduğu hakkında bilgi edinmede önemli bir rol oynar. Kişilik özellikleri, grup dinamikleri ve iş dışı ilgilerin benzerliği ve buna ek olarak iş etkileşimi, yapısal olarak tanımlanmış örgütsel ilişkiler, diğer örgüt üyelerinin bireyin sosyal yeteneklerini ne derece kabullendiğini etkilemektedir.

Politikalar: Sosyalleşme bu boyutta bireyin örgüt içerisindeki formal ve informal iş ilişkileri ve güç yapılarına ilişkin bilgiler edinerek, bireyin göstereceği başarıyı ifade etmektedir. Bireyler etkili öğrenme ve yeni bir iş veya örgüte uyum sağlama ile birlikte diğer işgörenlerden daha bilgili ve daha güçlü olacağı bilincinin farkına varmaktadır. Feldman(1981), sosyalleşmeyi gruplar arası çatışmalara çözüm üreten bir ana bileşen olarak ifade etmektedir. Benzer bir şekilde, Schein (1968), çalışanların yeni görev ve rolleri için etkili davranış kalıplarını öğrenmek zorunda olduklarını ifade etmiştir.

Dil: Bu boyut, kısaltma, jargon gibi örgütü diğerlerinden farklı kılacak mesleğe dair teknik dilin, örgüte yeni katılan birey tarafından öğrenilmesini ifade etmektedir. Bu doğrultuda, işgörenler diğer örgüt üyeleriyle etkili bir iletişim kuracak ve örgütün kendinden beklentilerini daha iyi anlayacaktır.

Örgüt amaç ve değerleri: Bireyin kendi çalışma grubunu ve örgütün amaç ve değerlerini anlama derecesi ile ilgilidir. Sosyalleşme, birey ve örgüt etkileşiminin yoğun bir şekilde yaşandığı bir süreçtir. Örgüt amaç ve değerlerin öğrenilmesi, güçlü ya da yönetim konumunda bulunan üyeler tarafından benimsenen yazılı olmayan, informal, açıkça belirtilmeyen amaç ve değerlerin benimsenmesini kapsamaktadır. İşgörenler bu boyutta, örgütçe benimsenen davranış ve amaçlar hakkında bilgi sahibi olmak ister. Ayrıca, işgörenlerin örgütün amaç ve değerleri ile bütünleşmesi ve onları içselleştirmesi, birey-örgüt uyumu ile sağlanmaktadır. Örgütsel amaç ve değerlerin, işgören tarafından anlaşılması bu süreçte çok önemlidir. Kısaca, işgörenler daha iyi bir örgütsel anlayış düzeyine sahip olabilmek için örgütün amaç ve değerlerini bilmek zorundadır.

Tarih: Örgütün tarihi, örgüte ait gelenek ve adetlerini temsil etmektedir. Örgütün geçmişinde yaşanan çeşitli durumlarla ilgili olarak, çeşitli kişi ve kahramanlar çevresinde anlatılan anıların, başarıların ve hikayelerin örgüte yeni katılan üyeler tarafından öğrenilmesi, sosyalleşme sürecinde örgütü anlama açısından önemli bir yer tutmaktadır. Bu söylemler, çalışanlara aktarıldığında daha somut, kalıcı ve etkili olabilmektedir. Örgütün geçmişi hakkında bilgi sahibi olmak, işgörenin özel zamanlarda veya durumlarda, hangi davranışların uygun olup olmadığını anlamasına da yardımcı olacaktır.

Aşağıda Fisher (1986), Adkins (1995), Morrison (1993 ve Chao vd. (1994)'nin yapmış olduğu çalışmalardan faydalanılarak örgütsel sosyalleşme içeriğine yönelik üç ana başlıktan oluşan bir tablo yardımıyla yapılmış kavramsallaştırmaya yer verilmektedir (Kusluvan, 2003, s. 292-293).

Tablo 1.1 Örgütsel Sosyalleşme İçeriği

Sosyalleşme İçeriği	İlgili Kavramlar
Görev ve İş Roller	- Fisher (1986): İşin nasıl yapılacağı; iş grubu değerleri ve normları - Adkins (1995): Görev yetkinliği, iş-rol açıklığı - Morrison (1993): Görevde uzmanlaşma, rol açıklığı - Chao vd. (1994): Performans yeterliliği; dil
İş Arkadaşları	- Fisher (1986): Çalışma grubu arkadaşları - Adkins (1995): Kişilerarası ilişkiler - Morrison (1993): Sosyal bütünleşme - Chao vd. (1994): İnsanlar, politikalar
Örgüt Kültürü	- Fisher (1986): Örgütsel amaçlar, değerler ve kültür - Adkins (1995): Kişilerarası ilişkiler - Morrison (1993): Kültürel etkileşim - Chao vd. (1994): Amaç/değerler, tarih ve dil

Kaynak: Salih Kusluvan, “Managing Employee Attitudes and Behaviors in the Tourism and Hospitality Industry, Nova Science Publishers, 2003, s.293.

Sosyalleşme içeriğinin ilk ana başlığını görev ve iş rolleri oluşturmaktadır. Örgüte yeni katılan bireylerin işlerinde yeterli düzeyde performans sergileyebilmeleri amacıyla örgüt beklentileri açıklanarak işgörenlerin görevlerinde ustalaşmaları sağlanmalıdır. Bununla birlikte, yeni işgörenler görevlerini başarılı bir şekilde yerine getirebilmek için gerekli bilgi ve becerileri kazanmalıdır. Bu bağlamda, kısaltmalar, meslek dili ve jargonlar gibi örgütün teknik dilini de öğrenmelidir. Rol açıklığı sağlanarak yeni işgörelere çalışma grubu içerisindeki diğer üyelerin de kendisinden beklentileri açıklanmalıdır.

Sosyalleşme içeriğinin ikinci ana başlığı yeni işgörenlerin örgütün diğer üyeleriyle başarılı ilişkiler geliştirmesi oluşturmaktadır. Buna göre, işgörenler görevleri, formal ve informal iş ilişkileri ve güç yapıları hakkında bilgi edinmektedir.

Son olarak sosyalleşme içeriğinin üçüncü ana başlığını örgüt kültürü oluşturmaktadır. İşgörenler örgütsel amaçlar, değerler ve normlar hakkında bilgiler edinerek örgüt kültürünü öğrenmektedirler. Örgüt kültürü gelenekler, görenekler, mitler ve ritüeller gibi tarihi öğeler aracılığıyla çalışanlara iletilmektedir. Örgüt kültürü hakkında bilgi sahibi olmak örgütü tanıma ve işgörenlerin örgüt içerisinde hangi davranışların uygun olduğunu anlamasında yardımcı olmaktadır.

İlgili yazında (Miller ve Jablin, 1991; Ostroff ve Kozlowski, 1992; Morrison, 1993) çeşitli türlerdeki içerik ve uyum çıktıları arasında ilişki aranarak örgütsel sosyalleşmenin özünde bir öğrenme olgusu olduğu ortaya konmaktadır (Toarniczky, 2011, s.53). Örgütsel sosyalleşme araştırmaları iki farklı rol bileşeninden oluşmaktadır. Bu rollerden birincisi işle

alakalı rolleri öğrenmedir. Ayrıca, yeni işgörenin bir ortamdan diğerine geçiş dönemi ya da örgütün bir üyesi olabilmek için geçirdiği değişimdir. İkincisi ise daha genel olan örgüt kültürün ve değerini kazanma olarak ifade edilmektedir. İşgörenler yeni rollerinde beklenen performansı karşılayabilmek için yetenek, motivasyon ve rollerine ilişkin davranışları öğrenmeye ihtiyaç duymaktadır. Sosyalleşme boyunca özellikle karşılaşma evresinde yeni işgörenin rolüyle ilişki yetenekleri tanımlanır, diğerlerinin beklentileri iletilir, motivasyonu artırmak için ödüller ve izinler açıklanır. Yeni işgören için yeni rollerin ana unsurları; temel bilgi, strateji ve misyondur. Ayrıca, yeni işgören önemli örgütsel değerleri belirlemek için temel edinmek ya da önemli rol davranışlarını kavramak zorundadır. Buna karşılık, örgüt kültürünü öğrenme ihtiyacı, örgüt ve yeni işgörenin her ikisi tarafından çok az anlam ifade etmektedir. Yeni işgörenler örgüte girdikleri anda ipuçlarını öğrenirler ve kısmen de örgüt kültürü öğrenirler. Örgüt içindeki üyeliği yöneten önemli varsayımlar, kurallar, değerler, faaliyetler ve amaçlar içinde kültür taşınır. Farklı kültürlerden gelen üyelerin rolleri farklı oryantasyonlar ve örgütsel misyonlarla tatmin edici olabilir. Örneğin, bir örgüt içinde işgörenler ömür boyu örgüte sadık kalabilir ve birbirlerinin refahını düşünebilir. Genel anlamda yeni iş görenler, önemli örgütsel değerleri, rol ilişkili yetenekleri, misyonları, açıklamaları ve gizli planları ayırt etmeyi öğrendiğinde örgütsel kültürü de öğrenmiş olur (Louis, 1980, s.230-232, Garip, 2009, s.27).

Örgütsel sosyalleşme esnasında daha çok bireyi temel alan çabalara odaklanılmakta ve bireylerin proaktif yönü üzerinde durulmaktadır. Diğer bir ifadeyle, sosyalleşmede örgüt tarafından sağlanan yardımın ve örgüte uyumun yanı sıra bireyin de proaktif olması gerekmektedir. Proaktiflik, özellikle örgüte yeni katılanların bilgi arayışını ifade etmektedir. İşgörenlerin farklı bilgi ihtiyaçları karşılandığı takdirde kaygı ve belirsizlikleri de azalmaktadır. Proaktifleşme, özellikle bireylerin örgütten biri olma sürecinde yaşayacağı belirsizliği ortadan kaldıracak olması bakımından sosyalleşme sürecinin önemli bir parçasıdır (Morrison, 1993, s.173). Louis (1980, s.232) yeni işgörenlerin, sosyalleşme sürecinde proaktif davrandığını varsayarak örgütü anlamada sürekli çaba sarf edildiğini belirtmektedir. Bunu da anlamlandırma olarak adlandırmaktadır.

Morrison (1993a) tarafından geliştirilen 7 farklı sahip olunması gereken bilgi türünü kategorize eden öğrenme alanı (sosyalleşmenin kapsamı) ile ilgili tipolojidir. Bu bağlamda, bilgi türleri aşağıdaki gibi ifade edilmektedir: Teknik bilgi (istenilen görevleri nasıl yerine getireceği hakkında), referans bilgi (mesleki rolünün bir parçası olarak kendisinden ne istenildiği ve beklendiği hakkında), sosyal bilgi (örgüt içerisindeki diğer kişiler hakkında), değerlendirme bilgi (örgüt içerisinde birisinin performans ve davranışının nasıl değerlendirildiği hakkında), normatif bilgi (örgüt kültürü hakkında), örgütsel bilgi (örgüt

yapısı, prosedürleri, ürün\hizmetleri ve performansı hakkında), politik bilgidir (örgüt içerisinde gücün dağılımı hakkında) (Griffin vd., 2000, s.455; Ergün ve Taşyigit, 2011, s.99).

Yapılan araştırmalarda görüldüğü gibi çoğu araştırmacı yeni işgörenlerin değişik kaynaklar yoluyla bilgiyi aradığı ve değişik bilgi edinme stratejileri izlediğini belirtmektedir. Onlara göre, bilgiyi sürekli olarak arayan işgörenler, örgüt ve iş hakkında daha fazla bilgiye sahip olmakta ve daha fazla sosyalleşmektedir (Ardts vd., 2001, s.160). Yeni iş görenler eski üyeler ve örgüt içerisindeki bireyler ile ilişki kurarak, örgüt hakkında, çalışma grubu hakkında ve kendisine verilen işi hakkında bilgi edinmektedir. Bu bilgi edinme formal ve informal ilişkiler kurularak sağlanabilir (İshakoğlu, 1998, s.80-84). Örgüte yeni katılanların sosyalleşmesinde bilgi arama hızla önem kazanan bir alandır. Morrison (1995) yeni iş görenlerin pasif anlamlardan, aktif anlamlara doğru daha fazla bilgi kazanma eğilimde olduklarını bulmuştur. Bundan başka, yeni gelenler, farklı türlerde bilgiler kazanmak için sosyalleşme yönteminin farklı adımlarında bilginin farklı türlerini arayacaklardır (Bauer ve Taylor, 2001, s.419). Morrison (1993) işgörenlerin sosyalleşme boyunca aktif olarak sosyalleşmesinde rol oynayacak ve proaktifleşme ve bilgi arayışı rollerinde yardımcı olacak kategorilerden söz etmektedir. Bunlar; görevde uzmanlaşma, sosyal bütünleşme, kültürel etkileşim ve rol açıklığıdır. Aşağıda bu kategoriler ayrıntılı olarak açıklanmaktadır:

Görevde uzmanlaşma: İşgörenin sosyalleşme süreci, gerekli görevde uzmanlaşma, beceri ve yeteneklerini geliştirme ve gerekli bilgileri öğrenme ve bu sürecin sonunda da örgütle özdeşleşmeyi kapsayan bir süreçtir (Chao vd. , 1994, s.731). Örgüte yeni katılan işgörenler ilk olarak yeni görevlerinde nasıl bir performans sergilemeleri gerektiğine dair bilgiler edinmek isterler. Bu sebeple, görevlerini başarılı bir şekilde yerine getirebilmek için gerekli olan bilgi ve becerileri kazanmaya ihtiyaç duyarlar. Ayrıca rol ya da görevleri ile ilgili işleri etkili bir şekilde yerine getirebilme ve uzmanlaşabilme konularında bir takım teknik bilgi arayışına girmektedirler. Buna ek olarak, görev hükümlerinde, işgörenin başarısı geri dönüt ile ilişkilendirilmekte ve geri dönütün başarısının sosyalleşme süreci boyunca önemli bir etmen olduğu vurgulanmaktadır. Geri dönüt çalışmaları işgörenin işi ile ilgili problemleri tanıması ve uyumlu hale gelmesi açısından büyük katkı sağlamaktadır (Morrison, 1993, s.174).

Sosyal bütünleşme: Sosyal bütünleşme sosyalleşme sürecinin önemli görevlerinden birisidir. İşgörenin iş grubuyla bütünleşmesini kapsar ve ilişkilerin geniş bir sürecini oluşturur. Sosyal bütünleşme örgüt kültürü hakkında bilgi sahibi olmayı ve işgörenin sosyal davranışının nasıl değerlendirileceği konusunda bireye fikir verir. Örgüte yeni katılan işgörenlerin işe girmeden önce sahip oldukları davranış ve tutumların örgüte uygun olup olmadığı diğer meslektaşları tarafından değerlendirilmektedir. Bu davranış ve tutumları

bunların iş grubu normlarına ve beklentilerine uydurmaya diğer örgüt üyeleri katkıda bulunur. Böylelikle, sosyal bütünleşme yeni işgörenlerin doğru bilgiye erişmelerine ve işleri ile ilgili geri dönüt almalarına pozitif etki sağlar (Morrison, 1993, s.174).

Kültürel etkileşim: Her bir örgütün güçlü veya zayıf bir örgütsel kültürü vardır. Bu kültürde; kuşaktan kuşağa geçen değerler, normlar ve davranış kalıpları bulunmaktadır. Kültürel etkileşim, bireyin kendi kültürü dışında yeni bir örgüte ait kültürü tanınması sonucu oluşan etkileşimdir. Bu bağlamda, örgüte yeni katılan işgörenler yeni bir örgüt kültürü anlayışı kazanmaktadır. Bunu gerçekleştirmek için yeni üyeler örgüt içerisinde kendisinden beklenen ve yerine getirdiği takdirde ödüllendirilen tutum ve davranışlar kazanmanın yolları hakkında birtakım bilgilere ihtiyaç duymaktadır (Morrison, 1993, s.174). Örgüte dair edinilen bilgiler çalışanların örgüt kültürünü ne derece anladığını yansıtmaktadır. Örgütü kabullenme ise işgörenin örgüt kültürünü içselleştirmesinin bir sonucudur. Örgüte yeni katılan her işgören örgüte ait kültürü de öğrenmek durumundadır. Örgütsel amaç ve değerlere uyum, örgütsel açıdan önemli normları içselleştirmeye ve örgütle özdeşleşmeye neden olduğundan yarar sağlamaktadır. İşgörenler çalıştığı örgütün kültürünü tanıyarak, geçmişte edindiklerinden vazgeçerek yeni örgütün sistemine uyum sağlamaktadır. Böylelikle, örgüt kültürü yeni üyelerin karşılaşılacakları durumları anlamlandırmasını ve olayları kolay bir şekilde yorumlamasını sağlayacaktır. (Anakwe ve Greenhaus, 1999, s.318).

Rol açıklığı: Sosyalleşme sürecinin diğer önemli bir görevi ise işgörenlerin örgütteki rol açıklığının sağlanmasıdır. Çünkü başarılı bir örgütsel sosyalleşmede rol açıklığı vardır (Çelik, 1998, s.194). İşgörenler kendisinden beklenen rolün tam olarak ne olduğunu algılayamadıkça görevlerini tam olarak yerine getiremezler (Başaran, 2008, s.337). Örgüte yeni katılan bireyler işteki rollerinde, önceliklerinde, sorumluluklarında ve görevlerini zamanında yerine getirebilme gibi konularda net ya da kesin olmak isterler (Chen ve Eldridge, 2010, s.6). Bu sebeple, rolün açık ve seçik olarak işgörene iletilmesi gerekmektedir.

İşgörenler görevlerini başarıyla yerine getirebilmek için örgütün kendisinden beklediği davranışlar hakkında birtakım bilgilere ihtiyaç duyarlar. Rol açıklığında geri dönüt başarısının pozitif bir işlevi vardır. Geri dönüt, yeni gelenlerin rol beklentilerini karşılayabilmek ve ihtiyaç duyulduğu zaman uyumlu olabilmeyi sağlamaktadır (Morrison, 1993, s.174). Örgüte yeni giren işgörenin çalışma grubu içindeki rolünü öğrenmesi sosyalleşmenin kritik bir işlevidir. Rol çatışması ve rol belirsizliklerini çözmek, örgütlerdeki bireylerin başarıları açısından oldukça önemlidir (Adkins, 1995, s.841). Çünkü işgörenler rollerini eksiksiz bir şekilde yerine getirebilmek için rollerini algılamak zorundadırlar (Başaran, 2008, s.342).

1.9. Örgütsel Sosyalleşmenin Örgütsel Çıktıları

Araştırmacılar sosyalleşme sürecinin çıktılarını genelde iş tatmini (doyumu), örgütsel bağlılık, işten ayrılma eğilimi, rol açıklığı ve rol çatışması gibi tutumsal ölçümlerle değerlendirmeye çalışmışlardır. Ayrıca, örgütsel özdeşleşme, motivasyon, tükenmişlik gibi iş çıktılarından da örgütsel sosyalleşmeyi etkilediği ifade edilmektedirler (Ergün ve Taşyigit, 2011, s.101). Buna göre;

1.9.1. İş Tatmini

İş, insanın yaşamının önemli bir parçasıdır. İşgörenin işinden sağladığı doyum, yaşamını da etkiler. İnsan, kendine göre önemli bulduğu bir alandaki duygularını başka alanlara yansıtarak genelleştirir. İşgörenin, işindeki duygularını aile yaşamına, aile yaşamındaki duygularını da örgütteki işine yansıtarak genelleştirmesi olağandır. İşini haz duyarak yapan bir işgörenin, iş yaşamının, ömrünün uzamasına etkide bulunacağını söylemek olanaklıdır. Bunun yanında, işten doyum sağlayan bir iş yaşamının, işgörenin hem bedensel hem de ruhsal sağlığına olumlu etki yapması da olağandır (Başaran, 2008, s.268). Bu bağlamda, örgütsel sosyalleşme sürecinin başarılı olabilmesi, iş tatmini yaratılmasıyla doğrudan ilişkilidir (Sökmen ve Tarakçıoğlu, 2008, s.40).

İş tatmini bir çalışanın işinden duyduğu haz, isteklilik ve motivasyon derecesini ortaya koyan bir kavramdır. Basit bir şekilde ifade edilirse iş tatmini, çalışanın işinden hoşlanma ya da hoşlanmama durumu olarak ifade edilebilir (Sıgır ve Gürbüz, 2013, s.71). İşgörenin içinde bulunduğu çalışma grubu veya ekibi iş tatmini etkilemektedir. İşgörenin başarılı sayılan bir grup içerisinde yer alması, hayat görüşü kendisine uygun insanlarla çalışması iş tatminini artırır. Günlük yaşantısının yarıdan fazlasını iş yerinde geçiren kişi için, uyumlu iş arkadaşlarıyla birlikte olmak sosyalleşme için gereklidir. Bu nedenle çalıştığı işletmede destekleyici iş arkadaşları bulan işgörenin iş tatmini artmaktadır (Sabuncuoğlu, 2009, s.53).

İş tatminin üç önemli boyutu bulunmaktadır (Luthans, 1995, s.170-172). Bunlar;

- İş tatmini, bir iş durumuna karşı verilen duygusal yanıttır. Bu sebeple, iş tatmini yalnızca davranışlarla ifade edilebilmektedir.
- İş tatmini, genellikle çıktıların (işgörenin elde ettiği somut ve soyut çıktılar), beklentileri ne derece karşıladığı ile ifadelendirilebilir.
- İş tatmini, birbiriyle ilgili birçok tutum ve davranışı da beraberinde getirir. Bunlar genelde iş, ücret, terfi olanakları, yönetim tarzı, çalışma arkadaşları vb.dir.

Zahrly (1984, s.29)'e göre, örgütler genellikle işgörenlerinin yaptıkları işlerden haz duymalarını isterler. Yazar, iş tatmini örgütsel sosyalleşme arasında pozitif ilişki olduğunu belirtmektedir. Bununla birlikte, işgörenlerin örgüt sosyalleşme sürecine kollektif olarak katılmalarının giriş aşamasında yüksek seviyede iş tatmini oluşturduğu belirtilmektedir (Mahmoudi vd., 2012, s.1426). Ayrıca yüksek düzeyde iş doyumunu yaşayan bireyler, işlerine daha az devamsızlık ve gecikme yapmaktadır ve iş tatmini, düşük düzeyde devir hızı ve daha az çalışan şikâyeti ile de ilişkilidir. Ashforht ve Saks (1996, s.149) ise yaptığı çalışmada sosyalleşme taktiklerini kurumsallaşmışa göre bireyselleşmiş şeklinde kümelemiştir. Çalışmanın sonucuna göre gerçek rolde yapılan yenilikler, rol belirsizliği, rol çatışması, stres belirtileri ve işten ayrılma niyeti, kurumsallaşmış taktiklerle negatif yönde ilişkilirken, iş tatmini, örgütsel bağlılık ve örgütle özdeşleşme ile pozitif yönde ilişki bulunmuştur. Diğer bir çalışmada ise Cooper ve Anderson (2002, s.423), örgütsel sosyalleşme ile bireylerin bilgi kazanımları ve tutumları (iş tatmini, bağlılık, işten ayrılma niyeti) arasında ilişki tespit etmiştir.

1.9.2. Örgütsel Özdeşleşme

Örgütsel özdeşleşme, işgörenlerin örgütlerine karşı hissettikleri birlik ve aidiyet algısıdır. Örgütleriyle özdeşleşen işgörenler, yaptıkları işi anlamlı bulmakta ve böylelikle işlerine karşı motive olmaktadır. Çünkü özdeşleşme sonucu bireyler duygusal olarak kendilerini mutlu hissederler (Mael ve Ashfort, 2001, s.197). Öte yandan, örgütüyle özdeşleşmiş bir işgörenin örgütü tanımlarken kullandığı ifadeler aynı zamanda kendisini de tanımlamaktadır. Örgütün bir üyesi olan bireyin kimlik algısı alternatif kimliklere göre daha belirgin ise sosyal bir grup olan örgütü tanımladığı özellikler fazla ve benzer ise, o kişinin örgütle daha çok özdeşleştiği söylenebilir (Dutton vd. , 1994, s.239).

Örgütsel sosyalleşmede, yeni işgörenin örgütün kimliğini benimseme arzusu, örgüt tarafından sembolik olarak yönetilmeye çalışılır. Özdeşleşmeyle yeni işgören örgütü somutlaştırarak, ona sadakat ve bağlılık duymaya başlar. Böylece örgütün değer ve inançlarını içselleştirir (Aliyev ve Işık, 2014, s.139).

1.9.3. Örgütsel Motivasyon

Örgütsel sosyalleşme işletmelerin, çalışanların örgütteki rolü için gerekli, yetenekleri, değerleri, tutum ve davranışları başarılı bir şekilde aktarması ile ilgilidir. Örgüte yeni katılan bir işgörenin bu sürece dahi olması, örgütle bağ kurması ve onunla bütünleşmesi bir zaman döngüsü gerektirmektedir. Bu sürecin oluşumunda, gerçekçi iş görüşmeleri, mentorlar ve

eğitim programları rol oynamaktadır. Bu unsurlar işgörenin örgütsel çevreyi anlamlandırarak, ihtiyaç duyduğu bilgileri kazanmasına yardımcı olacaktır (Heckhausen. 2000, s.293).

İşgörenleri nelerin motive ettiğini bilmek çok zordur. Bu bağlamda, işgörenlerin davranışlarının gözlenmesi, örgüt içindeki ihtiyaçların tespit edilmesi, gösterilecek performans karşısında verilecek ödülün belirtilmesi iş görenin motive edilmesi konusunda yöneticinin işini kolaylaştırır. Sosyal ve psikolojik ihtiyaçları doyurulmuş olan iş görenlerin daha yüksek performanslı ve verimli çalışırlar. İş gücü verimliliğini artırmaya yönelik etken faktörleri bulmak için yapılan çalışmalarda üst yönetimin anlayış ve uygulamalarının en etken faktör olduğu yargısı yaygındır (Garip, 2009, s.36).

1.9.4. Örgütsel Yabancılaşma

Örgütsel yabancılaşma; işgörenin üretimde güçsüzleşmesi, işini anlamsız bulması, davranışlarının düzensizleşmesi, örgütten ve kendinden soğuması ve örgüt içerisinde kendini yalnızmış gibi algılamasına yol açar. İşgören örgüte yabancılaştığında, işine devam etse bile kendini örgütün bir üyesi olarak göremez. Örgütüne yabancılaşan bir işgören, örgütün kendisine verdiği örgütsel konumu benimseyemez. İşini, yaşamının bir kesimi olarak görmemeye, örgüt dışında işinden söz etmemeye çalışır (Başaran, 2008, s.286). Bunun yanı sıra yabancılaşan bireyler, örgüt içerisinde kendilerini yararsız, inkar edici ve yorgun hissetmektedirler. Bu bireyler fiziksel ve zihinsel aktivite özgürlüğüne sahip olmadıklarını düşünmekte ve örgütün faaliyetleri onlar için birer dış mesele haline gelmektedir (Ergun Özler ve Dirican, 2014, s.291).

Bir tür öğrenme süreci olan sosyalleşme yoluyla, bireyin grup normlarını öğrenip bunlara uyması, böylelikle sosyal düzenin korunması, bireyler arası sağlıklı ilişkiler kurulması, örgüt içi güç odaklarının tanıtılması, örgütün tarihini öğretmeyi, örgütsel amaç ve değerleri öğretmeyi, ortak örgüt dilini öğretmeyi sağlar (Memduhoğlu, 2008, s.137). Özellikle örgüte yeni katılan bireyler bir belirsizlik ve yabancılaşma yaşarlar. Bu belirsizliğin giderilmesi ve çalışanın işi hakkındaki gerekli tutum ve davranışları öğrenerek örgütünü benimsemesi sosyalleşme ile sağlanmaktadır. Bu sebeple örgütsel sosyalleşme, örgüt ve çalışanlar arasında bir köprü görevi görmektedir.

1.9.5. İşten Ayrılma Niyeti

Bartlett (1999), örgütsel sosyalleşmenin başarısız sonuçlarından biri olan işten ayrılma niyetini, çalışanların örgütten ayrılma konusundaki bilinçli ve temkinli bir kararı veya eğilimi olarak tanımlanmaktadır (Akt. Fındık vd., 2013, s.435). İşletmelerde çalışanların sık sık işten ayrılmaları yani, iş- gücü devir hızının yüksek olması önemli sıkıntılara sebep olabilmektedir

(Demir ve Tütüncü, 2010,s.67). Bu nedenle özellikle kalifiye çalışanların uzun süreli olarak çalışmaya devam etmeleri arzu edilmektedir. Çünkü, örgütte sosyalleştirilen, örgüt tarafından aldıkları eğitimler sonucu belli bir bilgi ve performans seviyesine ulaşan çalışanların işletmeden ayrılmaları örgüt açısından maliyete sebep olabileceği düşünülmektedir. Willey (1993)'e göre işgörenlerin işten ayrılmaya meyilli olması; zayıf iş geribildirimi, iş tatminsizliği, performansa yönelik problemler, durum kısıtlamaları, sosyalleşme güçlüğü, iş stresi ve yetersiz terfi fırsatları gibi nedenlerden kaynaklanmaktadır (Gao, 2011, s.22). Çalışanların işten ayrılma niyetlerini etkileyen faktörlerden birisi de aşırı iş yüküdür (Jones vd., 2007, s.664-665). Elloy ve Smith (2003), aşırı iş yükünün nitel olarak işten gelen taleplerin ya da görevlerin çok zor olması ile ortaya çıkarken, nicel olarak aşırı iş yükünün bireyin birden çok farklı görevi yapması gerekirken, bunları, yerine getirememesinden kaynaklandığını belirtmektedir (Çelik ve Çıra, 2013, s.11).

1.9.6. Örgütsel Tükenmişlik

Başarısız bir örgütsel sosyalleşmenin; tükenmişlik, performans açığı, devamsızlık, yetkiyi kötüye kullanma ve işten ayrılma gibi problemlere neden olduğu bilinmektedir. Tükenmişlik işgörenlerin örgütte duygusal yönden zorluk çektiği durumlarda yaşadığı fiziksel, duygusal ve zihinsel yorgunluk durumudur. Tükenmişlik işgörenler de bazı sağlık problemlerine sebep olmaktadır. Bunun yanı sıra tükenmişlik; sosyalleşme, iş tatmini, örgütsel bağlılık, verimlilik, devamsızlık, işten ayrılma niyeti ve işgücü devri üzerinde de olumsuz sonuçlar yaratmaktadır (Thomas ve Melenie, 2009, s.417-418). Buckwalter vd. (1992) tükenmişliğin, bilgi, beceri eksikliğini gideren ve iş alanlarında yenilik yaratan tükenmişliği azaltıcı eğitim programları sayesinde giderilebileceğini ifade etmektedir (Taormina ve Law, 2000, s.90). İşgörenler örgütün kendisinden yapmasını istediği görevleri yerine getirdiğinde başarılı hissetmektedir. Bunun aksine, yerine getirilmeyen hedef ve beklentiler çalışanlar üzerinde başarısızlık hissi yaratacağından tükenmişliğe neden olmaktadır (Liang ve Hsieh, 2008, s.199).

Etkili bir sosyalleşme süreci, işgörenlerin örgüt dair gerçekçi olmayan beklentilerini ve iş rolüyle ili gerçeklikler arasındaki farklılığı en aza indirgeyerek rolüne ilişkin stresi de azaltmaktadır (Thomas ve Melenie, 2009, s.421). Öte yandan sosyalleşme, örgütle çatışmaya neden olabilecek rol davranışlarını yönetmenin yanı sıra çalışma grubu içerisindeki görev ve normları sınıflandırarak, işgörelere uygun davranışları öğretmektedir.

Örgütsel sosyalleşmenin önemli sonuçlarından birisi de örgütsel bağlılıktır. İkinci bölümde, bu kavram ayrıntılı bir şekilde ele alınacaktır.

1.10. Örgütsel Sosyalleşmenin Sonuçları

Örgütsel sosyalleşme, çalışanları giderek önem kazanan dinamik ve küresel çevreye karşı güçlü kılmaktadır (Bauer vd., 1998, s.150). Bu süreçte yeni çalışan uygun rol davranışlarını öğrenmekte, işe ilişkin yetenek ve becerileri geliştirmekte, çalışma grubunun norm ve değerlerine uyum sağlamaktadır. Bu nedenle, örgütler artan rekabet ortamında ayakta kalabilmek, çalışanlarını elde tutabilmek ve örgüt başarısına katkı sağlayabilmek için yeni üyelerini bir takım örgütsel sosyalleşme uygulamalarından geçirmek zorundadır. Bu söz konusu sürecin açıklığı, kapsamı ve uygunluğunun nasıl olacağı örgütlere göre farklılaşmaktadır. Genellikle, hızlı bir sosyalleşme süreci avantajlar sağlamaktadır. Fakat, sosyalleşme sürecinin hızlı olması birey açısından endişe yaratabilmektedir. Sosyalleşme ile bireyin verimli hale gelmesi, başarılı olması, kültüre ve değişkenlere uyum sağlaması kolaylaşmaktadır. Örgüt kültürünün etkili bir şekilde var olduğu örgütlerde sosyalleşme, örgütsel başarıyı sürdürmeye yardımcı olmaktadır. Bu nedenle kültür eğer değişime ihtiyaç duyuyorsa, güçlü bir sosyalleşme süreci, ihtiyaç duyulan değişimleri hızlandırmaktadır (Demirbilek, 2009, s.371; Kartal, 2003, s.8-9).

Örgütsel sosyalleşmenin sonuçları bireysel ve örgütsel olmak üzere iki perspektifte ele alınmaktadır. Bireysel açıdan; öz-yeterliği geliştirme, umutlu, iyimser ve dirençli olma gibi sonuçları doğurmakta; örgütsel açıdan ise çalışanların iş doyumlarını, örgütsel vatandaşlıklarını, kişilerarası iletişim kalitesini, örgüte uyumunu, örgütsel bağlılıklarını, işe karşı motivasyonlarını, mesleki yeterlik ve performanslarını olumlu yönde etkilemekte; işten ayrılma niyetlerini ve stres düzeylerini azaltmaktadır (Kılıçoğlu ve Yılmaz, 2013, s.1044).

Başarılı bir sosyalleşme sürecinden geçen bireyler örgüt içerisindeki rollerini hızlı bir şekilde öğrenirler. Diğer bir ifadeyle, sosyalleşme işgörenler üzerinde hızlı, uzun süreli ve ölçülebilir etkiler yaratmaktadır (Cooper ve Anderson, 2006, s. 493). Ayrıca, işgörenlerin sosyalleşmesi sonucu kişi-örgüt uyumu arttığı için bireylerin örgütsel verimliliği de artmaktadır. Çünkü işgörenler kendilerini örgüte ait hissettikleri zaman daha memnun, örgütte kalma isteği daha yüksek ve örgütüne daha bağlı çalışanlar haline geleceklerdir. Öte yandan, bu süreç başarısız geçerse, yüksek seviyede işgücü devrine neden olduğundan örgüte önemli maliyetler oluşturacaktır.

Ardts vd. (2001, s.160) yaptığı çalışmada örgütsel sosyalleşme sonuçlarını dört ayrı kategoride incelemiştir. Bunlar:

- Devamsızlık ve üretkenlik gibi motivasyon ve başarı kriterleri;
- Örgütsel bağlılık ve işgören devri gibi bağlılık ve özdeşleşme düzeylerini gösteren değişkenler;

- Dayanışma ve işbirliği düzeylerini gösteren kişilerarası nitelikler;
- Genel olarak iş ve işin çeşitli yönleriyle yeterlilik, öz güven, mutluluk ve memnunluk duygularıdır.

