T.C.
KAYSERİ ÜNİVERSİTESİ
LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ
İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ ANA BİLİM DALI

ÜNİVERSİTE İDARİ KADRO ÇALIŞANLARININ KARİYER YÖNETİMİ UYGULAMALARININ İŞ TATMİNLERİ VE ÖRGÜTSEL BAĞLILIKLARI ÜZERİNDEKİ ETKİSİ

Hazırlayan
Ünal TOPBAŞ

Danışman
Prof. Dr. Ebru AYKAN

Yüksek Lisans Tezi

Ağustos 2024, KAYSERİ

Ünal TOPBAŞ İNSAN KAYNAKLARI ANA BİLİM DALI Yüksek Lisans Tezi 2024

T.C.
KAYSERİ ÜNİVERSİTESİ
LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ
İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ ANA BİLİM DALI

ÜNİVERSİTE İDARİ KADRO ÇALIŞANLARININ KARİYER YÖNETİMİ UYGULAMALARININ İŞ TATMİNLERİ VE ÖRGÜTSEL BAĞLILIKLARI ÜZERİNDEKİ ETKİSİ

(Yüksek Lisans Tezi)

Hazırlayan
Ünal TOPBAŞ

Danışman
Prof. Dr. Ebru AYKAN

Ağustos 2024, KAYSERİ

BİLİMSEL ETİĞE UYGUNLUK

Bu tezin kendi çalışmam olduğunu, planlanmasından yazımına kadar hiçbir aşamasında etik dışı davranışımın olmadığını, tezdeki bütün bilgileri akademik ve etik kurallar içinde elde ettiğimi, tez çalışmasıyla elde edilmeyen bütün bilgi ve yorumlara kaynak gösterdiğimi ve bu kaynakları kaynaklar listesine aldığımı, tez çalışması ve yazımı sırasında patent ve telif haklarını ihlal edici bir davranışımın olmadığını beyan ederim. 09/08/2024

Ünal TOPBAŞ

T.C.
KAYSERİ ÜNİVERSİTESİ
Lisansüstü Eğitim Enstitüsü Müdürlüğü

Ana Bilim Dalı : İnsan Kaynakları Yönetimi
Program Adı : İnsan Kaynakları Yönetimi
Tez Başlığı :Üniversite İdari Kadro Çalışanlarının Kariyer Yönetimi Uygulamalarının İş Tatminleri ve Örgütsel Bağlılıkları Üzerindeki Etkisi.

Yukarıda bilgileri verilen tez çalışmasının a) Giriş, b) Ana bölümler ve c) Sonuç kısımlarından oluşan (Kapak, Önsöz, Özet, İçindekiler ve Kaynakça hariç) toplam 91 sayfalık kısmına ilişkin 16/07/2024 tarihinde ***Turnitin*** intihal programından aşağıda belirtilen filtreleme uygulanarak alınmış olan özgünlük raporuna göre tezin benzerlik oranı**: % 20'**dir.

Uygulanan filtrelemeler:

1- Giriş dâhil
2- Ana Bölümler dâhil
3- Sonuç dâhil
4- Alıntılar dâhil
5- Kapak hariç
6- Önsöz ve Teşekkür hariç
7- İçindekiler hariç
8- Kaynakça hariç
9- Özet hariç
10- Yedi (7) kelimeden daha az örtüşme içeren metin kısımları hariç Kayseri Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü Tez Önerisi Hazırlama, Tez Yazma ve Teslim Yönergesini inceledim ve bu yönergede belirtilen azami benzerlik oranlarına göre tez çalışmamın herhangi bir intihal içermediğini, aksinin tespit edileceği muhtemel durumlarda doğabilecek her türlü hukuki sorumluluğu kabul ettiğimi ve yukarıda vermiş olduğum bilgilerin doğru olduğunu beyan ederim.

Gereğini bilgilerinize arz ederim. 09/08/2024

Danışman: Prof. Dr. Ebru AYKAN — Öğrenci: Ünal TOPBAŞ

İmza — İmza

YÖNERGEYE UYGUNLUK ONAYI

Üniversite İdari Kadro Çalışanlarının Kariyer Yönetimi Uygulamalarının İş Tatminleri ve Örgütsel Bağlılıkları Üzerindeki Etkisi adlı Yüksek Lisans Tezi, Kayseri Üniversitesi Lisansüstü Tez Önerisi ve Tez Yazma Yönergesi'ne uygun olarak hazırlanmıştır.

Hazırlayan	**Danışman**
Ünal TOPBAŞ	Prof. Dr. Ebru AYKAN
İmza	İmza

İnsan Kaynakları Yönetimi ABD Başkanı

09/08/2024

Prof. Dr. Ebru AYKAN

İmza

KABUL VE ONAY SAYFASI

Prof. Dr. Ebru AYKAN danışmanlığında Ünal TOPBAŞ tarafından hazırlanan **"**Üniversite İdari Kadro Çalışanlarının Kariyer Yönetimi Uygulamalarının İş Tatminleri ve Örgütsel Bağlılıkları Üzerindeki Etkisi**"** adlı bu çalışma jürimiz tarafından Kayseri Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü İnsan Kaynakları Yönetimi Ana Bilim Dalında **Yüksek Lisans** tezi olarak kabul edilmiştir.

09/08/2024

(Tez savunma sınav tarihi yazılacaktır.)

JÜRİ :

Danışman	: **Prof. Dr. Ebru AYKAN**	İmza
Üye	: **Pof. Dr. Demet ÜNALAN**	İmza
Üye	: **Doç. Dr. Yasemin KAYA**	İmza

ONAY:
Bu tezin kabulü Enstitü Yönetim Kurulunun ……...… tarih ve ……..…… sayılı kararı ile onaylanmıştır.

……. /09/2024

Doç. Dr. Ahmet TERZİ
İmza
Enstitü Müdürü

ÖNSÖZ / TEŞEKKÜR

Yüksek lisans eğitimim boyunca benden hiçbir desteğini esirgemeyen, engin bilgi ve tecrübeleriyle bana her zaman vakit ayıran, yol gösteren, motivasyonumu sağlayan değerli danışmanım Prof. Dr. Ebru AYKAN'a,

Üzerimde büyük emekleri olan bütün bölüm hocalarıma, tez çalışmamı sunduğum değerli jüri üyelerine ve bu çalışmanın ortaya çıkmasında önemli katkıları olan anketlerin uygulandığı bütün üniversite idari kadro çalışanlarına,

Bu uzun süreçte, her daim yanımda destek olan sevgili eşim Ayçin TOPBAŞ, oğlum Kuzey Cem TOPBAŞ ve kızım Bilgem TOPBAŞ'a,

Hem çalışan hem de yüksek lisans eğitimini devam ettiren biri olarak destekleri ve hoşgörüleri nedeniyle yöneticilerim ile tüm çalışma arkadaşlarıma,

Sevgi ve saygılarımı sunar, sonsuz teşekkürlerimi bir borç bilirim.

Ünal TOPBAŞ, Kayseri, 2024

ÜNİVERSİTE İDARİ KADRO ÇALIŞANLARININ KARİYER YÖNETİMİ UYGULAMALARININ İŞ TATMİNLERİ VE ÖRGÜTSEL BAĞLILIKLARI ÜZERİNDEKİ ETKİSİ

Ünal TOPBAŞ

Kayseri Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü

Yüksek Lisans Tezi, Ağustos 2024

Danışman: Prof. Dr. Ebru AYKAN

KISA ÖZET

Bu tez çalışması, kariyer yönetimi uygulamalarının çalışanların iş tatminlerine ve örgütsel bağlılıklarına olan etkisini ortaya koyma amacı taşımaktadır. Çalışmanın amacına paralel olarak ana problem, kariyer yönetimi uygulamalarının çalışanlar üzerinde iş tatminine ve örgütsel bağlılığa etkisinin saptanmasıdır. Bu araştırma Kayseri'deki Devlet üniversitelerinde görev yapan idari kadro çalışanlarından örneklem alınma yoluyla gerçekleştirilmiştir. Evreni temsil düzeyine nail örneklemin seçiminde kolayda örneklem yöntemi kullanılmıştır. Veri toplama aracı, Kayseri'deki Devlet üniversitelerinde görev yapan 314 idari kadro çalışanının doldurduğu anket formlarıdır. Elde edilen verilere göre kariyer yönetimi uygulamalarının iş tatmini ve örgütsel bağlılığı anlamlı ve pozitif yönde etkilediği tespit edilmiştir. Çalışmada ayrıca kariyer yönetimi uygulamalarının örgütsel bağlılığın alt boyutlarından olan duygusal bağlılık, devam bağlılığı ve normatif bağlılığa etkileri de incelenmiş olup, diğer sonuçlara paralel olarak pozitif yönde anlamlı ilişki tespit edilmiştir. Elde edilen sonuçlar ile çalışmanın tamamının, benzer konularda yapılmış olan başka çalışmalar gibi literatüre katkı sağlayacağı düşünülmektedir. Bununla birlikte bu çalışmanın; kariyer yönetimi uygulamaları konusundaki çalışmalara öncelik verme eğilimde olan örgütlerdeki yöneticiler açısından da bilgi kaynağı olması hedeflenmektedir.

Anahtar Kelimeler: Kariyer Yönetimi, Kariyer Planlaması, Kariyer Geliştirme, Örgütsel Bağlılık, İş Tatmini.

THE EFFECT OF CAREER MANAGEMENT PRACTICES ON JOB SATISFACTION AND ORGANISATIONAL COMMITMENT OF UNIVERSITY ADMINISTRATIVE STAFF

Ünal TOPBAŞ

Kayseri University, Institute of Graduate Education

Master's Program Thesis,

August, 2024

Supervisor: Prof. Dr. Ebru AYKAN

ABSTRACT

This thesis study aims to reveal the effect of career management practices on employees' job satisfaction and organizational commitment. In parallel with the purpose of the study, the main problem is to determine the level of effect of career management practices on job satisfaction and organizational commitment of employees. This research was carried out by sampling administrative employees working in state universities. Convenience sampling method was used to select a representative sample. The data source was the questionnaire forms filled out by 314 administrative employees working in state universities. According to the data obtained, it was determined that career management practices have a significant and positive effect on job satisfaction and organizational commitment. In the study, the effects of career management practices on affective commitment, normative commitment, and continuance commitment, which are sub-dimensions of organizational commitment, were also examined and it was revealed that there were significant and positive links in parallel with the other results. With the results obtained in this respect, it is thought that the entire study will contribute to the literature like other studies on similar subjects. In addition, this study is also aimed to be a source of information for managers in enterprises that tend to priorities studies on career management practices.

Keywords: Career Management, Career Planning, Career Development, Organisational Commitment, Job Satisfaction.

ÜNİVERSİTE İDARİ KADRO ÇALIŞANLARININ KARİYER YÖNETİMİ UYGULAMALARININ İŞ TATMİNLERİ VE ÖRGÜTSEL BAĞLILIKLARI ÜZERİNDEKİ ETKİSİ

İÇİNDEKİLER

BİLİMSEL UYGUNLUK……i
TEZ İNTİHAL RAPORU VE TESLİM FORMU……ii
YÖNERGEYE UYGUNLUK……iii
KABUL VE ONAY TUTANAĞI…….....iv
ÖNSÖZ / TEŞEKKÜR……v
KISA ÖZET……....vi
ABSTRACT…….....vii
SİMGELER VE KISALTMALAR LİSTESİ xi
TABLOLAR LİSTESİ xii
ŞEKİLLER LİSTESİ xiii
GİRİŞ .....…… 1

BİRİNCİ BÖLÜM
KARİYER YÖNETİMİ UYGULAMALARI

1.1. Kariyer Kavramı…….3
1.1.1. Kariyer Yolları, Özellikleri ve Çeşitleri…….....5
1.1.2. Kariyer Kalıpları.....6
1.1.3. Kariyer Evreleri.....7
1.2. Kariyer Planlama……9
1.2.1. Kariyer Planlamasının Amaçları ve Faydaları.....10
1.2.2. Kariyer Planlamasının Boyutları 11
1.3. Kariyer Geliştirme……13
1.3.1. Kariyer Geliştirme Araçları 14
1.3.2. Kariyer Sorunları……..18
1.4. Kariyer Yönetimi……..21
1.4.1. Bireysel Kariyer Yönetimi……22
1.4.2. Örgütsel Kariyer Yönetimi……...24
1.4.3. Örgütsel Kariyer Yönetim Modelleri.....25
1.4.4. Kariyer Yönetim İşlevleri…….27
1.5. Kamu Yönetiminde Kariyer Yönetimi……29
1.5.1. Kamu Yönetiminde Kariyer Sistemi……29

1.5.1.1. Kamu Yönetiminde Kariyer Sisteminin Özellikleri……...30
1.5.1.2. Kamu Yönetiminde Kariyer Sisteminin Gelişimi……...31
1.5.2. Devlet Üniversitelerinde İdari Personel Kariyer Yönetimi……..33
1.5.2.1. Genel Olarak Üniversite Teşkilatı……..33
1.5.2.2. Üniversite İdari Teşkilatı……34
1.5.2.3. Üniversite İdari Personeli ve Kariyer Yönetimi…….36

İKİNCİ BÖLÜM
İŞ TATMİNİ

2.1. İş Tatmininin Tanımı ve Tarihsel Gelişimi…….....39
2.2. İş Tatmininin Önemi……..…….41
2.3. İş Tatmininin Sınıflandırılması…….……43
2.4. İş Tatminini Etkileyen Faktörler…….……..46
2.4.1. İş Tatminini Etkileyen Bireysel Faktörler…….……46
2.4.2. İş Tatminini Etkileyen Örgütsel Faktörler……..……..48
2.5. İş Tatmininin Sonuçları……..……..50
2.6. İş Tatmini Konusunda Yapılan Çalışmalar ……...……..52

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM
ÖRGÜTSEL BAĞLILIK

3.1. Örgütsel Bağlılığın Tanımı ve Tarihsel Gelişimi ……..……..56
3.2. Örgütsel Bağlılığın Önemi…….....57
3.3. Örgütsel Bağlılığın Sınıflandırılması……...…….59
3.4. Örgütsel Bağlılığı Etkileyen Faktörler…….……64
3.4.1. Örgütsel Bağlılığı Etkileyen Kişisel Faktörler …….……...……64
3.4.2. Örgütsel Bağlılığı Etkileyen Örgütsel Faktörler ……..……....67
3.5. Örgütsel Bağlılığın Sonuçları……...69
3.6. Örgütsel Bağlılık Konusunda Yapılan Çalışmalar……..……72

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM
ÜNİVERSİTE İDARİ KADRO ÇALIŞANLARININ KARİYER YÖNETİMİ UYGULAMALARININ İŞ TATMİNLERİ VE ÖRGÜTSEL BAĞLILIKLARI ÜZERİNDEKİ ETKİSİNİN İNCELENMESİ

4.1. Araştırmanın Amacı ve Önemi…….....75
4.2. Araştırmanın Sınırlılıkları…….76

4.3. Araştırmanın Yöntemi ve Veri Toplama Araçları……76
4.3.1. Değişkenlere İlişkin Normal Dağılım ve Uyum İyiliği İstatistikleri Tablosu..78
4.4. Araştırmanın Etik Boyutu……79
4.5. Araştırmanın Evreni ve Örneklemi……...79
4.6. Araştırmanın Modeli ve Hipotezleri……80
4.7. Araştırmadan Elde Edilen Verilerin Analizi ve Değerlendirilmesi……..81
4.7.1. Katılımcıların Demografik Özellikleri……..81
4.7.2. Korelasyon Analizine İlişkin Bulgular……82
4.7.3. Regresyon Analizlerine İlişkin Bulgular……..84

SONUÇ VE ÖNERİLER.....88
EKLER.....92
EK-1 Anket Formu……92
KAYNAKÇA.....94
ETİK KURUL ONAYI……...114
ÖZGEÇMİŞ……..115
TEZ İNTİHAL RAPORU…….....……116

SİMGELER VE KISALTMALAR LİSTESİ

KG : Kariyer Geliştirme

KP : Kariyer Planlama

KY : Kariyer Yönetimi

İK : İnsan Kaynakları

İKY : İnsan Kaynakları Yönetimi

H : Hipotez

Ort : Ortalama

SPSS : Sosyal Bilimler için İstatistik Paketi

SS : Standart Sapma

t : Güven düzeyine karşılık gelen tablo z değeri (0.05 için 1.96, 0.01 için 2.58 ve 0.001 için 3.28)

TDK : Türk Dil Kurumu

TABLOLAR LİSTESİ

Tablo 1.1. *Örgütsel ve Bireysel Kariyer Planlamasının Karşılaştırılması*……12

Tablo 3.1. *Örgütsel Bağlılığın Evrimi*……59

Tablo 3.2. *Bağlılık Düzeylerinin Olası Sonuçları*……71

Tablo 4.1. *Değişkenlere İlişkin Normal Dağılım Tablosu*……78

Tablo 4.2. *Ölçeklere İlişkin Uyum İyiliği İstatistikleri Tablosu*……78

Tablo 4.3. *Katılımcılara İlişkin Demografik Özellikler Tablosu*……81

Tablo 4.4. *Değişkenler Arası Korelasyon Analizi Tablosu*……83

Tablo 4.5. *KY Uygulamalarının İş Tatmini Üzerindeki Etkisine İlişkin Regresyon Analizi Tablosu*……84

Tablo 4.6. *KY Uygulamalarının Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisine İlişkin Regresyon Analizi Tablosu*……84

Tablo 4.7. *KY Uygulamalarının Duygusal Bağlılık Üzerindeki Etkisine İlişkin Regresyon Analizi Tablosu*……85

Tablo 4.8. *KY Uygulamalarının Devam Bağlılığı Üzerindeki Etkisine İlişkin Regresyon Analizi Tablosu*……86

Tablo 4.9. *KY Uygulamalarının Normatif Bağlılık Üzerindeki Etkisine İlişkin Regresyon Analizi Tablosu*……86

Tablo 4.10. *Hipotezlere İlişkin Sonuç Tablosu*……87

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1.1. *Üniversitelerin İdari Teşkilatı/Merkez Yönetim Örgütü*……..……..35

Şekil 1.2. *Fakülte/Yüksekokul/Enstitülerin İdari Teşkilatı/Yönetim Örgütü*.…..……..36

Şekil 2.1. *İş Tatminsizliği Sonucu Oluşan Tutumlar*.....50

Şekil 3.1. *Örgütsel Bağlılıkta Tutumsal Bakış Açısı*……..61

Şekil 3.2. *Örgütsel Bağlılıkta Davranışsal Bakış Açısı*……..61

Şekil 3.3. *Üç Bileşenli Bağlılık Modeli*……..63

Şekil 4.1. *Araştırmanın Modeli*……..80

GİRİŞ

Bilgi ve teknolojide yaşanan hızlı gelişme hem örgütsel hem de bireysel açıdan birçok alanda ilerleme meydana getirmiştir. Örgütler arasında rekabetin artmasıyla beraber örgütün sürekliliğinin sağlanabilmesi maksadıyla değişimi idare etme ve en önemli kaynaklarından biri olan çalışana dair uygulamalar örgütlerin göz önünde bulundurması gereken en önemli hususlar arasında yer almaktadır.

Bununla beraber, örgüt teşkilat yapıları ile görev tanımlarında ortaya çıkan farklılıklar bilhassa kariyer kavramını ön plana çıkarmaktadır. Örgütlerde meydana gelen değişim çerçevesinde çalışanlar için bireyselliğin değeri de giderek öne çıkmakta ve yaşam standartlarının artırılması fikri ile örgüt içerisinde yükselme, daha avantajlı bir statüde çalışabilme veya iş değiştirme gibi olanaklar önem kazanmaktadır (Kılıç, 2008, s. 1).

Gerek örgütsel gerekse de bireysel anlamda ortaya çıkan bu gelişmeler paralelinde kariyer yönetimi de son yıllarda üzerinde çok durulan kavramlardan biri haline gelmektedir. Kariyer yönetimi; İnsan Kaynakları yöneticileri tarafından iş gücü gereksinimlerinin karşılanması ve devamında çalışanların kariyer hedeflerine ulaşmalarına imkân tanıyan bir süreç olarak tanımlanabilmektedir. Kariyer yönetiminin tam anlamıyla uygulandığı örgütlerde çalışanların, belirli aralıklarla nereye ve hangi statüye ulaşacaklarını bilmesi veya kestirmesi mümkün olmaktadır (Bayraktaroğlu, 2003, s. 119; Şimşek vd., 2004, s. 93).

Değişimin çok hızlı gerçekleştiği çağımızda çalışanların eğitim ve öğrenim programları neticesinde bilgi ve yeterliliklerini sürekli güncel tutma şansına sahip olmaları önem kazanmaktır. Bu doğrultuda çalışanlar, hem kariyer hedefleri kapsamında rekabet edebilme hem de dâhil oldukları örgütün hedeflerine ulaşmasına katkı sunabilme becerilerini artırmış olacaklardır. Bu nedenle, iş yerinde hayat boyu öğrenme olanağı yaratılması hem örgüt hem de çalışan açısından önemli bir yatırım olarak değerlendirilmektedir (Çalık & Ereş, 2006, s. 48).

Kariyer planlama, kariyer geliştirme ve kariyer yönetimi kavramlarının üniversite ve idari kadro çalışanları açısından önemli olmasının esas nedenleri arasında; üniversite ve idari kadro çalışanlarının amaçları arasındaki eşgüdümün sağlanması, ekip çalışması, istihdam şekillerinin değişmesi ve çalışan verimliliğinin arttırılması gibi konular belirleyici unsur olarak görülmektedir.

Kariyer yönetimi uygulamalarının, özellikle iş tatmini ve örgütsel bağlılık üzerindeki etkisinin örgütler bakımından oldukça önemli olduğu söylenebilmektedir.

İş Tatmini; çalışanın işinden beklentilerinin karşılanması ve yaptığı işten duyduğu memnuniyetin, örgüte sağlayacağı katkıları etkilemesiyle doğrudan bağlantılı bir kavram olarak öne çıkmaktadır. Örgütün hedeflerine ulaşmasından, verimliliğinin artması, kurumsallığının ve konumunun güçlenmesine kadar pek çok alanda mutlu çalışan mutlu örgüt çıkarımı önem kazanmaktadır.

Örgütsel bağlılık ise; çalışanın örgüte girişinden itibaren örgütün çalışmalarına katılma süreciyle ilgili olup çalışanları örgütsel hedeflerle ve değerlerle özdeşleştirmek noktasında önemli bir rol oynamaktadır. Örgütsel bağlılık genel anlamda; tutumsal ve davranışsal bağlılık olarak ikiye ayrılmaktadır. Davranışsal bağlılık daha çok çalışanın kendi davranışları için geliştirdiği bir bağlılık türü iken tutumsal bağlılık ise örgütte kalma arzusu ve duygusal bakımdan örgüte bağlı olmayı ifade etmektedir (Çöl, 2004, s. 36).

Bu çalışma dört ana bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde yer alan kariyer planlama, kariyer geliştirme ve kariyer yönetimi kavramları iç içe geçmiş kavramlar olup bu hususa dair literatürde net bir ayırım bulunmamaktadır. Bu kavramların kimi çalışmalarda (Şimşek vd., 2004; Bayraktaroğlu, 2003; Mathis & Jackson, 2000; Cascio, 1998; Harvey & Bowin, 1996) birbirinden bağımsız; kimi çalışmalarda (Çalık & Ereş, 2006; Noe vd., 2003) kariyer yönetimi sistemi temel başlığı içerisinde; kimi çalışmalarda ise (Hughes & Thomas, 2006; Akat vd., 2002; Greenhaus vd., 2000; Schuler, 1998) kariyer yönetimi temel başlığı içerisinde alt başlıklar olarak incelendiği görülmektedir. Bu araştırmada, kavramların daha anlaşılabilir bir şekilde sunulması maksadıyla kariyer planlama, kariyer geliştirme ve kariyer yönetimi konuları kariyer yönetimi uygulamalarının birer alt uzanımı olarak ele alınmakta ve üniversitelerin idari kadro çalışanlarına yönelik kariyer uygulamaları açıklanmaya çalışılmaktadır. Araştırmanın ikinci bölümünde iş tatmini, üçüncü bölümünde ise örgütsel bağlılık yazınına yönelik olarak kuramsal ve kavramsal çerçeve ile açıklamalara dair bilgiler sunulmaktadır. Araştırmanın dördüncü bölümünde yer alan Üniversite İdari Kadro Çalışanlarının Kariyer Yönetimi Uygulamalarının İş Tatminleri ve Örgütsel Bağlılıkları Üzerindeki Etkisinin İncelenmesi başlığı altında; araştırmanın amacı ve önemi, verilerin toplanması, evren-örneklem, verilerin çözümlenmesi, analiz ve bulgular ile sonuca ilişkin bilgilere yer verilmiştir.

BİRİNCİ BÖLÜM

KARİYER YÖNETİMİ UYGULAMALARI

Bu bölümde, kariyer kavramı, kariyer yönetimi uygulamalarının ögeleri olan kariyer planlama (KP), kariyer geliştirme (KG) ve kariyer yönetimi (KY) ile birlikte kamu yönetiminde KY ve Devlet üniversitelerinde idari personel KY konuları ele alınmaktadır.

1.1. Kariyer Kavramı

Kariyer, son dönemlerde çalışma hayatında sıkça karşılık bulan kavramların başında gelmektedir. Genel olarak belirli bir meslekte yükselmek, daha iyi bir sosyal statüye ulaşmak olarak ifade edilen kariyerin, 1900'lerin ikinci çeyreğinde yönetim yazınında yerini almasına rağmen örgütler tarafından ancak 1970'lerden sonra etkin olarak kullanılmaya başlandığı görülmektedir. Bilhassa günümüzde değişen personel yapısı ile birlikte çalışanların örgütlerden beklentilerini karşılamak amacıyla maddi taltifler yeterliliğini kaybetmiş olup, çalışanların kendilerini geliştirmesine olanak sağlayarak yaşamdan ve işlerinden tatmin olmalarına yarayacak yeni argümanların kullanılması zaruret haline gelmektedir (Kırçı, 2007, s. 4).

Kariyer kavramı, yönetim yazınına ilk kez 1937'de Amerikalı sosyolog Hughes'un tarifiyle girmiştir. İkinci Dünya savaşı sonrası yıllarda ise; Anna Roe'un 1956 yılında, Donald E. Supper'in 1957'de, Wilensky ve Goffman'ın 1961'de, Triedeman ve O'Hara'nın 1963'de, Miller'in 1964'te, Form ve Borows ve devamında John Holland'ın 1966'da söz konusu kavrama ilişkin çeşitli çalışmalar yaptığı görülmektedir (Kırçı, 2007, s. 5).

Bununla birlikte kariyer kavramının iş yaşamında ancak 1970'li yıllardan sonra yer bulmasının mümkün olduğu görülmektedir. 1980'lerden sonra ise çevresel değişkenlerin tesiri ile başkalaşan örgüt yapıları, örgütlerdeki en önemli kaynağın insan olduğunun anlaşıldığını göstermektedir. Bunun neticesinde personel birimlerinin yerini, alanlarında

uzman çalışanların görev yaptığı insan kaynakları (İK) birimlerine bıraktığı ifade edilebilmektedir. Kariyer kavramı, bu birimler tarafından incelenip iş dünyasında motivasyon öğesi olarak kullanılmaya başlanmıştır (Soysal, 2006, s. 3).

Küreselleşmenin 1990'lardan sonra artan etkisi, örgüt yapılarında ve kişilerin hayata karşı duruşlarında değişimlere neden olmuştur. Bu değişim ilk olarak kendini örgüt ve çalışan arasında gerçekleştirilen psikolojik sözleşmelerde göstermiştir. Bundan sonra örgütler etkin olarak faydalanabilecekleri çalışan, çalışanlar da tüm ihtiyaçlarına cevap verebilecek örgüt arama sürecine girmişlerdir. Bu durum eskinin sürekli ve vefalı iş anlayışını değiştirmiş; fırsatçılık, "her şartta yükselme" ve "rahat içinde yaşam" fikirlerinin yayılmasına neden olmuştur (Atay, 2006, s. 3).

