

## ÖRGÜTSEL SOSYALLEŞME TAKTİKLERİNİN SOSYALLEŞME ÇIKTILARI ÜZERİNDEKİ ETKİSİNE YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA

**Ercan ERGÜN**

Yrd. Doç. Dr. Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü, Sosyal Bilimler Enstitüsü

**Yunus Emre TAŞGİT**

Öğr. Gör. Düzce Üniversitesi, Akçakoca Meslek Yüksekokulu

**ÖZET:** Bu çalışmanın amacı, örgütsel sosyalleşme taktiklerinin sosyalleşme çıktıları üzerindeki etkilerini araştırmaktır. Araştırmada nicel araştırma yöntemlerinden anket yöntemi kullanılarak veriler elde edilmiştir. Araştırma sonuçlarına göre organizasyonel sosyalleşme taktikleri (kurumsal sosyalleşme taktikleri-bireysel sosyalleşme taktikleri) ile sosyalleşme çıktıları arasında anlamlı pozitif bir ilişki vardır. Araştırma sonuçları, her iki sosyalleşme taktiğinin (kurumsal ve bireysel sosyalleşme taktikleri), çalışanların organizasyona bağlılığını, iş doyumunu, rol çatışmasını, rol belirliliğini anlamlı düzeyde etkilediğini göstermektedir. Özellikle organizasyonel belirsizliği azaltan ve kendini geliştirmeye imkân veren taktiklerin iş doyumunu ve örgütsel bağlılık üzerinde önemli bir etkisinin olduğu görülmektedir.

**Anahtar Kelimeler:** Organizasyonel Sosyalleşme, Organizasyonel Sosyalleşme Taktikleri, Sosyalleşme Süreci, Sosyalleşme Çıktıları,

### THE IMPACT OF THE ORGANIZATIONAL SOCIALIZATION TACTICS ON SOCIALIZATION OUTCOMES

**ABSTRACT:**The aim of the study was to examine the impact of the organizational socialization on socialization tactics. Quantitative research method was used in the study and the survey data were collected by using questionnaire forms. According to the result of research, there is a significant relationship between organizational socialization tactics and socialization outputs. The findings suggest that the tactics effects person' organizational commitment, job satisfaction, role conflict and role clarity at significant level. Especially, the tactics that reduce organizational uncertainty and support self-investiture have an important impact on job satisfaction and organizational commitment.

**Keywords:** Organizational Socialization, Organizational Socialization Tactics, Socialization Process, Socialization outcomes,

### GİRİŞ

Günümüz rekabet çevresinde, işletmelerin başarısı için kritik faktörler vardır. Bu faktörler, çalışan memnuniyetinin üst düzey olması, organizasyonel amaç ve hedeflere bağlılık derecesinin yüksekliği ve işten ayrılma eğilim düzeyinin düşüklüğü (Lo ve Lam, 2002) şeklinde ifade edilmektedir. Bir organizasyonda bu faktörlere ulaşılabilmesi için tartışılan en önemli konulardan birisi de organizasyonel sosyalleşmedir (Ashfort ve diğ., 2007). Organizasyonel sosyalleşme, bir örgütün kimliğini oluşturan amaç-hedef, misyon, vizyon, yetenek, kültür vb temel değerlerin, organizasyondaki çalışanlar tarafından

ne kadar anlaşıldığı ve benimsediği ile ilgilidir. Organizasyonel sosyalleşmenin gerçekleşmiş olması genellikle 3 tür sosyalleşme çıktısıyla sonuçlanmaktadır. Bunlar; İş doyumu, organizasyonel bağlılık ve işten ayrılma eğiliminin azalması şeklindedir. (Kristof, 1996, Kristof ve diğ., 2005). Bu sonuçlar uygulamada başarılı işletmelerin temel özellikleri olarak tartışılmaktadır. Dolayısıyla organizasyonel sosyalleşmenin, günümüz yoğun ve şiddetli rekabet ortamında işletmelerin ayakta kalmalarında önemli bir rol alabilecek kurum içi kritik başarı faktörü olduğu ve kurumsal performansı olumlu yönde etkilediği savunulabilir.

Diğer taraftan yapılan literatür araştırması sonucunda organizasyonel sosyalleşme konusunda uluslararası literatürde önemli araştırmaların olduğu ve uygulamaya önemli katkılar yaptıkları görülmektedir. Türkiye'deki alanyazında ise konuya ilişkin detaylı nicel/nitel araştırmalara rastlanılmamıştır. Dolayısıyla teori ve pratik açıdan konunun tartışılması ihtiyacı vardır. Bu kapsamda yürütülen araştırma ile Türkiye'deki örgütlerde uygulanan sosyalleşme taktikleri belirlenmeye ve bu sosyalleşme taktiklerinin çalışanların örgütsel sosyalleşme çıktılarına yaptığı katkı araştırılmaktadır. Bu açıdan araştırmanın Türkiye'deki örgütsel davranış literatürüne önemli katkı yapması beklenmektedir. Uluslararası literatür açısından ise araştırma sonuçlarının, özellikle yapılan diğer araştırmalara göre farklı bir kültürün (Türk kültürü) davranışlarını yansıttığı için, ilgi çekici ve önemli olduğu düşünülmektedir.

### **ORGANİZASYONEL SOSYALLEŞME KAVRAMI**

Organizasyonel sosyalleşme, bireylerin yaptıkları veya yapacakları işler ile ilgili bilgiler elde ettikleri ve kendilerini bu yeni durumlara uyumlu hale getirdikleri bir süreç olarak tanımlanmaktadır (Ashfort ve diğ., 2007). Louis (1980) kavramı, bir bireyin yeni bir organizasyona katılması ile başlayan bilgi edinme ve uyum sağlama süreci olarak açıklamaktadır. Van Maanen ve Schein (1979) organizasyonel sosyalleşmeyi, bireylerin bir organizasyonun üyeleri olarak, etkili bir biçimde katılımcı ve fonksiyonel olmak için gerekli bilgileri, davranışları, tutumları ve yetenekleri elde etmelerine yönelik bir etkileşim süreci olarak değerlendirmektedirler. Fisher (1986)'e göre ise organizasyonel sosyalleşme, organizasyonun kendi değer yargılarını çalışanlarına aktardığı, çalışanların da organizasyon içerisinde kendileri için kabul edilebilir bir rol belirlemeye çalıştıkları karşılıklı bir uyum sürecidir. Bu tanımlamalar ışığında organizasyonel sosyalleşmenin, bireysel ve organizasyonel değerlerin uyumlaştırılması ile ilgili karşılıklı etkileşime dayanan bir süreç olduğu söylenebilir.

Taormina (1998) organizasyonel sosyalleşmeyi 4 boyutlu bir yapı olarak ifade etmektedir; eğitim, şirket politika ve operasyonlarını anlama, çalışma arkadaşlarının desteği ve organizasyondaki gelecek tasarımları. Ashfort ve diğ. (2007) ise organizasyonel sosyalleşmeyi; organizasyonel sosyalleşme taktikleri, proaktif davranış, sosyalleşme süreci ve sosyalleşme çıktıları olmak üzere 4 boyutta değerlendirilmektedirler.

