

İşe Yeni Başlayan Çalışanların Gözünden Kurumsal Kültür Corporate Culture Through the Eyes of New Employees

Yusuf Taha OKAN ^a Kasım KAYA ^b

^a Harran Üniversitesi, Sosyal Bilimler Meslek Yüksekokulu, Şanlıurfa, Türkiye, ytokan@harran.edu.tr

^b Harran Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, İşletme Bölümü, Şanlıurfa, Türkiye, kkaya@harran.edu.tr

MAKALE BİLGİSİ

Anahtar Kelimeler:

Kurumsal Kültür
İşe Uyum
Fenomenolojik Araştırma
Özel Sektör
Çalışan Deneyimleri

Geliş Tarihi 21 Kasım 2025

Düzeltilme Tarihi 10 Ağustos 2026

Kabul Tarihi 20 Ağustos 2026

Makale Sınıflandırması:

Araştırma Makalesi

ÖZET

Amaç – Bu çalışmada amaç, işe yeni başlayan çalışanların bakış açısından kurumsal kültürü anlamak ve bu kültürün onların uyum süreçlerine nasıl yansıdığını ortaya koymaktır. Günümüzün rekabetçi iş dünyasında kurumsal kültür, şirketin dış imajını şekillendiren temel bir unsur olmanın yanı sıra çalışanların bağlılığını, motivasyonunu ve performansını da belirleyen bir faktör haline gelmiştir.

Yöntem – Araştırma, Şanlıurfa ilinde özel sektördeki farklı firmalarda son bir yıldır çalışan 37 katılımcıyla, nitel araştırma yöntemlerinden fenomenolojik desen kullanılarak gerçekleştirilmiştir. Veriler yarı yapılandırılmış görüşme formu aracılığıyla toplanmış ve MAXQDA 20 paket programı yardımıyla içerik analizine tabi tutularak elde edilmiştir.

Bulgular – Elde edilen verilere göre, katılımcıların ilk izlenimlerinde kurumsal yapı ve iletişim biçimlerinin belirleyici olduğunu göstermektedir. Olumlu izlenimler arasında düzenli oryantasyon süreci, samimi ekip ilişkileri ve açık iletişim yer alırken, olumsuz izlenimlere bakıldığında yoğun iş temposu, bilgi eksikliği ve bürokratik karışıklık yer almaktadır. Katılımcılar ayrıca, örgütsel değerlerin motivasyon üzerindeki etkisini, değerlerin pratikte ne ölçüde yaşandığını ve yöneticilerin sosyal destek rollerini vurgulamışlardır. Yeni çalışanların ekipleri ve yöneticileriyle kurdukları etkileşimler, uyum sürecinin hızını ve aidiyet duygularını doğrudan etkilemiştir. Buna ek olarak, bazı katılımcılar kurum kültürünü anlamalarını kolaylaştıran veya zorlaştıran örnek olaylar ve deneyimler paylaştılar.

Tartışma ve Sonuç – Araştırma, işe yeni başlayan çalışanların deneyimleri, kurumsal kültürün sadece yönetim tarafından tanımlanan bir yapı olmadığını, aynı zamanda çalışanlar arasındaki etkileşimler yoluyla sürekli olarak yeniden üretildiğini göstermektedir. Bu bulgular, kurumların oryantasyon programlarını güçlendirmeleri, açık iletişim kanallarını artırmaları ve değerleri günlük uygulamalarda görünür kılmaları için önemli içgörüler sunmaktadır.

ARTICLE INFO

Keywords:

Corporate Culture
Job Adaptation
Phenomenological Research
Private Sector
Employee Experiences

Received 21 November 2025

Revised 10 August 2026

Accepted 20 August 2026

Article Classification:

Research Article

ABSTRACT

Purpose – The aim of this study is to understand corporate culture from the perspective of new employees and to reveal how this culture is reflected in their onboarding processes. In today's competitive business world, corporate culture is not only a fundamental element shaping a company's external image, but also a factor determining employee loyalty, motivation, and performance.

Design/methodology/approach – The research was conducted using a phenomenological design, a qualitative research method, with 37 participants who have been working in various private sector companies in Şanlıurfa for the past year. Data were collected through semi-structured interviews and subjected to content analysis using the MAXQDA 20 package program.

Findings – The data obtained indicate that the organizational structure and communication styles were decisive in participants' first impressions. Positive impressions included a streamlined orientation process, cordial team relationships, and open communication, while negative impressions included a hectic workload, a lack of information, and bureaucratic confusion. Participants also emphasized the impact of organizational values on motivation, the extent to which these values were lived out in practice, and the social support role of managers. New employees' interactions with their teams and managers directly influenced the pace of onboarding and their sense of belonging. Additionally, some participants shared examples and experiences that facilitated or complicated their understanding of the organizational culture.

ETİK ONAY / ETHICAL APPROVAL: Bu çalışma için Harran Üniversitesi Sosyal ve Beşeri Bilimler Etik Kurulu'nun 18.09.2025 tarih ve 2025/268 sayılı kararı ile etik kurul onayı alınmıştır.

Önerilen Atıf / Suggested Citation

Okan, Y. T. & Kaya, K. (2026). İşe Yeni Başlayan Çalışanların Gözünden Kurumsal Kültür, İşletme Araştırmaları Dergisi, 18 (3), 2336-2350.

Discussion and Conclusion – The research and experiences of new employees demonstrate that corporate culture is not simply a structure defined by management but is also constantly reproduced through employee interactions. These findings offer important insights for organizations to strengthen their orientation programs, increase open communication channels, and make values visible in daily practices.

1. Giriş

Günümüzün iş dünyasında, kurumsal kimlik ve kültür, sadece kuruluşun dış imajını değil, aynı zamanda çalışanların işlerine karşı tutumlarını, aidiyet duygularını ve performanslarını da belirleyen temel unsurlardır. Özellikle özel sektörde faaliyet gösteren işletmelerde, çalışanların kurumsal değerleri nasıl algıladıkları ve bu değerlerle ne ölçüde uyum içinde oldukları hem bireysel hem de kurumsal başarıyı doğrudan etkilemektedir (Schein, 2010; Groysberg, Lee, Price, & Cheng, 2018).

Küreselleşme, dijital dönüşüm ve artan rekabet koşulları, işletmeleri sadece ekonomik olarak değil, kültürel olarak da yeniden yapılandırmaya zorlamıştır. Bu süreçte, kuruluşlar sürdürülebilir başarıyı sağlamak için “insan odaklı yönetim” yaklaşımını benimseyerek, çalışan deneyimini ve kurumsal bağlılığı sağlamaya çalışmışlardır (Ulrich, 1997; Eren, 2014). Ancak, yeni çalışanların kurumsal kültürü nasıl deneyimledikleri, bu çalışanların işte kalma niyetlerini, kurumsal öğrenme süreçlerine katılımlarını ve üretkenlik düzeylerini önemli ölçüde etkilemektedir (Bauer vd., 2007; Saks & Gruman, 2011).

Özel sektör çalışanlarının iç iletişim dinamiklerine ilişkin algılarını inceleyen nitel bir araştırma, liderlik tarzı, kurumsal iletişim stratejileri ve kullanılan dilin iletişimde hiyerarşik yapıları pekiştirdiğini göstermektedir (Okan, Kaçar & Taşyan, 2024). Ayrıca, örgütsel kültür algısı ile örgütsel çeviklik arasındaki ilişkiyi inceleyen nicel bir çalışma, özel sektör çalışanlarının kültür algılarının bilgi akışı ve kapsayıcılık açısından zayıf olduğunu ve bunun yukarıdan aşağıya bir örgütsel kültürü yansıttığını göstermektedir (Basrı & Zorlu, 2020). Bu bağlamda, kurumsal kültürü sadece yönetim tarafından belirlenen kurallar aracılığıyla değil, aynı zamanda çalışanların kendi deneyimleri ve yorumları aracılığıyla da analiz etmek, kültürün “yaşanan” yönünü daha gerçekçi bir şekilde anlamak için oldukça önem arz etmektedir.

Kurum kültürü, bir organizasyonun kimliğini şekillendiren en temel unsurlardan biridir. Çalışanların birbirleriyle ve organizasyonla kurdukları ilişkiler, paylaşılan değerler, normlar, iletişim tarzları ve yönetim felsefesi kurum kültürünü şekillendirmektedir. Ancak bu kültürün çalışanlar üzerindeki etkisi, genellikle organizasyonda uzun süredir çalışanların bakış açısıyla değerlendirilmektedir. Oysa işe yeni başlayan çalışanlar, kültürü yeni ve en doğal şekilde gözlemleyen kişilerdir. Bu çalışanların ilk izlenimleri, örgütün kendisini dış dünyaya nasıl sunduğunu ve iç dinamiklerinin nasıl işlediğini anlamak için oldukça önemlidir. Bu nedenle, çalışmamız, kurumsal kültürü içselleştirme sürecine farklı bir bakış açısı sunmayı amaçlamaktadır.