Çalışan davranışları üzerine araştırmalar yapan bilim insanları tarafından yapılmış, genel olarak birbirine uyan, özellikle bireysel gelişme üzerinde yoğunlaşan çeşitli tanımlamalar bulunmaktadır. Cascio'ya (1998, s. 341) göre kariyer; çalışanın hayatı boyunca işe dair edindiği deneyim ve eylemlerle ilgili olarak iyileştirdiği tutum ve davranışlar dizisini ifade etmektedir. Redman ve Wilkinson (2001, s. 268) kariyeri; bilgi birikimi, yeteneğin işte somutlaştırılması, çalışanın konusunda yetkinliğini artırması, süreç içinde kazanılan iş deneyimi ve geliştirilmiş iş ilişkileri olarak tanımlamaktadır. Şimşek'e (1999, s. 334) göre ise kariyer en genel anlamıyla; tercih edilen bir meslekte yükselmek ve bunun neticesinde daha çok para kazanmak, sorumluluk üstlenmek, itibar, erk ve saygınlık elde etmektir. Kariyer netice itibarı ile çalışanların hayatları boyunca edindiği sıralı pozisyonların bireysel algılanmasıdır.

Güncel yazında, yukarıda ifade edilen tanımlara ilave olarak kariyer; bir kişinin istediği hayat tarzını sağlamak için uzun vadede elde ettiği veya edeceği eğitim, beceri ve tecrübeler birikimi şeklinde tanımlanmaktadır. Bu tanımın daha çok çalışanın iş ve yaşam biçimi arasında bir uyuma ulaşma girişimi üzerinde odaklandığı söylenebilmektedir (Anafarta, 2001, s. 17).

Son dönemlere kadar kariyer, çoğunlukla ilerleme anlamında algılanırken, günümüzde sadece ilerleme manasına gelmemektedir. Değişen işgücü profili ile birlikte artık kariyer, iş tecrübesi sonucu ilerleme yerine, bilgi edinilen bir süreç olarak kabul görmektedir. Bu süreçte edinilen bilgi, çalışanın iş deneyimleri esnasında kazandığı becerileri, uzmanlığı ve ilişkiler bütününü de içine almaktadır (Erdoğmuş, 2002, s. 530).

Sonuç olarak, kariyer kavramı günümüzde daha geniş bir perspektifle ele alınmakta ve çalışanların hayatları boyunca edindikleri deneyimleri, bilgi birikimini ve ilişkileri içermektedir. Kariyer kavramı sadece çalışanların mesleki ilerleme sürecini değil aynı zamanda kişisel gelişimlerini ve iş yaşamlarından elde ettikleri tatmini etkileyen bir faktör haline gelmiştir.

1.1.1. Kariyer Yolları, Özellikleri ve Çeşitleri

Kariyer yolları, çalışanların yaptıkları işlerin analiz edilmesi neticesinde ortaya çıkarılan çalışabilecekleri işlerin akla uygun ve düzgün bir sıralamasıdır (Eroğlu, 1995, s. 75). Başka bir tanımda, kariyer yolu (Cappellen & Janssens, 2005; Vance, 2005; El-Sabaa, 2001; Ladkin & Riley, 1996) çalışanın kişisel hedeflerine ulaşmak için takip ettiği ve belli bir meslekte ileri yönlü hareketliliği içeren yollar manasına gelmektedir. Örgüt içerisinde çalışanların kariyerlerinde başarılı bir şekilde ilerleyebilmeleri ve KP'sinde arzu edilen sonuca ulaşmaları için kariyer yollarının taşıması gereken özellikler arasında:

- Kariyer yollarının yalnızca dikey değil, yatay olarak da çalışanlara yükselme fırsatı verebilmesi,

- Kariyer yollarının, örgütün ve çalışanın gereksinim duyduğu değişiklikleri dikkate alarak hazırlanması (Aytaç, 2005, s. 175-177),

- Kariyer yolları kapsamındaki tüm pozisyonlar hakkında lazım olan beceri ve bilginin net bir şekilde belirlenmesi,

- Örgüt yönetimi tarafından, danışmanlık vasıtasıyla çalışanlara gerekli olan kariyer bilgilerinin daima sağlanması,

- Kariyer yollarının tespit edilmesi aşamasında çalışan ve örgütün birlikte çalışması yer almaktadır (Eroğlu, 1995, s. 75).

Kariyer yolları, odaklandıkları alana ve işin durumuna bağlı olarak geleneksel, davranışsal ve örgütsel yaklaşım olmak üzere üç temel kapsamda değerlendirilmekte ve geleneksel yaklaşım geleneksel yol, örgütsel yaklaşım çift basamaklı kariyer yolu ve davranışsal yaklaşım da ağ tipi kariyer yolu olarak ifade edilmektedir. Söz konusu yaklaşımlar doğrultusunda adlandırılan kariyer yolları aşağıda kısaca açıklanmaktadır (Simsek vd., 2004, s. 120; Desimone vd., 2002).

- **Geleneksel Yol:** Geleneksel yol, çalışanların aynı iş kolunda dikey olarak ilerlemesidir. Kısaca, kariyer yolu net bir şekilde ortaya konulmuş ve çalışanların görev yaptığı süre içerisinde varabilecekleri kariyer noktaları tespit edilmiştir. Bu nedenle geleneksel yol bazı olumsuzluklara sebep olabilmekte ve hem örgütsel hem de iş yapısındaki farklılaşmalar neticesinde yetersiz kalabilmektedir. Bununla birlikte çalışanın, işinde başarısız olması durumunda konumunu yatay ve aşağıya doğru düzeltmek çok güç olabilmektedir (Soylu, 2002, s. 42).
- **Çift Basamaklı Kariyer Yolu:** Çift basamaklı kariyer yolu, teknik branşlarda çalışanların daha kolay yönetici olabilmesini sağlamak gayesiyle geliştirilmiştir. Çift basamaklı kariyer yolu vasıtasıyla örgütlerin hem başarılı yöneticileri hem de teknik personeli çalıştırabilmesi mümkün olmaktadır. Bu yaklaşım, işin özellikleri değişip daha fazla uzmanlık istediğinde çalışana iki başka kariyer yolunda ilerleme şansı verebilmektedir. Çift basamaklı kariyer yolu, yönetimce uygulanan bir usul olup çalışanlar adına kariyerlerini planlayan, bireysel kariyer planlarını göz önünde bulundurulmayan ve örgütsel hedeflere önem veren bir yaklaşımdır. Bu da çalışanların kariyerlerinde kendi arzuları doğrultusunda ilerlemesini engelleyen bir durum ortaya çıkarmaktadır. Ayrıca çift basamaklı kariyer yolunda netlik veya saydamlık da bulunmamaktadır (Mathis & Jackson, 2000, s. 371; Johnson, 1996, s. 57).
- **Ağ Tipi Kariyer Yolu:** Ağ tipi kariyer yolunda emsal işler gruplandırılır ve iş kümeleri oluşturulur. İş kümeleri arasında yatay ve dikey geçiş gerçekleştirme imkânı bulunduğundan, çalışanlar için pek fazla kariyer yolunun sağlanması mümkün olmaktadır. Bu durum, çalışanların mesleklerinde daha çok gelişmesine sebep olabilmektedir. Bu yaklaşımda kariyer yolunda yaş ve kıdem gibi ölçütler dikkate alınmazken tecrübe yükselmek için önemli bir unsur olarak öne çıkabilmektedir (Aytaç, 2005, s. 175-177).

Etkili bir kariyer yolu oluşturabilmek için örgütün gereksinimleri ile çalışanların bireysel hedeflerinin dikkate alınarak esnek ve adil kariyer yollarının belirlenmesi önem arz etmektedir. Nitelikli personeli bünyesinde tutmak isteyen örgütler, etkin bir kariyer yolu çalışması ile bunu başarabilmektedir.

1.1.2. Kariyer Kalıpları

Çalışanların iş ve kariyerleriyle ilgili davranışlarını temsil eden kariyer kalıbı her bir çalışanın bilgi, beceri, ilgi ve beklentilerindeki farklılıklara paralel olarak değişiklik

göstermektedir (Bayraktaroğlu, 2003, s. 127). Kariyer kalıpları, literatürde çeşitli çalışmalarla ele alınmış ve bunlar; kararlı, kararsız, çoklu deneme ve geleneksel kariyer kalıbı olmak üzere dört temel türde incelenmiştir (Can, 1997, s. 330). Bu kalıplar, çalışanların iş yaşamları boyunca sergiledikleri tutum ve davranışları farklı perspektiflerden değerlendirmektedir.

- **Kararlı Kariyer Kalıbı:** Okulu bitirdikten sonra işe başlayan ve emeklilik dönemine kadar sürekli aynı görevi yerine getiren çalışanların, çalıştıkları örgüt değişse bile aynı pozisyonu sürdürme eğiliminde oldukları kariyer modeli, uzun vadeli bağlılık ve istikrarı ifade etmektedir. Bu kariyer yaklaşımı, çalışanların örgütsel bağlılık düzeyinin yüksek olduğu bir durumu temsil etmektedir. Bu bağlılık çalışanları, değişen koşullara rağmen aynı işi sürdürmeye yönlendirmektedir (Aytaç, 2005, s. 194).
- **Kararsız Kariyer Kalıbı:** Kararsız kariyer kalıbını izleyen çalışanlar, kararlı bir istihdam dönemine geçene kadar geleneksel kariyer modelini takip etmekte ve sonrasında periyodik olarak farklı sektörlerde deneme işleri yaparak süreci yeniden başlatmaktadır. Orta yaşlardaki çalışanların kariyer değişiklikleri, bu kariyer modeline örnek olarak gösterilebilmektedir (Şimşek vd., 2004, s. 22).
- **Çoklu Deneme Kariyer Kalıbı:** Bu kalıbı takip eden çalışan bir işte uzun süre faaliyet göstermemekte, bir işi deneyip diğer bir işe geçmektedir. Çalışan, kararlı aşamaya ulaşacak kadar aynı işte çalışmamaktadır (Can vd., 2001, s. 164).
- **Geleneksel Kariyer Kalıbı:** Bu kalıpta yer alan çalışan, farklı iş alanlarında deneyim kazandıktan sonra kararlı bir istihdam dönemine geçiş yapmaktadır. Bu geçiş sürecinde, öğrencilik yıllarında gerçekleştirdiği yarı zamanlı işler veya yaz aylarındaki stajlar gibi deneme işleri önemli bir rol oynamaktadır. Bu deneme işlerinde çalıştıktan sonra çalışan kararlı bir kariyer modeline geçmekte ve emeklilik dönemine kadar aynı işte çalışmayı sürdürmektedir (Aytaç, 2005, s. 194).

1.1.3. Kariyer Evreleri

Kariyer evreleri, çalışanın işe girmesinden evvel başlayarak örgütten ayrılmasına kadar geçen dönemi ihtiva etmektedir. Kariyer evrelerine dair birçok model geliştirilmiştir. Kariyer ile ilgili evreler yaygın olarak Erikson (1950) teorisindeki yaşam etaplarına dayandırılmaktadır (Werner & DeSimone, 2006, s. 463).

Kariyer evrelerini üç ana başlık altında inceleyen Aldemir vd. (2001, s. 205) bunları; çalışma yaşamının başlangıcı, çalışma yaşamının ortası ve çalışma yaşamının son yılları olarak sınıflamaktadır.

Kariyer evrelerini Can vd. (2001, s. 160) ise; iş öncesi dönem, işe giriş dönemi, kariyerde ilerleme aşaması, kariyerini koruma aşaması ve emeklilik aşaması olarak ifade etmektedir.

Aytaç'a (2005, s. 60) göre kariyer evreleri; keşif, kurulma (örgüte giriş ve kariyer başlangıcı), kariyer ortası, kariyer sonu, azalma (emeklilik) aşamalarından oluşmaktadır.

Özden (2006) ise kariyer evrelerini keşfetme, kurma, kariyer ortası ve kariyer sonu olarak dört aşamada kategorize etmektedir.

Bu kategorik tanımlamalardan hareketle kariyer evreleri yaygın olarak dört başlık altında ifade edilmektedir. Bunlar; kendini tanıma keşfetme, kurma (örgüte giriş), kariyer ortası ve kariyer sonu (emeklilik) evreleri olarak adlandırılmaktadır.

- **Keşfetme Evresi:** Keşfetme evresi, kişinin çocukluk, ergenlik ve ilk yetişkinlik aşamalarını kapsamaktadır. Çocukluk çağından itibaren bireylerin, farklı meslekler hakkında bilgi sahibi olmaya ve ilgi duymaya başladıkları gözlemlenebilmektedir (Özden, 2006). Çocuklar; baba, anne ve yakınlarının mesleklerini tanımakta ve onlardan etkilenmektedir. Ergenlik çağında meslekler hakkında daha detaylı bilgiler edinilmekte ve eğitimi alınmak istenen alanlar bu çağda belirlenmektedir. Gençlerin, kişisel gözlemleri neticesinde meslek belirlediği bu dönem keşif dönemidir. Keşif dönemde bireyler kariyerleriyle ilgili olan veya olması muhtemel eğitimleri almaktadırlar. Emniyet, güvenlik ve fizyolojik ihtiyaçlar öncelikli algılanmaktadır. Bu dönem yaklaşık 25 yaşında tamamlanmaktadır (Aytaç, 2005, s. 64).
- **Kurma Evresi:** Kurma evresi, iş araştırmayla başlayan ve ilk işe girmeyi, işi kavramayı ve gerçek dünya ile tanışmayı kapsayan evredir (Sabuncuoğlu, 2005, s. 171). Kişi; emniyet ve güvenlik ihtiyaçlarına odaklanmaktadır. Kişi kariyer hedeflerini tespit ettikten sonra amaçlarına varmak için gayret göstermektedir. Asgari beş yıllık bir dönemi kapsamaktadır (Barutçugil, 2004, s. 327).
- **Kariyer Ortası Evresi:** Kariyer ortası evresinde çalışan, kurma aşamasında harcadığı gayretler sonucunda kariyerinde belirli bir yere gelmiştir. Bu evrede güvenlik ihtiyacının ağırlığı azalmakta özgürlük, başarı ve saygınlık ihtiyaçları görünür hale

gelmektedir (Can vd., 2001, s. 160). Çalışan burada bir öğrenciden daha çok uygulayıcı konumundadır (Sabuncuoğlu, 2005, s. 171). Bu dönem aynı zamanda tekrar gözden geçirme dönemidir. Çalışan, kariyer hedeflerini değerlendirerek bunun neticesinde işini değiştirme kararı da alabilmektedir.

- **Kariyer Sonu (Emeklilik):** Kariyer sonu evresi, çalışanın artık olgunluk dönemine girdiği ve fizyolojik olarak yaşlandığı evredir. Bu dönemde öğrenme azalmış, bunun yanında fazlaca tecrübe edinilmiştir. Çalışan bu devrede daha ziyade öğretici konumdadır ve bulunduğu bu pozisyon ile de çevresinden saygı görmektedir (Özden, 2006). Bu dönemde emeklilik gerçekleşmektedir. Kişi işindeki yoğunluk sebebiyle vakit bulamadığı hobileriyle veya etkinliklerle ilgilenme fırsatı bulabilmektedir. Bazı kişiler de emeklilik sonrası iş yaşamından kopmayarak çalıştıkları örgütlerde danışmanlık yapabilmektedir (Albayrak, 2007, s. 12).

Yöneticilerin, çalışanların iş yaşamları sürecinde içinde bulundukları kariyer evrelerini göz önünde bulundurmasının, KY uygulamalarının etkinliğini artırmada önemli bir etkiye sahip olduğu değerlendirilmektedir.

1.2. Kariyer Planlama

KP, çalışanların; fırsatları, alternatifleri ve neticeleri görmelerini kariyer amaçlarını saptamalarını, bu amaçlara ilerlemede yön ve zaman tayini yapmalarına imkân tanıyacak iş ve gelişimsel etkinlikleri programlamaları sürecidir (Anafarta, 2001, s. 3). Bununla birlikte KP; çalışanların değerleri, gereksinimleri ve iş tecrübeleri ile fırsatlar arasında en elverişli bağlantıyı kurmayı hedefleyen bir problem çözme ve karar alma süreci olarak da ifade edilmektedir (Kordon, 2006, s. 22).

Diğer bir tanıma göre KP; çalışanın ileriye yönelik mesleki amaçlarıyla kişisel amaçları arasında koordinasyon sağlayarak yürüttüğü işi daha iyi yapabilmesi maksadıyla var olan becerilerini geliştirmesine ve gelecekte alabileceği görevler için gereksinim duyacağı yeni beceriler edinmesine yönelik yürütülen faaliyetler olarak betimlenmektedir (Aytaç, 1997, s. 165).

KP, KY uygulamalarının bir alt öğesidir. Örgüt içinde kendisi için bir kariyer istikameti belirleyerek bu istikamette ilerlemeye başlayan çalışanın hedeflerini ve bu hedeflerine ulaşmasını sağlayacak araçları saptama sürecinin planlanması olarak tanımlanabilmektedir (Şimşek, 1999, s. 340).

Çalışanlar iş hayatındaki yerlerini, beceri ve yeteneklerini ne kadar iyi bilirlerse, nereye varmayı istediklerini ve o yere ulaşmak için nelerin gerektiğini de daha iyi kavrayacaklar ve çalışmalarını bu doğrultuda yürüteceklerdir. Çalışanlara bu imkânı KP sağlamaktadır. Tanımlarda da ifade edildiği üzere KP örgüt ve çalışanın her ikisini de etkilemektedir. Burada mühim olan konu örgütün gereksinimleri ile çalışanların beklentileri arasında uyum oluşturmak ve her ikisini de karşılayabilmektir (Kırçı, 2007, s. 14).

Kariyer konusunda çalışan ve örgüt arasında uyumun sağlanması için KP'si kritik bir rol oynamaktadır. Bu süreç, çalışanların kendi yetenek ve hedeflerinin fakına varmasına, örgütün ise çalışanların beklentilerini anlamasına olanak tanımaktadır. Başarılı bir KP, örgüt ve çalışan arasındaki iş birliğini artırırken çalışan memnuniyetini yükseltmekte ve uzun vadeli başarı için temel bir zemin oluşturmaktadır.

1.2.1. Kariyer Planlamasının Amaçları ve Faydaları

Örgüt bakımından KP'nin temel amacı, çalışanların gereksinimlerini, becerilerini ve hedeflerini örgütte mevcut durumda var olan veya ileriki süreçte oluşacak fırsatlarla denkleştirmektir. Bunun haricinde örgütlerin KP uygulamalarının amaçları arasında;

- İK'nin başarılı ve verimli kullanılması,
- Yükselme ihtiyacının doyumu için çalışanların yetiştirilmesi (Can, 2002, s. 35),
- Çalışanların memnuniyetinin ve işe bağlılığının temin edilmesi,
- Çalışanların yeni ve farklı alanlara yönelmeleri konusunda özendirilmesi,
- İyi eğitim ve kariyer imkânlarının neticesi olarak başarının artırılması,
- Farklı ve yeni bir alanda görev yapması istenilen çalışanın kıymetlendirilmesi sayılabilmektedir (Sabuncuoğlu, 2005, s. 170).

KP'de göz önünde bulundurulması gereken ana prensip, çalışanların becerilerini değerlendirmek ve ileride gereksinim duyulabilecek becerileri belirlemektir (Aytaç, 1997, s. 168).

KP çalışanların niteliklerinin geliştirilmesini sağlamakta, işe gelmeme ve işten kaçınma eğilimleri üzerinde azaltıcı etkiye sahip bulunmaktadır. İşinde uzmanlık kazanan çalışanların becerilerini iyileştiren örgütler, gelecekte daha donanımlı yöneticilere ve örgütsel hedeflere ulaşabilmektedir (Altay, 2006, s. 33). KP'nin örgütler açısından faydaları arasında;

- Yönetimin, örgüt içerisinde vasıflı çalışanları doğru zamanda bulabilmesi,

- Çalışanları daha güzel şeyler gerçekleştirmeye ve görev konularını genişletmeye özendirmesi (Yurdakök, 1999, s. 53),

- Kişisel gelişim planları ile örgütsel rezerv planları arasında ilişki kurması,

- Örgüt dâhilindeki ve haricindeki fırsatları saptaması,

- Kısa ve uzun zaman dilimlerindeki amaçları belirginleştirmesi,

- Çalışanın becerilerini arttırması sıralanabilmektedir (Greenberg, 1997, s. 201).

1.2.2. Kariyer Planlamasının Boyutları

KP çalışan ve örgüt orjinli olmak üzere iki boyutta değerlendirilmektedir. Örgütsel KP, çalışanın işiyle uyumlu bir şekilde yükselmesini sağlayacak kariyer istikametleri ile alakalı iken bireysel KP, işten ziyade çalışan üzerine yoğunlaşmakta ve onun hedef ve becerilerinin incelenmesini ifade etmektedir (Soysal, 2000, s. 728). Aşağıda örgütsel ve bireysel KP boyutları açıklanmaktadır.

- **Örgütsel Kariyer Planlama (ÖKP):** Örgütlerin; çalışanların ihtiyaçlarının saptanması, kendi kendilerini kıymetlendirerek farkına varmaları, kişisel kariyer gaye ve taktiklerini oluşturmaları gibi aşamalarda gereksinim duydukları destek hizmetlerini vermesi gerekmektedir. KP'de örgütsel yükümlülük, örgüt ihtiyaçlarını gidermek maksadıyla çalışanlara kendilerini geliştirmeleri amacıyla imkânlar tanıyarak taktikler oluşturmayı içermektedir (Anafarta, 2001, s. 9). Bununla birlikte, kariyer yollarını kapsamlı olarak belirlemenin ve farklı işlerin davranışsal nitelikleri üzerinde kararlı bir şekilde durarak bu işleri çalışanlara tanıtmanın yararlı olacağı değerlendirilmektedir (Şimşek, 1999, s. 341). Örgütlerde insan unsurunun öneminin farkına varılmasıyla birlikte, çalışana ve onun gereksinimlerinin karşılanmasına dair programlar oluşturularak uygulamaya konulmaktadır. Bu programların genellikle "kariyerin farkında olma" ya da "motivasyon başarım eğitimi" konusunda yoğunlaştıkları izlenmektedir. Konu ile ilgili yapılan araştırmalarda KP programları, insan kaynakları yönetimi (İKY) mekanizmasının ana elemanları olarak gösterilmektedir (Aytaç, 1997, s. 188).

- **Bireysel Kariyer Planlama (BKP):** BKP, çalışanın kendi kendini kıymetlendirme ve yükselme planlamasıdır. Çalışanın, ilk etapta kendisini değerlendirerek daha sonra KP'sini oluşturması gerekmektedir. BKP aşağıda açıklanan beş ana kademeden oluşmaktadır (Altay, 2006, s. 34).

1. Kendini değerlendirme: Birinci kademe çalışanın kendisi ile ilgili bilgileri nesnel ve şeffaf bir biçimde değerlendirdiği ve becerileri, nitelikleri, ilgileri ile yeğlediği faaliyetler kapsamında kendisini mutlu ve başarılı yapacak işleri tercih ettiği kademedir. Değerlendirme yapılırken dahil olunulan örgütün, KG çalışmaları vasıtasıyla çalışanlarına yardımcı olması lazım gelmektedir (Can vd., 2001, s. 172).

2. Fırsatları araştırma: Örgütün dâhilinde veya haricinde bulunan fırsatların ve muhtemel seçeneklerin belirlenmesini ifade etmektedir. Bu aşama; mali gerçekler, iş pazarı ve örgüt değerlendirilmesinden meydana gelmektedir. Örgütün çalışana sunduğu kariyer, branş değiştirme, eğitim ve yetiştirme imkanlarının bulunup ortaya çıkartılmasını kapsamaktadır. Kariyer dönemine başlamadan önce gençlerin okuldan arta kalan vakitlerde farklı işlere dair yapacakları çalışmaların, fırsatların daha iyi kıymetlendirilmesine ve uzun vadede kariyer doyumunun ve mutluluğun artmasına katkı sağlayacağı düşünülmektedir (Anafarta, 2001, s. 6).

3. Karar verme ve amaç oluşturma: Çalışanın kendisini ve çevreyi değerlendirip kısa ve uzun vadeli hedefler belirlediği aşamadır. Bu periyotta çalışanın; ne gibi beceriler geliştireceğine, gelecek dönem içinde neleri başaracağına ve örgütün hangi bölümünde çalışmak istediğine karar vermesi gerekmektedir.

4. Hareket planı yapma: İlk üç aşama geçildikten sonra, varılmak istenilen hedeflere nasıl varılacağına ilişkin hareket planı bu aşamada yapılmaktadır. Bu kapsamda; amaçlarla ilgili zaman dilimlerinin belirlenmesi, kaynakların ortaya konulması, oluşacak engelleri geçmek amacıyla plan yapılması gerekmektedir (Kırçı, 2007, ss. 18-19).

5.Takip etme: Planlar uygulanmaya başlandıktan sonra bunların takip edilmesine ve güncellenmesine ihtiyaç bulunmaktadır. Başarılıp başarılamayan, doğru yapılıp yapılmayan ve yapılmaya devam edilenlerin altı aylık ve bir yıllık dönemler dâhilinde gözden geçirilerek takip edilmesi gerekmektedir (Altay, 2006, ss. 32-33).

Tablo 1.1. *Örgütsel ve Bireysel KP'nin Karşılaştırılması*

ÖKP	BKP
- Geleceğe yönelik örgütün personel ihtiyaçlarının belirleme, - Kariyer basamaklarını planlanma, - Kişisel potansiyeli değerlendirme, - Örgütsel gelişim ve fırsatlar ile bireysel ihtiyaç ve arzular arasında bağlantı kurma, - Kariyer sisteminin koordinasyonu, incelenmesi ve gözetimi.	- Kişisel yetenek ve ilgileri saptama (kendini tanıma), - İş ve günlük yaşam için amaçları belirleme, - Amaçlara ulaşmak için plan yapma, - Örgütteki seçenekleri değerlendirme, - İşletme içi ve dışı ile ilgili kariyer basamakları.

Kaynak: Eroğlu, L.B. (1995). *Kariyer planlaması ve uygulamadan örnekler* [Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi]. Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. s. 15

Tablo 1.1.'de örgütsel ve bireysel KP'nin karşılaştırılması gösterilmekte olup BKP ile ÖKP'nin birbirine bağlı ve kendi aralarında ilişkili olduğu görülmektedir.

1.3. Kariyer Geliştirme

Nitelikli çalışana duyulan gereksinim arttıkça, örgütlerin yetenekli çalışanların yetiştirilmesi ve geliştirilmesi konusunda daha çok özen göstermesi gerekmektedir. İşgücünün geliştirilmesi hem bugünkü noksanlıkların giderilmesi hem de geleceğe dair tedbirlerin alınması bakımından önem arz etmektedir (Kılıç, 2008, s. 43).

Çalışanın, iş hayatı süresince kariyer amaçlarına ulaşabilmesi amacıyla uygulamaya konulan programlar, faaliyetler ve işlemler KG olarak tanımlanmaktadır (Akat vd., 2002, s. 452).

KG, örgüt içinde çalışanların yetiştirilmesi ve geliştirilmesi amacıyla örgüt ile çalışanın sistemli bir şekilde hareket etmelerine imkân tanıyan bir fonksiyon olarak tanımlanabilmektedir (Korkmaz, 2003, s. 28). Teknolojideki gelişmeler ve yeni iş yöntemleri daha nitelikli çalışana ihtiyaç duyulmasına sebep olmakta ve bu da KG programlarını mecburi kılmaktadır (Yıldız, 2001, s. 76).