İş tatmini, örgütsel bağlılık ve işten ayrılma niyeti örgütsel sosyalleşmenin önemli sonuçlarındandır. Örgüte yeni katılan bireylerin uyumu bu üç iş tutumu ile ilişkilidir. Çalışanların örgütte rol belirsizliği yaşamaları yüksek seviyede stres ve tükenmişlik meydana getirmektedir. Bu tür durumlar yaşayan işgörenler kendilerini örgütleri ile özdeşleştirememekte ve tatminsizlik yaşamaktadırlar (Bauer vd. , 2007, s.710). Başarılı sosyalleşme sonucu işgörenler, mevcut işlerinde kalabilmek için yoğun istek de duymaktadırlar. İş tatminsizliği, düşük motivasyon ve düşük bağlılık, başarısız sosyalleşmenin önemli sonuçlarındandır. Sosyalleşmede başarısız olan işgörenler, rol belirsizliği ve çatışması da yaşamakta, işlerine düşük ilgi göstererek işte bulunmayı istememektedirler. Bu tür işgörenler, yoğun ikilem yaşayarak örgüt değerlerini de reddetmektedirler (Sökmen, 2007, s.174).

İKİNCİ BÖLÜM

ÖRGÜTSEL BAĞLILIK

2.1. Örgütsel Bağlılık Tanımı

Günümüzde modern bağlılık kavramı Fayol'un yönetim ilkelerinin esas alınması sonucu ortaya çıkmıştır. Fayol (1974)'e göre örgütler daima bireyler ve grup çalışanlarına öncelik göstermelidir. Bu bağlamda, örgütler örgütsel başarının sağlanması için çalışanlara işin gereklerini öğretirken ve rol ve sorumluluklarını düzgün bir şekilde yerine getirebilmeleri için onlara zaman vererek örgütün devamlılığını sağlamaktadır (Swales, 2002, s. 156). Diğer bir ifadeyle, örgütsel bağlılık, hem örgütün varlığını devam ettiren, hem de çalışanların daha uyumlu, doyumlu ve üretken bireyler haline getiren bir kavram olarak karşımıza çıkmaktadır.

Anlamı birleştirmek olan Latince bir kökten türeyen bağlılık (O' Malley, 2000, s.27-28, Akt. Şengül Doğan, 2013, s.66) İlk kez 1956 yılında Whyte (Akt. Gül, 2002, s.37) tarafından ele alınmıştır. Sonrasında ise günümüze kadar araştırmacıların ilgisini çekmeye devam eden bir konu olmuştur. Bu konuyla ilgili yapılan ilk çalışmalarda bağlılık, örgütün hedef ve değerlerini benimsemek, örgütün bir parçası olmak için çaba göstermek ve güçlü bir aile üyesi gibi hissetmek olarak ele alınmıştır (Kaya, 2007, s.2).

Örgütsel bağlılık, rekabet olgusunun oldukça yoğun bir şekilde yaşandığı günümüz işletmelerinin çalışanlarını bünyelerinde tutabilmeleri adına vazgeçilmez bir kavramdır. Örgütler çeşitli ödül, eğitim, performans değerlendirme ve ücret sistemi gibi uygulamalarla, bireylerin örgüte katkısını arttırmaya ve bu söz konusu bireyleri de örgütte tutmaya çalışmaktadırlar (Çakır, 2001, s.40). İlgili yazın incelendiğinde örgütsel bağlılık kavramının açık ve net bir tanımı olmadığı görülmektedir (Yağcı, 2007, s.115). Bunun en önemli nedeni ise örgütsel bağlılık konusuna, örgütsel davranış, örgütsel psikoloji ve sosyal psikoloji gibi farklı disiplinlerdeki araştırmacıların ilgisinin artması ve bu konuyu birbirinden farklı bakış açılarıyla ele almalarıdır (Çöl ve Gül, 2005, s.292). Birçok disiplin tarafından farklı olarak tanımlanan örgütsel bağlılık, psikoloji bilimine göre, çalışan ve örgüt gibi, iki taraf arasındaki duygusal ilişki olarak tanımlanırken sosyolojik açıdan ise sosyal bir aktör olan çalışanın sadakatini ve enerjisini örgütüne vermeyi planlaması olarak tanımlanmaktadır (Kanter, 1968, s.500). Bu kavram, özünde "aidiyet duygusu" barındırdığından, örgüt ve birey arasında bir çeşit bağ yaratmakta ve böylelikle örgüt üyelerinin ortak değer, amaç ve kültür etrafında toplanmalarını sağlamaktadır (Sığırı, 2007, s.262). Bağlılık, çalışanın görevlerini başarıyla yerine getirebilmek için izlediği yola öncülük eden bir kavram olarak ele alınmaktadır (Meyer ve Allen 1991, Akt. Laflamme vd., 2014, s.154). Morrow (1983) ilgili alan araştırmasında

çeşitli kaynaklardan 25'ten fazla örgütsel bağlılık tanımı bulmuştur (Oliver, 1990, s.10). Bu tanımlarından bazılarını aşağıda yer verilmektedir:

- Luthans (1995, s.130) çalışanların örgüte yönelik sadık tutumları,
- O'Reilly ve Chatman (1986, s.492)' a göre çalışanların örgüt amaç ve hedeflerini kabullenme derecesi,
- Mowday, Steers ve Porter (1982, s.20)'a göre örgüt ve çalışanların amaçlarının birbirleriyle uyum ve bütünlüğünü destekleyen bir kavram,
- Robbins (1998, s.143)'e göre işgörenlerin, örgütün bir üyesi olarak varlıklarını devam ettirebilmesi için örgüt ve örgütsel amaçlara yönelik oluşturduğu kimlik,
- Steers (1977, s.46)' a göre işgörenin örgütü için çaba sarf etmeye gönüllü olması ve aitlik duygusunu açığa çıkaracak örgütsel amaç ve değerleri içselleştirmesi,
- Becker (1960, s.32)' a göre kişinin bazı yan bahislere girerek tutarlı bir davranış dizisini, o davranışlarla doğrudan ilgili olmayan çıkarlarıyla birleştirmesiyle oluşan davranışları,
- Meyer ve Allen (1997, s.3)'e göre bağlılık örgütsel iklim, iş tatmini ve örgüte ait karakteristiklerle bireyin yaş, kıdem ve eğitim gibi ayırt edici özelliklerinin bir fonksiyonudur. Bağlı işgören, ne yaşarsa yaşasın örgütte kalan, işine düzenli olarak devam eden, tam bir iş gününü ve daha fazlasını kullanan, işletmenin yatırımlarını koruyan ve örgütün amaç ve vizyonunu benimseyen ve paylaşan kişidir.
- Reichers (1985, s.465-467) iş yeri bağlılığını; çalışanların örgüte üye olmak için yürekten arzu ve istek duymaları, çalışanın örgüt amaç ve çıkarlarına hizmet etmek için güçlü bir çaba harcaması ve çalışanların örgüt amaç, norm ve değerlerini benimseyip örgüt kültürünün oluşmasına ve sürdürülmesine katkıda bulunma olarak ,
- Hellriegel vd.,(1998, s.56)'e göre örgütsel bağlılık, çalışanların örgüt ile özdeşleşmesi ve örgüte katılımının güçlü göstergesi,
- DeCotiis ve Summers (1987, s.446)'a göre örgütün amaç ve değerlerine duygusal olarak bağlanma, bireyin sadece kendi yararından başka, örgütün yararı için bu amaç ve değerler hakkındaki rollerini yerine getirme,
- Miller (2003) 'e göre bağlılık bir işgörenin belirli bir örgütün amaç ve değerlerine uyum sağlaması ve o örgütte üyeliği devam ettirmeyi arzulaması (Akt. Pourkiani, 2014, 283),
- Best (1991)'e göre işgörenlerin belli davranışları, bireysel faydadan ziyade ahlaken doğru olduğuna inandığı için yapması (Manetje ve Martins, 2009, s.92),
- Wiener (1982, s.418)'e göre, içselleştirilmiş normatif baskıların toplamı,

- Salancik (1977, s.62)'e göre bağıllık, kişinin davranışlarına ve davranışları aracılığıyla faaliyetlere katılımını sürdürmeye ve örgüte olan ilgisini güçlendirmeye yönelik inançlarıdır.
- Luthans (2011, s.147)'e göre çalışanların örgüte olan sadakatini yansıtan ve örgüt üyelerinin örgüte olan ilgi ve alakalarını ifade eden, çalışma ortamındaki başarı ve mutluluğunu devam ettiren, örgüte üyeliği devam ettirmeye yönelik güçlü bir istek duyma davranışı olarak tanımlanmaktadır.

Örgütsel bağıllık, kişinin bireysel istek, amaç ve değerlerine katkıda bulunan, onların gerçekleşmesine vesile olan, örgütün amaç ve hedeflerini içselleştirerek bağıllık ve sadakatle hizmet etme, örgüt lehine özverili davranma, kendini örgüte adanma duygu ve tutumlarını ifade eden bir kavramdır. Bu kavrama ilişkin en çok kabul gören tanım ise Porter, Steers, Mowday ve Boulian'a aittir. Porter, Steers, Mowday ve Boulian (1974)'e göre örgütsel bağıllık, üç faktörle açıklanmaktadır. İlk olarak, bireyin çalıştığı örgütün değerlerine güçlü bir inanç duymasıdır. İkinci olarak, örgütle özdeşleşmesi ve bu örgütün faaliyetleri için çaba göstermeye istekli olmasıdır. Son olarak, bireyin örgüt üyeliğini devam ettirme konularında sergilediği isteğin gücüdür. (Dude, 2012, s.19). Bu üç bileşene göre örgütsel bağıllık, bireylerin hissettikleri içselleştirilmiş normatif baskılar sonucu oluşmaktadır. Diğer bir ifadeyle örgüt üyeleri, ahlaken böyle olması gerektiği için örgütlerine bağlanmaktadır (Ashman, 2007, s.7).

Kelman ise bağıllığı üç farklı motivasyonel süreçten meydana gelen bir tutum olarak ifade etmektedir (Çakır, 2001, s. 36). Bunlar sırasıyla (Kelman, 1958, s. 53);

- **İtaat etme**, işgörenin bir birey ya da gruptan olumlu bir tepki elde ettiğinde meydana gelir. Bu bağlamda, bireyler tutum ve davranışları belirli bir amaç ya da ödüllere ulaşmak veya belirli cezalardan kaçınmak amacıyla yapıyorsa zorunlu bağıllık ortaya çıkmaktadır. Böylelikle, bireyler sosyal etki yaratan bu etkenleri kabul ederek uyumlu kişiler haline gelmektedir.
- **Özdeşleşme**, bireylerin tutum ve davranışları bir doyuma, hoşlanılan bir durumun varlığına dayalı olarak meydana geldiğinde oluşan bağıllıktır.
- **İçselleştirme**, bireyler değer sistemine uygun olduğu için uyumlu davranış ve tutumlar sergilemek şeklinde ifade edilmektedir.

Hellriegel vd. (1998, s.56)'e göre ise güçlü örgütsel bağıllık, (1) örgütün amaç ve değerlerini kabul etmek ve inanmak, (2) örgüt adına çaba göstermeye isteklilik, (3) örgütteki üyeliği sürdürmeye istekliliktir. Örgütsel bağıllık bireyler tarafından, çalışanların kariyer durumu ve kariyer fırsatları, motivasyonu, işe katılım, entegrasyon sağlama ve mesleki gelişim gibi kişisel değer konuları üzerine odaklanan bir inanç olarak benimsenmektedir.

(Mathieu ve Zajac, 1990, s.171). Örgütüne bağlı çalışanlar örgütü yürekten benimser. Örgütün amaçlarını, kurallarını, stratejilerini, normlarını ve kültürünü kabul eder ve onu destekleyen davranışlarda bulunur. Bu davranış biçimi çalışanların söyleneni yapmaları biçiminde ifade edilen uyma davranışından çok farklıdır. Uyma, yürekten benimsenmeden içine sindirmeden bazı hususları ‘böyle yap dedikleri için yapmak zorundayım’ eylemidir (Eren, 2010, s.555). Bu açıklamalardan hareketle, kişi, kendisi ve ailesi için başka bir örgütte daha iyi fırsatlara sahip olma olanağı bulunmasına rağmen, hala çalıştığı örgütte kalmakta ısrarcı davranıyorsa bu noktada örgütsel bağlılıktan söz edilebilir (Balay, 2000, s.55).

Yukarıda verilen tanımlar ışığında bu çalışmaya uygun bir örgütsel bağlılık tanımı yapmak gerekirse, örgütsel bağlılık çalışanın örgüt üyesi olarak varlığını sürdürebilmesi için beklenenden öte bir çaba sarf etme isteği ve örgüt amacı ve değerlerine olan inancının bileşimi şeklinde tanımlanabilir.

2.2. Örgütsel Bağlılığın Önemi

Günümüzde örgütlerin son derece nitelikli işgücünü örgüte çekebilmesi ve onları elde tutabilmesi açısından örgütsel bağlılık kavramı oldukça büyük bir önem kazanmaktadır. İşletmeler bu konuya gereken hassasiyeti göstererek örgütte bağlılık yaratacak unsurlar geliştirmektedir. Bu şekilde, çalışanların örgütte beklenen bağlılık davranışlarını göstereceği düşünülmektedir. Böyle bir gelişim, uyumsuzluğunu azaltmakta ve olumlu algılarının kontrol edilebilirliğinin de sağlanması açısından önemlidir (Michael vd., 2009, s.269). Örgütsel bağlılık, bireyin örgütüyle bütünleşmesi ve onun amaçlarını benimsemesidir. Örgütüne bağlı işgörenler örgütsel hedefleri başarmak için gönüllü ve ayrıca diğerlerine göre daha sıkı çalışmaktadır (Kreitne ve Kinicki, 2008, s.166). Bu bağlamda, örgütler işgörenlerinin eldtutmak ve performanslarını arttırmak için süreç ve ürünlerini iyileştirmeli, kalite ve verimliliği sağlamalı ve onlara terfi olanakları sağlamalıdır.

Bağlılık, örgütsel başarıya ulaşmada önemli bir rol üstlenmektedir. Bu sebeple, işletmeler işgörenlerini örgüte bağlı çalışanlar haline getirmeyi amaçlamaktadır. Örgütüne bağlı çalışanlar, problem yaratan değil problemlere çözüm üreten bireylerdir. Bu doğrultuda, örgütler refah içerisinde devamlılıklarını sürdürebilmek için üyelerinin bağlılığını sağlamalıdır. Bu bağlamda, bağlılık işgörenler için büyük önem taşımaktadır (İnce ve Gül, 2005, s.1-13).

Örgüte bağlılık, kişisel, örgütsel ve toplumsal açıdan önemlidir. Güçlü bir bağlılık kişisel olarak ait olma hissini, güvenlik, etkililik, kariyer gelişimi ve içsel ödülleri geliştirir. Nitekim bağlılık bireyin davranışsal niyetlerini doğrudan etkileyen motivasyonel bir güçtür (Scholl, 1981, s.589). Örgüt açısından çalışanların işinde kalmasını, eğitim maliyetlerinin

azalmasını, daha fazla iş tatminini, örgütün isteklerinin kabulünü ve örgütsel amaçlara ulaşılmasını sağlar. Toplumsal açıdan ise mal ve hizmet kalitesinin ve verimliliğin artmasına yardımcı olur (Rowden, 2000, s.30). Diğer bir ifadeyle, örgüt üyelerinin çalıştıkları işletmeye bağlılıkları arttığı oranda, işgücü devir hızı azalmakta, işgören istikrar kazanmakta, moral ve motivasyon yükselmekte, örgüte sadakat artmakta ve makro düzeyde daha yüksek milli prodüktivite yaratılarak çarpan etkisiyle toplumun tümüne menfaat sağlanmaktadır. Böylece, düşük işgören devri ve yüksek üretkenlik, sadakat, motivasyon ve devamlılık ortaya çıkmaktadır (Torun, 2012, s.35).

Örgütsel bağlılık, çalışanların verimliliğini ve performansını etkileyen önemli bir faktördür. Özellikle günümüz rekabetçi çevre koşulları altında örgütlerin başarı sağlayabilmeleri işgörenlerin örgütlerine ne derece bağlı olduğu ile yakından ilgilidir (Dirani, 2009, s.193). Örgütsel bağlılığı yüksek olan çalışanların, bağlılığı olmayan çalışanlara göre, örgüte ve üretime katılımlarının yüksek olduğu, örgüt içerisinde daha iyi performans gösterdikleri, işletmenin diğer üyeleri ile iyi ilişkiler kurdukları ve işte tatmin düzeylerinin daha yüksek olduğu görülmektedir (Obeng ve Ugboro, 2003, s.83; Yalçın ve İplik, 2005, s.396).

Örgütün başarıya ulaşması, yenilik ve istikrar sağlaması gibi konularda örgütsel bağlılığın etkisi oldukça büyüktür. Bağlılık, çalışan, yöneticiler, işletme sahipleri ve diğer üyeler arasındaki güven bağı oluşturmaktadır. Ayrıca, örgütsel bağlılık aracılığıyla yönetici ve çalışan arasındaki ilişkiler gelişmekte ve böylelikle örgüt iklimi de geliştirmektedir. Daha güçlü ve içselleştirilmiş bir bağlılık örgütün gelişimini, büyümesini ve hayatta kalmasını sağlamaktadır. Bağlılığın temelinde örgütün çeşitli karmaşık yönleri, planlama, karar alma, uygulama ve değerlendirme bulunur. Bu bağlamda bağlılık, örgütlerin karşısına bugününü ve yarınını etkileyen önemli bir prensip olarak çıkmaktadır (Avamleh, 1996, s.65).

Örgütsel bağlılık aşağıda sıralanan beş nedenden dolayı işletmelerde etkililiğin sağlanması için önem arz eden bir konu haline gelmiştir. Bu konular (Balay, 2000, s.1):

- İşi bırakma, devamsızlık, geri çekilme ve iş arama faaliyetleri,
- İş doyumu, işe sarılma, moral ve performans gibi tutumsal, duygusal ve bilişsel yapılar,
- Özerklik, sorumluluk, katılım, görev anlayışı gibi personelin işi ve rolüne ilişkin özellikler,
- Yaş, cinsiyet, hizmet süresi ve eğitim gibi personelin kişisel özellikler,
- Bireylerin sahip olduğu örgütsel bağlılık kestiricilerini bilme şeklindedir.

Büyük ölçüde bağlılık gösteren çalışanlar örgütte kalmak ve hedeflerinde ilerlemek isterler. Onların örgütten ayrılmaları mümkün olmamakla birlikte örgütte uzun süre kalmaları da muhtemeldir (Tosi vd., 2005, s. 294). Örgütsel bağlılık, örgüt başarısını sağlaması için son derece önem verilmesi gereken bir konudur. Çünkü örgütüne bağlı işgörenlerin bulunduğu örgütler daha etkili ve verimlidirler. Bu bağlamda, örgütsel bağlılığı güçlü olan işgörenlerin, işten ayrılma, işe geç kalma, devamsızlık gibi olumsuz davranışları sergileme olasılığı düşüktür. Örgütün amaçlarını benimseyen ve bu amaçları gerçekleştirmek için çaba sarf eden işgörenler örgüte rekabet gücü de kazandırırılar. Bu işgörenler olumlu görüş bildirdikleri için örgüt, kaliteli elemanları bünyesine kazandırmakta zorlanmaz (Cengiz, 2000, s.513). Meyer ve Allen (1991), araştırmalarında özellikle duygusal bağlılığı yüksek çalışanların görevleri yerine getirmede daha çok çaba gösterdiğini ve işyerindeki verimliliğe katkıda bulunduklarını ifade etmektedir. Bununla birlikte örgütsel bağlılığı yüksek çalışanlar örgütte daha uzun süre kalmakta ve örgütsel bağlılığın işten ayrılma niyetini azalttığı sonuçlarına da ulaşmışlardır. (İnce ve Gül, 2005, s.13-14).

2.3. Örgütsel Bağlılığı Etkileyen Faktörler

Örgütsel bağlılık yapı itibariyle pek çok değişkenden etkilenebilecek bir yapıya sahiptir. Bu bağlamda, bağlılığı artırabilecek ve azaltabilecek diğer bir ifadeyle örgütsel bağlılığa yön verebilecek bir takım faktörler bulunmaktadır. Daha önce de belirtildiği gibi çalışanların örgütsel bağlılığı ne kadar güçlü ise örgütün performansı da aynı yönde artacaktır. Başarılı denebilecek bir örgütün örgütsel bağlılığın önemini kavraması ve bağlılığa yön veren değerleri bilmesi ve doğru analiz etmesi gerekmektedir (Demir ve Öztürk, 2011, s.23).

Örgütsel bağlılığı etkileyen faktörler, Northcraft ve Neale (1990, s.471) tarafından bireysel (iş beklentileri, psikolojik sözleşme, iş seçimi, kişisel özellikler), örgütsel (iş tecrübesi, işin kapsamı, yönetim, hedef tutarlılığı, örgüt) ve örgüt dışı faktörler (alternatif iş seçeneğinin tutarlılığı) olmak üzere üç grupta ele alınmaktadır. Kişisel özellikler bireylerin değerleri, hisleri, tutumları, eğitim, denetim ve kişiliklerini içermektedir. Bağlılığın diğer bir faktörü olan örgütsel faktörler ise örgütsel iklim, psikoloji, deneyim, motivasyon, iletişim tarzı, kontrol mekanizmaları ve gelişme fırsatlarından oluşmaktadır. Son olarak sosyo-ekonomik etkiler veya örgüt dışı faktörler ise örgütsel çevreden kaynaklanan sosyal değerler, geçmiş deneyimler, ilişkiler ve etkileşimler, ekonomik olaylar, problemler ve fırsatlardır (Avamleh, 1996, s.65). Örgütsel bağlılığı belirleyen bu faktörleri, Schwenk (1986) kişilerin geçmişteki iş yaşantıları, durumsal, örgütsel-görevsel ve kişisel-demografik faktörler olarak sınıflandırmıştır. Mowday, Porter ve Steers (1982) farklı bir sınıflandırma yaparak bu

faktörleri; kişisel özellikler, rol ve iş özellikleri, yapısal özellikler ve iş deneyimi olmak üzere dört faktöre ayırmaktadır (İnce ve Gül, 2005, s.57).

Örgüte bağlılığa neden olabilecek diğer faktörler de şu şekilde sıralanabilir (Meyer ve Allen, 1997, s.20): Farklı insanlarla tanışma, etkileşime girebilme fırsatı, önemli ve zorlayıcı bir işte olmanın vereceği haz, kendini geliştirebilme fırsatı, yeni yetenekler geliştirebilme fırsatı, gelecek güvencesi (emeklilik). Bu faydaların yanı sıra çalışanların bağlılık tutumu geliştirmesi sonucu; aileye ya da kişisel tatmine (hobiler) harcanabilecek zaman ve enerjiden feragat etme gerekliliği ortaya çıkabilir. Bir başka durumda örgüte bağlı çalışanlar, örgütün değişmesi ya da ortadan kalkması sonucu kendilerinin pazarda aranan eleman olmalarını sağlayacak bilgi ve yetenek birikimi ile daha az ilgili olabilmeleri gibi bazı maliyetler de ortaya çıkabilir (Akt. Yağlı, 2007, s.115). Aşağıda örgütsel bağlılığı etkileyen faktörlere ayrıntı ile yer verilmektedir. Buna göre:

2.3.1. Bireysel Faktörler

Bireysel faktörler, çalışanı ilk günden itibaren işine bağlayan özellikleri ifade etmektedir. Örgütler işgörenlerini örgüte bağlayacak olan bireysel faktörlere gereken önemi verdiğinde, çalışan örgütüne karşı bir sevgi bağı kurmaya da istekli olmaktadır. Bazı örgütler, çalışanlarını örgütte tutmak amacıyla bu dengeye önem vermektedir. Bu amaçla yapılan çalışmalardan Mowday, Porter ve Steers (1982), örgütsel bağlılığa etki eden bir faktör olarak ele aldıkları kişisel faktörleri; demografik özellikler ile iş ve çalışma hayatına ilişkin faktörler olmak üzere iki alt başlıkta incelemektedir. Demografik faktörler, yaş, cinsiyet, eğitim düzeyi, kıdem, bireyin psiko-sosyal özellikleri, başarı güdüsü, kontrol odağı, içsel motivasyon, çalışma değerleri, merkezi yaşam ilgisi gibi başlıklar altında incelenmektedir. İş ve çalışma hayatına ilişkin faktörler ise, başarı arzusu, katılımcı değerler ve çıkarıcı değerler olarak ifade edilmektedir (Akt. Boylu vd., 2007, s.59).

Wallace'nin Becker'in (1960) yan-bahis yaklaşımına göre oluşturduğu çalışmasında ise, işgörenlerin yaşları, cinsiyeti, medeni durumu, eğitimi, işletmedeki pozisyonu, ücreti, çocuk sayısı, görev süresi, alternatif iş bulma olanaklarının mevcut olmasının çalışan bağlılığını etkilediğini belirtmektedir (Wallace, 1997, s.729). Farklı bir bakış açısıyla, kişisel değişkenlerle örgütsel bağlılık boyutları arasındaki etkileşim ile ilgili olarak farklı sonuçlarla karşılaşmakta olup, bazı araştırmalarda, örneğin; yaş ve kıdemle birlikte bağlılığın arttığı, eğitim düzeyinin artmasıyla bağlılığın azaldığı ileri sürülürken, bazılarında ise böyle bir ilişkinin olmadığı yönünde tespitlere yer verilmektedir. Örneğin, alt seviyede çalışanlar için, yaş, eğitim, medeni durum vb. bireysel faktörler, örgütsel bağlılığı daha çok etkilerken,

yüksek statüde çalışanlar için örgütsel faktörler örgütsel bağlılığı daha çok etkilemektedir (Gülova ve Demirsoy, 2012, s.59-60).

Çoğu toplumda yaratılış ve işgücünün bölünmesi gereği cinsiyet farklılıkları meydana gelmektedir. Kadınlar, erkeklere oranla daha işbirlikçi, duygusal ve hassas bir obje olarak görülmektedir (Hoffman, 1977, s.644). Bu bağlamda, örgütsel sosyalleşme ve cinsiyet arasındaki ilişkiye yönelik eğilimlere bakıldığında, örgüte yeni katılan bayan işgörenlerin düşük özgüven hissettiği, yaşadığı olumsuz olaylar karşısında daha çok kendini suçladığı ve erkek meslektaşlarına nazaran daha verimsiz davranışlar sergilediği belirtilmektedir (Cooper Thomas ve Anderson, 2006, s.496). Angle ve Perry (1981, s.7) ise bayanların örgüte bağlılık oranının erkeklere oranla daha yüksek olduğunu belirtmektedir. Kadınlar, işgücüne katılmalarında zaman zaman bir takım engellerle karşılaşmaktadırlar. Bu engeller, kadınlara yönelik olumsuz tutumlardan, iş-aile stresinden, rol çatışmasından, hukuksal normlardan, ahlaki, dinsel ve kültürel yapılardan ya da erkek çalışanlara pozitif ayrımcılık yapan insan kaynakları politikalarından kaynaklanmaktadır (İnce ve Gül, 2005, s.72). Giele (1988)'e göre kadınlar erkeklere göre daha yoğun bir şekilde sosyalleşmekte ve bağlılık göstermektedir (Akt. Marsden vd., 1993, s.372). Grusky (1966) ise yapmış olduğu çalışmada kadınların örgüt üyeliğini kazanmak için erkeklerden daha fazla engelle karşılaşması sebebiyle bağlılıklarının da daha yüksek olacağı ifade etmiştir (Mathieu ve Zajac, 1990, s.177). Diğer bir araştırma ise Wahn (1998) tarafından yapılmıştır. Yazar, bu çalışmasında Meyer ve Allen'in üç boyutlu bağlılık ölçeğini kullanmıştır. Çalışmada kadınların erkeklere göre daha çok devam bağlılığı hissettiği sonucuna ulaşılmıştır (Wahn, 1998, s.262-263, Akt. Alper, 2007, s.42).

Bireylerin içinde bulundukları yaş; işlerine yönelik algı, tutum, istek ve beklentilerini etkileyebilmektedir. Genç bireyler, kişilerarası ilişkilerin iyi olduğu, yetenek ve kapasitelerini ortaya koyabilecekleri bir iş ve iş ortamına önem vermektedir. Orta yaşa sahip bireyler değişime daha fazla direnç gösterdiklerinden bulundukları iş ortamına ilişkin psikolojik iklim algıları daha iyimser olabilmektedir (Çakır, 2001, s.106). Bireylerin yaşları arttıkça örgüte olan bağlılıkları da artmaktadır. Diğer bir ifadeyle, genç çalışanlar yaşça büyük olan çalışanlara göre örgütlerine daha az bağlılık hissetmektedir (Hrebiniak ve Alluto, 1972; Stevens vd.,1978). İşe yeni başlayan genç bir işgörenin örgütüyle hemen bağlılık kurması mümkün değildir. Bununla birlikte, belli bir yaşa gelen, emekliliğine az kalmış, sektörden belki de sıkılmış olan orta yaş üstü gruptakilerin de örgütle çok yüksek bir bağ kurmaları mümkün değildir. Bu bağlamda, örgütte daha uzun süre çalışan, bir işletmeden başka bir işletmeye geçme arzusu gençlere göre daha düşük olan orta yaş grubun örgüt bağlılıkları daha yüksek olmaktadır (Alkaya, 2015, s.112). Luthans ve arkadaşları (1987) yapmış oldukları

çalışmada yaş ve örgütsel bağlılık arasında olumlu bir ilişki olduğunu belirtmişlerdir (Çöl ve Gül, 2005, s.294). Angle ve Perry (1981, s.7) işgörenlerin yaşları ilerledikçe, alternatif iş bulma ya da farklı bir eğitim alma imkanlarının azaldığını, bu nedenle üyesi oldukları örgütlere olan bağlılıklarının arttığını ifade etmektedirler. Benzer şekilde Becker (1960)'ın yan bahis yaklaşımına göre de yaş değişkeni ile örgütsel bağlılık arasında pozitif bir ilişki bulunmuştur. Çünkü işgörenler yaşları ilerledikçe elde ettikleri kariyer olanakları yani kazanımlarını bırakmak istemezler. (Alper, 2007, s.42). Diğer bir ifadeyle, genç işgörenler yaşça büyük olanlara göre daha dinamik bireylerdir. Eğitim ve iş tecrübelerine dayanarak, daha iyi iş fırsatları sunan işletmelerle karşılaştıkları zaman kolay bir şekilde örgütten ayrılabilirler.

Örgütsel bağlılığın medeni durum üzerindeki etkileri ile ilgili yazında birçok çalışma bulunmaktadır (Mathieu ve Zajac, 1990; Salami, 2008; Al-Kahtani, 2012). Bazı araştırmalar evli ve ayrılmış işgörenlerin, bekar çalışanlara göre örgütlerine daha fazla bağlılık gösterdiğini belirtmektedir. Salami (2008)'e göre evli işgörenlerin ailesine karşı maddi yükümlülükleri sebebiyle örgütlerine daha fazla bağlı oldukları görülmektedir (Akt. Ling ve Yuen, 2014, s.160). Bu ilişkiye göre, çalışanların sorumlulukları arttıkça örgütlerine olan bağlılıkları da artmaktadır. Yan- bahis yaklaşımına göre; bekar çalışanların evli çalışanlara göre daha az sorumlulukları vardır. Sorumluk arttıkça işletmeye olan bağlılık da artmaktadır. Bu bilgiler ışığında, evli olan işgörenlerin işletmeye olan bağlılıkları bekarlara göre daha fazla olmaktadır (Wallace, 1997, s.731).

Çalışma süresi, diğer bir ifade ile kıdem işgörenlerin işletmede ne kadar süre çalıştığı ile ilgilidir. Örgütte çalışma süresi arttıkça, işgörenlerin örgütten elde ettiği kazançlar da artacak ve bu kazançlarda örgütsel bağlılığı etkilediği için, işgörenin yaşı arttıkça örgütsel bağlılığı da artacaktır (Yalçın ve İplik, 2005, s.400). Becker'ın (1960) yan bahis yaklaşımına göre çalışma süresi artmasıyla beraber statü ve kıdemde artmaktadır (Wallace, 1997, s.729).

Öte yandan, aylık gelir, diğer bir ifadeyle ücret faktörü de örgütsel bağlılık yaratmada büyük etkidir ve bağlılıkla aralarında güçlü bir ilişki bulunmaktadır. Eğer, işgörenler örgütlerinde ücret dağılımının adaletli olduğuna inanırlarsa daha güçlü bir bağlılık hissederler. Özellikle üst düzey çalışanlar için ücret, örgütsel bağlılığı etkileyen önemli bir unsur olarak kabul edilmektedir.

2.3.2. Örgütsel Faktörler

Örgütler değişen çevre koşullarına uyum sağlarken çalışanlarını da örgütün büyüklüğü, ücret miktarı ve ücret sistemi, çalışma koşulları ve çalışma saatleri, kariyer olanakları, yönetim stili ve yönetime katılma uygulamaları gibi koşullara uygun hale

getirmelidir (Çakır, 2001, s.148). Örgütsel bağlılığı etkileyen faktörler; yönetim tarzı, örgütsel kararlara katılım, çalışma grupları, örgüt kültürü, rol çatışması, astların beceri seviyesi, işe odaklı olma, görevler ve örgütsel ödüller, iş kapsamı gibi işin yapısını ve niteliği etkileyen çeşitli değişkenleri içermektedir (Glisson ve Durick, 1988, s.67). Bu doğrultuda, çalışma grubu ve örgütsel amaç ve hedefler arasındaki tutarlılık bağlılığı artırırken, çalışanın da örgüte üst düzeyde bağlılık hissetmesini sağlayacaktır. Örgütsel bağlılığı etkileyen ve belirleyen örgütsel faktörler aşağıdaki gibi sıralanabilir:

- Örgütsel sosyalleşme, örgütsel adalet, güven, iş tatmini
- Karar alma sürecine katılım, işin içinde yer alma
- İş güvenliği tanınma, yabancılaşma
- Ücret dışında sağlanan haklar
- İş saatleri, ödüller, rutinlik
- Personele gösterilen ilgi, personele tanınan fırsatlar
- Terfi olanakları ve kariyer geliştirme fırsatları
- İşin içeriği, iş kapsamı
- Katılımcı yönetim, grup bilinci, öğrenme fırsatı
- Yetkilendirme ve otonomi sistemleri
- Parasal ödüllendirme sistemleri
- Aşırı iş yükü, iş stresi
- Personel-yönetici arasındaki ilişkiler, örgütsel iklim, müşteri odaklı bir örgüt atmosferi, örgütün güvenirlilik düzeyi
- Örgüt büyüklüğü, formalleşme derecesi, kontrol derecesi, örgüt imajı,
- Toplam kalite yönetimi uygulamaları
- Esnek çalışma saatleri ve ücret sistemidir (Perçin ve Özkul, 2009, s.27).

