

T.C.
VAN YÜZÜNCÜ YIL ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
TURİZM İŞLETMECİLİĞİ ANABİLİM DALI

**ÖRGÜTSEL SOSYALİZASYONUN İŞGÖRENLERİN
PERFORMANSINA ETKİSİ: VAN İLİ 4 VE 5 YILDIZLI
KONAKLAMA İŞLETMELERİ ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

HAZIRLAYAN
YUSUF BABUR

TEZ DANIŞMANI
Dr. Öğr. Üyesi Songül ÖZER

VAN-2020

KABUL VE ONAY SAYFASI (EK-4)

Yusuf BABUR tarafından hazırlanan “ Örgütsel Sosyallezyasyonun İşğörenlerin Performansına Etkisi: Van İli 4 ve 5 Yıldızlı Konaklama İşletmeleri Üzerine Bir Araştırma ” adlı tez çalışması aşğıdaki jüri tarafından OY BİRLİĞİ / OY ÇOKLUĞU ile Yüzüncü Yıl Üniversitesi Turizm İşletmeciliğı Anabilim Dalında YÜKSEK LİSANS TEZİ olarak kabul edilmiştir.	
Danışman: Unvanı Adı SOYADI: Dr. Öğr. Üyesi Songül ÖZER Anabilim Dalı, Üniversite Adı: Turizm İşletmeciliğı A.B.D./ Van Yüzüncü Yıl Üniversitesi Bu tezin, kapsam ve kalite olarak Yüksek Lisans Tezi olduğunu onaylıyorum.	
Başkan: Unvanı Adı SOYADI:Dr. Öğr. Üyesi Songül ÖZER AnabilimDalı,ÜniversiteAdı Bu tezin, kapsam ve kalite olarak Yüksek Lisans Tezi olduğunu onaylıyorum.	
Üye: UnvanıAdı SOYADI: Dr. Öğr. Üyesi Anıl KALE AnabilimDalı,ÜniversiteAdı Bu tezin, kapsam ve kalite olarak Yüksek Lisans Tezi olduğunu onaylıyorum.	
Üye: Unvanı Adı SOYADI: Dr. Öğr. Üyesi Çinuçen OKAT AnabilimDalı,ÜniversiteAdı: Turizm İşletmeciliğı A.B.D./ Van Yüzüncü Yıl Üniversitesi Bu tezin, kapsam ve kalite olarak Yüksek Lisans Tezi olduğunu onaylıyorum.	
Yedek Üye: Unvanı Adı SOYADI AnabilimDalı,ÜniversiteAdı Bu tezin, kapsam ve kalite olarak Yüksek Lisans Tezi olduğunu onaylıyorum/onaylamıyorum	
Yedek Üye: UnvanıAdı SOYADI AnabilimDalı, ÜniversiteAdı Bu tezin, kapsam ve kalite olarak Yüksek Lisans Tezi olduğunu onaylıyorum/onaylamıyorum	
TezSavunmaTarihi:	19/08/2020
Jüri tarafından kabul edilen bu tezin Yüksek Lisans Tezi olması için gerekli şartları yerine getirdiğini ve imzaların sahiplerine ait olduğunu onaylıyorum. Doç. Dr. Bekir KOÇLAR Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürü	

ETİK BEYAN

Van Yüzüncü Yıl Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü **Tez Yazım Kurallarına uygun olarak hazırladığım bu tez çalışmada;**

- Tez içinde sunduğum verileri, bilgileri ve dokümanları akademik ve etik kurallar çerçevesinde elde ettiğimi,
- Tüm bilgi, belge, değerlendirme ve sonuçları bilimsel etik ve ahlak kurallarına uygun olarak sunduğumu,
- Tez çalışmada yararlandığım eserlerin tümüne uygun atıfta bulunarak kaynak gösterdiğimi,
- Kullanılan verilerde herhangi bir değişiklik yapmadığımı,
- Bu tezde sunduğum çalışmanın özgün olduğunu

bildirir, aksi bir durumda aleyhime doğabilecek tüm hak kayıplarını kabullendiğimi beyan ederim.

Yusuf BABUR
21.09.2020

Yüksek Lisans Tezi

Yusuf BABUR

VAN YÜZÜNCÜ YIL ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
Temmuz,2020

**ÖRGÜTSEL SOSYALİZASYONUN İŞGÖRENLERİN PERFORMANSINA
ETKİSİ; VAN İLİ 4 VE 5 YILDIZLI KONAKLAMA İŞLETMELERİ
ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA**

ÖZET

Turizm sektörü diğer birçok hizmet sektörü gibi zincirin kusursuz tamamlanması için çalışan iş gücüne bağlı emek yoğun bir sektördür. Bu hizmet zinciri içinde bulunan çalışanların sosyalleşme, iletişim, uyum süreci, motivasyon ve memnuniyeti çalışanın misafir ve diğer çalışma arkadaşlarıyla iletişimini etkilemesi bunun da işletme sürekliliği ve karlılığını direk etkilediği kaçınılmaz bir gerçektir. Örgütsel sosyalizasyon işletmeye yeni katılan bireylerin işletmeye uyum sağlama, örgütü benimseme ve işletme sürekliliği için gerekli bilgi, beceri ve tutumu kazandığı süreci kapsar. Konaklama işletmelerinde iş gücü devir hızı yüksek olduğu için uzun süreli çalışan bulmak zordur. Bu aşamada her yeni gelen çalışanın işletmeye alışma ve uyum sürecinde sıkıntılar yaşanır. Kimi zaman da işletmeler personel sayısını azaltıp karlılığı yükseltme gibi amaçlar içine girebilirler. Az personelle çok iş yapma gibi amaçları olan konaklama işletmeleri bu kısımda hizmet kalitesini gözden kaçırmakta ve işletmeye zarar verdiklerinin farkında olamayabilirler. Çalışmanın evrenini Van ilinde faaliyet gösteren 4 ve 5 yıldızlı konaklama işletmeleri oluşturmaktadır. Bu çalışma kapsamında Van ilinde faaliyet gösteren 4 ve 5 yıldızlı konaklama işletmelerinden anket tekniği kullanılarak veri toplanmıştır. Kullanılan veri toplama aracı üç bölümden oluşmakta olup birinci bölümde demografik özelliklere ilişkin ifadeler, ikinci bölümde işgörenlerin sosyalizasyon düzeylerini ölçen ifadeler üçüncü bölümde ise işgörenlerin performansına ilişkin ifadeler bulunmaktadır. Toplanan veriler SPSS paket programı aracılığı ile analiz edilmiştir. Yapılan analizler sonucunda örgütsel sosyalizasyon ile

işgören performansı arasında pozitif yönlü bir ilişki ve anlamlı bir etki tespit edilmiştir.

Anahtar Kelimeler :İş gören performansı, Konaklama, Örgüt, Sosyalizasyon, Van.

Sayfa Sayısı :XI+82

Tez Danışmanı : Dr. Öğr. Üyesi Songül ÖZER



M.Sc. Thesis

Yusuf BABUR

VAN YÜZÜNCÜ YIL UNIVERSITY
INSTITUTE OF SOCIAL SCIENCES
July, 2020

**THE IMPACT OF ORGANIZATIONAL SOCIALIZATION ON THE
PERFORMANCE OF WORKERS; A RESEARCH ON ACCOMODATION
SOURCING IN VAN PROVINCE**

ABSTRACT

Tourism sector is a busy sector, which is dependent on labour force for service chain being completed in a perfect way like many other sectors. That socialization, communication, compliance process, motivation and satisfaction of the employees in this service chain affect the employee's communication with guests and other colleagues and that this directly affects business continuity and profitability is an inevitable fact. Organizational socialization encompasses the process by which individuals who are new to the business acquire the necessary knowledge, skills and attitudes for adapting to the business, adopting the organization, and business continuity. It is difficult to find a long-term employee as the labor turn over rate is high in the accommodation establishments. At this stage, every new employee experiences problems in getting used to the business and adaptation process. Sometimes, businesses can fall into aims such as reducing the number of staff and increasing profitability. Accommodation businesses with purposes such as doing a lot of work with fewer staff neglect service quality in this section and may not be aware that they are damaging the business. Target population of the study consists of 4 and 5 star accommodation businesses operating in Van. Within the scope of this study, data was collected from 4 and 5 star accommodation businesses operating in Van province using questionnaire technique. The data collection tool used consists of three parts. In the first part, there are expressions related to the demographic features, in the second part, the statements that measure the socialization levels of the employees and in the third part, the statements related to the performance of the employees. Collected data

were analysed through SPSS package program. As a result of the analyses carried out a positive relationship and a significant effect were determined between organizational socialization and employee performance.

Keywords : Organization, socialization, employee performance, accommodation, Van.
Quantity of Page : XI+82
Advisor : Dr. Lecturer Songül ÖZER



İÇİNDEKİLER

	Sayfa
ÖZET.....	III
ABSTRACT	V
İÇİNDEKİLER	VII
ÖN SÖZ.....	XI
GİRİŞ	1
1. ÖRGÜTSEL SOSYALİZASYON	2
1.1. Örgütsel Sosyalizasyon Kavramı	2
1.2. Örgütsel Sosyalizasyonun Amacı.....	4
1.3. Örgütsel Sosyalizasyonun Önemi	6
1.4. Örgütsel Sosyalizasyonun Özellikleri	7
1.4.1. Değişim.....	7
1.4.2. Örgütsel Sosyalleşme Sürecinin Devamlılığı	8
1.4.3. İşe, İş Ortamına, İş Arkadaşlarına ve Örgütsel İşleyişe Uyum Sağlama.....	8
1.4.4. Grup ve Grup Kurallarına Uyum.....	9
1.4.5. Örgüte Yeni Katılan Bireyler ile Örgüt Yöneticileri Arasındaki İletişim	10
1.4.6. Sosyalleşme Sürecinin İlk Döneminin Tartışılması	10
1.4.7. Sosyalleşme Sürecinin İki Yönlü Olması	10
1.4.8. Sosyalleşme Süreci Boyunca Örgüte Yeni Katılan Bireylerin Örgüt İçi Bireysel Sorumluluk ve Davranışları Öğrenmeleri	11
1.4.9. Sosyalleşme Süreci Davranışlarında, Aşırılığın ve Örgüte Uygun Olmayan Davranışların Giderilmesi	11
1.4.10. Örgüte Yeni Başlayan Bireyin İlgisini Daraltmak.....	11
1.4.11. Sosyalleşme Süreci Boyunca Bireyin Yetenek ve Kabiliyetlerini Geliştirmesi	11
1.4.12. Sosyalleşme Sürecinde Bireyin Örgüt İçi Uygun Rolü Kazanması	12
1.5. Örgütsel Sosyalizasyonun Aşamaları	13
1.5.1. Ön Sosyalleşme	13
1.5.2. Seçme Aşaması.....	14
1.5.3. İşe Alıştırma Süreci	14
1.6. Örgütsel Sosyalizasyon Boyutları	17

1.6.1. İş Eğitimi (Training).....	17
1.6.2. Örgüte Karşı Anlayış (Understanding).....	18
1.6.3. Çalışma Arkadaşlarının Desteği (Coworker Support).....	18
1.6.4. Geleceğe İlişkin Beklentiler (Future Prospects).....	18
1.7. Örgütsel Sosyalizasyon Taktikleri.....	21
1.7.1. Kollektif ve Bireysel Sosyalleşme Taktikleri.....	22
1.7.2. Formal ve İnfomal Sosyalleşme Taktikleri.....	23
1.7.3. Ardışık ve Tesadüfi Sosyalleşme Taktikleri.....	23
1.7.4. Durağan ve Değişken Sosyalleşme Taktikleri.....	23
1.7.5. Sıralı ve Alternatif Sosyalleşme Taktikleri.....	24
1.7.6. Atama ve Mahrum Bırakılma.....	24
1.8. Örgütsel Sosyalizasyonun Sonuçları.....	25
1.9. Örgütsel Sosyalizasyon Modelleri.....	26
1.9.1. Örgütsel Sosyalizasyonun Çok Seviyeli Süreç Modeli.....	26
1.9.2. Birikimli Sosyalleşme Modeli.....	27
1.9.3. Aşama Modeli.....	27
1.9.4. Feldman'ın 1981 Örgütsel Sosyalleşme Modeli.....	28
2. İŞGÖREN PERFORMANSI.....	29
2.1. Performans Kavramı.....	29
2.2. Düşük Bireysel Performansın Nedenleri.....	30
2.3. İşgören Performansını Etkileyen Faktörler.....	30
2.3.1. Liderlik.....	32
2.3.2. Koçluk.....	32
2.3.3. Güçlendirme.....	33
2.3.4. Katılım.....	33
2.3.5. Örgüt Kültürü.....	33
2.4. Performans Değerlendirme.....	34
2.4.1. İşgören Performansını Değerlendirme Yöntemleri.....	36
2.4.1.1. Geleneksel Değerlendirme Yöntemleri.....	36
2.4.1.1.1. Basit Sıralama ve Karşılaştırma Yöntemi.....	37
2.4.1.1.2. Grafiksel Derecelendirme Ölçekleri Yöntemi.....	38
2.4.1.1.3. Kritik Olay Yöntemi.....	39
2.4.1.1.4. Hikaye Girişimi.....	39
2.4.1.1.5. Zorunlu Dağılım Yöntemi.....	39

2.4.1.1.6. İşaretleme Listesi Yöntemi	40
2.4.1.2. Modern Derecelendirme Yöntemleri	41
2.4.1.2.1. Amaçlarına Göre Yönetim	41
2.4.1.2.2. Davranışsal Derecelendirme Yöntemleri	41
2.4.1.2.3. Değerlendirme Merkezleri Yöntemi	42
2.4.1.2.4. 360 Derecelendirme Yöntemi	42
2.4.2. Performans Değerlendirmenin Amacı	43
2.4.3. Performans Değerlendirmenin Faydaları.....	44
2.4.3.1. Yönetici Açısından Faydaları	44
2.4.3.2. Değerlendirilen Bireyler Açısından Faydaları	45
2.4.3.3. İşletme Açısından Faydaları	46
2.4.4. Performans Değerlendirmenin Olumsuz Yanları	46
2.4.5. Performans Değerlendirmenin Boyutları.....	47
2.4.6. Performans Değerlendirmede Yapılan Hatalar.....	48
2.4.6.1. Hale Etkisi.....	48
2.4.6.2. Belirli Derece Veya Puanlara Yönelme	48
2.4.6.3. Yakın Geçmişteki Olaylardan Etkilenme	48
2.4.6.4. Kontrast Hatalar	49
2.4.6.5. Kişisel Önyargılar	49
2.4.6.6. Pozisyondan Etkilenme.....	49
2.4.6.7. Ortalama Eğilim Hatası.....	49
2.4.7. Örgütsel Sosyalleşme ve İşgören Performansı İlişkisi	50
3. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ VE BULGULAR.....	52
3.1. Araştırmanın Modeli ve Hipotezleri.....	52
3.1.1. Araştırmanın Amacı.....	53
3.1.2. Araştırmanın Önemi	54
3.1.3. Araştırmanın Evreni ve Örneklemi.....	54
3.1.4. Veri Toplama Süreci ve Kullanılan Ölçekler	56
3.1.5. Araştırmanın Sınırlılıkları ve Varsayımlar	57
3.1.6. Araştırmada Kullanılan İstatistiksel Yöntem.....	58
3.2. Analiz ve Bulgular.....	58
3.2.1. Araştırmaya Katılanların Demografik Özellikleri	58
3.2.2. Ölçeklerin Güvenirlik Analizleri	61
3.2.3. Faktör Analizleri	62

3.2.3.1. Örgütsel Sosyallezyon Ölçeğine Ait Faktör Analizi	63
3.2.3.2. İşgören Performansı Ölçeğinin Faktör Analizi	65
3.2.4. Değişkenler Arası İlişkiyi Belirlemeye Yönelik Analiz Sonuçları (Korelasyon)	65
3.2.5. Bağımsız Değişkenlerin Bağımlı Değişken Üzerindeki Etkisine Yönelik Analiz Sonuçları (Regresyon)	66
SONUÇ VE ÖNERİLER.....	70
KAYNAKÇA	73
TABLÖLAR DİZİNİ	78
ŞEKİLLER DİZİNİ	79
EKLER.....	80
Ek 1. Anket Formu	80
ÖZ GEÇMİŞ	
LİSANSÜSTÜ TEZ ORJİNALLİK RAPORU	

ÖN SÖZ

Örgütsel sosyalizasyonun, işgören performansına etkisi konusu alan yazında taranmış ve anlamlandırılmıştır. Öncelikle tez yazım aşaması boyunca her türlü konuda tarafıma desteklerini esirgemeyen tez danışmanım Dr. Öğr. Üyesi Songül ÖZER hocama, yüksek lisans eğitimim boyunca akademik anlamda bana katkıda bulunan Dr. Öğr. Üyesi Sağbetullah MERİÇ ve Dr. Öğr. Üyesi Sedat ŞAHİN hocama teşekkürlerimi sunarım. Tez savunmama katılıp bana önerileriyle destek olan Dr. Öğr. Üyesi Anıl KALE ve Dr. Öğr. Üyesi Çinuçen OKAT hocalarıma teşekkür ederim.

Eğitim hayatım boyunca gölgelerine sığındığım, maddi ve manevi olarak desteklerini esirgemeyen çok kıymetli babam Ekrem BABUR'a, annem Ayten BABUR'a, kız kardeşlerim Selvinur, Özlem ve Rojbin BABUR'a ve kardeşim Muhammed Baran BABUR'a teşekkürlerimi sunarım. Veri toplama süreci boyunca Van ilinde bulunan değerli otel yönetici ve çalışanlarına, değerli arkadaşlarım Zakir GÜLER'e ve Ergin TANÜNVER'e de desteklerinden dolayı minnettarım.

GİRİŞ

İnsanın sosyal bir varlık olması sebebiyle sosyal hayatında ihtiyaç duyduğu insan desteğine, çalıştığı örgütlerde de ihtiyaç duymaktadır. Örgütler mal veya hizmet üretebilmek için belirli bir insan gücüne ihtiyaç duyarlar. Bu durumda örgütlerin mal veya hizmet üretim performansları örgüt çalışanlarının performanslarına bağlı olarak değişebilmektedir (Sökmen,2007:170). Örgüt çalışanlarının gösterdikleri performans ile birlikte örgütteki diğer bireylerle olan ilişkileri, davranış ve tutumları bireyin performansını ve örgüte katacağı desteği etkileyecektir. Örgüte yeni katılan bireylerin sosyalleşmesi ve örgüte alışma sürecinin uzaması veya kısalması, örgüt çevresinin örgüte yeni katılan bireye karşı olan tutumuna bağlı olarak değişkenlik göstermektedir. Örgüt ve örgüt çevresinin yeni başlayan bireye karşı takındıkları olumlu tavır bireyin sosyalleşme sürecini hızlandıracaktır. Örgütlerin bireyin sosyalleşmesi için izleyecekleri yol ve bireyin örgüte daha çabuk kazandırılması için yapılan etkinlikler veya bireyin gelecek kaygısı yaşamaması için yapılacak çalışmalar da bireyi örgüte daha çok bağlayacak ve örgüt değerlerini benimsemesine yardımcı olacaktır. Kısacası örgüt çalışanlarının hızlı bir şekilde örgüte alışması ve sosyalleşme süreçlerinin başarılı olması, onları motive ederek performanslarını arttıracak, örgütün kalifiye personel yetiştirmesine imkan sağlayacak ve örgütün hedeflerine daha çabuk ulaşması sağlanacaktır.

Araştırma üç bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde örgütsel sosyalizasyon kavramı, örgütsel sosyalizasyon kavramının özellikleri, önemi, amacı ve taktikleri gibi kavramlar çok yönlü bir şekilde tartışılmıştır. Araştırmanın ikinci bölümünde çalışanların performansına ilişkin literatür taraması yapılmış olup, performans kavramı, çalışan performansı, çalışan performansını etkileyen etkenler ve performans değerlendirme kavramları üzerinde durulmuştur. Araştırmanın üçüncü bölümünde ise araştırmaya yönelik metodoloji kısmı, çalışma kapsamında elde edilen bulgular ve analizler tartışılmış, sonuç ve önerilere yer verilmiştir.

1.ÖRGÜTSEL SOSYALİZASYON

Dünya ekonomisinde rekabet içinde bulunan çoğu örgüt insanı birer sermaye olarak görür ve onları etkili bir şekilde geliştirmeye çalışarak rekabet avantajı elde etmeye çalışırlar (Kahyaoğlu, 2012:3). Bu rekabet elde etmeye çalışan örgütler sayesinde bireylerin örgüte uyum süreci daha çok önem kazanmıştır. İnsan iş gücüne dayalı sektörlerin hepsinde insan-iş ve insan-örgüt uyumu çok önemlidir. Bu uyumun sağlanabilmesi için; örgütsel sosyalizasyon ve çalışanların kariyer planlamaları en önemli iki unsurdur. Örgütsel sosyalizasyon; örgüte yeni giren bireyi örgütün amaçlarına, faydasına, kurallarına ve örgüt içi uygun davranış ve hareketlere yöneltme sürecidir (Kahyaoğlu,2012:4). Örgüt çalışanları dışında toplumdaki bireylerin de mutlu ve huzurlu bir hayat yaşamaları için birbirleriyle uyum içinde olmalı ve birbirlerine saygı duymalıdır. Toplumda yaşayan insanların hepsi birbirleriyle dayanışma içinde olması gerekmektedir. Bu gereklilik de örgütlerin ortaya çıkmasına yol açmıştır (Sökmen,2007:170). Örgüt içlerinde mal ve hizmeti çalışanlar üretmektedir. Bu üretim sürecinin niteliğinin çok iyi olması yada çok kötü olması çalışanların niteliğine bağlıdır. Örgütte çalışan bir kişinin bu iş için uygun olup ya da olmamasını belirlemek için sadece yeterli bilgi ve birikime sahip olması yetmeyecektir. Çalışanın örgüt içi uyumu, işe karşı tutumu ve iletişim becerisi gibi faktörlerde çalışanın işe uygunluğunun bir göstergesi olacaktır (Sökmen,2007:171). Örgütsel sosyalizasyon bir örgütte sadece işin nasıl yapılacağını öğrenmek değil aynı zamanda örgüt içinde nasıl hareket edilmesi gerektiğini de kabul etmek ve uygulamak olarak da tanımlanmaktadır (Çerik ve Bozkurt, 2010: 78). Bu sebeple örgütsel sosyalizasyon ölçümü sadece örgüte yeni başlamış bir birey için değil örgütün çalışma dönemleri içinde işgörenin gösterdiği performansla da ilgilenir (Taormina,1997:28).

1.1. Örgütsel Sosyalizasyon Kavramı

Örgütsel sosyalizasyon, çalışanın iş ortamına ait kültürü ve kendilerine ait işi öğrenme sürecini kapsar. Konaklama işletmelerinde yeni başlayan bir işgörenin oteli genel olarak tanınması ve diğer departmanlarla ilgili de fikir sahibi olması için örgüt içinde başka işlere de yönlendirilip hem örgüte daha çabuk uyum sağlaması sağlanır

hem de çalışanın farklı departmanları öğrenip kendini geliştirmesi sağlanır. Bu süreçlerde örgüte uyum sağlamaya çalışan işgören eski değer ve tutumları bir kenara bırakır örgüt içi değerlere uyum sağlamaya çalışır ve yeni davranışlar kazanırlar. Çalışanın uyması gereken örgüt kuralları örgütün temel amaçlarına uygun belirlenmiş kurallardır. Örgütler çalışanın sosyalleşme sürecinde belirlediği kurallarla işgöreni işe hazırlar ve işgöreni en verimli şekilde kullanmayı amaçlar. İşgörenlerin bu kurallara uyması ve örgütün belirlediği davranışları sergilemeye çalışması örgütün varlığını sürdürebilmesi için çok önemlidir (Memduhoğlu,2008: 138). Çalışanların işlerine bağlı olmaları, iyi bir kariyer geleceği yaşamaları, üretken, yaratıcı etkili ve sağlıklı bir örgütsel sosyalleşme süreci geçirmelerine bağlıdır. Buna bağlı olarak çalışanların mutlu kılınması, verdikleri emeğin boşa gitmemesi ve çalışandan yeterli verimin alınması için, artık çoğu işletme çalışanın sosyalleşme sürecini sistemli bir hale getirmiş ve bu konuda çalışana gerekli yatırımı yapmaktan kaçınmamaktadır. Sosyalleşme kavramı TDK tarafından toplumsallaşma olarak tanımlanmıştır. Sosyalleşme kavramı karmaşık bir terim olmakla birlikte çoğu bilim dalıyla da ayrılmaz bir bütün halindedir (ekonomi, felsefe, antropoloji ve psikoloji vb.). Ve her bilim dalı sosyalleşmeyi kendi içinde farklı yorumlamıştır.

“Madrone sözlükte sosyalleşmenin iki farklı tanımlamasından bahsetmiştir; Toplum ihtiyaçlarına adapte olmak ya da toplumun ihtiyaçlarına uygun hale getirmek ve toplumsal etkinliklere katılmak.” Şeklinde iki farklı tanımlamadan bahsetmiştir (Feldman,1981: 309). Örgütsel sosyalizasyon; örgüt dışından gelip örgüte yeni katılan kişileri örgüte kazandıran ve bu kişileri örgütün bir bireyi yapan süreçtir (Feldman,1981: 309).

Sosyal çalışmacılar, sosyalleşme kavramını öğrenme olarak tanımlamışlardır. Eğitim alanındaki sosyologlar, kişinin bir örgüt veya örgütsel yapı içindeki rolü ve bu örgütsel yapılar içindeki rolüne sağladığı uyum olarak tanımlamışlardır.

“Porter, Lawler ve Hackman sosyalleşmeyi bireyin grup standartlarına uyumu olarak tanımlamış. Balcı ise sosyalleşmeyi bireyin yeni bir durumun parçası olmasında; dışarıdan biri olmaktan çıkarak, içeriden biri olmayı sağlayan bir değişim süreci olarak tanımlamış. Shein ise (1975, 169) sosyalleşmeyi yeni bir üyenin girdiği toplum örgüt veya grubun değer sistemlerini, normlarını ve gerekli kıldığı davranış kalıplarını öğrenme süreci olarak belirtmiştir.”

Örgütsel sosyalizasyon bir işletmeye yeni dahil olan çalışanların, dahil oldukları işletmenin verdiği görevleri ve işletme tarafından istenen rolleri kusursuz olarak yerine getirebilmeleri için gerekli olan yetenek ve kabiliyetleri öğrendikleri süreçtir (Çalık,2003: 2). Örgüte yeni katılan bir birey örgütün sosyal bir sistem olduğunu göz önünde bulundurmalı ve katıldığı örgütün çalışandan istediği tutum ve beklentileri, çalışma grupları içinde nasıl hareket edeceğini bilişsel becerisini kullanarak anlayıp ve kavrayarak örgütün işleyişini öğrenme sürecinin tanınmasına örgütsel sosyalleşme süreci denir (Çalık,2006: 3).

Örgüte yeni başlayan bir bireyin ön güdülenmesi örgüte hızlı bir şekilde adapte olmasına yardımcı olacaktır. Örgütün değer ve normlarını benimseme onları öğrenmeye çalışma çalışanın o iş yerinde çalışmaya devam ettiği sürece devam edecektir. Çalışanlardan beklenen işe alışma süreci ne kadar hızlı ve etkin olursa işletme verimliliği ve hizmet kalitesi de buna paralel olarak artacaktır.

Çalışan tutumları ve iş sonuçları arasındaki ilişkilendirmeye ilişkin birçok çalışma yapılmıştır. Bu çalışmalardan ilkleri iş performansı ve tatmini ile ilişkiliyken günümüzdeki araştırmalar çalışan davranışının ve niyetlerinin belirleyicisi olarak örgütsel bağlılık üzerinde durmuşlardır (Shore ve Martin,1989: 7).