Konuya ilişkin literatür incelendiğinde, organizasyonel sosyalleşme ile ilgili üç temel yaklaşımın tartışıldığı görülmektedir (Gruman ve diğ., 2006). Birinci yaklaşım, organizasyon temelli çabalar konusuna odaklanmakta ve bireyleri organizasyonel sosyalleşme sürecinde pasif-tepkici olarak değerlendirmektedir (Van Manen ve Schein, 1979). İkinci yaklaşım, organizasyonel sosyalleşme sürecinde daha çok birey temelli çabalara odaklanmakta ve bireylerin proaktif yönü üzerinde durmaktadır (Morrison, 1993a, 1993b). Üçüncü yaklaşım ise, bireysel temelli ve organizasyonel temelli faktörlerin birlikte değerlendirilmesi konusuna odaklanmakta ve başarılı sosyalleşmenin, etkileşimli bir yapının sonucu gerçekleşeceğini savunmaktadır (Griffin ve diğ., 2000)

### ***Organizasyonel Sosyalleşmenin Kapsamı***

Organizasyonel sosyalleşmenin kapsamı ile ilgili konular incelendiğinde, kavramın; bilgi elde etmeye yönelik bir süreç, iş ve pozisyona ilişkin rol farklılaşması, kişiler ve gruplar arası ilişkiler ve bir bütün olarak organizasyonun yapısı ve felsefesi gibi konuları kapsadığı görülmektedir (Bauer, Morrison ve Callister, 1998). Organizasyonel Sosyalleşmenin içeriğini, çalışanın organizasyonun uyumlu ve etkin bir üyesi olabilmesi için ne öğrendiği/öğrenmesi gerektiği konuları oluşturmaktadır (Ashfort ve diğ., 2007). Literatürde organizasyonel sosyalleşmenin içeriği ile ilgili birçok tipolojinin geliştirildiği görülmektedir. Bunlar arasında en fazla kabul gören model Morrison (1993a) tarafından geliştirilen 7 farklı sahip olunması gereken bilgi türünü kategorize eden öğrenme alanı (sosyalleşmenin kapsamı) ile ilgili tipolojidir. Modeldeki bilgi türleri aşağıdaki gibi ifade edilmektedir: Teknik bilgi (istenilen görevleri nasıl yerine getireceği hakkında), Referans bilgi (mesleki rolünün bir parçası olarak kendisinden ne istenildiği ve beklendiği hakkında), Sosyal bilgi (organizasyon içerisindeki diğer kişiler hakkında), Değerleme bilgi (Organizasyon içerisinde birisinin performans ve davranışının nasıl değerlendirildiği hakkında), Normatif bilgi (organizasyon kültürü hakkında), Organizasyonel bilgi (firmanın yapısı, prosedürleri, ürün/hizmetleri ve performansı hakkında), Politik bilgi (organizasyon içerisinde gücün dağılımı hakkında).

Diğer taraftan yeni katılımcıların, organizasyon yapısı ve iş süreçlerine ilişkin bilgi sahibi olma sürecinde sergilemiş oldukları davranışlar, proaktif ve reaktif olmak üzere iki boyutta değerlendirilmektedir (Crant, 2000). Proaktiflik genel olarak pozitif uyumla sonuçlanan yenilikçiliğe açık bir süreç olarak değerlendirilirken, reaktiflik çoğunlukla negatif uyumla sonuçlanan statükoyu korumaya eğilimli bir davranış modeli olarak değerlendirilmektedir. Organizasyonel sosyalleşmenin kapsamının ve içeriğinin bilinmesi, geliştirilecek ve uygulanacak taktiklerin başarılı olması için oldukça önemlidir.

### **ORGANİZASYONEL SOSYALLEŞME TAKTİKLERİ**

Organizasyon tarafından gerçekleştirilen uyuma yönelik biçimsel çabalar olarak ifade edilen (Ashfort ve diğ., 2007) organizasyonel sosyalleşme taktikleri ile ilgili olarak literatürde farklı sınıflandırmaların olduğu görülmektedir. Van Maanen ve Schein (1979) tarafından geliştirilen organizasyonel sosyalleşme taktikleri en popüler sınıflandırmalardan birisi olarak değerlendirilmektedir. Sınıflandırmanın konu ile ilgili birçok araştırmacı çeşitli şekillerde kullanılarak yapısal geçerliliği kanıtlandığı anlaşılmaktadır. Sınıflandırma 6 farklı taktikten oluşmaktadır.

- **Kolektif Sosyalleşme Taktiği:** Bu taktik, yeni gelenleri gruplama ve onları ortak bir öğrenme deneyimi setine tabi tutma uygulamalarını içermektedir.
- **Biçimsel (formal) Sosyalleşme Taktiği:** Bu taktik, çalışanları kurumsal anlamda dizayn edilmiş bir eğitim-gelişim programına tabii tutmayı içermektedir.
- **Düzenli (sequential) Sosyalleşme Taktikleri:** Bu taktik, sosyalleşme için bir program dâhilinde gerçekleştirilecek uygulama adımlarından oluşmaktadır.
- **Sabit (fixed) Sosyalleşme Taktikleri:** Bu taktik, sosyalleşme için atılacak adımlara ilişkin tarifeleri içermektedir.
- **Seri halinde (Serial) Sosyalleşme Taktikleri:** Bu taktik gelişim adımlarına ilişkin kilit adımlar serisi oluşturmayı içeriyor.
- **Yeniden inşa ile ilgili (investiture) Sosyalleşme Taktikleri:** Bu taktik, organizasyona yeni katılan bireylere yönelik, yeniden bir değer algısı, tutum ve davranış biçimi oluşturmayı içermektedir.

Hau ve Chow (2002)'a göre her bir taktiğin çalışanın sosyalleşmesi ile ilgili farklı katkıları bulunmaktadır. Formal taktikler, organizasyonun yeni katılımcıları deneyimli çalışanlardan ayırt ederek, işleri hakkında ki bilgileri öğrenmeleri için yapılandırılmış fırsatlar sağlamaktadır. Düzenli (Sequential) sosyalleşme taktiği, bireylere, kariyerlerine giden yolu daha iyi tanımalarını sağlayacaktır. Sabit (Fixed) sosyalleşme taktiği, organizasyonun, bir kişiden dar bir zaman dilimi içerisinde belli bir kapasitede olmasını beklediği için zaman kaybını önleyecektir. Sistematik (Serial) sosyalleşme taktiği, bireylerin uyumuna yönelik kilit adımları serisi oluşturduğu için uyum sürecini kolaylaştırabilecektir. Yeniden inşa ile ilgili (investiture) sosyalleşme taktiği, önceki değerlerin ve davranış kalıplarının değiştirilmesini ve yerine yenilerinin yerleştirilmesini içerdiği için, özellikle yeni katılımcıların kurumsal davranışla uyuşmayan eski davranışlarını elimine etmeye yardımcı olacaktır. Jones (1986)' a göre yeniden inşa (investiture) taktikleri uygulayan organizasyonlar, çalışanlarına eski davranış ve tutumlarını radikal bir şekilde değiştirmesi yönünde baskı yapmakta ve yeni ve istenilen davranışlara sahip olmasını istemektedirler. Seri halinde (Serial) sosyalleşme taktikleri, mentorlerin ve deneyimli organizasyon çalışanlarının, yeni katılımcılara organizasyonel özellikleri aktardıkları kilit sıralı adımlardan oluşurken, Aralıklı (Disjunctive) taktikler ise, deneyimli rol modellerinin olmadığı ve yeni katılımcıların organizasyonel bilgiyi öğrenmede kendi başlarına bırakıldığı bir süreci içermektedir (Jones, 1986, Allen ve Meyer, 1990a).