Örgütlerde işgörenleri etkileyen birçok faktör olmasına rağmen, ücret ve prim gibi finansal faktörler, örgüt kültürü ve liderlik, özel hayat ve iş hayatı arasındaki denge, bireysel özellikler, genel yönetim politikaları, çalışma ortamında eğitim ve gelişim fırsatları önem taşımaktadır (Stum, 1999, s.6). Bu faktörler, iş nitelikleri ve bireylerin algıları üzerindeki etkileri bakımından, örgütün yapısı ve sunmuş olduğu olanaklar bakımından göz önüne alınmıştır. (Çakır, 2001, s.142). Bu bağlamda, Mathieu ve Zajac (1990) yapmış oldukları çalışmada, örgütsel bağlılığın işe devamsızlığı, geç kalmayı, işten ayrılmayı azalttığına vurgu yapmaktadır. Örgütsel bağlılıkla 48 değişken arasında ilişki bulunduğunu belirtmişlerdir. Ancak, bunlardan sadece medeni durum, yetenek, ücret, yetenek çeşitliliği ve faaliyet alanı,

görev bağlılığı, lider iletişimi ve katılımcı liderlik kavramlarının bağlılıkla doğrudan ilişkili olduğunu test edebilmişlerdir (İnce ve Gül, 2005, s.57-58; Boylu vd., 2007, s.60).

2.3.3. Örgüt Dışı Faktörler

Çalışanların verimli olabilmesi için işverenlerin yalnızca iş sağlaması yetersizdir. Öyle ki çalışanları örgüte bağlayacak ve örgüt dışındaki alternatif iş fırsatlarını değerlendirme konusunda onları ikna edecek uygulamaların varlığı, çalışanlara örgütte kalma konusunda belirsizliğe düşürecektir. Bu bağlamda, çalışanların bağlılığının kazanılmasında ve süreklileştirilmesinde profesyonelleşme, ücret, alternatif iş olanakları, ek ödemeler, sosyal imkanlar gibi dikkat edilmesi gereken bazı hususlar bulunmaktadır (Bayraktaroğlu vd. , 2014, s.99). Örgüt dışı faktörler; işletmenin içinde bulunduğu sektör, rakip işletmeler, işgörenin işinin yaygınlık derecesi, işgörenin alternatif iş durumu, ülkenin iş gücü arzı ve işle ilgili yasal düzenlemeler ve buna benzer etkenlerdir (Wallace, 1995, s.238).

Shafer vd. (2002, s.48) tarafından bağlılığı etkileyen örgüt dışı faktörlerden bir olan profesyonelleşme sırasıyla; alanları ile ilgili çeşitli örgütler kurma, sosyal sorumluluk taşıma, kendi kurallarına inanma ve özerklik talebinde olma şeklinde tanımlanmıştır. Benzer bir şekilde İnce ve Gül (2005, s.84) ise profesyonelleri “kendi kurallarını koyan ve bunların geçerliliğine inanan, sosyal sorumluluk sahibi olan, bağımsız hareket etme eğilimi taşıyan ve genellikle kendi alanları ile ilgili çeşitli oluşumların çatısı altında birleşen bireyler” olarak tanımlamaktadır. Profesyonel işgörenler, kendilerine yüksek kariyer hedefleri koydukları için profesyonelliğine daha az bağlılık duyanlara göre daha fazla ısrarcı davranmakta ve beklentileri de yüksek olmaktadır (Bayraktaroğlu vd., 2014, s.110).

Becker (1960)’ın yan bahis yaklaşımına göre, çalışanların alternatif iş olanaklarının bulunması işletmeye olan bağlılığı etkileyebilmektedir (Wallace, 1997, s.731). Diğer bir ifadeyle, alternatif iş fırsatları ya da daha sınırlı iş fırsatları bağlılık üzerinde olumlu ve olumsuz etkiler yaratmaktadır. Daha az iş seçenekleri olduğunu algılayan işgörenlerin örgütlerine olan bağlılığı daha fazla olmaktadır. Öte yandan, işlerin devamı ve geleceğine dair güvensizlik hisseden işgörenlerin örgüte bağlılığı ise olumsuz yönde etkilenmektedir. Bu doğrultuda, işgörenler içinde bulundukları psikoloji ile uygunsuz iş davranışları sergilemekte ve iş güvencesi konusunda kendini güvende hissedebileceği iş arayaşı içerisine girmektedir (Poyraz ve Kama, 2008, s.144). Örgütün büyüklüğü, işgörelere sunulacak iş koşulları, olanakları ve ödülleriyle yakından ilişkilidir. Bütün bunlarda birinde görülen iyileşme, işgörenin örgüte bağlılığını arttırmaktadır. Buna karşın; örgütsel büyüklük, örgüt içi bürokratikleşmeyi artırıcı bir faktördür. Küçük örgütlerde ise işgörenlerin örgütlerine bağlılığı daha fazladır. Örgütün büyüklüğü, işgörelere sunulacak iş koşulları, olanakları ve

ödülleriindeki iyileşme, işgörenin örgüte bağlılığını artırır. Kazançlar, örgüt tarafından sağlanan önemli bir ödül olup, işin çekiciliğini belirlemekte, işgörene yapılan daha fazla bir ödeme, genellikle daha üst düzeyde örgütsel bağlılık ile sonuçlanmaktadır (Balay, 2000, s.67-68).

2.4. Örgütsel Bağlılık Yaklaşımları

Örgütsel bağlılık kavramının tanımlanmasında yaşanan karışıklıklar sonucu çeşitli araştırmacılar, farklı kriterleri dikkate alarak farklı yaklaşımların ele alındığı sınıflandırmalar önermiştir (Gül, 2002, s.40). Aşağıda örgütsel bağlılık ile ilgili literatürde yer alan bazı yaklaşımlar yer almaktadır:

2.4.1. Etzioninin Bağlılık Yaklaşımı

Etzioni (1975, s.3-4), örgütlerde bulunan uyum sistemleri ile çalışanların bu sistemlere yönelme şekillerini incelemiştir. Çalışanların uyum sistemlerine yönelimini ise örgüte katılım olarak adlandırmıştır. Yazar bağlılığı, üyelerin örgüte bağlılıkları bakımından üçe ayırmaktadır (Mguqulwa, 2008, s.27-29; Perçin ve Özkul, 2009, s.28-31):

Yabancılaştırıcı bağlılık: Birey, örgütü cezalandırıcı veya zararlı gördüğü zaman yabancılaştırıcı bağlılık meydana gelmektedir. Bu bağlılık yaklaşımına göre birey, psikolojik olarak örgüte bağlılık duymasına rağmen, üye olarak kalması için zorlanmaktadır. Etzioni (1961) söz konusu bağlılığı cezaevi veya askeri eğitim kampları gibi yerlerde yaygın bir şekilde uygulanan zorlayıcı bir uyum sistemi olarak nitelendirmektedir. Yazara göre yabancılaşma, örgüt içi çevre üzerinde kontrol eksikliğinin ve işgörenin başka bir örgütsel bağlılık alternatifinin olmadığını algıladığı durumlarda meydana gelmektedir.

Hesapçı bağlılık: Çalışanların örgüte vermiş oldukları hizmet ve katkılarından dolayı ödüllendirilmesiyle, adil bir değişim ilişkisi esasına dayanır. Etzioni (1961), mavi yakalı örgütleri ve hukuk firmalarını ılımlı bağlılık özellikleri gösterdikleri için faydacı örgütler olarak sınıflandırmıştır. Bireyler, bağlılık düzeylerini, güdülerini karşılayacak şekilde ayarlayabilirler. Bu bağlılıkta, birey verilen ücrete karşılık olarak bir günde çıkarılması gereken iş normuna uygun ölçüde bir bağlılık ortaya koymaktadır.

Ahlaki bağlılık: Standartlar ve değerler içselleştirildiğinde ve örgüte bağlılık göreceli olarak ödüldeki değişimlerden etkilenmediği zaman gerçekleşmektedir. En olumlu uçta yer alan bu bağlılıkta ise birey, örgütün amacını ve örgütteki işini özde değerli saymakta ve işi, her şeyden önce ona değer verdiği için yapmaktadır. Ahlaki bağlılık dini kuruluşlar ve siyasi partilerden oluşan normatif örgütlerle bağlantılıdır. Ahlâki açıdan yakınlaşma, örgütün amaçları, değerleri ve normlarının içselleştirilmesi ile örgüte pozitif ve yoğun bir yöneliştir.

Etzioni (1961) ahlaki bağlılığın, sembolik bir uyum yapısından meydana geldiğini belirtmektedir. Ahlaki bağlılık, örgütsel amaçları kabul etme ve özdeşleşme olarak karakterize edilmektedir. Hesapçı bağlılıkta ise örgütle daha az yoğun bir ilişki söz konusu iken yabancılaştırmacı bağlılıkla, bireysel davranışın sınırlandırılması sonucu örgüte karşı takınılan olumsuz tutum temsil edilmektedir.

2.4.2. Mowday, Porter ve Steers'in Bağlılık Yaklaşımı

Mowday, Porter ve Steers (1982, s.27)'e göre örgütsel bağlılık, bireylerin örgütleriyle özdeşleşmeleri ve ne dereceye dek özdeşleşebilecekleri ile ilgilidir. Yazarlara göre bağlılık tutumsal ve davranışsal olarak ikiye ayrılmaktadır. Tutumsal bağlılık, bireyin örgüte yönelik daha olumlu eğilimleri olarak görülmektedir. Bu doğrultuda örgütsel bağlılık, işgörenin belli bir örgütle ve onun amaçlarıyla özdeşleşmesi anlamıyla ele alınmaktadır. Tutumsal bağlılık, bireylerin örgüt içerisindeki üyeliğini koruyarak örgüt amaçlarını başarmak için güçlü bir istekle çalışmasıdır (Balay, 2000, s.24-25). Diğer bir ifadeyle tutumsal bağlılık, çalışanı örgüte bağlayan duygusal bir tepkidir. Çalışanın örgütle bütünleşmesi ve örgüte katılımının nispi gücü olarak görülmektedir (Doğan ve Kılıç, 2007, s.40). Davranışsal bağlılık, bireylerin belli bir örgütte çok uzun süre kalmaları sorunu ve bu sorunla nasıl başa çıktıklarıyla ilgili bir kavramdır. Davranışsal bağlılık gösteren işgörenler, örgütün kendisinden ziyade, yaptıkları belli bir faaliyete bağlanmaktadır. Diğer bir ifadeyle davranışsal bağlılık, örgütten daha çok, bireyin davranışlarına yönelik olarak gelişmektedir. Birey bir davranışta bulunduktan sonra, bazı etmenler nedeniyle davranışını sürdürmekte ve bir süre sonra sürdürdüğü bu davranışa bağlanmaktadır. Zaman geçtikçe söz konusu davranışa uygun veya onu haklı gösteren tutumlar geliştirmekte, bu da davranışın tekrarlanma olasılığını yükseltmektedir (Meyer ve Allen, 1997, s.9). Bu bilgiler ışığında, örgütsel bağlılık, tutum açısından ele alındığında kişinin örgütüyle ilgili kişisel inanç ve fikirlerini açığa çıkarırken; davranış açısından ele alındığında bu inanç ve fikirlerin davranışlardan çıkarılması muhtemel olmaktadır (Mowday vd., 1979, s.225).

2.4.3. Kanter'in Bağlılık Yaklaşımı

Kanter (1968), örgütsel bağlılığın ortaya çıkmasını, örgütün çalışanlara yüklediği değişik davranış gerekliliklerine bağlamış; örgütsel bağlılığı, kişinin ihtiyaç ve beklentilerini karşılayacak sosyal ilişkilerle kendi kişiliğini bütünleştirmesi şeklinde açıklamıştır (Kanter, 1968, s.499). Kanter, örgütsel bağlılığı üç grupta sınıflandırmıştır. Bunlar, zorunlu bağlılık, yakın ilişki bağlılığı ve denetim bağlılığıdır (Kanter, 1968, s.500).

Devama yönelik bağlılık: Çalışanın örgütün devamlılığının sağlanması için örgütte kalmaya istekli olması şeklinde tanımlanmaktadır. Kişinin örgütteki rolüne bağlı olup, pozitif bilişsel yönelimleri içermektedir. Devam bağlılığı, ödüller ve maliyetler bakımından düşünüldüğünde bireyi örgüte katılmaya teşvik etmek için pozitif bilişsel yönelimleri güvence altına almak gerekmektedir. Bilişsel yönelim, nesneleri inceleyerek herhangi bir duygusal veya normatif değerlendirmeye tabi tutmaksızın onlara pozitif ya da negatif değerler yüklemektedir. Sosyal bir örgüte bilişsel olarak bir değer yüklenmesi için örgütün ödüllendirici olarak algılanması gerekir. Bağlılığın ortaya çıkabilmesi için örgütten ayrılmanın maliyeti, örgütte kalmanın maliyetinden daha yüksek olmalıdır. Bu nedenle bireyler örgüt adına yaptığı fedakarlıklar sonucu örgütte kalmanın karlı olacağını düşünerek üyeliğini sürdürmek durumundadır (Kanter, 1968, s.504).

Kenetlenme bağlılığı: Örgüt içerisindeki sosyal ilişkilere dayanan bir bağlılıktır. Bu bağlılık türüne göre, bireyin önceki sosyal ilişkilerinden feragat etmesi veya grubun kenetlenmesini kolaylaştırıcı simge, sembol ve törenlere katılım gibi araçlar aracılığıyla örgütteki sosyal ilişkilere bağlanması gerekmektedir. Diğer bir ifadeyle, önceki çalışma ortamındaki sosyal bağları terk etmesi ve daha sonra bireyin katılmış olduğu yeni örgütle kurulan sosyal ilişkileri kuvvetlendirmesidir. Kenetlenme bağlılığına birleşmede denilmektedir. Kenetlenme bağlılığı kişinin bir gruba ve bu gruptaki ilişkilere bağlılığıdır. Kenetlenme bağlılığı gruba karşı olumlu duygusal yaklaşımları içerir. Grubun her üyesiyle ilgilenmek, ilişkide bulunmak ve gruba ait olduğunu hissetmek kişiye duygusal açıdan bir tatmin sağlayacaktır. Elde edilen bu tatmin kişiyi örgütüne bağlayacaktır (Kanter, 1968, s.509; Gül, 2002, s.42).

Kontrol bağlılığı: Kanter, kişisel davranışı örgütün istediği doğrultuda şekillendiren örgüt normlarına üyenin bağı olarak gördüğü bağlılığa kontrol bağlılığı adını vermiştir. Bu bağlılık örgüt üyelerinin, örgütsel norm ve değerleri büyük ölçüde belirleyen davranışlarının şekillendirilmesi temeline dayanmaktadır. Kişinin örgütün normlarına bağlı olması durumudur. Bu bağlılığa göre birey, örgütün kendisinden beklediği davranışları ve kuralları gerek ahlaki açıdan, gerekse kendi sahip olduğu değerler açısından uygun görmesi durumunda örgütün isteklerini yerine getirir (Kanter, 1968, s. 501). Kanter'e göre bu üç bağlılık şekli birbirleriyle ilişki içindedirler. Örgütler çalışanlarının bağlılıklarını sağlamak için her üç yaklaşımı da bir arada kullanmalıdırlar (Gül, 2002, s.43).

2.4.4. Wiener'in Bağlılık Yaklaşımı

Wiener (1982, s.423) örgütlerde normatif değerlerin önemine değinmiş ve çalışanların, normatif değerlerine bağlı olduğu için örgütü terk etmediklerini belirtmiştir. Normatif

bağlılık, bireyin kendisini örgüte adanmasını ve sadakati teşvik eden ortak bir kültür içinde sosyalleşmeyi sağlaması nedeniyle, bireysel ve örgütsel değerler arasındaki bir uzlaşma sonucu ortaya çıkmaktadır. Normatif bağlılıkta çalışanlar, örgüte ahlaki değerlerinden dolayı bağlıdır ve bu sebeple örgütün etkinliği için çaba harcamaktadırlar. Wiener, araçsal güdüleme (araçsal bağlılık) ve örgütsel bağlılık (normatif-moral bağlılık) ayırımına dayanan kuramsal modelin kurucusudur. Yazara göre;

Araçsal güdüleme (Araçsal Bağlılık); hesapçı, yararcı, kendi istek ve çıkarlarına dönük olmayı ifade etmektedir. Bu örgütsel bağlılığı oluşturan inançlar, içselleştirilmiş baskılar yaratmak suretiyle kişinin, örgütün amaç ve çıkarlarını karşılayacak şekilde davranmasını sağlamaktadır. Böylece araçsal güdüleyici eylemler, kişinin kendisine yönelimli iken, örgütsel bağlılık eylemleri örgütsel eğilimler taşımaktadır. Diğer bir deyişle, değişimsel bağlılık olarak da adlandırılan bu bağlılık türünde örgüt, çalışanın bazı güdülerini doyururken, personelden örgüte katkı yapmasını beklemektedir. Değişim ilişkisi, bir dereceye kadar dengede veya çalışanların lehine olduğu sürece çalışanlar, örgütten ayrılmayı istemeyerek ona bağlılık duyacaktır.

Örgütsel bağlılık (normatif-moral bağlılık); değer veya moral temeline dayanan güdüleme ile gerçekleşmektedir. Örgütün amaç ve değerlerine bağlılık, çalışanların örgüte duygusal bağlılığıdır. Çalışanlar, örgütün amaç ve değerleriyle özdeşleşir ve bunları içselleştirir. Bağlılığın normatif moral bir süreç olarak düşünüldüğü bu sınıflandırmada, örgütlerde bireysel davranışın, kişisel moral standartlar gibi içselleştirilmiş normatif baskılarla açıklanabileceği ileri sürülmektedir (Perçin ve Özkul, 2009, s.30).

2.4.5. O'Reilly ve Chatman'ın Bağlılık Yaklaşımı

O'Reilly ve Chatman (1986) örgütsel bağlılığı, kişinin örgüte psikolojik olarak bağlanması şeklinde ele almışlardır. Bu iki araştırmacıya göre örgütsel bağlılığın üç boyutu bulunmaktadır. Bunlar uyum, özdeşleştirme ve içselleştirme bağlılığıdır. Çalışan örgütün tutumlarını benimseyip işinde göstermiş olduğu performans sonucu ödüllendirildiğinde uyum bağlılığı, örgütle ilişkiler kurmak ve sürdürmek için örgütü kabullendiğinde özdeşleşme bağlılığı meydana gelir. Bu değerler ve hedefler çalışanlar tarafından içselleştirilmiş olmayabilir. İçselleştirme bağlılığı, çalışanın değerleriyle örgütün değerlerinin bağdaşmasıdır. Diğer bir ifadeyle, çift yönlü değerler uyumu (O'Reilly ve Chatman, 1986, s.492-493; Newton ve Shore, 1992, s.277; Balay, 2000, s.22-23). Daha ayrıntılı bir şekilde ele alınacak olursa;

Uyum bağıllığı: Örgütsel bağıllığın ilk boyutunu oluşturan uyum boyutunda temel amaç, belirli dış ödüllere kavuşmaktır. Üyelerin bağıllık göstermelerinin ve bu amaçla sergiledikleri tutum ve davranışların temel amacı belli ödülleri elde etmektir. Kısaca ifade etmek gerekirse uyum, rıza gösterme veya içsel ve belirli ödüllere sarılmayı içermektedir. Ayrıca bu bağıllığa göre, ödüller davetkar ve çekici iken cezalar itici ve uzaklaştırıcıdır. O'Reilly ve Chatman (1986)'ın sınıflandırmasına benzer bir sınıflandırma yapan Balcı (2003)'ya göre uyum, örgüte yüzeysel bir bağıllığı ifade etmektedir. Uyum, adanmışlığın ilk aşamasıdır. Uyumda bireyin bir şeyi, gerçekten inandığı için değil de ceza korkusu ya da ödül beklentisi içinde kendisini mecbur hissettiği için yapması söz konusudur (O'Reilly ve Chatman, 1986, s.492-493, Balcı, 2003, s.28-29; Gül, 2002, s.43; Balay, 2000, s.22-23).

Özdeşleşme bağıllığı: Bağıllığın ikinci aşamasıdır. Bağıllık, diğerleriyle iyi ilişkiler kurmak veya ilişkiyi devam ettirebilmek için meydana gelmektedir. Özdeşleşmede birey kendini ifade edebilme imkânı olduğu ve insanlarla kurduğu ilişkileri sürdürebilme fırsatı bulduğu müddetçe etkileşimi kabul etmektedir. Böylece birey, bir grubun üyesi olmaktan gurur duymaktadır. Örgütle özdeşleşmiş çalışanın, gönül gücü ve işten doyumunu yüksek, buna karşılık görevi ile ilgili belirsizliğe karşı hoşgörüsü düşüktür. Örgütle özdeşleşen çalışan örgütün başarısını kendi başarısı, başarısızlığını da kendi başarısızlığı olarak kabul eder. Özdeşleşme, ussal olmaktan çok duygusaldır. Çalışan başlangıçta gereksinimleri karşılandığı, işten doyumunu sağlandığı, içten güdülendiği için örgütüne bağılyken bu nedenler ortadan kalktığında da bağıllığını sürdürüyorsa bu bağıllık, bağımlılığa ve özdeşleşmeye dönüşür (O'Reilly ve Chatman, 1986, s.492-493 Bayram, 2004, s.130-131; Doğan ve Kılıç, 2007, s.43).

İçselleştirme bağıllığı: Bağıllığın son aşamasıdır. İçselleştirme bağıllığı, bireysel ve örgütsel değerler arasındaki uyuma dayanmaktadır. Bireyin değerlerinin örgütsel değerlerle uyum içinde olması, örgütsel değerlerin bireyin tutum ve davranışlarında etkili olmasıdır. İçselleştirmede bireyin, örgütün değer ve normlarını, kendi değer ve normları olarak, zorlama olmaksızın içten kabulü ve benimsemesi söz konusudur. Bu boyuta ilişkin tutum ve davranışlar; işgörenin değer yargılarına göre örgüte bakış açısı olumlu olduğunda gerçekleşmektedir (O'Reilly ve Chatman, 1986, s.492-493; Doğan ve Kılıç, 2007,s.43). Uyum bağıllığı, ödül-maliyet değerlendirmesini ön plana çıkararak bireyi araçsal algılara; özdeşleştirme ve içselleştirme bağıllığı ise bireyi, örgütün beklentilerine dönük sonuçlara yönlendirmektedir (Perçin ve Özkul, 2009,s.32).

2.4.6. Allen ve Meyer Bağlılık Yaklaşımı

Allen ve Meyer (1997, s.11)'e göre örgütsel bağlılık bireyin örgütle ilişkisi ile şekillenen ve örgütün devamlı üyesi olma kararını almasını sağlayan bir davranıştır. Örgütsel bağlılık, boyutlarında dört ortak özellik vardır. Bunlar; psikolojik bir durumu yansıtmaları, örgüt üyeliğini sürdürme kararı, birey ile örgüt arasındaki ilişkileri göstermeleri ve işgücü devrini azaltıcı yönde etkilerinin bulunmasıdır. Örgütsel bağlılık boyutları arasında ortak yönler bulunmasına rağmen her biri birbirinden farklı yapıya sahiptir.

Allen ve Meyer örgütsel bağlılığı; duygusal bağlılık, devam bağlılığı ve normatif bağlılık olmak üzere üç boyutta ele almışlardır (Allen ve Meyer, 1990; Allen ve Meyer, 1991). Başka bir deyişle, duygusal bağlılıkta bireyler istedikleri için, devam bağlılığında gereksinim duydukları için, normatif bağlılıkta ise yükümlülük hissettikleri için örgütte kalırlar. İşgören bu psikolojik durumların her birini farklı derecelerde yaşayabilir. Bazı işgörenler örgütte kalma konusunda hem güçlü gereksinim hem de güçlü yükümlülük duyarken, bunu içten gelen bir arzuyla yapmazlar. Bazı işgörenler de kendi arzularıyla örgütte kalmayı isterken, bunu herhangi bir gereksinim ya da yükümlülüğünden dolayı gerçekleştirmezler (Akyay ve Koç, 2010, s.79-94). Aşağıda duygusal bağlılık, devam bağlılığı ve normatif bağlılık daha ayrıntılı bir şekilde ele alınmaktadır. Buna göre:

Duygusal bağlılık: İşletmede çalışan bireylerin duygusal olarak kendi isteğiyle işletmede kalma arzusu olarak tanımlanmaktadır. Duygusal bağlılık, bireyin kendini örgütüyle özdeşleştirdiği, etkileşim halinde olduğu ve örgütün bir üyesi olmaktan memnun olduğu durumları ifade etmektedir. Örgüte karşı oluşan duygusal bağlılığı geliştiren faktörleri; kişisel faktörler, işe ilişkin faktörler, iş deneyimleri olarak ifade etmek mümkündür (Allen ve Meyer, 1990a, s.2-4). Aynı zamanda, araçsallığın dışında örgütün refahı için amaç ve değerlere taraf olma şeklinde de ifade edilmektedir (Buchanan, 1974, s.533). Duygusal bağlılıkta birey kendini örgütün bir parçası olarak görmekte, örgüt onun için büyük öneme sahip olmaktadır (Balay, 2000, s.21)

Duygusal bağlılık örgüte bağlanma ile ilgili duygularla ilişkilidir ve kişisel özellikler, örgütsel yapı ve ücret, denetim, rol açıklığı ve beceri türleri gibi iş deneyimleri ile ilgilidir (Bambacas ve Hartmann, 2000, s.90). Duygusal bağlılığa sahip işgörenlerin örgütsel aktivitelere katılımında artış olduğu, örgütün amaç ve değerlerini kabullendiği ve örgütte kendi arzusuyla kalmaya istekli olduğu görülmektedir. Diğer bir ifadeyle, duygusal bağlılık ait olma ve bütünleşmeye gönüllü olma durumunu ifade etmektedir (Rhoades vd. , 2001, s.825). Örgütsel amaçları, stratejileri, politikaları, hedefleri, kuralları, ilkeleri, norm ve değerleri benimseme onlarla özdeşleşme, örgütün faaliyetlerini, işlemlerini yürekten destekleme, örgütle kimlik özdeşliği kurma duygularına sahip olunduğu takdirde duygusal

bağlılık oluşur. Bunun nedeni, örgüte ve onun yöneticilerine inanma, saygı ve sevgi duyma, onlar tarafından ortaya konan örgütsel vizyon, misyon, strateji ve kültürel değerleri paylaşma, bu bağlılığın oluşmasında en önemli etkidir (Eren, 2010, s.35).

Devam bağlılığı: Devam bağlılığı, genel olarak çalışanların örgütten ayrılmalarının beraberinde getireceği yüksek maliyet algısıyla ilişkilendirilmektedir. Bu bağlılığa göre, çalışanlar örgüt ve onun amaçları için çalışmalar da bulunarak işyerlerinden birtakım maddi ve psiko-sosyal çıkarlar beklemektedir (Eren, 2010, s.56). Allen ve Meyer (1997, s.11) devam bağlılığını örgütte ayrılma sonucu oluşacak maliyetlere yönelik bir farkındalık olarak tanımlamaktadır. Kanter (1968, s.504)'ın bu görüşü destekleyen tanımına göre ise devam bağlılığı, işgörenin örgütte kalıp devamlılık sağlamasının yaratacağı karlılık ile örgütten ayrılmasının yaratacağı maliyetin oluşturacağı bir durum olarak ifade etmektedir. Başka bir görüşe göre devam bağlılığı, birey-örgüt etkileşimi ve zamanında yapılan yatırımlar veya yan bahis gibi değişimler meydana getiren bir olgudur (Hrebiniak ve Alutto, 1972, s.556). Devam bağlılığı güçlü olan örgüt çalışanı, örgütün bir üyesi olarak kalacaktır. Bu bağlılık çalışanın örgütten ayrılmasının fayda ve maliyetinin dikkate alınması sonucu ortaya çıkar. Ayrıca çalışanların örgüte bağlılık duymaları ve örgütte kalmak istemelerinin başlıca nedeni işe ihtiyaç duymalarıdır (Becker, 1960, s.32-42). Yüksek düzeyde devam bağlılığına sahip çalışanlar, finansal ve diğer kayıplardan kaçınmak amacıyla ve iş alternatiflerinin azlığı nedeniyle koşullar gerektirdiği için örgüt üyeliğini sürdürmekte ve gerekli asgari çalışma düzeyinde performans göstermektedirler. Devam bağlılığı bu yüzden örgütler açısından istenmeyen bir bağlılık türü olmaktadır (Doğan ve Demiral, 2009, s.62). Çünkü bu bağlılık türü ile çalışanlar işyerinden herhangi bir şekilde ayrıldıkları zaman elde ettikleri maddi ve manevi kazanımları kaybedeceğini düşünür ve tam bir bağlılık duygusu hissetmeden çıkarları doğrultusunda işine devam etmesine neden olur.

Normatif bağlılık: Normatif bağlılık, çalışanların, iş ve meslek ahlakı, ya da etik değerler nedeniyle görev ve sorumluluklarını gereği biçimde yerine getirme eğiliminden doğan bir bağlılıktır. Diğer bir ifadeyle, normatif bağlılık, bireyin örgütte kalmanın ahlaki açıdan doğru olduğunu düşünmesi, güçlü bir kişisel bağlılık duygusu ile örgütüne bağlı olması ve bu nedenle de örgütte kalmasını ifade etmektedir. Normatif bağlılığa etki eden faktörler; personelin karakteri sosyal sınıf, statü, görev algısı, sorumluluk duygusu ve kabullenme derecesi olarak ifade edilmektedir (Meyer ve Allen, 1997, s.11). Allen ve Meyer (1990, s.4)'e göre normatif bağlılık iki şekilde ortaya çıkmaktadır. Bunlardan ilki, çalışanların işyeri dışındaki ailevi, toplumsal, kültürel deneyimleri sonucunda; ikincisi ise örgüte girdiği andan itibaren örgüt içerisinde geçirdiği süre boyunca edineceği örgütsel sosyalleşme deneyimleri aracılığıyla. Wiener ve Gechman (1977)'a göre ise söz konusu bağlılık,

bağlılık unsurları ile ilgili formal ve normatif beklenti sınırlarını aşan kabul edilebilir davranışlardır (Akt. Wiener, 1982, s.421). Öte yandan normatif bağlılık, örgütün işgörene yaptığı yatırımlar ve harcamalar sonucu (bireysel gelişim programları ile ilgili ödemeler, staj veya işe alım öncesinde verilen eğitim bursları ve diğer karşılıksız ödemeler), işgörenin kendisini örgüte karşı borçlu olarak hissetmesini sağlamaktadır. Bu durum işgörene örgütte kalma konusunda baskı uygulamakta ve işgöreni normatif olarak örgüte bağlamaktadır (Allen ve Meyer, 1991, s.72).

Tablo 2.1 Örgütsel Bağlılığa Etki Eden Faktörler

Duygusal Bağlılığa Etki Eden Faktörler	Devam Bağlılığına Etki Eden Faktörler	Normatif Bağlılığa Etki Eden Faktörler
İşin zor oluşu Rol açıklığı Yönetimin öneriye açıklığı Amaç açıklığı Arkadaş bağlılığı Eşitlik ve Adalet Kişisel önem Geri bildirim Katılım Zenginleştirilmiş işler Liderlik	Yeteneklerin transferi Eğitim Kendine yatırım Yeniden yerleşme Emeklilik primi Alternatif iş imkânları	Personelin karakteri Sosyal sınıf Statü Görev algısı Yükümlülük duygusu Psikolojik sözleşme Kabullenme

Kaynak: Meyer ve Allen, 1990; s.14-18, Mathieu ve Zajac, 1990; s.180, İnce ve Gül, 2005; s.87-93'den uyarlanmıştır.

Her üç yaklaşımda da bireylerin örgüt içinde devam etme isteklerinin esas olduğu görülmektedir. Bireyleri örgüte bağlayan unsurlar arasında bireylerin kişisel özellikleri ve içinde bulundukları ortam etkili olacaktır. Bu bağlamda, örgütsel bağlılığı arttıracak olan faktörlerle ilgili ancak genel değerlendirmeler yapılabilir. Bireylerin örgüte bağlanmaları konusu özellikle entelektüel sermaye yönetimi kapsamına girmesi gereken bir konudur. Entelektüel sermaye yönetimi kapsamında, bilgi işleme kapasitesi yüksek olan veya bilgili bireyleri örgütte tutabilmek için örgütlerine bağlanmalarını sağlamak gerekmektedir (Özdevecioğlu, 2003, s.114-115).

2.5. Örgütsel Bağlılığın Sonuçları

Örgütsel bağlılığın sonuçları, bağlılığın derecesi ile ilgili olarak olumlu ya da olumsuz olabilmektedir. Örgütsel amaçlar kabul edilebilir olmadığında iş görenlerin yüksek düzeydeki bağlılığı, örgütün dağılmasını hızlandırabilmektedir. Diğer taraftan amaçlar akılcı ve kabul edilebilir olduğunda ise, yüksek düzeyde bir bağlılığın etkili davranışlarla sonuçlanması

olanağı bulunmaktadır. Bağlılık örgütten ayrılma davranışı ile düşük düzeyde; düşük performans, artan devamsızlık ve gecikme gibi geri çekilme davranışlarıyla ise, daha yüksek düzeyde ilişki içindedir (Balay, 2000, s.83).

Bu doğrultuda, örgütsel bağlılığı güçlü işgörenlerin, işten ayrılma, işe geç kalma, devamsızlık gibi olumsuz davranışları sergileme olasılığı da düşük olmaktadır. Örgütün amaçlarını benimseyen ve bu amaçları gerçekleştirmek için çaba sarf eden işgörenler örgüte rekabet gücü kazandırmaktadır. Bu işgörenler olumlu görüş bildirdikleri için örgüt, kaliteli elemanları bünyesine katmakta zorluk çekmez

Örgütsel bağlılığın sonuçlarından birisi de iş tatminidir. Örgütsel bağlılık, yüksek performans, düşük devir hızı ve devamsızlık gibi arzu edilen sonuçları desteklemektedir. Öte yandan, çalışan bağlılığı ılımlı, destekleyici bir örgütsel iklim algısı ve gönüllü bir üye olma ile yakından ilişkilidir (Luthans, 1995, s.133).

İşgörenler üzerinde güçlü bir örgütsel bağlılık oluşturan işletmeler, rekabet açısından büyük bir avantaj sağlamaktadır. Sadık çalışanların, işe devamsızlık ve örgütten ayrılma olasılığı daha az olmaktadır. Ayrıca bu çalışanlar yüksek düzeyde iş motivasyonu, örgütsel vatandaşlık ve iş performansına da sahiptir. Örgütsel bağlılık sadece çalışanı etkilemez. Örgüte bağlı çalışanlar, kaliteli hizmet sunacağı için müşteri tatmini de oluşturmaktadır. Bunun yanı sıra, uzun dönem çalışanlar iş uygulamaları hakkında daha çok bilgi ve tecrübeye sahiptir ve müşteriler de böyle çalışanlarla iş yapmaktan zevk alırlar. Bununla birlikte, yüksek düzeyde bağlılık gösteren çalışanların uyum sağlamaya meyilli olması düşük yaratıcılıkla sonuçlandığından dikkate edilmesi gereken bir konudur (McShane ve Glinow, 2010, s.112).