1.2. Örgütsel Sosyalizasyonun Amacı

Örgütsel sosyalizasyonun temel amacı, örgüt çalışanını örgüte uyum sağlayan bir birey haline getirmek ve örgütün amaçlarına göre hareket eden aktif bir birey yaratmaktır. Bir örgüt bireyinin kariyer planlaması yapması ve bu kariyer basamaklarını tırmanabilmesi örgütün uyguladığı sosyalleşme programına ve örgüt çalışanın bu programa uymasındaki başarıya bağlıdır. Örgüte yeni giren bir birey önceki iş ve yaşam deneyimlerini yeni girdiği örgüte taşıması kaçınılmazdır. Bu süreçte yeni örgüt üyesi eski bildiklerini ve örgüt dışındaki olumsuz hareketlerini örgüte yansıtmaması için sosyalleşme sürecinden geçmelidir (Sökmen,2007:171).

Birey toplum içinde nasıl sosyalleşip toplumun kurallarına ve düzenine alışıyorsa ve buna göre hareket etmeye çalışıyorsa örgüte yeni katılan bir birey de aynı şekilde bu sürece dahil olup örgüt içinde sosyalleşmeli ve örgüte bir an önce uyum sağlamalıdır(Demirbilek,2009: 354).

Bireyler örgütsel sosyalleşme sürecinde işlerin doğru bir şekilde yapılmasının yanı sıra örgüt düzenine uyum sağlayacak örgütün aktif bir bireyi haline gelmeyi de amaçlamaktadır. Bireyin örgüte uyumu sürecinde örgüt bireye örgütün tutum ve değerlerini aşılıyarak bireyin örgüt içinde işbirliği, iş arkadaşlarıyla anlaşma ve iletişimi kuvvetlendirmeyi amaçlamaktadır. Bunların yanında bireyin örgütte karşılaşacağı uyum sorunu çalışanlarla veya üstleriyle yaşayacağı çatışmaları minimuma indirmek için de bireyin örgüt içi sosyalleşme sürecinden geçmesi gereklidir. Bununla birlikte sosyalleşme sürecine katılan birey örgüt kültürüne uyum sağlar örgütün belirlediği rolü üstlenir bu rolü nasıl yerine getireceğini öğrenir (Aliyev,2014: 9-10). Örgütsel sosyalleşme süreci amaçları aşağıdaki şekilde sıralanabilir;

- İşin gereklerini öğrenmek; işgören bu süreçte işiyle ilgili hangi araç gereçleri kullanacağını ve işe yönelik hangi bilgi beceri ve teknikleri kullanacağını öğrenir.
- Kişiler arası düzgün bir iletişim sağlamak; örgüte yeni katılan birey örgüt çalışanlarıyla tanışıp kaynaşır. İşletme kültürü, çalışılacak gruplar ve üstleneceği rol ve görevlerle ilgili bilgi sahibi olur.
- Örgüt içi bireyleri ve pozisyonları tanımak; örgüte yeni katılan bireyin hangi konuda kimin iyi olduğunu, kimin uzmanlık alanının ne olduğunu bilmesini sağlamak ve örgüt içi üst düzey yönetici ve alt düzey personelleri tanımasını sağlamaktır.
- Örgüt içi konuşulan bir dil varsa onu öğretmek; örgüt içi çalışanların kendi aralarında konuşup anlaştıkları kendilerine has bir dil vardır. Bu dil ve örgüt içinde çalışanlar arasında kullanılan jest ve mimikler, anlaşma ifadeleri ve bazı örgütsel terimleri örgüte yeni katılan bireye öğretmek.
- Örgütün değer ve normlarını, amaçlarını, vizyon ve misyonunu örgüte yeni katılan bireye öğretmek; örgütün hedefleri, örgütün asıl amacı bu amaca ulaşılacak yol ve bu yolda karşılaşılabilecek sorunlar ve bu sorunlarla başa çıkma yolları gibi örgütün amacına ulaşmasındaki süreç öğretilir.
- Örgüte yeni katılan bireye örgüt tarihi hakkında bilgi vermek; her örgütün kuruluş tarihi, bazı kutlamaları benimsediği özel günleri vb.

değer verdiği hikâyeleri bulunur. Örgüte yeni başlayan bireye bu tarihsel değer ve süreçle ilgili bilgi vermek örgütün başka bir amacından biridir (Memduhoğlu, 2008: 140).

1.3.Örgütsel Sosyalleşmenin Önemi

Örgütsel sosyalleşmenin önemini 2 farklı açıdan değerlendirmek mümkündür. Bunlardan birincisi örgüt açısından ikincisi ise örgüte yeni katılan birey açısından. Farklı sektörlerdeki çoğu işletme gibi turizm işletmeleri de yaptıkları işten kar elde etmek ve işletmelerinin devamlılığını sağlamak isterler. Bu işletme isteklerinin gerçekleşmesi için işletmelere yeni katılan bireyin örgütsel sosyalleşme sürecini başarılı bir şekilde atlatmalı ve personelin hem işletmeye hem de işletme çalışanlarına çabuk alışması ve ısınması sağlanmalıdır. Bunları yapamayan işletmeler örgüte yeni katılan bireyden yüksek verim alamaz. Bu da işletmenin hedeflerine ulaşmasında büyük bir engel teşkil eder. Bir işletmede olumlu bir örgütsel sosyalleşme süreci sayesinde; örgüte bağlılık, işi benimseme, işini severek yapma, örgüt kültürünü anlama, misafir ve çalışanla sağlıklı iletişim, örgütü ve işini sahiplenme ve yüksek motivasyon gibi yüksek iş doyumu belirtileri gibi pozitif sonuçlar elde edilebilir (Aliyev, 2014). Örgütsel sosyalleşme süreci, çalışanın üretkenliğini ve örgüte alışma sürecini olumlu veya olumsuz yönde etkileyebilir. Örgütler örgütlerin geleceği ve sürdürülebilirliği açısından örgütsel sosyalleşme sürecinin olumlu geçmesi için her türlü fedakârlığı yapması gerekir. Bu sürecin etkilediği başka bir faktör de personel devir hızıdır. Hiçbir işletme bulduğu bir kalifiye personeli kaybetmek istemez. Bunun için örgütsel sosyalleşme sürecinde işletmeye ısınamayan işletmenin değer ve normlarını benimsemeyen bir çalışanın da işten ayrılmak istemesi kaçınılmazdır. Fakat bu süreci olumlu geçiren bir çalışanda tam tersi yüksek iş performansı, örgüte bağlılık, yüksek bir motivasyon ve örgüt içi güçlü bir iletişim meydana gelir (Zonana,2011).

Örgüte yeni katılan bir birey açısından sosyalleşme süreci önemine değinecek olursak; bireyin sosyalleşme süreci başarılı geçerse işe bağlılığı artar. Birey bu sayede yeni kazanımlar elde eder ve kendini daha çok geliştirme çabası içine girer. Bu kendini geliştirme çabası, bireyi alanına hakim ve bilgi birikimi yüksek bir birey haline getirecek ve ister istemez bu bireyin bütün hayatını olumlu olarak

etkileyecektir. Bireyin geçirdiği başarılı sosyalleşme süreci aynı zamanda sosyal hayatına, arkadaşlarıyla ilişkilerine ve aile hayatına da olumlu yansıyacaktır. Bireyin geçirdiği başarılı süreç sayesinde işine sarılması ve örgütü benimsemesi iş hayatında da başarılar elde etmesine olanak sağlayacaktır. Bu imkanlar bireye sağlanacak terfi imkanları ve ödüllendirmeler olacaktır. Bu sayede başarılı bir örgütsel sosyalleşme süreci bireyin kariyerine olumlu yönde etki edecek avantajlar sağlayacak ve bireyin iş hayatında başarılı adımlar atmasına olanak sağlayacaktır.

1.4.Örgütsel Sosyalleşmenin Özellikleri

Örgütsel sosyalleşme süreci bireyin örgütü tanıması ve örgüt kültürünü öğrenmeye başlamasıyla başlar. Örgütsel sosyalleşmenin özellikleri aşağıdaki gibi sıralanabilir;(Kartal, 2007; Kahyaoğlu,2012; Feldman,1981;Sökmen ve Tarakçıoğlu,2008).

1.4.1.Değişim

Bireyin önceden sahip olduğu değer, tutum ve davranışları terk etmesi, yeni davranış ve tutumlar kazanması ile ilişkilendirilebilir. Değişim süreci bireyin eski tutum ve davranışlarını terk ederek yeni katıldığı işletmenin amaçlarını, sorumluluklarını, örgüt içi kuralları ve örgütün benimsediği norm ve değerlere uyum sağlayarak alışmayı içerir. Birey önceki hayatında sahip olduğu tutum ve davranışlardan ne kadar çabuk vazgeçip uzaklaşırsa yeni örgüt kural ve davranışlarına alışması da o kadar çabuk olur. Aynı zamanda bireyin yeni katıldığı örgütün sosyalleşme sürecinde örgüt kural ve normlarını iyi öğrenmesi, örgüt içindeki çalışma arkadaşlarının, departman amirleri ve üst düzey yöneticilerin bu bireyi işletmeye uyum sağlaması konusunda desteklemeleri ve yol göstermeleri bireyin işletmeye uyumunu hızlandıracaktır. Bazı bireylerin yeni katıldıkları örgüte eski iş yerindeki rol ve davranışları taşıdığı gözlenmiştir. Bireyin verilen görevin uygunluğuna göre eski iş değer ve davranışın değiştirilmesi ve yeni göreve uygun kendini yeniden tanımlayıp bu işe yönelik davranışlar edinmesi sağlanmalıdır.Bazı işletmeler bireyin işletmeye uyumu sürecinde kişiyi daha çok motive etmek, örgüte bağlılığını arttırmak, eski tutum ve davranışlarından çabuk vazgeçmesini sağlamak

ve davranış kontrolü yapabilmesi için ödüllendirme yaparak bireyin örgüte daha çabuk alışmasını sağlamaya çalışırlar. Bazı örgütlerde örgütün değer ve normlarını çalışana aşılayarak bireyin örgütü sahiplenmesi için çalışılır. Yani bireye kendi işletmesiymiş rahatlığı verilerek bireyin örgütü benimsemesi sağlanarak örgüte uyumu hızlandırılmaya çalışılır.

1.4.2.Örgütsel Sosyalleşme Sürecinin Devamlılığı

Sosyalleşme sürekli bir süreçtir. Sosyalleşme sürecinin sürekliliği ile ilgili iki nokta ele alınmıştır. İlki bireyin işletmeye ya da örgüte girmeden önce bireyden istenen nitelikler ve bireyin bu nitelik ve davranışlara olan uyumu ile başlar. İkincisi ise sosyalleşmede karşılaşma denilen devredir. Bu aşamada örgüte başlayan birey örgüt işleyişini görür ve örgütün aktif bir üyesi haline gelir. Örgütsel sosyalizasyon süreci örgüte yeni başlayan sadece bir kişiye uygulanan bir süreç olmadığı için örgüte yeni katılan her bireyin geçmesi gerektiği ve yavaş yavaş ilerleyen bir süreçtir.

1.4.3.İşe, İş Ortamına, İş Arkadaşlarına ve Örgütsel İşleyişe Uyum Sağlama

Örgüte katılan birey sadece işe alışmaya çalışmaz. Örgütün belirlediği kriterlere, örgütteki ortama, işleyişe ve iş arkadaşlarına da uyum sağlamalıdır. İşe yeni alınacak kişi ile yapılan görüşmelerde 5 süreç değişkeni söz konusudur.

- Bireyin iş yaşamı dışındaki hayatı ile iş hayatı arasındaki çatışmaların yönetimi ve bununla başa çıkma becerisi. Ör. Bireyin aile hayatı, sosyal hayatı ve iş hayatına ayırdığı süre için zaman dağılımını adil ve düzenli ayarlaması.
- Bireyin kendi çalışma grubunun rol talepleri ile diğer çalışma gruplarının rol talepleri arasındaki çatışmalarla baş etme süreci.
- Rol tanımı; iş görevleri, öncelikler ve görevler için zaman tahsisine karar vererek çalışma grupları içinde kendi rolünü netleştirmesi.
- Göreve başlama; iş yerinde göreve başlayarak hem kendi görevini yapma hemde yeni görevler öğrenme çabası içinde olma.
- Gruba giriş; kişiler arası yeni ilişkiler kurma ve grup üyeleriyle kaynaşma onlarla sağlıklı bir iletişim kurma.

1.4.4.Grup ve Grup Kurallarına Uyum

Örgüte yeni katılan bireylerin çalışma gruplarıyla olan uyumu da sosyalleşme sürecinin önemli bir parçasıdır. Örgüte yeni katılan bireylerin iş gruplarıyla anlaşma ve uyum sürecinde sosyalleşme deneyimlerinin aşağıdaki gibi etkileri olduğu gözlenmiştir.

- Bireysel ve grup çatışmaları; gruplara katılan yeni bireyler grup içindeki anlaşmazlıklar ve çatışmalar veya gruplar arası çatışma ve uyumsuzluklar sebebiyle gruplarından ayrılabilir, işe olan hevesleri kırılabilir ve hem işe hemde çalışma arkadaşlarına karşı güven sıkıntısı yaşayabilirler. Bu gruplarda da arkadaşlık ve iş ahlakı sağlıklı olmayacaktır.
- İş anlama ve işte ilerleme; bazı işgörenler yeni girdikleri işte kendilerini ispatlayıncaya kadar utanır ve sıkılırlar. Hatta bundan sebep işe yeni başlayan bireyler toplu ve sosyal ortamda çalışmak istemezler. İşe yeni başlayan bireylerin ilk etapta ilerleyememesi ve işten sıkılması da buna bağlıdır.
- Yeni başlayan bireylere hoş geldin törenleri; bazı işletmeler işletmeye yeni katılan bireyi motive etmek için işe başlama törenleri organize ederler. Bu törenlerde işe yeni başlayan bireyin üzerindeki stresi atması için bazı aktiviteler göstermelik bazı tanıtım ve organizasyonlar yapılır. Bu törenlerin yapılmasının amacı bireyi iyi hissettirmek ve örgüte uyumunu hızlandırmaktır. Fakat bireylerin örgüt içinde kendilerini rahat hissetmelerini sağlayacak en önemli etmen örgütteki diğer bireylerin destek olmaları ve diğer grup üyeleriyle anlaşabilmesidir.
- Yeni başlayan bireye karşı grup sosyalleşmesi; örgüte yeni başlayan bireyin örgüt yapısına, çalışma gruplarına ve işe alışması zaman alacaktır. Bu süreç içinde bireyin yabancı olduğu konuları diğer grup üyelerine sorması veya bazı bilgiler almak istemesi kaçınılmazdır. Bireyin bu davranışına grubun ve diğer çalışanların sert ve kırıncı tepkiler vermesi yeni başlayan bireyi örgüte, işe ve diğer bireylere karşı soğutacaktır. Bununla baş etmenin en iyi yolu yeni başlayan bireylerin usta sosyalleştiriciler tarafından sosyalleştirilmesi olacaktır.

1.4.5.Örgüte Yeni Katılan Bireyler ile Örgüt Yöneticileri Arasındaki İletişim

Örgüte yeni katılan bireyler örgütün istediği gibi tamamen bir değişiklik gösteremeyebilirler. Fakat bu durum örgütün, yeni başlayan bireyin beklenti ve davranışlarını değiştirmesine neden olur. Bu durumda örgütler, yeni örgüt üyesinin olumlu yönlerini öne çıkarır, zayıf yönlerini ise en aza indirmeye çalışırlar. Yöneticiler tarafından yeni başlayan bireyler için mesleki gelişim programları düzenlenir. Yöneticiler ile yeni başlayan birey arasında bazen sıkıntılar da yaşanabilir. Bireyin üstlerine karşı nasıl davranacağını ve hitabının nasıl olacağını bilmemesi veya önceki tutum, davranış ve kazanımlarından kalan bilgileri burada kullanmaya çalışması yöneticilerle iletişim sıkıntısına da yol açabilir. Ör. Askerden yeni dönen bir bireyin örgüte başladığında üst düzey yöneticisine komutanım demesi veya okuldan işe giden bir bireyin yöneticisine hocam demesi gibi iletişim sıkıntıları yaşanabilir.

1.4.6.Sosyalleşme Sürecinin İlk Döneminin Tartışılması

Örgütü ve örgüt işleyişini öğrenmenin ilk evresi olan bu süreçte bireylerin ilk yıllarda daha çok sinirlendiği ve daha fazla hayal kırıklığı yaşadıkları gözlenmiştir. Örgüte yeni başlayan bireylerin ilk yıllarda işlerinden nefret etmeye ve iğrenmeye başladıkları tespit edilmiş ve örgüt içinde yapmaları gereken görev ve sorumlulukların dışında hareket ettikleri gözlenmiştir. Bununla birlikte artık teorik bilgi önemini kaybetmekte yerini politik bilgiye bırakmaktadır. Bunun sonucunda yeni işgörenlerin çoğu örgütsel politika ve davranışlardan soğumaktadır. Bu bireylerin örgüt içinde yeterince denetlenmemesi veya örgüt içi denetim organlarının bu bireyleri engellemesi, onları işlerinden ve örgütten soğutarak hayal kırıklığına uğratar.

1.4.7.Sosyalleşme Sürecinin İki Yönlü Olması

Sosyalleşme sürecinin örgütsel ve bireysel olmak üzere iki yönü vardır. Bu sürecin iki yönlü olması örgüt ile birey uyumunun ne kadar önemli olduğunu ortaya koyar. Karşılıklı beklentilerin karşılanması, örgüt içi düzeni ve uyumu destekleyen

en önemli unsurlardan bir tanesidir. Birey açısından yüksek iş doyumunun sağlanması, örgüt açısından ise kalifiye personel kazanma, örgütün sürekliliği ve karlılık gibi karşılıklı beklentilerin karşılanması her iki tarafında tatmin olmasını sağlayacaktır.

1.4.8.Sosyalleşme Süreci Boyunca Örgüte Yeni Katılan Bireylerin Örgüt İçi Bireysel Sorumluluk ve Davranışları Öğrenmeleri

Sosyalleşme süreci sayesinde örgüte yeni katılan bireye örgüt içi rolleri, sorumlulukları ve örgüt içinde nasıl davranmaları gerektiği öğretilir. Örgüt içi sosyalleşme süreci gelişigüzel çoğu şeyden etkilenip sekteye uğrayabilir. Sürecin başarılı bir şekilde sonuçlanması ve sekteye uğramaması için örgüt tarafından gerekli önlemler alınmalıdır.

1.4.9.Sosyalleşme Süreci Davranışlarında, Aşırılığın ve Örgüte Uygun Olmayan Davranışların Giderilmesi

Sosyalleşme süreci örgüt içi sadece bir konuya değil örgüt içi bütün davranış ve tutumlara uyumu kapsar. Yeni bireyin örgüt içinde uygulaması gereken davranışlardan biri samimi ve içten olmaktır. Birey bu davranışı yanlış anlayıp çalışan personellere veya üstlerine laubali tavırlarda bulunabilir. Bireye bu durum uygun dille izah edilmeli ve örgüt kurallarına uyum konusunda yardımcı olunmalıdır.

1.4.10.Örgüte Yeni Başlayan Bireyin İlgisini Daraltmak

Örgüte yeni başlayan bireyin ilgisi çok farklı konularda olabilir. Bireyi işe alıştırma ve işin gereklerini öğretme sürecinde bireyin ilgisini sadece örgüt içi rol ve davranışlarına indirgemeye çalışmak hem yeni başlayan birey hem de örgüt için avantaj sağlayacaktır. Bu durum aynı zamanda bireyin korkularını azaltacak ve sisteme uyumlu bir örgüt bireyi haline getirecektir.

1.4.11.Sosyalleşme Süreci Boyunca Bireyin Yetenek ve Kabiliyetlerini Geliştirmesi

Bu süreç boyunca bireyin yeteneklerinin geliştirilmesi konusunda personel seçme, iş başında yetiştirme ve bireysel performansların değerlendirilmesi gibi

politikalar ön planda tutulur. Çoğu iş psikoloğu bir iş görenin kabiliyet ve yeteneklerinin işteki performansını önemli ölçüde etkilediğini belirtmişlerdir. Örgüte başlayan bireyin işe yabancı olması bireyin yeteneksiz olduğunu göstermez. Örgüt içi eğitimciler tarafından bireyin yetenekleri ve becerileri örgüt içinde üstleneceği role uygun olarak geliştirilir hem bireyin yeteneklerinin farkına varması sağlanır hemde özgüveni yükselir. Daha sonraki süreçte, performansı düşük olan personellerin performanslarının düşük olma nedeni araştırılır bu bireylerden de yüksek verim sağlanması için işgören performansını yükseltmek amacıyla birey eğitilir ve motive edici etkinliklere başvurulur.

1.4.12.Sosyalleşme Sürecinde Bireyin Örgüt İçi Uygun Rolü Kazanması

İşe uygun rolün kazanılmasında sosyalleşme merkezi etkin rol oynar. Uygun rolün kazanılmasında 3 önemli unsur vardır;

- Örgüt içi çalışma gruplarının rol tanımı; sosyalleşme süreci boyunca bireyin doğru rolün belirlenmesi, grupların rol tanımlamalarının doğru yapılması ve bireylerin gerçek beklentilerinin belirlenmesi sürecin doğru yönetilmesi açısından önemlidir. Örgüte gerçek bir beklentiyle girmeyen bireyler sürekli zorluklarla karşılaşır ve zamanlarını örgüt için veya rolü benimsemek için değil daha çok dışarıda zaman geçirmek için uğraşmaktadırlar. Bu bireyler işlerinde zayıf, gelecek kaygısı olmayan, herhangi bir beklenti veya gelecek kaygısı içinde olmayan ve motivasyonları düşük birer birey haline gelirler.
- Örgüt içinde bireyden farklı roller istenmesi ve rol çatışması yaşanması; örgüt içinde bireye yönetici, denetmen veya farklı birimler tarafından birbiriyle çatışan rol taleplerinde bulunulabilir. Bu çatışan rol talepleri sebebiyle birey hem işe hemde örgüte karşı soğuyabilir. Sosyalleşme sürecinin karakteristik özelliklerinden biri de her bir grubun rol isteklerinin çatışmasını en aza indirmektir. Bir iş gören kendi alanıyla ilgili işler yapıp öğreniyorsa başka grupların veya bireylerin bu bireye farklı rol ve görevler vermesinin önüne geçilmeli ve bu konuyla ilgili engeller kaldırılmalıdır. Üst düzey yöneticiler ve denetmenler yeni başlayan bireye örnek olmalı ve onlara birer rol model olmalıdır. Yeni iş

görenler çevreyi, astlarını, üstlerini ve örgüt işleyişini bilmedikleri için örgüt içi rol çatışmaları yaşamaya çok müsaittirler. Örgüt içi yönetici, denetmen veya insan kaynakları işgörenlerin bu çatışmaları yaşamamaları için veya daha az problem yaşamaları için bu bireylere yardımcı olmalıdır.

- İşgörenin iş hayatı ile iş dışı hayatı arasındaki uyumsuzluk veya rol çatışmaları; bireyler iş hayatı ile sosyal hayatı arasında uyumsuzluk veya rol çatışmaları yaşayabilirler. Bireyin aile ortamında girdiği rol ve davranışlar, arkadaş ortamındaki rol ve davranışlar ve iş hayatındaki rol ve davranışların birbiriyle çatışmasına izin verilmemeli bireye bu çatışmaların önüne geçmesi için yardımcı olunmalıdır.

Bu özelliklerden de anlaşılacağı gibi örgütsel sosyalleşme süreci daha çok örgüte yeni başlayan bireylere yöneliktir. Bu bireylerin örgüte yeni başladıkları ve işlerine yeterince bağlı olmadıkları için örgüt içinde olumsuzluklarla karşılaşmaları muhtemeldir. Bu süreçte bireyin kazanılması hem birey hemde örgüt için çok önemlidir. Bunun için yapılacak strateji ve taktikler, örgütün izleyeceği yol, problemlerin en aza indirilmesi ve bireyin kariyer planlaması için çok önemlidir.

1.5.Örgütsel Sosyalleşmenin Aşamaları

Örgütsel sosyalleşme 3 aşamadan oluşmaktadır. Bu aşamalar ön sosyalleşme, seçme aşaması ve işe alıştırma aşamasıdır.

1.5.1.Ön Sosyalleşme

Bu aşamada birey henüz örgüte girmemiş ya da örgüt içinde herhangi bir görev almadan önce yapılan uygulamaları kapsar (Sökmen ve Tarakçıoğlu, 2008: 38). Bu aşama sosyalleşme sürecinin sıkıntısız geçmesi için büyük önem taşımaktadır. Ön sosyalleşme aşamasında iki önemli göstergeden bahsedilir, bunlar realizm ve uygunluktur. Bu iki göstergenin olumlu olması sürecin ilerleyen kısımlarının da olumlu olacağını gösterir. Realizm, örgüte yeni katılan birey ile örgüt arasında beklenti ve isteklerin karşılıklı ve gerçekçi bir şekilde ifade edilmesini kasteder. Örgüt ve bireyin birbirlerine realist yaklaşımları ilerleyen zamanlarda ikisi

arasında çıkacak sorunları da azaltacaktır. Uygunluktan kasıt ise, örgüt-birey beklentilerinin birbirlerini tamamlamasıdır. Birey ve örgüt değerlerinin birbiriyle uyuşması bireyi örgüte daha çok bağlar ve bireyin örgüte daha hızlı alışmasını sağlar. İş gerekleri ile işgören talepleri arasında bir uyuşmazlık olması durumunda da bireylerin tatminsizlik yaşaması muhtemeldir. Örgüte girişin ilk aşaması olan ön sosyalleşme süreci bireyin örgüt hakkında bilgi sahibi olması ve örgüte alışması açısından oldukça önemlidir. Bireyin bu süreçte öğrendikleri ilerleyen süreçte bürüneceği rol ve yapacağı davranışları doğrudan etkileyecektir (Araza, Aslan ve Bulut; 2013: 5561).

1.5.2.Seçme Aşaması

Sosyalizasyon sürecinin başlangıç aşamalarından olan seçme aşaması bireylerin uygun ve dikkatli seçilmesi ile başlar. Bu süreçte örgütün istediği özellik ve donanımlara sahip olan bireylerin alınmasına dikkat edilir (Sökmen, 2007: 172). Örgütler nitelik bakımından kendini geliştirmiş, örgüt değerlerine ve örgüt işleyişine çabuk uyum sağlayacak bireyler seçmeye özen gösterir. Bu sayede bireyin sosyalleşmesine ayrılacak süre kısaltılır ve yeni başlayan bireyin sosyalleşme süreci daha etkin bir şekilde sağlanabilir (Dönmez, 2016: 14).

1.5.3.İşe Alıştırma Süreci

Bu aşamada birey örgüt içinde yeteri kadar zaman geçirmiş ve örgütü tanımaya başlamıştır. Daha sonra bireyin farklı uygulama ve faaliyetlerle işe katılımı sağlanır. Birey bu aşamada örgüt değerleri ile yüzleşir ve bu değerleri göz önünde bulundurarak örgütün kendisinden beklediği faaliyet ve davranışları yerine getirmek, işletme içindeki hiyerarşik düzeni ve çalışma grubunun talep ve beklentilerini öğrenmek için çaba gösterir. Bireyin bu süreçte gerçekleştirmesi gereken 4 faaliyet vardır. Bunlar benimseme, yeterlilik, rol tanımı ve gelişmelerin değerlendirilmesidir. Bireyin örgüt içi çalışanlarla iyi ilişkiler kurması benimseme faaliyetini açıklar. Bireyin örgütteki işini yapabilmesi için gerekli bilgi beceri ve örgüt içi görevleri öğrenmesi yeterlilik faaliyetini, örgütteki bireylerin rollerinin belirlenmesi ve rol tanımlarının yapılması rol tanımını açıklar. Son olarak işlerin yapılabilmesi ve

rollerin gerekliliklerini sağlamak için örgüt içinde yapılan faaliyetlerin ve gelişmelerin değerlendirilmesi ise gelişmelerin değerlendirilmesi faaliyetini açıklar (Dönmez, 2016: 14).

Memduhoğlu, (2008: 142) sosyalizasyonu 4 aşamaya ayırmış ve aşağıdaki gibi tablolastırmıştır.



