

# OTEL İŞLETMELERİNDE ÖRGÜTSEL SOSYALLEŞME DÜZEYİ BOYUTLARININ ÖLÇÜLMESİNE YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA

*Yrd.Doç.Dr.Alptekin SÖKMEN\**

*Yrd.Doç.Dr.Serdar TARAKÇIOĞLU\*\**

## ÖZET

Bu çalışma ile, otel işletmelerinde görev yapan işgörenlerin örgütsel sosyalleşme düzeylerinin, iş tatmini, örgütsel bağlılık, motivasyon ve örgütsel kabullenme boyutlarında ölçülmesi amaçlanmıştır. Bu kapsamda Ankara ilinde faaliyet gösteren 4 ve 5 yıldızlı otel işletmelerinde görev yapan 882 işgörene, “Otel İşgörenlerinin Örgütsel Sosyalleşme Düzeyleri Anketi” uygulanmıştır. Anket formu üzerinde yer alan örgütsel sosyalleşme boyutlarındaki ifadelerle ilişkin algı düzeylerinin belirlenmesinde aritmetik ortalama ve standart sapma değerleri kullanılmıştır. Bu değerlendirmede cinsiyete göre anlamlı bir farklılık olup olmadığının tespit edilmesi amacıyla da her bir boyut için ayrı ayrı olmak üzere t-testi uygulanmıştır. Yapılan test sonucunda ilgili boyutlar kapsamında işgörenlerin görüşleri arasında cinsiyete göre anlamlı bir farklılık bulunmadığı ortaya çıkmıştır.

**Anahtar Sözcükler:** Örgütsel Sosyalleşme, Sosyalleşme Belirtileri, Otel İşletmeleri.

## ABSTRACT

### **An evaluation of employees' socialization level dimensions in hotel operations**

This research is aimed to measure employees' organizational socialization level by job satisfaction, organizational commitment, motivation, and organizational resignation dimensions. In that matter, at four and five star rated hotels operating in Ankara, 882 employees have been asked to fill out a questionnaire that addresses the “Organizational Socialization Level of Hotel Employees”. In order to understand the employees' perceptions according to organizational socialization sub-dimensions, frequencies, percentages, and arithmetical averages have been looked into. For all sub-dimensions of organizational socialization process, a t-test has been implemented to find out if employees' perceptions significantly vary according to their gender, and no difference has been discovered.

**Key Words:** Organizational Socialization, Indications of Socialization, Hotel Operations.

## GİRİŞ

Bireylerin, sürekli gelişen ve değişen ihtiyaçlarını karşılamak için çeşitli örgütler ortaya çıkmıştır. Örgütlerin üretimlerini işgörenler sağlamakta, mal, hizmet ve fikir üretimi sürecinin niteliği de işgören niteliğine bağlı olarak değişmektedir. İşgörenlerin yeterliliğinden söz edebilmek için işin gerektirdiği bilgi ve beceriler kadar, işe özgü tutumlar, işgörenlerin davranış ve ilişkilerinde temel alacakları değerler ve bunlara ilişkin yargılar da büyük önem taşımaktadır (Pehlivan, 1998: 197). Örgütlerin, belirlenen niteliklere uygun eleman seçiminde değişik eğilimler içine girdikleri görülmektedir (Huczynski ve Buchanan, 1991: 106). Örgütün amaçlarını gerçekleştirmek ve örgütsel bütünlüğü sağlamak için değişik alt kültürden gelen bu insanların, ortak bir kültür çerçevesinde bütünleştirilmesi gerekmektedir (Algan, 1998: 15). Örgütler, özellikle kişilerin yeterliliklerini ve niteliklerini örgüte uyumlu hale getirmeye çalışırlar (Ostroff ve Rothausen, 1997: 173). Yeni işgörenler başarılı ve kabul edilebilir bir örgüt üyesi olmak için örgüte katıldıkları zaman, örgütün standartları ve onların kapsadığı davranış yollarını öğrenmek zorundadırlar (Huczynski ve Buchanan, 1991: 106).

İşgörenlerin işte başarılı olmaları isteniyorsa, örgütlerin birer sosyal sistem, bireylerin de özgün varlıklar olduğu unutulmamalıdır (Sökmen, 2007). Yeni işgören, daha önceki kişisel görev deneyimleri yoluyla kazandığı tutum ve beklentileriyle birlikte örgüte katılır. Bu tutum ve beklentiler, yeni pozisyonun sosyal ve görevsel nitelikleriyle uyumlu ya da uyumsuz olabilir (Can ve diğ., 2001: 154). Örgütler, karmaşık sosyal sistemlerdir. Bu nedenle hem işgörenlerin, hem de örgütlerin kendilerine özgü tutum, değer ve davranışları vardır. Örgütün amaçlarının gerçekleşmesi ise, tamamen örgütsel ve bireysel tutum, değer ve davranışların uyumunu ile mümkündür (Can, 1999: 321). İşgörenin örgüte uyum sağlamasında, örgütteki değer, norm ve tutumlara uygun hareket edebilmesinde sosyalleşme sürecinin önemi yadsınamaz. Bu açıdan

\* Başkent Üniversitesi Sosyal Bilimler Meslek Yüksek Okulu,

\*\* Gazi Üniversitesi, Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi,

bakıldığında gerek işgörenin yaptığı işten tatmin sağlaması, gerekse örgütün amaçlarının gerçekleştirilmesi sosyalleşme sürecinin etkinliğine bağlıdır.

Seyahat eden insanların başta konaklama olmak üzere çeşitli ihtiyaçlarını yerine getirebilmek için yapılandırılmış olan otel işletmeleri de (Angelo ve Vladimir, 2001: 147; Çakıcı ve diğ., 2002: 2; Kasavana ve Brooks, 2005: 5), rekabet üstünlüğü sağlayabilmek, yüksek doluluk oranları ile kar marjlarına ulaşabilmek için işgörenlerinin, etkin ve verimli bir şekilde performans göstermelerini sağlamak zorunluluğundadır. Bu açıdan yaklaşıldığında örgütsel sosyalleşme süreci, otel işletmeleri açısından, işgörenlerin örgütsel değerleri, normları ve davranışları benimsemesi hususunda önde gelen araçlardan biri olarak kabul edilmektedir (Woods, 2002: 162).

### **Örgütsel Sosyalleşmenin Tanımı, Amacı ve Önemi**

Sosyologlar, sosyalleşmeyi öğrenme olarak ele alırken (O'Sullivan, 1997: 220), Porter ve arkadaşları (1981: 162), sosyalleşmenin bireyin grup standartlarına uyumu olduğunu belirtmişlerdir. Örgütsel sosyalleşme çalışmalarına ilişkin incelemelerde, sosyalleşmenin örgütün bir parçası olduğu ortaya çıkmakta (Porter ve diğerleri, 1981: 162) ve sosyalleşme, örgütsel rolün gerçekleştirilmesi için gerekli uyum ve kazanım süreci olarak belirtilmektedir (Etzioni, 1975: 245). Örgütsel sosyalleşmede bireyin örgüte uyumunun esas alındığı ilgili literatürden anlaşılacak şekilde birlikte uyumun örgüt tarafından bireye sağlanan öğretim süreci (Schein, 1975: 168) ile bireyin örgütsel değerleri ve davranışları öğrenmesi süreci (Chatman, 1991: 462) şeklinde iki biçimde ele alındığı anlaşılmaktadır. Yukarıdaki açıklamalar ışığında örgütsel sosyalleşme ile ilgili bazı tanımlara yer verilmesinde yarar görülmektedir. Schein (1975: 168) örgütsel sosyalleşmeyi, kuralların öğrenilmesi, benimsetilmesi ve eğitilme, bir örgütte veya bazı alt birimlerde nelerin önemli olduğunu öğretme sürecidir şeklinde açıklarken diğer bir yazar, bir örgüte yeni katılan ya da aynı örgütte farklı işe geçen işgörenlerin kendilerinden beklenen tutum, değer ve davranışları öğrenme süreci olarak açıklamıştır (Can, 1999: 321).

Örgütsel sosyalleşmenin temel amacı, işgöreni örgütün etkin bir üyesi durumuna getirmektir (Can, 1999: 326). Bireyin başarılı bir sosyalleşme yaşaması onun işe bağlılığını, uyumunu ve başarısını artırırken (Balci, 2000: 12), işgörenin örgüte katılarak bir kariyere başlaması ve bu kariyerde ilerlemesi, örgüt tarafından uygulanan sosyalleşme programına ve bireyin bu programdaki başarısına bağlı olmaktadır (Can ve diğ., 2001: 154). İşgören işe başladığında kendi inanç, norm ve perspektiflerini de örgüte getirmiş olur. Bu kapsamda örgütsel sosyalleşme, iletişim kanalı görevi yapar (Etzioni, 1975: 245).