Literatürde organizasyonel sosyalleşme taktikleri ile ilgili bir başka sınıflandırma Jones (1986) tarafından yapılmaktadır. Yazar organizasyonel sosyalleşme taktiklerini 2 sınıfa ayırmaktadır. 1) Kurumsallaştırılmış sosyalleşme, 2) bireyselleştirilmiş sosyalleşme. Bu taktikler tablo 1'de ayrıntılı olarak gösterilmektedir. Kurumsallaştırılmış sosyalleşme taktikleri, daha fazla yapılandırılmış ve biçimsel (formalize edilmiş) bir sosyalleşme sürecini yansıtırken, bireyselleştirilmiş sosyalleşme, yeni katılımcıların tasarlanmış bir süreçten ziyade daha fazla deneme-yanılma ve yanlışlar (default) yaparak öğrenme sürecini geçirdiği biçimsel olmayan (informal) bir sosyalleşme modeli olarak ifade edilmektedir.

**Tablo 1: Sosyalleşme Taktiklerinin Sınıflandırılması**

Kurumsallaştırılmış Sosyalleşme Taktikleri	Bireyselleştirilmiş Sosyalleşme Taktikleri
• Kolektif	• Bireysel
• Biçimsel (formal)	• Biçimsel olmayan (informal)
• Sabit (fixed)	• Tesadüfi (random)
• Ardışık (sequential)	• Değişken (variable)
• Sistematik (serial)	• Rastgele (disjunctive)
• Yeniden inşa (investiture)	• Geliştirmeye yönelik (divestiture)

**Kaynak:** Jones, G.R. (1986). Socialization Tactics, Self-Efficacy, and Newcomers' Adjustments to Organizations, *Academy of Management Journal*, 29: 262–79.'dan uyarlanmıştır.

Kurumsallaşmış sosyalleşme yaklaşımı, yeni katılımcıların detaylı olarak iş ile ilgili konularda bilgilendirilmesini içerirken, bireyselleştirilmiş sosyalleşme büyük ölçüde bireylerin bilgi aramasına bağlı bir süreç olarak açıklanmaktadır. Kurumsallaşmış sosyalleşme yaklaşımı, organizasyonel norm ve değerlere sıkı sıkıya bağlı bireyler yetiştirmeyi amaçlarken, bireyselleştirilmiş sosyalleşme yaklaşımı

daha yenilikçi ve değişime açık bireyler ortaya çıkarmaya eğilimlidir (Wanous, 1992). Kurumsallaştırılmış sosyalleşme, statüko ile mücadele etmekten ziyade mevcut yapıyı güçlendirme için kullanılmaya eğilimlidir. Organizasyonlar, belli değer, norm ve inançların olduğu yapılardır. Kurumsallaştırılmış sosyalleşme bu anlamda yeni katılımcıların iş deneyimlerinde bu kavramları içselleştirmelerine yardımcı olmaktadır. Diğer taraftan organizasyonlar bu amaca ulaşmak için kurumsal sosyalleşme kapsamında, kişisel gelişim, oryantasyon, kolektif eğitim kortları gibi uygulamaları gerçekleştirmektedirler (Hauter ve diğ., 2003; Sonentag ve diğ., 2004). Her bir taktiğin kendine özgü bir karakteri olduğu için uygulanma aşamasında kurumsal ve bireysel özelliklerin dikkate alınmasının, rol belirsizliğini ve rol çatışmasını azaltacağı, yeni katılımcıların uyumlarını artıracığı ve dolayısıyla organizasyonel bağlılığa katkıda bulunacağı düşünülmektedir.

### SOSYALLEŞME SÜRECİ VE ÇIKTILARI

Sosyalleşme süreci, çalışanların bir organizasyonun uyumlu bir üyesi olabilmesi için bilgi, tutum ve davranışları öğrenmesine yönelik bir süreç olarak ifade edilmektedir (Chao, O'Leary-Kelly, Wolf, Klein, ve Gardner, 1994). Sosyalleşme süreci aşamaları birçok bilim adamı ve araştırmacı tarafından araştırılan bir konudur. Bu aşamalar 3 grupta değerlendirilmektedir. İlk aşama, yeni katılımcıların organizasyona katılmak için kendilerini hazır hale getirdikleri giriş öncesi aşama 'ön sosyalleşme/iş öncesi' (anticipatory) dir. İkinci aşama, yeni katılımcıların organizasyona girdikten sonraki işlerini öğrenmeye başladıkları, çalışma arkadaşları ve üstleri ile ilişkiler geliştirdikleri ve organizasyonun nasıl işlediği ile ilgili bilgiler elde ettikleri "işe girme ve alışma"(accommodation) aşamasıdır. Üçüncü aşama ise, katılımcıların organizasyonun tam bir üyesi olarak kabul edildiği "işe uyum" aşamadır. Sosyalleşme süreci aracılığı ile çalışanlar istenilen, kendilerinden beklenen davranışları öğrenme ve sergilemede daha etkili olabileceklerdir. Yine sosyalleşme süreci oldukça uzun bir süreyi kapsayabilir ve yalnızca yeni katılımcılarla sınırlandırılacak bir süreç değildir, muhtemelen bir kariyer süresince devam edecektir. Sosyalleşme aracılığıyla yeni katılımcılar organizasyonel bir kimlik oluşturmakta ve organizasyon kültürü ile uyumlu davranış, tutum ve değer yargıları sergilemektedirler (Bauer, Morrison, ve Callister, 1998).

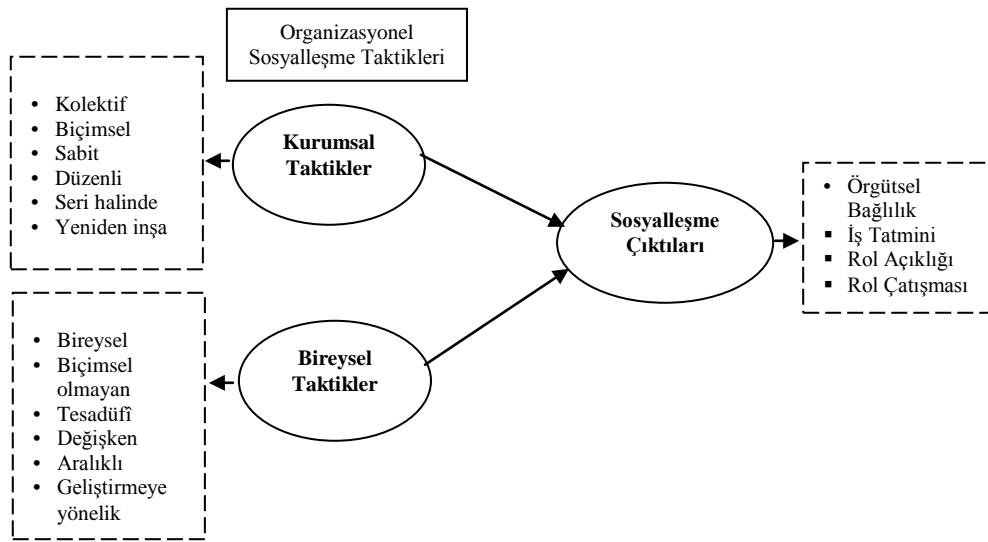
Morrison (1993b)'a göre sosyalleşme süreci 4 elemandan oluşmaktadır: 1) Yapılan işin önemli olduğuna dair bir anlayış geliştirmek, 2) Kişinin çalışma grubu içindeki rolünü öğrenmesi, 3) Katılımcının deneyimli organizasyon üyeleri ile aynı tarzda iş çevresini ve işin özelliklerini algılaması, 4) İş konusunda kişiler arası ilişkilerin oluşturulması ve geliştirilmesi.