KG programlarının temel gayesi, çalışanların yeterliliklerini ve ilgi alanlarını inceleyerek çalışanların gelişme ihtiyaçlarıyla örgütün hedeflerini uyumlaştırmaktır (Aytaç, 1997, s. 127).

KG programlarının hedefleri arasında; önceden tespit edilmiş gaye ve hedeflerin kabullenilmesini kolaylaştırmak, örgütsel meziyetleri çoğaltmak, çalışanlara yükselme olanağı sağlamak ve bilhassa emekliler ve engelliler gibi çalışanlara işlerinde yükselme ve gelişme olanağı sağlamak sayılabilmektedir (Bayraktaroglu, 2003, s. 126).

Örgütler, tüm çalışanların bilhassa dâhil oldukları örgütü tanımalarını ve bununla birlikte ileriki zamanlarda gelebilecekleri makamları görerek güdülenmelerini sağlamak maksadıyla bazı programlar uygulamaktadır. Bu programlara KG programları denilmektedir. Teknolojideki hızlı gelişmeler, yeni iş görme tekniklerinin ortaya çıkışı, işin unsurlarının, yeterlilikler, beklentiler ve çalışan ihtiyaçlarının değişmesi, istihdama ilişkin eşit fırsat yaratılması konusundaki toplumsal baskılar ve çalışanların, kariyerlerinin idaresinde daha çok etkili olmak istemesine yönelik örgüt içi baskılar son

zamanlarda KG programlarının arttırılmasına neden olmaktadır (Can, 2002, s. 357). Örgütlerin, KG programları uygulamalarına yönelik kullandıkları araçlara aşağıda yer verilmektedir.

1.3.1. Kariyer Geliştirme Araçları

Örgütler; verimliliği ve etkinliği yükseltmek, büyümeyi idame ettirmek, çalışanlardan daha fazla faydalanmak, sağlıklı bir örgüt meydana getirebilmek maksadıyla KG'ye ilgi duymaktadır. Diğer yandan çalışan ise; kendini değerli hissetme, örgüt gereksinimlerine göre gelişme, stresi düşürme, daha iyi kazanç ve statü sahibi olma gibi nedenlerle KG ile ilgilenmektedir (Altay, 2006, s. 38). Günümüzde örgütlerinin kullandığı KG araçları aşağıda açıklanmaktadır.

- **Kariyer Merkezleri:** Örgütsel KG sürecini yürütmek için destekte bulunan ve çalışanların kendilerini kıymetlendirmelerine katkı sağlayan, eğitim ve danışmanlık hizmeti sunan örgüt içi yapıları kapsamaktadır. Bu merkezler bilhassa profesyonellere kariyerlerini geliştirmeleri amacıyla destek hizmeti vermektedir. Kariyer merkezlerinde mesleki danışmanlarla birlikte istihdam uzmanları da görev yapmaktadır (Aşkun, 2006, s. 54). Kariyer merkezlerinin yürüttüğü faaliyetler arasında (Readman & Wilkinson, 2001, s. 261):

  - Grup atölyeleri tesis etmek,

  - Yazılı okuma ekipmanlarını oluşturmak,

  - Kariyer yolları ve iş gerekliliklerine ilişkin bilgi aktarmak,

  - Beceri ve yeterlilik testleri uygulamak,

  - İşletme içinde ve dışında eğitim ve geliştirme programları (kurs vb.) oluşturmak yer almaktadır.

- **Yazılı Kaynaklar (Alıştırma Kitapları):** Yazılı kaynaklar, örgüt bünyesindeki her bölümün görevlerini belirterek, çalışanların seçimini etkileyen yatkınlıklara dair demografik veri ve bilgileri içeren kaynaklardan oluşmaktadır. Bu kaynaklar, çalışanlara kendilerini değerlendirme, KP oluşturma ve kariyer hedeflerini tasarlama konularında pratik bilgiler sağlamaktadır (Aytaç, 1997, s. 144).

- **Kariyer Rehberliği:** Kariyer rehberliği, mühim KG etkinliklerinden biridir. İK yönetim biriminin üyesi olan rehberler, çalışanlara; okuyacakları kitaplar, alacakları

eğitimler, arayabilecekleri işler, belirli yeteneklerini geliştirmek için hangi danışmanları dinlemeleri gerektiği, kariyer imkânları ve örgütün eğitim olanakları hakkında bilgilenme imkânı sağlamaktadır (Soysal & Bakan, 2003, s. 857).

- **Kariyer Haritaları:** Kariyer haritaları, örgütlerin ortaya koyduğu kariyer kriterleri ile çalışanların amaçları arasında ilinti oluşturarak belirlenen kriterler kapsamında çalışanların geliştirilmesine destek sağlayan ve örgüt içerisindeki kariyer faaliyetlerini gösteren tabloları ifade etmektedir. Çalışanların bir üst mevkiye ya da göreve ne kadar süre zarfında ulaşabileceği, dikey ve yatay kariyer olanakları kariyer haritaları yardımıyla çalışanlara iletilmektedir (Aşkun, 2006, s. 52).

Örgüt içerisinde daha üst mevkilere ulaşmak isteyen çalışanların kat etmeleri gereken yolları ve edinmeleri gereken bilgi, beceri ve yetenekleri fark etmesine imkân sağlayan kariyer haritaları, çalışanların hedefleri doğrultusunda planlama yapmalarına olanak tanımaktadır.

- **İş Zenginleştirme:** İş zenginleştirme, hâlihazırdaki işlere yeni pratikler, genişletilmiş sorumluluklar ve özendirici özellikler kazandırılarak tekrardan şekillendirilmesi programı olarak tanımlanabilmektedir. Dikey iş yüklemesi adıyla da anılmaktadır. Kişisel seviyedeki değerlendirmeler ile mevcut görev yerinde mutsuz olduğu gözlemlenen ve farklı bir görevde başarılı olacağına kanaat getirilen çalışan, daha fazla iş ve işlem yapabilecek düzeye getirilebilmektedir. Aynı anlayışla işinin yetersiz olduğunu düşünen yetenekli çalışanların da işleri zenginleştirilebilmektedir (Fındıkçı, 1999, s. 340). Böyle durumlarda uygulanan iş zenginleştirme yöntemiyle çalışanların iş tatmini ve verimliliğinin artırılması sağlanabilmektedir.
- **Mentorluk (Kariyer Danışmanlığı):** Mentorluk, kariyer hedeflerini ortaya koymak ve kariyer yollarını saptamak amacıyla çalışana danışmanlarınca verilen hizmetleri kapsamaktadır. Yaş itibarıyla daha büyük çalışanın genç çalışana, işi öğrenirken karşı karşıya kalabileceği problemler konusunda, yardım etme ilişkisi olarak ifade edilmektedir. “Mentor” (akıl hocası) ise; diğer çalışanlara destek olan ve başarıları için kılavuzluk eden kişi anlamında tecrübeli çalışan için kullanılmaktadır (Day & Allen 2002, s. 2). Mentorlar yeni işe başlayan çalışanların, örgütün değerleri, süreçleri ve stratejileri gibi konularda bilgi edinmesini sağlayarak üst mevkilere çıkmasına yardımcı olmaktadır. Bahsi geçen mentor, örgüt içinden veya dışarıdan olabilmektedir. Mentorluk uygulamalarının örgütlere sağladığı yararlar arasında (Soysal, 2006, s. 16):

- Verimlilik ve beceriyi artırması,

- Liderliği geliştirmesi,

- Nitelikli çalışanların örgütte tutulması,

- Roller ve varsayımların netleştirilmesi,

- Profesyonel kimlikler ile örgütsel kültür üzerinde pozitif etkiler sağlaması bulunmaktadır.

- **Koçluk (Özel Rehberlik):** Koçluk, yöneticilerin yönetimsel becerilerini geliştirmek ve onların kişisel noksanlıklarını gidermek amacıyla örgüt dışından alınan danışmanlık hizmeti olarak tanımlanmaktadır. Koçlar, çalışanın kariyer planlarının oluşturulmasında yardımcı olmaktadır. Çalışanların örgüt içinde yükselebilmeleri gayesiyle hangi kabiliyet ve becerileri geliştirmelerine ihtiyaç bulunduğunu anlamalarını sağlamaktadır. Verimli bir koçluk için çalışanlar ile yöneticiler arasında sağlıklı ve şeffaf bir ilişki olması gerekmektedir (Şimşek vd., 2004, s. 152).

Koçluk, çoğunlukla farklı ilgi alanlarından, değişik beceri ve tecrübeye sahip kişilerin beraber çalışmalarını ve birbirlerini partner olarak görmelerini hedefleyen bir lider-izleyici ilişkisini ifade etmektedir. Buradaki gaye, hali hazırdaki potansiyeli kullanarak çalışanın önündeki engelleri aşması vasıtasıyla kendi verimliliğini yükseltmesini sağlamaktır. Bu gayeye yönelik faaliyetlerde örgütün amaç ve stratejileri devamlı ön planda tutulmaktadır. Bu sebeple, gidişata göre değişebilen koçluk ihtiyacı, örgüt yönetimi ile istişare edilerek ve somut hedefler dikkate alınarak belirlenmektedir (Çınar, 2006, s. 3).

- **İş Rotasyonu:** Çalışanların örgüt içinde yatay olarak yer değiştirmesi işlemi iş rotasyonu olarak adlandırılmaktadır (Schuler, 1998). Başka bir anlatımla, çalışanın aynı seviyede veya benzeri beceri ve yeterlilik isteyen işlerde çalıştırılması süreci iş rotasyonu olarak ifade edilebilmektedir (Can, 1997, s. 184). Bazı örgütler çalışanını, başarılı olduğu konuda devamlı çalıştırma niyetinde olabilmektedir. Bu uygulama mantıklı gibi değerlendirilse de çalışanda sahip olduğu potansiyel becerilerin bastırılmasına yol açabilmektedir (Çalık & Ereş, 2006, s. 119). Bu yaklaşımdan kaynaklı olumsuzlukları gidermek amacıyla iş rotasyonu çalışanların yetiştirilmesinde güçlü bir argüman olarak kullanılabilmektedir.

İş rotasyonunun esasen çalışana sağladığı iki olumlu katkı bulunmaktadır. Bunlardan birincisi, yer değiştirme neticesinde örgüt içinde ve dışında alternatif kariyer imkânlarının ortaya çıkmasını sağlamasıdır. İkincisi ise çalışana kendini geliştirme ve yeni yeterlilikler kazanma fırsatı sunmasıdır (Desimone vd., 2002, 487; Werner & De Simone, 2006, s. 488). Diğer yandan, iş rotasyonu politikası ile örgüt içinde değişik alanlarda çalışma olanağı bulan çalışan, ileriki süreçte örgütte yönetici olarak çalışma imkânı yakaladığında, çalıştığı bölümlerin yapısı, iş akış süreçleri ve noksanlıkları konusunda fikir sahibi olabilmektedir (Çalık ve Ereş, 2006, s. 120). Buna karşın iş rotasyonu; eğitim harcamalarının yükselmesine, değişimin ilk zamanlarında çalışanların veriminin azalmasına ve çalışılan farklı bölümlerdeki personelin takım çalışmasına kolay uyum sağlayamaması gibi birtakım olumsuzluklara neden olabilmektedir (Can, 1997, s. 184).

- **Eğitim ve Geliştirme Programları:** Eğitim ve geliştirme programları; alıştırma, yönetsel beceri ve teknik beceri eğitimleri olarak sınıflandırılabilmektedir (Mathis & Jackson, 2000; Aytaç, 2005).

  - *Alıştırma (Oryantasyon) Eğitimi*: İşe yeni başlayan çalışanlara, iş akış süreçleri, örgütün organizasyon yapısı ve çalışanın görevlerine dair bilgilerin verildiği eğitim programlarından oluşmaktadır. Başka bir anlatımla, bu eğitimin amacı; çalışanın örgüte, çalışma arkadaşlarına, iş çevresine, örgütün faaliyette bulunduğu diğer bölümlere ve örgüt dâhilindeki yazılı-yazılı olmayan kaidelere alışmasını sağlamaktır. Bununla birlikte, oryantasyon eğitimi ile örgütün kültürü yeni işe başlayan çalışana benimsetilmektedir. Eğitimin zamanı, süresi, yeri ve yoğunluğu örgüte göre farklılık gösterebilmektedir (Mathis & Jackson, 2002, s. 78; Fındıkçı, 2002, s. 246).

  - *Temel Beceri Eğitimi*: Bilhassa rekabetin fazla olduğu örgütlerde rakip örgütlerin önüne geçebilmek için, çağı yakalamak, çalışanlara yeni bilgi ve yetenekler edindirmek ve teknolojik değişimleri takip ederek çalışanları bu konuda bilgilendirmek için uygulanan eğitimleri kapsamaktadır (Kılıç, 2008, s. 49).

  - *Yönetsel Beceri Eğitimi:* Üst düzey yöneticilere verilen eğitimi tanımlamaktadır. Bu eğitim ile yöneticilerin sahip olduğu bilgi ve becerilerin geliştirilmesi amaçlanmaktadır. Bu eğitimlerin amacı bilhassa planlamanın, üretimin ve verimliliğin arttırılması hususlarını içermektedir (Çalık & Ereş, 2006, s. 119).

- **Örgütsel Yedekleme:** Örgütsel yedekleme; örgüt içinde bilhassa kritik pozisyondaki ve herhangi bir nedenle değişebilecek üst düzey yöneticilerin yerine her an görev alabilecek çalışanların saptanarak eğitilmesi sürecini ifade etmektedir. Örgütsel

yedekleme planları bu planda yer almayan diğer personelin motivasyonlarının bozulmaması amacıyla çoğunlukla gizli yapılmaktadır. Örgütlerde görev yapan yöneticilerin, yerlerine geçmesini arzu ettikleri çalışanları tespit ettikten sonra onları bu pozisyon için yetiştirmeleri gerekmektedir (Kırçı, 2007, s. 37).

Örgütsel yedekleme politikaları ile üst düzey yönetici ve kilit görevler için çalışan belirleme işlemi yine örgüt içinden yapılmaktadır. Bu kapsamda yapılan atamalar, çalışanların işe uyum problemini en aza indirgemesi nedeniyle örgütün verimliliğine katkı sağlamaktadır. Kilit pozisyonlardaki personelin ikame edilmesi için kullanılan en etkili uygulamanın örgütsel yedekleme olduğu söylenebilmektedir (De Vos vd., 2006).

1.3.2. Kariyer Sorunları

Örgüt de çalışan da KY uygulamaları sürecinde birtakım sorunlarla karşılaşabilmektedir. Kariyer süreci çalışanın üzerine odaklandığından, bu problemlerin direkt çalışanı etkileyebileceği söylenebilmektedir. Bu sorunlar; cinsiyetten ve çift kariyerlikten kaynaklı olabileceği gibi farklı nedenlerle çalışanın karşı karşıya kalabileceği sorunlar da olabilmektedir (Aldemir vd., 2001, s. 208).

- **Cinsiyetten Kaynaklanan Sorunlar (Cam Tavan Etkisi):** Yönetici olarak görev yapmak belirli oranda risk almaya hazır bulunmayı gerekli kılmaktadır. Kadın yöneticilerin ise hem yönetimde hem de insanlar arası ilişkilerde daha fazla risk alması gerekmektedir. Bilakis, yukarı yönlü bir kariyer merdiveninde bulunan kadın yönetici olmak daha da fazla risk almaya hazır bulunmak anlamına gelmektedir. Kariyerinde ilerleme sürecinde tacize maruz kalabilme hususu birçok kadının karşı karşıya kaldığı problemlerden biri olmaktadır. Bu durumun yanında kadının aile hayatındaki rolü ve yükümlülükleri de mesleğinde yükselme olanağını kısıtlamaktadır. Bu eğilim günümüzde fazlaca örgütte kadınlara has ayrımcılığın temeli olan ve kadınların önüne konulan keyfi pürüzler olarak tanımlanan "cam tavan" kavramı ile ortaya konmaktadır (Aytaç, 2005, s. 263). Kadın çalışanlar, profesyonel niteliklere sahip olmalarına ve birçok fırsata rağmen örgütlerin üst düzey yönetim kademelerinde adil bir temsil görememektedir. Günümüz iş dünyasında, işgücüne kadınların ve azınlıkların entegre edilmesiyle birlikte çalışan çeşitliliğin önemli ölçüde artığı gözlemlenmektedir. Ancak, dünya çapında kadın çalışan sayısı artmasına rağmen, uluslararası birçok örgütte kadınların üst düzey yönetim pozisyonlarına erişim hakları sınırlı kalmaktadır (Omotayo vd., 2013, s. 49).

- **Çalışan Eşler (Çift Kariyerli Eşler):** Kadınların çalışma yaşamına katılması ile örgütlerde çift kazançlı, çift kariyerli eşlerin sayısı çoğalmış bulunmaktadır. Bu sorun, çalışan eşlerin her ikisinin de kendi kariyer gayeleri doğrultusunda çalışması olarak tanımlanabilmektedir. Kadınların gitgide daha fazla bir şekilde iş hayatına katılması ve üst yönetime giden basamakları tırmanması neticesinde öne çıkan bir kavram olduğu söylenebilmektedir (Albayrak, 2007, s. 40).

İş ve aile hayatını uyumlu bir şekilde yürütmek amacıyla kimi örgütler alternatif planlar sunmaktadır. Bilhassa, küçük çocuğu olan anneler için değişken zamanlı mesai uygulaması, iş paylaşımı, evden çalışma gibi politikalar gündeme gelebilmektedir (Barutçugil, 2004, s. 420).

- **Birden Fazla İşte Çalışmak (Ay Işığı Sorunu):** Ay ışığı sorunu; bir çalışanın gelir düzeyindeki düşüklük, deneyim kazanmak veya diğer bazı sebeplerle ikinci veya üçüncü bir iş yerinde çalışıyor olması durumunu ifade etmektedir (Aldemir vd., 2001, s. 210). Profesyonel hareketliliğin beraberinde getirdiği yüksek getiri arzusu ve düşük maaş ödemeleri nedeniyle çalışanların ikinci bir iş bulma konusundaki çabalarının arttığı gözlemlenmektedir (Panos vd., 2011, s. 2). Bu durumu çoğu örgüt uygun bulmamakta ve çalışanı işten çıkarmayı tercih etmektedir. Çalışanın işe ayırması lazım gelen vakti işi dışında değerlendirmesi, kötü performans sergilemesi, devamsızlık, işe ve örgüte bağlılığı azalttığı düşüncesi gibi nedenlerle çalışanın örgüt dâhilindeki kariyer ilerlemesi engellenebilmektedir. Bir kısım örgütler ise rakip firmalar olmadığı sürece bu durumu problem olarak nitelememektedir (Arslan, 2005, s. 256).

- **Çift Kariyerlik:** Çalışanın aynı anda birden çok uzmanlığa sahip olması durumuna çift kariyerlik denilmektedir (Aytaç, 2005, s. 276). Burada çalışanın öncelikli olarak hangi kariyerin kendisi açısından önemli olduğuna karar vermesi gerekmektedir. Sahip olduğu iki kariyer arasında tercih yapamayan ve ikisinde birden ilerlemek isteyen bir çalışan, muhtemeldir ki zorlanacak ve bir alana kanalize etmesi gereken çabayı paylaştırdığı için başarısız olacaktır. Bu durumların ortaya çıkmasıyla birlikte kariyer kararsızlığını azaltmaya yönelik kariyer danışmanlığı uygulaması başlatılmıştır. Bu çabaların, kariyer değerlendirmesine ilişkin kriterlerin oluşumuna ve kariyer kararsızlığını azaltmaya dair çalışmalara öncülük ettiği görülmektedir (Osipow, 1999, s. 148).

- **Gözden Düşme:** Yönetici pozisyonunda bulunan ve yükselmeyi bekleyen bir çalışanın, güvenini yitirerek iş motivasyonunun düşmesi neticesinde işten çıkarılması, alt

bir pozisyona indirilmesi ya da orta seviye kademelerde durağanlık durumunda bulunması olarak tanımlanabilmektedir. Çalışma arkadaşları arası anlaşmazlıklar, üst yönetimle uyuşmama, fazlaca rekabet hırsı, çevreye karşı uygunsuz davranışlar, işverene gereğinde fazla bağlılık ve yetersizlik bu durumun nedenleri arasında sayılabilmektedir. Örgütler bu tarz problemleri, farklı kariyer yolları geliştirerek bertaraf edebilmektedir. Bu sorunları önlemeye yönelik iş zenginleştirme, eğitim gibi çalışmalar örgüte bağlılığı artırmaktadır (Özden, 2006).

- **İşten Çıkartılma:** KY uygulamalarında da söz edildiği üzere çalışanın kendi arzusu dışında işten ayrılmak zorunda kalmasını ifade etmektedir. İşten çıkartılma kimi çalışanlar için kariyer ilerlemesinin duraksaması iken kimi çalışanlar içinse ise yeni bir kariyer fırsatı olabilmektedir. İşten çıkartılma, örgütün iflas etmesi veya küçülmeyi tercih etmesinden kaynaklandığında bu durum bir fırsata dönüştürülebilmekte ve yöneticilerden iyi referanslar alınabilmektedir. Ancak kötü performans, devamsızlık gibi sebeplerle işten çıkartılma söz konusu olduğunda kariyer ilerlemesinin durması ile karşı karşıya kalınabilmektedir (Albayrak, 2007, s. 42).
- **Stres ve Tükenmişlik:** İş yaşamının birçok aşamasında, çalışanlar örgütten ya da dış çevreden kaynaklanan etmenler nedeniyle strese girebilmektedir. Başka bir tabir ile stres, çalışanın kendisi ile çevresi arasındaki etkileşimi içermektedir. Çalışanların kariyer süreçleri ile ilgili örgüt içindeki stres kaynakları arasında; terfi, transfer, kariyer beklentisi, kariyer gelişimi ile ilgili fırsatlar ve iş güvenliği sayılabilmektedir. Çalışanlar belirli bir yaşa ulaştıktan sonra beceri ve yeterliliklerinin azalması neticesinde, işten çıkartılma endişesi ile yüzleşmek zorunda kalabilmektedir. Çalışanların terfileri esnasında hatalı verilen örgütsel bir karar, adil olmayan keyfi performans ölçümleri, ücret eşitsizliği hususları çalışanlarda stres yaratabilmektedir (Aytaç, 2005, s. 292). Kariyerinin uzun süre yatay seyretmesi de çalışanda stres, başarısızlık duygusu taşıma ve depresyon gibi çeşitli olumsuzlukların ortaya çıkmasına sebep olabilmektedir (Harvey & Bowin, 1996, s. 200). İşle ilgili sıkıntılar uzun zamandır süregeliyorsa; çalışan işine yabancılaşmakta ve hissi olarak tükenmektedir. Tükenmişliğe neden olabilecek iş stresinin önüne geçebilmek için çalışanın; uyum potansiyelinin yüksek olması, kendisinin farkında olması, yeni alternatifler üretebilmesi, mesleğinin gereklerini en iyi şekilde yerine getirmesi ve profesyonel amaçlarının gerçekçi olması gerekmektedir (Sinangil vd., 2004, s. 33).

- **Engellenme:** Çalışanın farklı sebeplerle kariyer beklentilerine cevap alamaması engellenme düşüncesine sebep olmaktadır. Engelleme, performans düşüklüğü ile doğru orantılı olarak verimin azalması gibi olumsuz sonuçlar doğurmaktadır. Bunun neticesinde de çalışan ya ekonomik sebepler ile çalışmasını sürdürmekte ya da işten ayrılmaktadır. Çalışanın işten ayrılması, yeni birinin işe alınması ve alıştırılması ihtiyacını doğurduğundan, istenilen bir durum olarak kabul görmemektedir. Çalışanın, memnuniyetsizliğine rağmen çalışıyor olması da çoğunlukla iş düzenin korunması noktasında bazı sorunlar ortaya çıkarmaktadır. Çalışanların engellenme hissini yaşamaması amacıyla örgütlerin çalışanların beklentilerinin farkında olması, örgüt içindeki iletişim kanallarının açık tutulması ve çalışanların beklentilerine karşı hassas olunması gerekmektedir (Özden, 2006).

Örgütler tarafından KG araçlarının etkin ve verimli bir şekilde kullanılabilmesi için diğer politikalarla birlikte kariyer sorunlarının da göz önünde bulundurulması ve bu sorunları asgariye indirecek tedbirlerin alınmasının önem arz etmektedir. Bu sayede çalışanların memnuniyetinin yüksek olduğu bir iş ortamı oluşturulabilecektir.

1.4. Kariyer Yönetimi

İKY'nin başta gelen konularından biri olan KY kapsamında yapılan çalışma ve uygulamalarda son süreçte hızlı bir değişim ve ilerleme görülmektedir. Örgütlerin nitelikli çalışan gereksiniminin artması ve nitelikli kişilere ulaşmada yaşanan zorluk ve nitelikli personeli elinde tutmaya dair uğraşlar KY'nin kıymetini daha da arttırmaktadır. KY, İK tarafından örgütün ihtiyaçları doğrultusunda oluşturulan pozisyonlara yapılan atamalarda belirleyici olmaktadır. Örgütlerin; kalitenin yükselmesi, verimin artırılması ve bulunduğu yeri muhafaza etmek maksadıyla ilgili pozisyonlara doğru kişileri atamaları gerekmektedir. KY'nin, bu parametrelere uyum sağlamak amacıyla devamlı bir yenilenme ve gelişim içinde olması beklenmektedir (Bingöl, 2010, s. 340).

KY, örgütün çalışanda görmek istedikleri ile çalışanın örgütte görmek istediklerini yöneten, yön veren, planlayan ve iyileştiren kavram olarak ifade edilebilmektedir. Bu boyutuyla KY, çalışanların beceri ve ilgilerini analiz etmelerine katkı sunarak KG gayretlerinin planlanmasını yapmaktadır. KY; iş yaşamına başlama, atamalar, transferler, iş değişiklikleri gibi süreçleri kapsamaktadır. KY'de de öbür yönetim süreçlerinde olduğu gibi karar evresi bulunmaktadır. Karar; çalışan, örgüt ya da iki tarafın da katılımı ile birlikte verilmektedir. Örgütlerde KY'ye ağırlık verilmesinin nedenleri arasında,

çalışanın iş doyumu ve örgütsel sadakatini sağlamak sayılabilmektedir (Aytaç, 2005, s. 116).

KY süreci, çalışanın gereksinimlerini öngörerek kariyer hedeflerine ulaşmaları için lazım olan desteği sağlamaya dair faaliyetleri içermektedir. KY, çalışanın örgütteki pozisyonunu belirlemesini sağladığı kadar örgütten ayrılması durumunda da çalışanı destekleyen unsurlar içermesi gerekmektedir (Aldemir vd., 2001, s. 216).

Örgütün, çalışana yönelik yürüttüğü kariyer faaliyetlerinin yalnızca örgüt odaklı olması yeterli olmamaktadır. Kurumsal örgütlerde dahi işten çıkartılma riskinin artması nedeniyle çalışanların kendi bireysel yeterliliklerini artırmaya önem vermeleri gerekmektedir. Bu sebeple nitelikli çalışanlar kendilerini daha doğru ifade edebilecekleri ve yetiştirebilecekleri örgütleri tercih etmektedir. Örgütlerin de kariyer planlarını oluştururken çalışanların örgütten beklentilerini iyi tespit etmesi ve süreçleri bu doğrultuda yönlendirmeleri örgütsel bağlılığın oluşturulması bakımından fayda sağlayacaktır. Buna rağmen örgütler, işten ayrılma olasılığını göz önünde bulundurarak çalışana yatırım yapmaktan kaçınmaktadır. Çalışanların dâhili bir müşteri olduğu fikri örgüt için geçerliliğini her zaman korumalıdır. Bu yönüyle örgütün çalışana daha fazla önem vermesi ve bunu göstermesini beklenmektedir. Bu da örgütün daha verimli çalışanlara kavuşmasına imkân verecek ve bu vesileyle daha kaliteli hizmet ve ürünler müşteriye ulaştırılabilecektir (Bingöl, 2010, s. 360).