Örgütün yeni bir üyesi durumundaki her bireyin, uyumsuzluk ve çatışma sorunlarını en aza indirmek amacı ile mutlaka bir sosyalleşme sürecinden geçmesi gerekir (Doğan, 1997: 69; Yüksel, 1997: 129). Başarılı sosyalleşme çalışmaları işgörenlerde yüksek iş tatminine, düşük strese yol açar ve örgütte kalma isteği artar (Nelson ve Quick, 1997: 488). Ayrıca sosyalleşme, işgörenin örgüte bağlılığını sağladığı gibi, örgütsel değerlere, kurallara, normlara, yöntemlere ve sosyal ilişkilere uyumunu da kolaylaştırır (Hellriegel ve diğ., 1998: 562). İşgörenin yaşadığı başarısız sosyalleşme ise, onun örgütten ayrılmasına neden olabilecek ve bu durumdan hem işgören hem de örgüt zarar görecektir (Balci, 2000: 12).

### **Örgütsel Sosyalleşmenin Özellikleri ve Aşamaları**

Örgütsel sosyalleşmenin dikkat çeken özellikleri aşağıdaki gibi sıralanabilir (Feldman, 1980: 175; Feldman ve Arnold, 1983: 79; İshakoğlu, 1998: 60; Can, 1999: 326; Jones ve Goffee, 2000: 236-238; Kartal, 2003: 12-17; Özkan, 2004: 12-13; Sökmen, 2007):

- *Değer, tutum ve davranışların değişimi.* Örgütsel sosyalleşme değişimi içerir. Bu değişim eski tutum, değer ve davranışlardan vazgeçmeyi ya da yeni beceriler, tutum ve imaj edinmeyi kapsar.
- *Örgütsel sosyalleşme sürecinin sürekliliği.* Sosyalleşme yalnızca bir noktada yapılabilen değil, sürekli ve yavaş gerçekleşen bir süreçtir.
- *Yeni işe, çalışma arkadaşlarına ve örgütsel uygulamalara uyum.* Örgütsel sosyalleşme yalnızca yeni işe uyumu kapsamaz, aynı zamanda yeni örgüt uygulamalarına ve yeni çalışma arkadaşlarına uyumu da kapsar.
- *Grup ve grup normlarına uyum.* Örgütsel sosyalleşme sürecinin önemli bir parçası da, yeni işgörenlerin çalışma gruplarına uyumudur.
- *Yeni işgörenler ile yöneticiler arasında karşılıklı etkileşim.* Bazı değişimler iş beklentilerinin yerini alır. Bireyler, örgütün isteklerine tamamen uymayabilirler. Örgüt değişimi gerçekleştirebilmek için işgörenlerin beklenti ve davranışlarını dikkate almalıdır. Örgüt yöneticileri, etkileşim yardımıyla işgörenlerini değiştirirlerken, yeni işgörenlerin güçlü yanlarını avantaja çevirmeyi, zayıf yanlarını da minimize etmeyi amaçlar.

- *Sosyalleşmede ilk dönemin analiz edilmesi.* İlk örgütsel öğrenme dönemi olarak belirtilen mesleki gelişim sürecinde, işgörenlerin ilk yıllarda çeşitli nedenlerden dolayı hayal kırıklığına uğradıkları belirlenmiştir. Bu açıdan, sosyalleşme sürecinde yeni işgörenlerin ilk dönemi sürekli analiz edilmelidir.
- *Sosyalleşmenin bireysel ve örgütsel olmak üzere iki yönlü bir süreci kapsamı.* Birey ve örgütün birbirlerinden karşılıklı beklentileri vardır. Bu birey açısından başta emeğinin karşılığını alabileceği bir ücret, terfi imkanı ve çeşitli sosyal faydalardan oluşurken örgüt, genel amaçları doğrultusunda işgöreninden maksimum katkıyı bekler. Örgüt ve birey arasında uyum olduğu sürece beklentiler devam edecektir.
- *Sosyalleşme boyunca yeni işgörenlerin ilgisinin genel özelliklerden özele doğru çekilmesi.* Öncelik, işgörenin örgütün kültürüne uyumuna ve onu benimseyip destekleyeceği bir ortam yaratılmasına verilmeli, daha sonra spesifik anlamda yapacağı görev ve görev ortamına ilgisi çekilmelidir.

Örgütsel sosyalleşme kapsamında işgören, literatüre göre aşağıdaki aşamalardan geçer (Schein, 1975: 169; Feldman, 1980: 170; Wanous, 1980: 112; Porter ve diğ., 1981: 168; Blau, 1988: 179; Chatman, 1991: 461; İshakoğlu, 1998: 76; Pehlivan, 1999: 181; Zoba, 2000: 32; Balcı, 2000: 18; Can ve diğ., 2001: 154; Kartal, 2003: 27; Çalık, 2003: 173; Sökmen, 2007):

- *Ön sosyalleşme.* Bu aşama, bireyin örgüte girmeden ya da örgütte bir başka görevi üstlenmeden önce yapılan faaliyetleri kapsar. Bu faaliyetleri temel amacı, işgörene örgüt ve yeni görevi hakkında bilgi vermektir.
- *Seçme.* Sosyalleşme süreci, giriş aşamasındaki adayların dikkatli seçimi ile başlar. Belirlenen özelliklere, bilgi ve becerilere sahip işgörenlerin alımına dikkat edilir.
- *İşe alıştırma.* Bu aşamada birey, örgütü tanımaya başlar ve çeşitli faaliyetler yardımıyla bireyin işe aktif katılımı sağlanır. İşe alıştırma kapsamında ilişkiler geliştirilir, görevler öğrenilir, roller açıklığa kavuşturulur ve işin gereklerini yerine getirebilmek için yapılan katkı ve gelişimler değerlendirilir.
- *Yetiştirme programları.* Yetiştirme programları, temel ve planlı sosyalleşme prosedürlerinden birisi ve yeni gelenlerin çoğunlukla ilk deneyimlerini kazandıkları bir süreçtir. Bu programların etkilerinin araştırılmasında, yetiştirilenlerin tepkileri, öğrenme ve davranış değişimini izleyen örgütsel çıktılar (görevi benimseme, beklenen rolleri oynama gibi) incelenmelidir.
- *Arkadaş grupları.* Arkadaş grupları örgütsel normları destekliyorsa, bireyin sosyalleşmesi için etkili bir araçtır ve bireyin teşvik edilmesi yönünde güdüleme sağlar. Ters durumda, arkadaş gruplarının oluşturdukları normların sosyalleşmeye karşı bir güç olarak ortaya çıkması, sabotaj ve ayaklanma olasılıkları da vardır.

Yukarıda açıklanan aşamalar dışında aşağıdaki iki modele de, sosyalleşme kapsamında rastlanılabilir (Çalık, 2003: 173; Sökmen, 2007):

- *Deneme ve yanılma.* Büyük ölçüde programsız ve sosyalleşmenin şansa bırakılmasıdır. Birey, örgüte girdikten sonra farklı davranışları tesadüfen veya plansız uygulayarak öğrenir. Ancak, deneme ve yanılma yoluyla öğrenme, örgüt açısından zaman ve emek kaybına neden olabileceği gibi, hata oranını artırarak üretim kaybına da neden olabilir.
- *Çıraklık.* Çıraklık yeni işgörene örgüt değerleri açıklandığı için tercih edilen bir modeldir. Çıraklık, örgütün tecrübeli üyesi ile örgüte yeni gelen işgören arasındaki ilişkiyi kapsar.

### **Örgütsel Sosyalleşme Belirtileri**

Yeni bir örgütte göreve başlayan işgörenlerin örgütsel sosyalleşme belirtilerini, iş tatmini, motivasyon, örgütsel bağlılık ve örgütsel kabullenme olarak dört temel grupta incelemek mümkündür (Wanous, 1980: 216).

*İş Tatmini.* İş tatmini tek boyutlu bir kavram değildir. İşin birçok yönü itibarıyla pozitif veya negatif anlamda iş tatmini etkilenir. İş tatmini denilince, işten elde edilen maddi çıkarlar ile işgörenin beraberce çalışmaktan zevk aldığı iş arkadaşları ve eser meydana getirmenin sağladığı bir mutluluk akla gelir (Bingöl, 1990: 200-201). Kişinin işindeki göreve, fiziki ve sosyal şartlara karşı bir cevabı olarak ele alınan iş tatmini kavramı, kişinin işinden beklediklerinden ne kadar tatmin olduğunun bir göstergesidir (Schermerhorn, Hurt ve

Osborn, 1994: 144). Örgütsel sosyalleşme sürecinin başarılı olabilmesi, iş tatmini yaratılmasıyla doğrudan ilişkilidir.