Organizasyonların uygulamış oldukları sosyalleşme taktiklerinin, sosyalleşme çıktıları üzerinde önemli bir etkisi vardır (Griffin ve diğ, 2000). Sosyalleşme taktiklerinin etkinlik düzeyi ve özellikleri, sosyalleşme çıktılarının pozitif veya negatif olmasını etkilemektedir. Genellikle etkin sosyalleşmenin, çalışanların en kısa zaman diliminde maksimum verimliliği başarmalarına yardım edeceğine, kaygı belirsizliğini azaltacağına ve böylece işgücü devir hızını düşüreceğine, iş doyumunu, organizasyonel bağlılığı artıracığına inanılmaktadır (Hau ve Chow, 2002). Araştırmacılar sosyalleşme sürecinin çıktılarını genelde iş tatmini (doyumu), örgütsel bağlılık, işten ayrılma eğiliminde azalma rol açıklığı ve rol çatışması gibi tutumsal ölçümlerle değerlendirmeye çalışmışlardır. Literatürdeki araştırmalar sosyalleşme sürecinin organizasyonel bağlılık, iş tatmini (doyumu) ve iş gücü devir hızının düşmesi gibi iş çıktılarına etkilediğini ifade etmektedirler (Mobley ve diğ, 1979; Wanous, 1992). Gruman ve diğ (2006; 94) sosyalleşme çıktıları; görev yönetimi, rol belirsizliğinin ortadan kalkması, sosyal entegrasyon, çalışan-iş uyumu, çalışan-organizasyon uyumu, iş doyumunu, organizasyonel bağlılık ve

işten ayrılma eğiliminde azalma gibi davranışlarla ilişkilendirmekte, organizasyonel bağlılığın önemli bir faktörü olarak savunulmaktadır (King ve diğ., 2005). Çünkü organizasyonel sosyalleşme, organizasyon içerisindeki yeni rol ve fonksiyonların etkin bir şekilde yerine getirilmesi için örgütsel inançları, değerleri, tutumları, sembolleri ve yetenekleri, bireysel yetenekler ile uyumlu bir şekilde koordine etmeye karşılık gelmektedir.

### Araştırmanın Modeli:

Yukarıda yapılan tartışmalar doğrultusunda; nedensel/ilişkisel araştırma modeline uygun olarak araştırma modeli kurgulanmış ve bağımlı ve bağımsız değişkenler belirlenmiştir. Araştırmanın bağımsız değişkenleri 2 ana değişken olmak üzere (Kurumsal sosyalleşme taktikleri-Bireysel sosyalleşme taktikleri) 12 alt değişkenden oluşturulmuştur. Araştırmanın bağımlı değişkeni ise 1 ana değişken (Sosyalleşme çıktıları) olmak üzere 5 alt değişkenden oluşturulmuştur. Ayrıntılı araştırma modeli şekil 1'de görülmektedir.



Şekil 1: Araştırma Modeli

### Araştırmanın Hipotezleri:

H<sub>1 a,b,c,d</sub>: Kurumsal sosyalleşme taktiklerinden “*kolektif sosyalleşme*” taktiği, çalışanların sosyalleşme sonuçlarıyla (a) örgütsel bağlılık, b) iş tatmini, c) rol açıklığı, d) rol çatışması) ilişkilidir.

H<sub>2 a,b,c,d</sub>: Kurumsal sosyalleşme taktiklerinden “*biçimsel sosyalleşme*” taktiği, çalışanların sosyalleşme sonuçlarıyla (a) örgütsel bağlılık, b) iş tatmini, c) rol açıklığı, d) rol çatışması) ilişkilidir.

H<sub>3 a,b,c,d</sub>: Kurumsal sosyalleşme taktiklerinden “*sabit sosyalleşme*” taktiği, çalışanların sosyalleşme sonuçlarıyla (a) örgütsel bağlılık, b) iş tatmini, c) rol açıklığı, d) rol çatışması) ilişkilidir.

H<sub>4 a,b,c,d</sub>: Kurumsal sosyalleşme taktiklerinden “*düzenli sosyalleşme*” taktiği, çalışanların sosyalleşme sonuçlarıyla (a) örgütsel bağlılık, b) iş tatmini, c) rol açıklığı, d) rol çatışması) ilişkilidir.

- H<sub>5 a,b,c,d</sub>: Kurumsal sosyalleşme taktiklerinden “*seri halinde sosyalleşme*” taktiği, çalışanların sosyalleşme sonuçlarıyla (a) örgütsel bağlılık, b) iş tatmini, c) rol açıklığı, d) rol çatışması ilişkilidir.
- H<sub>6 a,b,c,d</sub>: Kurumsal sosyalleşme taktiklerinden “*yeniden inşa sosyalleşme*” taktiği, çalışanların sosyalleşme sonuçlarıyla (a) örgütsel bağlılık, b) iş tatmini, c) rol açıklığı, d) rol çatışması ilişkilidir.
- H<sub>7 a,b,c,d</sub>: Bireysel sosyalleşme taktiklerinden “*bireysel sosyalleşme*” taktiği, çalışanların sosyalleşme sonuçlarıyla (a) örgütsel bağlılık, b) iş tatmini, c) rol açıklığı, d) rol çatışması ilişkilidir.
- H<sub>8 a,b,c,d</sub>: Bireysel sosyalleşme taktiklerinden “*biçimsel olmayan sosyalleşme*” taktiği, çalışanların sosyalleşme sonuçlarıyla (a) örgütsel bağlılık, b) iş tatmini, c) rol açıklığı, d) rol çatışması ilişkilidir.
- H<sub>9 a,b,c,d</sub>: Bireysel sosyalleşme taktiklerinden “*tesadüfi sosyalleşme*” taktiği, çalışanların sosyalleşme sonuçlarıyla (a) örgütsel bağlılık, b) iş tatmini, c) rol açıklığı, d) rol çatışması ilişkilidir.
- H<sub>10 a,b,c,d</sub>: Bireysel sosyalleşme taktiklerinden “*değişken sosyalleşme*” taktiği, çalışanların sosyalleşme sonuçlarıyla (a) örgütsel bağlılık, b) iş tatmini, c) rol açıklığı, d) rol çatışması ilişkilidir.
- H<sub>11 a,b,c,d</sub>: Bireysel sosyalleşme taktiklerinden “*aralıklı sosyalleşme*” taktiği, çalışanların sosyalleşme sonuçlarıyla (a) örgütsel bağlılık, b) iş tatmini, c) rol açıklığı, d) rol çatışması ilişkilidir.
- H<sub>12 a,b,c,d</sub>: Bireysel sosyalleşme taktiklerinden “*geliştirmeye yönelik sosyalleşme*” taktiği, çalışanların sosyalleşme sonuçlarıyla (a) örgütsel bağlılık, b) iş tatmini, c) rol açıklığı, d) rol çatışması ilişkilidir.

### ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ

Araştırmanın amaç ve kapsamı göz önünde bulundurularak, nicel araştırma yöntemi araştırma için uygun görülmüştür. Yapılan kapsamlı literatür taraması sonucunda araştırmanın teorik çerçevesi oluşturulmuş ve Jones (1986), Van Maanen ve Schein (1979) ve Ashfort ve diğ (2007) tarafından yapılan araştırmalar dikkate alınarak araştırmanın temel değişkenleri belirlenmiştir. Belirlenen bu değişkenler doğrultusunda anket formları oluşturulmuştur. Veriler anket tekniği kullanılarak elde edilmiştir. Anketteki sorular yüz yüze görüşme yöntemiyle cevaplandırılmıştır. Bu araştırmada uygulanan anketlerin cevaplandırılmasında 5’li likert tipi ölçek kullanılmıştır. Ölçekteki değerlendirme seçenekleri: 1-Kesinlikle katılmıyorum, 2-Katılmıyorum, 3-Kararsızım, 4-Katılıyorum, 5-Kesinlikle katılıyorum şeklindedir. Anket formundaki değişkenler gruplar halinde sorulmuş ve değişkenler arasındaki farklılıkları göstermek ve birbiriyle karıştırılmaması için açıklayıcı cümlelerle ifade edilmiştir. Anketin nasıl doldurulacağı bir örnek ile gösterilmiştir. Araştırma evrenini, Kocaeli-Gebze organize sanayi bölgesindeki 127 üretim firması oluşturmaktadır. Bu evren içinden oranlı eleman örnekleme yöntemi ile seçilen toplam 25 firma araştırmanın örneklemini oluşturmaktadır. Araştırma evrenini oluşturan tüm firma çalışanlarına anket uygulanması planlanmış; ancak maliyet, zaman gibi kısıtlayıcı nedenlerden dolayı tüm çalışanlara uygulanamamıştır. Bu kapsamda çalışan sayısı 50 kişi üzerinde olan 25 firmanın 210 çalışanına anketler uygulanmıştır. 30 anket veri yetersizliğinden dolayı analize dâhil edilmemiştir. 180 anket araştırma analizleri için kullanılmıştır.

### ARAŞTIRMANIN BULGULARI

Veri toplama süreci sonunda elde edilen veriler, SPSS 18.0 programında değişkenlere ait korelasyon ve regresyon analizleri aracılığı ile değerlendirilmiştir. Bağımsız değişkenler kurumsal sosyalleşme taktikleri ve bireysel sosyalleşme taktikleri ile 44 soru sorulmuştur. Anketin bağımsız değişkenler ile ilgili bölümü oluşturulurken Jones (1986) tarafından geliştirilen ölçek kullanılmıştır. Ölçeğin orijinali 30 sorudan oluşmaktadır. Fakat sonraki yıllarda yapılan çalışmalarda dikkate alınarak ölçeğe 14 soru daha adapte edilmiştir. Bağımlı değişken olan çalışan sonuçlarıyla ilgili toplam 23 soru sorulmuştur. Faktör analizi sonucunda dört faktöre ayrılmıştır. Bu faktörler; rol açıklığı (5 soru, örnek; İşimde ne kadar yetki

sahibi olduğumu kesin olarak biliyorum), rol çatışması (5 soru, örnek; Yapmak zorunda kaldığım işler birbirinden oldukça farklıdır) (Jsing ve Sethi, 1998), İş tatmini (6 soru örnek; İşim, tüm koşulları düşündüğümde beni memnun ediyor) (Rusbult ve Farrell, 1983) ve örgütsel bağlılık (7 soru, örnek; İş hayatımın geri kalan kısmını bu firmada geçirmek beni mutlu eder) (Meyer and Allen, 1997) şeklindedir.

Araştırma bulguları ile ilgili veriler aşağıdaki tablolarda sunulmaktadır. Tablo 6.1' deki değişkenler arasındaki korelasyon analizi sonuçları incelendiğinde **örgütsel bağlılık** ile kolektif, formal ve bireysel sosyalleşme uygulamaları arasında ( $p<0.05$ ) anlamlılık düzeyinde pozitif bir ilişki, ardışık, seri, sabit, kendini geliştirmeye yönelik sosyalleşme boyutları arasında ise ( $p<0.01$ ) düzeyinde anlamlı bir ilişki vardır. **İş tatmini** ile ardışık, bireysel sosyalleşme boyutları arasında ( $p<0.01$ ) anlamlılık düzeyinde pozitif bir ilişki, seri sosyalleşme boyutu arasında ise ( $p<0.05$ ) düzeyinde anlamlı bir ilişkinin var olduğu görülmektedir. **Rol açıklığı** ile kendini yıkım yeniden inşa, seri sosyalleşme boyutları arasında ( $p<0.05$ ) anlamlılık düzeyinde pozitif bir ilişki, ardışık, sabit ve formal olmayan sosyalleşme boyutları arasında ( $p<0.01$ ) düzeyinde anlamlı bir ilişkinin var olduğu görülmektedir. **Rol çatışması** ile kendini yıkım yeniden inşa, seri, sabit, formal olmayan, tesadüfi, rastgele ve değişken sosyalleşme boyutları arasında ( $p<0.01$ ) düzeyinde anlamlı pozitif bir ilişkinin var olduğu, bireysel ve kendini geliştirmeye yönelik sosyalleşme boyutları arasında ise ( $p<0.05$ ) anlamlılık düzeyinde anlamlı pozitif bir ilişkinin var olduğu görülmektedir.



Tablo 6.1: Organizational Sosyalleşme Taktikleriyle Sosyalleşme Çıktılarına İlişkin Korelasyon Tablosu

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16
<b>Kollektif (1)</b>	1															
<b>Biçimsel (2)</b>	,275**	1														
<b>Kendini Yıkım (3)</b>	,001	-,075	1													
<b>Ardışık (4)</b>	,158*	,065	,338**	1												
<b>Sert (5)</b>	,189*	,113	-,140	,046	1											
<b>Sabit (6)</b>	,142	,320**	-,085	,148*	,204**	1										
<b>Bireysel (7)</b>	-,092	,110	,136	,074	-,065	-,053	1									
<b>Biçimsel olmayan (8)</b>	-,011	-,029	,279**	,258**	-,181*	-,052	,178*	1								
<b>Kendini Geliştiren (9)</b>	,284**	,508**	,022	,154*	,232**	,358**	-,119	,039	1							
<b>Tesadüf (10)</b>	-,144	-,024	,303**	,113	-,335**	-,101	,101	,394**	,058	1						
<b>Kast gele (11)</b>	-,071	-,067	,266**	-,012	-,309**	-,165*	,136	,185*	-,074	,260**	1					
<b>Değişken (12)</b>	-,140	-,110	,237**	-,193**	-,215**	-,312**	,187*	,201**	-,182*	,310**	,241**	1				
<b>Kol çatırman (13)</b>	-,074	,014	,254**	-,071	-,346**	-,219**	,191*	,266**	-,152*	,371**	,413**	,429**	1			
<b>Kol açılış (14)</b>	,036	-,016	,192*	,537**	,15*	,255**	,091	,204**	,143	,002	-,001	-,110	-,118	1		
<b>İş ortamını (15)</b>	,110	,009	,025	,314**	,170*	,131	,221**	,011	,043	-,005	-,063	-,095	-,194**	,297**	1	
<b>Örgütsel Bağlılık (16)</b>	,159*	,185*	-,013	,195**	,198**	,382**	,152*	,075	,241**	-,080	-,099	-,134	-,217**	,315**	,495**	1

\*\* Katsayı 0.01 düzeyinde anlamlı \* Katsayı 0.05 düzeyinde anlamlı

Tablo 6.2’de kurumsal sosyalleşme boyutlarının organizasyonel sosyalleşme çıktıları üzerindeki etkisi ve Tablo 6.3’de ise bireysel sosyalleşme boyutlarının organizasyonel sosyalleşme çıktıları üzerindeki etkisini gösteren regresyon analizi sonuçları görülmektedir.