Bu araştırmanın önemi, kurumsal kültürün sadece iç operasyonlar üzerinde değil, aynı zamanda çalışanların sadakati, motivasyonu ve üretkenliği üzerinde de doğrudan bir etkiye sahip olmasından kaynaklanmaktadır. Örgütün değerlerini ve çalışma uygulamalarını yeni deneyimlemeye başlayan yeni bir çalışan, kuruluşun dış dünyaya sunduğu imaj ile içerde deneyimlediği gerçeklik arasındaki farkları en net şekilde gözlemleyebilir. İlk günlerdeki atmosfer, yöneticiler ve ekip arkadaşlarıyla kurulan iletişim tarzı, organizasyonun değerlerinin uygulamadaki yansımaları bu konuda önemli ipuçları sağlamaktadır. Bu noktadan hareketle, bu çalışma yeni çalışanların bakış açısından organizasyonun kültürel yapısını anlamayı ve bu yapının organizasyonun sürdürülebilir başarısına nasıl katkıda bulunduğunu ortaya koymayı amaçlamaktadır.

Çalışmanın temel amacı, yeni çalışanların kuruluşun faaliyetleri, değerleri ve atmosferi hakkındaki ilk izlenimlerini analiz ederek, kurumsal kültürün pratikte nasıl algılandığını belirlemektir. Araştırma ayrıca, çalışanların uyum sürecinde yaşadıkları önemli olaylar veya durumlar aracılığıyla kurumsal kültürün görünmeyen yönlerini anlamayı amaçlamaktadır. İşe yeni başlayan bir çalışanın işe ilk başladığı birkaç haftada karşılaştığı davranış kalıpları, organizasyonun gerçekten hangi değerlere öncelik verdiğini ortaya çıkarabilir. Örneğin, iş birliği ve dayanışmayı önemseyen bir organizasyon yeni çalışanlara destekleyici bir ortam sağlıyorsa, bu organizasyon kültürünün güçlü bir şekilde var olduğunu gösterir. Ancak tersi bir durumda, kültürün sadece isimde var olduğu ve pratikte yeterince hissedilmediği anlaşılabılır.

Bu bağlamda, çalışma hem kurumların kendi kültürel yapılarını değerlendirmelerine hem de insan kaynakları yönetim süreçlerine katkıda bulunmayı hedeflemektedir. Elde edilen bulgular, oryantasyon süreçlerinin yeniden düzenlenmesi, liderlik yaklaşımları ve iç iletişim biçimleri konusunda ışık tutabilir. Örgütler, kendilerini yeni çalışanlarının gözünden görebildiklerinde, güçlü ve zayıf yönlerini daha objektif bir biçimde değerlendirme fırsatı bulacaklardır.

Mevcut literatür, kurumsal kültürü ve örgütsel sosyalleşmeyi esas olarak örgütsel uygulamalar ve uyum sonuçları açısından ele alırken, yeni çalışanların kurumsal kültürü nasıl deneyimlediklerine odaklanan nitel araştırmaların sayısı oldukça azdır. Bu çalışma, yeni çalışanların örgütsel kültürü nasıl anlamlandırdıklarını ortaya koymak için fenomenolojik bir yaklaşım benimsemekte ve çalışan deneyimini merkeze alan bir bakış açısı sunarak, örgütsel kültür ve örgütsel sosyalleşme literatürüne teorik bir katkı sağlamaktadır.

Bu bağlamda çalışmanın amacını ortaya çıkarabilmek için özel sektörde işe yeni başlayan çalışanlara aşağıdaki sorular yöneltilmiş ve cevaplar aranmıştır:

- 1- İşe başladığınız ilk günlerde kurumun işleyişi, değerleri ve genel atmosferi size nasıl yansıdı?
- 2- Kurumun savunduğu değerler hakkında ilk izlenimleriniz nelerdi? Kısaca bahseder misiniz?
- 3- Ekip arkadaşlarınız ve yöneticilerinizle olan etkileşimleriniz hakkında bilgi verebilir misiniz?
- 4- Kurum kültürünü anlamaya çalıştığınız ilk dönemde sizi özellikle etkileyen bir durum ya da yaşadığınız dikkat çekici bir olay oldu mu? Kısaca bilgi verebilir misiniz?

2. Kavramsal Çerçeve

2.1. Kurumsal Kültürün Kavramsal Temelleri

Kurumsal kültür, bir örgütün üyeleri tarafından paylaşılan değerler, inançlar, semboller ve davranış kalıplarının tamamı olarak ifade edilmektedir (Schein, 2010). Bu yapı, çalışanların dünyayı nasıl algıladıklarını, kararlarını nasıl verdiklerini ve işyerinde nasıl davrandıklarını etkiler. Hofstede (2001), kurumsal kültürü “kuruluşun kolektif zihniyeti” olarak tanımlayarak, kültürün kuruluşun kimliğiyle eşanlamli bir boyut taşıdığını vurgulamıştır.

Eren (2014) kurumsal kültürü, örgüt içindeki davranışları ve karar alma süreçlerini yönlendiren bir “örgütsel değer sistemi” olarak ele almaktadır. Benzer şekilde Sabuncuoğlu ve Tüz (2016); Akdemir (2016), kurumsal kültürün yalnızca yazılı kurallar ve normlardan oluşan bir bütün değil, günlük etkileşimlerle şekillenen dinamik bir kavram olduğunu belirtmektedirler.

Kültürün çalışanlar üzerindeki etkileri bilhassa aidiyet, motivasyon ve performansın sağlanması gibi değişkenler açısından özellikle önemlidir. Denison (1990), güçlü kurum kültürlerinin çalışanların örgütsel hedeflerle özdeşleşme düzeylerini artırarak uzun vadeli performansı desteklediğini savunmuştur. Güleç ve Samancı (2018), örgütsel iklim, iş tatmini ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkileri inceleyen meta-analitik çalışmalarında, iş tatmini ile örgütsel bağlılık arasında güçlü ve anlamlı bir ilişki olduğunu bildirmektedir. Ayrıca, Acar (2012) örgütsel kültür, liderlik stilleri ve bağlılık arasındaki ilişkileri inceleyen ampirik çalışmasında, kurumsal değerlerin ve lider davranışlarının çalışan bağlılığı ve iş tatmininin belirleyicileri olduğunu göstermektedir. Bu bulgular, kurumsal ve çalışan değerleri arasındaki uyumun iş tatmini ve örgütsel bağlılıkta kilit rol oynadığı görüşünü desteklemektedir.

2.2. İşe Uyum ve Kurumsal Sosyalleşme

Kurumsal sosyalleşme, yeni bir çalışanın kurumun kültürünü, değerlerini ve davranış normlarını öğrendiği süreç olarak tanımlanmaktadır (Van Maanen & Schein, 1979). Kurumsal sosyalleşme, bireyin örgütteki rolünü öğrenmesi ve örgüte katkıda bulunabilmesi için gerekli değerleri, beklenen davranışları öğrendiği ve toplumsal bilgiyi özümselediği bir aşama olarak tanımlanmaktadır (Louis, 1980). Güçlü (2004) öğretmenlerin mesleki sosyalleşme süreçlerinde adaylık döneminin önemli bir aşama olduğunu, çünkü bu dönemin sosyalleşmede bir geçiş dönemi özelliği taşıdığını ifade etmiştir. Bu süreçte etkili bir oryantasyon süreci etkin rol oynamaktadır. Bauer ve arkadaşları (2007) tarafından yapılan bir meta-analize göre, etkili bir iş oryantasyonu süreci, çalışan performansını, memnuniyetini ve örgütte kalma niyetini önemli ölçüde artırır.

Türkiye'ye özgü doğrudan yerel çalışmalar eksik olsa da, uluslararası literatür yeni çalışanların sosyalleşme ve oryantasyon süreçleri hakkında yol gösterici bulgular sunmaktadır. Oryantasyon süreçlerinin resmîyeti ve etkinliği, yeni çalışanların uyumunu doğrudan etkiler; etkili bir şekilde yapılandırılmış oryantasyon uygulamaları uyumu ve performansı olumlu yönde desteklemektedir (Bauer vd., 2007). Yeni çalışanların kurum içindeki sosyal ağları, bilgiye erişimlerini, pozisyonlarını ve güven düzeylerini belirleyerek uyum süreçlerini şekillendirir; akran desteği ve sosyal bağlantılar bu bağlamda önemli kaynaklar olarak ifade edilmektedir (Morrison, 2002). Dahası, yöneticilerin rolü sosyalleşme sürecinin kritik bir belirleyicisidir: Psikolojik güvenliği teşvik eden liderlik ve açık iletişim ortamları, çalışanların tereddüt etmeden öğrenmelerine, fikirlerini paylaşımlarına olanak tanır ve kurum kültürünün güçlenmesine katkıda bulunur (Edmondson, 1999). Bu üç tematik bakış açısı birlikte değerlendirildiğinde, yeni çalışanların kültürü anlamaları ve örgüte entegre olabilmeleri için hem yapılandırılmış oryantasyon programlarının hem de sosyal ilişkiler ve yönetsel davranışların koordineli bir şekilde ele alınmasının gerekliliği ortaya çıkmaktadır.