Randall (1987), örgütsel bağlılığın kişisel ve örgütsel olarak olumlu ve olumsuz sonuçlarını kapsamlı bir şekilde değerlendirmiştir. Bağlılık düzeylerini düşük, orta ve yüksek örgütsel bağlılık olarak ifade etmiştir. Bu bağlılık düzeyleri ve kişisel ve örgütsel açıdan olumlu ve olumsuz sonuçları aşağıda ayrıntılı bir şekilde ele almıştır (Randall, 1987, s.461-466, Balay, 2000, s.85-93, Mathieu ve Zajac, 1990, s.171-172, Bayram, 2005, s.135-136, Özdevecioğlu, 2003, s.115):

Düşük örgütsel bağlılığın örgüt açısından faydası, düşük performansa sahip ve örgüte zarar veren personelin işten ayrılmasıdır. Bu personelin olası zararlarını sınırlar, örgütteki diğer kişilerin tutumları sadakati düşük olanların yokluğunda olumlu yönde gelişebilir ve yeni personelin işe alınması ile yeni beceriler elde edilebilir. Bununla birlikte, örgüte düşük düzeyde bağlılık gösteren işgörenler, bireysel görevle ilişkili çabalarda geri oldukları gibi, grup bağlılığının sağlanmasında da en az çabayı gösterirler. Bu yüzden bunlar, örgüt içinde “duygusuz işgörenler” olarak tanımlanmaktadır. Düşük örgütsel bağlılık; söylenti, itiraz ve şikayetlerle sonuçlandığından örgütün adına zararlar gelmekte, müşterilerin güveni

kaybolmakta, yeni durumlara uyum sağlanamamakta ve gelir kayıpları meydana gelmektedir. Örgütte yayılan biçimsel olmayan zararlı iletişim, örgütün otorite yapısını tehdit etmekte ve üst yönetimin meşruluğunu sorgulanır hale getirmektedir.

İşletmeye bağlılık arttıkça, çalışanların sadakat ve görev duyguları da artmaktadır. Ayrıca artan bağlılık çalışanların aidiyet, güvenlik ve etkinlik duygularını da arttırmaktadır. Ancak, orta düzeydeki bir bağlılık, işletmeye tamamen bir bağlılık anlamına gelmez. Bu düzeydeki kişiler kendi kimliklerini için mücadele ederler ve örgütün sadece bazı değerlerini kabul ederler. Kişiler, örgütün gereksinimlerini karşılarken, kişisel değerlerini ve kendi kimliklerini korumaktadırlar. Bu düzeydeki bireyler, örgüte öncelik vermediği için terfileri yavaş ve belirsizdir. Kısmi bağlılıkta uzlaşma da zorluk yaşayabilirler. Örgüt açısından olumlu sonuç ise, çalışanların sadakat ve görev duygusundan faydalanmaktadır. Çalışan ve buna bağlı olarak örgüt için olumlu sonuçlar işte kalma süresinin artması, işten çıkma düşüncesinin azalması, personel devrinin sınırlanması ve daha fazla iş tatminidir. Olumsuz sonucu ise, örgüte tamamen bağlı olmayan kişilerin örgüt için fazladan çaba harcamak istememeleridir.

Yüksek düzeyde örgütsel bağlılığın çalışanlar açısından olumlu sonucu, kariyerlerinde ve ücretlerindeki artış olarak değerlendirilebilir. Dıştan gelen baskılara rağmen örgüte sadık kalmak, örgüt tarafından istenilen bir durumdur ve ödüllendirilmektedir. Bu durum ‘işletmeye sadık kalın, işletmede size sadık olacaktır’ sözü ile açıklanmaktadır. Örgüt açısından yüksek düzeyde bağlılığı olan personel güvenli ve sabit işgücüdür. Bu personel örgütün amaçlarını isteyerek kabul eder ve verimlilik için daha fazla çaba sarf eder. Örgüt, çalışanını, kurallara uyduğu zaman yetki ile ödüllendirir. Bununla birlikte, işletmeye yüksek düzeyde bağlılık, bireysel gelişimi ve hareket fırsatları sınırlandırmaktadır. Ayrıca, yaratıcılığı ve yeniliği de engelleyebilir. Ayrıca, yüksek bağlılık aile ilişkilerinde strese yol açabilir. İş ve aile rolleri birbirine içsel olarak bağlıdır. Kariyerde başarı sağlamak, iş rolüne aşırı bir zaman ve bağlılık gerektirdiğinden ailede çatışmaya yol açabilir ya da aile yaşantısının reddine sebep olabilir. Örgütlere fazlasıyla bağlı olan bireylerin diğer aktiviteler için ayırdıkları zaman ve enerjide sınırlı olmaktadır. Bu yüzden iş-aile dengesini kurmakta zorlanırlar. İşverenlerine körü körüne bağlı olan genç yöneticiler, yeteneklerini ve enerjilerini hoşlanmadıkları işlerde harcayabilirler, bu da işletme için karlı olmayabilir.

2.6. Örgütsel Sosyalleşme ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi

Günümüzde giderek artan küreselleşme, yenilikçi anlayış yapısı, çeşitli işgücü ve teknolojik ilerleme fırsatları, örgütlerin birtakım stratejiler geliştirmesi ve çalışanlara uyum sağlama kolaylığı yaratması bakımından örgütsel yapıyı öğrenme, bilgi yönetimi ve iletişim

gibi çeşitli uygulamalara olanak sağlamaktadır. Bununla birlikte örgütler gelişim ve değişimi sürdürebilmek için yeni trendler keşfetmekte ve çeşitli öğrenme metodlarıyla çalışanlarının performans çıktılarını etkilemektedir (Dirani, 2009, s.193). Örgüte yeni katılan bireyin örgüt üyesi olmasını sağlayan bir geçiş dönemi olan örgütsel sosyalleşme aracılığıyla çalışanlar örgüte katılım sağlayıp uyum göstereceği roller ve iş grupları hakkında bilgiler edinirler. Kısaca, sosyalleşme örgütün yeni bireyleriyle paylaştığı ortak değerler ve inançlar sisteminin içselleştirilmesidir (Jones ve Gerard, 1967, s. 718). Özellikle örgüte yeni katılan üyelerin sosyalleşmeleri son derece önemlidir. Etkili bir sosyalleşme bireylerin kişilik özelliklerini açığa çıkarmada yardımcı olmaktadır. Böylelikle bireyin kariyer gelişim beklentilerine olanak sağlayan sosyalleşme çıktıları ve örgütün bir parçası olabilmesi için güvenlik ve duygusal bağlılık algıları geliştirildiğinde örgütsel çevrenin daha iyi bir şekilde değerlendirilebileceği düşünülmektedir (Grazulis, 2011, s.36).

Örgütsel sosyalleşme kişi ve örgüt uyumunu artırma ve örgütsel bağlılığı oluşturma da kalıcı ve olumlu etkiler sağlamaktadır. Sosyalleşme ile iş hakkında belirsizlikler yok edilmekte, kaygı azalmakta ve yeni işgörenlerin bilgi ve deneyimlerini artmaktadır. Başarılı bir sosyalleşme sürecinden geçen birey diğer meslektaşlarına göre örgütüne daha bağlıdır. Çünkü planlanmış deneyimler, çalışanlara rolleri hakkında bilgi verip oluşacak kaygı ve belirsizliklerin üstesinden gelmelerine ve ayrıca örgütsel özdeşleşme ve bağlılıklarını da arttırmalarına yardımcı olacaktır (Allen ve Meyer, 1990, s.847-858). Sosyalleşme süreci tamamlandığında meydana gelen bağlılık ödülleri veya cezaların etkilerini dikkate almaksızın, örgüt tarafından arzulanan davranışları sergilemesi muhtemel olmaktadır (Wiener, 1982, s.425).

Örgütler çalışanlarının sadakat ve bağlılığına gereken önemi vermelidir. Çünkü örgütüne bağlı çalışanlar, örgütü için daha fazla çaba gösterirler ve daha çok strese katlanırlar. Yüksek düzeyde bağlılığa sahip çalışanlar örgütün ayrılmaz bir parçası olarak görülüyorsa, böyle bir bağlılığın geliştirilmesi her örgütsel sosyalleşme programının olmazsa olmaz bir unsurudur (Özçelik, 2008, s.81). Bu süreç her birey için farklı olacağından sosyalleşmenin içerik boyutları önem taşımaktadır. Nitekim çalışanlar örgütün normlarını, değerlerini, hedeflerini, politikalarını, dilini ve diğer özelliklerini bir bütün olarak öğrenirler. Ayrıca çalışanların örgütte başarılı olabilmesi için kişilerle olan ilişkilerini geliştirmesi gerekir. Bu ilişkiler sayesinde çalışanlar daha bilgili, daha uyumlu, daha aktif ve sadık bireyler haline dönüşerek, örgüte yönelik farklı seviyede bağlılık geliştireceklerdir. Diğer bir ifadeyle, sosyalleşen çalışanlar bunun karşılığı olarak örgütlerine daha fazla aidiyet ve bağlılık göstereceklerdir (Mitus, 2006, s.18).

2.7. Örgütsel Sosyalleşme ve Örgütsel Bağlılık Çalışmaları

Özkan (2005) tarafından yapılan tez çalışmasında, örgütsel sosyalleşme sürecinin öğretmenlerin örgüte bağlılıkları üzerindeki etkisinin tespit edilmesi amaçlanmıştır. Öğretmenlere araştırmacı tarafından geliştirilen sosyalleşme ölçeği ve Balay (2002) tarafından geliştirilen örgütsel bağlılık ölçeği uygulanmıştır. Örgütsel sosyalleşme sürecinin öğretmenlerin örgüte bağlılıklarına etkisinin cinsiyet, branş, kıdem ve mezun olunan kurum değişkenlerine göre farklılık gösterip göstermediği araştırılmıştır. Örgütsel sosyalleşme ile örgütsel bağlılığın uyum boyutu arasında orta düzeyde ve anlamlı bir ilişki olduğu saptanmıştır. Örgütsel sosyalleşmenin sosyal bütünleşme ve rol açıklığı boyutları ile örgütsel bağlılığın uyum boyutu arasında negatif bir ilişki tespit edilmiştir.

Kartal (2005) tarafından yapılan tez çalışmasında, ilköğretim okullarında görev yapan yönetici ve öğretmenlerin örgütsel sosyalleşme düzeylerinin; iş doyumu, motivasyon, örgütsel bağlılık ve örgütsel kabullenme boyutları esas alınarak incelenmiştir. Bu bağlamda, örgütsel sosyalleşmenin; görev (yönetici- öğretmen), cinsiyet, branş ve kıdem değişkenlerine göre farklılaşıp farklılaşmadığı araştırılmıştır. Örneklem grubuna araştırmacı tarafından geliştirilen örgütsel sosyalleşme ölçeği uygulanmıştır. Elde edilen bulgulardan göreve göre; iş doyumu boyutunda okul yöneticileri ile öğretmenler arasında yöneticiler lehine olmak üzere fark varken, motivasyon, bağlılık ve kabullenme boyutlarında anlamlı fark bulunamamıştır. Cinsiyete göre; iş doyumu, motivasyon, bağlılık ve kabullenme boyutlarında anlamlı bir farkın olmadığı tespit edilmiştir. Branşa göre ise; sınıf öğretmenleri ile diğer branş öğretmenleri arasında iş doyumu boyutunda anlamlı bir fark bulunmazken, motivasyon, bağlılık ve kabullenme boyutunda sınıf öğretmenleri lehine olmak üzere anlamlı fark olduğu tespit edilmiştir. Kıdeme göre; kabullenme boyutunda gruplar arasında anlamlı bir fark bulunmazken, iş doyumu boyutunda 11-20 yıl ile 21 yıl ve üstü gruplar arasında 21 yıl ve üstü lehine olmak üzere farklılığın olduğu belirlenmiştir. Motivasyon ve bağlılık boyutlarında 1-10 yıl kıdeme sahip olanlar ile 21 yıl ve üstü kıdeme sahip olanlar, 10-20 yıl arasında olanlar ile 21 yıl kıdeme sahip olanlar l olmak üzere anlamlı bir farklılığın olduğu tespit edilmiştir.

Aknar (2008) tarafından yapılan çalışmada, Ankara'da bulunan işletme belgeli otel işletmelerinde çalışan işgörenlerin örgütsel sosyalleşme düzeylerinin; iş doyumu, motivasyon, örgütsel bağlılık ve örgütsel kabullenme boyutları esas alınarak belirlenmesi amaçlanmıştır. Örneklem grubuna Kartal (2003) tarafından geliştirilen Örgütsel Sosyalleşme Ölçeği uygulanmıştır. Araştırmada örgütsel sosyalleşme düzeylerinin; cinsiyet ve medeni durum değişkenlerine göre örgütsel bağlılık ve örgütsel kabullenme ortalamalarında anlamlı bir farklılık gösterdiği, motivasyon ve iş tatmini ortalamalarının anlamlı fark göstermediği

anlaşılmıştır. Ayrıca, eğitim düzeyi ve alınan turizm eğitimi türü değişkenine göre örgütsel sosyalleşme alt boyutları ortalamalarının anlamlı bir farklılık gösterdiği sonucuna ulaşılmıştır.

Sökmen ve Tarakçıoğlu (2008) tarafından yapılan çalışmada Ankara ilinde faaliyet gösteren 4 ve 5 yıldızlı konaklama işletmelerinde son üç yıl içinde göreve yeni başlayan ve/veya görev yeri değişen işgörenlerin örgütsel sosyalleşme düzeylerinin, iş tatmini, örgütsel bağlılık, motivasyon ve örgütsel kabullenme boyutlarında ölçülmesi amaçlanmıştır. Araştırma sonucuna göre, Ankara'da faaliyet gösteren dört ve beş yıldızlı otel işletmelerinde, örgütsel sosyalleşme sürecine yönelik, örgütsel bağlılık, örgütsel kabullenme, motivasyon ve iş tatmini alt boyutlarına ilişkin olarak, araştırmaya katılan işgörenlerin algıları arasında cinsiyetlerine göre anlamlı farklılık olmadığı belirlenmiştir.

Allen ve Meyer (1990) tarafından yapılan araştırmada, bilgiler meslek edinme programlarından arka arkaya mezun olan iki grup öğrenciden toplanmıştır. Akademik yıl sonunda mezunlar işe başlatılmış ve mezunlara işe başladıktan altı ay sonra ilk anket uygulanmıştır. Aynı kişilere 12 ay sonra ikinci kez anket tekrarlanmıştır. Yeni iş görenlerin örgütsel sosyalleşme deneyimleri altı ve oniki ayda işlerinde rol değişikliğine negatif bağlı ve altı aydan sonra örgütsel bağlılığa pozitif bağlı çıkmıştır. Rol değişikliği ve bağlılık arasında ise, altıncı ayda negatif bir ilişki çıkmıştır. Araştırma bulguları, örgütlerin yeni iş görenlerin sosyalleşme tecrübelerinin bağlılık ve rol oryantasyonu gelişimini sağlamaları gerektiğini ortaya koymuştur.

Tannebaum, Mathieu ve Cannon-Bowers (1991)'ın yaptığı araştırma da askeri kursiyerlerin sosyalleşmeleri için verilen eğitimin bazı değişkenlere göre etkisini incelemiştir. Araştırmanın bulguları, verilen eğitimin kursiyerlerin beklentilerini ne ölçüde karşıladığını belirlemeye yöneliktir. Bu bağlamda, kursiyerlerin eğitim sonrası örgütsel bağlılık, eğitim motivasyonu ve öz-yeterliliğe yönelik algıları pozitifdir.

Adkins (1993), önceki iş deneyimi, görevleri ile sosyalleşme sürecinin sonuçları arasındaki ilişkiyi incelenmiştir. Sosyalleşme sürecinin görevleri olarak, yeterlilik duygusu, rol açıklığı, iş hakkında gerçekçi beklentiler ve işteki kişiler arası ilişkileri almıştır. Sosyalleşme sürecinin sonuçları ise, performans, iş doyum, örgütsel bağlılık ve iş hacmi olarak belirlemiştir. Araştırmaya 171 sağlık uzmanı katılmıştır. Sonuç olarak, önceki iş deneyiminin sosyalleşme değişkenlerine olumlu olarak etkilediği sonucuna ulaşılmıştır. Önceki iş deneyimi, yeni örgüte uyum sağlama da çok az bir etkiye sahip olduğu belirtilmiştir. Ayrıca, önceki iş deneyimlerinin sosyalleşme görevlerini engellediği sonucuna da varılmıştır.

Chao vd. (1994), bugüne kadar ki sosyalleşme içeriğine ve öğrenmeye yönelik en kapsamlı çalışmayı yapmıştır. Bu bağlamda, yapmış oldukları faktör analizi sonucu altı adet

içerik boyutu ortaya koymuştur. Bunlar sırasıyla; performans yeterliliği, insanlar, örgüt politikaları, örgütün dili, örgüt amaç ve değerleri, ve örgütün tarihi boyutlarıdır. Chao vd. (1994) örgütsel sosyalleşmenin öğrenme üzerine olan etkilerini, örgüte girmeden evvel ki iş yükümlülükleri ile örgüte girdikten sonraki yükümlülüklerini kıyaslayarak incelemiştir. Bu bağlamda, içerik boyutları arasında önemli farklılıklar gözlemlenmiştir. İşgörenlerin, yeni katıldığı örgütte edindiği bilgiler sonucunda yüksek seviye de sosyalleştikleri tespit edilmiştir. Ayrıca, örgütsel sosyalleşme içerik boyutları, kariyer etkinliğini de önemli derecede etkilemektedir. Örgütsel sosyalleşme içerik boyutlarından örgütün amaç ve değerleri ile kariyer etkinliği arasında güçlü bir ilişki olduğu ve örgütün amaç ve değerleri ile devir hızı arasında düşük bir ilişki olduğu belirtilmiştir. Son olarak çalışmada bu boyutların örgütlerde başarılı bir sosyalleşme ortamı sağlamak ve güçlü bir kişi-örgüt uyumu oluşturmak için geliştirilmesi gerektiğinin önemi vurgulanmıştır.

Adkins (1995) tarafından yapılan çalışmada önceki iş deneyimi ile görev ve sosyalleşme sürecinin sonuçları arasındaki ilişkiyi belirlemek amaçlanmıştır. Araştırmada sonucunda çalışanların önceki iş deneyimleri ile iş hakkında gerçekçi beklentileri, yeterlilik duygusu, performansı, iş doyumunu ve örgütsel bağlılığı arasında pozitif, çatışma ile rol belirsizliği arasında negatif bir ilişki olduğu, önceki iş deneyimlerindeki gerçekçi iş beklentileri, yeterlik duygusu, kişiler arası ilişkiler, performans, iş doyumunu ve örgütsel bağlılık arasında pozitif, rol belirsizliği ve rol çatışması ile performans, iş doyumunu ve örgütsel bağlılık arasında negatif ilişki olduğu bulgusunu elde etmiştir. Sonuçta örgüte giriş aşamasındaki deneyimler ile sosyalleşme değişkenleri arasında yüksek bir ilişki olduğu bulunmuştur.

Cooper-Thomas ve Anderson (2002) tarafından yapılan araştırmada başarılı örgütsel sosyalleşme ile ilişkili davranışsal sonuçlar, bilgi edinimi ve örgütsel sosyalleşme taktikleri arasındaki ilişkileri incelenmiştir. Araştırma İngiliz ordusu üyelerinin ilk sekiz hafta boyunca aldıkları eğitim sürecini ele almaktadır. Araştırma bulguları, örgütsel sosyalleşme sonuçlarının, örgütsel sosyalleşme taktiklerinin etkisi üzerinde bilgi ediniminin aracı rolünün etkisini desteklemeye yönelik kanıt sağlamaktadır. Buna göre örgütsel sosyalleşme taktiklerinin yeni gelenlerin öğrenmesi için bağlam oluşturarak pozitif davranışsal sonuçları kolaylaştırdığı ileri sürülmektedir. Araştırmanın sonuçlarından biri de kurumsallaştırılmış örgütsel sosyalleşme taktikleri modeli, iş memnuniyeti ve örgütsel doğrulamaya ait olumlu sonuçlar vermiş olmasıdır.

Klein, Fan ve Preacher (2005) erken sosyalleşme deneyimleri ile yeni işgörenlerin sosyalleşme içeriği ve sosyalleşme çıktılarının yeni uzmanlaşmasını ne derece etkili olduğunu belirlemek üzere bir çalışma yapmıştır. Bu çalışmaya göre, örgüte yeni katılan bireyler

sosyalleşme unsurlarının örgüte giriş öncesinde yararlı olduğunu ve kendilerine gerçekçi bilgiler sağladığını ifade etmişlerdir. Ayrıca sosyalleşme içeriğini oluşturan rol açıklığı, iş tatmini ve duygusal bağlılığın bu süreçte değerlendirilmiştir.

Cohen ve Hect (2010) uzun süredir aynı çalışma ortamında devam eden hemşirelerin örgütsel sosyalleşme ve örgütsel bağlılık düzeylerini incelemiştir. Ayrıca bu ilişkinin örgütsel adaletin eşitlik teorisiyle tutarlı olup olmadığını araştırmıştır. Sonuçlara göre örgütsel sosyalleşme özellikle örgütsel bağlılık, iş grubu bağlılığı ve meslek bağlılığı gibi bağlılık türleriyle pozitif ilişki içerisindedir.

Jang (2009) tarafından yapılan çalışmada, otel işletmelerindeki çalışanların işletmeye olan bağlılıklarını iş tatmini hakkındaki inanışlarının belirleyip belirlemediğini tespit etmek amaçlanmıştır. Araştırma sonucunda otel işletmelerindeki işe yeni başlayanlara sosyal etkileşim kazandırmanın, çalışanların örgütsel bağlılığında ve iş tatmininde artış yarattığı, işten ayrılma niyetinde olanlarda ise azalış yarattığı tespit edilmiştir. Ayrıca örgütsel bağlılığın işten ayrılmaları azalttığı, iş tatminin örgüt çalışanlarının örgütsel bağlılığını artırmada güçlü bir yöntem olduğu belirlenmiştir.

Simosi (2010) sosyalleşmeyi, işgörenlerin örgüt hayatı boyunca devam eden bir süreç olarak ifade etmiştir. Bu bağlamda, yapmış olduğu çalışmada özellikle duygusal bağlılık üzerine odaklanmış ve duygusal bağlılığı iki faktörde ele almıştır. İlk olarak, duygusal bağlılığın örgütsel olgu ve iş entegrasyonu sağlanmasının önemli bir göstergesi olduğunu ifade etmiştir. İkinci olarak, duygusal bağlılığın örgütsel sosyalleşme süreci açısından daha uygun olduğunu savunmuştur. Bu bağlamda, duygusal bağlılık kavramı, belirsizliği azaltma ve örgütle özdeşleşme gibi unsurlarla bütünleşmektedir.

Filstad (2011) ise bakanlık çalışanlarına uyguladığı çalışmada örgütsel sosyalleşme taktiklerinin örgüte katılan yeni bireylerin bağlılık ve öğrenme düzeylerini ne derece etkilediğini incelemiştir. Araştırmaya göre örgütsel sosyalleşme taktiklerinin bağlam ve içerik boyutları arasında anlamlı bir ilişki yoktur ve örgütsel sosyalleşme çalışan bağlılığını etkilemektedir. Ayrıca çalışma da kurumsallaşmış sosyalleşme boyutlar ve örgütsel bağlılık arasında anlamlı bir ilişki saptanmıştır. Bu yeni üyeler meslektaşlarının deneyimlerinden yararlanıp, onları rol model alma ve onların bilgilerinden faydalanma bakımından örgütsel bağlılık üzerinde olumlu etki oluşturmuştur. Sonuç olarak örgüte yeni katılan bireylerin iş aktivitelerine katılması ve iş arkadaşlarıyla sosyal etkileşim kurması bağlılık ve öğrenme sürecini olumlu yönde etkilemektedir.

Hau ve Chow (2011) tarafından yapılan çalışmada, örgütsel sosyalleşme anlayışına yeni bir bakış açısı kazandırmak amaçlanmıştır. Araştırmada iki temel sosyalleşme stratejisi kullanılmıştır. Bunlardan birincisi algılanan örgütsel destek ve geliştirici deneyimin örgütsel sosyalleşme ile ilişkisi, ikincisi ise kariyer başarısının örgütsel sosyalleşme ile ilişkisidir. Araştırmanın sonucunda örgütsel sosyalleşmenin kariyer başarısı ve örgütsel bağlılığı pozitif yönde etkilediği belirlenmiştir.



ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

ÖRGÜTSEL SOSYALLEŞME İÇERİK BOYUTLARININ ÖRGÜTSEL BAĞLILIK ÜZERİNE ETKİLERİNİ İNCELEMEEYÖNELİK BİR ARAŞTIRMA

Bu bölümde, yapılan literatür taraması ve açıklamalar ışığında, turizm sektöründe faaliyet gösteren 5 yıldızlı otel işletmelerinde çalışan işgörenlerin örgütsel sosyalleşme içerik boyutlarına yönelik tutumlarının örgütsel bağlılıkla olan ilişkisini belirlemek amacıyla uygulanan anket yöntemi, bulgu, analiz ve sonuçlarını incelemeye yönelik birtakım çalışmalar yapılmış ve turizm işletmeleri açısından çıkarılacak sonuçlar tartışılmıştır. Bu bağlamda, ilk olarak araştırmanın amacı, kapsamı, sınırlılıkları, yöntemi ve veri toplama aracı, daha sonrasında ise çalışmaya katılan kişilere ilişkin güvenilirlik analizleri, yüzdesel bulgular, frekans sonuçları açıklanmıştır. Öte yandan, çalışanların örgütsel sosyalleşme içerik boyutları ile örgütsel bağlılıkları arasındaki ilişkiyi belirlemeye yönelik korelasyon ve basit regresyon testlerinden faydalanılmıştır. Son olarak ise çalışanların işletmeye yönelik örgütsel sosyalleşme içerik boyutları ve örgütsel bağlılık algılarının demografik özelliklerine göre farklılaşıp farklılaşmadığına ilişkin sonuçlar ortaya konmuştur.

3.1. Araştırmanın Amacı ve Önemi

Son yıllarda turizm sektöründe, çalışanlara verilen önem giderek artmış ve işletmeler insan kaynakları yönetimi uygulamalarının kendilerine sağlayacağı faydaların bilincine varmışlardır. Bu kapsamda çalışanlara, iletişim ve davranışsal yeterlilik boyutunda iyi dizaynedilmiş, etkin ve verimli bir şekilde performans göstermelerini sağlayacak, sosyalleşme uygulamalarının yararlı olacağı düşünülmektedir (Demirkaya, 2011, s.13). Bu açıdan yaklaşıldığında, örgütsel sosyalleşme süreci, otel işletmelerinde işgörenlerin örgütsel değerleri, normları ve davranışları benimsemesi hususunda önde gelen araçlarından biri olarak kabul edilmektedir (Woods 2002, Akt. Sökmen, 2007, s.171). Kişi eğer çalıştığı işletmeye ait değerleri, normları ve kuralları bilirse belirsizlik ve kaygı yaşamayacak, örgütüne bağlı bireyler haline gelecektir. Bunun aksine, kişi işine ve örgütüne karşı belirsizlik yaşarsa bu durum çalışanın performans ve verimini de etkileyecektir. Bu doğrultuda işgörenler üzerinde; tükenmişlik, işten ayrılma, yüksek devir hızı gibi problemler yaratacağından, bu durum örgütü olumsuz etkileyecektir.

Bu tez çalışması kapsamında gerçekleştirilen araştırmanın amacı; Antalya ili Kundu bölgesindeki 5 yıldızlı otel işletmelerinde gerçekleşmiş olan anket yöntemiyle elde edilen bulgular ışığında, araştırmaya konu olan otel çalışanlarının örgütsel sosyalleşme içerik

boyutlarını ve bu boyutların örgütsel bağlılık ile olan ilişkisini tespit etmektir. Araştırmadan elde edilecek bulguların uygulayıcı ve araştırmacılara önerilerde bulunacak olması araştırmanın yapılmasının bir diğer gerekçesidir.

3.2. Araştırmanın Kapsamı ve Sınırlılıkları

Örgütsel sosyalleşme içerik boyutları ve örgütsel bağlılık arasındaki öngörülen ilişkilerin incelendiği araştırmanın kapsamını, Antalya ilinin Kundu beldesinde faaliyet gösteren işletme belgeli beş yıldızlı otel işletmelerinde çalışan işgörenler oluşturmaktadır. Çalışmanın hizmet sektörünün önemli kollarından biri olan otel işletmesinde yapılmasının nedeni ise turizmin emek yoğun bir yapıya sahip olması ve bir üretim faktörü olarak insan unsurunun öneminin otel işletmelerinde diğer işletmelere göre daha yoğun hissedilmesidir. Otel işletmelerinde işgörenlerden maksimum fayda sağlanması, onlara yatırım yapılmasına bağlıdır (Bolat, 2000, s.104). Bu söz konusu yatırımlar işe alım ve seçim sürecinden başlayıp işgörenin örgütteki kariyeri boyunca sürecektir sosyalleşme eğitim ve uygulamaları olarak ifade edilebilir.

Araştırmanın sınırlılığı ise Antalya'daki tüm turistik bölgeleri kapsamamasıdır. Çünkü Antalya ilinin farklı bölgelerinde çok sayıda konaklama tesisleri bulunmaktadır ve bu işletmelerde çalışanların tümüne ulaşabilmek hem zaman hem de maliyet açısından mümkün değildir. Bu nedenle uygulama Antalya'daki tüm bölgelerde olmamakla birlikte anket doldurmayı kabul eden 2 adet beş yıldızlı otel işletmesinde gerçekleştirilmiştir. Elde edilen sonuçların genelleştirilebilmesi için daha fazla sayıda işletmeye ulaşmak çok daha sağlıklı olacaktır. Örneklem grubunun daha farklı olduğu, farklı bölgelerde ve farklı işletmelerde aynı araştırma farklı sonuçlar verebilir. Sadece tek bir bölgedeki çalışan profili üzerinde yapılan bu çalışmayı genellemek mümkün değildir. Sonuçlar ancak bölge hakkında bir ön fikir sunabilir niteliktedir.

3.3. Araştırmanın Evreni ve Örneklemi

Araştırma evrenini Antalya ili Kundu beldesindeki beş yıldız otel işletmelerinde çalışan işgörenler oluşturmaktadır. Kundu beldesinde toplam 25 adet beş yıldızlı konaklama işletmesi bulunmaktadır. Bu otellerde yaklaşık 15000 adet personel çalışmaktadır.

Örneklem farklı örnekleme yöntemleriyle belirlenebilir. Araştırmanın örneklem büyüklüğünün belirlenmesi aşamasında, basit tesadüfi örneklem yönteminin kullanılmasına karar verilmiştir. Araştırmanın örneklemini Antalya ilinin Kundu beldesinde anket doldurmayı kabul eden beş yıldızlı 2 adet otel işletmesinin çalışanları oluşturmaktadır. Örneklem aşağıdaki Tablo 3.1' den yararlanılarak belirlenmiştir. Aşağıdaki tabloya göre

evren büyüklüğü 25000 olduğu taktirde 0,05 için örneklem büyüklüğü 378'dir. Yaptığımız çalışma da evrenimizin büyüklüğü 15000 olduğuna göre 378'e yakın ya da 378'den fazla bir sayıya ulaşmak örneklem büyüklüğümüz için yeterli olacaktır.

Araştırmacılara bir kolaylık olması bakımından $\alpha = 0,05$ için $\pm 0,03$, $\pm 0,05$ ve $\pm 0,10$ örnekleme hataları için farklı evren büyüklüklerinden çekilmesi gereken örneklem büyüklükleri hesaplanarak tabloda bu değerlere yer verilmiştir (Yazıcıoğlu ve Erdoğan, 2004, s.49-50).

Tablo 3.1 Araştırmanın Evren ve Örneklemi

Evren Büyüküğü	$\pm 0,03$ örnekleme hatası (d)			$\pm 0,05$ örnekleme hatası (d)			$\pm 0,10$ örnekleme hatası (d)		
	p=0,5 q=0,5	p=0,8 q=0,2	p=0,3 q=0,7	p=0,5 q=0,5	p=0,8 q=0,2	p=0,3 q=0,7	p=0,5 q=0,5	p=0,8 q=0,2	p=0,3 q= 0,7
100	92	87	90	80	71	77	49	38	45
500	341	289	321	217	165	196	81	55	70
750	441	358	409	254	185	226	85	57	73
1000	516	406	473	278	198	244	88	58	75
2500	748	537	660	333	224	286	93	60	78
5000	880	601	760	357	234	303	94	61	79
10000	964	639	823	370	240	313	95	61	80
25000	1023	665	865	378	244	319	96	61	80
50000	1045	674	881	381	245	321	96	61	81
100000	1056	678	888	383	245	322	96	61	81
1000000	1066	682	896	384	246	323	96	61	81
100 milyon	1067	683	896	384	245	323	96	61	81

Kaynak: Yazıcıoğlu ve Erdoğan, 2004, s.10

3.4. Araştırmanın Yöntemi ve Veri Toplama Araçları

Araştırmada veri toplama aracı olarak anket yönteminden faydalanılmıştır. Anketlerin doldurulması için Antalya İlinin Kundu Beldesindeki otel işletmeleri ziyaret edilmiştir. Anket formları otel işletmelerinin insan kaynakları bölümü aracılığıyla çalışanlara ulaştırılmıştır. Çalışmamızda anket uygulaması yaptığımız otel işletmelerinin ve bu işletmelerde anketleri dolduran çalışanların bilgileri gizli tutulmuştur. Anket doldurmayı onaylayan iki otel işletmesine toplam 500 anket dağılmıştır. Toplamda 441 kişiden geri dönüş alınmıştır. Toplanılan anketlerden 28 adedi yanlış veya eksik doldurulması sebebiyle iptal edilmiştir. Geçerli toplam anket sayısı 413 adettir.

Anket formu üç bölümden oluşmaktadır. Bu formlar da örgütsel sosyalleşme içerik boyutları ve örgütsel bağlılık değişkenlerini ölçmeyi amaçlayan ölçeklere yer verilmektedir. Anket formunun ilk bölümünde işgörenlere araştırmayla ilgili bilgi verilmekte, ayrıca işgörenlere yönelik bir takım demografik verilerin elde edilmesi amaçlanmaktadır. Anket formunun ikinci bölümünü Chao vd. (1994) tarafından geliştirilen 5'li likert ölçeğine (1=Kesinlikle katılmıyorum, 2=Katılmıyorum, 3= Kararsızım, 4= Katılıyorum ve 5=Kesinlikle Katılıyorum) göre hazırlanan ve 34 önermeden oluşan örgütsel sosyalleşme ölçeği oluşturmaktadır. Son olarak üçüncü bölümde ise Mowday, Steers ve Porter tarafından geliştirilmiş 15 maddelik örgütsel bağlılık ölçeğinin Huselid ve Day (1991) tarafından geliştirilmiş 9 maddeden oluşan kısa sürümü kullanılmıştır.

Araştırmada kullanılan örgütsel sosyalleşme içerik boyutları ve örgütsel bağlılık ölçekleri güvenirlik analizine tabi tutulmuştur. Araştırma kapsamında değişkenlerin birbirleri ile olan ilişkilerini incelemek için Pearson Korelasyon Analizi ve Basit Regresyon Testi yapılmıştır. Örgütsel sosyalleşmenin içerik boyutları ve örgütsel bağlılık değişkenlerinin demografik değişkenlere göre farklılık gösterip göstermediğine yönelik hipotezlerin sınanmasında ise Mann-Whitney U Testi ve Kruskal-Wallis Testleri uygulanmıştır.