**Tablo 6.2:** Kurumsal sosyalleşme boyutlarının sosyalleşme çıktıları ile ilişkisine Ait Regresyon Analizi Sonuçları

Bağımlı Değişkenler	Rol Çatışması		Rol Açıklığı		İş Tatmini		Örgütsel Bağlılık	
	$\beta$	Anlam, $\rho$	$\beta$	Anlam, $\rho$	$\beta$	Anlam, $\rho$	$\beta$	Anlam, $\rho$
<b>Bağımsız Değişkenler</b>								
<b>Kollektif</b>	-,003	,972	-,066	,323	,044	,564	,060	,414
<b>Biçimsel</b>	,130	,082	-,100	,142	-,065	,408	,043	,573
<b>Yıkım ve yeniden inşa</b>	,259	,001***	,052	,439	-,061	,436	-,012	,875
<b>Ardışık</b>	-,141	,059	,496	,000***	,315	,000***	,137	,073
<b>Sistemik(Seri)</b>	-,283	,000***	,123	,060	,134	,073	,110	,129
<b>Sabit</b>	-,165	,026*	,203	,003**	,067	,386	,317	,000***
F	7.779***		14.880***		4.360***		6.541***	
R <sup>2</sup>	0.215		0.344		0.133		0.188	
Düzeltilmiş R2	0.188		0.321		0.103		0.159	

\*\*\* Katsayı 0.001 düzeyinde anlamlı \*\* Katsayı 0.01 düzeyinde anlamlı \*Katsayı 0.05 düzeyinde anlamlı

Regresyon analizi sonucunda Tablo 6.2’ye göre kurumsal sosyalleşme boyutlarından “Kendi kendisini yıkım ve yeniden inşa etme” boyutu, sosyalleşme çıktılarından rol çatışması ile ( $\beta=,259$ ;  $p<0.001$ ) düzeyinde anlamlı çıkmıştır. “Sistemiklik (Seri)” boyutu ise rol çatışması ile ( $\beta=,000$ ;  $p<0.001$ ) düzeyinde anlamlı ve negatif olarak ilişkilidir.“Ardışıklık” boyutu, rol açıklığı ile ( $\beta=,496$ ;  $p<0.001$ ) düzeyinde ve iş tatmini ile ( $\beta=,315$ ;  $p<0.001$ ) düzeyinde pozitif olarak ilişkilidir. “Sabitlik” boyutu ise rol çatışması ile ( $\beta=-,165$ ;  $p<0.05$ ) düzeyinde negatif olarak, rol açıklığı ( $\beta=,203$ ;  $p<0.01$ ) ve örgütsel bağlılık ile ( $\beta=,317$ ;  $p<0.001$ ) düzeyinde pozitif olarak ilişkili görülmektedir. Diğer kurumsal sosyalleşme boyutlarından “kolektiflik ve biçimselliğin” sosyalleşme çıktılarına anlamlı bir etkisi görülmemektedir. Kurumsal sosyalleşme taktiklerinin özellikle rol belirliliği değişkenini güçlü bir şekilde etkilediği görülmektedir. Rol çatışması, organizasyonel bağlılık ve iş doyumu gibi sosyalleşme çıktıları kısmi olarak etkilemesine rağmen ilişki anlamlıdır. Yani “kurumsal sosyalleşme taktikleri çalışan uyumunu kolaylaştırmaktadır” denilebilir. Hipotezlerin red ve kabulüne ilişkin bilgiler tablo 6.3’te sunulmaktadır.

**Tablo 6.3:** Kurumsal sosyalleşme taktikleri ile ilgili hipotez sonuçları

Hipotezler	Sonuçlar
H <sub>1a</sub> , H <sub>1b</sub> , H <sub>1c</sub> , H <sub>1d</sub> - H <sub>2a</sub> , H <sub>2b</sub> , H <sub>2c</sub> , H <sub>2d</sub> - H <sub>3a</sub> , H <sub>3b</sub> , H <sub>3c</sub> , - H <sub>4a</sub> , H <sub>4d</sub> , - H <sub>5ab</sub> , H <sub>5b</sub> , H <sub>5c</sub> - H <sub>6b</sub> .	Reddedilmiştir.
H <sub>3d</sub> H <sub>4b</sub> , H <sub>4c</sub> , H <sub>5d</sub> , H <sub>6a</sub> , H <sub>6c</sub> , H <sub>6d</sub>	Kabul edilmiştir.

**Tablo 6.4:** Bireysel sosyalleşme boyutlarının sosyalleşme çıktıkları ile ilişkisine Ait Regresyon Analizi Sonuçları

Bağımlı Değişkenler	Rol Çatışması		Rol Açıklığı		İş Tatmini		Örgütsel Bağlılık	
	$\beta$	Anlam, $\rho$	$\beta$	Anlam, $\rho$	$\beta$	Anlam, $\rho$	$\beta$	Anlam, $\rho$
<b>Bireysel</b>	,061	,352	,107	,164	,255	,001***	,199	,008**
<b>Biçimsel Olmayan</b>	,080	,250	,236	,004**	-,004	,959	,112	,162
<b>Kendini geliştiren</b>	-,079	,226	,132	,083	,051	,508	,250	,001***
<b>Tesadüfü (ayrık)</b>	,181	,013**	-,079	,353	,022	,796	-,111	,183
<b>Rastgele</b>	,274	,000***	,005	,950	-,068	,388	-,074	,332
<b>Değişken</b>	,263	,000***	-,136	,095	-,127	,123	-,100	,209
F	14.243***		2.891**		2.241*		4.174***	
R <sup>2</sup>	0.337		0.094		0.074		0.130	
Düzeltilmiş R2	0.313		0.061		0.041		0.099	

\*\*\* Katsayı 0.001 düzeyinde anlamlı \*\* Katsayı 0.01 düzeyinde anlamlı \*Katsayı 0.05 düzeyinde anlamlı

Tablo 6.3 ile ilgili regresyon analizi sonucunda bireysel sosyalleşme boyutlarından “bireysellik” boyutu, sosyalleşme çıktıklarından iş tatmini ( $\beta=,255$ ;  $p<0.001$ ) ve örgütsel bağlılık ile ( $\beta=,199$ ;  $p<0.001$ ) düzeyinde pozitif olarak ilişkilidir. Biçimsel olmama ( informal) boyutu, rol açıklığı ile ( $\beta=,236$ ;  $p<0.01$ ) pozitif olarak ilişkilidir. Kendini geliştiren boyutu, örgütsel bağlılık ile ( $\beta=,250$ ;  $p<0.001$ ) pozitif olarak ilişkilidir. Tesadüflük (ayrıklık) boyutu, rol çatışmasını ( $\beta=,013$ ;  $p<0.01$ ) düzeyinde pozitif olarak etkilemektedir. Değişkenlik boyutu ise rol çatışması ile ( $\beta=,263$ ;  $p<0.001$ ) düzeyinde pozitif olarak ilişkilidir. Görüldüğü gibi bireysel sosyalleşme taktikleri, kurumsal sosyalleşme taktiklerine nispeten sosyalleşme çıktıklarını daha önemli bir düzeyde etkilemektedir. Sosyalleşme uygulamalarındaki tesadüflük, rastgelelik ve değişkenlik çalışanların rol çatışmasını artırmaktadır. Kurumsal anlamda formal olmayan (informal) uygulamalar çalışanların rol açıklığını algılamalarını etkilemektedir. Bireysellikten yana sosyalleşme uygulamaları ise çalışanların iş doyumunu etkileyen en önemli değişken olarak algılanmaktadır. Hipotezlerin red ve kabulüne ilişkin bilgiler tablo 6.5’te sunulmaktadır.