KY, bireysel KY ve örgütsel KY olmak üzere iki başlık altında ele alınmaktadır.

1.4.1. Bireysel Kariyer Yönetimi (BKY)

Çalışanın kişisel bakımdan görev ve sorumluluklarını kapsayan süreçler BKY'nin ilgi alanını oluşturmaktadır. Örgütlerin BKY'nin önemini iyi kavramaları, çalışanların beklentilerinin saptanması açısından önem arz etmektedir. Çünkü yanlış kurgulanmış bir kariyer; çalışanın kendini değerlendirmesinde noksanlığa, gerçeği yansıtmayan ilerleme beklentisine girmesine ve neticede kıdemli ya da kıdemsiz çalışan fark etmeksizin işten ayrılmalara sebep olabilmektedir. BKY, KP ile beraber organize etme, yönlendirme, koordine etme ve denetimi de kapsamaktadır. Çalışanın kariyerini devam ettireceği meslek ve iş yeri seçimi konusunda aldığı çoğu kararın kurumsal beklentilerle eşgüdüm içerisinde olması ile bu kararların sonuçlarının analiz edilmesi gibi birçok değişken BKY'nin konusunu oluşturmaktadır (Geylan, 2007, s. 128).

BKY, çalışanın kendi hakkında öğrendikleriyle başlamaktadır. Bu kendini bilme ve değerlendirme sürecinde çalışan; kendi istekleri, zayıf yönleri, değerleri, tutumları, hedefleri ve ayrıca örgütteki kariyer fırsatları hakkında bilgi edinmektedir. BKY, çalışanın iş yaşamındaki hedeflerini gerçekleştirmek amacıyla gerekli faaliyetleri planlamasını, organize etmesini, uygulamasını, koordine etmesini ve değerlendirmesini içermektedir (Özden, 2006).

Kariyerleri ile ilgili kişisel durumu konusunda farkındalığı olmayan birçok çalışan kariyerleri ile ilgili konularla karşı karşıya gelmekten kaçınmaktadır. Çalışanın kariyer gerçeğinin farkında olması kariyer gelişimi açısından çok önemlidir. Kariyer yolculukları içerisinde çalışanlar; özerklik/bağımsızlık, güvenlik/istikrar, teknik-fonksiyonel yeterlilik, genel yönetim yeterliliği, girişimci yaratıcılık, hizmet veya bir nedene bağlılık, kurumsal meydan okuma ve yaşam tarzı olarak sıralanan gerekçelere dayanarak kariyer gelişimlerine yön vermektedir (Schein, 1996, s. 2).

BKY, çalışanın kendisi ile ilgili farkındalıklarıyla başlamaktadır. Bu süreçte çalışan pozitif ve negatif yönleri hakkında düşünce sahibi olurken hem de kariyer fırsatları hakkında bilgi edinmektedir. Çalışan kendi kariyerini kurgularken örgüt ise çalışanın kariyer beklentilerini göz önünde bulundurmaktadır. Çalışanın, KY'de takip edeceği yolu tespit ederken özel hayatından ve iş hayatından beklentileri hakkında da kendi iç yorumlamasını yapması gerekmektedir. Çalışanın mesleki yetenekleri ile amaçları arasında bir denge kurması ve ahenk yakalaması gerekmektedir. Çalışanlar, bu değerlendirmeleri kendi kendilerine yapamadıkları takdirde örgüt içinden veya örgüt haricinden yardım alabilmektedir. Çalışanın hüsrana uğramamak için amaçlarını belirlerken bireysel yeteneklerini sergileyebileceği alanlara yönelmesi ve sahici hedefler belirleyerek bu sürecin idaresini kendisinin üstlenmesi gerekmektedir (Özden, 2001, s. 29).

İKY fonksiyonlarından biri olan KY'nin, bireysel ve örgütsel anlamda başarılı olması ortak bir paydada buluşması ile mümkün olmaktadır. Kariyer konusunda beklentileri karşılık bulmayan bir çalışanın farklı arayışlara girmesi ve işten ayrılma yöntemini tercih etmesi ile sonuçlanan durumlar ortaya çıkabilmektedir. İşten ayrılma oranlarının en aza indirilmesi amacıyla çalışanların beklentilerini belirlemeye yönelik yılda en az bir kez çalışmalar yürütülmelidir. Bu çalışmalarla birlikte örgütlere, çalışanların beklentilerini tahmin edebilme fırsatı ortaya çıkabilecektir (Aytaç, 2005, s. 135).

BKY, çalışanın kendisi tarafından yönetilen bir süreçtir. Çalışanın geleceğine dair alacağı kararları ve tercihleri içermektedir. Çalışanın kendi KY ile ilgili planlama yapılabilmesi maksadıyla güçlü ve zayıf yönlerine ilişkin bir muhakeme yapması gerekmektedir. Çalışan, kariyer amaçlarını belirlerken vereceği kararları bu muhakemeden sonra oluşturmaktadır. Kendini tanımada mühim bir basamak olan bu değerlendirme gerçekleştirilmediği takdirde gerçekçi ve uygulanabilir amaçlar belirlenmesi mümkün görülmemektedir. Çalışanın bu muhakemeyi kendi başına gerçekleştirmesi zorunlu görülmektedir (Yurdatapan, 2011, s. 52).

BKY sürecinde, kendi kariyerine yönelik kararları bireysel olarak vermesi gereken çalışanın iş yaşamı süresince geçireceği kariyer evreleri şu şekilde sıralanabilmektedir: 0-25 yaş arası keşif dönemi, 25-30 yaş arası kurma dönemi, 30-45 yaş arası kariyer ortası dönem, 45-65 yaş arası kariyer sonu dönemi ve 65 yaş üzeri emeklilik dönemi (Kahraman, 2017, s. 11).

BKY'nin, çalışanların kendi kariyerleri üzerinde etkin bir rol oynadığı ve bu sürecin örgütler için de kritik bir öneme sahip olduğu anlaşılmaktadır. Çalışanların BKY sürecinde kendilerini değerlendirmeleri ve kariyer hedeflerini belirlemeleri önem arz etmekte olup bu değerlendirmelerin çalışanın iş yaşamındaki başarılarına ve memnuniyetine doğrudan etki ettiği görülmektedir.

1.4.2. Örgütsel Kariyer Yönetimi (ÖKY)

Çalışanlarına odaklanan örgütler, birtakım kararlar alarak onların kariyerlerinin idaresini üstlenip yeni kariyer planları oluşturmalarına katkıda bulunmaktadır. Öncelikli olarak örgütlerde kariyer yönetim sisteminin inşa edilmesi maksadıyla İKY fonksiyonlarının etkin olarak hayata geçirilmiş olması gerekmektedir. Çünkü KY; işe alma, personel seçimi, eğitim ve geliştirme, ücretlendirme, yükseltme gibi İK'yi geliştirme süreçleri ile doğrudan bağlantılı bulunmaktadır (Barutçugil, 2004, s. 330).

ÖKY'de; iş analizleri ile iş ve görev tanımları yapılmış olmalıdır. Yapılan iş ve görev tanımlarına göre gereksinim duyulan pozisyona uyumlu İK'nın bilgi, yeterlilik ve kabiliyetleri belirlenerek pozisyona uygun namzetlerin belirlenmesinden sonra çalışanın performans değerlendirmesi yapılmaktadır. Performans değerleme ile birlikte çalışanın güçlü ve zayıf özellikleri ortaya konmakta, zayıf özelliklerinin güçlendirilmesi ve örgüte sağladığı faydanın artırılması amacıyla eğitim ve geliştirme çalışmaları yapılmaktadır.

Bununla birlikte çalışan bir üst pozisyon için hazırlanmakta ve performansındaki yükseliş de ücret artışıyla ödüllendirilebilmektedir (Albayrak, 2007, s. 15).

KY bir sistem olarak ele alındığında çalışan ve örgüt bu sistemin birer parçası durumundadır. Bu sistemin etkili yürütülebilmesi için öncelikli olarak çalışanların ilgileri, yetenekleri değerlendirilmeli sonrasında ise çalışan ile örgütün gelecek hakkında faaliyet planları oluşturması ve çalışanın hayatı boyunca karşılaşma ihtimalinin bulunduğu pozisyonlar için yetiştirilmesi gerekmektedir (Aldemir vd., 2001, s. 211).

Çalışanların mesleki gereksinimlerini tam olarak belirlemek, içeriden yükselme sistemi geliştirmek, çalışanlara yönelik danışmanlık mekanizması oluşturmak, iş zenginleştirme yöntemleri uygulamak, rotasyon, çalışanlar için örgüt içinde müşterek gayeler ortaya koymak, çalışanlara eğitim ve kendilerini yetiştirme imkânı sağlayarak faaliyetleri desteklemek KY açısından örgütlerin sorumluluğundaki hususlar arasında yer almaktadır. Başarılı bir KY sistemi oluşturmak için çalışanların sorumluluğunda olan görevler de bulunmaktadır. Bu görevler arasında KP sürecine dâhil olmak, değerlerini, gereksinimlerini ve bireysel amaçlarını saptamak, örgütün sunduğu imkânlardan istifade etmek ve kendisine fayda sağlayacak tüm alternatifleri araştırmak sayılabilmektedir (Öztürk & Teber, 2006, s. 71).

KY'yi usulüne uygun olarak uygulayan örgütlerde çalışan; hali hazırda bulunduğu pozisyon, önceden belirlenmiş olan kriterleri sağladığında yükselebileceği pozisyonlar ve bu pozisyonlara ulaşabilmek için nasıl bir hazırlık yapması ve hangi yeterliliklere sahip olması gerektiği hakkında bilgi sahibi olacaktır. KY sürecinde örgütlerin kendi özel durumları doğrultusunda uygulayabilecekleri ÖKY modelleri aşağıda açıklanmaktadır.

1.4.3. Örgütsel Kariyer Yönetim Modelleri

KY, yalnızca örgütün ya da çalışanın üstlenip yükümlülüğünü alabileceği ve başarı sağlayabileceği bir süreç olmayıp, tarafların yapması gereken görevleri yerine getirirken diğer taraflarla da karşılıklı eşgüdüm ve destek içinde olmasına ihtiyaç gösteren bir süreçtir. Örgütlerin kendi özel durumları itibariyle uygulayabilecekleri kariyer yönetim modelleri bulunmaktadır. Bunlar; Akademik Model, Kulüp Modeli, Futbol Takımı Modeli ve Kale Modeli'dir (Koçer, 2015, s. 309).

- **Akademik Model:** Bu modelin işletildiği örgütlerde çalışanlar, alt kademeden işe başlayıp örgüt tarafından yön verilmiş olan kariyer hattının meydana getirdiği

basamakları teker teker tırmanmaktadır. Performans ödüllendirmeleri doğrultusunda ihtiyaç duyulan pozisyonlara yerleştirmeler daha çok örgüt içinden gerçekleştirilmektedir. Bu modelin faydaları arasında; işgücü devir hızında düşüşün sağlaması, nitelikli çalışanların detaylı değerlendirmelerden geçirilerek süzülmesi ve üst kademelere ulaşıldığında örgütü iyi bilen ve örgütsel bağlılığı yüksek bir şekilde örgütte çalışmayı arzulayan bir üst yönetim kadrosunun oluşturulma imkânı sayılabilmektedir (Atay, 2015, s. 19).

- **Kulüp Modeli:** Dışa kapalı bir model olan bu sistemde örgüt ve çalışan arasındaki güvenirlik ve örgütsel bağlılık öne çıkmaktadır. Bu sebeple, bu modelde örgütsel bağlılık düzeyi yüksek, çalışan devir hızı da düşüktür (Richard, 1998, s. 413). Bu modelin olumsuz yönü ise örgütsel bağlılığı yüksek ancak yetenekleri ve yeterlilikleri sınırlı olan çalışanların kulüpte istihdam edilmesidir. Bu sistem, yoğun bilgi birikimine sahip çalışanlara fazlaca ihtiyaç duyulan ve rekabetin az olduğu iş kollarında tercih edilebilmektedir (Şimşek vd., 2004, s. 67).
- **Futbol Takımı Modeli:** Bu modele göre, kendi branşında başarısını ispat etmiş olan herkesin futbol takımına girebilmesi gibi, örgüte katılmaları da mümkün görülmektedir. Dışa açık bir model şeklinde ifade edilmektedir. Örgüt başka takımlardan nitelikli oyuncuları transfer edebildiğinden, futbol takımının ruhu canlı ve neşeli olmakta ve çalışanlar kendilerini ufak birer yıldız gibi görmektedir. Kulüp ve akademik modellere göre örgüte bağlılık oranı düşüktür. Bu modeli uygulayan örgütlerde, KP'lerinden ziyade, örgütün hedefleri doğrultusunda yürütülen başarılı bir KY'den söz edilebilecektir (Ertürk, 2011, s. 223).
- **Kale Modeli:** ÖKY modelleri arasında son model, kale modelidir. Bu modeli uygulayan örgütler tarafından personel temini için hiçbir gayret gösterilmemektedir. Yetişmiş ve yetkinliği olan kişiler örgütte işe başlamaktadır. Temininde problem yaşanılan önemli pozisyonlara atanacak çalışanlara transfer ücreti, evini taşıma ve yerleştirme giderleri için yüklü meblağların ödenmesi söz konusu olmaktadır. Birincil gaye ise kurumsal olarak varlığını devam ettirebilmektir. Her pozisyon için iç ve dış çekişmeye tam olarak açıktır. Başka bir deyişle o görevdeki personel, pozisyonunu her zaman diğerlerine karşı bir kale gibi korumak ve kollamak durumundadır. Bunu durum da çalışanın devamlı olarak kendisini eğitmesini, güncellemesini, geliştirmesini ve görevi yerine getirebilecek en kabiliyetli personelin kendisi olduğunu ispat etmesini gerektirmektedir (Soysal, 2006, s. 12).

Yukarıda açıklanan modellerden en iyi verimin alınabilmesi amacıyla örgütlerin, faaliyet gösterdikleri alanın özellikleri ile stratejik hedeflerini ve o alanla ilgili işgücü arz durumunu birlikte göz önünde bulundurarak en uygun modeli tercih etmeleri gerekmektedir. Süreç içerisinde değişen şartlara bağlı olmak üzere tercih edilen model sürekli olarak değerlendirilmeye tabi tutulmalıdır.

1.4.4. Kariyer Yönetim İşlevleri

KY, çalışanın işe girişinden emekli olup işten ayrılmasına kadar geçen süreci içine almaktadır. Bu süreç içerisinde ele alınan kariyer yönetim işlevleri; işe alma, terfi, transfer, isten çıkarılma, örgütsel yedekleme ve emeklilikten oluşmaktadır (Aldemir vd., 2001, s. 232).

- **İşe Alma:** KY'nin en önemli unsurlarından birisi, örgütün gereksinimlerine uygun yetkinliklere sahip kişilerin işe alınması faaliyetidir. Bu işlemler yürütülürken bilhassa dikkat edilmesi gereken husus, örgütün ihtiyaçlarına uygun bir işe alma prosedürü belirlenmek suretiyle en uygun çalışanın örgüte kazandırılmasını sağlamaktır (Tunç & Uygur, 2001, s. 42). Etkin bir işe alım sistemi oluşturan ve bunu kullanan örgütler, KY uygulamalarını hayata geçirme sürecine bir adım önde başlamış olmaktadır. Bu noktada, yetkinliği olan personeli işe almak tek başına yeterli olmamakta, çalışanın örgütte kalmasının sağlanması da büyük önem arz etmektedir (Özden, 2001, s. 158).
- **Terfi:** Çalışanın hali hazırda bulunduğu pozisyondan, yetki ve sorumluluğunun daha fazla olacağı daha üst seviyede başka bir pozisyona atanması terfi olarak ifade edilebilmektedir. Terfi, çalışana işinde veya bulunduğu pozisyonda ilerleme imkânı ile birlikte daha fazla sorumluluk, otorite ve yüksek ücret sağlamaktadır. Ayrıca terfi, ruhsal olarak çalışanın ait olma, bireysel ilerleme ve güvenlik ihtiyacını tatmin etmektedir (Sabuncuoğlu, 2005, s. 82). Örgütlerin KY'de başarıya ulaşması, şeffaf ve nesnel bir terfi politikasına sahip olmalarına ve bunu hakkaniyete uygun bir şekilde uygulayabilmelerine bağlıdır. Bu uygulamanın, kurumsallaşmanın bir göstergesi olduğu söylenebilmektedir. İdeal olarak; hangi şartlarda, kimlerin, nasıl terfi edeceği, ilgili pozisyonun terfi için ne tür nitelikler gerektirdiği önceden saptanmalı ve tüm çalışanların bu bilgiye ulaşması sağlanmalıdır. Terfi işlemlerinde önemli kriterlerden biri de performans değerlendirmesidir. Terfilerin nesnel olarak yapılabilmesi için performans değerlendirmenin de nesnel olarak yapılması ve terfi kararı verilirken değerlendirme sonuçlarının göz önünde bulundurulması gerekmektedir. Aksi halinde, çalışanların KY

uygulamalarına ve örgütün kararlarına yönelik itimatları azalabilmektedir (Aytaç, 2005, s. 127).

- **Transfer (Yer Değiştirme):** Örgütlerde bir çalışan tarafından boşaltılan pozisyona aynı seviyede farklı bir çalışanın yerleştirilmesi durumunda transferden söz edilmektedir (Sabuncuoğlu, 2005, s. 84). Çalışanın, pozisyonunu koruyarak farklı bir bölgedeki göreve veya hali hazırdaki işyerinde, ortak iş ailesinden emsal özellikteki bir görevde istihdamı transfer (yer değiştirme) olarak ifade edilmektedir (Özden, 2006). Aynı zamanda örgütlerdeki dikine kademelerin gittikçe azalması, başka bir ifadeyle basit organizasyon yapısının öneminin artırması, transferin de değerini artıracaktır. Böylelikle dikey olarak terfi ettirilmeden de çalışanların yükümlülük ve yetkilerinin artması, buna paralel olarak da gelir seviyelerinin yükselmesi mevzu bahis olabilecektir. Örgüt içerisinde yapılan transfer ile çalışanın örgüte intibak etme süreci ortadan kalkacağından, verimliliğin devamı sağlanmış olmaktadır (Çoban, 2005, s. 10).
- **İşten Çıkarılma:** Örgütler değişik sebeplerle çalışanı işten çıkartma yöntemine başvurabilmektedir. Bu sebepler arasında; çalışanın kusurlarından kaynaklı olaylar olabileceği gibi ekonomik istikrarsızlıklar, iş yerinin iflası veya küçülme kararı alması gibi çalışandan bağımsız ortaya çıkan gelişmeler de sayılabilmektedir (Albayrak, 2007, s. 38). İşten çıkarma, çalışan için oluğu gibi örgüt için de olumsuz bir durumdur. Gelişmiş ülkelerde, yönetim politikaları doğrultusunda örgütler, kimlerin işten çıkarılıp kimlerin örgütte kalacağını saptadığında, işten çıkarılanlara yönelik olarak kariyer süreçlerindeki hızı düşürmemek ve bu geçişlerinde hissedebilecekleri kırgınlık, depresyon gibi duygu durumları ile ilgili olarak yardımcı olabilmek için, dışarıda istihdam yaratma programları ya da dışarıya yerleştirme programları vasıtasıyla bu insanlara yardımda bulunmaktadır (Aytaç, 2005, s. 133).
- **Örgütsel Yedekleme:** Örgütsel yedekleme, uzun vade kritik yönetim pozisyonları için muhtemel adayların geliştirilmesi, yetiştirilmesi ve kimlik kazandırılması yoluyla örgütsel liderliği meydana getirmektedir (Aldemir vd., 2001, s. 216). Üst düzey yönetici istifaları, terfiler, yer değişiklikleri ve personelin işten ayrılması gibi etmenler örgütleri, İK yedekleme alt yapılarını oluşturmaya zorlamaktadır. Bu tarz yer değişiklikleri neticesinde çalışanın; işe, yeni duruma veya işin koşullarına alışması hayli önem taşımaktadır. Birdenbire yapılan değişiklikler sonrası yeni işe uyum sağlama zorluğu gibi oluşabilecek sorunların, yalnızca iyi yedekleme sistemini kurabilmiş örgütlerde başarıyla üstesinden gelindiği anlaşılmaktadır (Erdoğmuş, 2001, s. 4). Etkin

bir örgütsel yedekleme sistemi, nitelikli personelin seçimi ve işe alınmasının önemli olduğu gerçeği doğrultusunda oluşturulmaktadır. Örgüt içinden terfi usulü örgütün kendi içinde bir yetenek havuzu oluşturmasına imkân tanımakta ve genç yöneticilerin sistem dâhilinde ilerleme fırsatlarını görebilmesini sağlamaktadır (Aydemir, 1995, s. 45).

- **Emeklilik:** Kariyerin bittiği manasına gelmektedir ve örgütlerin genelinde çalışanlar emeklilik kararını kendileri almaktadır. Birçok çalışan işten ayrılmak amacıyla bilhassa emekliliği hak etmişse, kendisinin saptadığı bir zamanda işten ayrılma kararını vermektedir (Aytaç, 2005, s. 134). Emeklilik, kişinin hayatında yeni kariyer kanallarının, yeni gayelerin bulunduğu, yeni rollerin ortaya çıktığı bir safha olarak ifade edilmektedir. Bununla beraber, yaptığı işler beğenilen çalışanın görevini, emekli konumunda iken de sürdürmesi örgütler tarafından istenebilmektedir (Özden, 2001, s. 172). Tam anlamıyla kazanılmış bir kişisel kimliği varken bu iş kimliğinin yitirilmesi, bir kısım emeklinin kendini işe yaramaz, yetersiz hissetmesine ve olumsuz duygular yaşamasına neden olabilmektedir (Harvey & Bowin, 1996, s. 201). Çalışanlar bakımından oluşabilecek bu olumsuz gelişmeyi bertaraf etmek amacıyla örgütlerin emekliliğe hazırlık kapsamında birtakım programlar uygulamaya koyması gerekebilmektedir (French, 1978, s. 293).

Özetle kariyer; bireyin işle ilgili pozisyonları sırasıyla deneyimlemesi anlamına gelmekte olup bu sadece örgütsel hiyerarşide yükselmeyi ifade etmemekte daha geniş kapsamlı olarak örgüt hiyerarşisindeki yatay ilerlemeleri de içermektedir. KY uygulamaları ise KP, KG ve KY'yi içine alan bir süreçler bütünüdür. Bu sürecin başarıya ulaşması, çalışan ve örgütün kariyer amaçlarını uyumlaştırmasına bağlı bulunmaktadır.

1.5. Türk Kamu Yönetiminde Kariyer Yönetimi

Bu başlık altında, Türk kamu yönetimi içerisindeki KY uygulamaları genel olarak ele alınacaktır.

1.5.1. Kamu Yönetiminde Kariyer Sistemi

657 sayılı Devlet Memurları Kanunu'na tabi olarak kamu kurum ve kuruluşlarında görev yapan memurlar statü rejimine bağlı çalışmaktadır. Statü rejimi, kariyere dayalı liyakat sistemi temelinde yaşam boyu mesleğini kamu yararı için hükümete, idareye ve hizmet alanlara karşı görev ve meslek güvencesi içinde sürdürmeyi öngören yüksek iş güvenceli çalışma rejimidir. Memurun yaptığı görevin "sürekli bir hizmet" niteliği taşıması

nedeniyle kalıcı olması gerekmektedir. Kamu hizmetlerinin kesintiye uğramaması için bu durum önem arz etmektedir (Sayan, 2009, s. 208).

Kamu hizmetlerinin en verimli şekilde yürütülmesinde, çalışan personelin hizmetin gerektirdiği özelliklere sahip olması gerekmektedir. Bu nedenle kamu personel sisteminin dayandığı diğer bir önemli konu sınıflandırmadır. Bu bağlamda değerlendirildiğinde sınıflandırmanın esas amacı, hizmetin gereklilikleri ile memurun nitelikleri arasında uyum sağlamak ve bağlantı kurmaktır. Sınıflandırma, şeffaf koşullara dayalı işe alma, görevlendirme ve çalışma sistemi yaratmakta, personele ve göreve dair ortak alanlar belirleyerek karmaşayı önlemektedir (Örnek, 1998, s. 184).

657 sayılı Devlet Memurları Kanunu'nun 43'üncü maddesinde düzenlenen kariyer ilkesi; *"Devlet Memurlarına yaptıkları iş için gerekli bilgilere ve yetişme koşullarına uygun biçimde, sınıfları içinde en yüksek derecelere kadar ilerleme imkân sağlamak"* olarak ifade edilmektedir. Başka bir deyişle kamu kurumlarında kariyer, memurluğu bir meslek olarak tasarlamaktır. Hedefi, yetenekli bireyleri hizmete çekmek ve hizmette kalmalarını sağlamaktır. Bu doğrultuda yetenekli bireyleri istihdam etmek yetmemekte, bunlara kariyer yapma olanağı da sağlamak gerekmektedir. Yürütülen hizmetlerin etkililiği de ancak bu şekilde sağlanabilmektedir (Canman, 2000, s. 20).

Memurların görev yaptığı ünvan kadar bulunduğu sınıf da KY'de belirleyici olabilmektedir.

1.5.1.1. Kamu Yönetiminde Kariyer Sisteminin Özellikleri

Kamu yönetiminde kariyer sisteminin nitelikleri aşağıdaki şekilde özetlenebilmektedir (Mook, 1962, ss. 21-29; Kalkandelen, 1972, s. 113):

- Kariyer sistemi, kamu yönetimi içeresinde sınıflandırma ve liyakat politikalarının etkileşimleri sonucu oluşmaktadır.

- Kariyer sisteminde benzer görev ya da hizmetlerin, emsal özellik ve nitelikleri taşıması gerekmektedir.

- Kariyer sistemine ilişkin yöntem ve prensipler, devlet memurluğunda yapıldığı gibi önceden bir statü ile tespit edilmektedir.

- Bir kariyer sürecinde, başlanacak kariyer için lazım olan özel ve genel nitelikler ile şartlara sahip olunması gerekmektedir.

- Kamu kariyer sisteminde ihtisaslaşma, bu sistemin en mühim özelliklerindendir.

- Kariyer sisteminde, memuriyetin başladığı tarihten bitimine kadar hizmet içi eğitim bulunmaktadır.

- Kariyer sistemi, bir kariyer düzeninde mütemadiyen çalışmayı gerekli kılmaktadır. Bu durum ise kıdemlilik halini oluşturmaktadır.

- Kariyer sisteminde her kariyerin önem ve zorluk bakımından bir kademelendirilmesi bulunmaktadır.

- Kariyer sistemi, hukuki ve sosyal güvenlik mekanizmasına dayalıdır.

Kamu yönetimi kariyer sistemi; ihtisaslaşma, hizmet içi eğitim ve sürekli çalışma gerekliliği gibi önemli özelliklere sahiptir. Ayrıca, her kariyerin kademelendirilmesi ve hukuki-sosyal güvenlik mekanizmalarına dayalı olması, sistemin bütünlüğünü sağlayan diğer unsurlardır. Bu nitelikler, kamu yönetimindeki kariyer sisteminin sağlam, adil ve etkili bir yapıya sahip olması gerektiğini göstermektedir.