Tablo 3.2 Örgütsel Sosyalleşme Maddelerinin Güvenirlik Analiz Sonuçları

BOYUTLAR	Maddeler	Madde Toplam Korelasyon	Madde Çıkartıldıktan Sonraki Cronbach's Alpha Değeri	Cronbach Alpha Değeri
ÖRGÜTÜN TARİHİ	madde 2	0,892	0,944	0,935
	madde 9	0,877	0,946	
	madde 14	0,897	0,943	
	madde 21	0,874	0,947	
	madde 29	0,851	0,951	
ÖRGÜTÜN DİLİ	madde 6	0,916	0,958	0,968
	madde12	0,916	0,958	

Tablo 3.2'nin Devamı. Örgütsel Sosyalleşme Maddelerinin Güvenirlilik Analiz Sonuçları

ÖRGÜTÜN DİLİ	madde15	0,911	0,959	
	madde18	0,923	0,957	
	madde 30	0,870	0,966	
ÖRGÜTÜN POLİTİKALARI	madde 1	0,911	0,953	0,963
	madde 7	0,873	0,957	
	madde23	0,862	0,958	
	madde 26	0,904	0,954	
	madde 28	0,861	0,958	
	madde 32	0,881	0,956	
	madde 4	0,869	0,950	
ÖRGÜTTEKİ KİŞİLER	madde10	0,833	0,954	0,958
	madde 13	0,881	0,948	
	madde 27	0,877	0,949	
	madde 31	0,869	0,950	
	madde 33	0,874	0,949	
	madde 3	0,893	0,966	
ÖRGÜTÜN AMAÇ ve DEĞERLERİ	madde 11	0,864	0,968	0,971
	madde 16	0,896	0,966	
	madde 17	0,903	0,965	
	madde 20	0,914	0,964	
	madde 25	0,907	0,965	
	madde 34	0,876	0,967	
	madde 5	0,930	0,963	
PERFORMANS YETERLİLİĞİ	madde 8	0,898	0,968	0,972
	madde 19	0,927	0,963	
	madde 22	0,923	0,964	
	madde 24	0,911	0,966	

Örgütsel sosyalleşme içerik boyutlarının ölçülmesi için kullanılan 34 maddelik orijinal ölçek, Chao vd. (1994)'nin yapmış olduğu çalışmadan alınarak dilimize uyarlanmıştır (Özçelik, 2008, s.90). Araştırmada örgütsel sosyalleşmenin altı içerik boyutu ölçülmüştür. Bu boyutlar; örgütün tarihi, örgütün dili, örgütün politikaları, örgütteki kişiler, örgütün amaç ve değerleri ve çalışanların performans yeterliliğidir. Orijinal olarak 39 madde, altı sosyalleşme faktörünü ölçmek üzere geliştirilmiştir. Ayrıca yapılan faktör analizi sonucu 13 madde ölçekten çıkarılmıştır ve 8 yeni madde ölçeğe eklenmiştir. Örgütsel sosyalleşme ölçeğinin güvenilirliğinin sınanması sonucunda alfa değeri 0,78 ve üzeri değerlerin kabul edilebilir olduğu belirtilmiştir (Chao vd., 1994, s.733). Tablo 3.2' de örgütsel sosyalleşme içerik boyutlarına ve sorularına ilişkin güvenilirlik analiz sonuçları gösterilmektedir. Değerlere bakıldığında, tüm boyutlardaki değerlerin 1'e yakın olması yüksek bir güvenilirlik düzeyini ifade etmektedir.

Tablo 3.3 Örgütsel Bağlılık Maddelerinin Güvenirlilik Analizi Sonuçları

Sorular	Toplam Korelasyon Sayısı	Soru Çıkartıldıktan Sonraki Cronbach's Alpha Değeri	Cronbach Alpha Değeri
soru 1	0,937	0,974	0,978
soru 2	0,942	0,974	
soru 3	0,899	0,975	
soru 4	0,907	0,975	
soru 5	0,921	0,974	
soru 6	0,889	0,976	
soru 7	0,890	0,976	
soru 8	0,870	0,977	
soru 9	0,855	0,977	

Çalışanların örgüte bağlılık düzeylerini ölçmek için Mowday, Steers ve Porter (1979) tarafından geliştirilmiş 15 maddelik örgütsel bağlılık ölçeğinin Huselid ve Day (1991) tarafından geliştirilmiş 9 maddeden oluşan kısa sürümü kullanılmıştır. Bu kısa sürüm orijinal olan ilk ölçekle büyük ölçüde tutarlıdır (Huselid ve Day, 1991, s.383). Bu ölçek ile yapılan araştırmalar incelendiğinde, ölçeğin güvenirliğinin 0,74 ile 0,92 arasında değiştiği gözlemlenmektedir (Huselid ve Day, 1991; Wahn, 1998; Wayne, Shore ve Liden, 1997; Akt. Alkaya, 2015, s.83). Öte yandan, Mimaroglu (2008) yapmış olduğu çalışmada bu ölçeğe ilişkin güvenirlik kat sayısını 0,90 olarak bulgulamıştır (Alkaya, 2015, s.86). Bu çalışmada ise, örgütsel bağlılık maddelerine ilişkin güvenirlik analiz sonuçları Tablo 3.3'te gösterilmektedir. Değerlere bakıldığında, güvenirlik katsayısının 0,98 olarak bulunmuştur. Bu değer 1'e yakın olması yüksek düzeyde bir güvenirlik düzeyini ifade etmektedir.

3.5. Araştırmada Kullanılacak Verilerin Analizi

İstatistiksel sonuç çıkarmada elimizdeki verilerin normal dağılım göstermesi çok önemlidir ve verilerin normal dağılımdan gelip gelmediğinin mutlaka test edilmesi gerekmektedir (Erdoğan ve Kabaca, 2007, s.5). Verilerin normal dağılıma uygunluğu değerlendirmek için Kolmogorov Smirnov (örneklem sayısı büyükse), Shapiro Wilk (örneklem sayısı 50'den azsa) yöntemler uygulanır. Bu değerlendirme sonucunda istatistiksel anlamlı fark gözlenmemesi yer alan verilerin normal dağılıma uygun olduğunu belirtir. Yani, $p > 0.05$ verilerin normal dağıldığını, $p < 0.05$ ise verilerin normal dağılmadığını gösterir (Saruhan ve Özdemirci, 2011, s.174-175; Eral ve Vehid, 2013, s.138).

Kolmogorov-Smirnov testi sonucunda alfa (α) değeri $p=0,05$ 'in altında kalan yani normal dağılıma uygun olmayan boyutlar, parametrik olmayan testler olan Mann-Whitney U ve Kruskal Wallis H testlerine tabi tutulmaktadır. Bu bağlamda, ikiden fazla seçeneğin söz konusu olduğu çoklu değişkenlerde, çoklu değişkenleri karşılaştırabilen non-parametrik bir test olan Kruskal-Wallis H testi kullanılmıştır. İki seçeneğin söz konusu olduğu değişkenlerde ise ikili değişkenleri karşılaştırabilen non-parametrik bir test olan Mann-Whitney U testi uygulanmıştır. Anılan testler bağımsız örneklem gruplarının karşılaştırılmasında kullanılmaktadır (Yeşiltaş ve Demirçivi, 2010, s.205). Buna bağlamda, Tablo 3.4'e göre örgütsel sosyalleşme ($\alpha=0,000<0,05$) ve örgütsel bağlılık ($\alpha=0,000<0,05$) ölçeklerinin parametrik olmayan testlere tabi tutulması gerektiği sonucuna ulaşılmıştır.

Tablo 3.4 Değişkenlerin Normal Dağılım Değerleri

Değişkenler	N	Kolmogrov- Smirnov Z Değeri	Anlamlılık Düzeyi
Örgütsel Sosyalleşme	413	4,978	0,000
Örgütsel Bağlılık	413	4,107	0,000

3.6. Bulgular ve Yorumlar

Antalya ilinde bulunan beş yıldızlı otel işletmelerine uygulanan ve üç bölümden oluşan verilerin analizinde, öncelikle çalışanların demografik bulguları ve işletme ile ilgili bilgileri elde etmek amacıyla “frekans ve yüzde” analizinden faydalanılmıştır. Çalışanların örgütsel sosyalleşme içerik boyutları ve örgütsel bağlılık tutumları arasındaki ilişkiyi test etmek amacıyla “Pearson Korelasyon” analizinden yararlanılmıştır. Çalışanların örgütsel sosyalleşme içerik boyutlarının, örgütsel bağlılık üzerindeki etkisini ortaya koymak için “Basit Regresyon Analizi” , örgütsel sosyalleşmenin altı adet içerik boyutunun, örgütsel bağlılığa etkisini analiz edilmesinde ise “Çoklu Regresyon Analizi” kullanılmıştır. İşgörenlerin demografik verilere göre örgütsel sosyalleşme içerik boyutları ve örgütsel bağlılığa yönelik algılarının farklılaşıp farklılaşmadığını ortaya koymak amacıyla nonparametrik testler olan “Mann Whitney-U” ve “Kruskall Wallis” testlerinden faydalanılmıştır. Ayrıca örgütsel sosyalleşmeye ilişkin ters önermeler (S6, S9, S10, S12, S15, S17, S22, S23, S26) analize uygun hale getirilmiştir.

3.6.1. Katılımcıların Demografik Özelliklerine İlişkin Bulgular

Araştırmanın bu bölümünde, örneklem dahilinde anketi yanıtlamaya istekli otel çalışanlarının cinsiyet, yaş, eğitim durumu, medeni durum, departman, çalışma şekli, çalışma süresi, çalışma saati ve aylık gelir gibi demografik özellikleri yer almaktadır. Bu bağlamda, araştırmaya katılan örneklem grubunun sosyo-demografik özellikleri Tablo 3.5’te gösterilmiştir.

Tablo 3.5 Katılımcıların Demografik Özellikleri (n=413)

Sosyo-demografik Özellikler	Frekans	Yüzde
Kadın	186	45,0
Erkek	227	55,0
Genel Toplam	413	100,0
Evli	196	47,5
Bekar	217	52,5
Genel Toplam	413	100,0
İlköğretim	72	17,4
Ortaöğretim	228	55,2
Üniversite	113	27,4
Genel Toplam	413	100,0
20-25 yaş	110	26,6
26-30 yaş	139	33,7
31-35 yaş	92	22,3
36-40 yaş	60	14,5
41 ve üzeri yaş	12	2,9
Genel Toplam	413	100,0

Araştırmaya katılan 413 işgörenin %45,0’i kadın, %55,0’i erkektir. Ankete katılanların cinsiyet dağılımlarına bakıldığında en yüksek oranı %55,0 ile erkekler oluşturmaktadır. Katılımcıların %52,5’i bekâr ve %47,5’ i evlidir. Ankete katılanların medeni durum dağılımlarına bakıldığında en yüksek oranı %52,5 ile bekarlar oluşturmaktadır. Araştırmaya katılan çalışanların %17,4’ü ilköğretim, %55,2’si ortaöğretim ve %27,4’ü üniversite mezunudur. Bununla birlikte, katılımcıların eğitim durumlarına bakıldığında en yüksek oranı %55,2 ile ortaöğretim mezunları oluşturmaktadır. Katılımcıların %33,7’si “26-30 yaş” arası, %26,6’sı “20-25 yaş” , %22,3’ü “31-35 yaş” , %14,5’i “36-40 yaş” ve yine %2,9’ u “41 ve üzeri yaş” grubundadır. Ankete katılanların yaş dağılımlarına bakıldığında en yüksek oranı %33,7 ile 26-30 yaş grubu oluşturmaktadır.

Tablo 3.5'in Devamı. Katılımcıların Demografik Özellikleri (n=413)

Sosyo-Demografik Özellikler	Frekans	Yüzde
Ön Büro	59	14,3
Kat Hizmetleri	120	29,1
F&B	129	31,2
Animasyon	46	11,1
Diğer	59	14,3
Genel Toplam	413	100,0
1 yıldan az	166	40,2
1-5 yıl arası	193	46,7
6 yıl ve üzeri	54	13,1
Genel Toplam	413	100,0
8 saat	132	32,0
9-11 saat	210	50,8
12 saat ve üzeri	71	17,2
Genel Toplam	413	100,0
Geçici	90	21,8
Devamlı	323	78,2
Genel Toplam	413	100,0
1000 TL ve altı	123	29,8
1001-1500 TL arası	200	48,4
1501-2000 TL arası	76	18,4
2001 TL ve üzeri	14	3,4
Genel Toplam	413	100,0

Katılımcıların çalıştıkları departmanlara göre dağılımına bakıldığında %31,2'si "F&B", %29,1'i "kat hizmetleri", %14,3'ü "önbüro", %14,3'ü diğer ve yine %11,0'i "animasyon" da çalışmaktadır. Ankete katılanların departmanlara göre dağılımlarına bakıldığında en yüksek oranı %31,2 ile F&B oluşturmaktadır. Araştırmaya katılan işgörenlerin otellerde toplam çalışma sürelerine göre dağılımlarına bakıldığında %46,7'sinin "1-5 yıl" arası, %40,2'sinin "1 yıldan az", %13,1'inin "6 yıl ve üzeri" çalıştığı görülmektedir. Ankete katılanların çalışma süresi dağılımlarına bakıldığında en yüksek oranı %46,7 ile "1-5 yıl" çalışma süresi grubu oluşturmaktadır. Araştırmaya katılan işgörenlerin çalışma saatlerine göre dağılımlarına bakıldığında %50,8'inin "9-11 saat" arası, %32,0'ının "8 saat", %17,2'sinin "12 saat ve üzeri" çalıştığı görülmektedir. Ankete katılanların çalışma saatlerine göre dağılımlarına bakıldığında en yüksek oranı %50,8 ile "9-11 saat" çalışma süresi grubu oluşturmaktadır. Katılımcıların çalışma şekillerine göre dağılımlarının ise %78,2'si "devamlı", % 21,8'i "geçici" şeklinde olduğu görülmektedir. Ankete katılanların çalışma şekillerine göre dağılımlarına bakıldığında en yüksek oranı %78,2 ile "devamlı" çalışma şekli grubu oluşturmaktadır. Son olarak katılımcıların aylık gelir dağılımlarına bakıldığında %

48,4' ünün "1001-1500 TL " arası, % 29,8'inin "1000 TL ve altı " , % 18,4'ünün "1501-2000 TL " arası ve yine % 3,4'ünün "2001 TL ve üzeri" olduğu görülmektedir. Ankete katılanların gelir dağılımlarına bakıldığında ise en yüksek oranı %48,4 ile "1001-1500 TL" gelir grubu oluşturmaktadır

3.6.2. Örgütsel Sosyalleşmenin İçerik Boyutlarıyla İlgili Maddelere İlişkin Verilerden Elde Edilen Bulgular ve Değerlendirme

Araştırmada örgütsel sosyalleşme içeriği bakımından altı boyutta incelenmektedir. Bunlar sırasıyla; örgütün tarihi, örgütün dili, örgütün politikaları, örgütteki kişiler, örgütün amaç ve değerleri ve çalışanların performans yeterliliğidir. Çalışmaya katılan 413 çalışanın cevaplarından her bir madde için elde edilen ortalama puandan hareketle, çalışanların cevaplarına ve her bir boyutla ilgili sosyalleşmelerine ilişkin bir değerlendirme yapılmaya çalışılmıştır. Olumsuz ifade içeren maddeler SPSS.18'de ters kodlandıktan sonra değerlendirmeye alınmıştır.

Tablo 3.6 Örgütün Tarihi Boyutu ile İlgili Maddelerine İlişkin Bulgular

ÖNERMELER (A.O = 3,65)	N	Ort.	S.S.
S2) Çalışma grubumun/çalıştığım departmanın geçmişi hakkında çok az bilgiye sahibim.	413	3,76	0,47
S9) Çalıştığım otelin geleneklerine, tören ve kutlamalarına aşina değilim.	413	3,81	0,52
S14) Çalıştığım otelin sahip olduğu geleneklerini biliyorum.	413	3,38	0,31
S21) İçinde bulunduğum çalışma grubunun/ departmanın geçmişi hakkında bilgi verecek iyi bir kaynak olurum.	413	3,45	0,33
S29) Çalıştığım otelin geçmişi hakkında bilgiliyim.	413	3,87	0,61

Tablo 3.6' da örgütün tarihi ile ilgili maddelere verilen cevapların ortalama ve standart sapmaları yer almaktadır. Maddelere verilen cevaplardan elde edilen ortalama değerlere bakıldığında en yüksek değeri alan madde "Çalıştığım otelin geçmişi hakkında bilgiyim." (Ort.=3,87) iken, en düşük değeri alan madde "Çalıştığım otelin sahip olduğu gelenekleri biliyorum." (Ort.= 3,38) şeklindedir.

Tablo 3.7 Örgütün Dili Boyutu ile İlgili Maddelere İlişkin Bulgular

Önermeler (A.O = 3, 78)	N	A.O.	S.S
S6) İşimin/mesleğimin özel terimlerini ve kelime dağarcığını iyi bilmiyorum.	413	3,72	0,35
S12) İşimde/mesleğimde kullanılan teknik dile hakim değilim.	413	3,61	0,43
S15) Otelde kullanılan kısaltmaların ne anlama geldiğini her zaman anlayamıyorum.	413	3,47	0,37
S18) İşimdeki/mesleğimdeki özel terimlerin ne anlama geldiğini biliyorum.	413	3,93	0,66
S30) Mesleğimde kullanılan kısaltmaların çoğunun ne anlama geldiğini biliyorum.	413	4,15	0,82

Tablo 3.7’ de çalışanların örgütün dili boyutuna vermiş olduğu yanıtları içermektedir. Bulgulara bakıldığında çalışanların genel olarak “3=kararsızım” ve “4=katılıyorum” cevabını verdikleri görülmektedir. Maddelere verilen cevaplardan elde edilen ortalama değerlere bakıldığında en yüksek değeri alan madde “Mesleğimde kullanılan kısaltmaların çoğunun ne anlama geldiğini biliyorum” (Ort.=4,15) iken, en düşük değeri alan madde “Otelde kullanılan kısaltmaların ne anlama geldiğini her zaman anlayamıyorum” (Ort.=3,47) şeklindedir.

Tablo 3.8 Örgütün Politikaları Boyutu ile İlgili Maddelere İlişkin Bulgular

ÖNERMELER (A.O = 3,86)	N	Ort.	S.S.
S1) Çalıştığım otelde işlerin nasıl yürüdüğünü öğrendim.	413	4,08	0,77
S7) Çalıştığım otelde etkili insanların kimler olduğunu biliyorum.	413	4,12	0,89
S23) Çalıştığım otele ait politikalar hakkında yeterli bilgiye sahip değilim.	413	3,72	0,57
S26)Alanımda en çok arzu edilen görevlerin bana verilmesi için nelerin yapılması gerektiğinden her zaman emin olamıyorum.	413	3,57	0,41
S28)Otelde çalışanların davranışları ardındaki amaçları anlayabiliyorum	413	4,03	0,40
S32) Bu işletmede işlerin bitirilmesini sağlayan en önemli kişilerin kimler olduğunu biliyorum.	413	3,65	0,49

Tablo 3.8’ deki örgütün politikaları boyutu ile ilgili bulgulara bakıldığında çalışanların “3= kararsızım” ve “4=katılıyorum” cevaplarını verdikleri görülmektedir. Maddelere verilen cevaplardan elde edilen ortalama değerlere bakıldığında en yüksek değeri alan madde “Şirketimde etkili insanların kimler olduğunu biliyorum.” (Ort.=4,02) iken, en düşük değeri alan madde “Otelde çalışanların davranışları ardındaki amaçları anlayabiliyorum” (Ort.=3,56) şeklindedir.

Tablo 3.9 Örgütteki Kişiler Boyutu İle İlgili Maddelere İlişkin Bulgular

ÖNERMELER (A.O= 3,79)	N	A.O.	S.S.
S4) Meslektaşlarımdan hiçbirinin arkadaşım olduğunu düşünmüyorum.	413	3,66	0,49
S10) Otelde çalışan diğer çalışanların düzenlediği toplantılara davet edilmiyorum.	413	3,72	0,44
S13) Çalışma grubum içerisindeki diğer bireyler tarafından “ekipten biri” olarak tanımlanabilirim.	413	3,85	0,38
S27) Genellikle çalıştığım otelde diğer insanların gayri resmi iletişim ağı veya etkinliklerinin dışında tutuluyorum.	413	3,58	0,39
S31) Çalıştığım otelde oldukça popüler bir insanım.	413	3,91	0,43
S33) Çalıştığım otelde arkadaşlarım tarafından sevilen biriyim.	413	3,94	0,46

Tablo 3.9’deki bulgulara bakıldığında, çalışanların ifadelerin geneline “3=Kararsızım” cevabını verdikleri görülmektedir. Maddelere verilen cevaplardan elde edilen ortalama değerlerine bakıldığında en yüksek değeri alan madde “Çalıştığım otelde arkadaşlarım tarafından sevilen biriyim” (Ort.=3,94) iken, en düşük değeri alan madde “Genellikle çalıştığım otelde diğer insanların gayri resmi iletişim ağı veya etkinliklerinin dışında tutuluyorum” (Ort.=3,58) şeklindedir.

Tablo 3.10 Örgütün Amaç ve Değerleriyle İlgili Maddelere İlişkin Bulgular

ÖNERMELER (A.O = 3,90)	N	Ort.	S.S.
S3) Otelim için iyi bir temsilci olabilirim.	413	3,91	0,34
S11) Çalıştığım otelin hedefleri benim hedeflerimdir.	413	4,03	0,70
S16) Çalıştığım işletmeye uyum sağladığımı düşünüyorum.	413	3,82	0,40
S17) Çalıştığım otel tarafından belirlenen değerlere her zaman inanmıyorum.	413	3,96	0,52
S20) İşletmenin amaçlarını iyi biliyorum.	413	3,84	0,41
S25) Bir çalışana otelin değerlerini temsil etmede iyi bir örnek olabilirim.	413	4,13	0,92
S34) İşletme tarafından belirlenen amaçları destekliyorum.	413	3,59	0,41

Tablo 3.10’deki örgütün amaç ve değerleri boyutuna ilişkin bulgulara bakıldığında çalışanların “3=kararsızım” ve “4=katılıyorum” cevaplarını verdikleri görülmektedir. Maddelere verilen cevaplardan elde edilen ortalama değerlere bakıldığında en yüksek değeri alan madde “Bir çalışana şirketin değerlerini temsil etmede iyi bir örnek olabilirim” (Ort.=4,13) iken, en düşük değeri alan madde “Çalıştığım otel tarafından belirlenen amaçları destekliyorum” (Ort.=3,59) şeklindedir.

Tablo 3.11 Performans Yeterliliği Boyutu İle İlgili Maddelere İlişkin Bulgular

ÖNERMELER (A.O = 3, 86)	N.	A.O.	S.S.
S5) İşimin gereklerini henüz tam anlamıyla öğrenemedim.	413	3,75	0,34
S8) Etkileyici davranışlarla nasıl başarılı performans sergileyebileceğimi öğrendim.	413	4,08	0,68
S19) İşim için yapmam gereken görevlerde uzmanlaştım.	413	4,03	0,53
S22) İşimde başarılı performans sergileyebilmek için gerekli yetenek ve becerileri tam olarak geliştirebilmiş değilim.	413	3,57	0,43
S24) İşimin gerektirdiği tüm sorumlulukları biliyorum.	413	3,89	0,38

Tablo 3.11'deki çalışanların performans yeterliliği boyutu ile ilgili bulgulara bakıldığında çalışanların “3=karasızım” ve “4=katılıyorum” cevaplarını verdikleri görülmektedir. Maddelere verilen cevaplardan elde edilen ortalama değerlere bakıldığında en yüksek değeri alan madde “Etkileyici davranışlarla nasıl başarılı performans sergileyebileceğimi öğrendim.” (Ort.=4,08) iken, en düşük değeri alan madde “İşimde başarılı performans sergileyebilmek için gerekli yetenek ve becerileri tam olarak geliştirebilmiş değilim.” (Ort.=3,57) şeklindedir.

Tablo 3.12 Örgütsel Bağlılık İle İlgili Maddelere İlişkin Bulgular

ÖNERMELER (A.O = 3, 86)	N.	A.O.	S.S.
S1) Çalıştığım otelin başarılı olmasına katkıda bulunmak için benden beklenenin ötesinde çaba göstermeye hazırım.	413	3,56	0,48
S2) Arkadaşıma şu an çalıştığım otelin çalışmak için çok iyi bir otel olduğunu söyleyerek işletmemden çok olumlu bir şekilde söz ediyorum.	413	4,05	0,78
S3) Bu otelde çalışmak için verilecek her türlü görevi kabul ederim.	413	3,97	0,61
S4) Kişisel değerlerimle işletmenin değerlerinin çok benzer olduğunu düşünüyorum.	413	3,73	0,53
S5) Çalıştığım otelin bir parçası olduğumu diğer insanlara söylemekten gurur duyuyorum.	413	3,81	0,39
S6) Bu otel iş performansını açısından benim en olumlu yönlerimi ortaya çıkarıyor.	413	3,69	0,53
S7) Diğer otel işletmeleri yerine bu otel işletmesinde çalıştığım için son derece memnunuz.	413	4,01	0,70
S8) Çalıştığım otelin geleceği ve başarısına gerçekten önem veririm.	413	4,28	0,96
S9) Bence şu anda çalıştığım otel çalışabileceğim oteller içerisinde en iyisidir.	413	3,62	0,52

Başarılı bir sosyalleşmenin önemli sonuçlarından biri de çalışanların örgütlerine aidiyet hissetmesi diğer bir deyişle bağlılık göstermesidir. Bu bağlamda, Tablo 3.12'deki örgütsel bağlılık ile ilgili bulgulara bakıldığında çalışanların çoğunlukla “3=karasızım” ve “4=katılıyorum” cevabını verdikleri görülmektedir. Genel ortalama değerlere bakıldığında ise çalışanların örgütlerine bağlılık hissettiklerine yönelik yorum yapılabilir. Maddelere verilen cevaplardan elde edilen ortalama değerlere bakıldığında en yüksek değeri alan madde

“Çalıştığım otelin geleceği ve başarısına gerçekten önem veririm” (Ort.=4,28) iken, en düşük değeri alan madde “Çalıştığım otelin başarılı olmasına katkıda bulunmak için benden beklenenin ötesinde çaba göstermeye hazırım.” (Ort.=3,56) olduğu görülmektedir.

3.6.3. Örgütsel Sosyalleşme İçerik Boyutları ile Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkiye İlişkin Verilerden Elde Edilen Bulguların Değerlendirilmesi

İki değişken arası ilişki, ikili ya da “Basit Korelasyon” adı verilen korelasyon teknikleriyle bulunur. Korelasyon katsayısı, değişkenler arasındaki ilişkinin düzeyini ya da miktarını ve yönünü açıklayan bir sayıdır. Değişkenler arasındaki “Korelasyon” başka bir ifadeyle “Pearson Correlation katsayısı” yani “r” değerinin 0-0,3 arası çıkması düşük, 0,3-0,7 arası çıkması orta, 0,7-1 arası çıkması ise yüksek derecede bir ilişkinin varlığını ortaya koymaktadır (Erserim, 2011, s.30; Alkaya, 2015, s.90).

Aşağıda örgütsel sosyalleşmenin, örgütsel bağlılığı açıklamada ne derece etkili olduğunu ortaya koymak ve de örgütsel sosyalleşmenin içerik boyutları ve örgütsel bağlılık arasında ne tür bir ilişki olduğunu belirlemek amacıyla öncelikle Korelasyon testi sonrasında ise Basit Regresyon testlerine yer verilmektedir.

Tablo 3.13 Örgütsel Sosyalleşme İçerik Boyutları ve Örgütsel Bağlılığına İlişkin Korelasyon Testi Sonuçları

Değişkenler		Örgütsel Bağlılık	Örgütün Tarihçesi	Örgütün Dili	Örgütün Politikaları	Örgütteki Kişiler	Örgütün Amaç ve Değerleri	Çalışanların Performans Yeterliliği
Örgütsel Bağlılık	r	1						
Örgütün Tarihçesi	r	0.924**	1					
Örgütün Dili	r	0.908**	0.954**	1				
Örgütün Politikaları	r	0.931**	0.969**	0.953**	1			
Örgütteki Kişiler	r	0.931**	0.960**	0.950**	0.972**	1		
Örgütün Amaç ve Değerleri	r	0.933**	0.967**	0.952**	0.967**	0.965**	1	
Çalışanların Performans Yeterliliği	r	0.906**	0.962**	0.953**	0.964**	0.949**	0.960**	1

** p<0,01, *p<0,05 düzeyinde anlamlı (Güçlü(p<0,01), Zayıf (p<0,05))

Bu analiz araştırma kapsamına alınan örneklem içerisindeki çalışanların örgütsel sosyalleşme içerik boyutları ile örgütsel bağlılıkları arasındaki ilişkiyi belirlemeye yönelik yapılmıştır. Bu bağlamda, Tablo 3.13’de görüldüğü gibi örgütsel sosyalleşme içerik boyutları ve örgütsel bağlılık arasında anlamlı bir ilişki bulunmaktadır. Bu ilişkiye bakıldığında sırasıyla; örgütsel bağlılık ile örgütün tarihçesi arasında anlamlı bir ilişki görülmektedir (r=0,924; p=0,000<0,001). Örgütsel bağlılık ile örgütün dili arasında anlamlı bir ilişki bulunmaktadır (r=0,908; p=0,000<0,0001). Örgütsel bağlılık ile örgütün politikaları arasında anlamlı bir ilişki görülmektedir (r=0,931; p=0,000<0,001). Örgütsel bağlılık ile örgütteki kişiler arasında anlamlı bir ilişki bulunmaktadır (r=0,931; p=0,000<0,001). Örgütsel bağlılık ile örgütün amaç ve değerleri arasında anlamlı bir ilişki bulunmaktadır (r=0,933; p=0,000<0,001). Örgütsel bağlılık ile çalışanların performans yeterliliği arasında anlamlı bir ilişki bulunmaktadır (r=0,906; p=0,000<0,001).

Araştırmanın amacı doğrultusunda, çalışanların örgütsel sosyalleşme içeriğinin, örgütsel bağlılıklarını açıklamada etkili bir değişken olup olmadığını belirlemek ve ayrıca bu ilişkinin şiddetini ortaya koymak amacıyla, örgütsel sosyalleşmenin bağımsız değişken, örgütsel bağlılığın ise bağımlı değişken olarak tanımlandığı basit regresyon testinden faydalanılmıştır. Bu analize göre, R^2 , bağımlı değişkende bağımsız değişkenler tarafından açıklanan değişimi yüzdesel olarak gösteren değerdir. β , her bir değer veya skor her bir bağımsız değişkenin bağımlı değişken üzerindeki göreceli etkisini ifade etmektedir. F, oluşturulan regresyon modelinin istatistiksel anlamlılık düzeyini gösterir. “t” değeri ise her bir değişkenin ortaya konulan regresyon modeli içerisindeki önem derecesini ifade etmektedir.

Tablo 3.14 Örgütsel Bağlılığın Örgütsel Sosyalleşme İçerik Boyutları ile Açıklanmasına İlişkin Çoklu Regresyon Analizi Sonucu

Belirlilik Kat Sayısı R^2	Modelin Anlamlılığı F Testi	p değeri
0,887	539,721	0,000

Bağımlı değişken: Örgütsel Bağlılık

p*=0,05

Bağımsız değişken: Örgütsel Sosyalleşme

Örgütsel sosyalleşme sorularına ilişkin puanlar her bir katılımcı için toplanarak tek bir değişken haline getirilmiştir. Aynı işlem örgütsel bağlılığa ilişkin sorular içinde yapılmıştır. Kurulan basit regresyon modeline ilişkin sonuçlar Tablo 3.14’te yer almaktadır. Tablo 3.14’de belirtilen R^2 değeri bağımlı değişkendeki değişimin yüzde (%) kaçının bağımsız değişken tarafından açıklandığını ifade etmektedir. Bu bağlamda, örgütsel sosyalleşme değişkeni, örgütsel bağlılık değişkeninin %88,7’sini açıklamaktadır.

Regresyon modelinin anlamlı olup olmadığını belirlemek amacıyla yapılan F testi sonucunun anlamlı olması yani 0,05’ten küçük olması, modelin bağımlı değişken olan örgütsel bağlılığı açıklamada önemli katkı sağladığı yönündeki görüşü desteklemektedir (Özçelik, 2008, s.109).

Tablo 3.15 Örgütsel Bağlılık-Örgütsel Sosyalleşme Değişkenine Ait Regresyon Modeli

Model	Kat Sayı	t istatistiği	p değeri
Sabit Kat Sayı	0,115	1,813	0,203
Örgütsel Sosyalleşme	0,949	55,126	0,000

Bağımlı değişken: Örgütsel Bağlılık

$p^*=0,05$

Bağımsız değişken: Örgütsel Sosyalleşme

Tablo 3.15'te değişkenlere ait katsayılarla ilişkin bulgulara yer verilmiştir. Bu doğrultuda, t testinin 0,05'ten küçük olarak kabul edilen anlamlılık seviyesi sınırları içerisinde olduğu görülmektedir ($p=0,05$). Bu bağlamda, örgütsel sosyalleşme değişkeninin modelin açıklayıcılığına önemli katkı sağladığı görülmektedir. Tablo 3.15'deki bulgular incelendiğinde, örgütsel sosyalleşme katsayısının değeri pozitif yönlü (0,949) bir değer olarak hesaplanmıştır. Bu bilgiler ışığında, örgütsel sosyalleşmedeki artış örgütsel bağlılığı da arttırmakta yorumu yapılabilmektedir.

Tablo 3.16 Örgütsel Bağlılık-Örgütsel Sosyalleşme Boyutlarına İlişkin Çoklu Regresyon Modeli

Model	Kat Sayı	t istatistiği	p değeri
Sabit Katsayı	0,080	1,274	0,203
Örgütün Tarihi	0,159	1,959	0,051
Örgütün Dili	0,037	0,586	0,558
Örgütün Politikaları	0,274	3,047	0,002
Örgütteki Kişiler	0,272	3,317	0,001
Örgütün Amaç ve Değerleri	0,371	4,533	0,000
Çalışanın Performans Yeterliliği	-0,152	-2,136	0,033

Bağımlı değişkenin tek, bağımsız değişkenin birden fazla olduğu regresyon modeline çoklu regresyon modeli denilmektedir. Bu doğrultuda Tablo 3.16'da yapılan çoklu regresyona ait katsayılarla ilişkin bilgilere yer verilmiştir. Bağımsız değişkenlere ilişkin t istatistiğine denk gelen p değerleri incelendiğinde; örgütün politikaları, örgütteki kişiler, örgütün amaç ve değerleri ve çalışanın performans yeterliliğine ilişkin değişkenlerin p değerlerinin 0,05'ten küçük olması, bu değişkenlerin ilişkiyi açıklamada anlamlı katkıda bulunduğu sonucuna ulaşılmıştır. Öte yandan katsayılar incelendiğinde çalışanın performans yeterliliğine ilişkin katsayıların negatif yönlü olduğu görülmüştür. Bulgular doğrultusunda, çalışanın performans yeterliliği değişkeni ile örgütsel bağlılık değişkeni arasında negatif yönlü bir ilişki olduğu söylenebilir. Bu ilişki, yüksek performanslı işgörenlerin daha fazla alternatif iş olanaklarına

sahip olması ile açıklanabilir. Ayrıca yüksek düzeyde performansa sahip işgörenlerin örgütten beklentileride yüksek olacaktır. Bu bağlamda, karşılanmayan beklentiler örgütüne bağlılık hissetmeyen işgörenlerin örgütten ayrılmasına neden olabilir şeklinde de bir yorum yapılabilir.

3.7. Araştırmada Kullanılacak Verilerin Analizi

Parametrik olmayan testlerde belirli bir anlamlılık (0,05 veya 0,01) düzeyinde iki grup arasında anlamlı bir farklılık olup olmadığı Mann Whitney U Testi ile üç ya da daha fazla grup arasında anlamlı bir farklılık olup olmadığına da Kruskal Wallis H testi karar verilir. Bu bağlamda, tez çalışmasında verilerin normal dağılıma uygun olmadığı tespit edilmiş ve bu nedenle, çalışanların demografik değişkenlerine göre örgütsel sosyalleşme içerik boyutları ve örgütsel bağlılık algılarını belirlemeye yönelik Mann Whitney U ve Kruskal Wallis H testleri yapılarak veriler analiz edilmiştir.