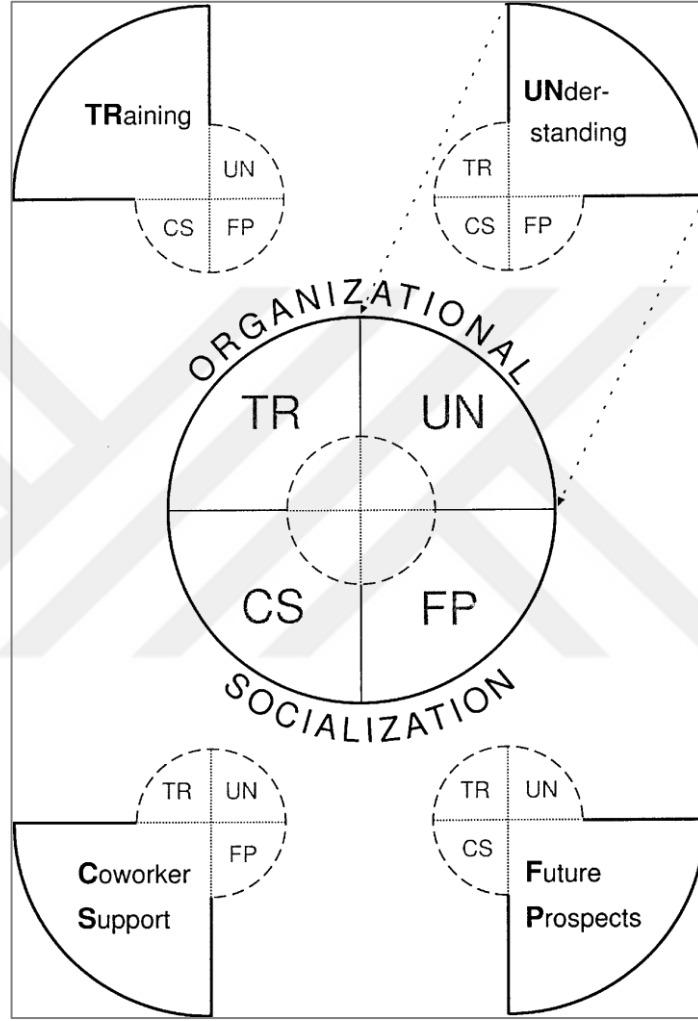
Tablo 1.Örgütsel Sosyalleşme Aşamaları

	Feldmans	Buchanan	Porter, Lawler Hackman	Schein	Wanous
1. Aşama	Beklenti oluşturma ve eşleştirme (hazırlık) • Örgüte yeni katılan işgören ile ilgili karşılıklı gerçekçi beklentilerin belirlenmesi, • Beklentilerin birbiriyle eşleştirilmesi.	Temel eğitim ve kabul (ilk yıl) • Yeni katılan içinaçıkroller belirleme, • Eşdüzeydeki işgörenleri (emsallerini) belirlemek • Kendi emsalleri ve diğer işgörenlerle formal ilişkileri belirlemek, • Beklentilerin onaylanması ya da reddetmek, • Örgütsel bağlılık ve çatışma alanları belirlemek	Varışöncesi • Örgüt ve yeni katılanın beklentilerini saptamak, • Eylem ve davranışlara ilişkin ödül ve cezaları belirlemek.	Giriş • Doğru bilgi ve bilgilendirmeyi, • Ortamı oluşturma ve iklimi belirleme, • Karşılıklı yanlış beklentilerin belirlenmesi ve yeniden düzenlenmesi.	Örgütün gerçekleriyle yüzleşmek ve kabul etmek • Beklentilerin onaylanması veya reddedilmesi, • Kişisel değerlerle örgütsel iklim arasında çatışmaya yaşanması, • Ödüllendirilecek ve cezalandırılacak davranışların belirlenmesi.
2. Aşama	Kabul ve uzlaşma (alıştırma) • Örgüte yeni katılanın işe başlatılması, • İşgörenler arası yeni ilişkilerin kurulması, • Rollerin netleştirilmesi, • Bireysel ve örgütsel performans değerlendirme ölçütleri arasında paralellik sağlama.	Performans (ikinci, üçüncü ve dördüncü yıllar) • Örgüte bağlılık duyma ve normları benimseme, • Kişisel imajın örgüt tarafından pekiştirilmesi, • Çatışmaların çözümü • Kişisel önemin hissedilmesi.	Karşılaşma • Beklentileri kabul veya reddetmek, • Ödül ve cezaları uygulamak.	Sosyalleşme • Örgüt gerçeklerinin kabuledilmesi, • Değişime direncin üstesinden gelmek, • Örgütsel iklim ve işgörenin gereksinimleri arasında örtüşme sağlanması, • Yeni katılanın performansının değerlendirilmesi.	Rollerin açıkça belirlenmesi • İşgörenler arası rollerin tanımlanması, • Değişime direncin üstesinden gelinmesi, • Bireysel ve örgütsel değerlendirmeler arasında örtüşme sağlanması, • Belirsizliğin aşılması.
3. Aşama	Rol yönetimi (uyumlama) • Örgüte katılanın beklentileri ile örgütün beklentisi ve talepleri arasında örtüşme sağlanması, • Olası çatışmanın sonuçlarının ortaya konması.	Örgütsel güvenilirlik ve bağlılık (beşinci yıl ve sonrası) • Örgütte tüm başarılıların yaşadığı bu aşamada bireysel ve deneyim farklılıkları önem kazanır.	Değişim ve kazanım • Yeni katılanın kişisel imajını değiştirme si, • Yeni ilişki biçimlerinin belirlenmesi, • Yeni değerlerin benimsenmesi, • Yeni davranış kazanma.	Karşılıklı kabul • Örgütün ve yeni katılanın karşılıklı kabulsinyalleri, • Örgüte ve işe bağlılık.	Örgütsel yapıda yer etme • Örgütsel taleplere uygun davranışların öğrenilmesi. • Özel yaşam ile örgüt yaşamı arasındaki çatışmaların çözümü, • Örgütsel bağlılık, • İşgörenler arası yeni ilişkiler, yeni değerler.
4. Aşama					Başarılı sosyalleşmenin gerçekleşmesi • Örgütsel güvenilirlik ve bağlılık, • Yüksek doyum, • Karşılıklı kabul duygu ve beyanları, • İşe bağlılık ve işsel güdülenme.

Kaynak: Memduhoğlu, 2008: 142.

1.6.Örgütsel Sosyalizasyon Boyutları

Taormina (1997: 30) örgütsel sosyalizasyonu 4 boyutta incelemiştir. Bu boyutlar; iş eğitimi, örgüte karşı anlayış, çalışma arkadaşlarının desteği ve geleceğe ilişkin beklentilerdir.



Şekil 1.Örgütsel Sosyalizasyonun 4 Boyutu.

Kaynak: Taormina,1997:30.

1.6.1. İş Eğitimi (Training)

Bireyin iş ile ilgili beceri yeteneklerinin geliştirilmesi ile ilgilidir. Beceri ve yetenek eğitim alanının 2 ana bileşenidir. İşlerle ilgili yetenek ve beceriler listelenemeyecek kadar fazladır. Eğitim sürecinin başarılı bir şekilde tamamlanması ile bireylerin gelecek kaygısı yaşamalarının da kısmen önüne geçilmiş olunur. Bu

boyut bireyin örgüte uyumu sürecinde örgüt içi bilgi, beceri ve tutumları ne kadar öğrenebildiği ve ne kadar uygulayabildiği süreçle ilgilenir (Aliyev,2014: 37). Eğitim sürecinin başarıyla gerçekleştirilmesi için örgütler, bireyin ihtiyaç duyacağı envanteri ve eğitim verecek bireyin teminini sağlaması gerekir. Bununla birlikte bireyin istekli olması da eğitim sürecinin başarılı bir şekilde tamamlanması için çok önemlidir (Taormina, 1997: 31).

1.6.2. Örgüte Karşı Anlayış (Understanding)

Yeni başlayan bireyin rolüne adapte olması, eğitim sürecine ve örgütsel kültüre alışması ve sorumluluklarını öğrenmesi dışında bireyin örgütü ne kadar anladığı ve örgüte ne kadar anlayış gösterdiği ile ilgilenir (Balcı, Baltacı, Fidan, Cereci ve Acar, 2012: 48). Örgüte yeni başlayan birey sosyalizasyon sürecinde örgüt içi kuralları, diğer örgüt çalışanlarının rol tanımlarını, örgüt kültürünü ve kendi rol tanımını öğrenmeye çalışır (Taormina, 1997: 34). Bu sebeple yeni başlayan bireyin örgütte başarılı bir süreç geçirmesi için örgütü iyice anlamalıdır.

1.6.3. Çalışma Arkadaşlarının Desteği (Coworker Support)

Bu boyut yeni başlayan bireyin örgüt içi diğer çalışanlarla ne kadar iyi geçindiği ve bireysel ilişkilerinin ne düzeyde olduğu ile ilgilenir. Diğer çalışanların vereceği maddi destekten çok manevi desteği kasteder. Bireyi, başarabilirsin ve bu işte çok iyisin gibi sözlerle cesaretlendirerek motive etmelerini ve desteklemeleri gerektiğini söyler. Bu bireyi duygusal olarak desteklemektir ve birey bu desteği görünce kendine inanacak, cesaretlenecek ve bu işi başaracağına olan inancı artacaktır. Bunun dışında örgüt içi araç gereç paylaşımı da bireyi motive eder ve örgüte bağlılığını artırır. Örgüte yeni katılan birey diğer örgüt üyeleri tarafından kabul edildiğini ve desteklendiğini anlarsa sosyalizasyon sürecinin olumlu olacağı kabul edilebilir (Aliyev, 2014: 40).

1.6.4. Geleceğe İlişkin Beklentiler (Future Prospects)

Bu boyut bireyin örgüt içindeki geleceğe yönelik beklenti ve talepleri yansıtmaktadır (Buchanan, 1974: 537). Bireyin örgüt içinde ödüllendirilmesi, örgütte

yükselebileceğine ve iyi bir kariyer yapacağına inanması hem bireyi işine daha çok bağlar hemde örgütün amaçlarını gerçekleştirmesini sağlar. Örgüt içi ödüllendirmeler, gelecekte yaşanacak maaş zamları ve terfi gibi durumların sürekliliği de bireyi işletmeye daha çok bağlar. Motive edici bu gibi durumların olmaması bireyi yeni iş arayışına iter ve işine devam ederse bile o bireyden verim alınamaz (Mafud ve Moreno, 2018: 52). Birey Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisinde olduğu gibi bu süreçte de geleceğe yönelik terfi ve konum sahibi olma gibi beklentilerinin karşılanmasını ister. İşletme bireyin geleceğe yönelik beklentilerini karşılamak durumundadır. Aksi takdirde birey işi bırakma durumunda kalabilir. İşletmeler bu talepleri karşılayabildikleri kadar var olurlar.

Bu boyutlandırmanın dışında örgütsel sosyalizasyonun boyutlandırılması ile ilgili farklı çalışmalar yapılmıştır. Aliyev (2014: 44) bunu aşağıdaki gibi tablolastırmıştır.

Tablo 2. Örgütsel Sosyalizasyon Boyutları

Yazarlar	Birey	İnsanlar	Örgüt/Grup	İş Görevi
Adkins (1995)	☐ Gerçekçi beklentiler ☐ Rol açıklığı	☐ Kişilerarası ilişkiler		☐ Göreve ilişkin yetkinlik
Anakwe ve Greenhaus (1999)	☐ Kişisel öğrenme ☐ Rol açıklığı		☐ Kültür hakkında bilgi ve kültürün kabulü ☐ Grup içinde çalışma	☐ Görevi yerine getirebilirlik
Chao ve diğ. (1994)		☐ İnsanlar	☐ Amaçlar ve değerler ☐ Tarih ☐ Politika ☐ Dil	☐ Performans yeterliği
Eldredge (1996)		☐ İnsanlar	☐ Tarih ☐ Dil ☐ Politika ☐ Ait olma ☐ Amaçlar ve değerler	☐ Performans yeterliliği
Feldman (1989)			☐ Örgütsel özellikler ☐ Grup Süreçleri	☐ İş ile ilgili görevler ☐ Çalışma rolleri
C. Fisher (1986)	☐ Kimlik ☐ Benlik imajı ☐ Gütülenme yapısı	☐ Arkadaş ilişkileri	☐ Örgütsel değerler ☐ Amaçlar ☐ Kültür ☐ Çalışma grubuna ait değerler ve normlar	☐ Bilgi ve beceriler
Holton (1995)	☐ Tutumlar ☐ Beklentiler ☐ Alıştırma	☐ İzlenim yönetimi ☐ İlişkiler ☐ Denetmen	☐ Örgütsel kültür ☐ Örgütsel anlayış ☐ Örgütsel roller	☐ İş anlayışı ☐ Görev hakkında bilgi ☐ Genel bilgi, beceriler ve yetenekler
Ostroff ve Kozlowski (1992)			☐ Örgütsel özellikler ☐ Grup Süreçleri	☐ İşe ilişkin görevler ☐ Çalışmaya ilişkin roller
Saks ve Ashforth (1997)	☐ Rol açıklığı ☐ Motivasyon ☐ Kişisel değişim ☐ Rol oryantasyonu	☐ Sosyal uyum ☐ Sosyal kimlik kazanma	☐ Kişi-örgüt uyumu	☐ Kişi-iş uyumu ☐ Beceriler edinme
Cooper Thomas ve Anderson (2006)	☐ Geleceğe ilişkin beklentiler	☐ Çalışma arkadaşları ☐ Sosyal boyut	☐ Grup ☐ Tarih ☐ Amaçlar ☐ Değerler ☐ Örgüt ☐ Politika	☐ Görev ☐ Rol ☐ Performans
Taormina (1994)	☐ Geleceğe ilişkin beklentiler	☐ Çalışma arkadaşlarının desteği	☐ Örgütü anlama	☐ İş eğitimi

Kaynak:Aliyev, 2014: 44.

1.7. Örgütsel Sosyalizasyon Taktikleri

Bireyler örgütte rol değişimi sırasında örgüt tarafından sosyalleştirilirler. Sosyalleşmedeki temel amaç birey ve örgütü bütünleştirmek ve bireyi örgüte kazandırmaktır sosyalleştirici taktikler zaman, bulunulan konum ve duruma göre değişiklik gösterir (Balcı, 2003: 12). Örgütsel sosyalizasyon taktiklerinin sınıflandırılması ile ilgi yapılmış bazı gruplandırmalar aşağıdaki gibidir;

Çerik ve bozkurt (2010,82) örgütsel sosyalizasyon taktiklerini 6 ya ayırmıştır bunlar; 1.kolektif taktikler 2.biçimsel taktikler 3.sıralı taktikler 4.sabit/değişken taktikler 5.seri/alternatif taktikler ve 6.atama/tasfiye etme taktikleridir.

Kartal (2007,19) sosyalizasyon taktiklerini 1. Kolektif ve bireysel sosyalleşme 2. Formal ve informal sosyalleşme 3. Ardışık ve tesadüfi sosyalleşme 4. Durağan ve değişken sosyalleşme 5. Seri ve ayırıcı sosyalleşme 6. Resmen atanma ve mahrum bırakılma olarak gruplandırmıştır.

Balcı (2003: 16) örgütsel sosyalleşme taktiklerini örgütsel taktikler ve sosyalleşmede bireysel taktikler olarak ikiye ayırmıştır. Örgütsel taktikleride sosyalleşme sürecinde bireye iş çevresini tanıtıcı programlar başlatma, yetiştirme tecrübeleri, başlangıç iş görevleri ve çıraklık-stajyerlik sistemi olarak dörde ayırmıştır. Bireysel taktikleri ise 3 e ayırmıştır 1. Anlamlandırma 2. Rol oluşturma 3. Bilgi elde etme.

Dönmez (2016: 22) ise 6 sosyalleşme taktiğinden bahsetmiştir bunlar; kolektife karşı bireysel sosyalleşme, formale karşı informal sosyalleşme, ardışığa karşı rastgele sosyalleşme, sabite karşı değişken sosyalleşme, seriye karşı ayırık sosyalleşme ve atamaya karşı yoksun bırakmadır.

Van maanen (1978: 23-34) 7 temel sosyalleşme taktiğinden bahsetmiştir bunlar; kolektif ve bireysel, resmi ve gayri resmi, sıralı veya rastgele, sabit veya değişken, seri veya ayırık, atanma veya tasfiye ve turnuva veya mücadeleci sosyalizasyon stratejileridir.

Çetintaş (2017: 1276-1277) 1. Resmi/kurumsal sosyalizasyon 2. Gayri resmi/ (bireysel) sosyalizasyon 3. Kolektif/bireysel taktikler 4.biçimsel/ biçimsel olmayan taktikler 5. Sıralı tesadüfi taktikler 6. Sabit/değişken taktikler 7. Sıralı kopuk taktikler 8. Atanma/yoksun bırakma olarak sosyalizasyon taktiklerini 8'e ayırmıştır.

Tablo 3. Örgütsel Sosyalleşme Taktiklerinin Gruplandırılması

	Kurumsal	Bireysel
Olanaklar ve çevre	Kolektif Formal	Bireysel İnformal
İçerik	Ardışık Durağan	Tesadüfi Değişken
Sosyal görünüş	Seri Atama	Ayırıcı Mahrum bırakılma

Kaynak:Jones,1986: 263.

Örgütsel sosyalizasyon taktikleri işletmeler için hayati önem taşımaktadır (Van Maanen,1978: 22). Her örgüt yeni veya eski çalışanın rollerini kazanmaları için farklı taktikler kullanırlar. İnsan işleme olarak da adlandırılan sosyalleşme süreci bireyin işletmeye uyum sağlamasını amaçlamaktadır (Kartal, 2007: 18). Örgütler bireyleri örgüte daha çabuk alıştırmaya ve kazandırmak için sosyalizasyon taktiklerini kullanırlar (Çerik ve Bozkurt,2010: 81). Kartal (2007: 19) Van Maanen'in çalışanların sosyalleşmesinde en az 6 sosyalleşme taktiği kullanması gerektiğinden bahsetmiştir.

1.7.1.Kollektif ve Bireysel Sosyalleşme Taktikleri

Örgüt içi olanak ve çevre ile ilgili personel bilgilendirmesi yapılır. Bu taktiklerle yeni başlayan bireye işe uygun beceriler öğretilir. Bireye gruplar içindeki durum, grup sorumlulukları ve grup içindeki roller açıklanarak yeni başlayan bireyin daha çabuk adapte olması sağlanır. Bunların yanı sıra bireyin örgütü tamamen gözlemlemesi sağlanır. Görev ve üstleneceği sorumlulukları da kabullenmesi için çabalanır (Kartal,2007:19). Bu taktik yeni bireyin grupla veya bireysel sosyalleştirilmesi ile ilgilidir. Bireyi örgüt içinde bir gruba yerleştirip orda sosyalleşmesini sağlamak bireyin diğer çalışan ve grup üyeleriyle bilgi alışverişi yapmasına olanak sağlar ve bu bir süreklilik kazandığında bireyin daha çabuk sosyalleşmesine yardımcı olarak örgütün bu konudaki iş yükünü de azaltmış olur. Kolektif sosyalizasyon taktiği yeni başlayan bireyleri tek tek ele almaktansa bireyleri gruplar halinde ve rollere göre ele alıp deneyim kazanmalarını amaçlamaktadır. Örgüte yeni başlayan bireylerin her birine ayrı ayrı ve farklı bir programın düzenlenmesi de bireysel taktikler olarak adlandırılır. Bireysel taktiklerde bireyin

daha yaratıcı düşündüğü ve bireyde daha fazla değişim yaşandığı fark edilmiştir. Kolektif taktikte bireyin örgüte daha çabuk ısınıp ve kaynaştığı fakat bireysel olarak olduğu kadar yaratıcı olmadığı ve daha az değişim yaşadığı anlaşılmıştır (Pelit ve Kahyaoğlu,2015: 103). Kolektif sosyalizasyon taktiğinin uygulanabileceği en iyi örnekler yeni açılan ve sezonluk otellerdir. Bu otellerde işe alım ve oryantasyon süreci toplu olarak yapıldığından kolektif sosyalizasyon taktiğinin kullanılması işletmeye zaman açısından büyük bir fayda sağlayacaktır. Bireysel taktikler ise toplu işe alımların olmadığı dönem dönem ya da personele ihtiyaç olduğunda alım yapan (şehir otelleri gibi) işletmelerde daha çok kullanılır.

1.7.2. Formal ve İnfomal Sosyalleşme Taktikleri

Bu taktikte bireyin daha çok nasıl bilgilendirileceği üzerinde durulmaktadır. Formal taktikte bireyin sorumlu olduğu alanları ve konuları öğrenmesi sağlanır. Eğer birey bir grubun parçasıysa bu formal taktik değilse informal taktik kapsamına girer (Kılıçarslan,2018: 41). Formal destekleme programlarının grup çalışmalarıyla birleştirilip desteklenmesi ile daha çok verim alınacağı söylenebilir. Bu sayede bireylerin oryantasyon süreçleri hızlandırılmış olur (Kartal,2007: 19).

1.7.3. Ardışık ve Tesadüfi Sosyalleşme Taktikleri

Ardışık ve tesadüfi taktikler yeni bireyin işi tam olarak öğrenmesi için aşamalar belirlemesi veya belirlememesi ile ilgilidir. Ardışık programda belli bir plan ve süreç vardır. Bu süreç ve planın işlemesi için aşamalar belirlenmiştir. Fakat tesadüfi taktiklerde belli bir plan yada taktik yoktur (Çalık,2003: 9). Ardışık sosyalleşmede bireye örgüt içi roller ve örgüt hakkındaki her şey hızlı bir şekilde sırasıyla öğretilir. Bu öğrenme sürecinde bireye öğretilmeyen bireyin süreç boyunca kendiliğinden öğrendiği bilgiler de olur, bunlara da tesadüfi sosyalleşme denir (Kartal,2007: 20).

1.7.4. Durağan ve Değişken Sosyalleşme Taktikleri

Durağan taktiklerde bireye sosyalleşme sürecinin belli bir programa bağlı kalacağı ve sürecin ne zaman başlayacağı ve ne zaman biteceği net bir şekilde bireye

söylenir. Yeni başlayan bireyin ileriye dönük kariyer tahminleri yapabilmesi için yardımcı olunur. Bu taktikte birey sürecin ne zaman biteceğini bildiği için daha çabuk öğrenmeye çalışacaktır. Değişken sosyalleşmede ise birey sürecin ne zaman biteceğini bilmez ve bu durum ona korkunç gelebilir. Bu nedenle örgütün sürekli bireyi izlemesi gerekmektedir (Kartal,2007: 20). Değişken taktikte birey diğer örgüt çalışanlarının tecrübelerini ve kendi örgüt içi gözlemlerini bir araya getirir. Örgütteki geleceğini tahmin etmeye çalışır. Bu sayede bireyin gelişimini hızlı bir şekilde tamamlaması beklenir (Dönmez,2016: 24).

1.7.5. Sıralı ve Alternatif Sosyalleşme Taktikleri

İşletmeye yeni başlayan bireyin gireceği role ilişkin tecrübeli bir çalışanın rol model olmasıdır (Van Maanen,1978: 22). Sıralı sosyalleşme taktiklerde yeni bireye deneyimli bir çalışan verilir. Yeni başlayan bireye hem yol göstermesi hemde danışmanlık yapması beklenir (Aliyev,2014: 22). Yeni başlayan bireye atanan danışman, bireyin örgüte uyum sürecinde korkularını yenmesi, rahatlaması ve yalnız olmadığını bilmesi içinde psikolojik olarak da destek olmalıdır. Yeni bireyin herhangi bir konuda takılması veya sıkıntı yaşaması danışmana başvurusuyla çözülecektir. Bu sayede yeni başlayan bireyin örgüte alışma süreci hızlı ve başarılı olur. Bazı örgütlerde ise rehberlik-danışmanlık yapacak tecrübeli personel bulunmayabilir. Bu durumda bireyin öğrenmesine ilişkin süreci kendi çabalarıyla öğrenmesi beklenir veya sıralı sosyalleşme taktiklerine başvurulur buna da alternatif sosyalleşme taktikleri denir (Aliyev,2014: 22).

1.7.6. Atama ve Mahrum Bırakılma

Bu taktikler örgüte giren yeni bireye verilecek olumlu veya olumsuz destek ile ilgilidir (Jones,1986: 4). Örgüt üyelerinin bireye örgüt ve rolü ile ilgili vereceği eğitim diğer örgüt üyeleriyle olan olumlu ilişki ile desteklendiğinde yeni bireyin örgüte uyumu daha hızlı olacaktır. Fakat yeni bireylerin örgütte olumsuz tecrübelerle karşılaşmaları, diğer örgüt üyeleriyle iyi ilişkiler kuramamaları bireyin sosyalleşme sürecini uzatır veya bireyin örgüte uyum sağlayamaması ile sonuçlanabilir. Bu da bireyin mahrum bırakılması ile ilgilidir (Kartal,2007: 20). Bireyin önceden sahip

olduğu rol ve davranışlardan vazgeçip yeni örgüt kural, davranış ve rolleri kazanması atama eski davranış ve rollerinden vazgeçmesi de mahrum bırakma taktiğı olarak adlandırılabilir (Çerik ve Bozkurt,2010: 8).

Bu taktiklerin örgütte uygulanma amacı bireylerin örgüte daha hızlı alışması, rolünü daha çabuk benimsemesi ve bireylerin sosyalizasyon süreçlerini başarılı bir şekilde tamamlamaları içindir.

1.8. Örgütsel Sosyalizasyonun Sonuçları

Her bireyin sosyalleşme sürecine aynı tepkiyi vermesi beklenemez. Bu sürece verecekleri tepkiler bireylerin yaşam tarzları, beklentileri, iş ve yaşam tecrübelerine göre değişiklik gösterebilir. Yeni bireylerin işe başlama süreciyle birlikte mutlu ve huzurlu olmaları sürecin başarılı bir şekilde tamamlandığını gösterir (Çetintaş,2017: 1278). Örgüt içinde etkisiz sosyalleşme yaşayan bir bireyin işi bırakma, performans yetersizliği, azalan verim, tatminsizlik, örgüte ve işe karşı negatif tutumlar ve stres gibi olumsuz sonuçları beraberinde getirecektir (Aracı, Bulut ve Aslan,2013: 5567). Son 5 yılda sosyalleşme süreci ile ilgili yapılan çalışmalar sürecin daha iyi anlaşılmasını sağlamıştır (Saks ve Ashforth,1997: 273). Yapılan çalışmaların çoğalması sosyalizasyon süreci sonuçlarının da daha iyi anlaşılmasına yardımcı olmuştur. Bireyin sosyalleşme sürecinde memnuniyet yaşaması veya olumsuz bir sosyalleşme süreci geçirmesi çok sayıda değişkene bağlıdır. Bunlardan değişkenlerden bazıları; motivasyon, performans, iklim, iş özellikleri ve iş dışı çevredir. Bireylerin bilgi edinme hızları da sosyalizasyon sonuçlarını etkiler. Yeni başlayan bireyin örgütü ve örgütteki rolünü hızlı öğrenmesi bireyin performansına olumlu etkide bulunacak ve sosyalleşme sürecini hızlandıracaktır. Ters bir durumda etkisiz bir sosyalleşme süreci yaşanacaktır (Ostroff ve Kuzlowski,1992: 854). Bireylerin örgüt üyeleriyle olan olumlu ilişkileri bireyi motive eder ve olumlu bir sosyalizasyon sürecine katkı sağlar (Chao ve diğerleri,1994: 731). Feldman sosyalizasyon süreç modelinde sosyalizasyon sürecinin 4 olumlu sonucu olduğundan bahsetmiştir bunlar; genel memnuniyet, karşılıklı etki, iç iş motivasyonu ve işe katılımıdır (Dubinsky ve diğerleri,1986: 196). Yeni başlayan bireyin sosyalleşme süreci genel olarak ele alındığında, bireyin olumlu sosyalleşme süreci geçirmesi ve bundan olumlu sonuçlar elde edilmesi için belli faktörler uyum sağlaması gereken

bazı tutum ve davranışlar vardır. Bunlardan bazıları bireyin örgüt içi iletişimi, diğer örgüt üyelerinin yeni bireyi kabullenip destek olmaları, bireyin iş bilgisi ve tecrübesinin iyi olmasıdır. Bu gibi faktörler bireyin örgüte çabuk uyum sağlamasına yardımcı olacak bu sayede olumlu süreç sonuçları elde edilecektir. Kartal (2003:9) süreç sonuçlarını 2 ye ayırmış ve aşağıdaki gibi tablolaştırmıştır.