2.3. Fenomenolojik Yaklaşımın Önemi

Kurum kültürünün “yaşanan” boyutunu anlamak yalnızca nicel verilerle mümkün değildir. Bu nedenle, fenomenolojik yaklaşım, bireylerin deneyimlerinin, anlam biçimlerinin ve duygusal süreçlerinin derinlemesine analizi için uygun bir çerçeve sunmaktadır (Creswell, 2013; Moustakas, 1994).

Fenomenolojik çalışmalar, örgütsel yaşamın öznel yönlerini (örneğin aidiyet duygusu, güven, iletişim kalıpları ve kimlik inşası) ortaya çıkararak yönetim kararlarına insani bir bakış açısı sunar. Bu tür çalışmalar, örgüt kültürünün yalnızca yapısal değil, aynı zamanda deneyimsel ve anlam boyutlarını da ortaya çıkarmayı amaçlamaktadır (Creswell, 2013). Türkiye'de yürütülen nitel ve uygulamalı çalışmalar, kurum kültürünün çalışan deneyimleri üzerinden incelenmesinin, özellikle kurumsal aidiyet, iş tatmini ve çalışan bağlılığı konularında aydınlatıcı sonuçlar verdiğini göstermiştir. Örneğin, kurum kültürü ile çalışan tatmini arasındaki ilişkiyi inceleyen saha çalışmaları, kültürel değerlerin çalışan beklentileriyle uyumlu olmasının tatmini artırdığını göstermiştir (Kılıç & Gidener, 2021; Genç, 2016). Schein (2010), kurum kültürünün çalışanlar tarafından paylaşılan anlam ve değerlerin bütünü tarafından şekillendirildiğini ve bu nedenle kültürel uyum stratejilerinin çalışan deneyimlerine odaklanması gerektiğini vurgulamaktadır.

Son yıllarda yapılan araştırmalar, örgütsel sosyalleşmenin yalnızca örgütün planlı uygulamalarına bağlı olmadığını; aksine, çalışanların bireysel deneyimleri, beklentileri ve sosyal etkileşimleri tarafından şekillenen dinamik bir süreç olduğunu göstermektedir. Bu durum, yeni çalışanların öznel deneyimlerini inceleyen nitel araştırmalara duyulan ihtiyacı vurgulamakta ve literatürdeki boşluğu doldurmaya katkıda bulunmaktadır.

Bu bağlamda, bu araştırma fenomenolojik bir tasarım benimseyerek özel sektörde çalışan bireylerin kurum kültürü algılarını derinlemesine anlamayı ve güncel yönetim uygulamaları için yeni çıkarımlar sunmayı amaçlamaktadır.

3. Yöntem

Bu bölümde araştırma modeli, çalışma grubu, veri toplama süreci ve verilerin analizi hakkında bilgiler sunulmuştur. Araştırmada fenomenolojik desen benimsenmiş olup, amaç katılımcıların kurumsal kültüre ilişkin yaşantılarını ve bu yaşantılara yükledikleri anlamları ortaya koymaktır. Bu doğrultuda analiz sürecinde fenomenolojik bakış açısı esas alınmış, verilerin sistematik kodlanması ve temalandırılmasında Maxqda 20 Paket Programından yararlanılmıştır.

3.1. Araştırmanın Modeli

Bu araştırma, işe yeni başlayan çalışanların kurumsal kültürü nasıl algıladıklarını, deneyimlediklerini ve yorumladıklarını ortaya çıkarmak için nitel araştırma yöntemlerinden fenomenolojik (olgubilim) tasarım kullanılarak gerçekleştirilmiştir. Nitel araştırma, katılımcıların deneyimlerinin anlamlarını ortaya çıkarmayı amaçlayan bir yaklaşımdır ve özellikle bireysel algıları, öznel yorumları derinlemesine incelemeye olanak sağlar (Creswell, 2013; Yıldırım & Şimşek, 2021). Fenomenoloji ise, belirli bir fenomenle ilgili ortak deneyimleri ve bu deneyimlerden türetilen anlamları sistematik olarak ortaya çıkarmayı amaçlayan nitel bir araştırma desendir (Patton, 2015).

Fenomenolojik yaklaşımın seçilmesinin temel nedeni, bireylerin kurumsal kültürü nasıl deneyimlediklerini anlamak isteğidir. Kurumun değerlerini ve normlarını henüz içselleştirmemiş olan yeni çalışanlar, kültürün

görünmez yönlerini daha net algırlarlar. Bu bakımdan, fenomenolojik tasarım, çalışanların deneyimlerini anlamak için en uygun nitel yaklaşımı sunmaktadır (Creswell, 2013; Patton, 2015). Araştırmanın sonuçları, örgütlerin yeni çalışanların uyum süreçlerini iyileştirmelerine, kurumsal iletişimi güçlendirmelerine ve çalışan bağlılığını artırmak için stratejiler geliştirmelerine katkıda bulunmaktadır.

3.2. Çalışma Grubu

Çalışma grubu, Şanlıurfa ili organize sanayi bölgesinde özel sektörde faaliyet gösteren farklı büyüklükteki (küçük, orta ve büyük) şirketlerde yakın zamanda çalışmaya başlayan 37 (24 Erkek, 13 Kadın) katılımcıdan oluşmaktadır. Katılımcılar, maksimum çeşitlilik örnekleme kullanılarak seçilmiştir. Bu tür örnekleme, farklı özelliklere sahip bireylerin deneyimlerini inceleyerek olgunun farklı yönlerini ortaya çıkarmayı amaçlamaktadır (Miles, Huberman & Saldaña, 2014). Katılımcıları belirlemede ana kriter, katılımcıların mevcut işlerinde bir yıldan fazla çalışmamış olmalarıydı. Bu koşul, çalışanların hala organizasyonel kültürü anlama ve içselleştirme sürecinde olmalarını sağlamak için konuldu. Ayrıca, görev/unvan, yaş, cinsiyet, medeni durum gibi demografik değişkenler açısından heterojen bir yapı oluşturuldu. Aşağıdaki tabloda katılımcılara ilişkin demografik bilgiler sunulmuştur.

Tablo 1. Katılımcılara İlişkin Demografik Bilgiler

Katılımcı	Görev/Unvan	Yaş	Cinsiyet	Medeni Durum
K1	Planlama Uzmanı	32	Erkek	Evli
K2	Planlama Uzmanı	30	Erkek	Evli
K3	Mühendis	26	Erkek	Evli
K4	Planlama Uzmanı	37	Erkek	Evli
K5	Mühendis	27	Erkek	Bekar
K6	Ziraat Mühendisi	30	Erkek	Bekar
K7	Bilgisayar Mühendisi	32	Erkek	Evli
K8	İnsan Kaynakları Uzmanı	27	Kadın	Evli
K9	Makine Mühendisi	35	Erkek	Evli
K10	Otomasyon Teknikeri	35	Erkek	Evli
K11	İnsan Kaynakları Uzmanı	30	Kadın	Bekar
K12	Sağlık Birim Uzmanı	25	Erkek	Bekar
K13	Sekreter	28	Kadın	Bekar
K14	Gıda Mühendisi	29	Kadın	Bekar
K15	İş Güvenlik Uzmanı	23	Kadın	Bekar
K16	Güvenlik Görevlisi	27	Erkek	Evli
K17	Kimya Mühendisi	36	Kadın	Bekar
K18	Makine Mühendisi	36	Erkek	Evli
K19	İnsan Kaynakları Uzmanı	33	Erkek	Evli
K20	İnsan Kaynakları Uzmanı	32	Kadın	Bekar
K21	Üretim Mühendisi	31	Kadın	Evli
K22	Üretim Mühendisi	29	Erkek	Bekar
K23	Üretim Uzmanı	33	Kadın	Evli
K24	Teknisyen	29	Erkek	Evli
K25	İnsan Kaynakları Uzmanı	36	Kadın	Evli
K26	Makine Mühendisi	29	Kadın	Bekar
K27	İnsan Kaynakları Uzmanı	32	Erkek	Evli
K28	Planlama Uzmanı	28	Erkek	Evli
K29	Mühendis	30	Erkek	Evli
K30	Mühendis	27	Erkek	Evli
K31	Kalite Yöneticisi	32	Kadın	Evli
K32	İnsan Kaynakları Uzmanı	27	Erkek	Evli
K33	Makine Mühendisi	30	Erkek	Evli

Katılımcı	Görev/Unvan	Yaş	Cinsiyet	Medeni Durum
K34	Kimyager	29	Erkek	Evli
K35	Mühendis	28	Erkek	Evli
K36	Üretim Mühendisi	33	Erkek	Evli
K37	Makine Mühendisi	29	Kadın	Evli

3.3. Veri Toplama Aracı ve Süreci

Veriler, araştırmacı tarafından hazırlanan yarı yapılandırılmış görüşme formu kullanılarak toplanmıştır. Görüşme formu hazırlanırken literatür (Schein, 2010; Hofstede vd., 2010) incelenmiş ve sorular, kurum kültürünün temel bileşenlerini (değerler, iletişim tarzı, liderlik anlayışı, aidiyet duygusu, uyum süreci vb.) kapsayacak şekilde tasarlanmıştır.