Tablo 3.17 Çalışanların Cinsiyetleri ve Örgütsel Sosyalleşme-Örgütsel Bağlılıklarına İlişkin Mann-Whitney U Testi Sonuçları

Değişkenler	Cinsiyet	N	Ortalama Sırası	Z	P
Örgütün Tarihi	Kadın	186	199,57	-1,150	0,250
	Erkek	227	213,09		
Örgütün Dili	Kadın	186	197,51	-1,470	0,142
	Erkek	227	214,78		
Örgütün Politikaları	Kadın	186	199,99	-1,085	0,278
	Erkek	227	212,75		
Örgütün Kişileri	Kadın	186	204,46	-0,393	0,695
	Erkek	227	209,08		
Örgütün Amaç ve Değerleri	Kadın	186	198,95	-1,243	0,214
	Erkek	227	213,59		
Performans Yeterliliği	Kadın	186	195,48	-1,784	0,074
	Erkek	227	216,44		
Örgütsel Bağlılık	Kadın	186	202, 88	-0,635	0,528
	Erkek	227	210, 37		

Tablo 3.17’de görüldüğü gibi bireylerin cinsiyetleriyle örgütsel sosyalleşmenin içerik boyutlarına yönelik örgütün tarihi ($Z=-1,150; p=0,250>0,05$), örgütün dili ($Z=-1,470; p=0,142>0,05$), örgütün politikaları ($Z=-1,085; p=0,278>0,05$), örgütteki kişiler ($Z=-0,393; p=0,695>0,05$), örgütün amaç ve değerleri ($Z=-1,243; p=0,214>0,05$), performans yeterliliği ($Z=-1,784; P=0,074>0,05$) arasında anlamlı bir farklılık gözlemlenmemektedir. Son olarak, bireylerin cinsiyetleri ile göre örgütsel bağlılık algıları arasında anlamlı bir farklılık gözlemlenmemektedir ($Z= -0,635; p=0,528>0,05$).

Tablo 3.18 Çalışanların Medeni Durumları ve Örgütsel Sosyalleşme İçerik Boyutları-Örgütsel Bağlılıklarına İlişkin Mann-Whitney U Testi Sonuçları

Değişkenler	Medeni Durum	N	Ortalama Sırası	Z	P
Örgütün Tarihi	Evli	196	251,25	-7,171	0,000
	Bekar	217	167,12		
Örgütün Dili	Evli	196	248,63	-6,765	0,000
	Bekar	217	169,40		
Örgütün Politikaları	Evli	196	250,38	-7,047	0,000
	Bekar	217	167,82		
Örgütün Kişileri	Evli	196	254,67	-7,737	0,000
	Bekar	217	163,95		
Örgütün Amaç ve Değerleri	Evli	196	246,28	-6,369	0,000
	Bekar	217	171,52		
Performans Yeterliliği	Evli	196	244,03	-6,019	0,000
	Bekar	217	173,56		
Örgütsel Bağlılık	Evli	196	247,10	-6,495	0,000
	Bekar	217	170,78		

Tablo 3.18’de görüldüğü gibi bireylerin medeni durumlarıyla örgütsel sosyalleşmenin içerik boyutlarından; örgütün tarihi ($Z=-7,171; p=0,000<0,05$), örgütün dili ($Z=-6,765; p=0,000<0,05$), örgütün politikaları ($Z=-7,047; p=0,000<0,05$), örgütün kişileri ($Z=-7,737; p=0,000<0,05$), örgütün amaç ve değerleri ($Z=-6,369; p=0,000<0,05$) ve performans yeterliliği ($Z=-6,019; p=0,000<0,05$) arasında anlamlı bir farklılık gözlemlenmektedir. Buna ek olarak, tüm örgütsel sosyalleşme boyutlarında “evli” (O.K.=248,67) çalışanların ortalamaları “bekar” (O.K.=169,37) çalışanlara göre daha yüksektir. Son olarak, çalışanların medeni durumlarıyla örgütsel bağlılıkları arasında anlamlı bir farklılık gözlemlenmektedir ($Z=-6,495; p=0,000<0,05$). Bu doğrultuda, evli çalışanların ortalamaları (O.K.=247,10) , “bekar” çalışanların ortalamalarına (O.K.=170,78) kıyasla daha yüksektir. Bütün bu bilgiler ışığında, evli çalışanların örgütsel sosyalleşme ve örgütsel bağlılığa yönelik algıları bekar çalışanlara göre daha yüksektir.

Tablo 3.19 Çalışanların Çalışma Şekilleri ve Örgütsel Sosyalleşme İçerik Boyutları-Örgütsel Bağlılıklarına İlişkin Mann-Whitney U Testi Sonuçları

Değişkenler	Çalışma Şekli	N	Ortalama Sırası	Z	P
Örgütün Tarihi	Geçici	90	169,36	-3,396	0,001
	Devamlı	323	217,49		
Örgütün Dili	Geçici	90	179,06	-2,522	0,012
	Devamlı	323	214,78		
Örgütün Politikaları	Geçici	90	172,02	-3,156	0,002
	Devamlı	323	216,75		
Örgütün Kişileri	Geçici	90	174,47	-2,933	0,003
	Devamlı	323	216,06		
Örgütün Amaç ve Değerleri	Geçici	90	179,73	-2,456	0,014
	Devamlı	323	214,60		
Performans Yeterliliği	Geçici	90	181,90	-2,266	0,023
	Devamlı	323	213,99		
Örgütsel Bağlılık	Geçici	90	180,96	-2,343	0,019
	Devamlı	323	214,26		

Tablo 3.19’ da görüldüğü gibi, bireylerin çalışma şekilleriyle örgütsel sosyalleşme içerik boyutları olan; örgütün tarihi ($Z=-3,396;p=0,001<0,05$), örgütün dili ($Z=-2,522;p=0,012<0,05$), örgütün politikaları ($Z=-3,156;p=0,012<0,05$), örgütün kişileri ($Z=-2,933;p=0,003<0,05$), örgütün amaç ve değerleri ($Z=-2,456;p=0,014<0,05$) ve performans yeterliliği ($Z=-2,266;p=0,023<0,05$) arasında anlamlı bir farklılık gözlemlenmektedir. Yapılan Mann Whitney U testi sonucuna göre ise tüm örgütsel sosyalleşme içerik boyutlarında örgütte devamlı olarak çalışanların ortalamaları (O.K.=216,32) geçici olarak çalışanlara (O.K.=173,56) göre daha yüksektir. Son olarak, işgörenlerin çalışma şekilleriyle örgütsel bağlılıkları arasında anlamlı bir farklılık gözlemlenmektedir ($Z=-2,343;p=0,019<0,05$). Bu doğrultuda, devamlı çalışanların ortalamaları (O.K.=214,26), geçici olarak çalışanlara (O.K.=180,96) göre daha yüksektir. Diğer bir ifadeyle, örgütte devamlı olarak çalışanların örgütsel sosyalleşme ve örgütsel bağlılığa yönelik algıları geçici olarak çalışanlara göre daha yüksektir.

Tablo 3.20 Çalışanların Yaş Durumları ve Örgütsel Sosyalleşme İçerik Boyutları-Örgütsel Bağlılıklarına İlişkin Kruskal Wallis Testi Sonuçları

Alt Boyutlar	Yaş	N	Ortalama Sırası	Ki ²	P
Örgütün Tarihi	20-25 yaş	110	157,52	49,687	0,000
	26-30 yaş	139	189,61		
	31-35 yaş	92	262,54		
	36-40 yaş	60	247,83		
	41 ve üzeri yaş	12	232,00		
Örgütün Dili	20-25 yaş	110	155,62	43,936	0,000
	26-30 yaş	139	196,53		
	31-35 yaş	92	255,39		
	36-40 yaş	60	245,9		
	41 ve üzeri yaş	12	233,79		
Örgütün Politikaları	20-25 yaş	110	162,75	43,045	0,000
	26-30 yaş	139	190,64		
	31-35 yaş	92	262,97		
	36-40 yaş	60	240,58		
	41 ve üzeri yaş	12	205,13		
Örgütün Kişileri	20-25 yaş	110	164,79	35,284	0,000
	26-30 yaş	139	194,04		
	31-35 yaş	92	248,56		
	36-40 yaş	60	251,88		
	41 ve üzeri yaş	12	201,08		
Örgütün Amaç ve Değerleri	20-25 yaş	110	166,78	34,977	0,000
	26-30 yaş	139	192,26		
	31-35 yaş	92	257,29		
	36-40 yaş	60	237,39		
	41 ve üzeri yaş	12	208,83		
Performans Yeterliliği	20-25 yaş	110	161,22	43,045	0,000
	26-30 yaş	139	196,03		
	31-35 yaş	92	254,31		
	36-40 yaş	60	242,57		
	41 ve üzeri yaş	12	213,21		
Örgütsel Bağlılık	20-25 yaş	110	165,23	35,284	0,000
	26-30 yaş	139	188,76		
	31-35 yaş	92	262,51		
	36-40 yaş	60	238,33		
	41 ve üzeri yaş	12	219,05		

Tablo 3.20’de görüldüğü gibi bireylerin yaş durumlarıyla örgütsel sosyalleşmenin içerik boyutlarından; örgütün tarihi ($Ki^2=49,687$; $p=0,000<0,05$), örgütün dili ($Ki^2=43,936$; $p=0,000<0,05$), örgütün politikaları ($Ki^2=43,045$; $p=0,000<0,05$), örgütün kişileri ($Ki^2=35,284$; $p=0,000<0,05$), örgütün amaç ve değerleri ($Ki^2=34,977$; $p=0,000<0,05$) ve performans yeterliliği ($Ki^2=37,513$; $p=0,000<0,05$) arasında anlamlı bir farklılık gözlemlenmektedir. Parametrik olmayan testlerde gruplar arasındaki farklılık Mann Whitney U testi ile belirlenmektedir. Yapılan Mann Whitney U analizi sonucu “31- 35 yaş arası” (O.K=125,90) ile “20-25 yaş arası” (O.K=81,10) gruplarda farklılık gözlenmektedir ($Z=-5,426$; $p=0,0000<0,05$). “20-25 yaş arası” (O.K=74,70) ile “36-40 yaş arası” (O.K=105,29) gruplarda farklılık gözlemlenmektedir ($Z=-3,873$; $p=0,000<0,05$). Son olarak, “20-25 yaş arası” (O.K=59,41) ile “41 ve üzeri yaş” (O.K.=80,67) grupları arasında anlamlı bir farklılık gözlenmektedir ($Z=-1,978$; $p=,048<0,05$). Son olarak çalışanların yaş durumlarıyla örgütsel bağlılıkları arasında anlamlı bir farklılık gözlemlenmektedir ($Ki^2= 40,954$; $p=0,000<0,05$). Bu bağlamda ortalamalara bakıldığında, “20-25 yaş arası” (O.K=81,62) ile “31-35 yaş arası” (O.K=125,27) gruplarda farklılık gözlemlenmektedir ($Z=-5,426$; $p=0,000<0,05$). “20-25 yaş arası” (O.K.=74,73) ile “36-40 yaş arası” (O.K=105,24) gruplarda farklılık gözlemlenmektedir ($Z=-3,867$; $p=0,000<0,05$). Tablodaki ortalama sırası geneline bakıldığında ise, “31-35” yaş grubu çalışanların örgütsel sosyalleşme ve örgütsel bağlılık algılarının diğer yaş gruplarına kıyasla daha yüksek olduğu söylenebilir.

Tablo 3.21 Çalışanların Eğitim Durumları ve Örgütsel Sosyalleşme-Örgütsel Bağlılıklarına İlişkin Kruskal Wallis Testi Sonuçları

Alt Boyutlar	Eğitim	N	Ortalama Sırası	Ki ²	P
Örgütün Tarihi	İlköğretim	72	181,28	5,808	0,093
	Ortaöğretim	228	263,96		
	Üniversite	113	186,89		
Örgütün Dili	İlköğretim	72	179,41	8,788	0,091
	Ortaöğretim	228	257,69		
	Üniversite	113	190,59		
Örgütün Politikaları	İlköğretim	72	172,26	5,790	0,143
	Ortaöğretim	228	274,55		
	Üniversite	113	184,49		
Örgütün Kişileri	İlköğretim	72	178,58	5,466	0,089
	Ortaöğretim	228	271,24		
	Üniversite	113	184,14		
Örgütün Amaç ve Değerleri	İlköğretim	72	178,58	4,858	0,068
	Ortaöğretim	228	297,73		
	Üniversite	113	184,14		
Performans Yeterliliği	İlköğretim	72	179,97	7,010	0,162
	Ortaöğretim	228	264,81		
	Üniversite	113	186,89		
Örgütsel Bağlılık	İlköğretim	72	180,50	3,696	0,067
	Ortaöğretim	228	275,73		
	Üniversite	113	181,30		

Tablo 3.21’de görüldüğü gibi, çalışanların eğitim durumlarıyla örgütsel sosyalleşmenin içerik boyutları; örgütün tarihi ($Ki^2=5,808$; $p=0,093>0,05$), örgütün dili ($Ki^2=8,788$; $p=0,091>0,05$) örgütün politikaları ($Ki^2=5,790$; $p=0,143>0,05$), örgütün kişileri ($Ki^2=5,466$; $p=0,089>0,05$), örgütün amaç ve değerleri ($Ki^2=4,858$; $p=0,068>0,05$) ve performans yeterliliği ($Ki^2=7,010$; $p=0,162>0,05$) arasında anlamlı bir farklılık görülmemektedir. Son olarak, çalışanların eğitim durumlarıyla örgütsel bağlılıkları arasında anlamlı bir farklılık görülmemektedir ($Ki^2=3,696$; $p=0,067>0,05$).

Tablo 3.22 Çalışanların Departmanları ve Örgütsel Sosyalleşme-Örgütsel Bağlılıklarına İlişkin Kruskal Wallis Testi Sonuçları

Alt Boyutlar	Departman	N	Ortalama Sırası	Ki ²	P
Örgütün Tarihi	Önbüro	59	240,40	6,941	0,139
	Kat Hizmetleri	120	198,09		
	F&B	129	200,48		
	Animasyon	46	226,28		
	Diğer	59	194,05		
Örgütün Dili	Önbüro	59	254,74	12,129	0,016
	Kat Hizmetleri	120	196,35		
	F&B	129	192,95		
	Animasyon	46	227,80		
	Diğer	59	201,36		
Örgütün Politikaları	Önbüro	59	231,82	4,833	0,305
	Kat Hizmetleri	120	199,86		
	F&B	129	199,54		
	Animasyon	46	226,52		
	Diğer	59	198,83		
Örgütün Kişileri	Önbüro	59	248,07	8,064	0,089
	Kat Hizmetleri	120	200,70		
	F&B	129	193,66		
	Animasyon	46	219,09		
	Diğer	59	204,86		
Örgütün Amaç ve Değerleri	Önbüro	59	242,20	8,567	0,073
	Kat Hizmetleri	120	200,82		
	F&B	129	198,07		
	Animasyon	46	229,72		
	Diğer	59	188,94		
Performans Yeterliliği	Önbüro	59	258,67	12,876	0,012
	Kat Hizmetleri	120	196,40		
	F&B	129	194,27		
	Animasyon	46	225,24		
	Diğer	59	197,86		
Örgütsel Bağlılık	Önbüro	59	233,33	2,782	0,595
	Kat Hizmetleri	120	203,89		
	F&B	129	206,02		
	Animasyon	46	205,19		
	Diğer	59	196,75		

Tablo 3.22’de görüldüğü gibi katılımcıların departmanlarıyla örgütsel sosyalleşmenin içerik boyutlarından; örgütün dili ($Ki^2=12,129$; $p=0,016<0,05$) ve performans yeterliliği ($Ki^2=12,876$; $p=0,012<0,05$) arasında anlamlı bir farklılık görülmektedir. İlk olarak, “örgütün dili” boyutunun departmanlara göre farklılığını belirlemek için yapılan Mann Whitney U testi sonucuna göre “önbüro”(O.K.=101,18) ile “kat hizmetleri” (O.K.=76,72) departman grupları arasında farklılık bulunmaktadır ($Z=-2,943$; $p=0,003<0,05$). “Önbüro” (O.K.=107,40) ile “F&B” (O.K.=81,08) departman grupları arasında farklılık bulunmaktadır ($Z=-3,040$; $p=0,002<0,05$). “Önbüro” (O.K.=60,71) ile “diğer” (O.K.=46,99) departman grupları arasında farklılık bulunmaktadır ($Z=-2,300$; $p=0,021<0,05$). Öte yandan, çalışanların

“performans yeterliliği” boyutu ile hangi departmanlar arasında farklılık oluştuğunu tespit etmek için yapılan Mann Whitney U testi sonucunca göre; “önbüro” (O.K.=102,37) ile “kat hizmetleri” (O.K.=76,27) departman grupları arasında ($Z=-3,151$; $p=0,002<0,05$), “önbüro” (O.K.=107,41) ile “F&B” (O.K.=81,08) departman grupları arasında ($Z=-3,043$; $p=0,002<0,05$) ve son olarak “önbüro” (O.K.=61,85) ile “diğer” (O.K.=46,10) departman grupları arasında farklılık bulunmaktadır ($Z=-2,646$; $p=0,008<0,05$). Bu bilgiler doğrultusunda, önbüro departmanında çalışan işgörenlerin örgütün dili ve performans yeterliliğine ilişkin algıları diğer departmanlara göre daha yüksektir. Son olarak, katılımcıların departmanları ile örgütsel bağlılıkları arasında anlamlı bir farklılık görülmemektedir ($Ki^2=2,782$; $p=0,595>0,05$).

Tablo 3.23 Çalışanların Çalışma Süreleri ve Örgütsel Sosyalleşme-Örgütsel Bağlılıklarına İlişkin Kruskal Wallis Testi Sonuçları

Alt Boyutlar	Çalışma Süresi	N	Ortalama Sırası	Ki ²	P
Örgütün Tarihi	1 yıldan az	166	141,00	6,941	0,139
	1-5 yıl arası	193	232,21		
	6 yıl ve üzeri	54	319,77		
Örgütün Dili	1 yıldan az	166	150,90	12,129	0,016
	1-5 yıl arası	193	231,83		
	6 yıl ve üzeri	54	290,69		
Örgütün Politikaları	1 yıldan az	166	144,73	4,833	0,305
	1-5 yıl arası	193	234,45		
	6 yıl ve üzeri	54	300,31		
Örgütün Kişileri	1 yıldan az	166	147,01	8,064	0,089
	1-5 yıl arası	193	231,51		
	6 yıl ve üzeri	54	303,82		
Örgütün Amaç ve Değerleri	1 yıldan az	166	143,87	8,567	0,073
	1-5 yıl arası	193	235,63		
	6 yıl ve üzeri	54	298,74		
Performans Yeterliliği	1 yıldan az	166	149,05	12,876	0,012
	1-5 yıl arası	193	231,87		
	6 yıl ve üzeri	54	296,26		
Örgütsel Bağlılık	1 yıldan az	166	140,15	93,423	0,000
	1-5 yıl arası	193	241,95		
	6 yıl ve üzeri	54	287,58		

Tablo 3.22’ye bakıldığında, çalışanların çalışma süreleriyle örgütsel sosyalleşmenin içerik boyutlarından; örgütün dili ($Ki^2=12,129$; $p=0,016$) ve performans yeterliliği ($Ki^2=12,876$; $p=0,012<0,05$) arasında anlamlı farklılık görülmektedir. Parametrik olmayan testlerde gruplar arasındaki farklılık Mann Whitney U testi ile belirlenmektedir. Bu bağlamda,

örgütün dili boyu için farklılık “1 yıldan az” (O.K.=141,10) ile “1-5 yıl” (O.K.=213,46) grupları arasından kaynaklanmaktadır ($Z=-6,614$; $p=0,000<0,05$). Buna göre, “1 yıldan az” (O.K.=93,30) ile “6 yıl ve üzeri” (O.K.=163,36) çalışma süresi grupları arasında farklılık bulunmaktadır ($Z=-7,050$; $p=0,000<0,05$). Son olarak “1-5 yıl” (O.K.=115,37) grubunu oluşturanlar ile “6 yıl ve üzeri” (O.K.=154,83) çalışma süresi grupları arasında farklılık bulunmaktadır ($Z=-3,620$; $p=0,000<0,05$). Bu bilgiler doğrultusunda, “6 yıl ve üzeri” çalışma grubunu oluşturanların örgütün dili boyutuna yönelik algıları diğer çalışma süresi gruplarına göre daha yüksektir.

İşgörenlerin çalışma süreleri ve performans yeterliliği boyutu arasındaki farklılığı belirlemek için yapılan Mann Whitney U testi sonuçlarına göre; “1 yıldan az” ile “1-5 yıl” çalışma süresi ($Z=-6,866$; $p=0,000<0,05$), “1 yıldan az” (O.K.=92,91) ile “6 yıl ve üzeri” (O.K.=164,56) çalışma süresi ($Z=-7,214$; $p=0,000<0,05$) ve son olarak “1-5 yıl” (O.K.=114,15) ile “6 yıl ve üzeri” (O.K.=159,19) çalışma süresi ($Z=-4,133$; $p=0,000<0,05$) grupları arasında farklılık görülmektedir. Bu doğrultuda, “6 yıl ve üzeri” çalışma süresi grubunu oluşturanların algıları diğer çalışma süresi gruplarına göre daha fazladır.

İşgörenlerin çalışma süreleriyle örgütsel bağlılıkları aralarında anlamlı bir farklılık görülmektedir ($Ki^2=93,423$; $p=0,000<0,05$). Parametrik olmayan testlerde gruplar arasındaki farklılık Mann Whitney U testi ile belirlenmektedir. Bu bağlamda farklılık “1 yıldan az”(O.K.=131,42) ile “1-5 yıl” (O.K.=221,29) çalışma süresi ($Z=-8,234$; $p=0,000<0,05$) , “1 yıldan az”(O.K.=92,93) ile “6 yıl ve üzeri”(O.K.=166,65) çalışma süresi ($Z=-7,471$; $p=0,000<0,05$) ve son olarak “1-5 yıl” (O.K.=117,16) ile “6 yıl ve üzeri” (O.K.=148,44) çalışma süresi ($Z=-2,849$; $p=0,004<0,05$) grupları arasında görülmektedir. Bütün bu bilgiler ışığında, “6 yıl ve üzeri” çalışma süresi grubunu oluşturan işgörenlerin örgütsel bağlılığa yönelik algıları diğer gruplara nispeten yüksektir.

Tablo 3.24 Çalışanların Çalışma Saatleri ve Örgütsel Sosyalleşme-Örgütsel Bağlılıklarına İlişkin Kruskal Wallis Testi Sonuçları

Alt Boyutlar	Çalışma Saati	N	Ortalama Sırası	Ki ²	P
Örgütün Tarihi	8 saat	132	196,64	5,054	0,080
	9-11 saat arası	210	204,06		
	12 saat ve üzeri	71	234,96		
Örgütün Dili	8 saat	132	196,98	8,343	0,015
	9-11 saat arası	210	200,83		
	12 saat ve üzeri	71	243,88		
Örgütün Politikaları	8 saat	132	202,00	3,708	0,157
	9-11 saat arası	210	201,78		
	12 saat ve üzeri	71	231,73		
Örgütün Kişileri	8 saat	132	201,55	4,832	0,089
	9-11 saat arası	210	200,88		
	12 saat ve üzeri	71	235,24		
Örgütün Amaç ve Değerleri	8 saat	132	197,34	5,523	0,063
	9-11 saat arası	210	203,02		
	12 saat ve üzeri	71	236,73		
Performans Yeterliliği	8 saat	132	195,88	7,852	0,020
	9-11 saat arası	210	202,06		
	12 saat ve üzeri	71	242,44		
Örgütsel Bağlılık	8 saat	132	202,14	3,052	0,217
	9-11 saat arası	210	202,45		
	12 saat ve üzeri	71	229,49		

Tablo 3.24’te görüldüğü gibi katılımcıların çalışma saatleriyle örgütsel sosyalleşmenin içerik boyutlarından; örgütün tarihi ($Ki^2=5,054; p=0,080>0,05$), örgütün politikaları ($Ki^2=3,708; p=0,157>0,05$), örgütün kişileri ($Ki^2=4,832; p=0,089>0,05$) ve örgütün amaç ve değerleri ($Ki^2=5,523; p=0,063>0,05$) arasında anlamlı farklılık bulunmamaktadır. Öte yandan, örgütün dili ($Ki^2=8,343; p=0,015<0,05$) ve performans yeterliliği ($Ki^2=7,852; p=0,020<0,05$) arasında ise anlamlı fark olduğu görülmektedir. Parametrik olmayan testlerde gruplar arasındaki farklılık Mann Whitney U testi ile belirlenmektedir. Bu bağlamda örgütsel sosyalleşmenin içerik boyutlarından örgütün dili boyutu için “8 saat” (O.K.=93,75) ile “12 saat ve üzeri” (O.K.=117,34) grupları arasında farklılık olduğu görülmektedir ($Z=-2,742; p=0,006<0,05$). Bu bağlamda farklılık “12 saat ve üzeri” (O.S.=116,30) ile “8 saat” (O.K.=94,31) grupları arasından kaynaklanmaktadır ($Z=-2,545; p=0,011<0,05$). Buna göre “12 saat ve üzeri” grubunu oluşturanların örgütün sosyalleşme içerik boyutlarına yönelik algıları, “8 saat” çalışma saati grubuna göre daha yüksektir. Son olarak, katılımcıların çalışma saatleriyle örgütsel bağlılıkları arasında anlamlı bir farklılık görülmemektedir ($Ki^2=3,052; p=0,217>0,05$).

Tablo 3.25 Çalışanların Aylık Gelirleri ve Örgütsel Sosyalleşme-Örgütsel Bağlılıklarına İlişkin Kruskal Wallis Testi Sonuçları

Değişkenler	Aylık Gelir	N	Ortalama Sırası	Ki ²	P
Örgütün Tarihi	1000 TL ve altı	123	141,19	83,87	0,000
	1001-1500 TL	200	210,10		
	1501-2000 TL	76	282,11		
	2000 TL ve üzeri	14	333,11		
Örgütün Dili	1000 TL ve altı	123	151,18	64,856	0,000
	1001-1500 TL	200	207,89		
	1501-2000 TL	76	272,85		
	2000 TL ve üzeri	14	327,43		
Örgütün Politikaları	1000 TL ve altı	123	141,59	75,846	0,000
	1001-1500 TL	200	212,42		
	1501-2000 TL	76	282,63		
	2000 TL ve üzeri	14	293,71		
Örgütün Kişileri	1000 TL ve altı	123	144,58	72,805	0,000
	1001-1500 TL	200	210,58		
	1501-2000 TL	76	279,74		
	2000 TL ve üzeri	14	309,43		
Örgütün Amaç ve Değerleri	1000 TL ve altı	123	144,33	81,723	0,000
	1001-1500 TL	200	206,99		
	1501-2000 TL	76	287,03		
	2000 TL ve üzeri	14	323,39		
Performans Yeterliliği	1000 TL ve altı	123	149,24	72,971	0,000
	1001-1500 TL	200	205,84		
	1501-2000 TL	76	281,88		
	2000 TL ve üzeri	14	324,54		
Örgütsel Bağlılık	1000 TL ve altı	123	151,18	72,971	0,000
	1001-1500 TL	200	204,39		
	1501-2000 TL	76	278,20		
	2000 TL ve üzeri	14	348,14		

Tablo 3.25’ te görüldüğü gibi çalışanların aylık gelirleriyle örgütsel sosyalleşmenin içerik boyutlarından; örgütün tarihi ($Ki^2=83,870$; $p=0,000<0,05$), örgütün dili ($Ki^2=64,856$; $p=0,000<0,05$), örgütün politikaları ($Ki^2=75,846$; $p=0,000<0,05$), örgütün kişileri ($Ki^2=72,805$; $p=0,000<0,05$), örgütün amaç ve değerleri ($Ki^2=81,723$; $p=0,000<0,05$) ve performans yeterliliği ($Ki^2=72,971$; $p=0,000<0,05$) arasında anlamlı farklılık olduğu görülmektedir. Gruplar arası farklılığı belirlemek için yapılan Mann Whitney U testi sonucuna göre, “1001-1500 TL” gelir grubu (O.K.=182,80) ile “1000 TL ve altı” gelir grubu (O.K.=128,18) arasında farklılık bulunmaktadır ($Z=-5,105$; $p=0,000<0,05$). “1000 TL” gelir grubu (O.K.=74,57) ile “1501-2000 TL” gelir grubu (O.K.=141,15) arasında farklılık

bulunmaktadır ($Z=-7,925; p=0,000<0,05$). “1000 TL ve altı” gelir grubuyla (O.K.=63,22) ile “2001 ve üzeri” gelir grubu (O.K.=119,75) arasında farklılık bulunmaktadır ($Z=-5,050; p=0,000<0,05$). “1001-1500 TL” gelir grubu (O.K.=123,36) ile “1501-2000 TL” gelir grubu (O.K.=178,34) arasında farklılık bulunmaktadır ($Z=-5,113; p=0,000<0,05$). “1001-1500 TL” gelir grubu (O.K.=103,36) ile “2001 TL ve üzeri” gelir grubu (O.K.=166,71) arasında farklılık bulunmaktadır. Bu bilgiler ışığında, çalışanları gelir düzeyleri yükseldikçe örgütsel sosyalleşme düzeyleri de yükselmektedir.

Çalışanların aylık gelirleriyle örgütsel bağlılıkları aralarında anlamlı bir farklılık görülmektedir ($Ki^2=73,763; p=0,000<0,05$). Bu bağlamda, ilk olarak “1000 TL ve altı” (O.K.=135,46) ile “1001-1500 TL” (O.K.=178,33) grupları arasında farklılık bulunmaktadır ($Z=-4,010; p=0,000<0,05$). Katılımcıların “1000 TL ve altı” (O.K.=76,33) ile “1501-2000” (O.K.=138,30) aylık gelir grupları arasında farklılık bulunmaktadır ($Z=-7,399; p=0,000<0,05$). Katılımcıların “1000 TL ve altı” (O.K.=63,18) ile “2001 TL ve üzeri” (O.K.=120,11) aylık gelir grupları arasında farklılık bulunmaktadır ($Z=-5,097; p=0,000<0,05$). Katılımcıların “1001-1500 TL” (O.K.=124,07) ile “1501-2000” (O.K.=176,48) aylık gelir grupları arasında farklılık bulunmaktadır ($Z=-4,901; p=0,000<0,05$). Son olarak katılımcıların “1001-1500 TL” (O.K.=103,36) ile “2001 ve üzeri” (O.K.=166,71) aylık gelir grupları arasında farklılık bulunmaktadır ($Z=-3,702; p=0,000<0,05$). Bu doğrultuda, çalışanların gelir düzeyleri arttıkça örgüt olan bağlılıkları da artmaktadır.

SONUÇ

Örgütsel sosyalleşme yazınındaki genel kabul görmüş anlayışa göre; başarılı örgütlerin en büyük destekleyicilerinden biri örgütsel sosyalleşme olgusudur. Yüksek performanslı işletmelerin varlıklarını sürdürebilmelerine katkıda bulunacak en önemli dinamiklerden birinin örgütsel sosyalleşme olduğu ileri sürülmektedir. Yüksek performanslı işletmelerin örgüte yeni katılanların sosyalleşmesini sağlayarak, hem örgüte yeni gelenlerin hem de mevcut üyelerin karşılıklı gelişmelerine yol açacak ilişkisel süreçlerden yararlanılmasına imkan verecek yeni yöntemler gerekmektedir. Bu bağlamda, örgütsel sosyalleşme, örgüte yeni katılanların dışarıdan örgüte katılarak bir topluluk üyesine dönüşmeleri sırasında, örgüt kültürünü öğrendikleri bir faaliyet olarak ifade edilebilir. Dolayısıyla, sürekli değişimin geçerli olduğu günümüz iş dünyasında örgütsel sosyalleşme ile yerleşik modellerin ötesine geçilmekte, hem yeni gelenlerin hem de örgüt içindekilerin gelişmelerini kolaylaştıran karşılıklı bir süreç biçimi gerçekleşmektedir. Bu nedenle sosyalleşme, yeni ve mevcut çalışanların örgütün değerler sistemini, normlarını, gerekli davranış örüntülerini, sosyal bilgileri içselleştirdiği bir süreç olarak karşımıza çıkmaktadır. Bu bağlamda, örgütsel sosyalleşme uygulamaları, örgüt kültürünün hem iletilmesi hem de sürdürülmesi açısından son derece önemlidir. Öyle ki örgütsel sosyalleşme, organizasyonlarda örgüt kültürünün odağında yer almak zorundadır. Bununla birlikte, örgütsel sosyalleşmeyi destekleyici bir örgüt kültürünün varlığı da gereklilik halini almaktadır.

Tez çalışmasının ilgi odağını otel işletmeleri oluşturduğundan, çalışmasının temel sorusu da otel işletmelerinde çalışanların örgütsel sosyalleşme ve içerik boyutlarının otel çalışanları tarafından nasıl algılandığı ve örgütsel bağlılığı nasıl etkilediğidir. Bu bağlamda, araştırma kapsamında kullanılan ölçeklerin güvenirlilik testlerinde, iki ölçeğin de güvenirlilik değerinin 0,90'ın üzerinde ve yüksek güvenirliliğe sahip ölçekler olduğu görülmüştür. Verilerin normal dağılıp dağılmadığı tespit etmek amacıyla yapılan Kolmogorov Smirnov testi sonucuna göre verilerin normal dağılım göstermediği ve bu sebeple ölçeklerin parametrik olmayan testlere tabi tutulması gerektiği sonucuna ulaşılmıştır.

İlk olarak, yapılan araştırma ile otel işletmeleri bağlamında örgütsel sosyalleşme içerik boyutlarına ilişkin ortalamalar saptanmıştır. Buna göre örgütsel sosyalleşmeyi kavramlaştıran ve Chao vd. (1994) tarafından ortaya konulan altı boyut ve bu boyutlara ilişkin bulgular şu şekilde sıralanabilir:

Birinci boyutu örgütün tarihi oluşturmaktadır. Örgütün tarihi, örgüte dair hikayeler, yaşanan olaylar, başarılar gibi etmenler özellikle yeni katılan üyeler için söz konusu değerlerin öğrenilmesinde önemli bir yer tutar (Şişman, 2002, s.98). Örgütün tarihine ilişkin analiz sonuçlarına bakıldığında bu boyuta ilişkin ortalama değer $A.O=3,65$ olduğu görülmektedir. Bu boyuta ilişkin ifade ortalamalarına bakıldığında çalışanların, “çalışma grubu hakkında bilgi verme ve otelin gelenekleri hakkında bilgi sahibi olma” ifadelerine yönelik vermiş olduğu değer, boyutun genel ortalamasına oranla daha düşüktür. Bu bilgiler ışığında, örgütün tarihinin içselleştirilmesi, örgüt açısından sosyalleşme, kontrol, bütünleşme aracı olarak görüldüğü için bu değerlerin çalışanlar ve örgüt arasında bütünleşme oluşturmaya önem arz etmektedir. Dolayısıyla, otel yöneticileri geleneklerin içselleştirilmesi için gereken çabayı ortaya koymalıdır.