Tablo 4. Sosyalleşme Sürecinin Sonuçları

Başarılı Sosyalleşme	Başarısız Sosyalleşme
• İş Doyumu • Rol Açıklığı • Yüksek İş Motivasyonu • İşe Yüksek Oranda İlgi • Örgüte Yüksek Düzeyde Bağlılık • İşte Kalabilme İstek Ve Hakkı • Yüksek Performans • İçselleştirilmiş Değerler	• İş Doyumsuzluğu • Rol Belirsizliği Ve Çatışması • Düşük İş Motivasyonu • İşe Düşük Oranda İlgi • Örgüte Düşük Düzeyde Bağlılık • Görevde Bulunmak İstememe • Düşük Performans • Değerlerin Reddedilmesi

Kaynak: Kartal (2003: 9).

1.9.Örgütsel Sosyalizasyon Modelleri

Model kelimesi; bir ürünün veya maddenin nasıl olduğunu daha küçük sembollerle veya figürlerle ifade etmektir. Bir organizasyonun veya bir örgütün sosyalizasyon süreç modeli ise, bir örgütsel sosyalizasyon sürecinin nasıl işlediğini gözler önüne seren ve bu sürecin anlaşılmasını sağlayan kuramsal bir betimlemedir (Balcı,2003: 67). Örgütsel sosyalleşme süreci ile ilgili birçok model ve perspektif vardır. Bizde bunlardan en çok ön plana çıkan 4 modelden bahsedeceğiz.

1.9.1. Örgütsel Sosyalizasyonun Çok Seviyeli Süreç Modeli

Bu modelden genel olarak Saks ve Ashforth (1997: 238-240) şöyle bahsetmiştir; bu modelin odak noktası bilgi ve öğrenmedir. Son yıllarda yapılan araştırmalar örgütsel sosyalleşmenin öncelikle bir öğrenme süreci olduğunu ortaya koymuştur. Bu modelin sonuçları bilgi ve öğrenmeden önemli ölçüde etkilenmektedir. Süreç modelini etkileyen önemli dış etkenler olduğu söylenebilir. Doğal kültür, yasalar, ahlaki değerler, stratejiler, grup büyüklükleri, nüfus, işin dizaynı ve fiziksel izolasyon bu dış etkenlerden bazılarıdır. Bu modelin ele aldığı

temel sosyalleşme faktörleri; sosyalizasyon taktikleri, oryantasyon programları, eğitim programları ve mental programlardır. Grup sosyalleşme faktörleri ise; grup düzeyinde sosyalleşme taktikleri ve sosyal destektir. Daha genel olarak sosyal ve bilişsel alanda ele alınan sosyal öğrenme süreçleridir. Bireysel sosyalizasyon faktörleri ise yeni gelen bireyin önceden sahip olduğu tutum ve davranışlardan yola çıkılarak belirlenir. Bilgi arama, ilişkiler kurma ve kendi kendini yönetme bireysel sosyalizasyon faktörlerine örnek verilebilir. Sosyalleşme faktörleri ve bilişsel anlam verme süreçleri bilgi edinmeyi doğrudan etkilediği tahmin edilmektedir. Bununla birlikte örgüte yeni katılan bireyler sosyalleşme sürecinin çeşitli alanlarında ve sürekli bir şekilde öğrenme sağlarlar. Öğrenme ile öngörülebilir sonuçlar elde edilebilir. Rolün kesinleşmesi, kişi-birey ve kişi-örgüt uyumu, beceri kazanımı, sosyal olarak örgüte bağlanma, motivasyon, kişisel değişim ve rol yönetimi bu sonuçlara örnek verilebilir.

1.9.2.Birikimli Sosyalleşme Modeli

Bu model bazı aracı süreçlerin yardımıyla önceki değişkenlerin bir sonraki değişkenleri etkilemesini öngörür. Örneğin; rol açıklığının rol çatışması ve rol belirsizliği ile ölçülmesi duygusal sonuçları doğurduğu ve bireyin performansını etkilediği anlaşılmıştır (Balcı ve diğerleri,2012: 49).

1.9.3. Aşama Modeli

Aşama modellerinde genelde Wanous'un modeli öngörülür. Bu model diğer çoğu aşama modellerinin bir özeti halindedir ve yeni başlayan bireyin değişim sürecinde 4 aşamadan geçtiği belirtilmiştir. İlk aşama bireyin örgütün gerçekleri ile karşılaşması ve bu gerçekler karşısında duyacağı kaygıyı içerir. Sonraki aşamalar bireyin rol açıklığı, rol çatışmaları ve bireydeki iş doyumunu sağlamak ile ilgilidir. Bu model bireyler arası etkileşim yaşandığını ve bu etkileşimler sonucunda değişimler yaşandığını öngörmektedir. Örgüte yeni başlayan bir bireyin örgütü anlamaya çalışması, yaşanan rol açıklığı ve örgütteki rolünü anlaması için bireyler için kimliksel pekiştirmeler yapılmalı ve bireylerin birbirleri ile etkileşimi sağlanmalıdır (Balcı,2003: 79).

1.9.4. Feldman'ın 1981 Örgütsel Sosyalleşme Modeli

Bu sosyalleşme modelinde 3 farklı değişken ayrı ayrı tartışılmıştır. İlk değişken umucu sosyalleşme değişkenidir. Bu değişken bireyin örgüte katılmadan önceki rol ve davranışlarını kapsar. İkinci değişken yüzleşme değişkenidir. Bu aşamada birey artık örgüte katılır, örgüt içi rolü ve örgütün işleyişi ile karşı karşıya gelir. Bu değişken aynı zamanda bireyin yeni katıldığı örgüte ait davranış ve rolleri öğrenmeye başladığı aşamadır. Üçüncü değişken ise değişme ve kazanımdır bu aşamada birey örgütü tamamen öğrenir ve örgüte alışmıştır. Birey bu aşamada da yeni öğrenmelerle karşılaşır. Bunların dışında yeni rolüne ve diğer örgüt üyelerine de uyum sağlar (Feldman,1981: 312-316).

2. İŞGÖREN PERFORMANSI

Çalışan performansının yüksek olması örgütün varlığını sürdürebilmesi için gerekli en önemli unsurlardan biridir. Örgütlerde çalışan bireylerin kabiliyetlerinin ve bir işi yapabilme düzeylerinin belirlenebilmesi performans kelimesinin önem kazanmasına yol açmıştır. Bir iş görenin beceri performansı; müşteri beklentilerini ve ürün-hizmet gereksinimlerini karşılamaya yönelik kontrolü içindeki ve dışındaki davranışlar, eylemler ve sonuçlar olarak tanımlanabilir (Cookey ve Janyam,2017: 1-10). Ayrıca bir çalışanın görevini yerine getirmek için yaptığı her eylem bir performans davranışı olarak kabul edilir (Çöl,2008: 38). Örgütlerin performansları çalışan performanslarıyla doğru orantılıdır. Çünkü bir örgüt ancak çalışanın gösterdiği performans kadar başarılı olabilir (Çöl,2008: 39).

2.1. Performans Kavramı

Performans kelimesi bir hedefin gerçekleştirilme derecesi olarak tanımlanmıştır.Başka bir tanıma göre performans bir iş görenin, grubun ya da iş yerinin yaptığı işle ulaştığı sonucu ve nasıl bir fayda sağladığını nicel ve nitel olarak ortaya koyan bir kavramdır. Performans genel olarak amacı olan planlı bir faaliyetin sonuçlarını ifade eden bütün soyut ve somut çıktılarıdır (Karabat,2017: 1). Performans, belli bir amaca ulaşmak için bir organizasyonun sonucunda ortaya çıkan rakamsal ve kalite olarak ifade eden bir kavramdır (Örneği,2014: 41).Başka bir tanımda ise performans kavramı sadece bir çalışma veya faaliyetin sonucunun olmadığı aynı zamanda çalışma veya faaliyetin kendisi olduğunu ortaya koymuş ve örgüt bireylerinin sundukları katkı oranına göre ölçülen ve örgütün hedefleri ile orantılı olan hareket ve tavırlar olarak tanımlanmıştır (Uygur,2007: 74). Performans kelimesi bir işi yapan örgütün, bireyin, grubun veya kurumun amaçladığı noktaya yönelik ne kadar ilerlediği, ne yaptığı ile ilgilenen ortaya çıkan sonucun sayısal yada kalite olarak ifade edilmesidir (Ersin,2013: 40). Türk dil kurumuna göre ise performans kelimesi köken olarak Fransızca olup başarımlı anlamına gelmektedir. Bir işletme açısından performans kavramı belirli bir süre içinde üretilen ürün ve hizmetin oranı olarak tanımlanabilir. Birey açısından ise bir hedefe ulaşmak için gösterilen

abanın ve yapılan işin ne kadar verimli olduğunu gösteren düzeydir (Tutar ve Altınöz,2010: 201).

2.2. Düşük Bireysel Performansın Nedenleri

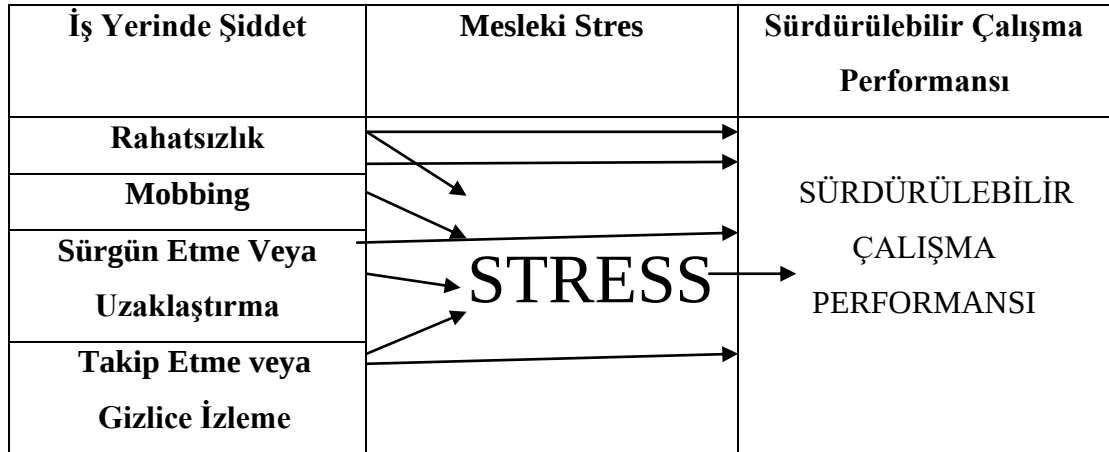
Bireysel performansı etkileyen 3 temel unsur vardır. Bunlar odaklanma problemi, bireyin sahip olduğu donanım ve yetkinlik ve son olarak bireyin motivasyonudur. Bireyin bu üç unsurdan birinde eksiklik yaşaması düşük iş performansı yaşamasına sebep olabilir. İşe yeni alınacak personellerin iş için yeterli donanıma sahip olup olmadığına dikkat edilmelidir. Çünkü işe alınacak birey yapılacak iş için yeterli değilse çalışma esnasında kendini beceriksiz hissedebilir. Bu durum ise bireyin çalışma performansını olumsuz etkiler. Bununla birlikte örgüte seçilerek katılan bireyin düşük motivasyon yaşaması ile birlikte işi yapmak istememesi gibi durumlarda, bireyin motivasyon düşüklüğünün altındaki sebepler araştırılmalı ve bu tarz sorunlara karşı önlemler alınmalıdır. Örgütlerde alışan bir bireyin motivasyonunun düşük olması diğer bireylerin de motivasyonunu düşürüp onların düşük bir çalışma performansı göstermelerine neden olabilirler. Ve son olarak işletmelerde bir işi yapmak için yeterli araç, gereç ve ekipmanın olmaması da çalışanın modunu düşürüp düşük bir performans yaşamasına yol açabilir (Barutgil,2015: 82-85).

2.3. İşgören Performansını Etkileyen Faktörler

Bir örgütte çalışan performansını etkileyen en önemli etken örgütün kendisidir. Örgütsel bir kültür içinde bireylerin performansını etkileyen etkenlerden bazıları; çalışma şartları, maaşlar, terfiler, ve örgüt içi sosyal ilişkilerdir (Aliyeva,2019: 32). İşgörenlerin ortaya koyacağı performans örgütlerin etkililiği, başarılı olmaları ve rekabet edebilmeleri açısından çok önemlidir. Bu sebeple örgütsel performansın yükseltilmesi işgören performansının yükseltilmesiyle doğru orantılıdır. İşgören performansını etkileyen önemli değişkenler bulunmaktadır bunlar; iş tatmini, örgütsel bağlılık, örgüt iklimi, çalışanları güçlendirmeye ilişkin yapılan etkinlik ve faaliyetler, çalışanlara sağlanan örgütsel destek, iş stresi, motivasyon, örgüt içi iletişim, yönetimsel davranışlar, örgüt içi adalet ve yapılan iş

sözleşmeleridir (Karakoç,2018: 1377). Güçlü bir kurum kültürü örgütte çalışan personeller üzerinde önemli bir düzeyde motivasyon etkisi yaratarak bireylerin iş performansını olumlu yönde etkileyebilir. Örgüt kültürü işletmelerin uzun dönem ekonomik çalışmalarını etkiler ve geleceğe yönelik başarı yada başarısızlıklarını öngörmelerine yardımcı olur. Çalışkan ve başarı düzeyi yüksek personellerin yoğun olduğu örgütlerde örgüt kültürü daha hızlı gelişir. Örgütlerde zamanla meydana gelen değişimlerle birlikte örgüt kültürü bireylerin performansını da güçlendirebilir (Turhan,2010: 42). Örgüt çalışanlarının performansı memnuniyet ile doğru orantılıdır. Bir işletmede çalışan bireylerin memnuniyetine etki eden faktörler; işletmenin ücret ve sosyal güvenlik politikası, fiziksel ortam, demografik faktörler, işletmedeki yönetim ve çalışanlar arası iletişim, örgüt içi çalışma saatleri ve tatil imkanları ve son olarak ücret politikası ve primli ücrettir (Meriç ve Babur,2020: 814-816). Bireyin memnuniyetini etkileyen faktörler birey performansını da olumlu veya olumsuz yönde etkileyecektir. Mutlu bir bireyin yüksek bir performans ve verim göstermesi kaçınılmazdır. Yöneticilerin tutum ve davranışları da örgüt çalışanlarının performansını olumlu ya da olumsuz yönde etkileyebilir. Yöneticinin adaletli davranması çalışanları daha çok motive eder. Eğer yönetici personeller arası bir kayırma yapıyorsa bu personellerin motivasyonunu düşürüp performanslarını olumsuz etkileyebilir.Finansal ödüller ile işgören performansı arasında güçlü bir ilişki vardır. Bireylerin finansal olarak ödüllendirilmeleri de performanslarında olumlu yönde bir etki yaratacaktır. Çalışanlar arası problem ve sorunlar da çalışan performansını olumsuz yönde etkileyebilir ve zaman içinde çalışanlardan alınan verim minimuma düşer (Nayab,2013: 1206). Bunların dışında bireyin örgüt dışında yaşadığı olumsuz olaylar da bireyi iş hayatında olumsuz etkileyebilir ve buda bireyin performansının düşmesine sebep olur. Bireyin iş dışında yaşadığı pozitif olaylar ise bireyi işe daha çok bağlar, performansı yükselir ve daha verimli bir çalışan haline gelir. Örgüt içinde veya dışında çalışanlarda oluşan stres ve buna neden olaylar bireyi psikolojik olarak etkiler (Zafar ve Diğerleri,2017: 5). Örgüt içi şiddet ve stres çalışan psikolojisini olumsuz etkileyerek performansı düşürür ve örgüt içi olumsuzlukların artmasına neden olur (Rasool ve diğerleri,2020: 3).

Tablo 5. Sürdürülebilir Negatif İş Performansı Kavramsal Modeli



Kaynak: Rasool ve diğerleri (2020:3).

Thao ve Hwang (2015: 3-6) ve Aboazoum, Nimra ve Musadieg (2015: 42-45) çalışan performansını olumlu veya olumsuz etkileyen bireysel ve örgütsel bazı faktörlerden bahsetmişlerdir. Bu faktörler; liderlik, koçluk, güçlendirme, katılım ve örgüt kültürüdür.

2.3.1. Liderlik

Liderlerin çalışanlarına karşı gösterdikleri tavır ve davranışlar onları cesaretlendirir veya söndürür. Örgüt içinde çalışanların ilk örnek alacakları kişiler liderleri veya yöneticileridir. Bu açıdan örgüt yönetici veya liderlerinin çalışanları cesaretlendirip yönlendirmesi ve onlarla ilgilenmesi bireyi motive edip performansını olumlu yönde etkileyecektir.

2.3.2. Koçluk

Koçluk kavramı performans geliştirme konusunda önemli bir tekniktir. Koçlar bireylerdeki geliştirilebilecek özellikleri ve nasıl geliştirebileceklerini bilirler. Koçluk çalışan ve koç arasındaki ikili bir ilişkiyi kapsar. Örgütler koçluk sistemini tamamen bireylerin performanslarını nasıl arttırabilecekleri konusunda yol göstermek için kullanırlar.

2.3.3. Güçlendirme

Başarı güçlenme sonucunda elde edilir. Bireysel başarı da çalışanın rol performansına bağlıdır. Örgütsel başarı ise tüm örgüt bireylerinin örgütün amaç ve hedefleri doğrultusunda hareket etmeleri ile elde edilir. Bu başarıyı elde etmek için örgüt üyelerinin güçlendirilmesi gerekmektedir. Güçlendirme kavramı çalışan memnuniyeti ve performans ile doğru orantılıdır. Çalışanların hem psikolojik hemde fiziksel olarak kendilerini güçlü hissetmeleri örgüt içi performanslarına da olumlu bir şekilde yansıyacaktır.

2.3.4. Katılım

Katılım kavramı bireyin karar alma sürecine dahil edilmesi ile ilgilidir. Bireyin karar alma sürecine dahil edilmesi, bireyi özgüvenli bir hale getirip cesaretlendirecek ve örgüt içi performansına olumlu katkıda bulunacak. Bireylerin kendilerini örgüt içinde sadece birer alt düzey personel olarak görmeleri motivasyonlarını düşürüp performanslarını olumsuz etkileyebilir. Bu sebeple bireylerin kendilerini değerli hissetmelerini sağlamak için örgütteki organizasyon süreçlerine dahil edilmelidir. Böylece bireyin motivasyonunu ve performansını yükseltilmiş olacak ve örgütü hedeflerine bir adım daha yaklaştırmış olacak.

2.3.5. Örgüt Kültürü

Örgüt kültürü örgütte çalışan bütün bireylerin ortak bir değeri konumundadır. Örgüt kültürü, örgütte çalışan bireylerin ve örgütün sahip olduğu ortak değerler, inançlar ve davranışlardır. Güçlü bir örgüt kültürü bireyleri motive ederek hem örgütü hemde bireyleri ulaşmak istedikleri noktaya ulaştırmak için güçlü bir etkidir. Örgütün değer ve normlarını kendi değer ve normlarıymış gibi benimseyen personelin performansı da olumlu yönde yükselir.

Bu kavramlar dışında iş çevresi, eğitim, stres ve motivasyon kavramları da bireyin performansını önemli ölçüde etkiler.

Örneği (2014: 41-42) tez çalışmasında iş gören performansını etkileyen faktörlerden şöyle bahsetmiştir;

- “*Kişisel faktörler*: Bireysel beceri, yetkinlik, motivasyon ve sorumluluk.

- *Liderlik faktörü:* Teşvik, yol gösterme, rehberlik, takım lideri ve yöneticilerin desteği.
- *Takım faktörü:* İş arkadaşlarının desteği.
- *Sistem faktörü:* İş sistemleri,
- *Çevre faktörü:* İçeriden ve dışarıdan gelebilecek çevresel baskı ve değişim.”

İş görenin iş yerindeki performansını etkileyen birçok etken vardır bunlar işin kendisi, çalışma arkadaşları, yönetim, sosyal ilişkiler, maddi durum, çalışma saatleri, haftalık izinler, senelik izinler, ödüllendirmeler, ailevi durumlar ve ücret gibi konulardır. Örgütte çalışan bir işgörene haftalık izinler verilmez ücretler zamanında ödenmez ise iş gören işinden sıkılır ve iş performansı düşer. Düşen işgören performansı işletmeye maddi zarar, hizmet kalitesinin düşmesi ve işletme sürekliliğinin düşmesi gibi olumsuz dönütlere yol açacaktır. İşgören performansının olumsuz etkileneceği yukarıdaki maddelerden doğacak olumsuz sonuçlar sadece işletmeye değil aynı zamanda çalışanın da işsiz kalmasına ve psikolojik bazı hastalıklara da yol açabileceği ve intihara kadar gidebileceği kaçınılmaz bir gerçektir (Örneği,2014: 41-42).

2.4. Performans Değerlendirme

Performans değerlendirme bir işgörenin kendisine verilen hedeflere ne kadar yaklaştığını öğrenmek için uygulanan resmi bir yöntemdir. Değerlendirmenin amacı bireysel hedeflerin tartışılması, işgören performansını yükseltmek, fayda sağlayacak dönütlerde bulunmak ve etkili bir gelişme için elverişli bir ortam sağlamaktır. Performans değerlendirmesi her sene belli aralıklarla ve takipli bir şekilde yapılır. Yoğun çalışan yöneticiler 2 sebeple performans değerlendirmesi yapmak istemezler bunlardan birincisi personeline “yapamıyorsunuz” diyememesi, ikinci sebep ise değerlendirme yapmaya zaman bulamamalarıdır (Luecke,2008:101-103).

Performans değerlendirmenin faydaları şöyle sıralanabilir;

1. Doğrudan gelen dönütler sayesinde hedeflere yönelik konuşmalar yapılmasını sağlar.
2. Zamanında gelen geri bildirimler sayesinde üretimin artmasına yardımcı olur.

3. Kuruma karşı açılacak davalara karşı bir kalkan görevi üstlenir (Luecke,2008:101-103).

Çoğu işletme, genel olarak performans değerlendirmesini tek boyutu olan bir araç olarak anlamış ve öyle kullanmıştır. Aksine performans değerlendirme bir bütün olarak ele alınmalı ve öyle uygulanmalıdır. Performans değerlendirme sisteminde amaç, doğru bir değerlendirme ile bireylere yüksek motivasyonlu bir çalışma ortamı yaratmaktır. Performans değerlendirmesi; bilgi paylaşımı, yapılan yanlışlar, doğrular ve başarıların paylaşılma sorumluluğuna ve bireyin eğitim ve gelişimine imkan sunan dinamik bir sistemdir (Barutçugil,2015: 78). Örgütler bireye yönelik performans değerlendirmesi yapmadan önce bireye yönelik hedefler ve bir planlama süreci belirlemelidirler. Çünkü bireye hedef belirlenmezse ve birey kendisinden neler yapması istendiğini bilmezse hangi durumda başarılı olacağını ve başarılı olmasını gerektirecek kriterlerin neler olduğunu bilemeyecektir. Planlama süreci tamamlandıktan sonra yönetici ile birey sürekli diyalog halinde olmalı ve bireyin ihtiyaç duyduğu her konuda yanında olmalıdır. Yönetici bireyin hata yapmasına engel olmalı ve yapılan hataların tekrarlanmaması için çabalamalıdır. Bu süreçte çalışan ile yöneticinin sürekli bir diyalog halinde olması değerlendirme sürecinin dinamik olduğunun bir göstergesidir (Uyargil,2013: 78-79). Başka bir tanımda ise performans değerlendirme, örgüt yöneticisinin çalışanın performansını arttırmak için ona yol göstermesi olarak tanımlanmıştır. Performans değerlendirme yöneticiye maaş, örgüt içi terfi, iş akdinin sonlandırılması, çalışanın deneme süreci ve transfer gibi örgüt içi aşamalarda karar vermesine yardımcı olur. Bireyin performansının yükselmesi değerlendirme sonucunda elde edilen dönütler ile gerçekleşir. Günümüz örgütlerinde performans değerlendirme, belli periyotlarla yapıp kaydedilir. Yapılan değerlendirmeler bireyin ilerleyen dönemlerdeki performansı ve gelişimi yönünde fikir yürütülmesini sağlar (Öz,2019: 3-4).

Tablo 6. Performans Değerlendirme Süreci

1. Performans standartlarının belirlenmesi
2. Performans beklentilerinin çalışanlara iletilmesi
3. Gerçekleşen performansın ölçülmesi
4. Gerçekleşen performansın standartlar ile karşılaştırılması
5. Sonuçların çalışanlar ile birlikte değerlendirilmesi
6. Gerekliyse düzeltici önlemlerin alınması

Kaynak: Örneği(2014:46).

2.4.1.İşgören Performansını Değerlendirme Yöntemleri

Performans değerlendirme sistemi bir örgütün iş türüne göre değişiklik gösterebilir. Performans değerlendirmedeki genel amaç örgütteki mevcut çalışanların becerilerini tanımadır. Bir çalışanın örgüte katkısını ölçmek için performans değerlendirme sistemi kullanılır. Yapılan değerlendirmenin tarafsız ve güvenilir olması, bireyin örgüte olan katkısını görebilmek ve örgüte yol göstermesi bakımından önemlidir (Schaout ve Yousif,2014: 966). Performans değerlendirme yöntemleri örgütten örgüte ve yapılan işe göre değişiklik gösterebilir. Uyargil(2013:43-60), Öz(2019: 23-47), Barutçugil(2015:187-195), Khorsheed(2018:39-54), Örneği (2014:46-52), Erdağ (2019:23-41), Nemutlu (2017:31-57), Şahin (2019:32-35), Schaout ve Yousif (2014:966-975), Aggarwal ve Thakur (2013:617-620) performans değerlendirme yöntemlerini iki alt başlık altında değerlendirmiş ve aşağıdaki gibi açıklamışlardır.

Performans değerlendirme yöntemleri iki alt başlıkta değerlendirmek mümkündür; birincisi geleneksel değerlendirme yöntemleri ikincisi ise modern değerlendirme yöntemleridir.

2.4.1.1. Geleneksel Değerlendirme Yöntemleri

Geleneksel değerlendirme yöntemleri modern değerlendirme yöntemlerine göre daha eski yöntemlerdir. Bu yöntem ile çalışanların kişisel nitelikleri üzerinde durularak değerlendirmelerde bulunulmaya çalışılır.

2.4.1.1.1.Basit Sıralama ve Karşılaştırma Yöntemi

Basit sıralama yöntemi çalışanların belli bir özellikleri ile ilgili en iyiden en kötüye doğru sıralanmasıdır. Basit sıralama yönteminin uygulanması çoğu yönetime göre daha basittir. Basit sıralama yöntemi gibi uygulanan fakat daha sağlıklı sonuçlar veren ikili karşılaştırma yöntemi de vardır. Bu yöntemde çalışanlar değerlendirilirken sıralama yerine tek tek birbirleriyle bir özellik üzerine kıyaslanır. Karşılaştırma yöntemini çok çalışanı olan işletmelerin kullanması önerilmez. Çünkü karşılaştırma sistemi kalabalık sitemlere uygulandığında çok uzun zaman alarak değerlendirme sürecinin uzamasına neden olacaktır. Çalışanlar değerlendirilirken çalışan grubu ve pozisyonu fark etmeksizin bütün çalışanlar toplu olarak karşılaştırılır. Çalışanların işletmedeki pozisyonları (üst düzey yönetici mi yoksa alt düzey personel mi?) fark etmeksizin toplu halde karşılaştırılmaları ilerleyen dönemlerde değerlendirme yönteminden kaynaklı hatalar doğuracak ve yönetimi yanlış tercihlere yönlendirecektir.

$$\text{Karşılaştırma Sayısı} = \frac{n.(n-1)}{2}$$

Karşılaştırma yönteminin kalabalık gruplara uygulanamayacağını yukarıdaki formülden de anlayabiliriz. 30 çalışanın karşılaştırılabilmesi için 435 karşılaştırma, 40 kişinin karşılaştırılması için ise 780 karşılaştırma yapmak gerekir işletmeler için de zaman kavramı çok önemli olduğu ve bu yöntemin kalabalık gruplara uygulanması çok fazla zaman alacağı için kullanışlı olmayacaktır. Hem basit sıralama hemde karşılıklı sıralama yönteminin günümüzde çok fazla kullanım alanı bulunmamaktadır. Çünkü bu yöntemde bireyin örgüte olan katkısı veya bireyin örgüt içi başarısı gibi sadece bir kriter ele alınarak sıralama veya kıyaslama yapılır. Yukarıda yapılan açıklamalardan da anlaşılacağı gibi sıralama ve karşılaştırma yönteminin birden fazla kriteri değerlendiremediği için kullanışlı olmadığı anlaşılmaktadır. Günümüzde sadece üst düzey yöneticiler arasında terfi uygulamasına gidildiğinde bu yöntemi kullanan işletmelere de rastlamak mümkündür.