Galbraith'e göre iş tatmini, işgörenlerin iş davranışları ve örgütsel ortamda yaşadığı olumlu ya da olumsuz duygulardan kaynaklanmaktadır ve iş tatmini, işin çeşitli yönlerine karşı beslenen tutumların toplamıdır (Erdoğan, 1996: 231; Robbins, 2002: 372). Eren (2000: 186) ise iş tatminini, işten elde edilen maddi çıkarlar ile işçinin beraberce çalışmaktan zevk aldığı iş arkadaşları ve eser meydana getirmenin sağladığı mutluluk olarak ifade etmektedir.

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

- İş tatmini, bir iş durumuna duygusal yanıttır. Bu yüzden görülmez, sadece ifade edilebilir.
- İş tatmini genellikle çıktıların (işgörenin elde ettiği somut ve soyut çıktılar), beklentileri ne derece karşıladığı ile ifadelendirilebilir.
- İş tatmini, birbiriyle ilgili birçok tutumları da beraberinde getirir. Bunlar genelde iş, ücret, terfi olanakları, yönetim tarzı, çalışma arkadaşları ve benzerleridir.

İnsanlar, kişisel yeteneklerini ortaya koymayı ve gerçekleştirmeyi isterler. Bu kapsamda iş tatmininin sağlanamaması insanı hayal kırıklığına uğratar (Pearson, 1990: 174). İş tatmininin sağlanamaması, işten soğuma, moralsizlik, bunların sonucunda düşük verimliliğe ve performansa, devamsızlığa ve hatta işten ayrılmalara sebep olabilir (Hitt, Black ve Porter, 2005: 437). İş tatmininde ana unsurlar bireysel ihtiyaçlardır. İş tatmini, bir iş ortamında bireyin ihtiyaçlarının karşılanma düzeyine göre farklı sonuçlar ortaya koyabilir. Çalışan için bir mutsuzluk kaynağı, örgüt için ise üretkenlik sorunu olması nedeniyle tatminsizlik, üzerinde önemle durulan konulardan birisidir (Morrison, 1993: 183). Özellikle, konaklama işletmelerinin örgütsel yapılarının mümkün olan ölçüde iş tatmini sağlayacak şekilde düzenlenmesi, hem sektörün önemli problemlerinden birisi olan işgören devrini azaltabilecek, hem de doğrudan daha kaliteli hizmeti ve konuk tatminini sağlayacağı için, ilgili otel işletmesine rekabet üstünlüğü getirebilecektir (Woods, 2002: 279; Kavanaugh ve Ninemeier, 2001: 384-385).

İş tatmininin konaklama işletmelerine sağladığı faydaları ise aşağıdaki gibi sıralamak mümkündür (Woods, 2002: 234; Kasavana ve Brooks, 2001: 515; Kavanaugh ve Ninemeier, 2001: 349; Mill, 1998: 339; Miller, Porter ve Drummond, 1992: 426):

1. Yüksek moral,
2. İşgörenlerin işlerine bağlanması,
3. İşletmede ve departmanlarda bütünleşme,
4. Hizmet kalitesinde artış ve süreklilik,
5. Düşük işgören devri,
6. Şikâyetlerde azalma,
7. Yüksek devam,
8. Dışarıda otelin sıkı destekçiliği ve
9. Beklentileri karşılanan ve/veya üstüne çıkılan konuklar.

*Motivasyon.* Motivasyon, davranışa enerji ve yön veren güçleri kapsar (Bursalıoğlu, 1987: 220). Örgütsel sosyalleşme çalışmalarının amaçlarından ve belirtilerinden birisi de iş motivasyonunun oluşturulmasıdır (Wanous, 1980: 198). Motivasyon, işgörenin gönüllü olarak örgütsel amaçlar için çaba göstermesi ile bazı kişisel ihtiyaçlarının tatminine yönelik çabalardan oluşan bir durumdur (Robbins, 1986: 121). Bu tanımda çaba gösterme, örgütsel amaçlar ve ihtiyaçlar olmak üzere üç temel unsur vardır. Koçel (2001: 507) motivasyonu, "kişilerin belirli bir amacı gerçekleştirmek üzere kendi arzu ve istekleri şeklinde davranışları" olarak tanımlamıştır. Görüldüğü üzere motivasyon, kişilerin beklenti ve ihtiyaçları, amaçları, davranışları ve kendilerine performansları hakkında bilgi verilmesi konuları ile ilgilidir.

Örgüt yöneticilerinin amacı, işgörenlerinin motivasyonunu artırarak örgüte uyumlu hale gelmelerini ve sosyalleşmelerini sağlamaktır (Robbins, 1986: 122). Bu çeşitli şekillerde gerçekleştirilebilir. Birincisi, etkili bir seçme süreci örgütsel sosyalleşmenin ilk şartıdır. Bu kapsamda iş analizleri etkin bir şekilde kullanılabilir. İkincisi, örgütsel iş gücünde aday işgörenlerin yükselme isteklerinde hazır olup olmadıklarının tespit edilmesi

gerekir. Üçüncüsü, işgörenin işindeki yeteneklerinin en iyi şekilde gözlenmesi ve iyi bir şekilde uygunluk sağlanması ile örgütsel sosyalleşme kolaylaşır.

Eğer yönetici örgütteki işi geliştirmek istiyorsa, örgüt çalışanlarının motivasyon düzeyini artırmaya çalışmalıdır. Yönetici, örgütsel konu ve amaçların başarılmasında işgörenin çabasını ve görevini esas alarak, onların motivasyonunu sağlayarak, örgütsel sosyalleşmelerinde rol almalıdır (Mullins, 1989: 298). Çünkü, yüksek motivasyona sahip işgören işinde daha düzenli çalışırken bu durum motivasyonu düşük işgörenlerde tam tersi bir etki yaratmaktadır (Kartal, 2003: 77). Yönetici işgörenleri motive ederek ve onlardaki yaratıcılığı geliştirerek işe yönelmedeki istekliliği arttırmalıdır. Yöneticiler, çeşitli ödül sistemlerini kullanarak işgörenin motivasyonunu sağlamalıdır. Bu kapsamda bireysel farklılıkların dikkate alınması, işgörenin işten beklentilerinin net olarak bilinmesi, örgütün başarısını artırmak için ödüller sağlama ve bunları bireylerin öncelikli ihtiyaçlarına göre dağıtma düşünülebilir (Schermerhorn, 1996: 145).

**Örgütsel Bağlılık.** Örgütsel sosyalleşme belirtilerinden birisi de örgütsel bağlılıktır (Wanous, 1980: 198). İşgörenlerin işle ilgili tutumlarından biri olan örgütsel bağlılık, üzerinde fazla durulmuş bir konu olmasını karşın çeşitli yazarlar tarafından farklı farklı tanımlar geliştirilmiştir. Becker'e (1960) göre bağlılık, kişinin bazı yan bahislere girerek tutarlı bir davranış dizisini o davranışlarla doğrudan ilgili olmayan çıkarlarıyla birleştirmesi ile oluşur. Porter ve arkadaşlarına göre ise (1974), bireyin çalıştığı örgütle özdeşleşmesi ve bu örgütün faaliyetlerine katılması konularında sergilediği isteğin gücüdür. Bu tür bağlılık, genellikle a) örgütün amaç ve hedeflerine sıkı sıkıya bağlanma ve onları kabullenme, b) örgüt adına dikkate değer çaba sarfetme isteği ve c) örgütsel üyeliği sürdürmek için güçlü bir istek içinde bulunma olarak sıralanan üç önemli etmenle açıklanabilir.

Örgütsel bağlılık ile ilgili olarak birçok tanım yapılmasına rağmen bu tanımların ya bireylerin tutumlarıyla, ya da davranışlarıyla ilgili olduğu görülmektedir. Bu açıdan, örgütsel bağlılığın temel olarak tutumsal ve davranışsal olmak üzere iki şekilden bahsetmek mümkündür. Örgütsel bağlılığın bu iki şekli, kendi içlerinde de değişik açılardan ele alınmaktadır. Örgütsel davranışçılar daha çok tutumsal bağlılığın üzerinde dururken, sosyal psikologlar davranışsal bağlılık üzerinde yoğunlaşmaktadırlar (Mowday, Porter ve Steers 1982: 24).

Wanous (1980: 171), örgütsel pratiklere uymada örgüte içsel bağlılığı ifade eden sosyalleşme psikolojisini vurgulamıştır. Sosyalleşme psikolojisi, bireyin örgütsel bağlılığında bazı tutum ve inançlarında değişikliğe uğramasını gösterir. Bu doğrultuda insanların tutumlarının nasıl değiştiğini anlamak bir ihtiyaç olmaktadır. Bu da iki şekilde gerçekleşir; (1) statü sağlama ve (2) sağlık faktörleri (ücret, çalışma koşulları vb.)