1.5.1.2. Kamu Yönetiminde Kariyer Sisteminin Gelişimi

Cumhuriyet ile beraber 1923-1930 yılları arasında kamu kariyer sisteminin değişmeye başladığı görülmektedir. Memurin Kanunu'nun 1926, Maaş Kanunu'nun ise 1927 yıllarında uygulamaya konulması ile kamu yönetiminde kariyer sistemine yönelik farklı bir yaklaşım sergilenmeye çalışıldığı söylenebilmektedir (Tutum, 1979, s. 66). Fakat sınıflandırma sisteminin Memurin Kanunu ile geliştirilemediği anlaşılmaktadır. 1961 Anayasası'nın, yeni yönetsel durumlar saptadığı ve istihdam biçimlerine dair yeni kanunlar çıkarılmasını öngördüğü anlaşılmaktadır. Bununla birlikte Kalkınma Planlarının da personel reformu ve sınıflandırmanın oluşturulmasına ilişkin birtakım ilkeler belirlediği görülmektedir. Yerel ve genel yönetimde personel reform kuralları oluşturtulurken sınıflandırma ilkesinin ön plâna çıktığı fark edilmektedir (Atila, 1994, s. 44).

Cumhuriyet Döneminde kariyer uygulamalarının, 1965'te yürürlüğe konulan Devlet Memurları Kanunu ile gelişme gösterdiği söylenebilmektedir. Türkiye'de sınıflandırma ilkesinin, 657 sayılı Devlet Memurları Kanunu ile bilimsel ve teknik bakımdan genel bir statü içine alındığı kabul edilmektedir. 657 sayılı Devlet Memurlar Kanunu'nun büyük bir kısmının 1970 yılında yasalaşan 1327 sayılı Kanun ile değiştirilmesi ile kariyer

ilkesinin kamu personel rejiminin temel ilkelerinden biri haline geldiği anlaşılmakta olup kamuda görevlilerinin kariyerlerinde yükselmeleri ile ilgili 1970 yılından sonra yasal bir çalışma bulunmamaktadır (Ereş, 2004, s. 110).

Bununla birlikte 1999 yılında 23670 sayılı Resmî Gazete'de yayımlanan "Devlet Memurlarının Görevde Yükselme Esaslarına Dair Genel Yönetmelik" ile kamu yönetimi içerisindeki KY alanında hayli mühim bir değişiklik getirildiği görülmektedir. Bu düzenleme ile tüm kamu kurumlarından, anılan Genel Yönetmelik'in kendi kurumlarına uyarlanması suretiyle yeni bir yönetmeliğin uygulamaya konulması istenilmektedir.

Özel kanunlardaki hükümler saklı kalmak şartıyla söz konusu Genel Yönetmelik;

- 13/12/1983 tarihli ve 190 sayılı Genel Kadro ve Usulü Hakkında Kanun Hükmünde Kararnamenin eki (I) ve (III) sayılı cetvellerde yer alan kadrolarda,

- İl özel idareleri ve belediyeler ile bunların kurdukları birlik, müessese ve işletmelere ait memur kadrolarında,

- Düzenleyici ve denetleyici kurumlara ait memur kadrolarında,

- Özelleştirme kapsam ve programında bulunan kuruluşlar da dâhil olmak üzere kamu iktisadi teşebbüsleri ve bağlı ortaklıklarına ait memur kadroları ile sözleşmeli personel pozisyonlarında istihdam edilen personelin, müdür ve daha alt görevlere yapılacak görevde yükselme mahiyetindeki asaleten atamaları ile en az ortaöğretim düzeyinde mesleki veya teknik eğitim sonucu ihraz edilen ünvanlara ilişkin ünvan değişikliği mahiyetindeki asaleten atamaları hakkında uygulanmaktadır.

Ancak;

- 657 sayılı Devlet Memurları Kanunu'nun değişik 59'uncu maddesinde belirtilen istisnai memurluklara,

- Mülki İdare Amirliği Hizmetleri, Emniyet Hizmetleri, Jandarma Hizmetleri ve Sahil Güvenlik Hizmetleri sınıflarına dahil kadrolara,

- Kanunlar, tüzükler veya yönetmelikler çerçevesinde yardımcılık ya da stajyerlik dönemi sonunda öngörülen yeterlilik sınavı ve/veya tez aşamalarında başarılı olduktan sonra atanabilecek görevlere,

- Dışişleri Bakanlığı uzmanlıklarına,

657 sayılı Devlet Memurları Kanunu. (23.07.1965). Resmî Gazete (Sayı: 12056). https://www.mevzuat.gov.tr/mevzuatmetin/1.5.657.pdf

- Anayasa Mahkemesi Başkanlığına ait 657 sayılı Devlet Memurları Kanunu'na tabi kadrolara, Adalet Bakanlığı icra müdür ve yardımcısı kadroları ile Diyanet İşleri Bakanlığında protokol işlerini yürütmekle görevli şube müdürü kadrosuna,

- Bu Yönetmelik kapsamında bulunan ve doktora öğrenimini bitiren personelden, atanılacak görev için aranan ve hesaplanan toplam hizmet süresine sahip olmaları ve mevzuatla aranan öğrenim şartını taşımaları kaydıyla uzman veya aynı düzeydeki görevler ile daha alt görevlere,

- Başmüdür, işletme, müessese, fabrika, kombina ve meydan müdürlüklerine, taşra teşkilatı bölge ve il müdürü ile doğrudan merkeze bağlı taşra kuruluşlarının müdür kadrolarına ve bunların yardımcılıklarına, ilçe müdürü kadrolarına, atanma usul ve esasları kurumlarınca yönetmelikle belirlenen ilçe idare şube başkanlıkları ile bunlarla aynı düzeydeki diğer kadrolara,

- Millî Eğitim Bakanlığında eğitim ve öğretim hizmetleri sınıfına dâhil kadrolardan eğitim uzmanı kadrolarına,

- Avukat kadro veya pozisyonlarından hukuk müşaviri kadro veya pozisyonlarına,

- Müdür kadrosundan daha üst görevlere (daire başkanı ve daha üst görevler),

- İlk defa açıktan yapılacak atamalarda Yönetmelik hükümleri uygulanmamaktadır.

*: *18.04.1999 tarihli ve 23670 sayılı Resmî Gazete'de yayımlanan Kamu Kurum ve Kuruluşlarında Görevde Yükselme ve Unvan Değişikliği Esaslarına Dair Genel Yönetmelik*'ten uyarlanarak yazılmıştır.

1.5.2. Devlet Üniversitelerinde İdari Personel Kariyer Yönetimi

Bu başlık altında, Devlet üniversiteleri teşkilatı ve idari personeline ilişkin yürütülen KY uygulamalarından bahsedilecektir.

1.5.2.1. Genel Olarak Üniversite Teşkilatı

2809 sayılı Yükseköğretim Kurumları Teşkilat Kanunu'nun 3'üncü maddesi üniversitelerin *"fakülte, enstitü, yüksekokul, konservatuar, meslek yüksekokulu, araştırma ve uygulama merkezi ve benzeri"* birimlerden oluştuğunu belirtirken, 2547

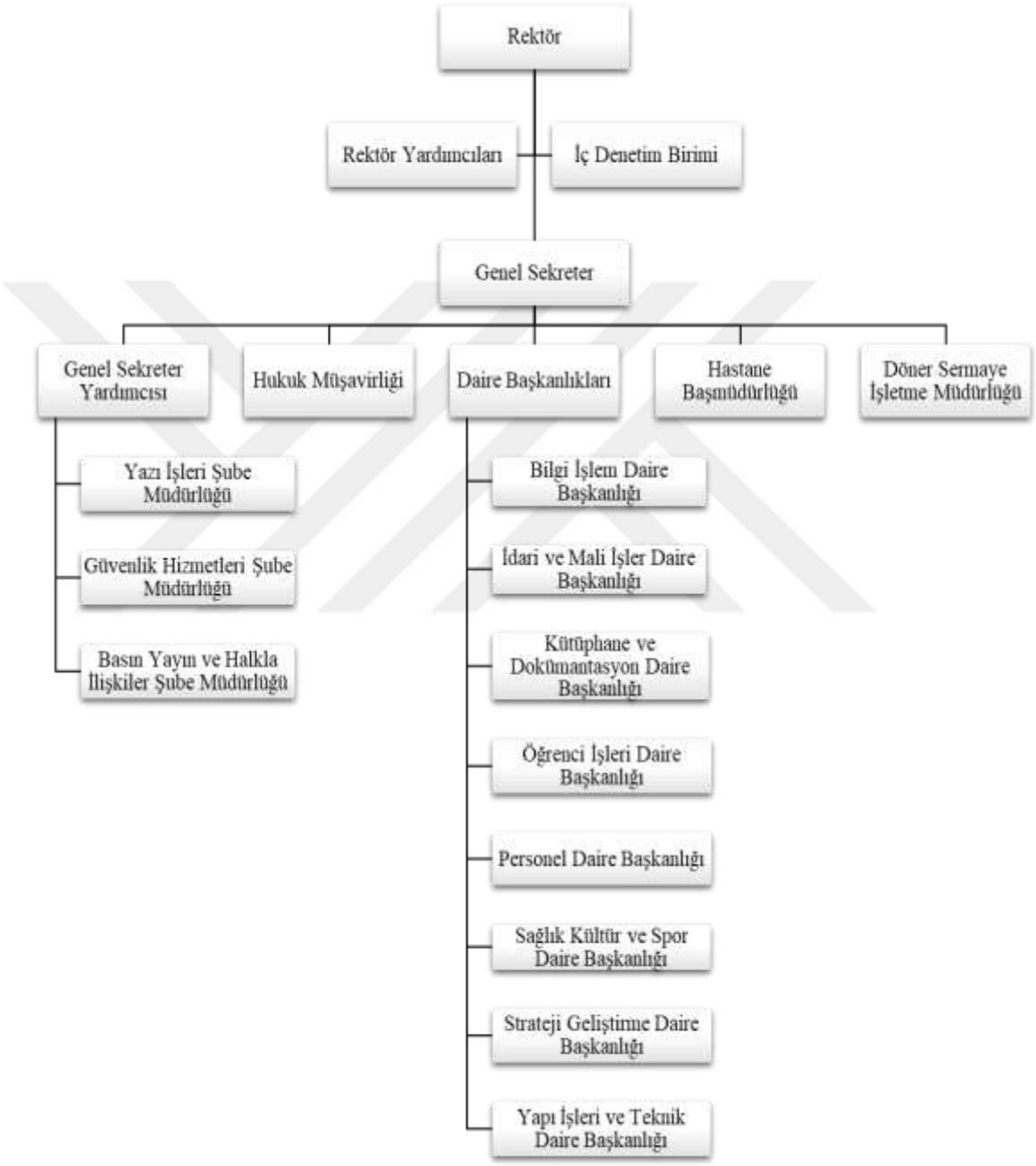
sayılı Yükseköğretim Kanunu'nun 3'üncü madde (c) bendi Yükseköğretim Kurumlarını; *"Üniversite ile ileri teknoloji enstitüleri ve bunların bünyesinde yer alan fakülteler, enstitüler, yüksekokullar, konservatuarlar, araştırma ve uygulama merkezleri ile bir üniversite veya yüksek teknoloji enstitüsüne bağlı meslek yüksekokulları ile bir üniversite veya yüksek teknoloji enstitüsüne bağlı olmaksızın ve kazanç amacına yönelik olmamak şartı ile vakıflar tarafından kurulan meslek yüksekokulları"* olarak tanımlayarak akademik teşkilatı; 2547 sayılı Yükseköğretim Kanunu'nun 51'inci maddesi ve 124 sayılı Yükseköğretim Üst Kuruluşları ile Yükseköğretim Kurumlarının İdari Teşkilatı Hakkında Kanun Hükmünde Kararname de genel sekreterlik ve daire başkanlıklarını sayarak üniversitelerin idari teşkilatını anlatmaktadır. 2547 sayılı Yükseköğretim Kanunu'nun 13'üncü maddesinde Üniversitenin birimleri ve her düzeydeki personeli üzerinde genel gözetim ve denetim görevini yapma yetkisinin verildiği rektör ise hem akademik hem de idari teşkilatın başıdır. Rektörler bu yetki ve görevlerini, akademik organ olan üniversite senatosuna ve idari organ olan üniversite yönetim kuruluna başkanlık ederek yerine getirmektedir. Yani üniversite teşkilatını akademik teşkilat ve idari teşkilat olarak ikiye ayırmak mümkün olmaktadır (Özdemir, 2017, s. 178).

1.5.2.2. Üniversite İdari Teşkilatı

124 sayılı Yükseköğretim Üst Kuruluşları ile Yükseköğretim Kurumlarının İdari Teşkilatı Hakkında Kanun Hükmünde Kararname'de yer alan düzenlemeler doğrultusunda oluşturulan Üniversitelerin idari teşkilatının hiyerarşi içerisindeki en üst amiri, rektörün idari teşkilattaki temsilcisi olan genel sekreterdir. Üniversitelerin idari teşkilat yapısı içerisinde yer alan ve icracı birimler olan daire başkanlıklarının tamamı genel sekretere bağlı bulunmaktadır. Genel sekreter; 124 sayılı Yükseköğretim Üst Kuruluşları ile Yükseköğretim Kurumlarının İdari Teşkilatı Hakkında Kanun Hükmünde Kararname ile "idari teşkilat" olarak ifade edilen, 2547 sayılı Yükseköğretim Kanunu ile ise "merkez yönetim örgütü" olarak tanımlanan organizasyonun üst yöneticisi konumunda yer almaktadır. Genel sekreter merkez yönetim örgütünün verimli, düzenli ve uyumlu şekilde çalışmasını sağlamaktan rektöre karşı sorumludur. Bununla birlikte üniversiteye bağlı fakülte/yüksekokul/enstitülerde idari işlemlerin yürütülmesinden dekan/müdüre karşı sorumlu olan fakülte/yüksekokul/enstitü sekreterleri bu birimlerdeki idari teşkilatın başı olarak görev yapmaktadır. Sekretere bağlı büro ve iç hizmet görevlerini yapmak üzere yeteri kadar personel çalıştırılmaktadır. Bunlar arasındaki iş

bölümü dekanın/müdürün onayından sonra uygulanmak üzere ilgili sekreterce yapılmaktadır.

Şekil 1.1. *Üniversitelerin İdari Teşkilatı/Merkez Yönetim Örgütü*



Kaynak: 2547 sayılı Yükseköğretim Kanunu'nun 51'inci madde (a) fıkrası. (1981, 6 11) *Resmî Gazete* (Sayı: 17506). https://www.mevzuat.gov.tr/mevzuatmetin/1.5.2547.pdf

124 sayılı Yükseköğretim Üst Kuruluşları ile Yükseköğretim Kurumlarının İdari Teşkilatı Hakkında Kanun Hükmünde Kararname'nin 26-37'nci maddeleri. (1983, 21 11) *Resmî Gazete* (Sayı: 18228). https://www.mevzuat.gov.tr/mevzuatmetin/4.5.124.pdf

Şekil 1.2. *Fakülte/Yüksekokul/Enstitülerin İdari Teşkilatı/Yönetim Örgütü*



Kaynak: 2547 sayılı Yükseköğretim Kanunu'nun 51'inci madde (b) fıkrası. (1981, 6 11) *Resmî Gazete* (Sayı: 17506). https://www.mevzuat.gov.tr/mevzuatmetin/1.5.2547.pdf

124 sayılı Yükseköğretim Üst Kuruluşları ile Yükseköğretim Kurumlarının İdari Teşkilatı Hakkında Kanun Hükmünde Kararname'nin 38 ve 39'uncu maddeleri. (1983, 21 11) *Resmî Gazete* (Sayı: 18228). https://www.mevzuat.gov.tr/mevzuatmetin/4.5.124.pdf

1.5.2.3. Üniversite İdari Personeli ve Kariyer Yönetimi

Üniversitelerin idari birimlerinde 657 sayılı Devlet Memurları Kanunu'nu tabi olarak memur statüsünde çalışan ve üniversite yönetiminin operasyonel işleyişini destekleyen personele idari personel denilmektedir. 657 sayılı Kanun'un çoğu maddesi değiştirilse de 1965'ten beri yürürlükte bulunmaktadır.

Üniversitelerde; anılan Kanun ve Yükseköğretim Üst Kuruluşları ile Yükseköğretim Kurumları Personeli Görevde Yükselme ve Ünvan Değişikliği Yönetmeliği doğrultusunda; Genel İdare Hizmetleri (GİH), Teknik Hizmetler (TH), Sağlık Hizmetleri (SH), Avukatlık Hizmetleri (AH), Din Hizmetleri (DH) ve Yardımcı Hizmetler (YH) sınıflarında; genel sekreter, genel sekreter yardımcısı, daire başkanı, fakülte/yüksekokul/enstitü sekreteri, hukuk müşaviri; bahse konu Yönetmelik gereği görevde yükselme sınavına tabi olan ve görev grupları (Yönetim Hizmetleri Grubu, Araştırma ve Planlama Hizmetleri Grubu, Sağlık Hizmetleri Grubu, Bilgi İşlem Hizmetleri Grubu, İdari Hizmetleri Grubu, Yardımcı Hizmetler Grubu) içerisinde ifade edilen şube müdürü/müdür, müdür yardımcısı, şef, uzman, başhemşire, bilgisayar işletmeni, memur, şoför, koruma ve güvenlik görevlisin vb. ile ünvan değişikliği sınavına tabi olan mühendis, istatistikçi, sosyolog, kütüphaneci, tekniker, teknisyen, psikolog, tabip, diyetisyen, avukat, imam vb. ünvanlarda idari personel görev yapmaktadır.

Üniversitelerin idari teşkilatı içerisinde görev yapan idari personel yönetici kadroları sırasıyla; şef, müdür yardımcısı, müdür, enstitü/yüksekokul sekreteri, fakülte sekreteri, daire başkanı, genel sekreter yardımcısı, genel sekreterdir. "Yükseköğretim Üst Kuruluşları ile Yükseköğretim Kurumları Personeli Görevde Yükselme ve Unvan

Değişikliği Yönetmeliği" gereği unvan değişikliğine tabi olan kadrolara yapılacak atamalar unvan değişikliği sınavı ile idari hizmet grubunda bulunan kadrolar ile şef, müdür yardımcısı ve müdür kadrolarına alt hizmet guruplarından yapılacak atamalar ise görevde yükselme sınavları ile yapılmaktadır. Genel sekreter, genel sekreter yardımcısı, daire başkanı, fakülte sekreteri, enstitü/yüksekokul sekreteri ve hastaneler başmüdürü kadrolarına yapılacak atamalar 657 sayılı Devlet Memurları Kanunu'nu 68/B maddesi ve 2547 sayılı Yükseköğretim Kanunu'nun 51 ve 52. maddelerinde belirtilen hükümlere göre yapılmaktadır. Bu hükümlere göre, genel sekreter, genel sekreter yardımcıları, daire başkanları, müdürler, hukuk müşavirleri ve uzmanlar üniversite yönetim kurulunun görüşü doğrultusunda rektör tarafından atanmaktadır. Fakülte sekreteri, enstitü/yüksekokul sekreteri atanmaları ise ilgili dekan ve müdürün önerisi üzerine rektör tarafından yapılmaktadır. Bu atamalar, gerekli hizmet yılı şartı ile mezuniyet şartının sağlanması ile gerçekleştirilebilmektedir. Yükseköğretim Üst Kuruluşları ile Yükseköğretim Kurumları Personeli Görevde Yükselme ve Unvan Değişikliği Yönetmeliği"nin 20'nci maddesinin (d) bendi, şube müdürü kadrosundan daha üst görevlere atanabilmek için en az dört yıllık yükseköğrenim mezunu olama şartını getirmekte ve genel hükümlere göre sınavsız atama yapılabileceğini düzenlemektedir.

*: *12.04.2014 tarihli ve 28970 sayılı Resmî Gazete'de yayımlanan Yükseköğretim Üst Kuruluşları ile Yükseköğretim Kurumları Personeli Görevde Yükselme ve Ünvan Değişikliği Yönetmeliği'nden uyarlanarak yazılmıştır.*

Bu personelin KY hem Devlet Memurları Kanunu hem de bu kapsamda çıkartılan yönetmelikler doğrultusunda yürütülmektedir. Bu süreç, idare tarafından sınavla veya sınavsız atama yapılacak kadroların hizmet ihtiyacı çerçevesinde belirlenmesini müteakip şartları sağlayan personelin görev grupları ve unvanlarına uygun olarak yazılı ve sözlü sınava tabi tutulması sonucundaki başarı durumuna göre ya da sınav atama yapılacak yönetici kadroları için gerekli nitelikleri taşıyanlar arasından yapılan atamalarla yürütülmektedir. Bu da personelin, yeteneklerini ve hizmet yıllarını değerlendirerek üniversite içinde daha üst düzey görevlere yükselmesini sağlamaktadır. Üniversitelerdeki KY uygulamaları; sınavsız atama yapılabilen yönetici kadrolarına personel seçiminde uygulanabilecek objektif kriterlerin bulunmaması ve görevde yükselme/unvan değişikliği sınavlarının açılması için belirli süre/ihtiyaç şartının olmaması nedenleriyle eleştirilere açık olsa da liyakat ve hakkaniyet ilkeleri doğrultusunda uygulandığında personelin

motivasyonunu artırarak kurum içinde etkili bir yönetim kadrosu oluşturulmasını mümkün kılmaktadır. Ayrıca bu süreç, personelin eğitim ve gelişimini destekleyerek üniversite içinde uzmanlaşmasına ve kurumun hedeflerine daha etkin bir şekilde katkı sağlamasına imkân tanımaktadır.

İKİNCİ BÖLÜM

İŞ TATMİNİ

Latincede "satis" sözcüğünden türetilen ve kâfi anlamına gelen tatmin kavramı iki esas prensip ile yorumlanmaktadır. Bu prensiplerden ilki tatmini bir proses olarak yorumlarken diğeri ise netice olarak değerlendirmektedir. Tatmin kavramı bir proses olarak kıymetlendirildiğinde tatminle ilgili "beklentinin karşılanması" gibi faktörler ve yaşanılan psikolojik süreçlerden söz edilmektedir. Neticede beklentinin karşılanıp karşılanmaması durumu en önemli konu özelliği taşımaktadır (Yapraklı & Yılmaz, 2007, s. 67).

İş tatmini; çalışanların iş yeri kültürüne bağlılıklarını ortaya çıkarma, çalışma şartları ve yönetim ile ilgili düşünceleri belirleme, çalışanların güdülenme seviyelerini tespit etme, İK uygulamalarının etkinliğini değerlendirme, örgütteki fırsatların ve gelişmelerin çalışanlar tarafından nasıl karşılandığını öğrenme bakımından önem arz etmektedir. Bu kıymetlendirmelerin yapılmasıyla birlikte çalışanlar daha yakından tanınabilmekte, bazı sorunlar öngörülerek işten ayrılmaların önüne geçilebilmekte ve yeni çalışan temin etme-yetiştirme maliyetleri en aza düşürülebilmektedir (Şengül, 2008, s. 39). Aşağıda iş tatmini kavramına, tarihsel gelişimine ve önemine değinilecektir.

2.1. İş Tatmininin Tanımı ve Tarihsel gelişimi

İnsanlar bireysel kabiliyetlerini göstermek ve bunları doğrulamak istemektedir. En yalın haliyle iş tatmini, çalışanın mesleğine karşı gösterdiği genel tutum olarak ifade edilebilmektedir. Çalışanın işine yönelik tutumu pozitif ya da negatif olabileceğinden iş tatminini, çalışanın iş tecrübelerinin neticesinde ortaya çıkan pozitif ruh hali olarak tanımlamak mümkündür. Çalışanın işine yönelik negatif tutumu ise iş tatminsizliği olarak ifade edilebilmektedir (Erdoğan, 1996, s. 231).

İş tatmini; fizyolojik, psikolojik ve çevresel faktörlerin bir arada çalışanı mutlu kılması halidir. Diğer bir anlatımla iş tatmini, çalışanın yaptığı işten ve iş ortamından kaynaklanan pozitif bir hal olarak tanımlanabilmektedir (Şişman & Turan, 2004, s. 119).

İş tatmini, çalışanların yaptıkları işlerden ve işyerlerinden ne kadar memnun olduklarının ortaya konulması, çalışanın işine yönelik genel ve pozitif tutumunun göstergesi, bununla birlikte işini ne kadar severek yaptığı ile alakalı bir durumdur (Yaman, 2009, s. 77).

Bir diğer tanıma göre iş tatmini, çalışanın mesleğini veya meslek yaşamını kıymetlendirmesi sonucu eriştiği haz duygusudur. Erişilen haz duygusunun oranı ne derece yüksekse sağlanılan tatmin duygusu da o seviyede yüksek olmaktadır. Öte yandan tatminsizlik; çalışanın, iş yerinin ödül mekanizması veya örgütsel gelişme seviyesinden memnun olmadığını işaret etmektedir (Ay vd., 2009, s. 59).

İş tatmini Nauman (1993) tarafından içsel ve dışsal esaslara ayrılmaktadır. İşin yapısı ve çalışanın duyduğu hisler olarak ifade edilebilen içsel iş tatminine; sosyal imkânlar, edinilen statü, örgüt değerleriyle bağdaşma, amaca ulaşma ve performans örnek olarak verilebilmektedir. Örgüt politikaları, onaylanma, terfi imkânları ve maaş gibi unsurlar ise dışsal iş tatminine örnek oluşturmaktadır (Şengül, 2008, s. 47). Aşağıda, iş tatmini ile ilgili yazında yapılan diğer tanımlamalara yer verilmektedir:

- Çalışanın işinden ne kadar memnun olduğunu gösteren bir derecedir (Spector, 1997).

- Çalışanın örgütüne duyduğu memnuniyet ve işine karşı sergilediği olumlu tutumlarını ifade etmektedir (Ugboro & Obeng, 2000, s. 87).

- Çalışanın örgüt ve iş koşullarına yönelik geliştirdiği davranışları kapsamaktadır (Hasin & Omar, 2007, s. 23).

- Uğraşlar sonucunda elde edilen başarının insanlarda oluşturduğu olumlu duygu durumudur (Mujkic vd., 2014, s. 260).

- Çalışanın gerçekleştirdiği işi değerlendirmesi neticesinde ortaya çıkan pozitif duygu durumudur (Gökçe, 2014, s. 265).

İş tatmini konusundaki araştırmaların, Elton Mayo'nun 1930'larda Howthorne tesislerinde yaptığı çalışmalarla başladığı söylenebilmektedir. Lakin bu ilk çalışmaların iş tatmini alanında doğrudan bir kuram niteliği bulunmamaktadır. İş tatmini kavramının II. Dünya savaşından sonra net olarak ortaya çıktığı ifade edilebilmektedir. Bilhassa II.

Dünya savaşının ardından çalışanların kısa süre çalışıp işten ayrılmalarının neden olduğu maliyetten, negatif endüstri ilişkilerinin meydana getirdiği problemlerden sakınmak için iş tatmini kavramının öne çıktığı görülmüştür (Gültekin, 2010, s. 63).

İş tatmininin belirleyicileri olarak 1980'lerden bu tarafa yapılan araştırmalarda farklı unsurlar üzerinde durulduğu görülmektedir. Lakin en çok hizipleşme, performansın iş tatmininin sonucu mu yoksa belirleyicisi mi olduğu üzerinde yoğunlaşmaktadır. Örgütlerin teşkilat yapıları, teşkilat yapısı içindeki görev dağılımları ve bu kavramların verimlilik üzerine tesirleri konusunda 1960-1970 yılları arasında çeşitli araştırmalar yapılmıştır. 1980'li yıllardan itibaren ise "İK" yaklaşımı kabul görmeye başladığından "insan" faktörünün artık örgütlerin en kıymetli varlığı haline dönüştüğü görülmektedir (Türk, 2007, s. 71).