İkinci boyutu örgütün dili oluşturmaktadır. Örgüt içinde yer alan sözlü ve yazılı dil örgütsel davranışın bir parçasını oluşturmaktadır. Araştırma sonuçlarına bakıldığında örgütün dili boyutuna ilişkin ortalama değer $A.O. = 3,78$ olduğu görülmektedir. Bu boyuta ilişkin ifade ortalamalarına bakıldığında çalışanların, “mesleğe dair özel terimleri iyi bilmedikleri, otel içerisinde kullanılan kısaltmaların ne anlama geldiğini her zaman anlayamadıkları ve mesleğe dair teknik dile yeterince hakim olamadıkları” ifadelerine dair vermiş olduğu yanıtların genel ortalamadan düşük değerler aldıkları gözlemlenmektedir. Örgüt üyelerinin kullandıkları terminoloji, benzetmeler, metaforlar, jargon, örgüt içindeki bireylerin birbirlerine, olaylara ve eylemlere olan tutumlarını derinden etkilemektedir. Bu bilgiler ışığında, örgütün dili boyutunun orta düzeyin üzerinde olması otel yöneticilerinin bu konuya ilişkin daha çok çaba ve desteği sağlamaları gerektiğini ortaya koymaktadır.

Örgütün politikaları, örgütsel sosyalleşme içeriğinin üçüncü boyutudur. Araştırma sonuçlarına bakıldığında örgütün politikaları boyutuna ilişkin ortalama değer $A.O. = 3,86$ olduğu görülmektedir. Bu boyuta ilişkin ifade ortalamalarına bakıldığında çalışanların, “çalıştıkları otele ait politikalar hakkında yeterli bilgiye sahip olamama, alanında arzuladığı görevlere getirilmek için ne yapılması gerektiğinden emin olamama ve işlerin bitirilmesini sağlayan en önemli kişilerin kimler olduğu” hususundaki ifadelerine vermiş olduğu yanıtlar genel ortalamaya nispeten düşüktür. Örgüte egemen olan birtakım politikalar, uygulamalar, güç ve statü sistemleri, ödül- ceza sistemi, kontrol sistemi, performans değerlendirme sistemi gibi sistemler, örgüt üyeleri arasında tam bir uzlaşma sağlamış ve çalışanlar örgütün politikalarını içselleştirmiş ise güçlü bir örgüt yapısından bahsetmek mümkündür. Bu bağlamda otel yöneticileri, çalışanlarının örgüt politikalarını kavramaları ve içselleştirmeleri için gerekli bilgi ve desteği sağlamak için daha çok özen göstermelidir.

Örgütteki kişiler, örgütsel sosyalleşme içeriğinin dördüncü boyutudur. Sosyalleşme, örgüt üyeleriyle başarılı ve tatmin edici iş ilişkileri kurma ve bunu devam ettirme esasına dayanır. Bu doğrultuda, sosyalleşme sürecinde, doğru kişi veya kişilerden örgüt, çalışma grubu ve iş hakkında bilgi edinmek önemlidir. Araştırma sonuçlarına bakıldığında örgütün kişileri boyutuna ilişkin ortalama değerin “ $A.O.= 3,79$ ” olduğu görülmektedir. Bu boyuta ilişkin ifade ortalamalarına bakıldığında çalışanlar, “meslektaşlarımdan hiçbirinin arkadaşım olduğunu düşünmüyorum, diğer çalışanların düzenlediği toplantılara davet edilmiyorum ve gayri resmi iletişim ağları dışında tutuluyorum” ifadelerine boyuta ait genel ortalamadan düşük düzeyde yanıtlar vermişlerdir. Nitekim sosyalleşme; kişisel özellikleri, grup dinamiklerini, örgüt içi-dışı kişilerarası etkileşimleri, örgütün diğer üyeleri tarafından kabul edilebilirlik sağlayacak sosyal beceri ve davranışları etkilediği için yöneticiler tarafından önem verilmesi gereken bir konudur.

Örgütün amaç ve değerleri örgütsel sosyalleşmenin beşinci boyutunu oluşturmaktadır. Bu boyut örgüt içerisinde hangi amaç ve değerlerin arzu edilir ve istenilir olduğunu gösteren ölçütlerdir. Değerler bir bakıma örgütün genel amaçlarını, ideallerini, standartlarını yansıtmaktadır. Örgütün amaçlarını ve değerlerinin içselleştirilmesindeki en önemli unsur ise örgütsel sosyalleşmenin sağlanmasıdır. Araştırma sonuçlarına bakıldığında örgütün amaç ve değerleri boyutuna ilişkin ortalama değerin “ $A.O.=3,90$ ” olduğu görülmektedir. Bu boyuta ilişkin ifade ortalamalarına bakıldığında çalışanların, “çalıştığım işletmeye uyum sağladığımı düşünüyorum ve işletme tarafından belirlenen amaçları destekliyorum” ifadelerine boyut ortalamasından daha düşük değerler verdiği tespit edilmektedir. Araştırma bulgularına göre, otel işletmelerinde örgütsel sosyalleşme yoluyla örgütün amaç ve değerlerinin yeterince açık biçimde herkes tarafından paylaşılabılır bir hale geldiği gözlemlenmektedir. Bu ise otellerde başarılı bir örgütsel sosyalleşme gerçekleştirildiğine işaret etmektedir.

Örgütsel sosyalleşmenin son boyutu olan çalışanların performans yeterliliği oluşturmaktadır. Başarılı bir örgütsel sosyalleşme sürecinin örgütsel performans, verimlilik, etkililik sağlamasında temel etkenlerden biri olduğu pek çok görgül araştırmada ortaya koyulmaktadır. Güçlü bir örgütsel sosyalleşmenin, çalışanların moral, motivasyon, verimlilik ve tüm bunların sonucunda performansı üzerinde olumlu etkisi olacağı şüphesizdir. Araştırma sonuçlarına bakıldığında çalışanların performans yeterliliği boyutuna ilişkin ortalama değerin “ $A.O.=3,86$ ” olduğu görülmektedir. Bu boyuta ilişkin ifade ortalamalarına bakıldığında çalışanların, “işimin gereklerini henüz tam anlamıyla öğrenemedim, başarılı performans için gerekli yetenek ve becerilerimi tam olarak geliştirebilmiş değilim” ifadelerine yönelik ortalamasının, boyut ortalamasından daha düşük olduğu gözlemlenmektedir. Bu sonuç,

başarılı bir performans için neyin, nasıl yapılacağının çalışanlar tarafından öğrenildiğini göstermektedir.

Sonuç olarak örgütsel sosyalleşme ölçeğinde yer alan 34 maddeye ilişkin ortalamalar tek tek incelendiğinde orta düzeyin üzerinde değerler aldığı göze çarpmaktadır. Ortalamalar birbiriyle ve ölçeğin genel ortalaması olan “G.O=3,81” ile kıyaslandığında otel çalışanların örgütsel sosyalleşmenin içerik boyutlarına ilişkin algılarının orta düzeyin üzerinde ve tatmin edici olduğu söylenebilir.

Öte yandan, araştırma kapsamında örgütsel sosyalleşme içerik boyutları ve örgütsel bağlılık değişkenleri arasındaki ilişkiyi belirlemek amacıyla yapılan Korelasyon testi sonuçlarına göre; örgütsel sosyalleşme içerik boyutları ve örgütsel bağlılık arasında pozitif bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Çalışma da örgütsel sosyalleşme içeriği ve örgütsel bağlılık değişkenlerinin birbiri ile olan ilişkisinin derecesini belirlemek amacıyla Basit Regresyon analizi yapılmıştır. Analiz sonuçlarına göre, örgütsel sosyalleşme içerik boyutları, örgütsel bağlılık değişkeninin %88,7’sini açıklamaktadır. Bu doğrultuda, örgütsel sosyalleşme boyutlarından, örgüt politikaları, örgüt kişileri, örgüt amaç ve değerleri ile örgütsel bağlılık arasında pozitif bir ilişki mevcut iken, performans yeterliliği ve örgütsel bağlılık arasında negatif yönlü bir ilişki tespit edilmiştir. Elde edilen sonuçlar bu yönde yapılmış diğer bir çalışma olan Özçelik (2008)’ in hizmet sektöründe mühendislik ve müşavirlik alanında hizmet veren işletmelere yönelik yapmış olduğu çalışma ile benzerlik göstermektedir. Otel işletmeleri analiz birimi olarak ele alındığında örgütsel sosyalleşme ve örgütsel bağlılık ilişkisine dair anlamlı bir ilişki bulunmuştur.

İşgörenlerin demografik verilere göre örgütsel sosyalleşme içerik boyutları ve örgütsel sosyalleşme algılarının farklılaşıp farklılaşmadığını test etmek için nonparametrik testler olan Mann Whitney U ve Kruskal Wallis testlerinden faydalanılmıştır. Otel çalışanlarının örgütsel sosyalleşme ve örgütsel bağlılık ilişkisine demografik özellikleri açıdan bakıldığında, çalışanların örgütsel sosyalleşme ve örgütsel bağlılığa yönelik algılarının cinsiyete ve eğitime göre farklılaşmadığı; medeni durum, yaş, çalışma şekli, çalışma süresi, aylık gelire göre farklılaştığı sonucuna ulaşılmıştır. Araştırma sonuçları, yaş, çalışma süresi, kıdem, gelir seviyesi arttıkça çalışanların örgütsel sosyalleşme ve örgütsel bağlılıklarının da artabileceğini göstermektedir. Bu noktada, işgörenlerin aldıkları ücretin tutum ve davranışlarına ne derece etki ettiğini görmek mümkündür. Çalışma şekli devamlı olan işgörenlerin, geçici olarak çalışan işgörenlere oranla örgütsel sosyalleşme ve örgütsel bağlılıklarının daha yüksek olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Nitekim, turizm sektörünün mevsimsellik göstermesi sonucu işgörenlerin sezon sonu işsiz kalma kaygısı yaşamalarına sebep olmaktadır. Ayrıca,

Çalışanların alışma saati algıları ve örgütsel sosyalleşme arasında anlamlı bir ilişki varken, örgütsel bağlılıkları ile arasında anlamlı bir ilişki olmadığı tespit edilmiştir. Çalışanların işletme de bulunma süreleri yani kıdem arttıka örgütsel sosyalleşme ve bağlılıklarının da arttığı tespit edilmiştir. Çalışanların eğitim seviyeleri ile örgütsel sosyalleşme ve örgütsel bağlılık arasında anlamlı farklılıklar tespit edilememiştir. Çalışanların gelir düzeyi arttıka, örgütsel sosyalleşme ve örgütsel bağlılık düzeyleri de artmaktadır. Turizm işletmelerinde düşük ücretle iřėreni elde tutmak sağlamak mümkün olmayabilir. Bu sebeple, düşük ücretli işletmelerde çalışan iřėrenler daha iyi koşullar sağlayan bir iş buldukları vakit, kolay bir şekilde işten ayrılabilir. Unutulmamalı ki her iřėren girişi ve ıkışi örgüte bir maliyet yaratmaktadır. İşe yeni başlayan birinin çevreyi, rgt ve işi tanıması da zaman alacağından, bu iřėrenler bir müddet için deneyimli iřėrenlerden daha az işi üretmektedir. Sosyalleşme ile yeni iřėrenin işi kısa sürede öğrenerek beklenen standartlara ulaşmasını ve başlangıç maliyetlerinin düşürülmesini sağlanmaktadır. Bu hususta, yöneticiler işletmelerinde örgütsel sosyalleşme programlarına gereken önemi vermelilerdir. Zira ilgili yazında örgütsel sosyalleşme ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiyi inceleyen araştırmacılarından Cohen ve Veled-Hecht (2008) yapmış olduğu çalışmada örgütsel sosyalleşme ve işyeri bağlılığı arasındaki ilişkiyi ele almıştır. Bu çalışmaya göre, örgütsel sosyalleşmenin, örgütsel bağlılık ile pozitif bir ilişki içerisinde olduğu bulgulanmıştır. Caldwell, Chatman ve O'Reilly (1990) ise bireyin örgüte bağlılığının örgüte giriş süreci ve örgütteki işlerin nasıl yapıldığını öğretmek için örgütsel sosyalleşme uygulamalarının aşamalarca etkileneceğini belirtmiş ve örgütsel sosyalleşme ile örgütsel bağlılık arasında pozitif bir ilişki olduğunu ortaya koymuşlardır. Klein ve Weaver (2000) yapmış oldukları çalışma da örgüte yeni katılan iřėörenlerin sosyalleşmesi ve örgüte bağlılık hissetmesinde oryantasyon programlarının etkinliğini test etmiştir. Araştırma sonuçlarına göre örgüte yeni katılan bireylere uygulanan oryantasyon programının sosyalleşme içerik boyutları ve örgütsel bağlılığı yüksek düzeyde etkilediği belirtilmiştir. Bu alışmalar yapmış olduğumuz çalışma sonuçlarına benzer sonuçlar ortaya koymaktadır.

Bütün bilgiler doğrultusunda, bu verilerin otel işletmelerinde görev yapan yöneticiler için bir uyarı niteliği sağlayacağı düşünülebilir. Çünkü sektörün en temel sorun alanlarının başında gelen iřėren devir hızını azaltmak, çalışanların örgütsel aitlik duygularını geliştirerek bağlılığı artırmak isteyen yöneticilerin dikkatini örgütsel sosyalleşmeye çekmektedir. Bu nedenle otel yöneticileri kendi işletmelerine uygun başarılı bir örgütsel sosyalleşme süreci uygulamalıdır. Böylelikle, iřėrenlerini örgütsel sosyalleşme aşama ve srec uygulamalarından geçirerek, örgütsel açıdan önemli gelişmeler sağlayabilir.

Tez çalışması çerçevesinde yürütülen araştırma ile ileriki araştırmalar için birtakım önerilerde bulunmayı sağlayacak içgörüler elde edilmiş durumdadır. Son yıllarda yapılan örgütsel sosyalleşme araştırmalarının büyük bir çoğunluğu saha araştırmalarına dayanmaktadır. Kültürlerarası saha araştırmalarından kullanılan ölçeklerin işlevsel denklik, kültürel kabul edilebilirliği gibi sorunların çözülmesi gerekmektedir. Çünkü kullanılan ölçekler Batı'da daha önce geliştirilen teorilerde ve yürütülen araştırmalarda tanımlanmış ilişki ve değişkenlere dayanmaktadır. Bununla birlikte işletmelerin anket doldurma konusundaki isteksizlik ve özensizlik göstermesi sağlıklı sonuçları almayı engellemektedir. Dolayısıyla örgütsel sosyalleşme konusunda araştırma yapanların peşin hükümlü kanılar yerine, özellikle bölgeye yönelik, özgün bir bağlam içinde faaliyet gösteren otel işletmelerinin örgütsel sosyalleşme olgusunu hangi davranışsal, kültürel ve stratejik özelliklerle başarabildiğine yönelik sorular derinden ve özgün yanıtlar beklemektedir. Bu yöndeki çabalar ise bağlamın içerden keşfini dolayısıyla nitel bir metodolojiyi benimsemeyi gerekli kılmaktadır. Böylelikle araştırma öznesi betimlenmesi ve yorumlanması ve son olarak da sonuç çıkarılmasında daha keşfedici ve özgün sonuçlar ortaya çıkabilecektir. Dolayısıyla otel işletmelerinden elde edilen zengin veriler tematik analize tabi tutularak örgütsel sosyalleşmenin temel boyutları ve bu boyutların derinlemesine irdelenebilecektir. Örgütsel sosyalleşme ve bağlılık ilişkisine bakıldığında benzer ilişkilerin farklı endüstrilerde faaliyette bulunan organizasyonlar bağlamında incelemek yararlı sonuçlar doğurabilir ve endüstriler arası bir karşılaştırma yapma olanağı verebilecektir. Otel işletmeleri bağlamında düşünüldüğünde diğer örgütsel değişkenler (iş tatmini, örgütsel yabancılaşma, örgütsel vatandaşlık, liderlik tarzları, işten ayrılma niyeti vb.) ile örgütsel sosyalleşmenin ilişkilendirilmesi çarpıcı sonuçlar sunabilir. Örgütsel sosyalleşmenin saydığımız bu değişkenlere etkisi otellerin güncel sorunlarına ışık tutabilecek nitelikte araştırmaya değer bir konu olarak öne çıkmaktadır.

KAYNAKÇA

- Adkins, C. L. (1995). "Previous Work Experience and Organizational Socialization: A Longitudinal Examination", *Academy of Management Journal*, 38 (3): 839-862.
- Akinci Vural, Beril Z. (2003). "Kurum Kültürü ve Örgütsel İletişim", Genişletilmiş Basım, İletişim Yayınları, İstanbul.
- Akın Acuner, Ş. (2010). Örgüt Kültürünü Oluşturan Unsurlardan Çalışanlar Üzerindeki Motivasyonel Etkiler. Ankara: Milli Prodüktivite Merkezi, 2010
- Akreml, A.S., Nasr, M.I. ve Richebé Nathalie. (2014). "Relational, Organizational and Individual Antecedents of the Socialization of New Recruits", *Association Internationale de Management Stratégique*, 17(5): 317-345.
- Akyay, U. , Koç H. (2010) "Örgütsel Sadakat ve Örgütsel Bağlılık: Siyasi Partiler Açısından Bir Analiz". *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 2(4):79-94.
- Algan, E. (1998). "Örgütsel Kültür Öğelerinin Etki Düzeyi", *Çağdaş Eğitim*, cilt: 23, sayı:244, 15-20.
- Andur, A. (2014). "İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin Örgütsel Sosyalleşme ve Örgütsel Bağlılığa İlişkin Algılarının Bazı Değişkenler Açısından İncelenmesi: Manisa İli Örneği, Yayınlanmış Yüksek Lisans tezi, Ege Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eğitim Yönetimi Teftişi, Planlaması ve Ekonomisi Ana Bilim Dalı, İzmir.
- Aliyev, Y. (2014). "Örgütsel Sosyalleşme ve Örgütsel Özdeşleşme Arasındaki İlişki: Bir Araştırma". Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi, Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Erzurum.
- Aliyev, Y. ve Işık, M. (2014) "Örgütsel Sosyalleşme ve Örgütsel Özdeşleşme Arasındaki İlişki: Bir Araştırma", *Erciyes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Şubat, 37: 131-149.
- Alkaya, S. (2015). "İş Güvencesi Memnuniyeti Ve Çeşitli Değişkenlerin İşten Ayrılma Niyetine Etkilerinin Lojistik Regresyon Analizi İle İncelenmesi", Yayınlanmamış Doktora Tezi, Akdeniz Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Antalya.
- Allen, N. J. ve Meyer, J. P. (1990a) "The Measurement and Antecedents of Affective, Continuance and Normative Commitment to the organization", *Journal of Occupational Psychology*, 63: 1-18.

- Allen, Natalie J. ve Meyer, John P. (1990b), "Organizational Socialization Tactics: A Longitudinal Analysis of Links to Newcomers' Commitment and Role Orientation", *Academy of Management Journal*, 33(4):847-858.
- Alper, F. (2007). "Çalışanların Örgütsel Bağlılıklarının Belirleyicisi Olarak Örgütsel Adalet Algılamaları: Antalya Bölgesinde Bulunan Beş Yıldızlı Otel İşletmelerine Yönelik Bir Araştırma", Akdeniz Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Antalya.
- Anakwe, U. P. ve Greenhaus, J. H. (1999) "Effective Socialization Of Employees: Socialization Content Perspective", *Journal of Managerial Issues*, 11(3): 315-329.
- Angle, H.L. ve Perry, J. (1981), "An Empirical Assessment of Organizational Commitment and Organizational Effectiveness", *Administrative Science Quarterly*, Mart, 26(1):1-14.
- Araza, A., Aslan, G. ve Bulut, Ç. (2013). "Örgütsel Sosyalleşme: Bir Literatür Taraması", *Journal of Yasar*, 8(32):5556-5582.
- Ardts, J., Jansen, P. ve Velde, M. V. (2001), "The Breaking in of New Employees: Effectiveness of Socialization Tactics and Personnel Instruments", *Journal of Management Development*, 20 (2): 159–167.
- Ashforth, S. J., ve Black, J. S. (1996). "Proactivity During Organizational entry: The role of desire for control", *Journal of Applied Psychology*, 81, 199–214.
- Ashforth, B. E., Sluss, D.M. ve Saks A.M. (2007), "Socialization Tactics, Proactive Behavior, and Newcomer Learning: Integrating Socialization Models", *Journal of Vocational Behavior*, 70:447-462.
- Ashman, I. (2007). "An Investigation Of The British Organizational Commitment Scale: A Qualitative Approach to Evaluating Construct Validity", *Management Research News*, 30(1): 5-24.
- Ataman, F. (2012). "Predictors of Organizational Socialization of English Instructors at Preparatory Schools", Yayınlanmış Doktora Tezi, Orta Doğu Teknik Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Avamleh, N. A.H.K. (1996). "Organizational commitment of Civil Service Managers in Jordan: A Field Study", *Journal of Management Development*, 15(5): 65-74.
- Aven, F.F; Parker, B. ve McEvoy G.M. (1993), "Gender and Attitudinal Commitment to Organization: A Meta-Analysis", *Journal of Business Research*, 26(1): 63-73.
- Bakan, İ., Büyükmeşe, T., Bedestenci, Ç. (2004). *Sırlarının Çözümünde Örgüt Kültürü, Teorik ve Ampirik Yaklaşım*, Aktüel Yayınları, İstanbul
- Balay, R.(2000). *Yönetici ve Öğretmenlerde Örgütsel Bağlılık*. Ankara: Nobel Yayıncılık.

- Balcı, A. (2000). Örgütsel Sosyalleşme: Kuram Strateji ve Taktikler. Pegem Yayıncılık. Ankara.
- Balcı, A.(2003). Örgütsel Sosyalleşme Kuram Strateji ve Taktikler. Ankara: 2. Baskı, Pegem A Yayıncılık Tic. Ltd. Şti.
- Balcı, A., Baltacı, A., Fidan, T., Cereci, C. ve Acar, U. (2012). “Örgütsel Sosyalleşmenin, Örgütsel Özdeşleşme ve Örgütsel Vatandaşlıkla İlişkisi: İlköğretim Okulu Yöneticileri Üzerinde Bir Araştırma”. Eğitim Bilimleri Araştırmaları Dergisi, 2 (2), 47-74.
- Başaran, İ. E. (1998). Yönetimde İnsan İlişkileri:Yönetimsel Davranış. Gül Yayınevi, Ankara.
- Bauer, T. N. , Morrison, E. W. ve Callister, R. R. (1998). “Organizational Socialization: A Review and Directions for Future Research”, Research in Personnel and Human Resources Management, 16: 149–214.
- Bauer, T.N. ve Taylor, M.S. (2001) A Globalized Conceptualization of Organizational Socialization. In N. Anderson, D. S. Ones, H. K. Sinangil, & C. Viswesvaran (Eds.), International Handbook of Industrial, Work, and Organizational Psychology, (cilt 1: 409-423), New York: Sage Press.
- Bauer, T.N., Bodner, T., Erdogan, B., Truxillo, D., ve Tucker, J. (2007). “Newcomer Adjustment During Organizational Socialization: A Meta-Analytic Review of Antecedents, Outcomes, and Methods”, Journal of Applied Psychology, 92(3): 707-721.
- Bayram, L. (2005), “Yönetimde Yeni Bir Paradigma: Örgütsel Bağlılık”, Sayıştay Dergisi, 59: 125–139.
- Becker, H. S. (1960). “Notes on the Concept of Commitment”, American Journal of Sociology, 66, 32-42.
- Beheshtifar, M., Rashidi, M., ve Moghadam, M. N. (2011). “Study of Organizational Socialization and its Relationship on Employees’ Performance”, African Journal of Business Management , 5(26):10540-10544.
- Biber, A. ve Ertürk K. Ö. (2013). “Örgütsel Sosyalleşme ve Halkla İlişkiler”, Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, 23(1):181-189, Elazığ.
- Bolat, T. (2000). Toplam Kalite Yönetimi, (Konaklama İşletmelerinde Uygulanması), 1.Basım, İstanbul: Beta Basım Yayım.
- Boylu, Y., Pelit, E. ve Güçer, E. (2007), “Akademisyenlerin Örgütsel Bağlılık Düzeyleri Üzerine Bir Araştırma”, Finans Politik ve Ekonomik Yorumlar, 44(511): 55–74.
- Bozkurt, Ö. ve Yurt, İ. (2013). “Akademisyenlerin Örgütsel Bağlılık Düzeylerini Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma”, Yönetim Bilimleri dergisi, 11(22): 121-129.

- Buchanan. B. (1974). "Building Organizational Commitment: The Socialization of Managers in Work Organizations", *Administrative Science Quarterly*, 19:533-546.
- Buchanan D. ve Huczynski A.(1997). *Organizational Behavior "An Introductory Text" Integrated Readings*, Prentice Hall.
- Cable, D. M. ve Parsons, C. K. (2001). "Socialization Tactics and Person–Organization Fit", *Personnel Psychology*, 54:1–23.
- Can, H. (1999). *Organizasyon ve Yönetim*, Beşinci Baskı, Siyasal Kitabevi, Ankara.
- Can, Halil, A. Akgün ve Kavuncubaşı, Ş. (2001). *Kamu ve Özel Kesimde İnsan Kaynakları Yönetimi*. Ankara: Siyasal Kitabevi.
- Cengiz, A.A. (2001). *Kişisel Özelliklerin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkileri ve Eskişehir’de Sağlık Personeli Üzerinde Bir Uygulama (Yüksek Lisans Tezi)*. Anadolu Üniversitesi, Eskişehir.
- Chao, G.T., O’leary-Kelley, A.M., Wolf, S., Klein, H.J. ve Gardner, P.D. (1994), "Organizational Socialization: Its Content and Consequences", *Journal of Applied Psychology*, 79: 730–43.
- Chen, J. (2010). "The Influence of Organizational Socialization Tactics and Information Seeking on Newcomer Adjustment: Evidence from Two Studies in China", A Thesis submitted to the University of Manchester for the degree of Doctor of Philosophy In the Faculty of Humanities, China.
- Chen, Jie - Eldridge, Derek (2010), "Organizational Socialization Tactics and Newcomer Adjustment in The Chinese Context: Perceived Organizational Support as Mediator", *Organisations in Development Working Papers*, Cilt:1, 1-43.
- Chow, I. H.-S. (2002). "Organizational Socialization and Career Success of Asian Managers", *International Journal of Human Resource Management*, 13(4):720–737.
- Choen, A. (1993). "Organizational Commitment and Turnover: A Meta-Analysis, *Academy of Management Journal*, 36(5), 1140-1157.
- Cooper-Thomas, A., ve Anderson, N. (2002). "Newcomer adjustment: The relationship between organizational socialization tactics, information acquisition and attitudes". *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 75, 423–437.
- Cooper-Thomas, A., ve Anderson, N. (2006). "Organizational socialization: A new theoretical model and recommendations for future research and HRM practices in organizations". *Journal of Managerial Psychology*, 21 (5), 492-516.
- Çakır, Ö. (2001). *İşe bağlılık Olgusu ve Etkileyen Faktörler*, Ankara: Seçkin Yayıncılık.

- Çalık, T. (2003). “İşgörenlerin Örgüte Uyum (Örgütsel Sosyalizasyon)”, *Türk Eğitim Bilimleri Dergisi*, 2(1):163-178.
- Çalık, C. (2006). “Örgütsel Sosyalleşme Sürecinde Eğitimin Değişen Rolü ve Önemi” *Kastamonu Eğitim Dergisi*. Mart, 14(1):1-10.
- Çapar, D. (2007). “İlköğretim Okulu Sınıf ve Branş Öğretmenlerinin Örgütsel Sosyalleşme Düzeyleri (Antalya İli Örneği)”, *Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi*, Antalya.
- Çelik, V. (1998). “Alan Dışından Gelen Sınıf Öğretmenlerinin Örgütsel Sosyalizasyonu”. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi*, 4 (2):191– 208.
- Çelik, M. ve Çıra A. (2013). “Örgütsel Vatandaşlık Davranışının İş Performansı ve İşten Ayrılma Niyeti Üzerine Etkisinde Aşırı İş Yükünün Aracılık Rolü”, *Ege Akademik Bakış Dergisi*, Ocak, 13 (1):11-20.
- Çerik, Ş. ve Bozkurt, S. (2010). “Çalışanların Örgütsel Sosyalizasyon ve Kariyer Çapalarına Yönelik Algılamaları Arasındaki İlişkinin İncelenmesi ve Banka Çalışanlarına Yönelik Bir Araştırma”. *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 35, 77-97.
- Çöl, G. (2004), “Örgütsel Bağlılık Kavramı ve Benzer Kavramlarla İlişkisi”, *İş, Güç, Endüstri ilişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*, 6 (2):4–11.
- Çöl, G. ve Gül H. (2005). “Kişisel Özelliklerin Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkileri Ve Kamu Üniversitelerinde Bir Uygulama”, *Atatürk Üniversitesi İ.İ.B.F Dergisi*,19(1), 291- 306.
- DeCotiis, T.A. ve Summers, T.P. (1987). “A Path Analysis Of A Model Of The Antecedents and Consequences Of Organizational Commitment”, *Human Relations*, 40(7):445–470.
- Demir, C. ve Öztürk, U.C. (2011). “Örgüt Kültürünün Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkisi ve Bir Uygulama”, *Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 26 (1):17-41.
- Demir, M. ve Tütüncü, O. (2010) “Ağırlama İşletmelerinde Örgütsel Sapma ile İşten Ayrılma Eğilimi Arasındaki İlişki” *Anatolia: Turizm Araştırmaları Dergisi*, 61(1): 64-74.
- Demiral, Ö ve Doğan, S. (2009) “Örgütsel Bağlılığın Sağlanmasında Personel Güçlendirme ve Psikolojik Sözleşmenin Etkisine İlişkin Bir Araştırma”, *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 32:47-80.
- Demirbilek, T. (2009). “Örgütsel Sosyalleşmede İşe Alıştırma Eğitiminin Yeri ve Önemi”. *Selçuk Üniversitesi Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 12 (18), 353-373.
- Demirkasımoğlu, N. (2012). “Kamu ve Özel İlköğretim Okulu Sınıf Öğretmenlerinin Psikolojik sözleşme Algıları ve İş Çevresine Uyum Düzeyleri İlişkisi”. *Yayınlanmış Doktora Tezi*. Ankara Üniversitesi eğitim Bilimleri Enstitüsü.

- Demirkaya, H. (2011), "Turizm Sektöründe Rekabet ve İnsan Kaynakları Yönetimi: Oryantasyon ve Örgütsel Sosyalizasyon Kısa Dönemde İşe Yarar mı?", Harun Demirkaya, II. Turizmde İnsan Kaynakları Gelişimi Sempozyumu Bildiriler Kitabı, II. Turizmde İnsan Kaynakları Gelişimi Sempozyumu, 11-13 Mart, Antalya, , 13-31.
- Dirani, K.M. (2009). "Measuring the Learning Organization Culture, Organizational Commitment and Job Satisfaction in the Lebanese Banking Sector", Human Resource Development International, 12(2):189–208.
- Doğan, E. Ş., "Örgüt Kültürü ve Örgütsel Bağlılık", 2013, İstanbul: Türkmen Kitabevi.
- Dude, J.D. (2012) "Organizational Commitment of Principals: The Effects of Job Autonomy, Empowerment, and Distributive Justice", PhD (Doctor of Philosophy) Thesis, University of Iowa.
- Dutton, J.E., Dukerich, J. M. ve Harquail, C.V (1994). "Organizational Images and Member Identification", Administrative Science Quarterly, Haziran, 39(2), 239-263.
- Eren, E. (2000), Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi, Genişletilmiş Altıncı Baskı, Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş., İstanbul.
- Ergenç, A. (1982). İş doyumunun Belirleyicileri Olarak Beklenti-Algılama Tutarsızlığı Ve Çalışma Değerleri. Yönetim Psikolojisi II. Ulusal Sempozyumu, TODAİE Yayınları. No:401.
- Ergun Özler, D.N. ve Dirican, M. (2014) "Örgütlerde Yabancılaşma İle Tükenmişlik Sendromu Arasındaki İlişkiyi Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma", Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, Ocak, 39: 291-309.
- Ergün, E. ve Taşgıt, Y. E. (2011). "Örgütsel Sosyalleşme Taktiklerinin Sosyalleşme Çıktıları Üzerindeki Etkisine Yönelik Bir Araştırma". Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, 31: 97-112.
- Eral, G. ve Vehid, H.E. (2013). "Nicel Verilerin Yer Aldığı ve Bağımlı Gruplarda Uygulanan İstatistiksel Yöntemler", Çocuk Dergisi, 13(4):138-140.
- Erserim, A. (2011). "Yönetim Muhasebesi Aracı Olarak Çok Boyutlu Performans Değerleme Ve Örgüt Yapısı İlişkisi Üzerine Bir Araştırma", Aksaray Üniversitesi İİBF Dergisi, Ocak, 3(1):21-33.
- Etzioni, A. (1975). A comparative analysis of complex organizations on power, involvement, and their correlates. New York: The Free Press.
- Feldman, D. C. (1976a). "A Contingency Theory of Socialization", Administrative Science Quarterly, Eylül, 21, 433-454.

- Feldman, D. C., (1976b) "A Practical Program for Employee Socialization", *Organizational Dynamics*, 57(2): 64-80.
- Feldman, (1981), " A Socialization Process That Helps New Recruits Succeed", *Personnel*, 57: 11-23.
- Fındık, M., Ögüt, A., ve Çağlıyan V. (2013). "An Evaluation About Person - Organization Fit, Job Satisfaction, and Turnover Intention: A Case of Health Institution", *Mediterranean Journal of Social Sciences*, 4(11), 434-440.
- Fisher, C. (1986), "Organizational Socialization: An Integrative Approach", in Ferris, G. and Rowland, M. (Eds), *Research in Personnel and Human Resources Management*, Cilt:4, JAI.Press, Greenwich, CT, 101-145.
- Gao, J. (2011) "A Model of Organizational Socialization and Turnover Intention", *International Journal of E-Business Development*, 1, Iss.1: 22-25
- Garip, N.E. (2009). "Okul Yöneticilerinin Göreve Yeni Başlayan Öğretmenlerin Örgütsel Sosyalleşme Sürecinde, Sosyalleştirme Stratejilerini Kullanma Düzeylerinin İncelenmesi: Tekirdağ İli Örneği", *Yayınlanmış Yüksek Lisans tezi*, Edirne Trakya Üniveristesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Haziran.
- Giele, I. Z. (1988). *Gender and Sell: Roles*. In N.J. Smelser (Ed.), *Handbook of sociology*, 291-323, Newbury Park, CA: Sage.
- Glisson, C ve Durick, M. (1988). "Predictors Of Job Satisfaction and Organizational Commitment in Human Service Organizations". *Administrative Science Quarterly*, 33: 61-81.
- Gül, H. "Örgütsel Bağlılık Yaklaşımlarının Mukayesesi ve Değerlendirmesi", *Ege Akademik Bakış Dergisi*, 2002, 2(1), 37-56.
- Grazulis, V. (2011). "Successful Socialization OF Employees – Assumption Of Loyalty To Organization", *Human Resources Management & Ergonomics*, 4(2), 33-46.
- Greenberg, J. (2000). *Managing Behavior in Organizations*. Prentice Hall Inc. Third Edition. New Jersey, USA, 2000.
- Griffin, A.E.C.; Colella, A. ve Goparaju, S., "Newcomer and Organizational Socialization Tactics : An Interactionist Perspective", *Human Resource management Review*, No:10, Sayı:4, 2000, 453-474.
- Güçlü, N. (2004). *Öğretmenlik Mesleğine Başlarken Yeni Öğretmenlerin Örgütsel Sosyalleşmeleri*. Asil Dağıtım, Ankara.
- Gül, H. (2002). "Örgütsel Bağlılık Yaklaşımlarının Mukayesesi ve Değerlendirmesi", *Ege Akademik Bakış*, 2(1):37-55.