**Örgütsel Kabullenme.** Örgütsel kabullenme, örgüt kültürünü benimsemedir. Örgüt kültürü kavramı ilk kez Peters ve Waterman tarafından Amerika'da; Pascale ve Athos tarafından da Japonya'da incelenmiştir. Deal ve Kennedy (1982), konuyu kapsamını genişleterek incelemişler ve bulgularını "Kurumsal Kültür" adlı eserde yayınlamışlardır (Kesken, 1993: 90). Soyut bir kavram olan "kültür" ile "örgüt" birleştiği zaman bir kavram kargaşası yaşandığı ve literatürde firma kültürü, kurumsal kültür, işletme kültürü olarak da adlandırılan örgüt kültürüne ilişkin çok sayıda tanım olduğu görülmektedir. Bu tanımlardan bazılarını aşağıda yer verilmiştir:

Konunun öncülerinden ve otoritelerinden birisi olarak kabul edilen Edger Schein örgüt kültürünü; "bir grupta bulunan, keşfedilen veya geliştirilen, dışsal adaptasyon ve dahili entegrasyonlar ile ilgili problemi çözmede kullanılan ve değerli sayılacak kadar iyi çalışan, bu yüzden de yeni üyelere bu problemlerle karşılaştıklarında doğru hareket, düşünme ve hissetme yolu olarak öğretilen örnek durumlar" olarak tanımlamıştır (Schein, 1990: 112). Farklı yaklaşımlara rağmen, Deshpande ve Webster konuyla ilgili örgütsel davranış, sosyoloji ve antropoloji alanlarında yazılan eserlerden derlemeler yaparak örgüt kültürünü, "kişiye örgütsel işleyişi anlamada yardımcı olan ve yine kişiye örgüt içindeki davranışları ile ilgili normlar sağlayan ortak değer yargıları ve inançlar düzeni" şeklinde tanımlamışlardır (Eren, 2000: 119).

Sosyalleşme, örgüt açısından her üyenin kabullenmesi gereken değer, norm ve davranışları kapsar. Bu kabullenme üyeliğin bedelidir. Öğrenilen değer, norm ve davranış biçimleri genellikle şu öğeleri içerir (Can, 1999: 326); (1) örgütün ana amaçları ve bu amaçların elde edilmesinde benimsenen araçları (2) Üyeye örgüt tarafından verilen, görevindeki ana sorumluluk ve sorumluluğun yerine getirilmesindeki gerekli davranış kalıpları ve (3) Örgütün sürekliliğinin ve bütünlüğünün oluşmasını sağlayan kurallar ve ilkeler.

### **Otel İşletmelerinde Örgütsel Sosyalleşme Belirtileri Araştırması**

Araştırmanın bu kısmında, Ankara ilinde faaliyet gösteren 4 ve 5 yıldızlı konaklama işletmelerinde faaliyet gösteren işgörelere yönelik olarak gerçekleştirilen örgütsel sosyalleşme araştırmasıyla ilgili bulgular sunulacaktır.



yapılmıştır. Veri toplama aracının güvenilirlik boyutu için, her bir boyutun kendi içinde güvenilirlik katsayısı olan Cronbach Alpha değerleri hesaplanmıştır. Yapılan ön uygulama sonucunda .30'un altında faktör yüküne sahip sorular ölçekten çıkarılmış ve orijinal çalışmada 13 olan iş tatmini maddeleri 12'ye; 16 olan motivasyon maddeleri 13'e; 18 olan bağlılık maddeleri 13'e ve 13 olan kabullenme maddeleri de 12'ye düşürülmüştür. Oluşturulan anket formunda yer alan alt boyutlara ilişkin Cronbach Alpha değerleri ve madde toplam korelasyonları aşağıdaki tablolarda verilmiştir.

Tablo 1'den de görüleceği gibi iş tatmini alt ölçeğinde yer alan maddelerin ayırt edici olup olmadıklarını incelemek amacıyla yapılan madde analizi sonucunda madde toplam korelasyonlarının tamamı anlamlı ( $p < .05$ ) bulunmuş ve ölçeğin iç tutarlılık göstergesi olarak hesaplanan güvenilirlik katsayısı .77 olarak tespit edilmiştir.

**Tablo 1: İş Tatmini Alt Ölçeği Faktör ve Madde Analizi Sonuçları**

Maddeler	Faktör Yük Değeri	Madde Toplam Korelasyon
M1	.73	.59
M2	.42	.35
M3	.40	.31
M4	.42	.29
M5	.47	.35
M6	.37	.32
M7	.57	.44
M8	.54	.37
M9	.60	.46
M10	.38	.31
M11	.76	.62
M12	.39	.26

**Alpha: .77**

Tablo 2'den de görüleceği gibi motivasyon alt ölçeğinde yer alan maddelerin ayırt edici olup olmadıklarını incelemek amacıyla yapılan madde analizi sonucunda madde toplam korelasyonlarının tamamı anlamlı ( $p < .05$ ) bulunmuş ve ölçeğin iç tutarlılık göstergesi olarak hesaplanan güvenilirlik katsayısı .88 olarak tespit edilmiştir.

**Tablo 2: Motivasyon Alt Ölçeği Faktör ve Madde Analizi Sonuçları**

Maddeler	Faktör Yük Değeri	Madde Toplam Korelasyon
M1	.63	.53
M2	.61	.52
M3	.71	.64
M4	.66	.58
M5	.62	.52
M6	.47	.41
M7	.50	.48
M8	.46	.40
M9	.49	.43
M10	.60	.53
M11	.70	.34
M12	.72	.60
M13	.64	.55

**Alpha: .88**

Tablo 3’de görüleceği gibi bağıllık alt ölçeğinde yer alan maddelerin ayırt edici olup olmadıklarını incelemek amacıyla yapılan madde analizi sonucunda madde toplam korelasyonlarının tamamı anlamlı ( $p < .05$ ) bulunmuş ve ölçeğin iç tutarlılık göstergesi olarak hesaplanan güvenilirlik katsayısı .80 olarak tespit edilmiştir.

**Tablo 3: Bağıllık Alt Ölçeği Faktör ve Madde Analizi Sonuçları**

Maddeler	Faktör Yük Değeri	Madde Toplam Korelasyon
M1	.48	.38
M2	.56	.45
M3	.74	.66
M4	.45	.38
M5	.39	.32
M6	.50	.41
M7	.64	.54
M8	.40	.33
M9	.32	.32
M10	.44	.35
M11	.49	.39
M12	.69	.60
M13	.42	.30

**Alpha: .80**

Tablo 4’den de görüleceği gibi kabullenme alt ölçeğinde yer alan maddelerin ayırt edici olup olmadıklarını incelemek amacıyla yapılan madde analizi sonucunda madde toplam korelasyonlarının tamamı anlamlı ( $p < .05$ ) bulunmuş ve ölçeğin iç tutarlılık göstergesi olarak hesaplanan güvenilirlik katsayısı .78 olarak tespit edilmiştir.

**Tablo 4: Kabullenme Alt Ölçeği Faktör ve Madde Analizi Sonuçları**

Maddeler	Faktör Yük Değeri	Madde Toplam Korelasyon
M1	.68	.52
M2	.36	.32
M3	.58	.40
M4	.57	.49
M5	.51	.40
M6	.40	.32
M7	.68	.56
M8	.42	.33
M9	.70	.56
M10	.54	.39
M11	.53	.43
M12	.43	.36

**Alpha: .78**

### **Araştırma Bulguları**

Araştırmanın birinci kısmında, oluşturulan ölçeğin dört alt ölçeğine yönelik verilen cevapların aritmetik ortalamaları, standart sapmaları ve maddelerin göreceli önem sıraları verilecektir. Araştırmanın ikinci bölümünde ise, işgörenlerin sosyalleşme ölçeğinde yer alan önermelere yönelik düşüncelerinde cinsiyete göre anlamlı bir farklılık olup olmadığı incelenecektir. Bu çerçevede, ilgili bulguların elde edilmesi amacıyla t-testi uygulanmıştır. Araştırmaya katılan işgörenlerin sayısının 882 olduğu önceki kısımda belirtilmiştir. Bu işgörenlerin 420’si kadın (yaklaşık % 48), 462’si ise (yaklaşık %52) erkektir.



Araştırmaya katılan işgörenlerin, bağlılık alt ölçeğine verdikleri cevapların aritmetik ortalaması, standart sapması ve göreceli önem sırası tablo 5’de verilmiştir. Tablo 5 incelendiğinde bağlılık alt ölçeğiyle ilgili “otel kural ve değerlerine uygun hareket ediyorum” ifadesi göreceli olarak birinci önem sırasını almıştır. İşgörenlerin otel kural ve değerlerine uyma konusunda yoğun çaba gösterdikleri rahatlıkla ifade edilebilir. Elde edilen bulgulardan söz konusu konaklama işletmelerinde görev yapan işgörenlerin işlerini severek yaptıklarını ifade ettikleri görülmektedir. Söz konusu otel işletmelerinde görev yapan işgörenlerin meslektaşlarıyla samimi bir ilişki ve arkadaşlık bağları olduğu da, elde edilen bulgulardan ortaya çıkmıştır. Aritmetik ortalamalar incelendiğinde, işgörenlerin işlerini bırakmayı düşünmedikleri ve yaptıkları işin kişisel beklentilerine uygun düştüğü de ortaya çıkmıştır. İşgörenler, kendilerini meslekleriyle özdeşleşmiş görmekte ve mesleklerinde yeterliliklerinin zaman içinde arttığını düşünmektedirler. Bununla birlikte, bağlılık alt ölçeğiyle ilgili göreceli önem sırasına göre en son sırada gelen ifade, “Başka bir iş teklif edildiğinde işi bırakmayı düşünüyorum” olmuştur.