**Tablo 6.5:** Bireysel sosyalleşme taktikleri ile ilgili hipotez sonuçları

Hipotezler	Sonuçlar
H <sub>1c</sub> , H <sub>1d</sub> - H <sub>2a</sub> , H <sub>2b</sub> , H <sub>2d</sub> , H <sub>2d</sub> - H <sub>3b</sub> , H <sub>3c</sub> , H <sub>3d</sub> , - H <sub>4a</sub> , H <sub>4b</sub> , H <sub>4c</sub> , - H <sub>5ab</sub> , H <sub>5b</sub> , H <sub>5c</sub> - H <sub>6a</sub> , H <sub>6b</sub> , H <sub>6c</sub> .	Reddedilmiştir.
H <sub>1a</sub> , H <sub>1b</sub> , H <sub>2c</sub> , H <sub>3a</sub> , H <sub>4d</sub> , H <sub>5d</sub> , H <sub>6d</sub>	Kabul edilmiştir.

## SONUÇ

Araştırma sonuçlarına göre organizasyonel sosyalleşme ile ilgili şu değerlendirmeler yapılabilir: Organizasyonel sosyalleşme taktikleri, kurumsal anlamda gerçekleştirilen, çalışanların kurumsal değerleri benimsemesine ve kurumsal ve bireysel düzeyde amaç birliğinin oluşmasına yönelik programlar ve çabalardan oluşmaktadır. Sosyalleşme süreci, organizasyonel sosyalleşme taktikleri ile yeni katılımcıların proaktif ve reaktif davranışlarının bütünleştirilmesi ile ilgili bir süreçtir. Organizasyonel sosyalleşmenin çıktıları ile ilgili olarak çalışanların iş doyumu, rol çatışması, rol açıklığı ve örgütsel bağlılık sonuçları tartışılabilir. Araştırmaların büyük bir bölümü, sosyalleşmenin özellikle yeni başlayanların işlerine, işletme içi gruplara ve organizasyona karşı uyumlu hale gelmesinde önemli bir etkisinin olduğunu göstermektedir. Organizasyonel sosyalleşmenin temel amacı çalışanların ve organizasyonların aynı norm ve değerleri paylaşmasını sağlamak ve devam ettirmektir.

Araştırma sonunda ulaşılan en önemli sonuçlardan birisi, kurumsal sosyalleşme ve bireysel sosyalleşme taktiklerinin her birinin çalışanı örgüte yada işe uyumunu sağlarken kendi içerisinde eksik yönlerinin olacağıdır. Organizasyonel sosyalleşmenin başarısı için daha bütüncül uygulamalara ihtiyaç vardır. Bu açıdan her iki taktiğin birlikte organizasyonel yapıya uyumlaştırılarak uygulanmasının daha etkili sonuçlar ortaya çıkaracağı söylenebilir.

Diğer taraftan organizasyonel belirsizliği artıran örgütsel sosyalleştirme uygulamalarının organizasyonel sosyalleşme çıktılarını olumsuz etkilediği ulaşılan bir diğer önemli sonuçtur. Örneğin, çalışanların bir kuruma yeni dahil olurken veya yeni bir pozisyona yerleştirilirken, kurumsal anlamda uygulanan “Kendini yıkma ve yeniden inşa etme” tarzı sosyalleşme taktikleri çalışanın rol açıklığını azaltarak rol çatışmasına neden olmaktadır. Yaşanan bu çatışma, çalışanın iş doyumunu ve örgütsel bağlılığını olumsuz anlamda etkileyerek performansını ve organizasyona uyumunu azaltmaktadır. Organizasyonel anlamda başarılı bir sosyalleşme sürecinin yaşanması için özellikle kurumsal anlamda uygulanacak sosyalleşme taktiklerinden ardışıklık, sabitlik ve sistematiklik taktiklerine ihtiyaç duyulmaktadır. Sistematik olarak uygulanan sosyalleşme uygulamaları rol çatışmasını önemli düzeyde azaltmaktadır. Yine kurumsal anlamda sabit (fix) sosyalleşme uygulamaları da belirsizlik içermediği için rol çatışmasını azaltmakta ve rol açıklığını artırmaktadır. Çalışanların iş tatmini üzerinde etkili olan en önemli kurumsal sosyalleşme taktiği, belirli aralıklarla, belirli sosyalleşme uygulamalarını içeren ardışıklık taktiğidir. Çalışanların örgütsel bağlılığını artıran en anlamlı sosyalleşme taktiği olarak da sabit sosyalleşme uygulamalarının olduğu görülmektedir. Sonuçların böyle çıkmasında araştırmaya katılan çalışanların kültürlerinin (Türk kültürü) önemli bir etkisi olduğu söylenebilir. Çalışanlar genelde riski sevmeyen, rol ve sorumluluklara ilişkin belirsizlik düzeyinin yüksek olmadığı çalışmaya koşullarını tercih eden bireyler olarak karakterize edilebilir.

Çalışanların kurumsal anlamda belirlenen iş tanımı, rol tanımları ve ilişki türlerinden olumlu etkilendikleri, bu tanımlamaların belirlilik düzeyine göre daha az rol çatışması yaşadıkları ve bu gelişmelerin örgütsel bağlılıkları artırdığı görülmektedir. Organizasyonel anlamdaki belirsizlik rol çatışmasına neden olmakta iş tatmini (doyumu) ve organizasyonel bağlılığı olumsuz anlamda

etkilemektedir. Organizasyonlarda rol çatışmasının, genellikle kendini yıkmaya yönelik, daha fazla bireysel ve informal uygulamalardan ve tesadüfîlik ve değişkenlikten kaynaklandığı anlaşılmaktadır. Kolektif sosyalleşme uygulamaları daha çok formal yapıda ardışık ve seri halinde gerçekleştirilen kendini geliştirmeye yönelik organizasyonel bağlılığı etkileyen, rol çatışması ile negatif ilişkili uygulamalar olarak görülmektedir. Bireysel sosyalleşme uygulamaları ise daha çok biçimsel olmayan, değişik uygulamaların yoğunlukta olduğu rol çatışmasının yaşanabileceği, iş tatmini ve organizasyonel bağlılıkla anlamlı düzeyde ilişkili uygulamalar olarak algılanmaktadır. Sosyalleşme uygulamalarındaki tesadüfîlik, rastgelelik ve değişkenlik, çalışanların rol çatışmasını artırmaktadır. Kurumsal anlamda formal olmayan (informal) uygulamalar çalışanları rol açıklığını algılamalarını etkilemektedir. Bireysellikten yana sosyalleşme uygulamaları ise çalışanların iş doyumunu etkileyen en önemli değişken olarak algılanmaktadır. Organizasyonel bağlılığı etkileyen sosyalleşme uygulamalarının ise daha çok bireysellik ve kendini geliştirme yönlü uygulamalar olduğu görülmektedir. Buna karşın değişkenliği, rastgeleliği ve tesadüfîliği yansıtan sosyalleşme uygulamalarının ise organizasyonel bağlılığı azalttığı görülmektedir.