Sorular açık uçlu olacak şekilde tasarlanmış olup, katılımcıların kendi deneyimlerini kendi kelimeleriyle anlatmalarına olanak sağlamıştır. Görüşmeler, katılımcıların gönüllü onayı ile yüz yüze veya çevrimiçi platformlar (Zoom, Microsoft Teams vb.) aracılığıyla gerçekleştirilmiştir. Her görüşme yaklaşık 25-35 dakika sürmüş, ses kaydı alınmış ve daha sonra ses kayıtlarının yazıya dönüşümü sağlanmıştır. Bu süreçte çalışmanın güvenilirliğini artırmak amacıyla araştırmacılar, veri toplama ve analiz sürecinde kendi önyargılarının yorumlarını etkilememesine özen gösterdiler ve kodlama süreci katılımcıların ifadeleri esas alınarak yürütüldü. Sonraki görüşmelerde mevcut temalar ve kodlardan farklı yeni bulguların ortaya çıkmaması nedeniyle, veri doygunluğuna ulaşıldığı tespit edildikten sonra veri toplama süreci sona erdirildi.

Araştırma süreci boyunca etik kurallara sıkı sıkıya bağlı kalınmıştır. Katılımcılardan yazılı ve sözlü onay alınmış, kimlikleri gizli tutulmuş ve tüm veriler anonimleştirilmiştir. Katılımcılara, görüşmelerin yalnızca bilimsel amaçlarla kullanılacağı açıkça bildirilmiştir. Verilerin depolanması ve işlenmesi sırasında kişisel veri koruma ilkelerine uyulmuştur.

3.4. Verilerin Analizi

Verilerin analizi için betimsel analiz kullanılmıştır. Betimsel analiz, önceden belirlenmiş temalar dahilinde nitel verileri özetler ve yorumlar (Miles vd., 2014). İlk olarak veriler tek bir dosyada birleştirilmiştir. Tek dosya haline getirilen verilerin Maxqda 20 Paket Programına aktarımı gerçekleştirilmiş ve ardından analiz süreçlerine geçilmiştir. Görüşme metinleri dikkatle okunmuş, ardından benzer ifadeler, tekrarlanan anlamlar ve ortak deneyimler belirlenmiştir. Bu süreçte kodlama yapılmış ve ardından genel temalar belirlenmiştir. Kodlama sürecinin tamamlanmasının akabinde çalışmanın amacı doğrultusunda fenomenolojik teoriyi açıklayan haritalar oluşturulmuştur. Oluşturulan haritalara ilişkin katılımcıların öne çıkan ifadeleri doğrudan alıntılarla sunulmuştur. Katılımcı ifadeleri verilirken, her katılımcının kimliği K1, K2, K3... (K=Katılımcı, 1=Birinci) olarak kodlanmıştır.

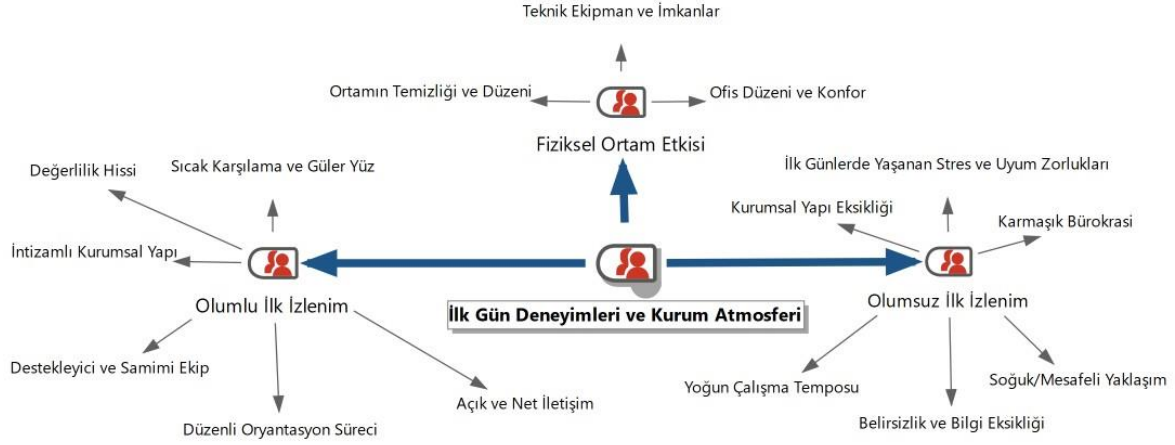
Araştırmanın niteliğini artırmak amacıyla, Lincoln ve Guba (1985) tarafından önerilen güvenilirlik kriterleri dikkate alınmıştır. İnandırıcılığı sağlamak için katılımcı doğrulaması yapılmış ve uzman görüşleri alınmıştır. Aktarılabilirliği artırmak amacıyla, katılımcıların özellikleri ve araştırma süreci ayrıntılı olarak açıklanmıştır. Güvenilirliği desteklemek için veri toplama ve analiz süreçleri sistematik bir şekilde yürütülmüştür; doğrulanabilirliği sağlamak amacıyla ise kodlama süreci araştırmacılar tarafından gözden geçirilmiş ve analiz süreciyle ilgili kayıtlar saklanmıştır. Ayrıca, nitel araştırma konusunda uzman iki akademisyenden uzman görüşleri alınarak kodlama ve tema oluşturma süreçleri değerlendirildi. Verilerin ayrıntılı bir şekilde raporlanması ve doğrudan alıntılarının çalışmaya dahil edilmesi, çalışmanın iç geçerliliğini artırmaktadır.

4. Bulgular

Özel sektörlerde işe yeni başlayan çalışanlara yönelttiğimiz sorular neticesinde elde edilen verilerin analize tabi tutulmasıyla elde ettiğimiz veriler doğrultusunda haritalar oluşturulmuştur. Bu haritalarımız sırasıyla: İlk gün deneyimleri ve kurum atmosferi, kurum değerlerine ilişkin algılar, ekip ve yönetici etkileşimleri, kültürü anlamada dikkat çeken olaylar şeklindedir.

4.1. İlk Gün Deneyimleri ve Kurum Atmosferi

Bu başlık altında ilk gün deneyimleri ve kurum atmosferine ilişkin çalışan düşüncelerine yer verilmektedir.



Şekil 1. İlk Gün Deneyimleri ve Kurum Atmosferi

Şekil 1 incelendiğinde katılımcıların ilk gün deneyimi ve kurum atmosferine ilişkin bazı kavramlara değindikleri görülmektedir. Birkaç katılımcının bu kavramlara ilişkin ifadeleri aşağıda doğrudan gösterilmektedir.

“İlk başladığım dönemlerde rahat bir çalışma ortamı vardı. Oryantasyon sürecinde herkes gayet yardımsever bir tavır sergiliyordu.” (K3)

“İş yerinin fabrika olması ve kurumsal olması bana çok yoğun gelmişti. Her işin bir muhatabının olması bana kurumsallığı hissettirdi.” (K8)

“Kurumun yoğun ve tempolu bir yapısı olduğunu fark ettim. Genel atmosfer ise başta biraz mesafeli, ama zamanla ısındıkça daha samimi bir hal aldı.” (K13)

“Kurumun sıcak ve aynı zamanda disiplinli bir atmosfere sahip olması, ayrıca çalışanlara verilen değer dikkatimi çekmişti.” (K15)

“İşe başladığım ilk günlerde kurumda her şeyin bir düzen dahilinde işlediğini fark ettim. Çalışanların birbirine karşı saygılı olmaları kuruma adaptasyonumu hızlandırdı.” (K19)

“Kurumun çalışanlarına değer veren bir yapısı olduğunu gözlemledim. Ekip içindeki iletişim sıcak ve destekleyiciydi bu da alışma sürecimi hızlandırdı.” (K24)

“Kurum içinde çok başlılığın olması ve her birimin kendilerine özgü kararlar almaları adaptasyon sürecimi zorlaştırdı.” (K26)

“Düzenli, disiplinli ve yoğun bir çalışma düzeninin olduğunu gözlemledim.” (K30)

“Üretim yönünden sistemli bir çalışma organizasyonu olmayan, fakat çalışanlarına değer veren bir kültüre sahip olduğu kanaatindeydim.” (K34)

“Zamanla yarışılan stresli ve yoğun bir çalışma ortamı vardı.” (K36)

Katılımcıların olumlu ilk izlenimleri (düzenli oryantasyon süreci, destekleyici ve samimi ekip, değerlilik hissi, açık ve net iletişim, intizamlı kurumsal yapı, sıcak karşılama ve güler yüz), olumsuz ilk izlenimleri (Yoğun çalışma temposu, kurumsal yapı eksikliği, karmaşık bürokrasi, soğuk/mesafeli yaklaşım, belirsizlik ve bilgi eksikliği), fiziksel ortam eksikliği (teknik ekipman ve imkanlar, ofis düzeni ve konfor, ortamın temizliği ve düzen) şeklinde olmuştur. Bu bulgular, ilk gün deneyimlerinin, çalışanların kuruma ilişkin ilk kültürel algılarının oluşmasında ve işe uyum süreçlerinin şekillenmesinde önemli rol oynadığını göstermektedir.