**Tablo 5: Örgütsel Bağlılık Boyutuna İlişkin Görüşlerin Dağılımı**

Örgütsel Bağlılık	$\bar{X}$	S	Göreceli Önem Sırası
1. Otelime benden beklenenden daha fazlasını verme çabası içinde oluyorum	3.92	0.78	5
2. Otelimin amaçlarına karşı güçlü bir bağlılık hissediyorum	3.89	0.79	7
3. İşimi severek yapıyorum	4.14	0.86	2
4. Başka bir iş teklif edildiğinde işi bırakmayı düşünüyorum	2.32	1.22	13
5. Yaptığım işin kişisel beklentilerime uygun düşmediğini hissediyorum	2.56	1.14	12
6. Otelimin değerleri ile sahip olduğum kişisel değerler örtüşüyor	3.25	0.95	10
7. Mesleğimde yeterliliğimin sürekli arttığını düşünüyorum	3.95	0.83	4
8. Otel kural ve değerlerine uygun hareket ediyorum	4.42	0.69	1
9. Otelimin amaçlarının gerçekleşmesi için göstermem gereken rollerin kendi iyiliğim için olduğuna inanıyorum	3.78	0.94	9
10. Kendimi mesleğimle özdeşleşmiş olarak görmüyorum	2.63	1.32	11
11. Mesleğimin yaşamımı anlamlı kıldığını düşünüyorum	3.81	0.92	8
12. Mesleğimi kendime olan saygının önemli bir etkisi olarak görüyorum	3.90	0.90	6
13. Otelimdeki meslektaşlarımla samimi bir ilişki ve arkadaşlık bağım vardır.	3.96	0.86	3
Bağlılık Toplam	3.53	0.42	

Tablo 6 incelendiğinde, kabullenme alt boyutuyla ilgili ifadelerden “konuklara karşı sorumluluklarımı zamanında yerine getiriyorum” ifadesinin en yüksek aritmetik ortalama ile (4.32) göreceli olarak birinci sırada yer aldığı ve onu 4.22 aritmetik ortalama ile “mesleğimden dolayı gurur duyuyorum” ifadesinin izlediği görülmektedir. Bu bulgulardan işgörenlerin, otel başarısı için kritik öneme sahip konuk hizmetlerinin önemini kavradıkları ve mesleklerini önemli ölçüde önemstedikleri ifade edilebilir. İşgörenler, otellerin önemini kabul etmiş ve otel amaçlarının gerçekleşmesi için sürekli çaba gösterilmesi gerektiğini de ifade etmişlerdir. Bununla birlikte tablo 6 incelendiğinde, işgörenlerin mevcut denetim sisteminin yeterliliği konusunda kuşku duydukları

ortaya çıkmıştır. Bu ifadeyle ilgili aritmetik ortalama (2.37) çok az olarak ifade edilmiştir. İlgili konaklama işletmelerinde denetim mekanizmalarıyla ilgili düzenlemelerin tekrar gözden geçirilmesi bu kuşkuları ortadan kaldırma konusunda yardımcı olabilecektir. Benzer şekilde işgörenler, mevcut yönetim sistemine yönelik olarak da kuşkularını ifade etmişlerdir. Elde edilen bulgulardan işgörenlerin otelleriyle gurur duydukları ve mesleklerinde canlı ve hareketli davrandıkları da ortaya çıkmıştır. Bununla birlikte mesleklerinden gurur duyan işgörenlerin, mesleklerinin kendilerine güven vermediğini belirtmeleri bir tezat oluşturmaktadır. Son yıllarda Turizm sektörünün heyecan verici gelişme göstermesi, insanların bu sektöre yönelik meslek taleplerini artırmış ve bu durum da geçmişe oranla bu sektörde çalışanların meslekleriyle gurur duymalarına neden olmuş olabilir. Bununla birlikte, sektörün birçok dış etmene bağlı belirsizliklere açık oluşu ve iş olanaklarının doğrudan doluluk oranlarıyla bağlantılı olmasının, mesleklerinin işgörenlere güven vermemesinin nedeni olduğu düşünülmektedir.

**Tablo 6: Kabullenme Boyutuna İlişkin Görüşlerin Dağılımı**

Kabullenme	$\bar{X}$	S	Göreceli Önem Sırası
1. Birey olarak otelimin önemini kabul ediyorum	4.21	0.78	3
2. Konuk hizmetlerinin yürütülmesinde ayrıntıların önemli olmadığına inanıyorum	3.02	0.79	7
3. Otelin amaçlarının gerçekleşmesi için sürekli çaba içinde olunması gerektiğine inanıyorum	4.19	0.86	4
4. Konuklara karşı sorumluluğumu zamanında yerine getiriyorum	4.32	1.22	1
5. Oteldeki mevcut denetim sisteminin uygun olduğuna inanıyorum	2.37	1.14	11
6. Mevcut yönetim sisteminin uygun olduğuna inanıyorum	2.65	0.95	8
7. Mesleğimden dolayı onur duyuyorum	4.22	0.83	2
8. Kendimi otel sisteminin etkin bir üyesi olarak görmüyorum	2.58	0.69	9
9. Otelimle gurur duyuyorum	3.88	0.94	6
10. Mesleğimde canlı ve hareketliyim	4.12	1.32	5
11. Mesleğimin bana güven vermediğini düşünüyorum	2.33	0.92	12
12. Mevcut işgören değerlendirme sisteminin uygunluğuna inanıyorum	2.52	0.90	10
Kabullenme Toplam	3.27	0.46	

Tablo 7’de, motivasyon alt boyutuyla ilgili olarak verdikleri cevapların aritmetik ortalaması, standart sapması ve göreceli önem sırası verilmiştir. Elde edilen bulgulardan “otelimin başarısını artırmak için çaba harcıyorum” ifadesi, 4.22 aritmetik ortalama ile birinci sırada yer almıştır. Onu 4.12 ortalama ile “kendimi mesleğimde verimli bir işgören olarak görüyorum” ifadesi izlemiştir. “İşimden mutluluk duyuyorum” ifadesi ise, 4.00 ortalama ile üçüncü sırada yer almıştır. Bu bulgulardan, işgörenlerin otel başarısı için yoğun çaba harcadıkları ve otelleri için verimli olduklarını düşündükleri ortaya çıkmaktadır. Ancak işlerini severek yapan işgörenlerin kendilerini işletmeleri için verimli görecekları ve işletmelerinin başarısı için yoğun çaba harcayacakları öngörülmektedir. Tablo 7 incelendiğinde, işlerinin onlar için anlamlı olduğu ve mesleklerinde yükselme arzusu duydukları da elde edilen bulgulardan ortaya çıkmıştır. İşgörenlerin özel sorunlarını paylaşabilecekleri kişileri bulma konusunda kısmen de olsa sıkıntı yaşadıkları, elde edilen bulgulardan ortaya çıkmıştır.

**Tablo 7: Motivasyon Boyutuna İlişkin Görüşlerin Dağılımı**

Motivasyon	$\bar{X}$	S	Göreceli Önem Sırası
1. Otelimin başarısını arttırmak için çaba harcıyorum	4.22	0.68	1
2. Mesleğim yaratıcılığımı ortaya çıkarıyor	3.75	0.85	6
3. Mesleğim beni değiştirmeye zorluyor	3.68	0.92	7
4. Mesleğim kendimi alanımda geliştirmeme olanak sağlıyor	3.53	0.99	8
5. Mesleğimin kendime olan saygımı arttırdığını düşünüyorum	3.92	0.91	4
6. Yaptığım işten dolayı takdir ediliyorum	3.19	1.14	10
7. İşim bana anlamlı gelmiyor	2.36	1.35	13
8. İşletmemde özel sorunlarımı paylaşacak kişileri rahatlıkla bulamıyorum	2.85	1.20	11
9. Yöneticilerin bana karşı yaklaşımlarını ideal buluyorum	3.35	1.02	9
10. Otelimde sorumluluk almaktan hoşlanıyorum	3.81	0.87	5
11. Mesleğimde yükselme arzusu duymuyorum	2.62	1.28	12
12. İşimden mutluluk duyuyorum	4.00	0.90	3
13. Kendimi mesleğimde verimli bir işgören olarak görüyorum	4.12	0.83	2
Motivasyon Toplam	3.47	0.53	