İş tatmini, çalışanın yaptığı işten kaynaklanan memnuniyet düzeyini ifade eden çok yönlü bir kavramdır ve çalışan davranışları üzerinde doğrudan etkileri bulunduğundan örgütlerin önem vermesi gereken konulardan biri olduğu söylenebilmektedir.

2.2. İş Tatmininin Önemi

İş tatmini, bir çalışanın yaptığı işten aldığı haz seviyesini belirten kritik bir kavramı ifade etmektedir (Spector, 1997). Bu kavram sadece çalışanlar için değil, aynı zamanda örgütler için de büyük önem taşımaktadır. İş tatmini seviyesinin düşük olması durumu iş tatminsizliği olarak adlandırılmaktadır. İş tatminsizliği, çalışanların işlerinden haz almamaları, motivasyonlarının düşmesi, devamsızlık ve düşük enerji gibi belirtilerle kendini göstermektedir (Tengilimoğlu, 2005, s. 27).

İş tatminsizliği, çeşitli olumsuz sonuçları beraberinde getirebilmektedir. Örneğin, iş tatminsizliği nedeniyle grevler, iş verimliliğinin düşmesi, disiplinsizlik ve diğer örgütsel sorunlar ortaya çıkabilmektedir (Çelik, 1999, s. 63). Bu nedenle, iş tatminsizliğinin kontrol altına alınması ve minimize edilmesi önem arz etmektedir. İş tatmini, çalışanlar, yöneticiler ve örgüt açısından üç temel boyutta önem taşımaktadır:

- **İş Tatmininin Çalışan Açısından Önemi:** Bir çalışanın için iş tatmini sağlayabilen unsurlar arasında maaş ve diğer özlük hakları, işin niteliği, çalışanların hissettiği değer, terfi fırsatları ve sosyal imkânlar gibi faktörler sayılabilmektedir. Bu unsurlarla iş tatmini yaşayan çalışanlar, işlerine daha olumlu bir tutum sergilemektedir. İşte bu noktada, iş tatmini yaşayan çalışanların işe karşı olumlu davranışlar sergiledikleri,

az devamsızlık yaptıkları, kararlara daha fazla katılımda bulundukları ve aynı örgütte uzun süre çalışma isteği taşıdıkları gözlemlenmektedir. İş tatminlerinin alt seviyede olması ise çalışanın sağlık problemleri yaşamasına yol açabilmektedir (Artar vd., 2019, s. 1421). Kaygı ve stres, iş tatminsizliğinde çalışanlarda kendini gösteren başlıca sağlık sorunları arasında yer almaktadır.

İş tatmini, çalışanın işine ve örgüte karşı geliştirdiği olumlu tutumların bir yansımasıdır. Bir çalışanın işini sevmesi ve işte mutlu hissetmesi, iş tatminini yaşadığının bir göstergesidir. İş tatmini yaşayan çalışanlar, örgütlerine daha fazla katkı sağlamaktadır. Günümüzün modern yönetim anlayışı, çalışanların sadece üretim araçları olarak değil, bedensel ve ruhsal boyutlarıyla örgütün önemli birer kaynağı olarak görülmesine dayanmaktadır. Bu nedenle, çalışanların iş tatmini ve örgüte bağlılıklarının sağlanması hem çalışan hem de işveren açısından fayda sağlamaktadır. Aksi takdirde, çalışanlar ruhsal sorunlar yaşayabilmekte ve bu sorunlara bağlı olarak fiziksel sağlık sorunları gelişebilmektedir. Bu da örgütte verimliliğin ve etkinliğin düşmesine neden olabilmektedir (Karcıoğlu & Akbaş, 2010, s. 140).

İş tatminine sahip çalışanlar, sadece işyerinde değil, ev ve sosyal yaşamlarında da olumlu etkilere sahip olmaktadır. Araştırmalar, iş tatmini ile çalışanların psikolojik ve fiziksel sağlığı arasında olumlu bir ilişki olduğunu göstermektedir (Seo vd., 2004; Sun, 2002; Kök, 2006). İş tatmini yaşayan çalışanlar; mutlu, diğer çalışanlarla uyum içinde ve uzun vadeli bir örgüt bağlılığı ile çalışacaklarından işlerine daha fazla yoğunlaşabilmektedir.

- **İş Tatmininin Yönetici Açısından Önemi:** Türk Dil Kurumuna (TDK) göre yönetici; yöneten kişi, idareci, yönetme erkini elinde bulunduran kişi olarak tanımlanmaktadır. Örgütler, yöneticilerinden çalışanlar istikametine hiyerarşik bir düzende organize işleyen sistemler olarak ifade edilmektedir. Günümüzün çağdaş yönetim kuramcıları, yöneticilerin temel olarak iki görevi olduğunu kabul etmektedirler. Bu iki görev; eldeki kaynakları kullanarak örgüt verimliliğini artırmak ve çalışanlarda iş tatminini sağlamak olarak özetlenebilmektedir (Tengilimoğlu, 2005, s. 24).

İş tatmini ile ilgili yöneticilere büyük sorumluluk yüklenmektedir. Çalışanlara yöneticiler tarafından sunulan destekler, karar alma süreçlerine çalışanların katılımının ve örgüt içinde adalet algısının sağlanması ile çalışanlara yönelik sürekli olumlu geri bildirimler iş tatminini artıran faktörler arasında yer almaktadır (Yücel, 2006, ss. 105-107). İş tatmininin oluşturulamaması; örgütlerde verimlilik kayıplarına, maddi zararlara, zaman

kaybına ve çalışanların iş değiştirmesine yol açabilmektedir. Rekabetçi bir ortamda iş tatmini sağlanmış, nitelikli çalışanları istihdam etmek yöneticiler için büyük avantajlar sunmaktadır. Bu avantajlar örgütte performans, verimlilik ve etkinlik artışı gibi sonuçları beraberinde getirmektedir (Kaçik & Aykan, 2021, s. 45).

İş tatmini eksik olan yönetimlerde veya örgütlerde, genellikle çalışanların örgütsel adalet algılarının zayıf olduğu, işten ayrılma oranlarının yüksek olduğu ve çalışanların örgüte bağlılıklarının düşük olduğu gözlemlenmektedir (Tepper, 2000, s. 178). Bu doğrultuda; yöneticilerin, örgütlerinin sürekliliği için kararlar alırken bu kararların iş tatmini üzerindeki etkilerini öngörmeleri, iş tatminini etkileyen faktörlerin orta ve uzun periyotta olumsuz sonuçlar ortaya çıkarabileceğini akılda tutmaları gerekmektedir.

- **İş Tatmininin Örgüt Açısından Önemi:** İş tatmini, genellikle çalışanların iş yerlerindeki çalışma koşulları ve yönetimle ilgili beklentilerinin karşılanma derecesiyle ilişkili bir ifade biçimidir. Çalışanların, işlerinden ve yönetimden belirli beklentileri bulunduğu gibi aynı zamanda örgütten de çeşitli beklentileri bulunmaktadır. Çünkü çalışanlar hayatlarının önemli bir kısmını iş yerlerinde geçirmektedir (Oshagbemi, 2000, s. 88). Çalışanlar uzun vakit harcadıkları iş yerlerinde haklı olarak mutlu olmayı arzu etmektedir. Örgütler, çalışanlarını mutlu etmek için uygun ve huzurlu bir çalışma ortamı sunarak çalışanların işlerine ve örgütlerinin başarısına daha fazla bağlılık göstermelerini sağlayabilmektedir (Yazıcı, 2022, s. 26).

İş tatminsizliğinin örgütler üzerinde birçok olumsuz etkisi bulunmaktadır. Bu olumsuz etkiler arasında; düşük verim, yüksek personel değişim hızı, gizli istifaların artışı, olumsuz örgüt iklimi, azalan örgütsel bağlılık, artan sağlık sorunları, iş kazası risklerinin artışı ve sık devamsızlık gibi faktörler yer almaktadır (Kök, 2006; Tanner, 2007; Sevimli & İşçan, 2005).

Sonuç olarak; çalışanların iş tatmini düzeyi örgütün verimliliği, etkinliği ve iş performansı ile yakından ilişkili olduğundan başarılı olmak isteyen örgütlerin, çalışanlarının işlerinden memnun olmaları için uygun şartları ve ortamı oluşturmaları gerekmektedir.

2.3. İş Tatmininin Sınıflandırılması

İş tatmini terimi, köken olarak Sanayi Devrimi dönemine kadar gitmektedir. Sanayi Devrimi'nin başlamasıyla birlikte örgütlerde üretkenliği artırmak amacıyla çalışanların

verimliliğinin nasıl artırabileceği sorusunun gündeme geldiği görülmektedir. İş tatmini kavramı, bu soruların bir parçası olarak literatürde yerini almıştır. Geçmişten günümüze, iş tatmini kavramını ele almanın üç farklı yaklaşımı bulunmaktadır. Bu yaklaşımlar; geleneksel, davranışsal ve İK yaklaşımları olarak ifade edilmektedir (Yazıcı, 2022, s. 15).

- **İş Tatmininde Geleneksel Yaklaşım:** İş tatmini kavramının geleneksel yaklaşımına göre ilk izleri, Frederick Winslow Taylor tarafından bilimsel yönetim yaklaşımıyla atılmıştır. Bu yaklaşım daha sonra Henry Fayol ve Max Weber'in çalışmaları ile pekiştirilmiş ve iş tatmini kavramının temelleri bu şekilde oluşturulmuştur (Yazıcı, 2022, s. 16). Taylor, 1900'lerin başında çalıştığı iş yerindeki düzensizlikler ve eğitimsizlik sorunlarına karşı rahatsızlık duymuş ve bu sorunları çözmek için harekete geçmiştir. 1883 yılında makine mühendisliğini tamamladıktan sonra iş yaşamıyla ilgili araştırmalara ve çalışmalara başlayan Taylor, 1901 yılında yayımladığı "Shop Management" adlı kitabında, iş örgütlenmesi ve verimlilik konularında önemli görüşler ortaya koymaktadır. İş yerlerinde rastgele çalışmak yerine işlerin bilimsel yöntemlerle yürütülmesi hususu temel tezini oluşturmaktadır. Ayrıca Taylor, çalışmalarında çalışanların iş tatmini yaşamalarının temelinde ekonomik faktörlerin bulunduğunu vurgulamaktadır (Özaydın & Özdemir, 2014, s. 254).

Henri Fayol, döneminin yaygın yönetim anlayışına uygun bir şekilde geleneksel bir perspektifle çalışmalarını sürdürmüştür. Fayol, yöneticilerin çalışanlarla nasıl etkileşimde bulunmaları gerektiğini açıklamak amacıyla bir model sunmaktadır. Fayol'un bu modeli beş ana unsur etrafında şekillenmektedir. Bunlar; planlama, organizasyon, koordinasyon, emir verme ve denetleme (Golden & Taneja, 2010, s. 490). Fayol, bir yöneticinin başarılı olabilmesi için belirli prensiplere sahip olması gerektiğine inanmaktadır. Bu prensipler; yönetim-yürütme birliği, sıralı emir komuta, merkeziyet, iş bölümü, maaş, genel çıkarların özel çıkarlara üstün tutulması, otorite, disiplin, inisiyatif, istikrar, adalet ve birlik ruhu gibi ilkeleri içermektedir (Yazıcı, 2022, s. 17). Bunlar yöneticilere, karar almada ve diğer yönetimsel işlemleri yürütmede rehberlik sağlamaktadır.

Max Weber, endüstri devriminin ardından otorite kavramı üzerine yoğunlaşmıştır. Weber, otoriteyi yasal, karizmatik ve geleneksel otorite olmak üzere üç ana kategoriye ayırmaktadır. Max Weber'in bürokrasi teorisi olarak isimlendirilen çalışması, örgütlerin rasyonel davranmasını, sağlam bir organizasyon şemasına sahip olmasını, uzmanlık gerektiren görevlerin nitelikli çalışanlar tarafından yerine getirilmesini ve deneyimli

yöneticilerin seçilmesini önermektedir. Bu liyakat temelli yaklaşımın, örgüt iklimine olumlu etki etmesi ve iş tatminini artırması beklenmiştir (Asunakutlu, 2001, s. 9).

İş tatmini konusunda geleneksel bakış açısı, çalışanların isteklerini ve gereksinimlerini ikinci plana atmış gibi göründüğünden eleştirilere maruz kalmıştır. Bu perspektif, iş süreçlerinin performansını ölçmede ve operasyonel iyileştirme süreçlerinde kullanılabilecek faydalı bilgiler sunmuştur.

- **İş Tatmininde Davranışsal Yaklaşım:** Geleneksel perspektife kıyasla, insan faktörünü daha fazla vurgulayan bir yaklaşım biçimini temsil etmektedir. Geleneksel yaklaşımda öncelik makine faktöründeyken davranışsal yaklaşımda insan faktörü daha belirgin bir rol oynamaktadır. Bu yaklaşımda, çalışanların davranışlarını ölçmek ve gözlemlemek temel odak noktasını oluşturmaktadır (Yazıcı, 2022, s. 18).

Davranışsal yaklaşım, çalışanları sosyal varlıklar olarak görme eğilimindedir ve her çalışanın kendine özgü davranışlar geliştirebileceğini ve farklı psikolojilere sahip olabileceğini kabul etmektedir. Bu yaklaşımın temelini, çalışanları anlama, bilgi ve deneyimlerini keşfetme, sosyal kimliklerini tanımlama ve bu bilgileri örgütün avantajına kullanma oluşturmaktadır (Küçük Özdemir, 2006, s. 77). Çalışanların cinsiyetleri, yaşları, medeni durumları, beklentileri gibi kişisel özellikleri iş yerindeki tavır ve davranışları ile iş tatminlerine etki etmektedir. Bu nedenle, insan faktörünü önemsememek ve her çalışanı yalnızca bir sayı veya makine olarak görmek, her çalışandan aynı performansı ummak, modern dünyada büyük bir hata olarak kabul edilmektedir. İşverenler için geleneksel yaklaşıma oranla davranışsal yaklaşım daha gerçekçi sonuçlar sunmaktadır.

- **İş Tatmininde İnsan Kaynakları Yaklaşımı:** Bugün örgütlerin ana hedefi, yüksek bir verimlilik seviyesine sahip bir sistem oluşturmaktır. Bu arzulanan sistemde, en düşük pozisyondaki çalışandan en üst seviyedeki yöneticiye kadar en kritik unsur insan faktörüdür. İş gücünü oluşturan insanların işe yönelik tutumları, doğrudan karlılığı ve verimliliği etkileyen önemli bir etmen olmaktadır. Günümüzdeki teknolojik ilerlemeler, küreselleşen pazarlar, çeşitlenen üretim teknikleri gibi nedenlerle nitelikli iş gücüne erişim ve onu elde tutma gerekliliği daha da önemli hale gelmektedir. Bu bağlamda örgütlerin, çalışanların motivasyonlarını ve iş tatminlerini iyi seviyelerde tutmak için çaba sarf etmeleri gerekmektedir. İKY prensiplerini kabullenen ve uygulayan örgütler, çalışanlarının iş tatminini iyi seviyede tutma konusunda başarılı olabilmektedir (Yazıcı, 2022, s. 19).

İş tatmininin tarih içindeki evrimi, çalışanın örgüt içindeki rolünün değişimini yansıtmaktadır. İlk dönemlerde, çalışanlar sadece işlerin bir parçası olarak görülürken sonraki dönemlerde daha fazla değer ve önem kazandıkları görülmektedir. Araştırmacıların bu evrimsel değişimi sınıflandırma yaparken dikkate aldıkları fark edilmektedir. Gelecekte, İKY'de yer bulacak yeni yaklaşımlara bağlı olarak iş tatmini için de yeni sınıflandırmaların eklenmesi olası bulunmaktadır.

2.4. İş Tatminini Etkileyen Faktörler

İş tatminini etki eden faktörler iki ana kategori altında incelenebilmektedir. Bunlar; kişisel ve örgütsel faktörler olarak ifade edilmektedir. Kişisel faktörler, çalışanın demografik özelliklerini, kişiliğini ve olaylara karşı bakış açılarını içerirken örgütsel faktörler de işyerinin fiziksel koşullarını, sağladığı özlük haklarını ve öbür örgütsel ögeleri kapsamaktadır.

2.4.1. İş Tatminini Etkileyen Bireysel Faktörler

İş tatminini etkileyen bireysel faktörler, çalışanın demografik özellikleri başta olmak üzere kişiliği ve mesleki tecrübelerinden oluşan bakış açılarını içermektedir.

- **Yaş:** İşe yeni başlayan çalışanların, işe karşı yüksek beklentilere sahip olmaları ve başlangıçta büyük bir heyecanla çalışmaya başlamaları nedeniyle iş tatminlerinin yüksek seviyede olduğu gözlemlenmektedir. Ancak, yaş ilerledikçe iş tatmininin azaldığı, orta yaşlarda ise iş tatmininin düşük olduğu izlenmektedir. Bunun nedenleri arasında monotonlaşma ve beklentilerin karşılanmamasının yarattığı hayal kırıklıkları bulunmaktadır (Ilgaz Yıldırım, 2014, s. 46). Araştırmalar, yaş ilerledikçe iş tatmininin tekrar artmaya başladığını göstermektedir. İleri yaşlarda, iş pozisyonlarının yükselmesi, birikmiş deneyim, artan maaşlar ve ödüller ile konfor alanını bırakmama isteği gibi faktörler iş tatminini artırabilmektedir (Çimen & Şahin, 2000, s. 55).
- **Cinsiyet:** Cinsiyet konusunda iş tatmini ile ilgili yapılan araştırmalarda, farklı sonuçlara ulaşan birçok çalışma literatürde bulunmaktadır. Bazı araştırmalar, kadınların iş tatmininin daha yüksek olduğunu gösterirken diğer çalışmalar erkeklerin iş tatmininin daha yüksek olduğunu iddia etmektedir. Örneğin Hodson (1989), kadınların daha yüksek iş tatminine sahip olmalarını; yöneticilerden daha fazla destek görmeleri, işlerine yönelik daha fazla prestij algılamaları ve daha fazla inisiyatif kullanabilmeleri ile ilişkilendirmektedir. Diğer çalışmalar, erkeklerin iş tatmininin daha yüksek olduğunu

savunmaktadır (Beşiktaş, 2009, s. 26; Sığrı & Basım, 2006, s. 134). Bu çalışmalar; erkeklerin daha fazla maaş almasını, çalışma süresinin kadınları daha da fazla etkilemesini, iş koşullarının kadınlarda daha düşük tatmine neden olması ve örgüt içinde erkeklerin yükselmek için kadınlardan daha az uğraşmaları gerektiğini gerekçe olarak göstermektedir.

- **Eğitim Düzeyi:** İş tatmini ile çalışanların eğitim düzeyi arasındaki ilişkiye dair literatürde çeşitli sonuçlar elde edilmiş birçok araştırma bulunmaktadır. Çalışanların aldıkları eğitim ile işleri arasındaki uyum iş tatmini açısından önemli bir parametre olarak kabul edilmektedir. Bu konuda yapılan çalışmalar, eğitim düzeyinin artmasıyla iş tatmininin azaldığını gösteren bulgular içermektedir. Bu duruma neden ise; çalışanların kendilerini diğer eğitim seviyeleriyle karşılaştırarak iş koşullarını daha eleştirel bir şekilde değerlendirmeleri ve bu nedenle iş tatminlerinin azalması gösterilmektedir. (Kantar, 2008, s. 62; Gazioğlu & Tansel, 2002). Ayrıca, diğer bir araştırma eğitim düzeyi ile iş gereklilikleri arasındaki uyumsuzluğun iş tatminsizliğini artırdığını ortaya koymaktadır. Eğitim düzeyi işin ihtiyaçlarından önemli ölçüde daha yüksek olan çalışanlar, işlerinin onlar için yeterince meydan okuma ve gelişim fırsatı sunmadığını hissedebilmektedir (Yelboğa, 2007, s. 4). Diğer bir bakış açısı ise eğitim seviyesinin artmasıyla çalışanlara verilen ödüllerin arttığı örgütlerde iş tatmininin yükseldiğini öne sürmektedir. Bu tür ödül sistemleri, çalışanların daha yüksek eğitim seviyelerine ulaşmalarını teşvik ederek iş tatminlerini artırabilmektedir (Fotinatos & Cooper, 1998, ss. 211-213).
- **Medeni Durum:** İş görenlerin medeni durumlarına bağlı olarak iş tatmininin nasıl etkilendiği konusunda yapılan araştırmalar farklı sonuçlara işaret etmektedir. Hodson'a (1989) göre, evli olmak iş tatminini artırıcı bir etki yapmaktadır. Ancak Toker (2007) tarafından yürütülen bir çalışma, medeni durum ile iş tatmini arasında anlamlı bir ilişki bulunmadığını göstermektedir. Üngüren ve Doğan'ın (2010) araştırması ise bekar çalışanların, evli olanlara göre iş tatmininin daha yüksek olduğunu ortaya koymaktadır.
- **Kıdem:** İş yaşamına yeni adım atan çalışanlar genellikle iş tatminini yüksek düzeyde deneyimlemektedir. Bu, yeni bir işin başlangıcının heyecanla dolu olmasından ve çalışanların örgütteki potansiyel ilerleme fırsatlarına sahip olmalarından kaynaklanmaktadır. Ancak iş tatmini, zamanla bu başlangıç heyecanının kaybolması veya çalışanların kişisel gelişimlerinin sınırlanması gibi nedenlerle azalabilmektedir (Yelboğa, 2007, s. 5). Haq ve Chandio'ya (2014) göre, çalışanların örgütte geçirdikleri sürenin

artması, iş tatminine olumlu bir etki yapmamaktadır. Diğer bir çalışmada ise Sığrı ve Basım (2006), kıdemin artmasıyla iş tatmininin hem artabileceğini hem de azalabileceğini belirtmekte, çalışanların kıdeminin artmasıyla iş tatmininin artabileceğini, ancak yıllar geçtikçe makul beklentilerin gerçekleşme durumuna göre değişim olabileceğini dile getirmektedir.

- **Kişilik:** İş tatmini, kişisel memnuniyet temelli bir sonuç olduğu için çalışanların kişilik özellikleri bu konuyla sıkı bir şekilde bağlantılıdır (Dormann & Zapf, 2001, s. 484). İncelenen araştırmalar, sınırlı yeteneklere sahip, toplumsal uyumsuzluk yaşayan bireylerin genellikle daha düşük iş tatmini yaşadığını, özgüven sahibi, kararlı, güçlü kişisel özelliklere sahip çalışanların ise iş tatmininin daha yüksek olduğunu göstermektedir (Çalışkan, 2005, s. 13). İş tatmini ve kişilik özellikleri arasındaki ilişkiyi inceleyen başka bir çalışmada ise iş tatmini ile öfke arasında negatif bir ilişki olduğu, güvenilirlik, fedakârlık ve uyumlu olma özellikleri ile iş tatmini arasında ise pozitif bir ilişkinin olduğu işaret edilmektedir (Rothman & Coetzer, 2002, ss. 35-37).

İş tatmini üzerinde etkili olan birçok bireysel faktörün varlığı göz önüne alındığında, bu faktörlerin her bir çalışan üzerinde farklı etkilere sahip olduğu açıktır. Bu nedenle örgütlerin, her çalışanın benzersiz ihtiyaçlarına ve kişiliğine özel bir dikkat göstermek zorunda oldukları anlaşılmaktadır.

2.4.2. İş Tatminini Etkileyen Örgütsel Faktörler

Çalışanların iş tatminini etkileyen hususlar; bireysel özelliklerin yanı sıra örgütün sunmuş olduğu fiziksel koşullar, maaş düzenlemeleri, ödül sistemleri, işin doğası, pozisyonlar ve işyerindeki sosyal ilişkiler gibi örgütsel faktörleri de içermektedir.

- **Fiziki Çalışma Şartları:** Çalışanların, işlerini daha rahat ve etkili bir şekilde yapabilmek için konforlu çalışma koşulları istedikleri bilinmektedir. İyi çalışma koşullarının sağlanması sadece ekonomik bir mesele değil, aynı zamanda çalışanların fiziksel ve zihinsel sağlıkları için de kritik öneme sahiptir (Sabuncuoğlu, 2009, s. 56). Bunlar; odanın sıcaklığı, nem seviyesi, ışık düzeyi, gürültü seviyeleri, araç ve gereçlerin uygunluğu ve genel temizlik gibi faktörleri içermektedir (Britt vd., 2004, ss. 10-11). İdeal olmayan çalışma koşulları çalışanların iş tatminini olumsuz etkileyebilmektedir (Aşık, 2010, s. 41). Sonuç olarak, çalışma koşulları ile insan fizyolojisinin uyumlu olması, çalışanların iş tatminini artırabilmektedir. Diğer türlü bu koşulların uygun olmaması örgütlerde performans düşüşüne ve iş kazası riskinin artmasına neden olabilmektedir.

- **Ücret ve Ödüller:** Çalışanların iş tatmin seviyelerini belirlemede ücret ve ödüller son derece kritik faktörlerdir. Ücret, çalışanların emeklerinin örgütleri tarafından ne ölçüde takdir edildiğinin bir göstergesidir. Çalışanlar için, aldıkları ücretin işte harcadıkları emeğe uygun olması ve temel ihtiyaçlarını karşılayabilmesi iş tatminlerini etkilemektedir. Eğer çalışan, aldığı ücreti çalıştığı işte verdiği emeğin bir karşılığı olarak değerlendiriyor ve bu ücretle ihtiyaçlarını karşılayabiliyorsa bu durum iş tatminine olumlu bir şekilde yansımaktadır. Ayrıca, çalışanlar arasında ücret dağılımının adil olup olmadığı da iş tatminini etkileyebilmektedir. Çalışanlar, yaptıkları işlerin zorluğu ve aldıkları ücret arasındaki dengeyi değerlendirdiklerinde örgütün adil davrandığını düşünürlerse bu durum iş tatminlerini artırabilmektedir (Bozkurt & Bozkurt, 2005, s. 5).

Hakça işleyen bir ödül sistemine sahip olmak iş tatmini açısından oldukça önemlidir (Gül, 2017, s. 46). İşverenler, çalışanlarına sunabilecekleri teşviklerle çalışanların işlerine olan bağlılıklarını artırabilmektedir. Bu teşvikler; primler, kariyer ilerlemesi fırsatları, fazladan izinler, esnek çalışma saatleri, sosyal etkinlikler ve eğitim fırsatları gibi birçok çeşidi içermektedir (Yılmaz & Sözcan, 2019, ss. 285-290). Dolayısıyla işverenlerin çalışanları için çeşitli ödüller ve teşvikler sunarak iş tatmini düzeyini artırma ve uzun vadeli başarılarını sürdürme fırsatları bulunmaktadır.

- **İşin Statüsü:** Toplumun genel algısına göre saygın kabul edilen mesleklerin, iş tatmini ile doğrudan ilişkilendirildiği kabul edilmektedir (Aşık, 2010, s. 41). Çalışanların bulunduğu pozisyonun örgüt içindeki prestiji ve etkisi, çalışanların iş tatminini artırabilmekle beraber aynı zamanda motivasyonunu da etkilemektedir (İşcan & Timuroğlu, 2007, s. 126).
- **Çalışma Arkadaşlıkları:** İş yeri, çalışanların büyük bir zaman dilimini geçirdiği bir mekândır ve bu nedenle çalışanlar işlerine sadece maddi kazanç veya somut başarı açısından bakmamaktadır. Bunun yanısıra çalışanlar iş yerine sosyalleşmek için de gelmektedir. Bir çalışan, çalıştığı grup içinde benzer düşünen ve yaşam görüşüne sahip arkadaşlarla etkileşime girmek istemektedir. Dolayısıyla iş arkadaşları arasında kendisine dostça davranan, yardım eden ve katkı sağlayan kişilere sahip olmak bir çalışanın iş tatminini en üst düzeye çıkarmasına yardımcı olabilmektedir (Erdil vd., 2004, s. 20).