- Gülova, A.A. ve Demirsoy, Ö. (2012), “Örgüt Kültürü ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki: Hizmet Sektörü Çalışanları Üzerinde Ampirik Bir Araştırma”, *Business and Economics Research Journal*, 3(3) :49-76.
- Hart, Z.P. (2012). “Message Content and Sources During Organizational Socialization”, *Journal of Business Communication*, 49(3):191-209.
- Hartmann, C.L., Bambacas M., (2000) "Organizational Commitment: A Multi Method Scale Analysis And Test Of Effects", *The International Journal of Organizational Analysis*, 8(1):89 – 108.
- Haski-Leventhal, D. ve Bar-Gal, D. (2008). “The Volunteering Stages and Transitions Model: Organizational Socialization of Volunteers”, *Human Relations*, 61(1):67-102.
- Heckhausen, J. (2000), “Motivational Psychology of Human Development: Developing Motivation and Motivating Development”, *Max Planck Institute For Human Development Centre For Lifesapan Psychlogy*, Elsevier Science, Berlin, Germany.
- Hellriegel, D., Slocum, J.W. ve Woodman, R.W. (1998). *Organizational Behavior*. Yedinci Baskı. South-Western College Publishing.
- Hoffman, M.L. (1977). “Changes In Family Roles, Socialization and Sex Differences, *American Psychologist*, 32: 644-657.
- Hoy, W. K. ve Woolfolk A. E. (1990). “Socialization Of Student Teachers”. *American Educational Research Journal*. 27 (2):279-300.
- Hrebiniak, L. G., ve Alutto, J. A. (1972). Personal and Role-Related Factors in the Development of Organizational Commitment. *Administrative Science Quarterly*, 17: 555-573.
- Huang, C. (2006). “Need Assessment for New Employee Orientation at UW-Stout”, A Research Paper Submitted in Partial Fulfillment of the Requirements for the Master of Science Degree in Trainig and Development, The Graduate School University of Wisconsin- Stout Menemonue, Ağustos.
- Huczyski, A. A. ve Buchanan, D. A. (1991). *Organizational Behavior*, İkinci Baskı, Prentice Hall, New York.
- Hurst C, Kammeyer-Mueller J. ve Livingston B., “ The Odd One Out: How Newcomers Who Are Different Become Adjusted”, In C. Wanberg (Ed.) *Frontiers of Organizational Socialization*, New York: Oxford University Press, 2012, 115-138.
- Huselid, Mark A., Day ve Nancy E., (1991), *Organizational Commitment Job Involvement and Turnover: A Sustantive and Methodological Analysis*, *Journal of Applied Psychology*, Vol. 76(3): 380-391.

- İnce M., Gül H. (2005). Yönetimde Yeni Bir Paradigma Örgütsel Bağlılık, Çizgi Yayıncılık, Konya.
- İplik, F. N. (2009) “Türkiye’deki Dört ve Beş Yıldızlı Otellerde Uygulanan Örgütsel Sosyalleşme Taktiklerinin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma”, *Anatolia: Turizm Araştırmaları Dergisi*, 20(2):185-196.
- İshakoğlu, G. (1998). “Örgüt-Birey Uyumunun Sağlanmasında Personel Seçimi ve Sosyalleşmenin Önemi”, Yayımlanmamış Doktora Tezi. Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. İzmir.
- Jablin, F. M. (2001), “Organizational Entry, Assimilation, and Exit”, In Jablin F. M., Putnam, L.L., (Eds), *The New Handbook of Organizational Communication*, 732-818, Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Jaskyte, K. (2005). “The Impact of Organizational Socialization Tactics on Role Ambiguity and Role Conflict of Newly Hired Social Workers”. *Administration in Social Work*, 29 (4): 69-87.
- Johns, G. ve Alan M.S. (2008). *Organizational Behavior: Understanding and Managing Life at Work*. Seventh Edition. Pearson Prentice Hall. United States.
- Jones, G.R. (1983). “Psychological Orientation and the Process of Organizational Socialization: An Interactionist Perspective”, *Academy of Management Review*, 8, 464-474.
- Jones, G. R. (1986). “Socialization Tactics, Self-Efficacy, and Newcomers’ Adjustments To Organizations”, *Academy Of Management Journal*, 29(2):262-279.
- Jones, E. E.ve Gerard, H. B. (1967). *Foundations of socialpsychology*. New York: John Wiley.
- Kabaca, T. Ve Erdoğan Y. (2007). “Bilgisayar ve Matematik Eğitimi Alanlarındaki Tez Çalışmalarının İstatistiksel Açıdan İncelenmesi”, *Pamukkale Üniversitesi Eğitim Fakültesi Fen Bilimleri Dergisi*, 22(2):54- 63.
- Kağıtçıbaşı, Ç. (1977). *İnsan ve İnsanlar: Sosyal psikolojiye Giriş*, İkinci Baskı, İstanbul: Duran Ofset Matbaacılık Sanayii A.Ş.
- Kaya, O. (1998). “Örgütsel Bağlılık: Emniyet Genel Müdürlüğü Merkez Biriminde Bir Uygulama”, (Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi), Gazi üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü Büro Yönetimi Eğitimi Ana Bilim Dalı, Ankara.
- Kanter, R.M. (1968). “Commitment and Social Organizations”, *American Sociological Review*, 449-517.

- Kartal, S. (2003). İlköğretim Okulu Yönetici Ve Öğretmenlerinin Örgütsel Sosyalleşme Düzeyleri (Ankara İli Örneği). (Yayımlanmamış Doktora Tezi). Ankara: Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü.
- Kartal, S. (2008). “Eğitim Çalışanlarının Örgütsel Sosyalleşmelerinde İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Katkıları ve İki Örnek Olay”. *İnönü Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 9 (15), 75–88.
- Kelman, H.C. (1958). “Compliance, Identification and Internalization Three Process of Attitude Change”, *Conflict Resolution*, 2(1), 51-60.
- Kim, T., Cable, D. M., ve Kim, S. (2005). “Socialization Tactics, Employee Proactivity and Person–Organization”, *Wt. Journal of Applied Psychology*, 90(2):232–241.
- Kılıçoğlu, G. ve Yılmaz D. (2013) “A Predictive Analysis of Primary School Teacher’s Organizational Socialization”, *Elementary Education Online*, 12(4):1041-1055.
- Kusluvan, Salih. “Managing Employee Attitudes and Behaviors in the Tourism and Hospitality Industry”. Nova Science Publishers Editor. (2003).
- Kuşdemir, Y. (2005). “İlköğretim Okulu Müdürlerinin Öğretmenlerin Örgütsel Sosyalleşme Sürecinde Sosyalleştirme Becerilerini Kullanma Becerileri (Kırıkkale İli Örneği)”. Yayımlanmış Yüksek Lisans Tezi. Kırıkkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Kuyumcu, N. (2014). “Kamuda Görev Yapan Öğretmenlerin Örgütsel Sosyalleşme Düzeyleri ile Örgütsel Adanmışlıkları Arasındaki İlişkide İçsel Güdülenmenin Aracı Rolü”, Yayımlanmış Yüksek Lisans Tezi, Kocaeli Üniversitesi / Sosyal Bilimler Enstitüsü / Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı / Eğitim Yönetimi, Teftişi, Planlaması ve Ekonomisi Bilim Dalı.
- Kreitner, R. ve Kinicki, A. (2008). *Organizational Behavior*. McGraw-Hill Irwin. 8. Baskı.
- Lichty, M. (1999). “The socialization Process of New College Faculty in Family and Consumer Sciences Teacher Education”, Nisan, 1999, Blacksburg, Virginia Polytechnic Institute and State University, Doctor of Philosophy Thesis. Vocational and Technical Education.
- Liang, Su-Chiun ve An-Tien Hsieh; (2008), “The Role of Organizational Socialization in Burnout: A Taiwanese Example”, *Social Behavior and Personality*, 36(2):197-216.
- Ling, L.X. ve Yuen, J.L.F., “Organizational Commitment Of White Collar Employees in Damansara Heights, Kuala Lumpur”, *Journal of Social Economics Research*, 2014, 1(7): 156-168
- Louis, M. R. (1980). “Surprise and Sense Making: What Newcomers Experience in Entering Unfamiliar Organizational Settings”, *Administrative Science Quarterly*, 64, 226–251.

- Luthans, F. (1995), *Organizational Behavior*, 3rd. Edition, Mc. Graw Hill Publishing, New York.
- Luthans, F. (2011), *Organizational Behavior: An Evidence- Based Approach*, 12. baskı, Mc. Graw Hill Irwin Publishing, New York.
- Mahmoudi, J. ve Ghahremani J. (2012) “Evaluation of Lifestyle Components Education Efficiency on the Consultants' job satisfaction”, *European Journal of Experimental Biology*, 2 (5): 1423-1429.
- Mael, F.A. ve Ashfort, B.E., “Identification in Work, War, Sports, and Religion: Contrasting the Benefits and Risks”, *Journal for the Theory of Social Behaviour*, 31(2):197-222.
- Manatje, O. ve Martins, N.,(2009). “The Relationship Between Organisational Culture and Organisational Commitment”, *Southern african Business Review*,13(1):87-111.
- Marsden, Peter V., Kalleberg, Arne L. ve Cook, Cynthia R. (1993), “Gender Differences in Organizational Commitment: Influences of Work Positions And Family Roles”, *Work and Occupations*, 20(3), Ağustos, 368- 390.
- McShane, S. ve Von, Glinow, M., “Organizational Behavior” NYC, New York: McGraw-Hill/Irwin.
- Memduhoğlu, H. B. (2008), “Örgütsel Sosyalleşme ve Türk Eğitim Sisteminde Örgütsel Sosyalleşme Süreci”, *Yüzüncüyıl Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 5(2):137-153.
- Meyer, J.P. ve Allen, N.J.(1997). *Commitment in the Workplace: Theory, Research and Application*. Sage Publications: USA.
- Mathieu, J. E. ve Zajac, D. M. (1990). “ A Review and Meta-Analysis of the Antecedents, Correlates and consequences of organizational commitment, *Psychological Bulletin*, 108 (2):171-194.
- Mguqulwa, N. (2008). “The Relationship Between Organisational Commitment And Work Performance In An Agricultural Company”, *Master Of Arts in the subject Industrial And Organisational Psychology at the University Of South Africa*.
- Morrison, E. W. (1993a). *Newcomer Information Seeking: Exploring Types, Modes, Sources, and Outcomes*. *Academy of Management Journal*, 36, 557–589.
- Morrison, E. W. (1993b). *Longitudinal Study of the Effects of Information Seeking on Newcomer Socialization*. *Journal of Applied Psychology*, 78(2):173–183.
- Morrison, E.W. (2002). “Newcomers’ Relationships: The Role of Social Network Ties During Socialization”, *Academy of Management Journal* 46(6): 1149-1160.
- Mowday, R. T., Steers, R. M.. ve Porter, L. W. (1979). “The Measurement of Organizational Commitment”. *Journal of Vocational Behaviour*, 14 (2):224–247.

- Mowday, R. T., Porter, L. W. ve Steers, R. (1982). *Organizational Linkagcr: The Psychology of Commitment, Absenteeism, and Turnover*. New York: Academic Press.
- Michael O., Deborah C. ve Pnina P. (2009).”Job Stress and Organizational Commitment Among mentoring coordinators”, *International Journal of Educational Management*, 23(3):266-288.
- Mitus, J. S. (2006). “Organizational Socialization from a Content Perspective and Its Effect on the Affective Commitment of Newly Hired Rehabilitation Counselors”, *Journal of Rehabilitation*, 72 (2):12-20.
- Newton, L. A. ve Shore, L. M. (1992). “A Model of Union Membership: Instrumentality, Commitment and Opposition”. *Academy of Management Review*, 17, 275–298.
- Northcraft, G.B. ve Neale, M.A. (1990). *Organizational Behavior. A Management Challenge*. The Dryden Press: USA.
- Obeng, K. ve Ugboro, I. (2003). “Organizational Commitment Among Public Transit Employees: An Assessment Study”, *Journal of The Transportation Research Forum*, 57(2): 83-98.
- Oliver, N. (1990). “Rewards, Investments, Alternatives and Organizational Commitment: Empirical Evidence and Theoretical Development”, *Journal of Occupational Psychology*, 63(1): 19-31.
- O’Malley, J. M. (1977). Research perspective on social competence. *Merrill-Palmer Quarterly*, 23(1): 29–44.
- O’Reilly, C. ve Chatman, J. (1986). “Organizational Commitment and Psychological Attachment: The Effects of Compliance, Identification and Internalization on Prosocial Behavior”, *Journal of Applied Psychology*, 71(3):492-499.
- Ostroff, C. ve Kozlowski, S. W. J. (1992). “Organizational Socialization as a Learning Process: The Role of Information Acquisition”. *Personnel Psychology*, 45 (4):849-874.
- O’Sullisan, F. (1997). “Learning Organizations-Reengineering Schools for Life Long Learning”.*School Leadership and Management*, 17(2): 217-229.
- Özçelik, F. (2008). “Örgütsel Sosyalleşmenin Örgütsel Bağlılığa Etkisi: Bir Uygulama”, *Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi*, Marmara Üniversitesi, İstanbul.
- Özkalp, E. (1995), “Örgüt Kültürü ve Kuramsal Gelişmeler”, *Anadolu Üniversitesi Açıköğretim Fakültesi Dergisi*, 1 (2):59-85.
- Özkalp, Enver, (2004). *Davranış Bilimlerine Giriş*, Anadolu Üniversitesi Yayınları, Haziran.

- Özkan, Y. (2005). Örgütsel Sosyalleşme Sürecinin Öğretmenlerin Örgüte Bağlılıklarına Etkisi (Ordu ili örneği). Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi, Ankara.
- Özdevecioğlu, M., (2003), “Algılanan Örgütsel Adaletin Bireylerarası Saldırgan Davranışlar Üzerindeki Etkilerinin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma”, Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 21, 77-96.
- Perçin, N.Ş., Özkul E. (2009). “Turizm İşletmelerinde Örgütsel Davranış (Editör: Zeyyat Sabuncuoğlu), MKM Yayınları, Şubat.
- Pourkiani, M., Farokhian, A., Gheisari, F. (2014) “ Explaining The relationship Between Organizational Climate, Commitment and Organizational Citizanship Behavior Among Employees of Khuzestan Gas Company”, Indian Journal of Fundamental and applied Life Sciences, 4 (3): 282-290.
- Poyraz, K. ve B. Kama (2008), “Algılanan İşgüvencesinin İş Tatmini, Örgütsel Bağlılık ve İşten Ayrılma Niyetleri Üzerindeki Etkilerinin İncelenmesi”, Isparta: SDÜ İ. İ. B. Fakültesi Dergisi, 13(2):143-164.
- Randall, D.M. (1987). Commitment and the organization: The organization man revisited. Academy of Management Review, 12: 460- 471.
- Reichers, A. E. (1985). A Review and Reconceptualization of Organizational Commitment, Academy of Management Review, 10, 465-476.
- Robbins, S., “ Organizational Behavior”, 1998, New Jersey, Prentice Hall International Inc., 8. Baskı.
- Rhoades, L., Robert, E. ve Stephen, A. (2001). “Affective Commitment to the Organization: The Contribution of Perceived Organizational Support”, Journal Of Applied Psychology, 86(5):825-836.
- Rowden, R.W. (2000). "The Relationship Between Charismatic Leadership Behaviors and Organizational Commitment", Leadership & Organization Development Journal, 21(1):30 – 35.
- Saeed, Tahir - Abu Mansor, Nur Naha - Siddique, Samera - Anis-Ul-Hag, M. – Ishaq ve Hafiz M. (2012), “Organizational Socialization: Individual and Organizational Consequences”, International Journal of Academic Research, 4(3): 96-101.
- Salami, S. O. (2008). “Demographic and Psychological Factors Predicting Organizational Commitment Among Industrial workers”, Anthropologist, 10: 31-38.
- Salancik, G. (1977). Commitment and the control of organizational behavior and belief. In B. Staw & G. Salancik (Eds), New Directions in Organizational Behavior, ss.1-54. Chicago: St. Clair.

- Salavati, A., Ahmedi F., Scheikhesmaeili S. ve Mirzai M. (2011) “Effects of Organizational Socialization (OS) on Organizational Citizenship Behavior (OCB)”, Institute of Interdisciplinary Business Research , 3(5):395-410.
- Salisbury, J. D. (2006). “Organizational Socialization of Adjunct Faculty Members at Baker College: A Correlational Analysis of Content, Context, and the Dimensions That Affect Socialization Outcomes”. PhD. Capella University.
- Saruhan, Ş. C. ve Özdemirci, A. (2011). Bilim, Felsefe ve Metodoloji, Beta Yayınları, 2. Baskı, İstanbul.
- Scholl, R. (1981). “Differentiating Organizational Commitment From Expectancy As A Motivating Force”, Academy of Management Review, 6, 589-599.
- Shafer, W. E., Park, L. J. ve Liao, W. M. (2002). Professionalism, Organizational-Professional Conflict and Work Outcomes: A Study of Certified Management Accountants. Accounting, Auditing & Accountability Journal, 15, 1, 46-48.
- Smith D. M. (1989). “Organizational Socialization of Physicaltherapists”, Physical Therapy, 69(4):282-285.
- Sökmen, A. (2007).“Örgütsel Sosyalleşme Sürecinde İşgörenlerin Yöneticilerine Dönük Algıları: Ankara’daki Otel İşletmelerinde Bir Değerlendirme”, Anatolia: Turizm Araştırmaları Dergisi, 2007, 18(2), 170-182.
- Sökmen, A. ve Tarakçıoğlu, S. (2008). Otel İşletmelerinde Örgütsel Sosyalleşme Düzeyi Boyutlarının Ölçülmesine Yönelik Bir Araştırma. Akademik Fener Dergisi, 9, 53-76.
- Sutarjo. (2009). “ Ten Ways of Managing Person-Organization Fit (P-O Fit) Effectively: A Literature Study”, International Journal of Business and Social Science, 2(21):226-233.[Special Issue – Ekim 2011].
- Sığrı, Ü. (2007) “İşgörenlerin Örgütsel Bağlılıklarının Meyer ve Allen Tipolojisiyle Analizi: Kamu ve Özel Sektörde Karşılaştırmalı Bir Araştırma”, Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, 7(2): 261-278.
- Sığrı, Ü. ve Gürbüz, S. (2013). Beta Basım. İstanbul.
- Steers, R.M. (1977). “Antecedents and Outcomes of Organizational Commitment”, Administrative Science Quarterly, 16(2), 143-150.
- Stum, D.L. (1999). "Workforce Commitment: Strategies For The New Work Order", Strategy & Leadership, 27(1): 4 – 7.
- Swales, S. (2002). “Organizational Commitment: A Critique of the Construct and Measures”. International Journal of Management Reviews, 4(2):155-178.

- Şahan, H. (2008), Üniversite Öğrencilerinin Sosyalleşme Sürecinde Spor Aktivitelerinin Rolü, KMU İİBF Dergisi, Cilt:10, Sayı:5, Aralık, 2008.
- Şişman, M. (2002), Örgütler ve Kùltürler, Ankara: Pegem Yayıncılık.
- Taormina, R. J. (2004). “Convergent validation of two measures of organizational socialization”. *International Journal of Human Resource Management*, 15 (1), 76-94.
- Taormina, R. J. ve Law, C. M., (2000). “Approaches to Preventing Burnout: The Effects of Personal Stress Management and Organizational Socialization”, *Journal of Nursing Management*, 8: 89–99.
- Templin T.J. ve Richards, K.A.R. (2014). “Reflections on Socialization Into Physical Education: An Intergenerational Perspectives”, *Research Quarterly for Exercises and Sport*, 85(4), 431-435.
- Tepeci, M. ve Bartlett, A. L.B. (2002), “The Hospitality Industry Culture Profile: A Measure of Individual Values, Organizational Culture, and Person–Organization Fit As Predictors of Job Satisfaction and Behavioral Intentions”, *Hospitality Management*, 21: 151-170
- Toarniczky, A. (2011) “Socialization within Multicultural Organization”. Ph. D. Dissertation. Corvinus University of Budapest.
- Thomas, H. D. C. ve Anderson, N. (1998). “Changes in Newcomers' Psychological Contracts During Organizational Socialization: A study of Recruits Entering the British Army”. *Journal of Organizational Behavior*. Special Issue: The Psychological Contract at Work, 19 (S1), 745–767.
- Thomas H.C. ve Melenie J. L., (2009) “Preventing Burnout: The Effects Of LMX And Mentoring On Socialization, Role Stress, And Burnout”, *Human Resource Management*, 48(3):417– 432.
- Torun, G. S. (2012). Örgüt Kùltürünün Çalışan Bahlığı Üzerindeki Etkisi: Turizm Sektöründe Bir Aratırma, Ankara, T.C. Sanayi, Bilim ve Teknoloji Bakanlığı Verimlilik Genel Müdürlüğü Yayın No: 724.
- Tosi, H.L., Mero, N.P. ve Rizzo, J.R. (2005). *Managing Organizational Behavior*. Blackwell Publishing, 4. Baskı.
- Tuttle, M. (2002), “A Review and Critique of Van Maanen and Schein’s “Toward A Theory of Organizational Socialization” and Implications for Human Resource Development”, *Human Resource Development Review*, Vol. 1, s. 66-90.

- Uğurlu, Z., Kırıl, E. ve Gülsen Aksoy, İ. (2011) “İlköğretim Okul Yöneticilerinin Görüşlerine Göre Öğretmenlerin Sosyalleşmesinde Kullandıkları Örgütsel Sosyalleşme Strateji ve Taktikleri”, 2nd International Conference on New Trends in Education and Their Implications, Antalya.
- Vammelvirta, H. (2013). “The Influence of organizational Socialization on Finnish Expatriates’ Cross-Cultural Adjustment In Southeast Asia”, Master’s Thesis, University of Vaasa Faculty of Business Studies Department of Management, Vaasa.
- Varol, M. (1993). Halkla İlişkiler Açısından Örgüt Sosyolojisine Giriş. Ankara Üniversitesi İletişim Fakültesi Yayınları. No:2
- Van Maanen, J. ve Schein, E. H. (1979). “Toward a Theory of Organizational Socialization”. In B. M. Staw (Ed.), Research in Organizational Behaviour (cilt. 1: 209–264). Greenwich, CT: JAI Press.
- Yağcı, K. (2007). “Meyer-Allen Örgütsel Bağlılık Model Yaklaşımıyla Otel İşletmeleri İşgörenlerinin Örgütsel Bağlılık Düzeylerinin Ölçülmesine Yönelik Bir Araştırma”, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Cilt 9, Sayı: 3,
- Yazıcıoğlu, Y. ve Erdoğan, S. (2004) “SPSS Uygulamalı Bilimsel Araştırma Yöntemleri” Ankara: Detay Yayıncılık.
- Yüksel, Ö. (1997). İnsan Kaynakları Yönetimi. Ankara: Gazi Kitabevi
- Yalçın, A. ve İplik, F.N. (2015). “Beş yıldızlı Otellerde Çalışanların Demografik Özellikleri İle Örgütsel bağlılıkları Arasındaki ilişkiyi Belirlemeye yönelik Bir Araştırma: Adana ili Örneği” , Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi,14(1):395-412.
- Yeşiltaş, M. ve Demirçivi, B.M. (2010). “İşgörenlerin Yıldırma Eylemlerine Maruz Kalma Durumları Üzerine Bir araştırma: Antalya Örneği”, Anatolia Turizm Araştırmaları Dergisi, 2, 199-217.
- Young, C.A. (2003). Organizational Socialization: Messages, Meanings and Making Sense. İçinde, Salih Kusluvan (Editörler). Managing Employee Attitudes and Behaviors in the Tourism and Hospitality Industry. USA: Nova Science Publishers, Inc. 289–308.
- Zahrly, J.H. (1984) “ The Effects of Two Organisational Socialisation Strategies on Job Satisfaction, General Satisfaction and Participation”, PhD Dissertation, University of Florida, USA.
- Zoba, A. (2000). İlköğretim Okullarında Varolan Örgütsel Değerlerle Öğretmenlerin Sosyalleşmesi Arasındaki İlişki (Ankara İli Çankaya İlçesi Örneği). Yayımlanmamış Doktora Tezi. Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. Ankara.

- Zonana, M. (2011). İş Stresinin İşgörenlerin Örgütsel Sosyalleşme Düzeylerine Etkileri ve Bir Araştırma. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). İstanbul: Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Wahn, J.C. (1998). "Sex Differences in the Continuance Component of Organizational Commitment", *Group and Organizational Management*, 23(3): 256-267.
- Wallace, J. E. (1995). "Organizational and Professional Commitment in Professional and Nonprofessional Organizations", *Administrative Science Quarterly*, 40, 228-255.
- Wallace, J. E. (1997). Professional and organizational commitment: Compatible or incompatible *Journal of Vocational Behavior*, 42, 333–349.
- Wanous, J. P. (1992), *Organizational Entry: Recruitment, Selection, Orientation, and Socialization of Newcomers* (2nd ed.) . Reading, MA: Addison-Wesley.
- Wiener, Y. (1982). "Commitment in Organizations: A Normative View", *The Academy of Management, Temmuz*, 7(3): 418-428.

EK 1- ÖRGÜTSEL SOSYALLEŞME İÇERİK BOYUTLARININ, ÖRGÜTSEL BAĞLILIK ÜZERİNE ETKİLERİNİ İNCELEMeye YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA: ANTALYA İLİNDEKİ KONAKLAMA İŞLETMELERİ ÇALIŞANLARINA YÖNELİK BİR ANKET FORMU

Değerli katılımcı,

Bu anket Akdeniz Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Turizm İşletmeciliği ve Otelcilik Anabilim Dalında yürütmekte olduğumuz Yüksek Lisans Tez çalışmasına veri sağlamak amacıyla hazırlanmıştır. Anketin amacı, çalışanları örgütsel sosyalleşme içerik boyutları ve örgütsel bağlılıkları arasında bir ilişkinin mevcut olup olmadığının belirlenmesine yöneliktir.

Anket; üç ana bölümden oluşmakta ve her bölümün başında açıklayıcı bilgilere yer verilmektedir. Ankette yer alan soruların doğru ya da yanlış bir cevabı bulunmamaktadır. Sorunun cevabı size göre ne ise seçeneklerden birinin yanındaki kutucuk içerisine (X) işareti koyunuz. Anket formunun herhangi bir yerine ismini yazmayınız. Katılarınız ve işbirliğiniz için çok teşekkür ederiz.

Doç. Dr. V. Rüya Ehtiyar

Akdeniz Üniversitesi Turizm Fakültesi

Ebru KARAPINAR

Akdeniz Üniversitesi Turizm Fakültesi

I.BÖLÜM

Araştırma sonucunda elde dılecek verilerin farklı özelliklere sahip çalışanlar tarafından değerlendirilerek bu kapsamda karşılaştırmalar yapılabilmesi için sizinle ilgili aşağıdaki bilgilere ihtiyaç duyulmaktadır. **Lütfen kişisel bilgilerinizin yer aldığı aşağıdaki bölümü eksiksiz olarak doldurunuz.**

- 1-Cinsiyetiniz? Erkek () Kadın ()
- 2-Yaşınız? 20-25 () 26-30 () 31-35 () 36-40 () 41 ve üzeri ()
- 3-Medeni durumunuz? Evli () Bekâr ()
- 4-Eğitim durumunuz? İlköğretim () Ortaöğretim () Üniversite ()
- 5-Departmanınız? Önbüro () Kat Hizmetleri () F&B () Animasyon () Diğer ()
- 6- Bu iş yerinde çalışma süreniz? 1 yıldan az () 1-5 yıl () 6 yıl ve üzeri ()
- 7-Çalışma saatleriniz? 8 saat () 9-11 saat () 12 saat ve üzeri ()
- 8-Çalışma Şekliniz ? Geçici () Devamlı ()
- 9-Aylık geliriniz (TL cinsinden) ? 500- 1000 () 501-1000 () 1001-1500 () 2001 ve üzeri ()

2. BÖLÜM

Aşağıda örgütsel sosyalleşme içeriği ile ilgili ifadeler yer almaktadır. Her ifadenin karşısında; “ Kesinlikle Katılıyorum, Katılıyorum, Kararsızım, Katılmıyorum, Kesinlikle Katılmıyorum” şeklinde sıralanan beş cevap seçeneği bulunmaktadır. **Lütfen aşağıda yer alan ifadelere ne ölçüde katıldığınızı yalnızca bir rakamı (X) işaretleyerek belirtiniz. Araştırmamızın amacına ulaşabilmesi için, bütün ifadelere eksiksiz cevap verilmesi gerekmektedir.**

ÖRGÜTSEL SOSYALLEŞME İÇERİK ÖLÇEĞİ	Tamamen Katılıyorum	Katılıyorum	Kararsızım	Katılmıyorum	Kesinlikle Katılmıyorum
Çalıştığım otelde işlerin nasıl yürüdüğünü öğrendim.					
Çalışma grubumun/çalıştığım departmanın geçmişi hakkında çok az bilgiye sahibim.					
Otelim için iyi bir temsilci olabilirim.					
Meslektaşlarımdan hiçbirinin arkadaşım olduğunu düşünmüyorum.					
İşimin gereklerini henüz tam anlamıyla öğrenemedim.					
İşimin/mesleğimin özel terimlerini ve kelime dağarcığını iyi bilmiyorum.					
Çalıştığım otelde etkili insanların kimler olduğunu biliyorum.					
Etkileyici davranışlarla nasıl başarılı performans sergileyeceğimi öğrendim.					
Çalıştığım otelin geleneklerine, tören ve kutlamalarına aşina değilim.					
Otelde çalışan diğer çalışanların düzenlediği toplantılara davet edilmiyorum.					
Çalıştığım otelin hedefleri benim hedeflerimdir.					
İşimde/mesleğimde kullanılan teknik dile hakim değilim.					
Çalışma grubum içerisindeki diğer bireyler tarafından “ekipten biri” olarak tanımlanabilirim.					
Çalıştığım otelin sahip olduğu geleneklerini biliyorum.					
Otelde kullanılan kısaltmaların ne anlama geldiğini her zaman anlayamıyorum.					
Çalıştığım işletmeye uyum sağladığımı düşünüyorum					
Çalıştığım otel tarafından belirlenen değerlere her zaman inanmıyorum.					
İşim için yapmam gereken görevlerde uzmanlaştım					
İşletmenin amaçlarını iyi biliyorum.					
İşimdeki/mesleğimdeki özel terimlerin ne anlama geldiğini biliyorum.					
İçinde bulunduğum çalışma grubunun/ departmanın geçmişi hakkında bilgi verecek iyi bir kaynak olurum.					
İşimde başarılı performans sergileyebilmek için gerekli yetenek ve becerileri tam olarak geliştirebilmiş değilim.					
Çalıştığım otele ait politikalar hakkında yeterli bilgiye sahip değilim.					
İşimin gerektirdiği tüm sorumlulukları biliyorum.					
Bir çalışana otelin değerlerini temsil etmede iyi bir örnek olabilirim.					
Alanımda en çok arzu edilen görevlerin bana verilmesi için nelerin yapılması gerektiğinden her zaman emin olamıyorum.					

Genellikle çalıştığım otelde diğer insanların gayri resmi iletişim ağı veya etkinliklerinin dışında tutuluyorum.					
Bir çalışana otelin değerlerini temsil etmede iyi bir örnek olabilirim.					
Otelde çalışanların davranışları ardındaki amaçları anlayabiliyorum					
Çalıştığım otelin geçmişi hakkında bilgiliyim.					
Mesleğimde kullanılan kısaltmaların çoğunun ne anlama geldiğini biliyorum.					
Çalıştığım otelde oldukça popüler bir insanım.					
Bu işletmede işlerin bitirilmesini sağlayan en önemli kişilerin kimler olduğunu biliyorum.					
Çalıştığım otelde arkadaşlarım tarafından sevilen biriyim.					
İşletme tarafından belirlenen amaçları destekliyorum.					

III. BÖLÜM

Anketin bu bölümünde çalışanların örgüt olan bağlılık düzeyini belirlemeyi amaçlayan yargı cümleleri yer almaktadır. Her ifadenin karşısında; “ Kesinlikle Katılıyorum, Katılıyorum, Kararsızım, Katılmıyorum, Kesinlikle Katılmıyorum” şeklinde sıralanan beş cevap seçeneği bulunmaktadır. **Lütfen aşağıda yer alan ifadelere ne ölçüde katıldığınızı yalnızca bir rakamı (X) işaretleyerek belirtiniz. Araştırmamızın amacına ulaşabilmesi için, bütün ifadelere eksiksiz cevap verilmesi gerekmektedir.**

ÖRGÜTSEL BAĞLILIK ÖLÇEĞİ	Tamamen Katılıyorum	Katılıyorum	Kararsızım	Katılmıyorum	Kesinlikle Katılmıyorum
Çalıştığım otelin başarılı olmasına katkıda bulunmak için benden beklenenin ötesinde çaba göstermeye hazırım.					
Arkadaşıma şu an çalıştığım otelin çalışmak için çok iyi bir otel olduğunu söyleyerek işletmemden çok olumlu bir şekilde söz ediyorum.					
Bu otelde çalışmak için verilecek her türlü görevi kabul ederim.					
Kişisel değerlerimle işletmenin değerlerinin çok benzer olduğunu düşünüyorum.					
Çalıştığım otelin bir parçası olduğumu diğer insanlara söylemekten gurur duyuyorum.					
Bu otel iş performansı açısından benim en olumlu yönlerimi ortaya çıkarıyor.					
Diğer otel işletmeleri yerine bu otel işletmesinde çalıştığım için son derece memnunum.					
Çalıştığım otelin geleceği ve başarısına gerçekten önem veririm.					
Bence şu anda çalıştığım otel çalışabileceğim oteller içerisinde en iyisidir.					

Ö Z G E Ç M İ Ş

Adı ve SOYADI: Ebru KARAPINAR

Doğum Tarihi ve Yeri: 06.06.1989- Bolu

Medeni Durumu: Bekar

Eğitim Durumu

Mezun Olduğu Lise: Alp Arslan Anadolu Lisesi, Ankara, 2007

Lisans Diploması: Afyon Kocatepe Üniversitesi, Turizm İşletmeciliği ve Otelcilik Yüksekokulu, Afyon, 2012

Yüksek Lisans Diploması: Akdeniz Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Turizm İşletmeciliği ve Otelcilik Ana Bilim Dalı, Antalya, 2015

Tez Konusu: Örgütsel Sosyalleşme İçerik Boyutlarının, Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkilerini İncelemeye Yönelik Bir Araştırma

Yabancı Diller: İngilizce/ Almanca

Bilimsel Faaliyetler

- **Makale** (2015) – Barakazı, M. ve Karapınar, E. (2015). Kültür Turizm Potansiyelinin Seyahat Acentaları Bakış Açısından Değerlendirilmesi: Gaziantep İlinde Bir Araştırma, Uluslar arası Sosyal Araştırmalar Dergisi, Cilt 8, Sayı 40, 2015.

İş Deneyimi

- Mark Antalya Alışveriş Merkezi, Halkla İlişkiler, 2014.
- Rabia Mehmet Ülger İlköğretim Okulu, Ücretli İngilizce Öğretmenliği, Antalya, Aksu, 2013-2014.
- Clup Familia Otel, Misafir İlişkileri, Çeşme, İzmir, 2012

Staj

- Miracle Resort Otel, Rezervasyon, Antalya, Kundu, 2009 (Üniversite Öğreniminde Alınan Staj Eğitimi).

E-Posta: ebrukrpınar@hotmail.com