Tablo 8’de, örgütsel sosyalleşme ölçeğinin iş tatmini boyutuna ilişkin görüşlerin dağılımı verilmiştir. “otelimin başarısından haz duyuyorum” ifadesi 4.33 aritmetik ortalama ile göreceli olarak birinci sırada yer almış, onu 4.21’lik aritmetik ortalama ile “yaptığım iş bana cazip geliyor” ifadesi izlemiştir. Bu bulgulardan hareketle söz konusu otel işletmelerinde görev yapan işgörenlerin, otel adına elde edilen başarılarla mutlu oldukları ve işlerinden memnuniyet duydukları ortaya çıkmıştır. Bu çerçevede verilen cevapların aritmetik ortalamaları incelendiğinde, işgörenlerin zamanlarının büyük bir bölümünü iş ile ilgili konulara ayırdıkları da tespit edilmiştir. Aritmetik ortalamalar incelendiğinde, son sırada “istemediğim durumlarda görevimi değiştirebilmeme olanak tanınmaktadır” ifadesinin yer aldığı görülmektedir. Bu durumun, konaklama işletmelerinde tespit edilen iş tanımlarının inelastik yapısından kaynaklandığı söylenebilir. Otel işletmelerinin kendine özgü organizasyon yapısı, işgörenlerin iş rotasyonu ve iş zenginleştirme gibi farklı uygulamalardan faydalanmalarına imkan tanımamaktadır. Tablo 8 incelendiğinde, işgörenlerin başarılı olmaları için gerekli çalışma koşullarının sağlanması konusunda sıkıntı çektikleri ortaya çıkmıştır. Elde edilen bu bulgudan, ilgili otel işletmelerinde görev yapan işgörelere yeterli fiziksel ve destek işgören kaynağının sağlanmadığı sonucu ortaya çıkmaktadır.

**Tablo 8: İş Tatmini Boyutuna İlişkin Görüşlerin Dağılımı**

İş Tatmini	$\bar{X}$	S	Göreceli Önem Sırası
1. Yaptığım iş bana cazip geliyor	4.21	0.81	2
2. Zamanımın büyük bölümünü işle ilgili konulara ayırıyorum	4.20	0.78	3
3. İstemediğim durumlarda görevimi değiştirebilmeme olanak tanınmaktadır	2.33	0.89	12
4. Otelimde çalışma koşullarının yeterli olmadığını düşünüyorum	2.37	1.16	11
5. Mesleğimde kendimi güvende hissediyorum	4.10	1.34	5
6. Mesleğim bana toplumda saygınlık kazandırıyor	2.65	0.95	8
7. İşimde başarılı olmam için gerekli olanaklar sağlanıyor	2.53	0.90	10
8. Otel ortamı meslektaşarımla iyi arkadaşlıklar kurmamı sağlıyor	4.18	0.85	4
9. Meslekte ilerlemem için gerekli ortam sağlanıyor	3.03	0.75	7
10. İşimde olduğum sürece kendimi güvende hissediyorum	3.85	0.96	6
11. Yaptığım iş yenilikleri öğrenmeme imkan sağlıyor	2.57	0.68	9
12. Otelimin başarısından haz duyuyorum	4.33	0.90	1
İş Tatmini Toplam	3.31	0.49	

Araştırmaya kapsamında incelenen otel işletmelerinde görev yapan işgörenlerin, örgütsel sosyalleşme düzeylerinin iş tatmini, motivasyon, örgütsel bağlılık ve kabullenme alt boyutlarına ilişkin görüşlerinin cinsiyet değişkenine göre farklı olup olmadığının tespit edilmesi için yapılan t-testi sonuçları Tablo 9'da verilmiştir.

Tablo 9 incelendiğinde, örgütsel sosyalleşme alt boyutlarından örgütsel bağlılık boyutuna ilişkin olarak araştırmaya katılan işgörenlerin algıları arasında cinsiyete göre anlamlı bir fark olmadığı ortaya çıkmıştır [ $t_{(518)}=0.99$ ,  $p>0,05$ ]. Bu boyuta ilişkin olarak grupların ortalama toplamları incelendiğinde, istatistiksel olarak anlamlı olmamakla birlikte bayan işgörenlerin ortalamalarının (45.89) erkeklerden yüksek olduğu (45.50) görülmektedir. Elde edilen bu bulgu, örgütsel bağlılık alt boyutuna ilişkin olarak bay ve bayan işgörenlerin algılarının benzer olduğu şeklinde yorumlanabilir.

**Tablo 9. Örgütsel Sosyalleşme Alt Boyutlarına İlişkin Görüşlerin Cinsiyet Değişkenine Göre Dağılımı**

Boyutlar	Cinsiyet	N	$\bar{X}$	S	t	sd	p
Örgütsel Bağlılık	1. Kadın	420	45.89	5.07	0.99	881	0.32
	2. Erkek	462	45.50	5.59			
Kabullenme	1. Kadın	420	39.48	5.64	0.82	881	0.42
	2. Erkek	462	39.00	6.12			
Motivasyon	1. Kadın	420	45.12	6.50	0.58	881	0.57
	2. Erkek	462	45.45	7.54			
İş Tatmini	1. Kadın	420	48.67	6.18	0.86	881	0.54
	2. Erkek	462	46.57	6.08			

Kabullenme boyutunda da, işgörenlerin görüşleri arasında cinsiyete göre anlamlı bir farklılık bulunmadığı ortaya çıkmıştır [ $t_{(518)}=0.82$ ,  $p>0.05$ ]. Bayan işgörenlerin bu boyuttaki algı ortalamalarının toplamı 39.48 iken, erkek işgörenlerin algı puanlarının ortalama toplamları 39.00 olarak tespit edilmiştir. Bu bulgu, sosyalleşme ölçeği kabullenme boyutuna ilişkin olarak bay ve bayan işgörenlerin algılarının benzer olduğu şeklinde yorumlanabilir.

Örgütsel sosyalleşme ölçeğinin motivasyon boyutuna ilişkin olarak araştırmaya katılan otel çalışanlarının algıları arasında cinsiyetlerine göre anlamlı bir farklılık olmadığı [ $t_{(518)}=0.58$ ,  $p>0.05$ ] tablo 9'da görülmektedir. Motivasyon boyutuyla ilgili olarak bayan işgörenlerin görüşlerinin ortalama toplamları 45.12 iken, erkek işgörenlerin ortalama toplamları 45.45 olmuştur. Aradaki sayısal farkın istatistiksel olarak anlamlı olmadığı görülmekle birlikte, erkek işgörenlerin kısmen de olsa motivasyon boyutuna daha yüksek puanlar verdikleri tespit edilmiştir.

İş tatmini boyutuna ilişkin olarak da, araştırmaya katılan otel çalışanlarının algıları arasında cinsiyete göre anlamlı bir farklılığın olmadığı ortaya çıkmıştır [ $t_{(518)}=0.86$ ,  $p>0.05$ ]. İş tatmini alt boyutuna ilişkin olarak erkek işgörenlerin algı puanları ortalama toplamı (46.47), bayan işgörenlerin algı puanları ortalamasından (48.67) daha düşük olduğu görülmekle birlikte, elde edilen bu farkın istatistiksel olarak anlamlı olmadığı tespit edilmiştir.

## Sonuç ve Öneriler

Ankara ilinde faaliyet gösteren 38 adet dört ve beş yıldızlı otel işletmesinde gerçekleştirilen bu araştırmada, son üç yıl içinde göreve başlayan ve/veya görev yeri değişen işgörenlerin örgütsel sosyalleşme düzeylerine ilişkin algılarının dört alt boyut kapsamında belirlenmesi amaçlanmıştır. Sökmen (2007) tarafından, 2006 yılı kasım ve aralık aylarında aynı örneklem üzerinde gerçekleştirilen “Örgütsel Sosyalleşme Sürecinde İşgörenlerin Yöneticilerine İlişkin Algıları: Ankara'daki Otel İşletmelerinde Bir Değerlendirme” isimli araştırmanın devamı olarak gerçekleştirilen bu araştırmada, işgörenlerin sosyalleşme düzeyleri; iş tatmini, kabullenme, örgütsel bağlılık ve motivasyon boyutları kapsamında incelenmiştir.