4.2. Kurum Değerlerine İlişkin Algılar

Bu başlık altında kurum değerlerine ilişkin çalışan algılar yer verilmektedir.



Şekil 2. Kurum Değerlerine İlişkin Algılar

Şekil 2 incelendiğinde katılımcıların kurum değerlerine ilişkin algılarına yönelik değindikleri kavramlarla alakalı katılımcı ifadeleri aşağıda doğrudan sunulmuştur.

“Kurum, genç ve deneyimsiz çalışanlara değer verip gelişim göstermeleri için olumlu bir ortam meydana getirmişti.” (K4)

“Kurumumuzun politika olarak insan merkezli bir yapısının olması, çalışanların sosyal ve yan haklarını gözetiyor olması, biz çalışanlarda aidiyet duygusu oluşturmaktadır.” (K8)

“Çalışanlara hak ettikleri değer verilmesinin çalışanlarda aidiyet duygusu meydana getirerek, kuruma karşı olumlu güven ortamı oluşturduğunu gözlemledim.” (K15)

“İşe ilk başladığımız günlerde bize kurum değerleri net bir şekilde anlatıldı ve dokümanlarla kurum dokümanlarıyla da desteklendi.” (K21)

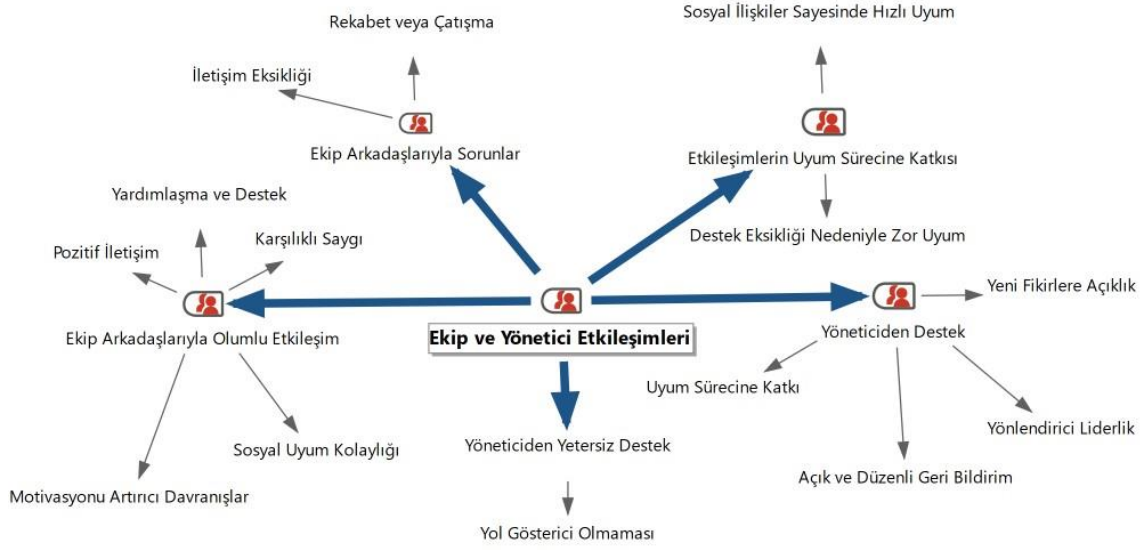
“Kurumun savunduğu değerler iyi ancak, uygulamada söylenen ile yapılanlar arasında bir takım farklılıkların olduğunu gördüm.” (K29)

“Kurumun savunduğu değerlerin sadece yazılı olarak kalmadığı, pratikte de bu değerler uygulanmaktaydı” (K34)

Katılımcılar kurum değerlerine ilişkin; değerlerin motivasyona etkisi (çalışma isteğini güçlendirmesi, aidiyet duygusu oluşturma, güven duygusunu artırması), değerlerin pratikte görülmesi (hak edilen değer verilmesi, çalışan davranışlarıyla örtüşmesi), değerlerin net iletimi (ilk günlerde açıkça anlatılması, kurumsal dokümanlarla desteklenmesi) ve tutarsızlık algısı (söylenen ile yapılan arasında fark, adaletsizlik hissi) gibi hususlara ağırlıklı olarak değindikleri görülmektedir. Bu bulgular, kurum değerlerinin çalışanların motivasyon, aidiyet ve güven algılarının şekillenmesinde önemli bir rol oynadığını göstermektedir. Çalışanların kurum hakkında olumlu algı geliştirmelerine yardımcı olan, yalnızca bu değerlerin dile getirilmesi değil, aynı zamanda bunların günlük uygulamalarda tutarlı bir şekilde yansıtılmasıdır.

4.3. Ekip ve Yönetici Etkileşimleri

Bu başlık altında ekip ve yönetici etkileşimlerine ilişkin çalışan düşüncelerine yer verilmektedir.



Şekil 3. Ekip ve Yönetici Etkileşimleri

Şekil 3'te katılımcılara yöneltilen ekip ve yönetici etkileşimlerine ilişkin çalışan deneyimlerinden elde edilen verilere yer verilmektedir. Katılımcı ifadelerine yönelik bazı ifadeler aşağıda sunulmuştur.

"İşe ilk başladığımda sıcak bir şekilde karşılanmıştım, özellikle iletişim anlamında olumlu bir durumun olduğunu ve bu durumun hızlı bir şekilde kuruma uyum sağlamama neden olduğunu fark ettim." (K2)

"Yoğun çalışma temposunda yardıma ihtiyacım olduğunda arkadaşlarımdan gerekli destek ve yardımı alabiliyorken, maalesef yöneticilerimiz yol gösterici olmuyordu." (K7)

"Sorumlu yöneticimin bizi doğru yönlendirmesi ve yeniliklere açık olması, kuruma uyum sürecime katkıda bulunmuştu." (K13)

"Yöneticim sadece yönlendirmekle kalmayıp, yaptığım işlerde açık ve düzenli geri bildirimlerde bulunuyordu. Bu yaklaşımı eksik yönlerimi ve gelişim alanlarımı daha net görme fırsatı sundu." (K21)

"Geri bildirim konusunda yapıcı bir yaklaşım vardı ve gelişime katkı sağlayacak şekilde yönlendirildim. Fikirlerimi özgür bir şekilde ifade edebilmem motivasyonumu artırıyordu." (K26)

Ekip ve yönetici etkileşimlerine ilişkin katılımcı ifadeleri dikkate alındığında özellikle çalışanların ekip arkadaşlarıyla olumlu etkileşim (yardımlaşma ve destek, pozitif iletişim, karşılıklı saygı, motivasyonu artırıcı davranışlar, sosyal uyum kolaylığı), yöneticiden destek (uyum sürecine katkı, yeni fikirlere açıklık, yönlendirici liderlik, açık ve düzenli geri bildirim), etkileşimlerin uyum sürecine katkısı (sosyal ilişkiler sayesinde hızlı uyum, destek eksikliği nedeniyle zor uyum), ekip arkadaşlarıyla sorunlar (iletişim eksikliği, rekabet veya çatışma), yöneticiden yetersiz destek (yol gösterici olmaması) gibi hususları ağırlıklı olarak kullandıklarını görmekteyiz. Bu bulgular, ekip arkadaşları ve yöneticilerle kurulan ilişkilerin, yeni çalışanların kuruma uyum sağlamasında belirleyici bir rol oynadığını göstermektedir. Destekleyici iletişim ve yönetsel rehberlik, aidiyet duygusunu ve uyumu güçlendirirken, iletişim sorunları ve yetersiz destek, çalışanlar için uyum sürecini zorlaştırabilmektedir.