2.4.1.1.2. Grafiksel Derecelendirme Ölçekleri Yöntemi

Grafiksel derecelendirme yöntemi bir dizi kriterin her biri için bir performans aralığını listeleyen bir ölçektir. Her bir özellik için bireyin performans seviyesini tanımlayan en iyi puan bulunup birey puanlandırılır. Bu yöntemin önceleri bireyin kişisel özellikleri ile ilgili derecelendirme yapılırken kullanıldığı fakat günümüzde bireyin işe yönelik tavır ve davranışları üzerine daha çok kullanıldığı gözlenmiştir. Bu yöntemde bir işletmede çalışan bireyler liste halinde alt alta yazılır. Karşılarına ise bireyi yada performansını derecelendirecek çok yetersiz, yetersiz, normal ve çok yeterli gibi kavramlar yazılır ve derecelendirme tablosunda işaretlenir. Bu sayede bireyin kişisel özellikleri veya performansları toplu olarak bir tabloda görülür ve değerlendirilmesi daha kolay olur. Bunun dışında bireyin tam olarak değerlendirilmesine imkan sağlamadığı için yeteri kadar kullanışlı olduğu söylenemez.

Tablo 7. Grafik Değerleme Tablosu

Faktörler	İş Adı:	Tarih:
Bölüm:	İş Numarası:	Derece:
Derecelendirme Faktörler	Çok Yetersiz Yetersiz	Normal Yeterli Çok Yeterli
Nitelik		
Nicelik		
Anlama Kabiliyeti		
İşe devam		
Ekipman koruma		
Değerlendiren		
Düşünceler		
Tarih		imza

Kaynak: Öz (2019:26).

2.4.1.1.3. Kritik Olay Yöntemi

Kritik olay yöntemi ilk olarak 1947 yılında pilotların uçak ekipmanlarını okuma ve yorumlamalarındaki hata ve deneyimlerini sınıflandırmak için Fitts ve Jones tarafından kullanılmıştır. Fitts ve Jones kritik olaylar yerine kritik hatalar kelimesini kullanmışlardır. Kritik olaylar kelimesi ise ilk kez 1954 yılında Flanagan tarafından kullanılmıştır. Kritik olay yöntemi özel öneme sahip olayların tanımını toplayarak ve sistematik olarak tanımlanmış kriterleri karşılayarak insan davranışlarını tanımlamak için tasarlanmış bir dizi prosedür olarak tanımlanmıştır. Kritik olay yönteminin kullanıldığı temel konular fiziksel ve zihinsel beceri, yapılan iş esnasında sergilenen davranışlar ve alışkanlıklar ile bireysel özelliklerdir. Kritik olay yönteminde değerlendiren küçük notlar alarak olayı düzenli bir şekilde kaydeder. Kaydedilen olaylar bireyin örgüt içi performansına ilişkin notlar içermelidir. Çalışanın kendisi hakkında notlar alınıp kaydedildiğini hissetmesi veya anlaması birey ile yönetici arasında bir güvensizlik ortamı doğuracaktır. Bu nedenle değerlendirmeyi yapan ve notlar alan kişi bu konuda dikkatli olmalıdır.

2.4.1.1.4. Hikaye Girişimi

Bu yöntemin ilk amacı davranışa odaklanmaktır. Bu yöntemde değerlendirilen kriterlerden bazıları şöyledir; genel performans izlenimi, mevcut yetenekler ve nitelikler, önceki performans ve başkaları tarafından yapılan önerilerdir. Bu yöntemde yönetici değerlendirme süresinin sonunda çalışanın performansını yükseltmek için güçlü ve zayıf noktaları hakkında bir açıklama yazar.

2.4.1.1.5. Zorunlu Dağılım Yöntemi

Bireylerin karşılaştırılmasına dayalı bir yöntemdir. Yönetici çalışanlar arasında büyük farklar olmadığını düşünür ve değerlendirmeleri ona göre yapar. Yöneticiler yaptıkları değerlendirmelerde bazı derece puan veya ifade kullanırlar. Örneğin performans değerlendirmesi yaparken örgüt çalışanlarının performanslarının genel olarak birbirine yakın olduğunu düşünerek çok iyi veya çok kötü gibi gruplandırma yaparlar. Büyük organizasyonlarda örgüt, çalışan sayısına bağlı olarak normal bir dağılıma yaklaşır ve tekdüze sonuçlar elde edilir. Bu da yöntemin diğer

karşılaştırmalı yöntemlere kıyasla daha kullanışlı olmasını sağlar. Bu yöntemin olumsuz yanları ise çalışanı veya davranışını genel bir ifade üzerinde değerlendirmesi ve çalışanlarını kapsamlı bir şekilde ve detaylı olarak değerlendirmek isteyen işletmeler için kullanışlı olmamasıdır.

2.4.1.1.6. İşaretleme Listesi Yöntemi

İşaretleme listesi yönteminde, değerlendirmeyi yapacak yönetici çalışanların davranış ve niteliklerine ilişkin bir tablo oluşturur. Bireylerin davranışları ve çalışma performanslarına ilişkin ifade cümlelerini alt alta sıralar. İnsan kaynakları yetkilileri bireye uygun olan ifade cümlelerini seçerek değerlendirme yapar. Bu yöntemin iki türü vardır bunların birincisi ağırlıklı işaretleme listesi yöntemi ikincisi ise zorunlu seçme yöntemidir. Ağırlıklı işaretleme listesi kritik olay yönteminin bazı sorunlarını ve eksiklerini gidermek için geliştirilmiş bir yöntemdir. Örgütü ve işi iyi bilen yönetici bazı kritik olaylar belirler ve bunların işletme için ne kadar önemli olduğunu belirten dengeler kurar. İfadeleri işaretleyen değerlendirici hangi ifadenin katsayısının ne olduğunu bilmez. Bazı ağırlıklı işaretleme yöntemi formatlarında nadiren, sürekli ve bazen gibi ifadeler de kullanılır. Zorunlu seçim yönteminde ise değerlendirmeyi yapan kişi belirlenen iki farklı ifadeden birini seçmek durumunda kalır. Aslında bahsedilen her iki ifade de değerlendiren kişi için hemen hemen aynı derecede arzulansa bile bireyin performansına ya da davranışlarına etkisi farklı olacaktır. Bu sebeple zorunlu seçim yöntemi ile detaylı bir değerlendirme süreci mümkündür. Zorunlu seçim yönteminde bireyi değerlendiren kişiye bireyin herhangi bir davranışı veya performansı ile ilgili iki farklı ifadenin yer aldığı metin sunulur. Değerlendiricinin bunlardan birini seçmesi beklenir. Seçilen ifadeler insan kaynaklarına gönderilir. İnsan kaynakları ise bireyin hangi konuda değerlendirildiğine bakarak eksiklerinin neler olduğunu ortaya koyarak, yöneticiye izlemesi gereken yolu gösterecektir.

2.4.1.2. Modern Derecelendirme Yöntemleri

Geleneksel derecelendirme yöntemlerini geliştirmek, tarafsızlık ve öznellik gibi eksiklerini gidermek için modern derecelendirme yöntemleri geliştirilmiştir. Modern derecelendirme yöntemleri aşağıdaki gibi sıralanabilir;

2.4.1.2.1. Amaçlarına Göre Yönetim

Bireyin performansı yönetimin belirlediği hedeflere ulaşılmasına göre değerlendirilir. 1954 yılında Peter F. Drucker yönetim uygulaması kitabında ilk defa hedefle yönetim kavramından bahsetti. Peter hedefle yönetimin 3 yapı taşı olduğundan bahsetmiştir. Bunlar nesne formülasyonu, yürütme süreci ve performans geri bildirimidir. 2000 yılında ise wehrich sistem yaklaşımı modelini öne sürdü. Sistem yaklaşımı modeli ise yedi öğeden oluşur. Bunlar stratejik planlama ve nesnelerin hiyerarşisi, hedeflerin belirlenmesi, eylem planlaması, sistem yaklaşımının uygulanması, kontrol ve değerlendirme, alt sistemler, kurumsal ve yönetsel gelişmedir. Yönetici örgütün hedeflerine yönelik ölçülebilir hedefler koyar. Daha sonra işgörenin bu hedeflere ne kadar yaklaştığı tartışılıp değerlendirme yapılır. İşgören bazen hedeflerin yeteri kadar anlaşılır olmadığından korkar ve çekinir. Bu korku işgörenin hedeflere ulaşmasını engeller. Bu yöntem her ne kadar diğer yöntemlere göre tarafsız olsa da bireye hedeflere ulaşılmasının güç ve açık olmadığını düşündürmesi bu yöntemin kullanılmasını zorlaştırıyor. Bu yöntem genellikle insan kaynaklarının hedeflerini belirlemede kullanılır.

2.4.1.2.2. Davranışsal Derecelendirme Yöntemleri

Bu yöntem bireyin performansını sayısal derecelendirmelere bağlı belirli davranış örnekleriyle karşılaştırır. Örneğin bir doktorun 3. Seviye değerlendirilmesi hastalara sempati göstermelerini gerektirebilirken 5. Seviyede daha yüksek sempati göstermelerini gerektirebilir. Bu yöntem 1963 yılında Smith ve Kendall tarafından tanıtıldı. Bu yöntemde her performans ögesi için birden fazla performans düzeyini göstermek için davranışsal ifadeler veya somut örnekler kullanılır. Kısacası bireyin kişilik özellikleri ile değil yaptığı işin gerekliliklerini ne kadar iyi yaptığına göre derecelendirilir. Davranışsal derecelendirme yöntemleri kendi içinde ikiye ayrılır.

Bunlar davranışsal gözlem ve davranışsal beklenti skalalarıdır. Davranışsal gözlemde amaç davranışsal beklentinin kötü taraflarını yok etmek ve güçlü taraflarından faydalanmak amacıyla geliştirilmiş bir yöntemdir. Davranışsal gözlemde bireyin yaptığı işteki tavırlarına yönelik bazı olaylardan faydalanılır. Değerlendiren kişi ise bu olayları gözlemlediği dereceye göre değerlendirir. Davranışsal beklentide ise bireyden bazı performans düzeylerinde hassas olaylar içeren bazı alternatif tavır ve davranışlar beklenir. Süreç bu davranışların değerlendirilmesiyle devam eder.

2.4.1.2.3. Değerlendirme Merkezleri Yöntemi

Değerlendirme merkezleri yöntemi 1974 yılında Bray, Champbell ve Grant tarafından yönetim ilerleme çalışmaları sonucu ortaya çıkmıştır. Değerlendirme merkezleri yöntemi üst düzey yönetici grubunun değerlendirilmesinde sıklıkla kullanılır. Yöneticiler değerlendirme yapılacak alana toplanır ve seçilen bazı iş ile ilgili olay veya durumlar karşısında verdikleri tepkilerin değerlendirilmesine dayanır. Örgüt için seçilecek üst düzey yönetici örgütün devamlılığı ve geleceği için önemlidir. Üst düzey yönetimin belirlenmesinde örgüte yol gösterdiği için örgütün hedeflerine ulaşmasında önemli rol oynar.

2.4.1.2.4. 360 Derecelendirme Yöntemi

Bu değerlendirme yönteminde yöneticiler, ekip üyeleri, müşteriler akranlar gibi çeşitli paydaşların değerlendirme girdilerini içeren popüler bir performans değerlendirme tekniğidir. Geliştirilmiş bir bireysel farkındalık süreci yoluyla davranışsal değişim kavramının ortaya çıkmasını sağlar.

Bu performans değerlendirme sistemi 1980'li yıllarda Amerika ve Avrupa'da örgütler tarafından yaygın olarak kullanılmaktaydı. Günümüzde bu yöntemin kullanılmasına daha doğru bakılır. Çünkü birey sadece tek elden değerlendirilemez. Çevresinde, örgüt içinde-dışında veya müşteriler gibi çoğu bireyin görüşü alınıp değerlendirme yapılmaktadır. Örgütlerin 360 performans değerlendirmesini eksik bulması durumunda bu değerlendirmenin tekrar yapılmasını ister. Yani birey bahsedilen çevresi, iş arkadaşları veya müşteriler tarafından ikinci defa

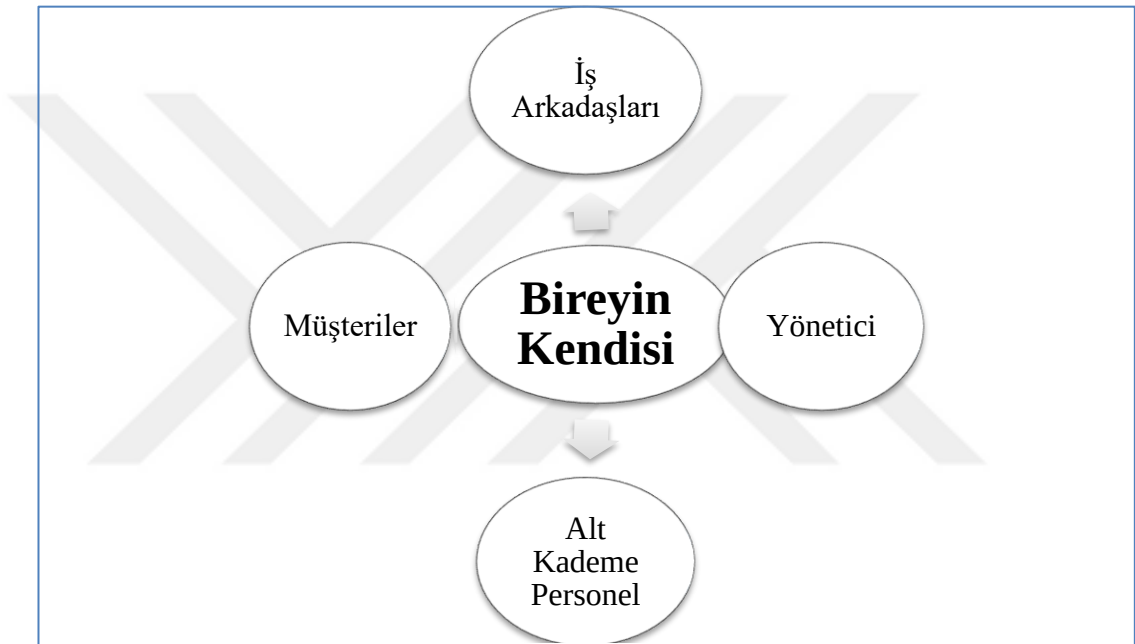
değerlendirilir. Bu da literatüre 720 derece performans değerlendirmesi olarak geçmiştir.

2.4.2. Performans Değerlendirmenin Amacı

Performans değerlendirilmeden önce örgüt yönetimi geleceğe yönelik doğru ve etkili kararlar veremez. Performans değerlendirmenin 2 ana amacı vardır. Birincisi işgören ile ilgili bilgi toplamaktır. İşgören ile ilgili toplanan bilgilere göre örgüt, ücret planlaması, ödüller, terfi ve iş gücü planlaması yapar. Diğer amaç ise bireyin iş tanımına ne ölçüde uyum sağladığını belirlemektir (Cengiz,2008: 75). Söz konusu faktör insan olması sebebiyle örgüt içi davranış veya performans düzeylerinin farklılık göstermesi gayet doğaldır. Bu nedenle örgütler çalışanlarını değerlendirebilecekleri bir sisteme ihtiyaç duyarlar. Performans değerlendirmenin amaçları yönetsel amaçlar, geliştirmeye yönelik amaçlar ve eğitici amaçlar olarak üç ayrı bölüme ayrılabilir (Erdağ,2019: 8-10). Örgütsel amaç ve hedeflerin çalışanlar tarafından hangi düzeyde yerine getirildiğini anlamak ve örgüt içindeki dinamik çalışma ortamını korumak amacıyla performans değerlendirmesi yapılmaktadır (Turhan,2010: 48). Performans değerlendirmenin genel amaçları aşağıdaki gibi sıralanabilir (Barutçugil,2015: 182).

1. İşgören ve yaptığı iş ile ilgili bilgi toplamak.
2. Örgüt içi olumsuz durumların anlaşılması ve düzeltilmesi için fikirler ve fırsatlar geliştirmek.
3. İşgörenlerin verimlilik ve memnuniyetlerini arttırmak.
4. Geleceğe yönelik beklentilere ilişkin belirsizlik kaygılarını azaltmak
5. Performansı iyi olan bir çalışanın performansını daha ileriye taşımak
6. Bireylerin ücretlendirme ve ödüllendirilmesi yönünde saptamalar yapmak ve başarılarını pekiştirmek için ödüllendirme veya motive edici uygulamalar yapmak.
7. Performansı kötü olan bireyleri belirlemek ve bu bireylerin performanslarını düzeltmek ve kötü performansa sahip bireyleri yeniden gözden geçirmek
8. İşgörenlerin işe daha iyi odaklanmalarını sağlamak.
9. İşgörenlerin eğitimlerine yönelik ihtiyaçlarını ve nasıl karşılanacağını belirlenmesi.

10. Yönetsel becerilerin geliştirilmesi
11. İş görenler arasındaki ilişkilerin gözden geçirilmesi ve grup çalışmalarını arttırmak.
12. Üstlerle altlar arasındaki iletişimi arttırmak ve çalışanların işe yönelik amaçların bilinmesi ve anlatılmasına yönelik belli bir düzeye ulaşmalarını sağlamak.
13. İş görenin iş ile hangi konulara daha çok ilgi duyduğunu belirlemek ve bu ilgi duyulan konular ile örgütün amaçları arasında bir uyum sağlamak.



Şekil 2. 360 Derece Değerleme Şeması.

Kaynak: Öz(2019:23).

2.4.3.Performans Değerlendirmenin Faydaları

Performans değerlendirmenin faydaları yöneticiler, değerlendirilenler ve işletme açısından incelenebilir Öz(2019:5-6).

2.4.3.1. Yönetici Açısından Faydaları

1. Çalışanların ve işletmenin performansının iyileştirilmesi,
2. İletişimin iyileştirilmesi,
3. İlişkilerin iyileştirilmesi,

4. Çalışanın iyi ve kötü yönlerinin belirlenmesi,
5. Var olan ve gerçekleşmesi muhtemel sorunların ortaya konması,
6. Gelişme ihtiyaçlarının ve çalışanın eğitim ihtiyaçlarının belirlenmesi,
7. Saklı bir güç varsa bunun belirlenip ortaya konması,
8. Hizmet birimi ve örgüt hedefleri arasındaki iletişimin artmasına imkan tanınması,
9. Yetkilerin devredilebileceği alanları belirlemek ve öğrenmek,
10. Değerlendirme için bire çok imkan sunması,
11. Sorunların düzeltilmesi için bir çok imkan sunması,
12. Çalışanların iş doyumlarını arttırmak için daha güvenilir bilgiler elde edilmesi,
13. Çalışanların tutum ve davranışlarına ilişkin daha güvenilir bilgiler elde etme,
14. Bulunulan konum itibariyle yöneticilik yapabilme imkanı sunması.

2.4.3.2. Değerlendirilen Bireyler Açısından Faydaları

1. Çalışanın rolünü belirleme ve netleştirmesine yardımcı olması,
2. Örgüt içi çalışma ilişkilerinin düzeltilmesi,
3. İş doyumunun artırılması,
4. Bireyin kendine duyduğu güveni arttırması,
5. Çalışanın güçlü taraflarını öğrenmesine olanak sağlaması,
6. İşletmenin veya çalıştığı birimin hedefleri ile ilişkili tartışabilme olanağı sunması,
7. Örgütün sağladığı eğitimle ilişkilerin ortaya konulmasına imkan tanınması,
8. Çalışanın gelişmesine ilişkin planlarla ilgili ilişkilerin görülmesine imkan tanınması,
9. Çalışanlara ilişkin psikolojik bir ihtiyacın bulunup bulunmadığına ilişkin öngöründe bulunmaya yardımcı olması.

2.4.3.3. İşletme Açısından Faydaları

1. Çalışanların performanslarının iyileştirilmesine olanak sağlaması,
2. Çalışanların performansları ile doğru orantılı olarak çalıştıkları bölümlerin de performanslarının iyileştirilmesine imkan tanınması,
3. Karlılığın artması,
4. Verimliliğin artması,
5. Sunulan hizmetin kalitesini arttırmaya imkan tanınması,
6. Personelin devri ile ilgili bilgilerin geçerlilik kazanması,
7. İşletmede ihtiyaç duyulan eğitim ihtiyaçlarını daha güvenilir bir hale getirmek.
8. Eğitime ilişkin bütçe yapımını kolaylaştırması,
9. Eğitim etkinliklerine ilişkin değerlendirme yeteneklerinin arttırılmasına yardımcı olması,
10. İşgören performansının daha sağlıklı ve doğru bir şekilde değerlendirilmesine imkan tanınması,
11. Departmanların daha sağlıklı değerlendirilmesine imkan tanınması,
12. Kısa süreli gereksinimlerin uyarlanmasına ilişkin yetenek kazanılmasına imkan tanınması,
13. Ücret skalaları belirlenirken örgüte yol göstermesi,
14. Örgütsel olarak motivasyona yönelik ihtiyaçların belirlenip sonuca kavuşturulmasına imkan tanınması.

2.4.4. Performans Değerlendirmenin Olumsuz Yanları

Performans değerlendirmenin yukarıda bahsettiğimiz faydaları dışında birde olumsuz yanları da olabilir. Bu olumsuz yanlarını aşağıdaki gibi sıralayabiliriz Akçakanat(2009:12).

1. Yapılan değerlendirmenin adil olmaması çalışanın motivasyonunu olumsuz yönde etkileyebilir,
2. İşgörenin değerlendirmeyi kabul etmemesi örgüt içi çalışma ilişkilerine zarar verebilir,

3. Birey daha önceki işletmelerde, değerlendirme ile ilgili olumsuz tecrübeler yaşıyorsa bu işletmede yapılan değerlendirmeye de ön yargılı yaklaşacaktır,
4. Değerlendirme yapan bireylerin kötü bir değerlendirme yapmaktan kaçınması da örgüt içi olumsuzluklara sebep olacaktır,
5. Bireyin kötü değerlendirilmesi de örgüt içinde bazı tartışma ve sorunlara yol açacak ve çalışan performansının daha kötüye gitmesine neden olacaktır,
6. Performans değerlendirme sonucu kötü olan birey diğer bireyleri de etkileyerek demoralize eder,
7. Yapılan değerlendirmelerin bazen tarafsız ve ırkçı olması kötü sonuçlar doğurabilir,
8. Değerlendirme programlarının uygulama kısmının uzun sürmesi ve oldukça maliyetli olması da değerlendirme yapılmasını olumsuz etkileyebilir.

2.4.5. Performans Değerlendirmenin Boyutları

Örgütsel performansın aşağıda bahsedilen 7 boyut arasındaki ilişkiler sonucu ortaya çıktığı bilinmektedir (Örneği, 2014: 45).

- Etkililik (effectiveness),
- Etkenlik (efficiency),
- Kalite (quality),
- Verimlilik (productivity),
- Çalışma yaşamının kalitesi (quality of work life),
- Yenilik (innovation),
- Kârlılık ve Bütçeye uygunluk (profitability and budgetability).

2.4.6.Performans Değerlendirmede Yapılan Hatalar

2.4.6.1. Hale Etkisi

Çalışanı değerlendiren bireyin, değerlendirdiği kişi ile ilgili aklında kötü bir davranış veya hareket kalmış olabilir. Değerlendirici değerlendirdiği bireyin bu kötü davranış veya hareketine takılı kalır ve bu konular değerlendiricinin bireyi değerlendirmesini etkiler. İşte bu birey ile ilgili kötü durumların değerlendiricinin kararlarını etkilemesi olayına hale etkisi denir (Barutçugil,2015:230). Bu durumu aşmanın yolu bireyin her duruma karşı spesifik bir şekilde değerlendirilmesi olacaktır.

2.4.6.2. Belirli Derece Veya Puanlara Yönelme

Değerlendirmeyi yapan yönetici bazı sebeplerden dolayı çalışanına, gösterdiği performansın üstünde veya altında puanlandırma yaparlar. Çalışanlarına performansından yüksek puan vererek değerlendirme hatası yapmasına neden olan sebepler ise şöyle sıralanabilir; çalışanını çok sevme, çalışanlarının üzülmelerini engellemek, diğer çalışanlarının yüksek not alıp kendi çalışanının düşük not alacağı endişesi, çalışanın yüksek puanlandırılması ile veriminin ve performansının artacağına inanması, kendi çalışanının yüksek performans sergilediğini diğer departmanlara inandırma isteği, yönetici bu durumu sevmediği bir çalışanına da yaparak terfi edilip başka departmana gitmesini sağlamak için de yapabilir ve örgütteki imkan ve şartların kötü olması gibi durumlarda yönetici çalışanına yüksek puanlar vererek değerlendirme hatalarına sebep olabilirler. Yöneticinin düşük puan vererek değerlendirme hatalarına sebebiyet vermesine neden olan olaylar ise; personelin yükselip kendi yerini alma korkusu, yöneticinin kendini zor bir yönetici olarak tanıtmak isteği ve örgütteki standartların çok yüksek olmasıdır (Uyargil,2017:88).

2.4.6.3. Yakın Geçmişteki Olaylardan Etkilenme

Örgütlerde performans değerlendirmesi periyotlar halinde ve genelde bir yıla ilişkin yapıldığı için değerlendirmeyi yapan yöneticinin zihninde birey ile ilgili son

birkaç aya ilişkin performans kalır ilk döneme ait bireye ilişkin performansı hatırlamayabilir. Bu durumda yönetici bireyi değerlendirirken son aylara ilişkin değerlendirme yaptığında yapılan değerlendirmeler hatalara sebep olacaktır (Öz,2019:44).

2.4.6.4. Kontrast Hatalar

Değerlendirme yapan bireyler kısa süre içinde birçok çalışanı değerlendirdikleri için çalışanları birbirleri ile karıştırıp yanlış değerlendirmelerde bulunabilirler. Bu tarz durumlarda ortaya çıkacak hatalar kontrast hatalar olarak adlandırılabilir (Öz,2019:45).

2.4.6.5. Kişisel Önyargılar

Çalışanları değerlendiren birey çalışanlarla ilgili bazı ön yargılarını değerlendirme formlarına da yansıtırlar. Kişisel ön yargılardan kaynaklanan hatalara genellikle demografik özellikler, yaş, cinsiyet gibi durumlar sebep olur. Bunların dışında değerlendirmeyi yapan bireyin çalışanı sevmemesi de kişisel ön yargı hatalarına sebep olabilir. Bireyi değerlendirirken ön yargı ile yaklaşmaması geren değerlendirici aynı hassasiyeti bir çalışma grubunu değerlendirirken veya bir departmanı değerlendirirken de yapmalı. Aksi halde yapılan değerlendirmeler hatalı olacaktır (Uyargil,2017:91).

2.4.6.6. Pozisyondan Etkilenme

Değerlendirmeyi yapan bireyin örgüt için daha önemli gördüğü departmanlarda çalışan bireyleri daha önemli,daha önemsiz gördüğü departmanlarda çalışan bireyleri de daha önemsiz görmesi sebebiyle yapılan değerlendirmelere bu durumları yansıtması ile ortaya çıkan hatalardır (Uyargil,2017:91).

2.4.6.7. Ortalama Eğilim Hatası

Değerlendirmeyi yapacak olan bireyin değerlendirme yeteneğine güvenmemesi, yüksek puan vererek veya düşük puan vererek oluşacak sonuçlardan

korkması sebebiyle ortaya çıkacak değerlendirme hatalarına ortalama eğilim hatası denir (Barutçugil,2015:231).