Örgütsel sosyalleşme düzeyi bağlılık alt boyutuyla ilgili cevaplar incelendiğinde, işgörenlerin yüksek düzeyde otel kural ve değerlerine uygun davrandıkları, işlerini severek yaptıkları, meslektaşlarıyla samimi bir ilişki ve arkadaşlık kurdukları, çalıştıkları otel işletmelerine beklenenden daha fazlasını verme gayreti içinde oldukları görülmektedir. Otel işletmelerinde yazılı kural ve prosedürlere uygun hareket edilmesinin işletme başarısı için kritik öneme sahip olduğu belirlenmiştir. Takım oyununun büyük öneme sahip olduğu otel işletmelerinde, arkadaşlarıyla samimi bir ilişki ve arkadaşlık kuran işgörenlerin önemli faydalar sağlayacağı sonucuna da ulaşılmıştır. İşgörenler ayrıca, başka bir iş teklif edildiğinde işi bırakmayı düşünmediklerini ve yaptıkları işin kişisel beklentilerine uygun düşüğünü belirtmişlerdir. İşgören devir oranının yüksek olduğu konaklama sektöründe, bu yaklaşım içindeki işgörenler yardımıyla personel maliyetleri azaltılabilecek, hizmet kalitesi de arttırılabilecektir. Bu veriler ışığında, söz konusu otel işletmelerinde görev yapan işgörenlerin sosyalleşme süreçlerinde örgütsel bağlılıklarının yüksek olduğu ifade edilebilir.

Kabullenme alt boyutuyla ilgili görüşlerin dağılımı incelendiğinde, işgörenlerin sorumluluklarının bilincinde olarak görevlerini zamanında yerine getirdikleri, mesleklerinden onur duydukları ve otellerinin önemini kabul ettikleri tespit edilmiştir. Özellikle hizmet işletmelerinde çalışanların yaptıkları işten onur duymalarının, işlerine daha sıkı bağlanmalarına ve dolaylı olarak da konuk tatmini sağlama kapsamında yoğun çaba göstermelerine neden olacağı varsayılmaktadır. Elde edilen bulgulardan, işgörenlerin otel amaçlarının gerçekleşmesi için sürekli çaba içinde oldukları sonucu da çıkmıştır. Bu kapsamda, verilecek eğitimlere işgörenlerin gönüllü olarak katılacakları ve yoğun çaba sarf edecekleri ifade edilebilir. Bununla birlikte, kabullenme alt boyutuyla ilgili bazı ifadelerle yönelik işgörenlerin şüpheli yaklaştıkları da tespit edilmiştir. Örneğin çalışanlar, mevcut işgören değerlendirme sisteminin ve mevcut denetim sisteminin yeterli olmadığını ifade etmişlerdir. Gerek genel, gerekse işgören denetim sistemiyle ilgili kriter ve ölçümlerin işgörelere detaylı olarak ilan edilmesinin ve yapılan değerlendirmelerin yapıcı bir yaklaşım içinde işgörenlerle paylaşılmasının faydalı olabileceği düşünülmektedir.

Örgütsel sosyalleşme düzeyi motivasyon alt boyutuyla ilgili verilen cevaplar incelendiğinde, işgörenlerin otel başarısını artırmak için çaba harcadıkları, kendilerini verimli bir işgören olarak gördükleri ve işlerinden mutlu oldukları tespit edilmiştir. Yoğun rekabet ortamı, işletmelerin başarılı olabilmek için insan kaynaklarından maksimum verim sağlamalarını zorunlu kılmaktadır. Emek yoğun işletmeler olan otel işletmelerinde bu durum, daha da önemli olmaktadır. Bu kapsamda, otellerinin başarısı için çaba gösteren ve işlerinde mutlu olan işgörenler, en önemli üretim faktörüdür. Motivasyon alt boyutuyla ilgili bulgulardan, işgörenlerin meslekleri nedeniyle değişime zorlandıkları ve alanlarında kendilerini geliştirmelerine yardımcı olduğu da tespit edilmiştir. Günümüz otelcilik sektörü, diğer bütün sektörlerde olduğu gibi sürekli bir

gelişim ve değişim göstermektedir. Buna bağlı olarak işgörenlerin de, sürekli değişim ve gelişim içinde olmaları zorunluluğu kaçınılmaz olarak ortaya çıkmıştır. Elde edilen bulgulardan, işgörenlerin yaptıkları işten dolayı yeterince takdir edilmedikleri ortaya çıkmıştır. İşgörenlerin motivasyonlarını artırmak için yaptıkları işin amirleri tarafından takdir edilmesi, onların daha fazla motive olmalarını sağlayabilecektir.

İş tatmini alt boyutuna ilişki görüşler incelendiğinde, işgörenlerin çalıştıkları otellerin başarısından haz duydukları, yaptıkları işin onlara cazip geldiği ve zamanlarının büyük bir bölümünü işle ilgili konulara ayırdıkları ortaya çıkmıştır. İşini severek yapan ve zamanının önemli bir bölümünü işine ayıran işgörenlerin, çalıştıkları otel işletmelerine daha faydalı olacakları ve yoğun rekabet ortamında avantaj sağlayacakları varsayılmaktadır. İşgörenler, otel ortamının meslektaşlarıyla iyi arkadaşlıklar kurmalarına yardımcı olduğunu ve mesleklerinde ilerlemek için gerekli ortamın sağlandığını da ifade etmişlerdir. Elde edilen bütün bu bulgular bütüncül bir yaklaşımla düşünüldüğünde, söz konusu otel işletmelerinde sosyalleşme sürecinde, iş tatminine yönelik kayda değer problemin olmadığı tespit edilmiştir. Bununla birlikte işgörenler, başarılı olmaları için gerekli ortamın sağlanması ve istemedikleri durumlarda görevlerini değiştirebilmelerine olanak sağlanması konularında sıkıntıları olduğunu ifade etmişlerdir. Yeterli fiziksel ve beşeri kaynağın sağlanmadığı işgörenlerin, istenilen performans sergileyemeyeceği ve bunun da hizmet kalitesini etkileyeceği öngörülmelidir. Otel işletmelerinin farklı yapısı, istenilmeyen durumlarda görev değişikliğinin yapılabilmesini güçleştirmektedir. Bununla birlikte, sıkıntı yaşayan işgörenlerin imkanlar dahilinde başka birimlere veya departmanlara aktarılması, işgörenlerin tatminini yükseltecek ve dolaylı olarak da performanslarını olumlu yönde etkileyebilecektir.

Örgütsel sosyalleşme düzeyine yönelik dört alt boyut bir arada düşünüldüğünde, işgörenlerin genel anlamda olumlu bir görüş içinde buldukları sonucu ortaya çıkmıştır. Elde edilen bu bulgu, Sökmen (2007) tarafından aynı işletmelerde daha önce gerçekleştirilen araştırmayı doğrulamaktadır. Bununla birlikte, söz konusu işgörenlerin sosyal beğenilirlik etkisi içinde soruları yanıtlamış olabilecekleri de unutulmamalıdır. İleride, konaklama işletmelerinde benzer ölçek kullanılarak yapılacak sosyalleşme araştırmaları, bu çalışmanın güvenilirliğine katkı sağlayabilecektir. Ayrıca, benzer ölçekler kullanılarak kıyı otellerinde yapılacak araştırmalar yardımıyla da, literatüre ve sektöre katkı sağlayabilecek anlamlı karşılaştırmalar yapılabileceği de düşünülmektedir.

Ankara'da faaliyet gösteren dört ve beş yıldızlı otel işletmelerinde, örgütsel sosyalleşme sürecine yönelik, örgütsel bağlılık, kabullenme, motivasyon ve iş tatmini alt boyutlarına ilişkin olarak, araştırmaya katılan işgörenlerin algıları arasında cinsiyetlerine göre anlamlı farklılık olmadığı belirlenmiştir. Bununla birlikte, tüm boyutlarda aritmetik ortalama değerleri toplamları dikkate alındığında, örgütsel bağlılık, kabullenme ve iş tatmini boyutlarında bayan işgörenlerin ortalama toplamlarının, erkek işgörelere oranla daha yüksek olduğu belirlenmiştir. Motivasyon alt boyutunda ise, erkek işgörenlerin ortalama toplamı, bayan işgörelere oranla daha yüksek olarak tespit edilmiştir. Araştırma bölümünün kısıtlılığında da belirtildiği gibi, diğer demografik özellikler ile verilen yanıtlar ilişkilendirilememiştir. Özellikle, işgörenlerin yaş ve medeni durumla ilgili soruları boş bırakmalarının, araştırmadan elde edilebilecek birtakım önemli bulguları engellediği düşünülmektedir.