Yöneticilerin, örgütlerindeki iş tatmini seviyelerini değerlendirmeleri oldukça faydalıdır. Ortaya çıkacak sonuçlara dayanarak yöneticilerin, iş tatmini üzerinde etkili olan bireysel

ve örgütsel faktörleri gözden geçirmeli ve eksiklikler varsa gerekli düzeltmeleri yapmaları gerekmektedir.

2.5. İş Tatmininin Sonuçları

İş tatmininin, doğrudan veya dolaylı olarak bir dizi etki yarattığı iyi bilinmektedir. İş tatminin; çalışanların yaşam kalitesi, stres seviyeleri, iş kazaları, iş performansları ve örgüte bağlılıkları gibi çeşitli konularda değişiklikler oluşturması beklenebilmektedir.

İş tatmini ile çalışanların işlerine daha iyi odaklandıkları ve kişisel anlamda örgütlere daha fazla katkıda bulundukları düşünülmektedir. Netice itibariyle iş tatmininin başarıya yol açtığı iddia edilebilmektedir. Bahse konu başarının yöneticiler tarafından fark edilip takdir edilmesi iş tatmininin daha da yükselmesine katkı sağlanmaktadır (Aygen, 2005, s. 38).

İş tatmininin, çalışanların motivasyonunu artırmada önemli bir rol oynadığı kabul edilmektedir. Kendini işine adamış çalışanlar, iş arkadaşları ve yöneticileri ile iş birliği yapma konusunda istekli olabilmekte bu da örgüte büyük yararlar kazandırabilmektedir. Yüksek motivasyona sahip çalışanlar; yüksek enerjiye sahip, zorluklarla başa çıkma kapasitesi yüksek, örgütün kurallarına saygılı ve örgütsel bağlılık seviyeleri yüksek bireyler olarak değerlendirilebilmektedir (Altay, 2015, s. 64).

İş tatmini düşük olan çalışanlar genellikle fiziksel, psikolojik ve sosyal yönden olumsuz etkilenmekte ve bu tatminsizlik örgütlerine ve çevrelerindekilere karşı olumsuz tutumlar geliştirmelerine neden olabilmektedir. Tatminsiz çalışanların sergilediği olumsuz tutumlar aşağıda açıklanmaktadır.

Şekil 2.1. *İş Tatminsizliği Sonucu Oluşan Tutumlar*



Kaynak: Türk, S. (2007). Örgüt kültürü ve iş tatmini, Ankara, Gazi Kitapevi, s. 99

Şekil 2.1.'de gösterildiği gibi iş tatminsizliği deneyimleyen çalışanlar, farklı yollarla dışa vurdukları tutumlar ortaya koyabilmektedir. Tatminsizlik sonucunda çalışanlar, örgüt nezdindeki çabalarından olumlu sonuçlar alamadığında yapıcı veya yıkıcı tavırlar sergileyebilmektedir. Yıkıcı davranışlar; ayrılma şeklinde aktif veya kayıtsızlık şeklinde pasif davranış içerebilmektedir. Diğer yandan tatminsizliğin devam edeceğine inanan çalışanların yapıcı davranışları; sorunları dile getirerek sesini yükseltme şeklinde aktif veya çaresizlikle durumu kabullenerek örgütlerinde kalmaya devam etme şeklinde pasif davranış ortaya çıkarabilmektedir.

İş tatmini ayrıca; verimlilik, işten ayrılma oranı, işe devamsızlık ve örgüt iklimi gibi sonuçları da etkileyebilmektedir. Yöneticilerin çalışanların yüksek iş tatmini seviyelerini isteme nedenlerinin temelinde örgüt verimliliğine katkı sağlama arzusu olduğu kabul edilmektedir.

İşgücü devri, bir örgütteki çalışanların işten ayrılma oranını ifade etmektedir (Telman & Ünsal, 2004, s. 64). Örgütlerde belli bir orana kadar işgücü devri normal kabul edilir olsa da istikrarlı bir oranın sürdürülmesi, İK işlevlerinin örgüt içinde etkili bir biçimde işlediğini göstermektedir (Tozlu, 2022, s. 129). 1950 yılından sonra yapılan araştırmalar, işgücü devir hızının iş tatminsizliğinin bir sonucu olduğunu göstermektedir. Yüksek işgücü devri olan örgütlerin; kurumsal imajlarının zedelendiği, çalışanlarının kuruma güveninin azaldığı, eğitim-yetiştirme maliyetlerinin arttığı ve işten ayrılma nedeniyle ödediği tazminatların bütçelerini olumsuz etkilediği gözlemlenmektedir (Yılmaz & Halıcı, 2010, s. 105; Çınar vd., 2016, s. 133).

İş yerinde belirlenen giriş-çıkış saatlerine uymaması ve bu tür davranışları sürekli tekrarlaması, iş yerine gelmesi beklenen çalışanın devamsızlık olarak kabul edilen bir davranış sergilediği anlamına gelmektedir. Devamsızlık, iş tatminsizliğinin bir sonucu olarak sıkça gözlenen bir davranış olmaktadır. Çalışanların motivasyonlarının düştüğü ve çalışma ortamına katılmak istemedikleri için işe gelmekten kaçındıkları, çeşitli çalışmalarda vurgulanmaktadır (Ramsey vd., 2008, s. 99). Devamsızlık davranışı; örgütler açısından verim kaybına, iş programlarının aksamasına, işgücü kaybına ve örgüt ikliminin olumsuz etkilenmesine yol açabilen olumsuz sonuçlara neden olabilmektedir.

Çalışanların işten ayrılma niyetlerini etkileyen önemli bir faktör olarak iş tatmini göze çarpmaktadır. Bir çalışanın işten ayrılma düşüncesinin, çalıştığı örgütteki tatmin düzeyi ile doğrudan ilişkili olduğu söylenebilmektedir. İş tatmini azaldıkça işten ayrılma isteği

de artma eğilimi göstermektedir (Altay, 2018, s. 95). Tozlu (2022) tarafından yürütülen bir çalışma bu sonuçları desteklemekte olup iş tatmininin, çalışanların işten ayrılma niyetlerini ve örgütlerin işgücü devir oranlarını doğrudan ve güçlü bir şekilde etkileyen kritik bir değişken olduğunun altını çizmektedir.

Örgüt iklimi, çalışanların çalışma ortamını algılama ve yorumlama biçimine dayalı bir bütün olarak kabul edilmektedir. Bu iklim; yönetim anlayışı, fiziki koşullar, çatışma seviyesi, kaynaklar, maaşlar, sosyal imkânlar ve iş tatmini düzeyi gibi birçok faktörün birleşimini içermektedir. Çalışanların genel iş tatmininin yüksek olması, iş motivasyonunu artırarak örgüt iklimine olumlu bir şekilde yansımaktadır. Aynı şekilde, olumlu bir örgüt iklimi de iş tatminini artırırken tersi bir ilişki de söz konusu olabilmektedir. Çekmecelioğlu (2007) yaptığı araştırmada, olumlu örgüt ikliminin iş tatminini ve işten ayrılma niyetini olumlu etkilediğini belirtmektedir.

Sonuç olarak, iş tatmininin çalışanlar ve örgütler açısından beraberinde getirebileceği çıktılar, bir örgütün başarısını ve sürdürülebilirliğini etkileyen kritik faktörler arasında yer almaktadır. İş tatmini, çalışanların; yaşam kalitesini, iş performansını ve örgüte bağlılıklarını artırabilmekte, stresi azaltıp iş kazalarını minimize edebilmektedir. Örgütler açısından bakıldığında, iş tatminiyle birlikte olumlu bir örgüt iklimi oluşturulması, kurumun prestijinin artırılması, işgücü devir hızının azaltılması ve verimliliğin artırılması gibi kazanımlar elde edilebilmektedir.

2.6. İş Tatmini Konusunda Yapılan Çalışmalar

İş tatmini kavramı üzerinde birçok araştırma yürütülmüş ve incelenmiştir. Bakan (2011) tarafından iş tatmininin bu kadar büyük bir ilgi görmesinin nedeni olarak iş performansı ile verimliliği belirleyen önemli bir etken olması gösterilmektedir. Burada, çeşitli çalışmalar ve elde edilen sonuçlara dair bilgilere yer verilmektedir.

İş tatmini ve KY arasındaki ilişkilere dair doğrudan bir literatür tespiti yapılamamıştır. Ancak mevcut çalışmalarda; çalışanın işi ve kariyer öğelerinin iş tatmini üzerinde olumlu bir etkiye sahip olduğu (Dangizer & Valency 2006, s. 293), kariyer gelişimine yönelik programlarının ve kariyer ihtiyaçlarının iş tatminini etkileyen önemli faktörler olduğu (Chen vd., 2004, s. 433), kariyer beklentileri ile iş tatminleri arasında pozitif bir ilişki olduğu ve çalışanların kariyer beklentilerinin iş tatminini etkilediği (İmamoğlu vd. 2004, s. 173), kariyer gelişimi tatmini ile maaş tatmini arasında önemli bir fark bulunduğu

(Bozkurt & Bozkurt, 2011, s. 12), yine kariyer tatmini ve iş tatmini arasında olumlu bir korelasyon olduğu (Yüksel, 2005, s. 309) ortaya konulmaktadır.

Kaynaklarda yer alan örgütsel bağlılığın iş tatmini üzerindeki etkisine dair bazı çalışmaların (Hulin vd. 1985) sonuçları incelendiğinde, örgütsel bağlılığın iş tatminini olumlu yönde etkilediği görülmektedir. Ayrıca, örgütsel bağlılık ile iş tatmini arasında olumlu bir ilişki olduğunu belirten güncel bilimsel araştırmalar da bulunmaktadır.

Jenkins ve Thomlinson (1992) tarafından gerçekleştirilen araştırma, örgütsel bağlılık ve iş tatmini kavramlarına odaklanmıştır. Elde ettikleri bulgulara göre, duygusal bağlılık ile iş tatmini arasında olumlu, devam bağlılığı ile iş tatmini arasında ise negatif yönlü ilişkiler gözlemlenmektedir.

Kök (2006), Pamukkale Üniversitesinde görev yapan akademisyenlerin iş tatmini ve örgütsel bağlılıklarını belirlemeye yönelik geçekleştirdiği araştırmada, maaş yetersizliğinin en önemli tatminsizlik nedeni olduğunu ve akademik atama ile ilerlemelerin bilimsel temellere ve eşit şartlara dayalı olarak yapıldığına olan inanç düzeyinin düşük olduğunu ortaya koymaktadır. Araştırmanın sonucunda, örgütsel kimlik birliği bilincinin düşük olmasının, örgütsel bağlılık ve iş tatmininin paralel olarak düşük seviyede olmasına neden olduğu değerlendirilmektedir.

Top (2012) tarafından gerçekleştirilen araştırma, kamu hastanelerinde çalışan doktor ve hemşireleri kapsayarak iş tatmini, örgütsel güven ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkileri incelemiştir. İstanbul ilindeki beş kamu hastanesinde gerçekleştirilen çalışma, iş tatmini, örgütsel bağlılık ve örgütsel güven kavramları arasında olumlu ve güçlü ilişkiler olduğunu ortaya koymaktadır. Araştırmada, güven algısı ve örgütsel bağlılığın üst seviyede olduğu örgütlerde iş tatmini seviyelerinin de artış gösterdiği belirtilmektir.

Omusullah (2013) tarafından Kenyalı şeker fabrikası çalışanları üzerinde gerçekleştirilen araştırma, örgütteki güvenlik ikliminin çalışanların iş tatminlerine olumlu bir etki sağladığını vurgulamaktadır. Ayrıca işyerindeki güvenli çalışma ortamının, kolay adaptasyonu ve örgütsel bağlılığı teşvik ettiği ifade edilmektedir.

Erdoğdu (2019) tarafından gerçekleştirilen çalışmada; bir kamu kurumunda farklı statülerde ve pozisyonlarda görev yapan 764 katılımcından elde edilen bulgulara göre, yüksek eğitim seviyesine sahip olan çalışanların örgütsel bağlılıklarının daha düşük

olduğu, buna karşın yeni başlamış genç çalışanların ise diğer gruplara göre daha yüksek iş tatminine sahip oldukları tespit edilmektedir.

Yazıcı'nın (2022) gerçekleştirdiği çalışma, çeşitli kurumlarda istihdam edilen 600 katılımcı üzerinde yürütülmüş olup iş tatmini, örgütsel bağlılık ve örgütsel adalet arasındaki ilişkileri incelemeyi amaçlamıştır. Elde edilen bulgular, katılımcıların eğitim seviyelerinin yükselmesiyle birlikte iş tatmini algısının ve örgütsel bağlılığın azaldığını göstermektedir.

Sönmez (2022) tarafından gerçekleştirilen araştırma, 383 öğretmenin katılımıyla gerçekleştirilmiş ve iş tatmini, iş güvencesi, örgütsel vatandaşlık davranışı ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiyi incelemektedir. Çalışmada, çalışanların iş tatmininin yüksek olmasının örgütsel bağlılıklarını artırdığı sonucuna ulaşılmaktadır.

Son zamanlarda iş dünyasında, İK uygulamalarının ne kadar öneme sahip olduğu daha belirgin hale gelmektedir. İnsan faktörünün etkili olduğu her örgütün, bu uygulamaları takip etmeye ve sürekli olarak güncellenmeye ihtiyacı vardır. Örgütsel bağlılık düzeyi düşük ve iş tatmini eksik olan örgütler, rekabetin giderek arttığı piyasalarda varlıklarını sürdürmekte güçlük çekebilmektedir. Çalışanın iş tatminine sahip olması, bireysel ve örgütsel bir dizi olumlu sonuçla ilişkilidir. Ayrıca, yapılan araştırmalar göstermektedir ki iş tatmini, güven, adalet ve bağlılık gibi unsurlara olumlu bir şekilde yansımaktadır. Tüm bu faktörlerin bir araya gelmesiyle pozitif bir örgüt iklimi oluşmakta, performans ve verimlilik artmaktadır. Yöneticilerin öncelikli sorumluluklarının başında, örgütlerinin sürekliliği için bu şartları oluşturmak adına çaba göstermek geldiği anlaşılmaktadır.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

ÖRGÜTSEL BAĞLILIK

Örgütsel bağlılık, günümüz endüstri dünyasında yoğun rekabetin yaşandığı ortamlarda, örgütlerin çalışanlarını elinde tutma çabalarında kilit bir öneme sahiptir (Mowday vd., 1982). 1970'lerden sonra vurgulanmaya başlanan örgütsel bağlılık kavramı, farklı disiplinlerde çalışan birçok araştırmacının kendi uzmanlık alanlarına göre tanımlar yapmasından dolayı farklı şekillerde açıklanabilmektedir (Oliver, 1990, s. 21). Ancak, yapılan tüm tanımların ortak bir noktası bulunmaktadır. Bu da örgütsel bağlılığın, işveren ve çalışan arasında doğrudan bir ilişkiye sahip olması (Gül, 2003, s. 74) ve çalışanın örgütte kalma çabalarını içermesi olarak ifade edilebilmektedir (Bozkurt & Yurt, 2013, s. 123).

Örgütün sürekliliği, çalışanların bağlılık hissetmelerine ve işten ayrılmama niyetine bağlıdır. Bağlılık kavramı genellikle itaat, katılım ve kimlik kazanma aşamalarını içermektedir. Bu süreç, bir çalışanın kendini tanıtma gayesine yönelik olarak başkalarının etkisini kabullenmesiyle başlamakta ve ardından örgütün değerlerini övülmeye değer bulma ve kendi fikirleriyle uyumlu bulma aşamasına ulaşmaktadır (Ölçüm, 2004, s. 90).

Örgütsel bağlılık, çalışanın örgüt faaliyetlerine aktif bir şekilde katılmasına imkân veren bir olgu olarak kabul görmektedir. Bu kavram; örgüt değerlerini benimseme, örgüt lehinde çalışmalara katılma ve çalışanlar arasında bağlılık oluşturma şeklinde ifade edilen üç temel boyutu kapsamaktadır. Bu temel boyutlar genellikle kişilik, katılım ve bağlılık olarak özetlenebilmekte ve çalışanın örgüte olan bağlılığını güçlendiren özellikler olarak da açıklanmaktadır (Gümüştekin & Emet, 2007, s. 17).

Günümüz iş dünyasında, örgütlerin sadece çalışanların yetkinlikleriyle ayakta kalması imkân dâhilinde görülmemektedir. Rekabetin çok fazla olduğu piyasalarda güçlü olmak, çalışanların örgüte güçlü duygusal bağlılık göstermesine ve bu bağlılığı iş performansına

yansıtmasına bağlı bulunmaktadır. Nitelikli ve örgüte bağlı çalışanlara sahip olmak, örgütlerin güçlenmesi ve büyümesi için kritik önem taşımaktadır (Bolat & Bolat, 2008, s. 76).

Küresel rekabet baskısı altında varlığını sürdürmeyi ve istikrarlı bir büyüme elde etmeyi hedefleyen tüm örgütlerin, çalışanların bağlılık seviyelerini belirli dönemlerde değerlendirmesinin önemli olduğu kıymetlendirilmektedir. Örgütsel bağlılığın istenilen düzeylere yükselmesi için, güncel iş gücü piyasası gereksinimlerini göz önünde bulundurarak konuya odaklanmanın, örgütlerin istenmeyen durumlarla karşılaşmasını engelleyeceği öngörülmektedir.

3.1. Örgütsel Bağlılığın Tanımı ve Tarihçesi

TDK'ye göre, örgüt; "ortak bir amacı veya işi gerçekleştirmek için bir araya gelmiş kurumların veya kişilerin oluşturduğu birlik, teşekkül, teşkilat" olarak tanımlanırken, bağlılık kelimesi, türediği kök kelime olan 'bağ' kelimesi aracılığıyla "ilgi, ilişki, rabıta" olarak ifade edilmektedir. Örgütsel bağlılık konusunda yazında öne çıkan bazı tanımlar aşağıda bulunmaktadır.

- Örgütsel bağlılıkla ilgili ilk öne çıkan araştırmalardan biri olan Becker (1960) örgütsel bağlılıkla ilgili; çalışanın ilgi duyduğu alanları ve mevcut faaliyetleri birleştirerek sağladığı ek faydalarla karakterizedir, şeklinde tanımlama yapmaktadır.

- Porter ve çalışma arkadaşları (1974), örgütsel bağlılığı; çalışanın örgütün amacını ve normlarını kabul etmesi, bu hedeflere özverili bir şekilde katkıda bulunması, örgüte bağlılık hissetmesi ve bunu sürdürmek güçlü bir istek duyması olarak tanımlamaktadır. Wiener (1982, s. 421) ise; örgütün ulaşmayı amaçladığı hedeflere doğru ilerleme yolunda içselleştirilmiş normların bir bütünü olarak ifade etmektedir.

- Literatüre önemli katkılarda bulunan Meyer ve Allen'a (1997) göre; her durumda örgüte bağlılığını sürdüren, mesaiye tam olarak sadık kalan öyle ki fazlasını verebilen, örgütün maddi varlıklarını gözeten ve örgütün vizyonu ile misyonunu içselleştirmiş çalışanlarda örgütsel bağlılık oluşmaktadır.

- Ölçüm (2004, s. 90), tanımında; konunun psikolojik yönlerini vurgulamaktadır. Ona göre örgütsel bağlılık; çalışanların örgütten ayrılmadan istikrarlı olarak çalışmalarına bağlı bulunmaktadır. Çalışanların örgüte olan bağlılığı arttıkça örgüt de aynı oranda güç

kazanmaktadır. Bu nedenle örgütler, başarılarını ve sürekliliklerini muhafaza edebilmek için çalışanlarının işe olan bağlılığını artırmaya çalışmaktadır.

Çekmecelioğlu (2006) örgütsel bağlılığı, çalışanların örgüte olan psikolojik bağlılıkları olarak ifade etmekte ve bağlılık duygusunun; örgütle çalışma içgüdüsü, örgüte olan sevgi ve örgütün normlarına duyulan saygıdan kaynaklandığını belirtmektedir.

- Al-Hussami'ye (2008, ss. 286-295) göre ise örgütsel bağlılık; çalışanın performansını artırarak işten ayrılma düşüncesinin azaltılmasına ve bu doğrultuda verimin artmasına yol açan örgüt faaliyetlerinin bir parçası olarak kabul edilmektedir.

Örgütsel bağlılığın ilk defa 1956'da Whyte tarafından ele alınmış olup sonrasında bir dizi araştırmacının bu konuya odaklanarak çalışmalar gerçekleştirdiği görülmektedir. Becker (1960), Kanter (1968), Salancik (1977), Mowday ve arkadaşları (1982), O'Reilly ve Chatman (1986), Meyer ve Allen (1990) gibi birçok araştırmacının, örgütsel bağlılık üzerinde derinlemesine çalışmaları bulunmaktadır.

Örgütsel bağlılık konusundaki tanımlar gözden geçirildiğinde; çalışanın örgütüyle amaç ve hedeflere yönelik bütünleşmesi, içerisinde psikolojik unsurların bulunması ve iş performansını etkilemesi gibi ortak konulara vurgu yapılmaktadır.

3.2. Örgütsel Bağlılığın Önemi

Küresel rekabetin hüküm sürdüğü bir ortamda olan örgütlerin çözmesi gereken bir dizi zorluk bulunmaktadır. Üretim maliyetlerini azaltmak, örgüt performansını optimize etmek ve kalite ile verimliliği artırmak gibi konularda rekabet avantajı elde etmek kritik önem taşımaktadır. Bu bağlamda, örgütsel bağlılık, örgütler için belirli bir anlam taşımaktadır (İnce & Gül, 2005, ss. 55-56).

Tüm örgütlerin temel hedefi, kaynakları ve maliyetleri optimize ederek yüksek kârlılık elde etmektir. Bu bağlamda en önemli ve maliyetli kaynak, İK olarak düşünülmektedir. Yetenekli işgücünün kritik bir kaynak olması ve diğer kaynakları yönlendirmesi nedeniyle bu durum örgüt yöneticileri için daha da önemli hale gelmekte ve yöneticilerin önceliklerini, çalışanların örgütte kalmasını sağlamak ve bağlılıklarını kazanmak üzerine kurgulaması gerekmektedir (Çetin, 2004, s. 93).

Çalışanların örgüt başarısındaki etkisi yüksek olduğundan, çalışan-örgüt ilişkisi hayati bir öneme sahiptir. Bu iki unsur arasındaki etkileşimin sağlıklı olabilmesi için temel şartlar arasında iş birliği ve bağlılık ön plana çıkmaktadır. Çalışanın örgüte olan bağının

güçlendirilmesi, devamsızlık ve işten ayrılmaya yönelik olumsuz düşüncelerin giderilmesi ve böylece nitelikli çalışanların örgütte kalmasının sağlanması ile örgütte verimin, kalitenin ve başarının artacağı öngörülmektedir (Bayram, 2005, s. 125).

Örgütsel bağlılık kavramını örgüt içinde yerleştirmenin ilk adımı, çalışanların aidiyet duygularını güçlendirmektir. Çalışanlar, ast ve üst ilişkilerinde eşitlik ve saygı beklerlerken aynı zamanda da örgütlerinin desteğinin arkalarında olduğunu bilerek çalışmayı arzulamaktadır. Bu şartlar sağlandığında, çalışanların işlerini içlerinden gelerek yaptıkları ve performanslarında gelişme kaydettikleri gözlemlenmektedir. Motivasyon ve performans çıktılarından bağımsız olarak, örgütsel bağlılığın yüksek olduğu örgütlerin rekabetle ilgili olarak da diğerlerinden bir adım önde olduğu söylenebilmektedir (Eren, 2012, s. 24).

Çalışanın örgüt ile entegrasyonu olarak ifade edilen örgütsel bağlılık, kaynakların etkin bir şekilde kullanılması, artan üretkenlik ve nitelikli iş gücünün korunması gibi örgütler için hayati öneme sahip çıktıların edinilmesi açısından büyük bir rol oynamaktadır (Gürkan, 2006, ss. 28-30).

2000'li yılların zorlu ekonomik koşullarında, bazı akademisyenler işverenlerin örgütsel bağlılığı sağlamakla ilgili enerji harcamaktan kaçınabileceğini ve çalışanların önceliklerinin geçim kaygısı olması nedeniyle iş yerlerine olan bağlılıklarının azalabileceğini savunmuşlardır. Bununla birlikte, tam tersi bir görüşü savunan araştırmacılar, yeni yüzyılda örgütsel bağlılığın işverenler için kritik bir konu olacağını öne sürmüşlerdir (Suliman & Iles, 2000, s. 71).

İnsan kaynağı, üretimin herhangi bir kaynağı değil örgütlerin üretim süreçlerine yön veren, yöneten, yaratıcı potansiyeli ortaya koyan ve rekabet avantajı sağlayan kritik bir faktördür. Buradan hareketle bu zenginlikleri mümkün kılan İK'nın örgütsel bağlılığının sürdürülmesi, sürekli başarı için son derece kritik bir durumdur (Telli, 2022, s. 63).

Örgütsel bağlılığı yüksek olan bir çalışan, örgütün değerlerine pozitif bir tutum geliştirmektedir. Aksine, bağlılığı düşük olan çalışanlar düşük iş performansı sergileyebilmekte, örgüt çıktılarına sınırlı katkıda bulunabilmekte ve örgüt itibarına zarar verebilmektedir. Örgütlerin devamlılığı ve karlılığı için, çalışanların işlerine duydukları bağlılığı güçlendirmeleri önem arz etmektedir. Yöneticilerin; düşük performans, devamsızlık, gecikme veya işten ayrılma niyeti gibi örgüte olumsuz etki edebilecek

çalışan davranışlarıyla başa çıkarken bu konuya duyarlı bir yaklaşım sergilemeleri gerekmektedir.

3.3. Örgütsel Bağlılığın Sınıflandırılması

1960 yılından bugüne, örgütsel bağlılık kavramı çeşitli tanımlamalarla ele alınmaktadır. Araştırmacılar, örgütsel bağlılığı yan fayda, uyumluluk, duygusallık, devamlılık, ödüllendirme, zorunluluk, kontrol, sosyalleşme, tutumsallık ve hesapçılık gibi çeşitli kavramlarla ilişkilendirmektedir (Yağcı, 2007, s. 116). Literatürde bu konuda yapılmış geniş kapsamlı çalışmalar ve ilişkili çok sayıda kavram örgütsel bağlılık konusunun sınıflandırması ihtiyacını ortaya çıkarmaktadır.

Tablo 3.1. *Örgütsel Bağlılığın Evrimi*

Araştırmacılar	**Tarih**	**Önerme**		
		1	**2**	**3**
Becker	1960	-	Yan Fayda	-
Grusky	1966	-	Ödüllendirme	-
Kanter	1968	Devam	Uyum	Kontrol
Sheldon	1971	Sosyalleşme	Yatırım	-
Porter vd.	1974	Duygusal	Devam	-
Weiner & Gecheman	1977	Sosyalleşme	-	Zorunlu
Salanick & Staw	1977	Tutumsal	Davranışsal	-
Mathieu & Zajac	1990	Tutumsal	Hesapçı	-
Meyer & Allen	1990	Duygusal	Devam	Zorunlu

Kaynak: Yağcı, K. (2007). Meyer-Allen örgütsel bağlılık modeli yaklaşımıyla otel işletmeleri iş görenlerinin örgütsel bağlılık düzeylerinin ölçülmesine yönelik bir araştırma. *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*. s. 117.