2.4.7. Örgütsel Sosyalleşme ve İşgören Performansı İlişkisi

Çalışanların örgütsel uyumu bütün örgütler için hayati bir önem taşımaktadır. Bireyin örgütsel uyumu, örgüt ile aynı hedef ve değerleri paylaşması, örgüt ile bütünleşmesi ve örgüt için çabalamaya çalışması anlamına gelir. Bütün örgütler bireylerin örgüte uyumunu hızlandırmak ve sosyalleşme süreçlerinin olumlu geçmesini sağlamak için çeşitli program veya organizasyonlar düzenlerler. Örgüte yeni katılan bireyin sosyalleşme sürecinin başarılı geçmesi bireylerden yüksek performans elde etmek, yüksek iş doyumu sağlamak ve bireylerin örgüte hizmet etmek için daha istekli olmaları için önemli bir etkidir (Çalık,2003). Çalışanlar arası iletişim, örgüt içi ödüllendirme, motivasyon, çalışma arkadaşları ve yöneticilerin desteği ve örgüt dışı çevre gibi unsurlar sosyalleşme sürecinin başarılı bir şekilde tamamlanmasına yardımcı olur veya sürecin başarısız bir şekilde tamamlanmasına neden olur. Bireyin örgütsel sosyalleşme sürecini başarılı bir şekilde tamamlaması yukarıda bahsedilen unsurların bireyde nasıl bir etki bıraktığı ile ilgilidir. Örgütsel sosyalleşme sürecinin başarılı bir şekilde tamamlanması, bireyin yüksek iş performansı göstermesine yardımcı olur. Hem örgütler hem de örgüt çalışanları için büyük önem arz eden çalışan verimliliği, yüksek iş performansı, hizmet kalitesi, işletmenin geleceğe yönelik hedeflerin gerçekleştirilmesi, işletme sürekliliği, terfi ve karlılık gibi konular için örgütsel sosyalleşme süreci temel bir yapı taşı durumundadır. Yukarıda bahsedilen konular için örgütsel sosyalleşme süreci zincirleme bir fayda sağlar. Örgütsel sosyalleşme sürecinin örgütlere yukarıda bahsedilen zincirleme faydayı sağladığı içingünümüzde örgütlerin sosyalleşme ve oryantasyon konuları üzerinde daha çok durmalarına yol açmıştır. Sökmen (2007:180) “Örgütsel Sosyalleşme Sürecinde İşgörenlerin Yöneticilerine Dönük Algıları: Ankara’daki Otel İşletmelerinde Bir Değerlendirme” isimli çalışmada yönetici grubundaki çalışanların örgüte yeni başlayan bireye, sorumlulukları açıklama, disiplin olaylarında yardımcı olma, çeşitli topluluk ve kurallara ilişkin bilgilendirme, bireyin ihtiyaç duyacağı araç gereci sağlama, hizmetlerin nasıl yürütüleceği, performans değerlendirme ve ücret politikasına ilişkin

yeterli bilgilendirmelerde bulunulduğu sonucuna varılmış. Bu sayede yeni başlayan bireyin sosyalleşme sürecinin hızlanmasına katkıda bulunulmuştur.

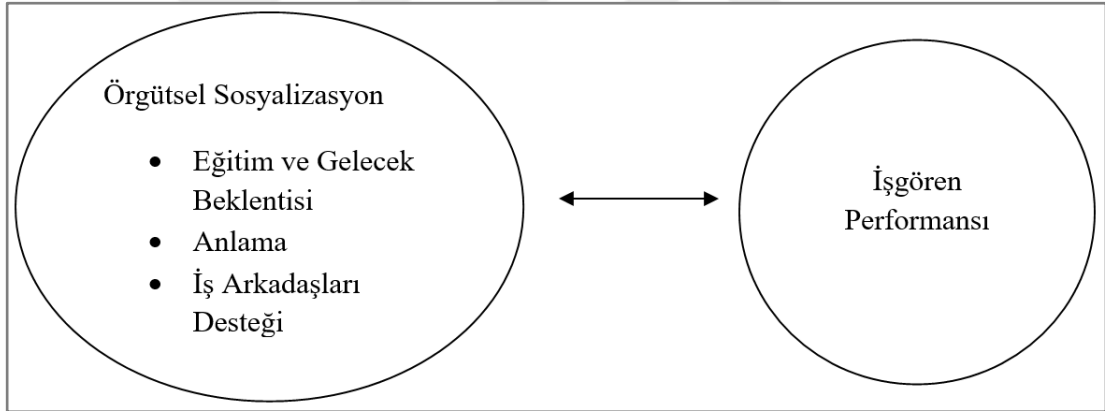
Turizmin ülke ekonomisi açısından gittikçe daha önemli bir konuma kavuşması beraberinde turizm işletmelerinin önem kazanmasına ve buna bağılı olarak turizm işletmelerde yeni başlayan bireylerin sosyalleşme süreci ile ilgilenen insan kaynakları departmanın da daha çok önem kazanmasına yol açmıştır.

Kahyaoğlu(2012:86) “Örgütsel Sosyalizasyon Taktiklerinin İşgörenlerin Kariyer Planlamaları Üzerine Etkisi: Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir Alan Araştırması” isimli çalışmasında seçilen sosyalizasyon taktiğinin bireylerin kariyerlerine yönelik seçimlerini etkilediğı sonucuna varmıştır. Buna bağılı olarak seçilen sosyalizasyon taktiğinin doğru olması bireyin sosyalleşme sürecinin kısılmasına, yanlış olması ise sosyalleşme sürecinin uzamasına neden olduğı anlaşılmıştır. Sosyalleşme sürecinin kısılması veya uzaması da yeni başlayan bireyin performansını olumlu yada olumsuz etkileyebilir.

3. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ VE BULGULAR

3.1. Araştırmanın Modeli ve Hipotezleri

Bu çalışma, konaklama işletmeleri çalışanlarının örgütsel sosyalizasyon süreçlerinin ve performansları arasındaki ilişkiyi ve etkiyi belirlemeye yöneliktir. Araştırmaya yönelik model Şekil 4.1 de gösterilmiştir. Değişkenler arasındaki ilişkiyi ölçmek için basit korelasyon analizi uygulanmıştır. Basit korelasyon analizi iki değişken arasındaki ilişkiyi ve bu ilişkinin derecesini belirlemek amacı ile yapılır (Ural ve Kılıç, 2006: 247). Örgütsel sosyalizasyonun işgören performansı üzerindeki etkisini belirlemek için ise regresyon analizi yapılmıştır. “Regresyon analizi bağımlı bir değişkenin bağımlı değişkenler üzerinde etkisi olduğu varsayılan bağımsız değişkenler arasındaki ilişkinin matematiksel bir model ile açıklanmasıdır” (Ural ve Kılıç, 2006: 253).



Şekil 3. Araştırmanın Simgesel Modeli.

Hipotez 1 (H1) : Örgütsel sosyalizasyon ve işgören performansı arasında pozitif yönlü bir ilişki vardır.

Sökmen, 2007 Örgütsel Sosyalleşme Sürecinde İşgörenlerin Yöneticilerine Dönük Algıları: Ankara'daki Otel İşletmelerinde Bir Değerlendirme ve Çalık, 2006 Örgütsel Sosyalleşme Sürecinde Eğitimin Değişen Rolü ve Önemi çalışmalarında, bireyin eğitiminin örgüte yeni katılan bireyin performansına tek başına önemli bir etkiye sahip olmadığını, bununla birlikte yöneticilerin de sosyalizasyon sürecine dahil olması ve örgüte yeni katılan bireye rol model olması bireyin performansını pozitif yönde etkileyeceği bulgusuna ulaşmıştır. Bu sonuçtan yola çıkarak bireylerin

sosyalleşme süreçlerinin olumlu geçmesi bireylerin performanslarını da pozitif yönde etkileyeceği düşünülerek H1 hipotezi oluşturulmuştur.

H1a: Eğitim ve gelecek beklentisi ile işgören performansı arasında pozitif yönlü bir ilişki vardır.

H1b: Anlama ile işgören performansı arasında pozitif yönlü bir ilişki vardır.

H1c: İş arkadaşları desteği ile işgören performansı arasında pozitif yönlü bir ilişki vardır.

Hipotez 2 (H2): Örgütsel sosyalizasyonun işgören performansı üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

Kahyaoğlu, 2012 Örgütsel Sosyalizasyon Taktiklerinin İşgörenlerin Kariyer Planlamaları Üzerine Etkisi: Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir Alan Araştırması isimli çalışmada sosyalizasyon taktiklerinin bireyin kariyer planlamasında anlamlı bir etkisi olduğu sonucuna ulaşmıştır. Bu çalışmadan yola çıkarak örgüte yeni başlayan bireylerin sosyalleşme süreçlerine katkıda bulunmak amacıyla seçilen doğru sosyalleşme taktiği bireyin performansını olumlu yönde etkileyeceği düşünülerek H2 hipotezi oluşturulmuştur.

H2a: Eğitim ve gelecek beklentisinin işgören performansı üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

H2b: Anlamanın işgören performansı üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

H2c: İş arkadaşları desteğinin işgören performansı üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

3.1.1.Araştırmanın Amacı

Bireyin örgüte alıştırma sürecinin uzaması veya kısalması örgütün geleceği ve çalışan performansını doğrudan etkilemektedir. Örgüt içi sosyalleşme ve bireyin oryantasyon süreci, örgütün geleceğe yönelik planlarını ve çalışan personellerin performanslarını doğrudan etkilediği için örgütler son zamanlarda bu konular üzerinde daha çok durmaya başlamıştır. Araştırma kapsamında Van ilindeki 4 ve 5 yıldızlı konaklama işletmeleri çalışanlarının örgütsel sosyalleşme süreçleri ile işgören performansları arasında bir ilişki olup olmadığını ve işgörenlerin sosyalleşme süreçlerinin işgören performanslarını etkileyip etkilemediğini ortaya koymak ve literatüre bu yönde katkı sağlamak amaçlanmıştır. Örgüt içi doğru iletişim,

motivasyon yüksekliği ve çalışan verimliliği gibi kavramlara örgütlerin uyguladığı sosyalleşme taktiklerinin önemli bir etkisi bulunmaktadır. Araştırma kapsamında örgütlerin uygulayacağı sosyalleşme taktikleri ve çalışan personellerinin değerlendirilmesi konusunda örgütlere yol göstermek amaçlanmıştır.

3.1.2. Araştırmanın nemi

Örgütsel sosyalizasyon ve işgören performansı değerşkenleri ile ilgili ayrı ayrı daha önce yapılmış çalışmalara rastlanabilir. Fakat bu iki değerşkenin birbiri ile olan ilişkisi ve birbirini nasıl etkilediğine dair herhangi bir çalışmaya rastlanmamıştır. Bu anlamda araştırmamıza duyulan ihtiyaç ve önem artmaktadır. Konaklama işletmelerinde çalışan personellerin işe başlama ve uyum süreci zaman isteyen bir süreçtir. Hizmet sektörünün yapı taşını insan oluşturmaktadır. İnsanların sosyalleşme süreci, bu süreç içinde karşılaşılan engeller, çalışma kapsamında sosyalleşmenin nasıl olması gerektiği ve çalışanın uyum süreci tamamlandıktan sonra bireyin performansında ne gibi değerşiklikler olduğu saptanmaya çalışılacaktır. Çoğu departman ve otel yöneticisini ilgilendiren bu konu yöneticilere yol gösterecek aynı zamanda alanla ilgili literatüre katkı sağlayacaktır. Bazı işletme yöneticileri bu sosyalleşme sürecini göz önüne almaz ve çalışandan st düzey bir performans bekler. İşletme ve çalışanları tanımayan, beklenen derecede uyum sağlayamayan bir çalışandan bunları beklemek doğru olmayacaktır. Bu araştırma sayesinde yöneticilerin kafasında oluşan geç uyum sağlama ya da uyum sağlayamama gibi sorunlara çözüm nerileri sunulmaya çalışılacak ve örgüt yöneticilerine çalışan ilişkileri, çalışanın uyum sürecindeki engeller ve çalışan memnuniyetine ilişkin yeni fikirler verecek, yöneticilerin alması gerektiği aksiyonlara yardımcı olacak ve bu alandaki eksiklikleri gidereceği için önem arz etmektedir.

3.1.3. Araştırmanın Evreni ve rnekleme

Araştırmanın evrenini, Van ilindeki 4 ve 5 yıldışlı konaklama işletmeleri çalışanları oluşturmaktadır. Van İl Kültür ve Turizm Müdürlüğü ile görüşülüp Van ilinde faaliyet gösteren 4 ve 5 yıldışlı konaklama işletmeleri sayılarına ulaşılmıştır. Konaklama işletmelerinde çalışan personellere ise işletmelerin insan kaynakları

departman yöneticilerinden ulaşılmıştır. Araştırma kapsamında Van ilinde faaliyet gösteren 2 adet 5 yıldızlı 6 adet ise 4 yıldızlı turizm işletme belgeli işletmelerle görüşülmüştür. Görüşülen konaklama işletmelerine ilişkin bilgiler aşağıdaki tabloda verilmiştir;

Tablo 8. Van İli Güncel Dört ve Beş Yıldızlı Konaklama İşletmesi Tablosu

Otel	Yıldız Sayısı	Çalışan Sayısı
A Oteli	5 yıldız	100
B Oteli	5 yıldız	60
C Oteli	4 yıldız	25
D Oteli	4 yıldız	15
E Oteli	4 yıldız	10
F Oteli	4 yıldız	10
G Oteli	4 yıldız	10
H Oteli	4 yıldız	10

Covid 19 süreci ve buna bağlı olarak ortaya çıkan sorunlar sebebiyle anketler otel çalışanlarının tamamına uygulanamamış örneklem alma yoluna gidilmiştir. Çalışma kapsamında kolayda örnekleme yöntemi kullanılmış ve otellerin bazılarında anket mail yoluyla ulaştırılmış bazılarında ise bizzat gidilerek gerekli açıklama yapıp anket uygulanmıştır. Örneklem büyüklüğü hesaplanırken Kılıç ve Ural'ın (2006: 49) Bilimsel Araştırma Süreci ve SPSS ile Veri Analizi kitabından faydalanılmıştır. Bu kapsamda 240 evrene karşılık örneklem büyüklüğü 148 olarak bulunmuştur. Araştırma kapsamında ulaşılması gereken anket sayısı 148 olup 158 ankete ulaşılmıştır. Örneklem büyüklüğü tespit edilirken kitle büyüklüğü bilinen evrenler için kullanılan örneklem formülünden yararlanılmıştır ve bu formül aşağıda verilmiştir (Özer, 2018: 85).

n: Örneklem büyüklüğü

$$n: N \cdot t^2 \cdot p \cdot q / (N-1) \cdot d^2 + t^2 \cdot p \cdot q$$

N: Kitle büyüklüğü

t: sonsuz serbestlik derecesindeki a yanılma düzeyinde teorik T-tablo değeri.

d: Dikkate alınmayan etki büyüklüğü(0,05).

p: ilgilenilen olayın kitlede görülme yüzdesi(1-p).

Yukarıda verilen bilgiler çerçevesinde çalışmanın örneklem büyüklüğü; n=148 olarak bulunmuştur.

3.1.4. Veri Toplama Süreci ve Kullanılan Ölçekler

Araştırma kapsamında örgütsel sosyalizasyon ve işgören performansı ile ilgili literatür taraması yapılmıştır. Van ilinde faaliyet gösteren 4 ve 5 yıldızlı konaklama işletmeleri çalışanlarının örgütsel sosyalizasyon süreci ile işgören performansı arasındaki ilişkiyi ve örgütsel sosyalizasyon sürecinin işgören performansı üzerindeki etkisini ölçmek amaçlanmıştır. Bu sebeple bahsi geçen konaklama işletmeleri çalışanlarına anket uygulanmıştır. Veri toplama aracı olarak kullanılan ölçek 3 bölümden oluşmaktadır.

Ölçeğin birinci bölümünde konaklama işletmeleri çalışanlarının demografik özelliklerine ilişkin 10 adet soru bulunmaktadır. Bu sorular; cinsiyet, yaşı, turizm eğitimi aldınız mı, çalışılan departman, çalışılan pozisyon, medeni durum, eğitim durumu, aldığınız maaş, turizm sektöründeki çalışma süreniz ve bu işletmedeki çalışma süreniz.

Ölçeğin ikinci bölümünde örgütsel sosyalizasyona ilişkin 20 ifade yer almaktadır. Bu aşamada ölçek sahibi olan Taormina (1997)'ya mail yolu ile ulaşılmış Örgütsel Sosyalleşme: Çok Alanlı Bir Süreç Modeli isimli çalışmasını tarafıma ulaştırmıştır. Zonana'nın (2011)'de yüksek lisans tezinde kullandığı Taormina'dan aldığı ölçek ile karşılaştırılmış 2 ifadenin anketten çıkarıldığı fark edilmiştir. Bu 2 ifade “amirim tarafından verilen talimatlar işimi daha iyi yapmama yardımcı olmuştur” ve “iş arkadaşlarımda büyük bir çoğunluğu, beni bu kurumun bir üyesi olarak kabul etmiştir” ifadeleridir. Oluşturulan anket formuna bu iki ifade tekrar eklenmiştir. Normalde 4 alt boyuttan oluşan örgütsel sosyalleşme ölçeği Zonana'nın yaptığı faktör analizi göz önünde bulundurularak 3 alt boyuttan oluşturulup ifadeler ona göre yeniden düzenlenmiştir. Birinci boyut eğitim ve gelecek beklentisi (12 ifade), ikinci boyut anlama (5 ifade) ve üçüncü boyut iş arkadaşları desteği (3 ifade) şeklinde ölçek yeniden düzenlenmiştir. Anketin bu bölümünde 5'li likert tipi ölçek kullanılmış ve kesinlikle katılmıyorum, katılmıyorum, kararsızım, katılıyorum ve kesinlikle katılıyorum gibi ifadeleri ölçen seçenekler bulunmaktadır.

Anketin üçüncü bölümünde ise işgören performansına yönelik ifadeler yer almaktadır. İşgören performansı Sigler ve Pearson (2000)'ın, Kirkman ve Rosen (1999)'dan aldığı 4 ifade ile ölçülmüştür. Bu ifadelerin Türkçesi ise Algılanan Güçlendirmenin İşgören Performansı Üzerine Etkileri Çöl (2008) isimli çalışmadan

alınmıştır. Anketin 3. bölümünde de 5'li likert tipi ölçek kullanılmış ve kesinlikle katılmıyorum, katılmıyorum, ne katılıyorum ne de katılmıyorum, katılıyorum ve kesinlikle katılıyorum gibi, ifadeleri ölçen seçenekler bulunmaktadır.

3.1.5. Araştırmanın Sınırlılıkları ve Varsayımlar

Bu çalışma, Van ilinde faaliyet gösteren 4 ve 5 yıldızlı konaklama işletmeleri çalışanlara yönelik gerçekleştirilmiştir. Çalışmanın Van ilini kapsamı, 4 ve 5 yıldızlı işletmelere yönelik yapılması ve Pandemi süreci gibi etkenler araştırmanın yapılmasında bazı sınırlılıklara yol açmıştır. Bu sebeple çalışmanın sınırlılıkları aşağıdaki gibi sıralanabilir;

- Çalışma Van ili 4 ve 5 yıldızlı konaklama işletmeleri ile sınırlıdır. Bölgedeki diğer otellerin küçük aile oteli olması, çalışan sayılarının çok az olması ve kurumsallaşmadan uzak olmaları sebebi ile çalışma kapsamına dahil edilmemişlerdir.
- Çalışmada zaman, maliyet ve çalışanların tamamına ulaşma gibi sınırlılıkların olması sebebi ile örneklem seçme yoluna gidilmiştir.
- Çalışmanın kavramsal çerçevesinin oluşturulmasına yönelik olarak Türkçe ve İngilizce kaynaklara; kütüphaneler, konuyla ilgili araştırmacılar, piyasadan edinilen kitaplar, üniversitelerin veri tabanları, internet, makale ve dergi gibi yayınlara ulaşılabilmüş ve bunlarla sınırlıdır.
- Bu çalışmanın amacı örgütsel sosyalizasyon ve işgören performansı ilişkisini ortaya koymak ve aralarında nasıl bir etki olduğunu belirlemek olduğu için örgütsel sosyalizasyon dışında işgören performansını etkileyebilecek bütün etkenler dışarıda tutulmuştur.
- Çalışma sonucunda elde edilecek bulgular örgütsel sosyalizasyon ölçeği ve işgören performansı ölçeği ve katılımcıların demografik özelliklerine ilişkin sorulara verdikleri cevaplar ile sınırlıdır.
- Çalışmanın yapıldığı süreç ile Pandemi süreci aynı zamana denk geldiği için sokağa çıkma kısıtlamaları, otellerin belli bir süre kapalı olması ve çalışanların otelde bulunmaması gibi problemler de çalışma kapsamında karşılaşılan sınırlılıklardır.

- Pandemi süreci sebebiyle üniversite kaynaklarından yeteri kadar faydalanamama da çalışma kapsamında karşılaşılan başka bir sınırlılıktır.
- Çalışmanın varsayımları ise aşağıdaki gibi sıralanabilir;
- Veri toplanan katılımcıların veri toplama aracına samimi, doğru ve okuyarak cevap verdikleri varsayılmıştır.
- Çalışmada kullanılan ölçme araçlarının çalışmanın amacı ve içeriğine uygun olduğu varsayılmıştır.
- Çalışmada seçilen örneklem büyüklüğünün evreni temsil etme yeterliliğine sahip olduğu varsayılmıştır.

3.1.6. Araştırmada Kullanılan İstatistiksel Yöntem

Araştırma kapsamında toplanan anketler istatistiksel yöntemler kullanılarak analiz edilmiştir. Bu bağlamda demografik bulgular, geçerlilik ve güvenilirlik analizi, normallik testi, Korelasyon ve Regresyon analizleri IBM SPSS 23 kullanılarak yapılmıştır.

3.2. Analiz ve Bulgular

Çalışmanın bu bölümünde katılımcıların demografik özellikleri ve kullanılan ölçeklerin güvenilirlik ve geçerliliklerine yönelik analizlere yer verilmiştir. Ayrıca konaklama işletmelerinde çalışan personellerin örgütsel sosyalizasyon süreçleri ile işgören performansları arasındaki ilişki ve etkiyi ölçmeye yönelik analiz ve bulgulara yer verilmiştir.

3.2.1. Araştırmaya Katılanların Demografik Özellikleri

Çalışma kapsamında kullanılan anket formunun ilk bölümünü çalışanların demografik özelliklerine yönelik sorular oluşturmaktadır. Bu kapsamda çalışanların; cinsiyeti, yaşı, turizm eğitimi aldınız mı, çalışılan departman, çalışılan pozisyon, medeni durum, eğitim durumu, aldığınız maaş, turizm sektöründeki çalışma süreniz ve bu işletmedeki çalışma süreniz gibi bilgilere ulaşmak amacı ile frekans analizlerinden yararlanılmıştır. 158 katılımcının demografik özelliklerine ilişkin bilgiler Tablo 9’da verilmiştir.

Tablo 9. Katılımcıların Demografik Özellikleri (N=158)

	Frekans	Yüzde
Cinsiyet		
Erkek	103	65,2
Kadın	55	34,8
Toplam	158	100,0
Yaşınız		
20 ve altı	16	10,1
21-26	35	22,2
27-35	79	50,0
35-45	26	16,5
46 ve üzeri	2	1,3
Toplam	158	100,0
Turizm Eğitimi Aldınız Mı?		
Evet	72	45,6
Hayır	86	54,4
Toplam	158	100,0
Departman		
Yiyecek İçecek	38	24,1
Önbüro	33	20,9
Housekeeping	28	17,7
Teknik Servis	17	10,8
Mutfak	8	5,1
Muhasebe	11	7,0
Satış ve Pazarlama	10	6,3
Diğer	13	8,2
Toplam	158	100,0
Çalışılan Pozisyon		
Üst Düzey Yönetici	9	5,7
Orta Düzey Çalışan	32	20,3
Alt Düzey Personel	117	74,1
Toplam	158	100,0
Medeni Durum		
Evli	92	58,2
Bekar	66	41,8
Toplam	158	100,0
Eğitim Durumu		
İlköğretim	24	15,2
Lise	75	47,5
Üniversite	50	31,6
Lisansüstü(Yüksek Lisans -Doktora)	9	5,7
Toplam	158	100,0
Aldığınız Maaş		
2324 Altı	19	12,0
2324-3000 TL	105	66,5

3001-4000 TL	26	16,5
4001 TL ve Üstü	8	5,0
Toplam	158	100,0
Turizm Sektöründeki Çalışma Süreniz		
1 Yıldan Az	15	9,5
1 – 5 Yıl arası	77	48,7
6 – 10 Yıl Arası	44	27,8
11 – 15 Yıl Arası	15	9,5
16 Yıl ve Üzeri	7	4,4
Toplam	158	100,0
Bu İşletmedeki Çalışma Süreniz		
1 Yıldan Az	25	15,8
1 – 3 Yıl	57	36,1
4 – 6 Yıl	43	27,2
7 Yıl ve Üzeri	33	20,9
Toplam	158	100,0

Tablo 9’da Van ili 4 ve 5 yıldızlı konaklama işletmeleri çalışanlarına ait demografik bulgulara yer verilmiştir. Buna göre katılımcıların çoğunluğunu %65,2 (103 kişi) ile erkekler oluşturmaktadır. Katılımcıların çoğunluğunu (%50- 79) kişi ile 27-35 yaş arası kişiler oluşturmaktadır buradan da anlaşılacağı üzere Van ilinde faaliyet gösteren 4 ve 5 yıldızlı konaklama işletmeleri çalışanlarının çoğunluğu gençtir ve son yıllarda turizm sektörünün gençler için önemli bir istihdam kaynağı olduğu söylenebilir. Katılımcıların turizm eğitimi alıp almadıklarına bakıldığında arada ciddi bir fark olmadığı %45,6’sının (72 kişinin) turizm eğitimi aldığı %54,4’nün (86 kişinin) ise turizm eğitimi almadığı görülmektedir. Buradan da anlaşılacağı üzere Van ilindeki konaklama işletmelerinin zamanla turizm eğitim almış bireyleri bünyesinde çalıştırdığı ve bu sayının da giderek yükseleceği anlaşılabılır. Katılımcıların 24,1 (38 kişi) Yiyecek İçecek departmanı, 20,9 (33 kişi) Ön Büro ve %17,7’sini (28 kişi) Housekeeping departmanı oluşturmaktadır. Katılımcıların çoğunluğunu %74,1 (117 kişi) ile alt düzey personeller oluşturmaktadır. Katılımcıların medeni durumuna bakıldığında ise %58,2’sinin (92 kişinin) evli, %41,8’inin (66 kişinin) ise bekar olduğu gözlenmektedir. Katılımcıların eğitim durumuna bakıldığında; lisansüstü öğrenim gören katılımcı sayısının çok az olduğu %5,7 (9 kişi) lise mezununun ise çoğunluğu oluşturduğu %47,5 (75 kişi) olduğu görülmektedir. Katılımcıların aldıkları maaş incelendiğinde çoğunluğun

%66,5'inin (105 kişi) 2324-3000 tl arası maaş aldığı 19 kişinin ise 2324 tl altı maaş aldığı gözlenmektedir. Buradan da anlaşılabacağı üzere katılımcıların çoğu asgari ücretle çalışmaktadır. 19 kişinin ise otellerde part time ya da stajyer olarak çalıştığı söylenebilir. Katılımcıların çoğunluğunun %48,7'sinin (77 kişi) 1-5 yıl arası turizm sektör deneyimi olduğu anlaşılmaktadır. Turizm sektör deneyimi 16 yıl ve üzeri olan sadece %4,4 (7) katılımcı olduğu gözlenmektedir. Katılımcıların % 36,1 (57 kişi)'i 1-3 yıldır şuan çalıştıkları işletmede çalışmakta olduğu anlaşılmaktadır. 25 kişinin ise %15,8'inin 1 yıldan az bir süredir şuan çalıştıkları işletmede çalıştıkları anlaşılmaktadır.