#### KAYNAKÇA

- ALGAN, E. (1998). *Örgütsel Kültür Ögelerinin Etki Düzeyi*, **Çağdaş Eğitim**, 244, 15-19.
- ANGELO, R. M. ve VLADİMİR, A. N. (2001). **Hospitality Today An Introduction**, Dördüncü Baskı, Educational Institute of AH&LA, Michigan
- BALCI, A. (2000). **Örgütsel Sosyalleşme: Kuram, Strateji ve Taktikler**, Pegem A Yayıncılık, Ankara.
- BAŞARAN, İ. E. (1998). **Yönetimde İnsan İlişkileri: Yönel Davranış**. Gül Yayınevi, Ankara.
- BECKER, S. H. (1960), *Notes on the Concept of Commitment*, **American Journal of Sociology**, 19:533-546.
- BİNGÖL, Dursun. (1990), **Personel Yönetimi ve Beşeri İlişkiler**, Atatürk Üniversitesi Basımevi, Erzurum.
- BLAU, G. (1988), *An Investigation of the Apprenticeship Organizational Socialization Strategy*, **Journal of Vocational Behavior**, 32: 176-195.
- BURSALIOĞLU, Z. (2002), **Okul Yönetiminde Yeni Yapı ve Davranış**, Pegem A Yayıncılık, Ankara.
- CAN, H. (1999). **Organizasyon ve Yönetim**, Beşinci Baskı, Siyasal Kitabevi, Ankara.
- CAN, H., AKGÜN, A. ve KAVUNCUBAŞI Ş. (2001), **Kamu ve Özel Kesimde İnsan Kaynakları Yönetimi**, Siyasal Kitabevi, Ankara.
- CHATMAN, J. A. (1991). *Matching People and Organizations: Selection and Socialization in Public Accounting Firms*, **Administrative Science Quarterly**, (36): 459-484.

- ÇAKICI, C. ve diğ. (2002), **Otel İşletmeciliği**. Detay Yayıncılık, Ankara.
- ÇALIK, T. (2003), *İşgörenlerin Örgüte Uyumu (Örgütsel Sosyalleşme)*, **Türk Eğitim Bilimleri Dergisi**, 1 (2): 163-177.
- DOĞAN, S. (1997), *İnsan Kaynakları Potansiyelini Artırmada İşletmeleri Etkinliğe Götüren Yol: Örgüt Kültürü*, **Amme İdaresi Dergisi**, 30 (4): 53-74.
- ERDOĞAN, İ. (1996), **İşletme Yönetiminde Örgütsel Davranış**, Avcıol Basım-Yayım, İstanbul.
- EREN, E. (2000), **Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi**, Genişletilmiş Altıncı Baskı, Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş., İstanbul.
- ETZIONI, A. (1975), **A Comparative Analysis of Complex Organizations on Power, Involvement, and Their Correlates**, The Free Press, New York.
- FELDMAN, D. C. (1980). *A Socialization Process That Help New Recruits Succeed*. İçinde J. R. HACKMAN, E. E. LAWLER ve L. W. PORTER (Editörler), **Perspectives on Behavior in Organizations** (ss. 170-178), McGraw-Hill Book Company, U.S. Free Press.
- FELDMAN, D. C. ve ARNOLD, H. J. (1983), **Managing Individual and Group Behavior in Organizations**, McGraw-Hill Book Company, U.S. Free Press.
- HELLRIEGEL, D., SLOCUM, J. W. ve WOODMAN, R. W. (1998), **Organizational Behavior**, Sekizinci Basım, South-Western College Publishing, New York.
- HITT, Micheal A., BLACK, J. Stewart ve L. V. PORTER. (2005), **Management**, International Edition, Pearson Prentice Hall, New Jersey.
- HUCZYSKI, A. A. ve BUCHANAN, D. A. (1991), **Organizational Behavior**, İkinci Baskı, Prentice Hall, New York.
- İSHAKOĞLU, G. (1998), *Örgüt-Birey Uyumunun Sağlanması ve Sosyalleşmenin Önemi, Yayınlanmamış Doktora Tezi*, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.
- JONES, G. R. ve GOFFEE, R. (2000), **Kurum Kültürü** (Çev. K. Kutman), Kapital Medya A. Ş., Ankara.
- KARTAL, S. (2003), *İlköğretim Okulu Yönetici ve Öğretmenlerinin Örgütsel Sosyalleşme Düzeyleri, Yayınlanmamış Doktora Tezi*, Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü Ankara.
- KASAVANA, M. L. ve BROOKS, R. M. (2005), **Managing Front Office Operations**, Yedinci Baskı, Educational Institute of AH&LA, Michigan.
- KAVANAUGH, Raphael R. ve NINEMEIER, Jack D. (2001), **Supervision in the Hospitality Industry**, Third Edition, Educational Institute of AH&LA, Michigan.
- KESKEN, J. (1993), *Türk ve Yabancı Sermayeli Turizm İşletmelerinin Örgüt Kültürleri Üzerine Bir Araştırma, III. Ulusal Turizm Kongresi*, Kuşadası Belediyesi Yayınları, Kuşadası.
- KOÇEL, T. (2001), **İşletme Yöneticiliği**, 8. Bası, Beta Basım Yayın Dağıtım A.Ş., İstanbul.
- LUTHANS, Fred. (1995), **Organizational Behavior**, 3rd. Edition, Mc. Graw Hill Publishing, New York.
- MILL, Robert C. (1998), **Restaurant Management**, Prentice-Hall Inc., New Jersey.
- MILLER, Jack E., PORTER, Mary ve Karen E. DRUMMOND. (1992), **Supervision in the Hospitality Industry**, Second Edition, John Wiley & Sons Inc., New York.
- MORRISON, E. W. (1993), *Longitudinal Study of the Effects of Information Seeking on Newcomer Socialization*, **Journal of Applied Psychology**, 78 (2): 173-188.
- MOWDAY, R.T., L.W. PORTER ve R.M. STEERS (1982), *Employee-Organization Linkages: The Psychology of Commitment, Absenteeism and Turnover*, Academic Press, New York.
- MULLINS, L. J. (1989), **Management and Organizational Behavior**, Pitman Publishing, London.
- NELSON, D. L. ve QUICK, J. C. (1997), **Organizational Behavior: Foundations, Realities, and Challenges**, West Publishing Company, New York.
- O'SULLIVAN, F. (1997), *Learning Organizations-Reengineering Schools for Effective Learning*, **School Leadership and Management**, 17 (2): 217-229.
- OSTROFF, C. ve ROTHAUSEN, T. J. (1997), *The Moderating Effect of Managers in Person-Environment Fit: A Field Study in Educational Organizations*, **Journal of Occupational and Organizational Psychology**, 70: 173-188.

- ÖZKAN, Y. (2004), *Göreve Yeni Başlayan Öğretmenlerin Örgütsel Sosyalleşme Sürecinde Okul Yöneticilerinin Görevlerine İlişkin Algıları*, **Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi**, Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- PEARSON, R. (1990), **The Human Resource, Managing People and Work**, Mc.Graw Hill Book Company, London.
- PEHLİVAN, İ. (1998), **Yönetmel, Mesleki ve Örgütsel Etik**, Pegem Yayıncılık, Ankara.
- PEHLİVAN, İ. (1999), *İşgören Seçiminde Görüşme Yöntemi ve Öğretmen Seçiminde Kullanılabilecek Görüşme Soruları*, **Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi**, 18: 181-192.
- PORTER, L.W. ve diğ. (1974), *Organizational Commitment, Job Satisfaction and Turnover Among Psychiatric Technicians*, **Journal of Applied Psychology**, 59 (5), 603-609.
- PORTER, L. W., LAWLER, E. E. ve HACKMAN, R. J. (1981), **Behavior in Organizations**, Mc. Graw-Hill International Book Company, New Jersey.
- ROBBINS, S.P. (1986), **Behavior in Organizations**, 3rd. Edition, Prentice Hall, New Jersey.
- ROBBINS, Stephen P. ve COULTER, Mary. (2002), **Management**, 7th. Edition, Prentice Hall, New Jersey.
- SCHEIN, E. H. (1975), *Örgütsel Sosyalleşme ve Yönetim Mesleği* (Çev. H. Can), **Amme İdaresi Dergisi**, 8 (2): 167-183.
- SCHEIN, E. H. (1990), *Organizational Culture*, **American Psychologist**, 45 (2), February, 104-136.
- SCHERMERHORN, J. R., HURT, J. G. ve OSBORN, R. N. (1994), **Managing Organizational Behavior**, 5th. Edition, John Wiley and Sons Inc., New York.
- SCHERMERHORN, J. R. (1996), **Management and Organizational Behavior Essentials**, John Wiley & Sons, New York.
- SÖKMEN, A. (2007), *Örgütsel Sosyalleşme Sürecinde İşgörenlerin Yöneticilerine Dönük Algıları: Ankara'daki Otel İşletmelerinde Bir Değerlendirme*, **Anatolia Turizm Araştırmaları Dergisi**, (baskıda).
- WANOUS, J. P. (1980), **Organizational Entry Recruitment, Selection, and Socialization of Newcomers**, Addison-Wesley Publishing Company, New Jersey.
- WOODS, R.H. (2002), **Managing Hospitality Human Resources**, Üçüncü Baskı, Educational Institute of AH&LA, Michigan.
- YÜKSEL, Ö. (1997), **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Gazi Kitabevi, Ankara.
- ZOBA, A. (2000), *İlköğretim Okullarında Varolan Örgütsel Değerlerle Öğretmenlerin Sosyalleşmesi Arasındaki İlişki*, **Yayınlanmamış Doktora Tezi**, Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.