4.4. Kültürü Anlamada Dikkat Çeken Olaylar

Bu başlık altında kültürü anlamada dikkat çeken olaylara ilişkin katılımcı düşüncelerine yer verilmektedir.



Şekil 4. Kültürü Anlamada Dikkat Çeken Olaylar

Şekil 4 incelendiğinde katılımcıların kültürü anlamada dikkat çeken olaylara ilişkin bazı kavramlara değindikleri görülmektedir. Bu kavramlara ilişkin bazı katılımcıların ifadeleri doğrudan sunulmuştur.

“Üretim alanında işe başladığımda zaman zaman çalışanlar arasında sürtüşme ve çatışma halleri ortaya çıkabiliyordu, bu çatışmaların başarılı bir şekilde yönetimi beni etkilemişti.” (K3)

“İşe başladığım ilk hafta şirketimiz sosyal uygunluk denetlemesi geçirmişti ve çok güzel geçmişti, bu durum hem kurum değerlerini uygulamalı görmemi hem de benim için ilk başarılı deneyimim olmuştu.” (K11)

“İşe başladıktan bir süre sonra bir çalışanın doğum günü kutlaması yapılmıştı. Bu olay bana kurumun sadece iş değil insani değerlere de önem verdiğini gösterdi.” (K17)

“İkili anlaşmazlık olaylarında, pozisyon gözetilmeksizin çalışanların ayrı ayrı dinlenip ona göre karara varıldığına denk gelmişim. Bu olay bana kurumun çalışanlarına ne eşit bir şekilde yaklaştığı fikri oluşturmuştu.” (K19)

“İlk hafta tüm departmanların beni tanıtıcı şekilde karşılaması ve destek olması beni çok etkilemişti. İlk kez bende bir ekibe dahil olma hissiyatı oluşmuştu.” (K26)

“Yöneticilerim ve ekip arkadaşlarımla bir şirket etkinliğimde samimi bir şekilde tanışma fırsatı buldum. Böyle bir ekleme çalıştığım için kendimi şanslı hissetmişim.” (K30)

“Mavi yaka, beyaz yaka veya yönetici fark etmeksizin tüm çalışanlara eşit ve insancıl yaklaşılması, örnek verecek olursak çalışanlardan birinin cenazesi olunca firmanın destek olması için yanlarında bulunması.” (K36)

Kültürü anlamada dikkat çeken olaylara ilişkin katılımcı ifadelerine bakıldığında özellikle çalışanların örnek olay (destekleyici bir ekip olayı, çatışmaların etkin yönetimi, eşitlik, takdir edilme/ödüllendirme, ilk başarı deneyimi), öğretici deneyim (şirket prosedürlerini öğrenme, kurumun değerlerini uygulamalı görme), aidiyet yaratan anılar (ilk kez ekibe dahil edilme hissi, sosyal etkinlikler/organizasyonlar), uyum sürecini zorlaştıran anılar (teknik destek eksikliği) şeklinde ifade ettikleri görülmektedir. Bu bulgular, çalışanların örgütsel kültürü yalnızca resmi uygulamalar aracılığıyla değil, aynı zamanda günlük iş deneyimleri ve karşılaştıkları önemli olaylar yoluyla da anlamlandırdıklarını göstermektedir. Destek, takdir ve aidiyet duygusunu besleyen deneyimler kültürel bağlılığı güçlendirirken, yaşanan herhangi bir eksiklik ise uyum sürecini olumsuz etkileyebilir.

5. Sonuç ve Tartışma

5.1. Sonuç

Bu çalışma, özel sektörde işe yeni başlayan çalışanların kurum kültürüne ilişkin algılarını ve bu algıların çalışanların işe uyum süreçleri üzerindeki etkisini fenomenolojik bir yaklaşımla ele alıp incelemiştir. Katılımcıların deneyimlerinden elde edilen bulgular, kurum kültürünün çalışanlar tarafından yalnızca bir "arka plan olgusu" olarak değil, aynı zamanda iş tutumları, motivasyon, aidiyet ve performansın doğrudan bir belirleyicisi olarak algılandığını göstermektedir.

Katılımcıların ilk izlenimlerine ilişkin bulgular, oryantasyon sürecindeki deneyimlerin uzun vadeli kurumsal bağlılık üzerinde kalıcı etkileri olduğunu ortaya koymuştur. Düzenli oryantasyon süreçleri, destekleyici ve samimi bir ekip yapısı ile açık iletişim tarzları çalışanların güven duygusunu güçlendirirken; bilgi eksikliği, karmaşık bürokrasi veya yoğun iş temposu gibi faktörler çalışan aidiyetini zayıflatılabilmektedir. Bu sonuç, yeni çalışanların sosyalleşme sürecinin, özellikle ilk aylarda yöneticilerden ve ekipten aldıkları destekle şekillendiğini gösteren Bauer ve arkadaşları (2007)'nin bulgularıyla tutarlılık göstermektedir.

Çalışmada öne çıkan bir diğer tema ise kurumsal değerlerin algılanmasıdır. Katılımcılar, kurumsal değerlerin açıkça ifade edilmesini memnuniyetle karşılarken, "söylenenle yapılan arasında tutarsızlık" algısı olduğunda güvenin zedelendiğini belirtmişlerdir. Bu durum, Schein (2010)'in kurum kültürünün yalnızca sembolik bir ifade değil, "günlük davranışlarla sürdürülen bir sistem" olduğu görüşünü desteklemektedir. Benzer şekilde Eren (2014), kurumsal değerler çalışan davranışlarıyla bütünleştirilmediğinde kültürel uyumun zayıflayacağını ve kurumsal bağlılığın azalacağını ifade etmiştir.

İş uyum sürecinde ekip ve yönetici etkileşimlerinin önemi, sosyal desteğin çalışanların güven ve aidiyet duygusunu güçlendirdiğini göstermektedir. Katılımcılar, takım arkadaşlarından gelen pozitif iletişimin ve yöneticilerden gelen geri bildirimlerin kendilerini daha güvende hissettirdiğini belirtmişlerdir. Bu bulgu, Edmondson (1999)'un "psikolojik güvenlik" kavramıyla örtüşmektedir; yöneticilerin çalışanların hata yapmalarını tüllere etmeleri, açık iletişime dayalı ortamlar meydana getirmeleri, çalışanların fikirlerini özgürce paylaşmalarına zemin hazırlamaktadır (Edmondson, 1999).

Türkiye bağlamında yürütülen araştırmalar da incelendiğinde, liderlik stilleri ve psikolojik güvenlik arasındaki ilişkinin doğrulandığı görülmektedir. Örneğin, Timuroğlu ve Gül (2023), mütevazı liderlik ile çalışan psikolojik güvenliği arasında pozitif bir bağlantı bulmuş, bir liderin mütevazı ve destekleyici tutumunun çalışan inisiyatifini ve içsel motivasyonunu artırdığını göstermiştir (Timuroğlu & Gül, 2023). Ayrıca, kapsayıcı liderliğin proaktif davranış üzerindeki etkisini araştıran Güleriyüz ve Sürücü (2023), kapsayıcı liderliğin çalışanların psikolojik güvenlik algısını artırdığını ve bunun da proaktif davranışı teşvik ettiğini ortaya koymuştur (Güleriyüz & Sürücü, 2023). Bu bulgular, yöneticilerin sosyalleşme sürecinde oynadıkları kritik rolü ve liderlik davranışlarının çalışanların kuruma uyum sağlamaları üzerindeki etkisini açıkça ortaya koymaktadır.

Katılımcıların kültürü anlamada dikkat çeken olaylara ilişkin deneyimleri, kurum kültürünün "yaşanan anlar" yoluyla öğrenildiğini göstermektedir. Özellikle destekleyici takım davranışları, adil ödüllendirme uygulamaları, etkili çatışma yönetimi ve ilk başarı deneyimleri gibi olaylar, çalışanların kültürel değerlere ilişkin algılarını güçlendirmektedir. Louis (1980)'in "sürpriz ve anlamlandırma" yaklaşımı, bu tür deneyimlerin bireylerin kurumsal kültür yorumunu nasıl etkilediğini anlamak için açıklayıcı bir çerçeve sunmaktadır.

Bu çalışma, yeni çalışanların örgütsel kültürü nasıl deneyimlediklerini ortaya koyarak, örgütsel kültür ve örgütsel sosyalleşme alanındaki literatüre katkı sağlamaktadır. Çalışma, çalışanların kültürü yalnızca pasif bir şekilde benimseyen kişiler olmadığını, aksine deneyimleri aracılığıyla kültüre anlam kazandıran aktif aktörler olduklarını göstermektedir.