3.2.2. Ölçeklerin Güvenirlik Analizleri

Çalışmanın bu bölümünde, çalışma kapsamında kullanılan ölçeklerin güvenirlik analizlerine ilişkin bilgiler verilecektir. Öncelikle güvenirliği ve geçerliliği daha önce ispatlanmış örgütsel sosyalizasyon ve işgören performansı ölçekleri kullanılmıştır. Araştırma örnekleminde elde edilen veriler doğrultusunda doğrulayıcı faktör analizi yapılmış ölçeklerin geçerlilik ve güvenirliği hesaplanmıştır.

Sosyal bilimlerde, ölçeklerin güvenirliklerini test etmek amacıyla kullanılan en yaygın yöntem Cronbach Alpha iç tutarlılık değerinin hesaplanması yöntemidir. Cronbach Alpha, 0 ile 1 arasında bir değer almakta ve bu değer 1'e yakın olması güvenirliğin arttığını göstermektedir (Yazıcıoğlu ve Erdoğan'dan aktaran Özer,2018: 94). Kısacası Cronbach Alpha değerinin 0,40'ın altında olması ölçeğin güvenilir olmadığı, 0,40 ile 0,60 arasında olması düşük güvenirlikte, 0,60 ile 0,80 arasında olması oldukça güvenilir ve son olarak 0,80 ile 1,00 arasında olması ölçekyüksek derecede güvenilir şeklinde yorumlanmaktadır (Develis, 2014'den aktaran Özer,2018: 95).

Tablo 10. Ölçeklerin Güvenirlik Analizleri

Ölçekler ve Alt Boyutları	Cronbach Alpha	İfade Sayısı
Örgütsel Sosyalizasyon	,754	20
Eğitim ve Gelecek Beklentisi	,802	12
Anlama	,848	5
İş Arkadaşları Desteği	,859	3
İşgören Performansı	,837	4

Yukarıdaki tablodan da anlaşılacağı üzere örgütsel sosyalizasyon ölçeği ve alt boyutları ile işgören performansı ölçeğinin Cronbach Alpha kat sayıları 0,70'ten yüksek olduğu görülmektedir. Bu da ölçeklerin ve alt boyutlarının güvenilirlik yeterli düzeyde olduğunu göstermektedir.

3.2.3. Faktör Analizleri

Faktör analizi, değişken sayısını azaltmak amacıyla değişken sayısını azaltıp temel değişkenler durumuna getirilerek yapılır(Ural ve Kılıç, 2006:281). Bununla birlikte her bir faktörün toplam varyansın kaçta kaçını oluşturduğu da bulunabilir. Açıklanan varyans tablosu da faktör analiz yöntemi ne olursa olsun önemli bir tablodur. Açıklanan varyansın toplam varyans üzerinden %50'yi geçiyor olması faktör analizinin önemli bir kriteridir. Çünkü oluşturulan faktör yapısı toplam değişken varyansının yarısından azını açıklıyor ise temsil yeteneğinden söz etmek yanlış olur. Açıklanan varyans 1'in üzeri, yani anlamlı öz değerlerin toplamının, toplam ifade sayısına bölünüp yüzdesinin alınması ile elde edilir. (Örneğin ifadeden oluşan bir ölçekte rotasyon sonrası özdeğeri 1'den büyük olan 4 faktörün toplam özdeğeri 6 ise bu durumda bu faktör yapısının açıklayıcılığı $6/10 \cdot 100 = \%60$ 'dır) (Yaşlıoğlu, 2017:77). Faktör analizi açımlayıcı ve doğrulayıcı olmak üzere ikiye ayrılır. Açımlayıcı faktör analizinde, değişkenler arasındaki ilişkilerden hareketle faktör bulma ve teori üretme işlemi yapılırken; doğrulayıcı faktör analizinde değişkenler arasında daha önce saptanan ilişkiye dair bir hipotezin test edilmesi sözkonusudur (Büyüköztürk,2002'den aktaran Özer,2018: 95). Bu çalışma kapsamında örgütsel sosyalizasyon ve işgören performansına yönelik hazır bulunan ölçekler için ilk olarak verilerin normal dağılıp dağılmadığını belirlemek amacıyla normallik testi yapılmıştır. Çalışma kapsamında elde edilen verilerin normal dağılım gösterip göstermediğini anlamak için öncelikle Kolmogorov Smirnow ve Shapiro Wilk testi kullanılarak belirlenmeye çalışılmıştır. Bu analizlerin sonuçlarına göre anlamlılık düzeyi 0,05'den küçük çıkması, verilerin normal dağılım göstermediği anlamına gelmektedir. Ancak Tabachnick ve Fidell'e göre çarpıklık (skewness) ve basıklık (kurtosis) değerlerinin +1,5 ile -1,5 arasında bir değer alması, verilerin normal dağılım gösterdiği anlamına gelmektedir. Bu çalışma kapsamında veri analiz sonucu Kolmogorov Smirnow değeri 0,009 ve Shapiro Wilk değeri ise 0,001 olarak

bulunmuş ve verilerin normal dağılmadığı gözlenmiştir bu sebeple çarpıklık (skewness) ve basıklık (kurtosis) değerlerine bakma ihtiyacı doğmuştur. Elde edilen verilere ait çarpıklık değeri $-.147$ basıklık değeri ise $-.872$ olarak bulunmuş ve verilerimizin $+1,5$ ile $-1,5$ değerleri arasında olduğu anlaşılmıştır. Böylelikle verilerin normal dağıldığı tespit edilmiş olup doğrulayıcı faktör analizi uygulanarak faktörlerin güvenilirliğini doğrulamaya yönelik gerekli analizler yapılmıştır.

3.2.3.1.Örgütsel Sosyallezasyon Ölçeğine Ait Faktör Analizi

Örgütsel sosyallezasyon verilerinin çarpıklık ve basıklık değerlerine göre normal dağıldığı anlaşıldıktan sonra ve faktör analizine başlamadan önce verilerin faktör analizine uygun olup olmadığını gösteren Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) ölçütü ve Bartlett Küresellik testi sonuçları incelenmiştir. KMO değeri örneklemin analiz için yeterli olup olmadığını açıklar. Bartlett Küreselliktesti ise ölçekteki maddeler arasında anlamlı korelasyonlar olup olmadığını ortaya koyar. KMO 0 ile 1 arasındadeğer alır 1'e ne kadar yakınsa örneklem o kadar faktör analizine uygundur. KMO değerinin 0,50'den büyük olması gerekir (Özer,2018: 96). Yapılan testler sonucunda KMO değeri 0,825 olarak bulunmuştur. Bartlett Küresellik testi sonuçlarına bakıldığında Bartlett Küresellik değeri 2567,609 bulunmuştur. Anlamlılık değeri ise 0,00 olarak bulunmuş olup ($p<,001$) düzeyinde anlamlılık tespit edilmiştir. Bu durumda mevcut veriler ile faktör analizi yapılabileceği anlaşılmıştır. Örgütsel sosyallezasyon ölçeğinin açıklanan toplam varyans yüzdesi %70,852 olarakhesaplanmıştır. Ölçekteki ifadelerin faktör yükleri Varimax dik döndürme yöntemi ile bulunmuştur.

Tablo 11. Örgütsel Sosyalizasyon Ölçeğinin Faktör Analizi Sonuçları

	Faktör Yüğü	Açıklanan Varyans Yüzdesi
1. Boyut: Eğitim ve Gelecek Beklentisi		31,572
Bu işletmede işime yönelik mükemmel bir eğitim aldım.	,820	
Bu işletmede aldığım eğitim, işimi çok iyi yapmamı sağladı.	,766	
Bu işletme, çalışanlarının iş becerilerini geliştirmek için mükemmel eğitimler sunmaktadır.	,743	
Amirim tarafından verilen talimatlar, işimi daha iyi yapmama yardımcı olmuştur.	,738	
Bu işletme, çalışanlarına çok etkili bir eğitim vermektedir.	,880	
Bu işletmede iyi bir kariyer yapmak için pek çok şans ve fırsat var.	,854	
Bu işletmede sunulan ödüllerden memnunum.	,781	
Bu işletmenin hedefleri oldukça net ve açık bir şekilde belirlenmiştir.	,539	
2. Boyut: Anlama		23,624
Bu işletmede işleri nasıl yapacağımı çok iyi biliyorum.	,856	
Bu işletmedeki görevlerimi tamamen biliyorum.	,893	
Bu işletmenin nasıl işlediği konusunda iyi bir bilgi birikimine sahibim.	,796	
Bu işletmedeki diğer çalışanlarla ilişkilerim çok iyidir.	,849	
Bu işletmenin beni uzun yıllar istihdam edeceğini düşünüyorum.	,592	
3. Boyut: İş Arkadaşları Desteğı		15,656
Diğer çalışanlar çeşitli şekillerde işimde yardımcı olurlar.	,824	
İş arkadaşlarım genellikle yardım eder ve önerilerini benimle paylaşırlar.	,861	
İş arkadaşlarım bu kuruma uyum sağlamam için büyük bir ilgi göstererek bana yardımcı olurlar.	,839	

Faktör analizi sırasında maddeler değerlendirilirken genellikle ,30'un alt sınırı olarak belirlenebileceğı ve bu değerin üzerindeki maddelerin ölçekte kalması uygun görülmektedir (Sümer, 2000 ve Büyüköztürk, 2005'den aktaran Özer,2018: 98). Tablo11 incelendiğinde örgütsel sosyalizasyon ölçeğinin eğitim ve gelecek beklentisi alt boyutu orjinalde 12 ifadeden oluşmakta fakat "İş arkadaşlarımda büyük çoğunluğu beni bu işletmenin bir üyesi olarak kabul etmiştir", "Bu işletmede terfi için sunulan fırsatlar hemen hemen herkes için geçerlidir", "Bu işletmede terfi ile ilgili beklentilerimi kolayca öngörebiliyorum" ve "Bu işletmenin hedefleri hemen hemen bütün çalışanlar tarafından anlaşılmaktadır" ifadelerinin faktör yüklerinin kabul edilebilir sınırların dışında olması ve bahsedilen faktörü temsil etmemesi sebebi ile ifadeler ölçekten çıkarılmış olup analizlere dahil edilmemiştir. Örgütsel sosyalizasyon ölçeğine ilişkin faktör yükleri 0,539 ile 0,893 arasında değişmektedir.

3.2.3.2. İşgören Performansı Ölçeğinin Faktör Analizi

İşgören performansı ölçeği verilerinin çarpıklık (skewness) ve basıklık (kurtosis) değerlerine göre normal dağılım özelliklerine sahip olduğu anlaşılmıştır. Faktör analizine başlamadan önce verilerin faktör analizine uygunluğunu kontrol etmek amacı ile Keiser-Meyer-Olkin (KMO) değeri 0,640 olarak bulunmuştur. Bartlett Küresellik testi sonucu ise 187,090 bulunmuş ve $p:0,00$ düzeyinde anlamlılık tespit edilmiştir ($p < 0,001$). İşgören performansı ölçeğinin açıklanan toplam varyans yüzdesi %57,613 olarak hesaplanmış olup; ölçekteki ifadelerin faktör yükleri Varimax dik döndürme yöntemi ile bulunmuştur.

Tablo 12. İşgören Performansı Ölçeğinin Faktör Analizi Sonuçları

	Faktör Yüğü	Açıklanan Varyans Yüzdesi
Faktör: İşgören Performansı		57,613
Görevlerimi tam zamanında tamamlarım.	,688	
İş hedeflerime fazlasıyla ulaşırım.	,813	
Sunduğum hizmet kalitesinde standartlara fazlasıyla ulaştığımdan eminim.	,846	
Bir problem gündeme geldiğinde en hızlı şekilde çözüm üretirim.	,674	

Daha önce de bahsedildiği gibi faktör yüklerinin hesaplanmasında 0,30 alt sınır olarak kabul edilmektedir. Tablo 12 incelendiğinde işgören performansına ait 4 madde olduğu gözlenmekte ve bu maddelere ilişkin faktör yükleri ise 0,674 ile 0,846 arasında değişmektedir.

3.2.4. Değişkenler Arası İlişkiyi Belirlemeye Yönelik Analiz Sonuçları (Korelasyon)

Değişkenler arasında bir ilişkinin olup olmadığı Pearson Korelasyon Katsayısı ile belirlenir. Korelasyon katsayısı, -1 ile +1 arasında değer almaktadır. Bu katsayı +1'e yaklaştıkça iki değişken arasında pozitif yönlü bir ilişki olduğu; -1'e yaklaştıkça iki değişken arasında negatif yönlü bir ilişki olduğu söylenebilir (Ural ve Kılıç, 2006:247). Ayrıca korelasyon katsayısının 0 olması, iki değişken arasında hiçbir doğrusal ilişki olmadığı anlamına gelmektedir. Korelasyon katsayısının 0'a yakın olması iki değişken arasında zayıf bir ilişki olduğu, 1'e yakın olması ise güçlü bir ilişki olduğunu göstermektedir (Gegez,2015'den aktaran Özer, 2018:103).

Tablo 13'te örgütsel sosyalizasyon ve alt boyutları ile işgören performansı arasındaki ilişki düzeyine ve yönüne ilişkin Pearson Korelasyon Analizi sonuçları yer almaktadır.

Tablo 13. Örgütsel Sosyalizasyon ile İşgören Performansı Arasındaki İlişkiye Yönelik Korelasyon Analizi Sonuçları (n=158)

		1	2	3	4	5
1	Örgütsel Sosyalizasyon	1				
2	Eğitim ve Gelecek Beklentisi	,952**	1			
3	Anlama	,703**	,503**	1		
4	İş Arkadaşları Desteği	,594**	,562**	,279**	1	
5	İşgören Performansı	,576**	,470**	,462**	,562**	1

İstatistiksel anlamlılık düzeyleri *0,05 ve **0,01'dir.

Tablo 13 incelendiğinde, örgütsel sosyalizasyon ile alt boyutları olan eğitim ve gelecek beklentisi, anlama ve iş arkadaşları desteği arasında 0,01 anlamlılık düzeyinde pozitif yönlü ve yüksek düzeyde bir ilişki olduğu görülmektedir. İşgören performansı ile örgütsel sosyalizasyon alt boyutları olan eğitim ve gelecek beklentisi, anlama ve iş arkadaşları desteği arasında 0,01 anlamlılık düzeyinde pozitif yönlü orta ve yüksek düzeyde bir ilişki söz konusudur. Örgütsel sosyalizasyon ile işgören performansı arasında 0,01 anlamlılık düzeyinde pozitif yönlü güçlü bir ilişki olduğu tespit edilmiştir.

Sonuç olarak;

Hipotez 1 (H1):“Örgütsel sosyalizasyon ve işgören performansı arasında pozitif yönlü bir ilişki vardır.”

H1a:“Eğitim ve gelecek beklentisi ile işgören performansı arasında pozitif yönlü bir ilişki vardır.”

H1b:“Anlama ile işgören performansı arasında pozitif yönlü bir ilişki vardır.”

H1c:“İş arkadaşları desteği ile işgören performansı arasında pozitif yönlü bir ilişki vardır.” hipotezleri mevcut verilerle desteklenmiştir.

3.2.5. Bağımsız Değişkenlerin Bağımlı Değişken Üzerindeki Etkisine Yönelik Analiz Sonuçları (Regresyon)

Regresyon analizi; bir bağımlı değişken ile bir bağımsız değişken arasındaki ilişkinin incelenmesi tek değişkenli analiz tekniği (Basit Doğrusal

Regresyon), bir bağımlı değişken ve birden fazla bağımsız değişken arasındaki ilişkinin incelenmesi ise çok değişkenli regresyon analizi olarak iki şekilde incelenmektedir (Coşkun, Altunışık ve Yıldırım, 2017: 240-247).

Tablo 14'te örgütsel sosyalizasyonun işgören performansı üzerindeki etkisini ölçmek amacıyla basit doğrusal regresyon analizleri sonuçları yer almaktadır. Tablo 15'te ise örgütsel sosyalizasyon alt boyutları olan eğitim ve gelecek beklentisi, anlama ve iş arkadaşları desteği boyutlarının, işgören performansı üzerindeki etkisini ölçmek amacı ile yapılan çoklu regresyon analizi sonuçları yer almaktadır.

Tablo 14. Örgütsel Sosyalizasyonun İşgören Performansı Üzerindeki Etkisine Yönelik Regresyon Analizi Sonuçları (n=158)

Model	Standardize Edilmemiş Değişkenin Kat Sayısı		Standardize Edilmiş Değişkenin Katsayısı	t	Anlam Düzeyi(P)
	B	Std. Hata	Beta		
Sabit	2,385	,203	,576	11,735	,000
ÖrgütselSosyalizasyon	,470	,053		8,810	,000

Bağımlı Değişken: İşgören Performansı.

R^2 : ,332; Hatanın standart sapması: ,52470.

Tablo 14'te örgütsel sosyalizasyonun işgören performansı üzerindeki etkisini ölçmeye yönelik basit regresyon analizi sonuçları yer almaktadır. Örgütsel sosyalizasyon bağımsız değişken, işgören performansı bağımlı değişken olarak ele alınmıştır. Determinasyon kat sayısı (R^2) 0 ile 1 arasında bir değer alır ve bağımlı bir değişkendeki bir değişimin yüzde kaçının bağımsız değişken tarafından açıklandığını ifade eder. Yani daha açıklayıcı olmak gerekirse işgören performansındaki 1 birimlik değişimin %33,2'lik kısmı örgütsel sosyalizasyon tarafından temsil edilmektedir. Regresyon katsayılarının anlamlılığına ilişkin katsayı incelendiğinde örgütsel sosyalizasyonun işgören performansı üzerinde anlamlı bir belirleyici olduğu görülmektedir ($p<,000$). Beta değeri incelendiğinde ise örgütsel sosyalizasyon değişkeninin işgören performansı üzerinde anlamlı (,576) bir etkisi olduğu görülmektedir. Diğer bir ifade ile örgütsel sosyalizasyondaki bir birimlik değişmeye karşılık işgören performansında ,576 oranında bir değişme meydana gelmektedir.

Sonuç olarak çalışma kapsamında geliştirilen Hipotez 2 (H2): “Örgütsel sosyalizasyonun işgören performansı üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.” hipotezi mevcut veriler doğrultusunda desteklenmiştir.

Tablo 15. Örgütsel Sosyalizasyon Alt Boyutlarının İşgören Performansı Üzerindeki Etkisine Yönelik Regresyon Analizi Sonuçları (n=158)

Model	Standardize Edilmemiş Değişkenin Kat Sayısı		Standardize Edilmiş Değişkenin Katsayısı	t	Anlam Düzeyi(P)
	B	Std. Hata	Beta		
Sabit	1,943	,211		9,192	,000
Eğitim ve Gelecek Beklentisi	,095	,052	,141	1,846	,067
Anlama	,193	,050	,273	3,868	,000
İş Arkadaşları Desteği	,279	,045	,422	6,151	,000

Bağımlı Değişken: İşgören Performansı.

R²: ,429; Hatanın Standart Sapması: ,48832.

Tablo 15’te örgütsel sosyalizasyonun alt boyutları olan eğitim ve gelecek beklentisi, anlama ve iş arkadaşları desteğinin işgören performansı üzerindeki etkisini ölçmeye yönelik çoklu regresyon analizi sonuçları yer almaktadır. İşgören performansı bağımlı değişken; örgütsel sosyalizasyonun alt boyutları ise bağımsız değişkenler olarak ele alınmıştır. R² değeri ,429 olarak bulunmuştur. Bu nedenle işgören performansındaki bir birimlik değişimin %42,9’unu örgütsel sosyalizasyonun alt boyutları olan eğitim ve gelecek beklentisi, anlama ve iş arkadaşları desteği açıklamaktadır. Regresyon katsayılarının anlamlılığına ilişkin katsayılar incelendiğinde eğitim ve gelecek beklentisi boyutu hariç diğer iki boyutun işgören performansı üzerinde anlamlı belirleyiciler olduğu göze çarpmaktadır (p<0,05). Beta değerleri incelendiğinde ise eğitim ve gelecek beklentisinin işgören performansı üzerinde anlamlı bir etkisi (,141), anlama değişkeninin işgören performansı üzerinde anlamlı bir etkisi (,273) ve iş arkadaşları değişkeninin işgören performansı üzerinde anlamlı (,422) bir etkisi olduğu görülmektedir. Diğer bir ifade ile söz konusu örgütsel sosyalizasyon alt boyutlarındaki bir birimlik değişim, işgören performansında yukarıda bahsedilen oranlarda artışa yol açmaktadır.

Sonuç olarak çalışma kapsamında geliştirilen aşağıdaki alt hipotezler;

H2a: “Eğitim ve gelecek beklentisinin işgören performansı üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.”

H2b: “Anlamanın işgören performansı üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.”

H2c: “İş arkadaşları desteğinin işgören performansı üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.”mevcut veriler doğrultusunda desteklenmiştir.

Çalışma kapsamında kurulan model ve hipotezler değişkenler arasında ilişki olup olmadığını ve bağımsız değişkenlerin bağımlı değişken üzerinde etkisi olup olmadığını belirlemek üzere geliştirilmiştir. Çalışma kapsamında 2 genel hipotez ve 6 alt hipotez olmaz üzere toplam 8 adet hipotez test edilmiştir. Hipotezlerin test edilmesi sonucunda hangi hipotezlerin desteklendiği ve hangi hipotezlerin desteklenmediği Tablo 16’da açıklanmıştır.

Tablo 16. Hipotez Test Sonuçları

HİPOTEZLER	
Hipotez 1 (H1) : “Örgütsel sosyalizasyon ve işgören performansı arasında pozitif yönlü bir ilişki vardır.”	Desteklenmiştir
H1a: “Eğitim ve gelecek beklentisi ile işgören performansı arasında pozitif yönlü bir ilişki vardır.”	Desteklenmiştir
H1b: “Anlama ile işgören performansı arasında pozitif yönlü bir ilişki vardır.”	Desteklenmiştir
H1c: “İş arkadaşları desteği ile işgören performansı arasında pozitif yönlü bir ilişki vardır.”	Desteklenmiştir
Hipotez 2 (H2): Örgütsel sosyalizasyonun işgören performansı üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.	Desteklenmiştir
H2a: Eğitim ve gelecek beklentisinin işgören performansı üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.	Desteklenmiştir
H2b: Anlamanın işgören performansı üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.	Desteklenmiştir
H2c: İş arkadaşları desteğinin işgören performansı üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.	Desteklenmiştir

Tablo 16 incelendiğinde örgütsel sosyalizasyonun tamamı ve örgütsel sosyalizasyon alt boyutlarının işgören performansı ile ilişkisini belirlemeye yönelik hipotezlerin tamamı desteklendiği görülmektedir (H1,H1a,H1b,H1c). Örgütsel sosyalizasyon ve örgütsel sosyalizasyonun alt boyutlarının işgören performansı üzerindeki etkisini ölçmek amacıyla oluşturulan bütün hipotezlerin de desteklendiği görülmektedir (H2,H2a,H2b,H2c).

SONUÇ VE ÖNERİLER

Günümüzde, örgütsel sosyalizasyon kavramı çalışan performansını doğrudan etkilediği için örgütler için gittikçe daha çok önem kazanmaya başlamıştır. Bireysel performans arttırımı örgüt performansını da beraberinde arttıracaktır. Örgüt çalışanlarının sarf ettikleri emek ve çabaya yönelik gelişmeler bireylerin oryantasyon süreci ve örgüte alışma süreçlerinden ayrı tutulamaz. Turizm sektörünün emek yoğun bir sektör olması, çalışanların fazla olması ve sosyalizasyon süreçlerinin ayrı ayrı yapılması çok fazla zaman alacağından oryantasyon ve örgüte alıştırma faaliyetleri toplu olarak yapılmaktadır. Bu sosyalizasyon süreçleri sonucunda bireylerin örgüte alışma sürecinin hızlanmasına paralel olarak bireylerin mutlu olması, işlerini severek yapmaları ve motive olmaları, örgüt verimi ve işgören veriminin artması, işletme karlılığı ve sürekliliği ve işgören performansında artış yaşanması gibi olumlu sonuçlar doğuracaktır.

Örgüte yeni başlayan bireylere ilişkin yapılacak olan sosyalleşme süreçlerinin başarılı geçmesi bireyin örgüte alışma sürecini hızlandırır. Bu başarılı sosyalleşme kendisi ile birlikte bireyden elde edilecek yüksek verim, yüksek iş motivasyonu ve yüksek verimi de getirecektir. Konaklama işletmeleri çalışanlarına ilişkin yapılacak oryantasyon sürecinin başarılı geçmesi için bireysel olarak yapılması veya toplu olarak yapılması kişiden kişiye değişmekte ve bireylerin psikolojik durumlarına göre değişiklik göstermektedir. Örneğin toplu olarak bir işletmede işe başlayan arkadaş grubu, beraber olmak için birlikte oryante olmak isteyebilir. Bireysel olarak işe başlayan kişilerin ise tek başlarına daha iyi odaklanabilecekleri ve başka bireylerle sosyalleşme sürecinde fazla muhatap olmaları onlar için hem zaman kaybı olacak hem de oryantasyon süreçlerinin başarılı geçmesini engelleyecek sıkıntılara yol açabilecektir.

Çalışma genelinde örgütsel sosyalizasyon ve işgören performansı üzerinde durulmuştur. Çalışmanın birinci kısmında örgütsel sosyalizasyon, alt boyutları ve örgütsel sosyalizasyon ile ilgili alanyazın taranmıştır. Çalışmanın ikinci kısmında işgören performansı ve ilgili kavramlardan genel olarak bahsedilmiştir. Çalışmanın üçüncü kısmında ise çalışma ile ilgili metodoloji ve bulgulara yer verilmiştir.

Çalışmanın evrenini, Van ilinde faaliyet gösteren 2 adet 5 yıldızlı 6 adet 4 yıldızlı konaklama işletmesi çalışanları oluşturmaktadır. Bu kapsamda evren büyüklüğü 240 olarak hesaplanmış karşılık gelen örneklem büyüklüğü ise 148 olarak bulunmuştur. Bu kapsamda Van ilindeki konaklama işletmeleri çalışanlarından 158 adet anket toplanmış ve analizler 158 anket üzerinden yapılmıştır.

Katılımcıların demografik özelliklerine bakıldığında Van ilinde faaliyet gösteren konaklama işletmelerinde çalışan erkek çalışanların kadın çalışanlardan fazla olduğu, çalışanların büyük bir kısmını 27-35 yaş arası çalışanların oluşturduğu, turizm eğitimi alan çalışanların sayısının turizm eğitimi almayan çalışan sayısına çok yakın olduğu, çalışmaya katılan konaklama işletmeleri çalışanlarının hemen hemen hepsinin yiyecek içecek, ön büro ve housekeeping departmanlarında çalışmakta olduğunu göstermekte buda bu alanlarda insan işgücüne daha fazla ihtiyaç duyulduğunu göstermektedir. Katılımcıların çoğunluğunu alt pozisyonda çalışan personeller oluşturmaktadır. Çalışanların çoğunluğu evli personellerden oluşmaktadır. Çalışanların çoğunluğu lise mezunu olduğu ve lisansüstü eğitim gören kişi sayısının ise sadece 9 olduğu gözlenmiştir. Bunun nedeni ise bu bölge insanının daha çabuk evlenip iş hayatına erken atılmasıdır. Katılımcıların çoğunluğunu asgari ücretle çalışan personeller oluşturmaktadır. Katılımcıların çoğu çalıştıkları işletmelerde 1-3 yıl arası çalışmaktadır. Buradan anlaşılabacağı üzere Van ilinde faaliyet gösteren konaklama sektörü çalışanları arasında işgören devir hızı yüksektir.

Daha sonra çalışma kapsamında, veri elde etmek amacıyla oluşturulan anket formunda yer alan iki ölçeğe geçerlilik ve güvenilirlik analizleri uygulanmıştır. Ölçeklerin ve alt boyutların ayrı ayrı Cronbach Alpha katsayıları hesaplanmış ve her bir ölçeğin Cronbach Alpha katsayısı da 0,70'in üzerinde çıkmıştır. Bu sebeple ölçeklerin güvenilir olduğu söylenebilir. Ayrıca doğrulayıcı faktör analizi uygulanırken faktör yükü ,40'ın altında olan ve ait olduğu faktörü temsil etmeyen ifadeler ölçekten çıkarılmıştır. Bu doğrultuda örgütsel sosyalizasyon değişkeninin alt boyutu olan eğitim ve gelecek beklentisi boyutuna ait 4 ifade ölçekten çıkarılmıştır. Örgütsel sosyalizasyona ait diğer iki alt boyut ve işgören performansı ölçeğine ait ifadelerin faktör yükleri ,40 üzerinde olduğu için ölçekten çıkarılmamıştır.