#### KAYNAKÇA

- ALLEN, N. ve MEYER, J.P. (1990) 'Organizational Socialization Tactics: A Longitudinal Analysis of Links to Newcomers' Commitment and Role Orientation', *Academy of Management Journal*, 33(4):847-58.
- ASHFORTH, B.E. ve SAKS, A.M. (1996) 'Socialization Tactics: Longitudinal Effects on Newcomer Adjustment', *Academy of Management Journal*, 39: 149-78.
- ASHFORTH, B. E., SLUSS, D. M. ve SAKS, A. M. (2007) Socialization tactics, proactive behavior, and newcomer learning: Integrating socialization models, *Journal of Vocational Behavior* (70) 447-462.
- BAUER, T.N., MORRISON, E.W. ve CALLISTER, R.R. (1998) 'Organizational Socialization: A Review and Direction for Future Research'. In Ferris, G.R. (ed.) *Research in Personnel and Human Resource Management*, Vol. 16. pp.149-214.
- BLAU, G. (1993). Work adjustment theory: A critique and suggestions for future research and applications. *Journal of Vocational Behavior*, 43, 105-112.
- CABLE, D. M., ve PARSONS, C. K. (2001). Socialization tactics and person-organization fit. *Personnel Psychology*, (54)1-23.
- CALDWELL, D. F., ve O'REILLY, C. A. (1990). Measuring person-job fit using a profile comparison process. *Journal of Applied Psychology*, 75, 648-657.
- CHAO, G.T., O'LEARY-KELLEY, A.M., WOLF, S., KLEIN, H.J. ve GARDNER, P.D. (1994) 'Organizational Socialization: Its Content and Consequences ', *Journal of Applied Psychology*, 79: 730-43.
- CRANT, J. M. (2000). Proactive behavior in organizations. *Journal of Management*, 26, 435-462.

- FISHER, C.D. (1986). Organizational Socialization: An Integrative Review'. In Rowland, K.M. and Ferris, G.R. (eds) Research in Personnel and Human Resources Management, Vol. 4. pp. 101–45. Greenwich, CT: JAI Press.
- FRENCH, J. R. P., CAPLAN, R. D., ve HARRİSON, R. V. (1982). The mechanisms of job stress and strain. Chichester: Wiley.
- GRİFFİN, A. E. C., COLELLA, A., ve GOPARAJU, S. (2000). Newcomer and organizational socialization tactics: an interactionist perspective. *Human Resource Management Review*, 10(4), 453–474.
- GRUMAN, J. A., SAKS, M. A., ve ZWEİG, D. I. (2006). Organizational Socialization Tactics and newcomer proactive behaviors: an integrative study. *Journal of Vocational Behavior*, (74). 90–104.
- HAU, I ve CHOW, S. (2002). Organizational socialization and career success of Asian managers. *The International Journal of Human Resource Management* 13(4) June 720–737.
- HAUETER, J. A., MACAN, T. H., ve WİNTER, J. (2003). Measurement of newcomer socialization: construct validation of a multidimensional scale. *Journal of Vocational Behavior*, 63, 20–39.
- HOFFMAN, B. J., ve WOEHR, D. J. (2006). A quantitative review of the relationship between person organization fit and behavioral outcomes. *Journal of Vocational Behavior*, 68, 389–399.
- JONES, G.R. (1986). Socialization Tactics, Self-Efficacy, and Newcomers' Adjustments to Organizations, *Academy of Management Journal*, 29: 262–79.
- JUDGE, T. A., ve BRETZ, R. D. (1992). The effects of values on job choice decisions. *Journal of Applied Psychology*, 77, 261–271.
- JSING, C. , SETHI, V. (1998). The Impact of Socialization on the Role Adjustment of Information Systems Professionals, *Journal of Management Information Systems*, 14 (4), 195 – 218.
- KING, R. C., XIA, W., QUICK, J. C., ve SETHI, V. (2005). Socialization and organizational outcomes of information technology professionals. *Career Development International*, 10(1), 26–51.
- KRİSTOF, A. L. (1996). Person–organization fit: An integrative review of its conceptualizations, measurement and implications. *Personnel Psychology*, 49, 1–49.
- KRİSTOF-BROWN, A. L., ZİMMERMAN, R.D., ve JOHNSON, E. C. (2005). Consequences of individuals' fit at work: A meta-analysis of person–job, person–organization, person–group, and person–supervisor fit. *Personnel Psychology*, 58, 281–342.
- LO, A. ve LAM, T. (2002) The Relationship Between Demographic Characteristics and Socialization Outcomes Among New Employees in Hong Kong Hotels, *Journal of Human Resources in Hospitality & Tourism*, Vol. 1(2). 1-14.
- LOUIS, M. R. (1980). Surprise and sense making: what newcomers experience in entering unfamiliar organizational settings. *Administrative Science Quarterly*, 64, 226–251.
- LOVELACE, K., ve ROSEN, B. (1996). Differences in achieving person– organization fit among diverse groups of managers. *Journal of Management*, 22, 703–722.

- MEGLINO, B. M., RAVLIN, E. C., ve ADKINS, C. L. (1989). A work values approach to corporate culture: A field test of the value congruence process and its relationship to individual outcomes. *Journal of Applied Psychology*, 74, 424–432.
- MEYER, J.P. , ALLEN, N.J. (1997). *Commitment In The Workplace*, Thousand Oaks. CA: SAGE Publications.
- MOBLEY, W.H., HORNER, S.O., ve HOLLINGSWORTH, A.T. (1978). An evaluation of precursors of hospital employee turnover. *Journal of Applied Psychology* 63(4):408.
- MORRISON, E. W. (1993a). Newcomer information seeking: exploring types, modes, sources, and outcomes. *Academy of Management Journal*, 36, 557–589.
- MORRISON, E. W. (1993b). Longitudinal study of the effects of information seeking on newcomer socialization. *Journal of Applied Psychology*, 78(2), 173–183.
- RUSBULT, C. E., FARRELL, D. (1983). A longitudinal test of the investment model: The impact on job satisfaction, job commitment, and turnover of variations in rewards, costs, alternatives, and investments, *Journal of Applied Psychology*. Vol 68(3), 429-438.
- SONNENTAG, S., NIESSEN, C., ve OHLY, S. (2004). Learning at work: training and development. *International Review of Industrial and Organizational Psychology*, 19, 249–289.
- TAORMINA, R.J. (1998) ‘Employee Attitudes toward Organizational Socialization in the People’s Republic of China, Hong Kong and Singapore’, *The Journal of Applied Behavioral Science*, 34(4): 468–85.
- VAN MAANEN, J. ve SCHEIN, E.H. (1979) ‘Toward a Theory of Organizational Socialization ’. In Staw, B.M. (ed.) *Research in Organizational Behavior*, Vol. 1. Greenwich, CT: JAI Press,
- VILELA, B., JOSÉ, A., GONZÁLEZ, V., ve FERRIN F. P. (2008). Person–organization fit, OCB and performance appraisal: Evidence from matched supervisor–salesperson data set in a Spanish context, *Industrial Marketing Management*, (37) 1005–1019.
- WANOUS, J. P. (1992). *Organizational entry: Recruitment, selection, orientation, and socialization of newcomers* (2nd ed.) . Reading, MA: Addison-Wesley.