Sonuç olarak, bir kurumda işe yeni başlayan çalışanların deneyimleri, kurum kültürünün görünmeyen yönlerini ortaya çıkaran güçlü bir ayna görevi görmektedir. Bu deneyimleri dikkate alarak kurumlar hem kültürel sürdürülebilirliği hem de çalışan bağlılığını güçlendirebilirler. Bu araştırma, kurum kültürünün çalışan deneyimiyle bütünleştirildiğinde, kurumların uzun vadeli başarısı için stratejik bir araç haline geldiğini göstermektedir.

5.2. Tartışma

Bu çalışmanın bulguları, işe yeni başlayan çalışanların kurum kültürüne ilişkin algılarının çok boyutlu olduğunu ve özellikle ilk deneyimlerin uzun vadeli aidiyet duygusu ve performans üzerinde belirleyici etkisinin olduğunu göstermektedir. Katılımcıların hem olumlu hem de olumsuz ilk izlenimleri, kurumun kültürel yapısı hakkında güçlü göstergeler sunmaktadır. Yapılandırılmış oryantasyon süreçleri, destekleyici bir ekip yapısı ve açık iletişim gibi unsurlar çalışanların güven ve değer duygularını güçlendirirken, yoğun çalışma temposu, karmaşık bürokrasi veya bilgi eksikliği gibi olumsuz deneyimler kuruma karşı mesafeli bir tutumun gelişmesine yol açabilir. Bu bulgu, yeni çalışanların sosyalleşme sürecinde ilk temas noktalarının önemini vurgulayan araştırmalarla örtüşmektedir (Bauer vd., 2007; Saks & Gruman, 2011). Özellikle ilk günlerdeki yönlendirme eksikliği, çalışanların aidiyet duygusunu zayıflatmakta ve iş tatminini olumsuz etkileyebilmektedir (Kammeyer-Mueller, Wanberg, Rubenstein, & Song, 2013). Ballı ve Koca-Ballı (2020) yaptıkları çalışmada, örgüt kültürünün çalışanların hem iş hem de yaşam doyumunu etkileyen güçlü bir etken olduğunu bulmuş ve olumlu kültürel deneyimlerin motivasyonu artırdığını belirtmiştir. Alagöz, Pekerşen ve Kaya (2023) kurumsallaşmanın çalışanların tükenmişlik düzeyine etkisini incelemiş, kurumsallaşma düzeyi düşük olan işletmelerde çalışanların tükenmişlik düzeylerinin arttığını buldular. Bu durum, yeni çalışanların karşılaştığı karmaşık bürokrasi ve belirsizlik bulgusuyla örtüşmektedir.

Katılımcıların kurumsal değerlere ilişkin algıları, kültürün nasıl içselleştirildiğine dair önemli ipuçları vermektedir. Değerler motivasyona ve aidiyet duygusuna katkıda bulunurken, bazen söylenenler ile yapılanlar arasında tutarsızlık hissinin meydana geldiği gözlemlenmiştir. Bu durum, kurumsal değerlerin yalnızca belgelerde değil, günlük uygulamalarda da görünür olmasının önemini vurgulamaktadır. Edgar Schein (2010), kurum kültürünün bir dizi "görünür davranış ve örtük varsayımdan" oluştuğunu belirtmektedir. Çalışanlar, özellikle ilk işe alımlarında, kurumun değerlerinin davranışlarına nasıl yansıdığına dikkat ederler. Kurumsal değerleri açık bir şekilde iletmek ve uygulamada tutarlılık göstermek, çalışanlarda güveni artırarak kurumsal bağlılığı güçlendirir (Groysberg, Lee, Price, & Cheng, 2018).

Ekip ve yönetici etkileşimlerine ilişkin elde edilen bulgular, sosyal desteğin işe uyum sürecinde kritik bir rol oynadığını ortaya koymaktadır. Katılımcıların çoğunluğu, takım arkadaşlarıyla pozitif ilişkilerin ve yöneticilerden gelen açık geri bildirimlerin işe uyumu kolaylaştırdığını belirtmiştir. Bu bulgu, sosyal etkileşimlerin örgütsel sosyalleşmenin temel bir belirleyicisi olduğunu öne süren literatürle tutarlıdır (Morrison, 2002; Chen, Takeuchi & Shum, 2013; Türker & Yıldırım, 2020; Gölmez & Atmaca, 2023). Özellikle yöneticilerin yönlendirici ve kapsayıcı liderlik davranışları, işe yeni başlayan çalışanların öğrenme sürecini hızlandırır ve psikolojik güvenlik ortamlarını güçlendirir (Edmondson, 1999). Okan ve Okan (2024)'ın yaptıkları çalışmada değer-temelli ve manevi yönelimli liderlik davranışlarının çalışanlarda anlam duygusunu, güveni ve örgütsel bağlılığı artırarak uyum sürecini desteklediğini göstermektedir. Aynı şekilde Okan ve Okan (2021) yaptıkları çalışmada dönüşümcü liderliğin çalışanların motivasyonunu, uyum sürecini ve örgütsel bağlılık düzeyini güçlendirdiğini göstermektedir (Okan & Okan, 2021). Öte yandan, yöneticilerden destek eksikliği veya ekip içindeki iletişim kopuklukları, bireylerin örgütsel kimliğe uyum sağlamasını zorlaştırır.

Çalışmanın dördüncü teması, işe yeni başlayan çalışanların kurum kültürünü anlamalarında "dikkat çeken olayların" öğretici rolüne odaklanmaktadır. Katılımcılar, destekleyici ekip davranışları, adil ödüller, etkili çatışma yönetimi veya ilk başarı deneyimleri gibi anların kurumsal değerlerin güçlü göstergeleri olduğunu belirtmişlerdir. Bu tür meydana gelen örnek olaylar, kurum kültürünün soyut ilkelere somut davranışlara nasıl dönüştüğünü gösteren "mikro-öğrenme" fırsatları meydana getirmektedir (Louis, 1980). Benzer şekilde, çalışanlar kuruma karşı aidiyet duygusunun oluşumunu sağlayan sosyal etkinlikler ve ekip dayanışması deneyimleri, kurum kimliğinin benimsenmesini kolaylaştırır (Cable, Gino & Staats, 2013). Bu anlamda yaşanan olumlu örneklerin aksine, teknik destek eksikliği veya kurumsal belirsizlik anları, çalışanlarda kültürel yabancılaşma duygularına neden olabilmektedir.

Genel olarak bu çalışma, kurumsal kültür ve örgütsel sosyalleşme literatürüne çalışan deneyimi odaklı bir bakış açısı sunmaktadır. Elde edilen bulgular, işe yeni başlayan çalışanların deneyimlerinin kurum kültürünün gerçek doğasını anlamının önemli bir göstergesi olduğunu ortaya koymaktadır. Kurumların güçlü bir kültürel değer oluşturabilmeleri için, değerlerini yalnızca ifade etmekle kalmamaları, aynı zamanda bu değerleri günlük işleyişlerinin ayrılmaz bir parçası haline getirmeleri gerekmektedir. Sistematik bir şekilde

yürütülen oryantasyon süreçleri, yöneticilerin destekleyici liderlik yaklaşımı benimsemeleri ve sosyal bağların güçlendirilmesi hem çalışanların memnuniyetini hem de kurumsal bağlılığı artıracaktır. Bu bağlamda çalışma, örgütsel sosyalleşme sürecinin karşılıklı etkileşim temelinde gerçekleşen dinamik bir süreç olduğunu ortaya koymaktadır.

AÇIKLAMALAR / DECLARATIONS

Üretken Yapay Zekâ Beyanı: Bu çalışmanın hazırlanmasında üretken yapay zekâ araçları yalnızca dil düzenlemesi ile metnin anlaşılabilirliğini ve okunabilirliğinin artırılması amacıyla kullanılmıştır. Bu araçlar araştırma verisi üretmek, istatistiksel analiz gerçekleştirmek, bulguları yorumlamak veya bilimsel sonuçları geliştirmek amacıyla kullanılmamıştır. Yazarlar, yapay zekâ desteğiyle oluşturulan tüm içeriği eleştirel biçimde gözden geçirmiş ve yayımlanan çalışmanın doğruluğu, bütünlüğü ve özgünlüğüne ilişkin tüm sorumluluğu üstlenmektedir.

CRedit Yazarlık Katkı Beyanı: **Yusuf Taha Okan:** Kavramsallaştırma, Metodoloji, Veri Toplama, Yazma – İnceleme ve Düzenleme, Süpervizyon. **Kasım Kaya:** Formal Analiz, Yazma – Orijinal Taslak, Görselleştirme. Yazarlar, makalenin son halini okumuş, onaylamış ve çalışmanın tüm yönlerinden sorumlu olmayı kabul etmiştir.

Çıkar Çatışması Beyanı: Yazarlar, bu araştırmanın yürütülmesi, analizi, yorumlanması veya yayımlanması sürecini etkileyebilecek herhangi bir finansal, ticari, kişisel veya mesleki çıkar çatışması bulunmadığını beyan eder.