Örgütsel sosyalizasyon ve işgören performansı arasındaki ilişkiyi belirlemek amacı ile korelasyon analizi yapılmıştır. Korelasyon analizi sonucunda; örgütsel

sosyalizasyon ve alt boyutları ile işgören performansı arasında 0,01 anlamlılık düzeyinde pozitif yönlü anlamlı bir ilişki tespit edilmiştir. Bu doğrultuda H1 genel hipotezi ve H1a, H1b, H1c alt hipotezleri desteklenmiştir. Bu nedenle konaklama işletmeleri çalışanlarının sosyalizasyon süreçlerinin başarılı geçmesi işgören performansını da olumlu yönde etkileyecek işgören performansları da artacaktır. Böylece örgütsel sosyalizasyon sürecinin başarılı bir şekilde tamamlanması; konaklama işletmelerinin hizmet kalitesinin artması, personelden elde edilen verim, işletme sürekliliği ve işletme kar marjının yükselmesi gibi konulara da olumlu bir katkı yaparak iyileşme sağlayacaktır.

Çalışma kapsamında örgütsel sosyalizasyon ile alt boyutlarının işgören performansını nasıl etkilediğini görmek amacı ile regresyon analizi yapılmıştır. Beta değerleri incelendiğinde H2 hipotezi ve H2a,H2b,H2c hipotezleri doğrulanmış ve örgütsel sosyalizasyon ile alt boyutları olan eğitim ve gelecek beklentisi, anlama ve iş arkadaşları desteği boyutları ile işgören performansı arasında anlamlı bir etki olduğu tespit edilmiştir.

Çalışmanın gerçekleştirilmesi ve anket formlarının dağıtılması konusunda bazı zorluklarla karşılaşmıştır. Pandemi sürecinden dolayı konaklama işletmelerinin kapanması ve sokağa çıkma kısıtlamalarının yaşanması sebebiyle anket dağıtma ve otelde çalışan bulma konusunda bazı zorluklar yaşanmıştır. Pandemi süreci sebebi ile üniversite kütüphanesinden yeteri kadar faydalanılamamıştır. Bu tür zorluklar tez hazırlama sürecini uzatmıştır. Veri toplama sırasında toplanan verilerin kağıt kalem kullanılarak doldurulması, verileri toplama süreci ve toplanan verilerin tekrar SPSS sistemine girilmesi önemli bir zaman almaktadır.

Bu çalışma anlık bir çalışma olup belirli bir süre içinde tamamlanmıştır. Ortaya konan sonuçlar bu sürecin bir yansımasıdır. Çalışma kapsamındaki değişkenler ise belli bir süreç içinde oluşan, değişen ve kaybolabilen psikolojik yapı ve durumları içermektedir. Bu nedenle benzer bir çalışma evren daha geniş tutularak farklı bir süreçte tekrar yapılabilir. Araştırma sürecinin daha uzun bir sürece yayılması ve periyodik değerlendirmelerle boylamsal araştırmalar yapılarak geliştirilebilir. Böylece kavramlarla ilgili daha genel sonuçlar ortaya konabilir ve ilişkilerin ortaya konulmasına ilişkin daha farklı nedenler ortaya çıkarılabilir.

KAYNAKÇA

- Abiodun, M., Cooke, P. ve Janyam, K. (2017). "Skill Performance İn Informal Economy Workers: Multilevel Perceptual Assessment". *Kasetsart Journal of Social Sciences*.1(10).
- Aboazoum, H., Nimran, U. ve Musadieq, M. (2015). "Analysis Factors Affecting Employees Job Performance İn Libya". *IOSR Journal of Business and Management*. 17(7), 42-49.
- Aggarwal, A. ve Thakur, G. (2013). "Techniques Of Performance Appraisal-A Review". *International Journal of Engineering and Advanced Technology*. 2(3), 617-621.
- Akçakanat, T. (2009). *İnsan Kaynakları Yönetiminde Performans Değerlendirme: Isparta İl Emniyet Müdürlüğü'nde Bir Uygulama*. Yüksek Lisans Tezi Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Isparta.
- Aliyev, Y. (2014). *Örgütsel Sosyalleşme ve Örgütsel Özdeşleşme Arasındaki İlişki: Bir Araştırma*. Yüksek Lisans Tezi, Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Erzurum.
- Aliyeva, G. (2019). *Örgütsel Kültürün İş Gören Performansına Etkisinin Değerlendirilmesi İstanbul Devlet Hastanelerinde Doktorların İş Performanslarının İncelenmesi*. Yüksek lisans Tezi, İstanbul Aydın Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Azaraza, A., Aslan, G. ve Bulut, Ç. (2013). "Örgütsel Sosyalleşme: Bir Literatür Taraması". *Journal of Yaşar University*,8(32), 5556-5582.
- Balcı, A. (2003). *Örgütsel Sosyalleşme*. Ankara: Pegem A Yayıncılık.
- 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.
- Barutçugil, İ. (2015). *Performans Yönetimi*. İstanbul: Kariyer Yayıncılık.
- Cengiz, S. (2008). *Otel İşletmelerinde Çalışanların Örgütsel Bağlılığının İşgören Performansı Üzerindeki Etkileri*. Yüksek Lisans Tezi, Adnan Menderen Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Aydın.
- Chao, T., Kelly, M., Wolf, S., Klein, H. ve Gardner, P. (1994). "Organizational Socialization: Its Content and Consequences". *American Psychological Association*,79(5),730-743.
- Coşkun R., Altunışık R. ve Yıldırım E. (2017). *Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri SPSS Uygulamalı*. Sakarya: Sakarya Yayıncılık.

- Çalık, C. (2006). “Örgütsel Sosyalleşme Sürecinde Eğitimin Değişen Rolü ve Önemi”. *Kastamonu Eğitim Dergisi*.14(1), 1-10.
- Çalık, T. (2003). “İşgörenlerin Örgüte Uyumu (Örgütsel Sosyalleşme)”. *Türk Eğitim Bilimleri Dergisi*. 1(2), 0-0.
- Çerik, Ş. ve Bozkurt, S. (2010). “Çalışanların Örgütsel Sosyalleşme ve Kariyer Çabalarına Yönelik Algılamaları Arasındaki İlişkinin İncelenmesi ve Banka Çalışanlarına Yönelik Bir Araştırma”. *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*.0(35),77-97.
- Çetintaş, H. (2017 18-19-20 Mayıs). *Örgütsel İletişim Açısından Örgütsel Sosyalleşme*, Atatürk Üniversitesi 2. Uluslararası Sosyal Bilimler Sempozyumu, Erzurum.
- Çöl, G. (2008). “Algılanan Güçlendirme İlgili İşgören Performansı Üzerine Etkileri”. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 9(1), 35-46.
- Demirbilek, T. (2009). “Örgütsel Sosyalleşmede İşe Alıştırma Eğitiminin Yeri ve Önemi”. *Sosyal Ekonomik Araştırmalar Dergisi*. 9 (18), 353-374.
- Dönmez, E. (2016). *Örgütsel Sosyalleşme İle Örgütsel Sessizlik Arasındaki İlişki*. Yüksek Lisans Tezi, Pamukkale Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Denizli.
- Dubinsky, A., Howell, R., Ingram, T. ve Bellenger, D. (1986). “Salesforce Socialization”. *American Marketing Association*, 50(4),192-207.
- Erdağ, T. (2019). *Performans Değerlendirmenin Hizmet Sektöründe Yeri ve Önemi: Artan Transfer Nedeniyle Farklı Havayollarında Kabin Görevlilerine Yönelik Sürdürülebilir Performans Değerlendirme Sistem Modeli Önerisi*. Yüksek lisans Tezi,Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kocaeli.
- Esin, F. (2013). *Hizmet İçi Eğitim Kalitesinin İş Gören Performansına Etkisi: Bir Uygulama*. Yüksek Lisans Tezi,Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Feldman, D. (1981).“The Multiple SocializationOf Organization Members”. *Academy of Management Review*,6(2), 309-318.
- Jones, G.(1986). “Socialization Tactics, Self-Efficacy, And Newcomers' Adjustments To Organizations”. *Academy of Management journal*,29(2), 262-279.
- Kahyaoğlu, M. (2012). *Örgütsel Sosyalleşme Taktiklerinin İşgörenlerin Kariyer Planlamaları Üzerine Etkisi: Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir Alan Araştırması*. Yüksek Lisans Tezi, Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Afyon.
- Karabat, B. (2017). *Örgütlerde Performans Yönetimi*. Sakarya: Sakarya Yayıncılık.

- Karakoç, A. (2018). “İş Tatmininin Örgütsel Bağlılık ve İş Gören Performansı Üzerindeki Etkisi: Sigorta Acentesi Çalışanları Üzerine Bir Uygulama”. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*. 23(4), 1371-1388.
- Kartal, S. (2003). *İlköğretim Okulu Yönetici ve Öğretmenlerinin Örgütsel Sosyalleşme Düzeyleri*. Doktora Tezi Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Kartal, S. (2007). *Eğitimde Örgütsel Sosyalleşme*. Ankara: Maya Akademi Yayın Dağıtım.
- Khorsheed, M. (2018). *Sağlık Sektöründe İş Memnuniyetinin İş Gören Performansına Etkisi (Kerkük Özel Dar El-Salam Hastanesi ve Ankara Özel Korum Hastanesi Örneği)*. Yüksek Lisans Tezi Atılım Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Kılıçarslan, O. (2018). *Yataklı Turizm Tesislerinde İzlenim Yönetimi ve Örgütsel Sosyalleşme Arasındaki İlişkinin Araştırılması ve İstatistiksel Analizi*. Yüksek Lisans Tezi Haliç Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Luecke, R. (2008). *Performans Yönetimi*. (Çev. A. Özer). Türkiye İş Bankası Kültür Yayınları.(Eserin Orjinali 2006’da yayımlanmıştır).İstanbul
- Mafud, j. ve Moreno, M. (2018). “Role of Authentic Leadership in Organizational Socialization and Work Engagement among Workers”. *Scientific Research Publishing*. 9(1), 46-62.
- Memduhoğlu, H. (2008). “Örgütsel Sosyalleşme ve Türk Eğitim Sisteminde Örgütsel Sosyalleşme Süreci”. *Yüzüncü Yıl Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*. 5(2), 137-153.
- Meriç, S. ve Babur, Y. (2020). “Çalışan Memnuniyetine Etki Eden Faktörler: Otellere Yönelik Bir Araştırma”. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*. 19(74), 812-827.
- Nemutlu, M. (2017). *Performans Değerlendirme ve Performans Değerlendirme Yöntemleri*. Yüksek Lisans Tezi,Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Ostroff, C., Kozlowski, S.W.J. (1992). Organizational Socialization as a Learning Process: The Role of Information Acquisition. *Personnel Psychology*. 45(4), 849-874.
- Örneği, M. (2014). *Otel İşletmelerinde Çalışan İşgörenlerin Örgütsel Bağlılık Düzeyinin İş Tatmini ve Çalışma Performansına Etkisi*. Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Öz, Bülent. (2019). *İnsan Kaynaklarında Performans Değerlendirme Sistemi ve Yansımaları (Uygulamalı)*. Bursa: Ekin Yayınevi.

- Özer, S. (2018). *Örgütsel Sinizim, İşe Yabancılaşma ve Kişilik İlişkisi: Trb1 Bölgesi Otel İşgörenleri Üzerine Bir Araştırma*. Doktora Tezi, Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Pelit, E., Kahyaoglu, M. (2015). “Örgütsel Sosyalizasyon Taktiklerinin İşgörenlerin Kariyer Planlamaları Üzerine Etkisi: Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir Araştırma”. *Ekonomik ve Sosyal Araştırmalar Dergisi*. 11(2), 99-118.
- Rasool, S., Wang, M., Zhang, Y. ve Samma, M. (2020).”Sustainablework Performance: The Roles Of Workplace Violence And Occupational Stress”. *International Environmental Research and Public Health*,17(3), 912.
- Saeed, R., Mussawar, S., Lodhi, R. Iqbal, A., Nayab, H. ve Yaseen, S. (2013). “Factors Affecting The Performance Of Employees At Work Place İn The Banking Sector Of Pakistan”. *Middle-East Journal of Scientific Research*,17(9), 1200-1208.
- Saks, A. ve Ashforth, B. (1997). “Organizational Socialization: Making Sense of the Past and Present as a Prologue for the Future”.*Journal of Vocational Behavior*,51, 234–279.
- Shaout, A ve Yousif, M. (2014). “Performance Evaluation – Methods And Techniques Survey”. *International Journal of Computer and Information Technology*. 3(5), 966-979.
- Shore, L. ve H. Martin. (1989). “Job Satisfaction and Organizational Commitment in Relation to Work Performance and Turnover Intentions”. *Human Relations*. 42(7), 625-638.
- Sökmen A. (2007). Örgütsel Sosyalleşme Sürecinde İşgörenlerin Yöneticilerine Dönük Algıları: Ankara’daki Otel İşletmelerinde Bir Değerlendirme, *Anatolia: Turizm Araştırmaları Dergisi*, 32(2), 170-182.
- Sökmen, A. ve Tarakçıoğlu, S. (2008). “Otel İşletmelerinde Örgütsel Sosyalleşme Düzeyi Boyutlarının Ölçülmesine Yönelik Bir Araştırma”. *Yönetim ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi*. 6(9), 2008.
- Şahin, Yılbay. (2019). *Kamu Çalışanlarında Performans Değerlendirmesi ve Performans Değerlendirmenin İş Tatmini İle İlişkisi*. Yüksek Lisans Tezi, Kafkas Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kars.
- Taormina, R. (1997). “Organizational Socialization: A Multidomain, Continuous Process Model”. *International Journal of Selection And Assessment*,5(1), 29-47.
- Thao, L. ve Hwang, C. (2015). “Factors Affecting Employee Performance– Evidence From Petrovietnam Engineering Consultancy J.S.C”. 1-13.
- Turhan, I. (2010). *Performans Değerlemenin İş Doyumu Üzerine Etkisi*. Yüksek Lisans Tezi,Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.

- Tutar, H. ve Altınöz, M. (2010). “Örgütsel İklimin İşgören Performansı Üzerine Etkisi: Ostim İmalât İşletmeleri Çalışanları Üzerine Bir Araştırma”. **Ankara Üniversitesi SBF Dergisi**, 65(2), 196-218.
- Ural, A. ve Kılıç, İ. (2006). **Bilimsel Araştırma Süreci ve Spss ile Veri Analizi**. Ankara: Detay Yayıncılık.
- Uyargil, C. (2017). **Performans Yönetimi Sistemi**. İstanbul: Beta Yayıncılık.
- Uygur, A. (2007). “Örgütsel Bağlılık İle İşgören Performansı İlişkisini İncelemeye Yönelik Bir Alan Araştırması”. **Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi**, (1), 71-85.
- Van Maanen, J. (1978). “People Processing: Strategies of Organizational Socialization”. **Organizational Dynamics**, 7(1), 19-36.
- Yaşlıoğlu, M (2017). “Sosyal Bilimlerde Faktör Analizi ve Geçerlilik: Keşfedici ve Doğrulayıcı Faktör Analizlerinin Kullanılması”. **İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi**, 46(Özel Sayı), 74-85.
- Zafar, M., Karim, E. ve Abbas, O. (2017). “Factors Of Workplace Environment That Affects Employee Performance İn An Organization: A Study On Greenwich University Of Karachi”. **Munich Personal Repec Archive**, Paper No: 78822.
- Zonana, M. (2011). **İş Stresinin İşgörenlerin Örgütsel Sosyalleşme Düzeylerine Etkileri ve Bir Araştırma**. Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

TABLÖLAR DİZİNİ

Tablo 1.	Örgütsel Sosyalleşme Aşamaları.....	16
Tablo 2.	Örgütsel Sosyalleşme Boyutları	20
Tablo 3.	Örgütsel Sosyalleşme Taktiklerinin Gruplandırılması.....	22
Tablo 4.	Sosyalleşme Sürecinin Sonuçları	26
Tablo 5.	Sürdürülebilir Negatif İş Performansı Kavramsal Modeli	32
Tablo 6.	Performans Değerlendirme Süreci	36
Tablo 7.	Grafik Değerleme Tablosu.....	38
Tablo 8.	Van İli Güncel Dört ve Beş Yıldızlı Konaklama İşletmesi Tablosu	55
Tablo 9.	Katılımcıların Demografik Özellikleri (N=158)	59
Tablo 10.	Ölçeklerin Güvenirlik Analizleri.....	61
Tablo 11.	Örgütsel Sosyalleşme Ölçeğinin Faktör Analizi Sonuçları.....	64
Tablo 12.	İşgören Performansı Ölçeğinin Faktör Analizi Sonuçları.....	65
Tablo 13.	Örgütsel Sosyalleşme ile İşgören Performansı Arasındaki İlişkiye Yönelik Korelasyon Analizi Sonuçları (n=158)	66
Tablo 14.	Örgütsel Sosyalleşmenin İşgören Performansı Üzerindeki Etkisine Yönelik Regresyon Analizi Sonuçları (n=158).....	67
Tablo 15.	Örgütsel Sosyalleşme Alt Boyutlarının İşgören Performansı Üzerindeki Etkisine Yönelik Regresyon Analizi Sonuçları (n=158).....	68
Tablo 16.	Hipotez Test Sonuçları	69

ŞEKİLLER DİZİNİ

Şekil 1.	Örgütsel Sosyallaşyonun 4 Boyutu.	17
Şekil 2.	360 Derece Değerleme Şeması.	44
Şekil 3.	Araştırmanın Simgesel Modeli.....	52



EKLER

Ek 1. Anket Formu

Değerli Katılımcı,

Bu anketin amacı, "**Örgütsel Sosyalleşim ve İşgörenlerin Performansına Etkisi; Van İli Konaklama İşletmeleri Üzerine Bir Çalışma**" isimli tez çalışmasına veri sağlamaktır. Bu anket sonunda elde edilecek bilgiler yalnızca akademik amaçlar için kullanılacak ve gizli tutulacaktır.

Çalışmanın sonuçları ve güvenilirliği, sizin katılmanıza ve vereceğiniz cevapların doğruluğuna bağlıdır.

İlgi ve yardımlarınız için şimdiden teşekkür ederim...

Yusuf BABUR

Yusuf_bbr@hotmail.com

Cinsiyet: () Erkek () Kadın	Medeni Durum: () Evli () Bekar
Yaşınız : () 20 ve altı () 21-26 () 27- 35 () 35- 45	Eğitim Durumu: () İlköğretim () Lise () Üniversite () Lisansüstü (Yüksek lisans,
Turizm Eğitimi Aldınız Mı? () Evet () Hayır	Aldığınız Maaş: () 2324 TL Altı () 2324-3000TL () 3001-4000 TL () 4001 TL ve Üstü
Departmanı: () Yiyecek ve içecek () Önbüro () Housekeeping () Teknik Servis () Mutfak () Muhasebe () Satış ve pazarlama () Diğer	Turizm Sektöründeki Çalışma Süreniz: () 1 yıldan az () 1-5 yıl arası () 6-10 yıl arası () 11- 15 yıl () 16 yıl ve üzeri
Bu işletmedeki Çalışma Süreniz : () 1 yıldan az () 1- 3 yıl () 4 – 6 yıl () 7 yıl ve üzeri	Çalışılan Pozisyon : () Üst düzey yönetici () Orta Düzey Çalışan () Alt Düzey Personel

Soru No	SORULAR	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Ne Katılıyorum Ne de katılmıyorum	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
	1 İLE 20 ARASINDAKİ SORULAR İŞGÖRENLERİN ÖRGÜTSEL SOSYALİZASYON DÜZEYLERİNİ ÖLÇMEKTEDİR					
	1.)EĞİTİM VE GELECEK BEKLENTİSİ(1-12)					
1.)	Bu işletmede işime yönelik mükemmel bir eğitim aldım.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
2.)	Bu işletmede aldığım eğitim, işimi çok iyi yapmamı sağladı.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
3.)	Bu işletme, çalışanlarının iş becerilerini geliştirmek için mükemmel eğitimler sunmaktadır.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
4.)	Amirim tarafından verilen talimatlar, işimi daha iyi yapmama yardımcı olmuştur.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
5.)	Bu işletme, çalışanlarına çok etkili bir eğitim vermektedir.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
6.)	Bu işletmede iyi bir kariyer yapmak için pek çok şans ve fırsat var.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
7.)	Bu işletmede sunulan ödüllerden memnunum.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
8.)	Bu işletmenin hedefleri oldukça net ve açık bir şekilde belirlenmiştir.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
9.)	İş arkadaşlarımdan büyük çoğunluğu beni bu işletmenin bir üyesi olarak kabul etmiştir.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
10.)	Bu işletmede terfi için sunulan fırsatlar hemen hemen herkes için geçerlidir.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
11.)	Bu işletmede terfi ile ilgili beklentilerimi kolayca öngörebiliyorum.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
12.)	Bu işletmenin hedefleri hemen hemen bütün çalışanlar tarafından anlaşılmaktadır.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
	SORULAR					
	2.) ANLAMA (13-17)					
13.)	Bu işletmede işleri nasıl yapacağımı çok iyi biliyorum.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
14.)	Bu işletmedeki görevlerimi tamamen biliyorum.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
15.)	Bu işletmenin nasıl işlediği konusunda iyi bir bilgi birikimine sahibim.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
16.)	Bu işletmedeki diğer çalışanlarla ilişkilerim çok iyidir.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
17.)	Bu işletmenin beni uzun yıllar istihdam edeceğini düşünüyorum.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
	3.) İŞ ARKADAŞLARI DESTEĞİ (18-20)					
18.)	Diğer çalışanlar çeşitli şekillerde işimde yardımcı olurlar.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
19.)	İş arkadaşlarımdan genellikle yardım eder ve önerilerini benimle paylaşırlar.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
20.)	İş arkadaşlarımdan bu kuruma uyum sağlamam için büyük bir ilgi göstererek bana yardımcı olurlar.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)

	İŞ GÖREN PERFORMANS ANKETİ 21 İLE 24 ARASINDAKİ İFADELER İŞ GÖREN PERFORMANSINI ÖLÇMEKTEDİR	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Ne Katılmıyorum Ne de katılmıyorum	Katılmıyorum	Kesinlikle Katılmıyorum
21.)	Görevlerimi tam zamanında tamamlarım.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
22.)	İş hedeflerime fazlasıyla ulaşıyorum.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
23.)	Sunduğum hizmet kalitesinde standartlara fazlasıyla ulaştığımdan eminim.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
24.)	Bir problem gündeme geldiğinde en hızlı şekilde çözüm üretirim.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)

ÖZGEÇMİŞ

Adı ve Soyadı : Yusuf BABUR
Doğum Tarihi :05.04.1992
Doğum Yeri : Van/Çatak
Akademik Unvanı :Yüksek lisans Öğrencisi
İş Telefonu : 0432 484 11 11
Cep Telefonu : 0538 824 34 38
İş Adresi : Bahçıvan Mahallesi Kazım Karabekir Bulvarı
NO:67 Merkez/Van
E-postası :yusuf_bbr@hotmail.com
ALES puanı : Sözel(71.19)2019 –EA(70.62)2017
Bildiği Yabancı Diller (Puan ve Yılı):İngilizce 2019 YÖKDİL:63.75

Aldığı Sertifikalar: Formasyon Sertifikası, Hijyen sertifikası, Bilgisayar onarım bakım sertifikası

Derece	Okul	Bölüm	Yıl
Lise	VAN ANADOLU OTELCİLİK VE TURİZM MESLEK LİSESİ	YİYECEK VE İÇECEK HİZMETLERİ	2005- 2009
Lisans	MERSİN ÜNİVERSİTESİ TURİZM İŞLETMECİLİĞİ VE OTELCİLİK YÜKSEKOKULU	TURİZM İŞLETMECİLİĞİ	2009-2014
Yüksek lisans	VAN YÜZÜNCÜ YIL ÜNİVERSİTESİ SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ	TURİZM İŞLETMECİLİĞİ A.B.D	2018-HALEN

İş deneyimleri:

Görev Unvanı	Görev Yeri	Yıl
GENEL MÜDÜR	MONTANA HOTEL VAN	2020-HALEN
RESEPSİYONİST	ELİTE WORLD VAN HOTEL	2017-2020
GARSON	KEMPİNSKİ HOTEL BARBAROS BAY BODRUM	2015-2016
GARSON	KEMPİNSKİ HOTEL BARBAROS BAY BODRUM	2014-2015
GARSON	RİXOS PREMIUM BODRUM	2013-2014
STAJYER	VOYAGE VİLLAGE BODRUM	2007-2008
STAJYER	VERA CLUB KEMER	2006-2007

ESERLER

A. Uluslararası bilimsel toplantılarda sunulan ve bildiri kitaplarında (proceedings) basılan bildiriler:

- A1.** II. Uluslararası Batı Asya Turizm Araştırmaları Kongresi (2018)
Konaklama İşletmelerinde Çalışan Personellerin Memnuniyetine Etki Eden Faktörler Üzerine Bir Araştırma
- A2.** III. Uluslar Arası Batı Asya Turizm Araştırmaları Kongresi(2019)
İş Doyumu İle Tükenmişlik İlişkisi; Van İli A Grubu Seyahat Acenteleri Üzerinde Bir Araştırma

B. Sanat ve tasarım etkinlikleri:

B1. Mersin Üniversitesi Turizm Fakültesi Sosyal Sorumluluk Projesi
Vefa Kadın Ağırlıklı Bir Semttir Adlı Tiyatro Oyunu

C. Yetenekler

C1. Bağlama Çalmak

D. Hakim olunan bilgisayar programları

D1. Opera, Fidelio, Galileo ve Office programlarına hakimim.





VAN YÜZÜNCÜ YIL ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

LİSANSÜSTÜ TEZ ORJİNALLİK RAPORU

15/09/2020

Tez Başlığı / Konusu:

“Örgütsel Sosyalleşimin İşgörenlerin Performansına Etkisi: Van İli 4 ve 5 Yıldızlı Konaklama İşletmeleri Üzerine Bir Araştırma”

Yukarıda başlığı/konusu belirlenen tez çalışmamın Kapak sayfası, Giriş, Ana bölümler ve Sonuç bölümlerinden oluşan toplam **90** sayfalık kısmına ilişkin, 10/07/2020 tarihinde şahsım/tez danışmanım tarafından **İthenticate** intihal tespit programından aşağıda belirtilen filtreleme uygulanarak alınmış olan orijinallik raporuna göre, tezimin benzerlik oranı **%11** (yüzde 11) dir.

Uygulanan Filtreler Aşağıda Verilmiştir:

- Kabul ve onay sayfası hariç,
- Teşekkür hariç,
- İçindekiler hariç,
- Simge ve kısaltmalar hariç,
- Gereç ve yöntemler hariç,
- Kaynakça hariç,
- Alıntılar hariç,
- Tezden çıkan yayınlar hariç,
- 7 kelimedenden daha az örtüşme içeren metin kısımları hariç (Limit match size to 7 words)

Van Yüzüncü Yıl Üniversitesi Lisansüstü Tez Orijinallik Raporu Alınması ve Kullanılmasına İlişkin Yönergeyi İnceledim ve bu yönergede belirtilen azami benzerlik oranlarına göre tez çalışmamın herhangi bir intihal içermediğini; aksinin tespit edileceği muhtemel durumda doğabilecek her türlü hukuki sorumluluğu kabul ettiğimi ve yukarıda vermiş olduğum bilgilerin doğru olduğunu beyan ederim.

Gereğini bilgilerinize arz ederim.

15/09/2020

Yusuf BABUR

Adı Soyadı : Yusuf BABUR
Öğrenci No : 179220012
Anabilim Dalı : Turizm İşletmeciliği A.B.D.
Programı : Tezli Yüksek Lisans
Statüsü : Y.Lisans ■ Doktora□

DANIŞMAN
Dr. Öğr. Üyesi Songül ÖZER
15/09/2020

ENSTİTÜ ONAYI
U Y G U N D U R
15/09/2020
Doç. Dr. Bekir KOÇLAR
Enstitü Müdürü