Veri Erişilebilirliği Beyanı: Bu çalışmada kullanılan görüşme verileri, katılımcı mahremiyetini korumak amacıyla kamuya açık olarak paylaşılmamaktadır. Kodlama çerçevesine ilişkin bilgiler, makul bir talep üzerine sorumlu yazardan temin edilebilir.

Fon Desteği Beyanı: Yazarlar, bu araştırma, yazarlık veya yayın sürecine ilişkin herhangi bir kurum veya kuruluştan finansal destek almamıştır.

Etik Kurul Onayı: Bu çalışma için Harran Üniversitesi Sosyal ve Beşeri Bilimler Etik Kurulu'nun 18.09.2025 tarih ve 2025/268 sayılı kararı ile etik kurul onayı alınmıştır. Görüşmeler öncesinde tüm katılımcılardan bilgilendirilmiş gönüllü onam alınmış, katılımcı kimlikleri gizli tutularak veriler anonimleştirilmiştir.

KAYNAKÇA

- Acar, A. Z. (2012). Organizational culture, leadership styles and organizational commitment in Turkish logistics industry. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 58, 217–226. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2012.09.995>
- Akdemir, A. (2016). *Örgütlerde stratejik yönetim*. Ankara: Orion Kitabevi.
- Alagöz, G., Pekerşen, Y. & Kaya, S. (2023). Kurumsallaşmanın çalışanların tükenmişlik düzeyine etkisi: Kahve işletmeleri üzerine bir uygulama. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 15(1), 765-780. <https://doi.org/10.20491/isarder.2023.1617>
- Ballı, E. & Koca Ballı, A. I. (2020). The effect of organisational culture on employees' life and job satisfaction. *Journal of Business Research-Turk*, 12(4), 4129-4141. <https://doi.org/10.20491/isarder.2020.1094>
- Basrı, S. & Zorlu, K. (2020). Örgüt kültürü algısının örgütsel çeviklik üzerindeki etkisinin incelenmesi. *Sosyal Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 20(39), 147–164. <https://doi.org/10.30976/susead.705821>
- Bauer, T. N., Bodner, T., Erdogan, B., Truxillo, D. M. & Tucker, J. S. (2007). Newcomer adjustment during organizational socialization: A meta-analytic review of antecedents, outcomes, and methods. *Journal of Applied Psychology*, 92(3), 707–721. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.92.3.707>
- Cable, D. M., Gino, F. & Staats, B. R. (2013). Reinventing employee onboarding. *MIT Sloan Management Review*, 54(3), 23–28.
- Chen, Z., Takeuchi, R. & Shum, C. (2013). A social information processing perspective of coworker influence on a focal employee. *Organization Science*, 24(6), 1618-1639. <https://doi.org/10.1287/orsc.2013.0820>
- Creswell, J. W. (2013). *Qualitative inquiry and research design: Choosing among five approaches* (3rd ed.). Sage Publications.
- Denison, D. R. (1990). *Corporate culture and organizational effectiveness*. Wiley.
- Edmondson, A. (1999). Psychological safety and learning behavior in work teams. *Administrative Science Quarterly*, 44(2), 350–383. <https://doi.org/10.2307/2666999>
- Eren, E. (2014). *Örgütsel davranış ve yönetim psikolojisi*. Beta Yayınları.
- Genç, Ç. (2016). Kurum kültürü ve değerlerine yönelik çalışan farkındalığı: Özel bir eğitim kurumunda uygulama örneği. *Selçuk İletişim*, 9(2), 116-137. <https://doi.org/10.18094/si.42906>
- Gölmez, A. & Atmaca, T. (2023). Öğretmenlerin mesleki idealizmlerinin ve örgütsel sosyalleşme düzeylerinin örgütsel uyuma etkisi. *Türkiye Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 27(3), 681-696.
- Groysberg, B., Lee, J., Price, J. & Cheng, J. Y.-J. (2018). The leader's guide to corporate culture. *Harvard Business Review*, 96(1), 44–52.
- Güçlü, N. (2004). Öğretmenlik mesleğine başlarken yeni öğretmenlerin örgütsel sosyalleşmeleri: İlk günden başöğretmenliğe. *Asil Dağıtım*.
- Güleç, D. & Samancı, S. (2018). The relationship between organizational commitment and job satisfaction in Turkey: A meta-analytical study. *International Journal of Human and Behavioral Science*, 4(1), 9–21. <https://doi.org/10.19148/ijhbs.408904>
- Güleryüz, İ. & Sürücü, L. (2023). Kapsayıcı liderlik ve proaktif davranışlar: psikolojik güvenliğin rolü. *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 25(3), 1162-1181. <https://doi.org/10.16953/deusosbil.1298211>
- Hofstede, G. (2001). *Culture's consequences: Comparing values, behaviors, institutions, and organizations across nations* (2nd ed.). Sage.
- Hofstede, G., Hofstede, G. J. & Minkov, M. (2010). *Cultures and organizations: Software of the mind* (3rd ed.). McGraw-Hill.

- Kammeyer-Mueller, J. D., Wanberg, C. R., Rubenstein, A. L. & Song, Z. (2013). Support, undermining, and newcomer socialization: Fitting in during the first 90 days. *Academy of Management Journal*, 56(4), 1104-1124. <https://doi.org/10.5465/amj.2010.0791>
- Kılıç, Ç. & Gidener, N. G. (2021). Kurum kültürü ile iş tatmini arasındaki ilişki: bir lojistik şirketinin analizi. *Dokuz Eylül Üniversitesi Denizcilik Fakültesi Dergisi*, 13(1), 85-116. <https://doi.org/10.18613/deudfd.942953>
- Lincoln, Y. S. & Guba, E. G. (1985). *Naturalistic inquiry*. Sage Publications.
- Louis, M. R. (1980). Surprise and sense making: What newcomers experience in entering unfamiliar organizational settings. *Administrative Science Quarterly*, 25(2), 226-251. <https://doi.org/10.2307/2392453>
- Miles, M. B., Huberman, A. M. & Saldaña, J. (2014). *Qualitative data analysis: A methods sourcebook* (3rd ed.). Sage Publications.
- Morrison, E. W. (2002). Newcomers' relationships: The role of social network ties during socialization. *Academy of Management Journal*, 45(6), 1149-1160. <https://doi.org/10.2307/3069430>
- Moustakas, C. (1994). *Phenomenological research methods*. Sage.
- Okan, N. & Okan, Y. T. (2021). Kısa dönüşümcü liderlik ölçeğinin Türkçeye uyarlanması ve psikometrik yönden incelenmesi. *Turkish Studies - Social*, 16(2), 687-700. <https://dx.doi.org/10.47356/TurkishStudies.48329>
- Okan, Y. T., Kaçar, F. & Taşıyan, M. (2024). Özel sektör çalışanlarının algılarına göre örgüt içi iletişim dinamiklerinin incelenmesi. *Selçuk İletişim*, 17(2), 165-195. <https://doi.org/10.18094/josc.1480416>
- Okan, Y. T. & Okan, N. (2024). Spiritual leadership scale: Theoretical foundations and empirical validation in the context of Turkish employees. *Journal of Religion and Health*, 63(5), 3829-3845. <https://doi.org/10.1007/s10943-024-02099-0>
- Patton, M. Q. (2015). *Qualitative research and evaluation methods* (4th ed.). Sage Publications.
- Sabuncuoğlu, Z. & Tüz, M. V. (2016). *Örgütsel davranış*. Alfa Aktüel Yayınları.
- Saks, A. M. & Gruman, J. A. (2011). Getting newcomers engaged: the role of socialization tactics. *Journal of Managerial Psychology*, 26, 383-402. <https://doi.org/10.1108/02683941111139001>
- Schein, E. H. (2010). *Organizational culture and leadership* (4th ed.). Jossey-Bass.
- Timuroğlu, K. & Gül, E. (2023). Mütevazı liderlik ile beyana dayalı kişisel inisiyatif ilişkisinde psikolojik güvenliğin aracı rolü. *Ordu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Sosyal Bilimler Araştırmaları Dergisi*, 13(1), 621-638. <https://doi.org/10.48146/odusobiad.1161848>
- Türker, N. & Yıldırım, M. (2020). Örgütsel sosyalleşmenin psikolojik sözleşme ve örgütsel bağlılıkla ilişkisi: Bir kamu kurumunda araştırma. *OPUS International Journal of Society Researches*, 16(Eğitim ve Toplum Özel Sayısı), 6069-6105. <https://doi.org/10.26466/opus.674201>
- Ulrich, D. (1997). *Human resource champions: The next agenda for adding value and delivering results*. Harvard Business School Press.
- Van Maanen, J. & Schein, E. H. (1979). Toward a theory of organizational socialization. *Research in Organizational Behavior*, 1, 209-264.