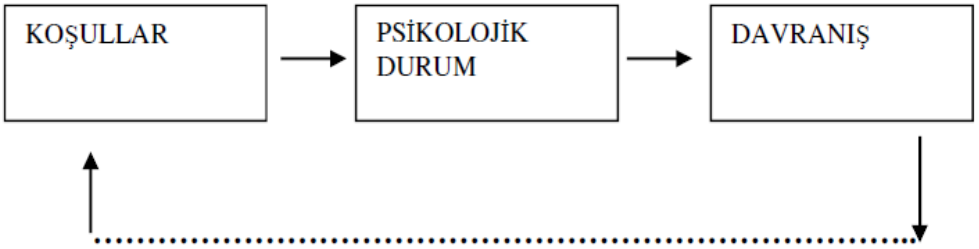
Tablo 3.1.'e göz atıldığında, araştırmacıların örgütsel bağlılığı açıklarken zaman içinde farklı boyutlara odaklandığı görülmektedir. Ancak günümüzde, Meyer ve Allen'ın (1990) duygusal, devam ve zorunluluk boyutlarını vurgulayan çalışmalarının hala geçerli olduğu gözlemlenmektedir. Örgütsel bağlılık kavramı için yapılan bazı sınıflandırmalara aşağıda yer verilmektedir.

- **Kanter'in (1968) Sınıflandırması:** Örgütsel bağlılığı, çalışanların deneyimleri ile örgütün yeteneklerinin buluştuğu nokta olarak ifade eden Kanter (1968), bu sürecin örgüt ve çalışan ihtiyaçlarının düzenlenmesi sonucunda çalışanların olumlu veya olumsuz duygular yaşadığı bir durum olduğunu belirtmektedir (Diker, 2014, s. 32). Kanter, 1968 yılında gerçekleştirdiği çalışmada devam, uyum ve denetim bağlılığı olmak üzere üç ana başlık altında örgütsel bağlılığı ele almaktadır (Yağcı, 2007, s. 118). Çalışanın örgüte

bağlı kalma durumunu devam bağlılığı, çalışanın örgüt içinde gruplara veya kişilere olan bağlılığından kaynaklanan durumu uyum bağlılığı olarak tanımlamakta; çalışanın örgüt kurallarına uyum göstermesi durumunu ise denetim bağlılığı olarak açıklamaktadır (Kanter, 1968, s. 499).

- **Etzioni'nin (1975) Sınıflandırması:** 1975 yılında Etzioni'nin yaptığı çalışmada örgütsel bağlılığı; pozitif (ahlaki), nötr (hesapçı) ve negatif (yabancılaşmaya dayalı), bağlılık olmak üzere üç kategoride sınıflandırdığı görülmektedir (Balay, 2000, s. 15). Pozitif (ahlaki) bağlılıkta çalışan, örgüt faaliyetleriyle kendini uyumlaştırdığında, örgüt için yaptıklarını değerli görmeye başlamaktadır (Schein, 1978, s. 66). Nötr (hesapçı) bağlılıkta, örgüt ve çalışanlar arasında karşılıklı çıkar ilişkisi, diğer bir söyleyişle alışverişin olduğu kabul görmektedir. Çalışanın örgüte verdiği emeğin karşılığı olarak edineceği ödülün, onun örgütsel bağlılığının temelini oluşturduğu varsayılmaktadır (Sürücü & Maşlakçı, 2018, s. 54). Negatif (yabancılaşmaya dayalı) bağlılıkta ise çalışanın örgüte bağlılık duygusu taşımadığı, bilakis sınırlandırıldığı algısına sahip olduğu, lakin örgütte kalma baskısının sonucu olarak bağlılık geliştirdiği durumlar belirtilmektedir (Sürücü & Maşlakçı, 2018, s. 54).
- **Katz ve Khan'ın (1977) Sınıflandırması:** Katz ve Khan (1977); Örgütlerin çalışma sistemlerinin, çalışanların örgütün genelini ve işleyişini algılama biçimlerinin ve örgütlerin çalışanların ihtiyaçlarını yeterince karşılayıp karşılamadığının önemine odaklanmaktadır. Örgüt içinde her çalışanın belirlenmiş rollerini etkili bir şekilde yerine getirdiği bir ortamda, örgütsel bağlılığa katkı sağlayacak ödül sistemlerinin varlığına dikkat çekmektedir (Köse, 2014, s. 60). Katz ve Khan'a (1977) göre, çalışanların hareketlerini çeşitli içsel ve dışsal ödüller meydana getirmektedir. İçsel ödüller sembolik boyutu temsil ederken, dışsal ödüller araçsal boyutu betimlemektedir. Bu iki boyut arasındaki ayrım faktörü ise, çalışanın örgüte olan bağlılık derecesi doğrultusunda ortaya çıkmaktadır. Kendini örgüte ne kadar adamışsa, içsel ödüllerden o derece motive olabilirken, aksi durumda dışsal ödüller motivasyonu sağlamak üzere sürece dâhil olmaktadır (Bayram, 2005, s. 131).
- **Mowday'ın (1982) Sınıflandırması:** Mowday ve çalışma arkadaşları (1982), örgütsel bağlılığı iki temel boyutta, tutumsal ve davranışsal boyut olarak ele almaktadır.

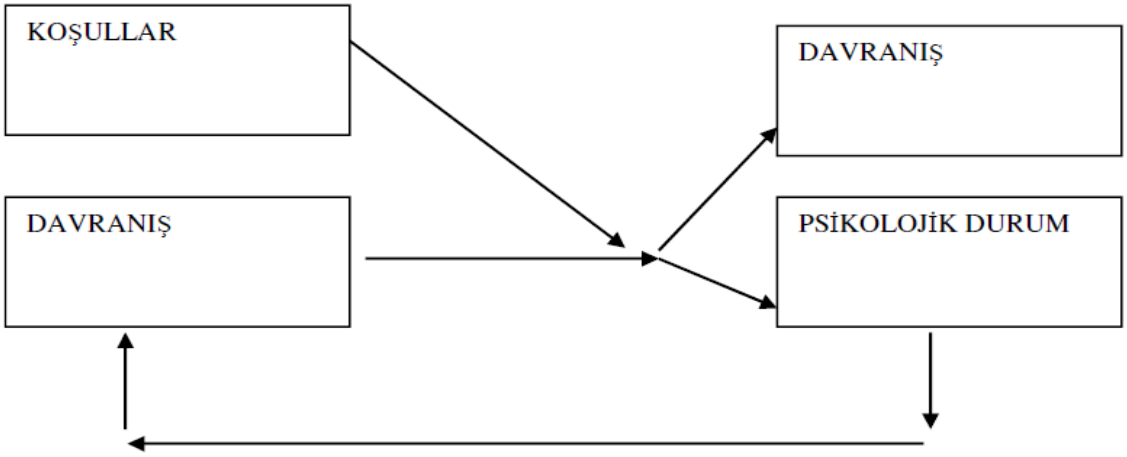
Şekil 3.1. *Örgütsel Bağlılıkta Tutumsal Bakış Açısı*



Kaynak: Doğan, S., & Kılıç, S. (2007). Örgütsel bağlılığın sağlanmasında personel güçlendirmenin yeri ve önemi. *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 1(29), s. 41

Tutumsal bağlılıkta, çalışan örgütü ve hedeflerini içselleştirdiği için örgütün gayeleri doğrultusunda hareket etmekte ve örgütsel bağlılığı daha derinlemesine benimsemektedir (Sürücü & Maşlakçı, 2018, s. 54).

Şekil 3.2. *Örgütsel Bağlılıkta Davranışsal Bakış Açısı*



Kaynak: Doğan, S., & Kılıç, S. (2007). Örgütsel bağlılığın sağlanmasında personel güçlendirmenin yeri ve önemi. *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 1(29), s. 42.

Davranışsal bağlılık, çalışanın geçmişte harcadığı çaba ve elde ettiği kazanımları koruma isteği, mevcut bağları oluşturan adaptasyon süreçleri ve diğer değişkenler nedeniyle mevcut olan bağları tanımlamaktadır (Çöl, 2004, s. 2).

- **Meyer ve Allen'ın Sınıflandırması:** Meyer ve Allen (1998) tarafından yapılan sınıflandırmaya göre, örgütsel bağlılık; duygusal, devam ve normatif bağlılık olmak üzere üç temel boyutta incelenmektedir (Meyer, Irving & Allen, 1998, s. 32). Meyer ve Allen modeli, çalışanın örgütte kalma tercihlerini detaylı bir şekilde açıklamakta, çalışanın örgütte kalmamayı isteme, kalmaya ihtiyaç duyma ve zorunlu olarak kalma durumlarını

ayrıntılı bir şekilde ele almaktadır (Zangaro, 2001, s. 16). Bu boyutlar aşağıdaki şekilde özetlenebilmektedir.

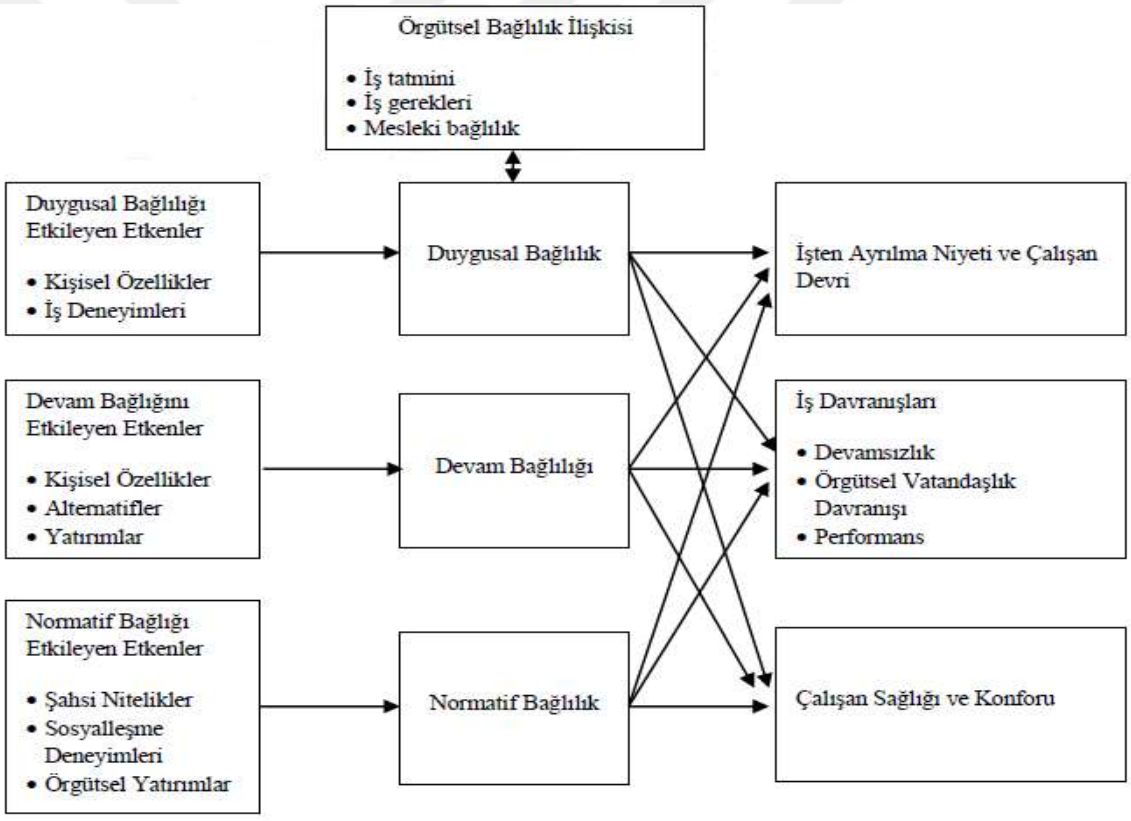
- ***Duygusal Bağlılık:*** Meyer ve Allen'a (1997) göre duygusal bağlılık, çalışanın duygusal olarak örgüte bağlılığını belirtmektedir (Chen & Frencesco, 2003, s. 499). Duygusal bağlılıkta çalışanın örgütte kalma motivasyonu; örgüte karşı duyguları ve örgütün amacını benimsemesiyle şekillenmektedir. Güçlü bir duygusal bağlılığa sahip olan çalışan, örgütte kalmayı sadece bir zorunluluk olmaktan öte, kendi isteğiyle gerçekleştiren biridir (Gürkan, 2006, s. 28). Duygusal bağlılığı yüksek olan çalışanlar, örgüt üyeliğini son derece değerli görmektedir (Colquitt vd., 2015, s. 67). Meyer ve Allen (1990), duygusal bağlılığı etkileyen öğeleri:

  - Örgütteki işin albenisi ve çalışanın heyecanını artırması,
  - İyi iletişim kurulan bir örgüt ortamı, iki tarafın beklentilerini net bir şekilde ifade etmesi,
  - Çalışanın hedeflere uygun tutum ve davranışlar sergilemesi,
  - Örgütün çalışanından iş ile ilgili talepkâr olması,
  - Yöneticilerinin çalışanların fikirlerini önemsemesi,
  - Çalışanın emeklerinin adil bir şekilde karşılığını alabilmesi,
  - Çalışanların karar süreçlerine katılımlarının sağlanması olarak ortaya koymaktadır.

- ***Devam Bağlılığı:*** Devam bağlılığı, bir çalışanın kurumdan ayrıldığında karşılaşabileceği finansal zorlukları ve bu durumu kabullenme eğilimini ifade etmektedir. Çalışanın bir iş yerinde geçirdiği süre boyunca elde ettiği deneyim, kıdem gibi kazanımlarla ayrıldığında yaşayacağı mali değişiklikleri değerlendirdiğinde, ayrılma maliyetinin yüksek olması, çalışanın o örgüte bağlı kalma eğilimini artırmaktadır. Bu bakış açısı aynı zamanda örgütsel bağlılık kavramını ödül-maliyet ilişkisi açısından analiz etmektedir. Ayrılma maliyetinden daha fazla ödül almak, çalışanın kuruluşa bağlılığını güçlendirmektedir. (Meyer & Allen, 1990, s. 3). Devam bağlılığı, çalışanın örgütte geçirdiği süre boyunca biriktirdiği maddi ve manevi birikimler nedeniyle orada kalmak isteğidir. İş arkadaşlarıyla kurulan sosyal ilişkiler, kazanılan kıdem hakları, emeklilik avantajları, diğer özlük hakları, kurum içi kariyer şansları ve edinilen deneyim gibi faktörler, bu birikimleri oluşturmaktadır (Çakınberk & Demirel, 2010, s. 108).

o ***Normatif Bağlılık:*** Zangaro'ya (2001, s. 16) göre normatif bağlılık, çalışanın örgütte kalmayı bir zorunluluk olarak algılaması sonucunda ortaya çıkmaktadır. Gül (2002, s. 45) ise örgüte olan bağlılığın bir görev anlayışıyla kabul edilmesinin doğru olduğu hissini taşıdığını ve bunun, çalışanların sorumluluk duygularını yansıttığını ifade etmektedir. Normatif bağlılığın gelişiminde iki farklı faktör düşünülmektedir. Kişilerin ailevi, kültürel, sosyal geçmişleri ve buna ek olarak örgüte katılımlarıyla başlayan kurumsal deneyimler bunlardan ilkidir. İkinci faktör ise çalışanın eğitimi ve geleceği için örgütün yaptığı ödemelerdir. Bu ödemeler nedeniyle çalışan örgüte karşı sorumluluk duygusu beslemekte ve bağlılık hissetmektedir (Özutku, 2008, s. 84).

Şekil 3.3. *Üç Bileşenli Bağlılık Modeli*



Kaynak: Meyer vd. (2002). Affective, continuance and normative commitment to the organization: A meta-analysis of antecedents, correlates and consequences. *Journal of Vocational Behavior*, 61, s. 22.

Bağlılık çeşitlerini etkileyen faktörler ve neden olabileceği sonuçlara ilişkin bir görselleştirme Şekil 3.3.'te yer almaktadır.

Zaman içinde araştırmacıların çabalarıyla, örgütsel bağlılığı etkileyen faktörler ve bunların neticelerinde farklılıklar ortaya çıktığı gözlense de düşük örgütsel bağlılığın hem çalışanlar hem de işverenler için olumsuz sonuçlara neden olduğu düşüncesi ortak bir temsil noktası olarak görülmektedir.

3.4. Örgütsel Bağlılığı Etkileyen Faktörler

Örgütsel bağlılığı etkileyen faktörleri üç temel unsurda; kişisel, örgütsel ve işle ilgili olarak ele almak mümkündür. Kişisel faktörler arasında cinsiyet, yaş ve eğitim gibi faktörler bulunmakla birlikte, aynı zamanda çalışanın başarı motivasyonu ve kendini yönetme davranışları da kişisel özellikler olarak değerlendirilebilmektedir. Örgütsel faktörler açısından örgütün yapısı, işleyişi, ücretlendirme politikaları, sunulan kariyer fırsatları, kültürü, büyüklüğü ve yatay-dikey insan ilişkileri önemli bir rol oynamaktadır. İşle ilgili faktörler arasında ise işin doğası, çalışana tanınan özerklik, beklentiler ve bu beklentilerin karşılanma düzeyi, sosyal avantajlar gibi kavramlar sayılabilmektedir (Sağlam Arı, 2003, s. 23).

3.4.1. Örgütsel Bağlılığı Etkileyen Kişisel Faktörler

Literatürde bireysel ya da demografik özellikler olarak adlandırılan nitelikler; yaş, cinsiyet, eğitim düzeyi ve medeni durum, çalışanın örgüte duyduğu bağlılığı etkileyen kriterler arasında bulunmaktadır (Bakan, 2011, s. 52). Kişisel özelliklerin, diğer belirtilen değişkenlere göre örgütsel bağlılığa daha az etki ettiği (Bayram, 2005, s. 134), ancak bağlılık ile bu özellikler arasında güçlü bir ilişki olduğunu gösteren çalışmaların da bulunduğu bilinmektedir (Topaloğlu vd., 2008, s. 5). Aşağıda bu özellikler sıralanmaktadır:

- **Yaş:** Örgütsel bağlılığı etkileyen temel kişisel niteliğin yaş olduğu ve bu niteliğin hizmet süresiyle paralellik gösterdiği gözlemlenmektedir (İnce & Gül, 2005, s. 65). Örgütsel bağlılık ile yaş arasında orta düzeyde olumlu bir ilişki olduğu düşünülmekte ve yaşın zorunlu bağlılık olarak ortaya çıktığı fark edilmektedir. Araştırmacılar, ileriki yaşlarda yeni iş bulmanın zorluğu düşüncesiyle, çalışanların bağlılıklarının yaşlarıyla birlikte arttığını belirtmektedir (Çırpan, 1999, s. 59). Özkaya ve arkadaşları (2006) ise; gençlerin orta yaşlı çalışanlara göre daha düşük bağlılık gösterdiğini, 41-50 yaş arasındaki çalışanların ise örgüte devam konusunda bağlılık sergilediklerini ifade etmektedir. Yaşlı çalışanların gençlere kıyasla daha yüksek örgütsel bağlılık sergilemelerini ise örgütte geçen zamanın kariyer yapmayı kolaylaştırdığı, başka işlere geçmenin yaşlılar için riskli olduğu ve kendi örgütlerindeki deneyimlerinden kaynaklanan iş tatminleri savlarıyla açıklamaktadır.
- **Cinsiyet:** Cinsiyetle örgütsel bağlılık arasında belirgin bir ilişki vardır. Bazı çalışmalar, kadınların bağlılığının erkeklerinkinden daha yüksek olduğunu belirtmektedir

(Aven vd, 1993, ss. 63-73). Bu durumun nedeni olarak, kadınların pozisyonlarına erkeklerden daha fazla çaba harcayarak ulaşmaları gösterilmektedir (Çırpan, 1999, s. 60). Diğer bazı çalışmalar ise kadınların aile bağlarının yüksek olduğunu ve işe katılımlarının zorluğu nedeniyle erkeklerden daha düşük örgütsel bağlılık gösterdiklerini öne sürmektedir (Özmen, Timurcanday vd., 2005, s. 8; Kaş, 2012, s. 78). Literatürde, her iki görüşü de arka çıkan araştırmaların olduğu gözlemlenmektedir (İnce & Gül, 2005, s. 23). Örgütsel bağlılık ve cinsiyet ilişkisi tüm yönleriyle incelendiğinde, kadınların duygusal bağlılıktan ziyade devam bağlılığıyla örgütlerine daha fazla bağlı oldukları belirtilmektedir. Başka bir araştırmada ise kadınların doğası gereği mevcut işlerini değiştirmek istememeleri nedeniyle erkeklere oranla örgütsel bağlılıklarının yüksek olduğu vurgulanmaktadır (Yalçın & İplik, 2007, s. 488).

- **Eğitim Düzeyi:** Eğitim seviyesi, kişilerin hayata bakışlarını ve beklentilerine tesir eden önemli bir faktördür. Literatür incelemesi, eğitim ile örgütsel bağlılık arasında genellikle zayıf ve olumsuz bir ilişki olduğu fikrinin hâkim olduğunu göstermektedir. Bu bakış açısına göre, eğitim seviyesi arttıkça çalışanların örgütlerinden beklentilerinin yüksek olacağı ve bu beklentilerin karşılanamayacağı düşünülerek bağlılıklarının düşük olabileceği öne sürülmektedir. Bununla birlikte, yüksek eğitimli çalışanların bağlılıklarının düşük olmasının, çalıştıkları örgütten ziyade meslekleriyle olan bağlılıklarından kaynaklandığı savunulmaktadır. Bu çalışanların, başka iş bulma olasılıklarının yüksek olduğu düşüncesiyle bir pozisyon veya örgüte kendilerini kolayca bağlayamayacakları düşünülmektedir (Çırpan, 1999, s. 61). Hrebiniak ve Alutto (1972) ise yaptıkları araştırmada, az eğitimli çalışanların örgütsel bağlılıklarının daha yüksek olduğunu ortaya koymaktadır. Eğitimi yüksek çalışanların, örgüt normlarını benimsemediklerinde kurumdan rahatça ayrılabileceklerini, ancak düşük eğitimli çalışanların bu adımı atamayacaklarını belirtmektedir.
- **Medeni Durum:** Çalışanların medeni durumları, çalıştıkları örgütlere duydukları bağlılığı etkileyen önemli etkenlerden biridir. Evli bireylerin, üstlendikleri sorumlulukların çok olması nedeniyle örgütlerinden ayrılma olasılığının daha düşük olduğu ve bağlılıklarının daha yüksek olduğu düşünülmektedir. Ayrıca, ülkemizde kadınların ev içindeki rollerinin başat olması, erkeklere yönelik aile babası modeli ve ekonomik yükü taşıma sorumluluğu erkeklerin örgütte kalmaya yönelik düşüncelerinde etkili değişkenlerdir. Bununla beraber, sahip olunan çocuk sayısı ve diğer aile bireylerine yönelik sorumluluklar, bu denklemin bir parçasını oluşturmaktadır. Bununla birlikte,

örgütün sundukları ile ailenin ihtiyaç duyduğu şartlar arasında uyumsuzluk olduğunda, bağlılığın azalmaya meyilli olduğu değerlendirilmektedir (Balay, 2000, s. 59). Cengiz'in (2001) çalışması, konunun cinsiyet modeli ve iş modeli olmak üzere iki ayrı boyutta ele alındığını göstermektedir. Cinsiyet modelinde, daha geleneksel bir bakış açısı benimsenmiştir. Bu bakış açısına göre; kadının aile içindeki rollerinin kimliğini oluşturduğu, işin kazanç sağlama açısından en önemli şey olduğunu düşünen erkek ile kadının çok farklı tutumlar sergilediği fark edilmektedir. İş modeli boyutunda ise; kadın ve erkeğin örgütsel bağlılık düzeylerinin başlangıçta benzer olduğu ancak sonradan yaşanan deneyimlerin farklılıklara neden olduğu dile getirilmektedir. Kısaca, kadın ile erkeğe eşit şartlar sağlandığında, işe karşı geliştirdikleri tutumlar ve bağlılık düzeylerinin benzer olacağı sonucuna varılmaktadır.

- **Çalışılan Süre:** Örgütte geçirilen süre, diğer bir ifadeyle kıdem, genellikle örgütsel bağlılıkla pozitif bir ilişki içinde olduğu şeklinde genel kabul görmektedir. Yapılan çalışmalarda, genellikle pozisyon süresi ve örgüt içindeki toplam süre ayrı ayrı değerlendirilmektedir. Bu bağlamda, örgütte geçen toplam sürenin, sadece belirli bir pozisyonda geçen süreden daha güçlü bir zorunlu bağlılık oluşturduğu gözlemlenmektedir. Bu bulgular genellikle yaşla ilgili olarak da geçerlidir; çalışanın örgütte geçirdiği süre arttıkça elde edeceği faydaların da arttığı söylenebilmektedir (Çırpan, 1999, s. 61). Yalçın ve İplik (2007) yaptıkları çalışmada, genel görüşten farklı bir perspektif sunarak aynı pozisyonda uzun süre çalışmanın, terfi beklentisi gerçekleşmediği durumda örgütsel bağlılığı zamanla azaltabileceği sonucuna varmaktadır. Meyer ve Allen (1984) ise yatırım olarak gördükleri örgütte geçirdikleri uzun zamanı kaybetmek istemedikleri için çalışanların örgütlerine bağlılık gösterdiklerini vurgulamaktadır.

Sonuç olarak, örgütsel bağlılığın gelişmesinde çalışanın kişilik özellikleri önemli bir rol oynamaktadır. Çalışanlar, iş hayatındaki deneyimleri, yaşla birlikte gelişen düşünce yapıları, aldıkları eğitimlerin etkisi ve doğumla gelen cinsiyet içgüdüleriyle etraflarına karşı tutumlar geliştirmektedir. Bu durum, her bireyin bir olaya farklı tepkiler göstermesine neden olmaktadır. Örgütsel bağlılık çalışanlar bakımından ele alındığında, farklı kişilik özelliklerini taşıyan çalışanların örgütlerine karşı çeşitli bağlılık düzeyleri geliştirdiği görülmektedir.

3.4.2. Örgütsel Bağlılığı Etkileyen Örgütsel Faktörler

Örgütsel bağlılık ve örgütsel faktörler, aralarında anlamlı ilişkiler barındırmaktadır. (Balay, 2000, s. 61). Örgütsel bağlılığı etkileyen etmenler arasında bireysel nedenlerin yanı sıra literatürde örgütsel kaynaklar da bulunmaktadır. Ücret, liderlik, takım çalışması, kurum kültürü, yetki düzeyleri, motivasyon, çalışma şartları, çatışma gibi pek çok kavram, örgütsel etmenler olarak öne çıkmaktadır. Çalışana iş tatmini ve bağlılık sağlayacak adil şartlar, cazip maaşlar, gelişim imkânları, saygınlık gibi değerleri oluşturmak yöneticilerin sorumluluğunda bulunmaktadır (Doğan & Kılıç, 2007, s. 52). Aşağıda bu faktörler açıklanmaktadır:

- **İşin Niteliği:** İşin karakteristiği ile örgütsel bağlılık arasında anlamlı bir ilişkinin varlığı kabul görmektedir. Bu bağlamda, niteliksiz çalışanlar veya alt düzey yöneticiler için örgütsel bağlılığı etkileyen nedenlerin daha ziyade kişisel faktörlere dayandığı, üst ve orta düzey yöneticilerde ise örgütsel faktörlerin daha belirleyici olduğu gözlemlenmektedir. Katılım düzeyleri, rol çatışmaları gibi değişkenler bu faktörler arasında yer almaktadır (Cohen, 1992, s. 539). İşin içeriğinde bulunan çeşitlilik arttıkça örgütsel bağlılık düzeylerinin de yükseldiği görülmektedir. Bu kapsamda öne sürülen hipotez; işte karşılaşılan zorluklar arttıkça örgütsel bağlılığın da aynı oranda etkilendiği yönünde ifade edilmektedir. Çalışanlar, iş yerinde karşılaştıkları zorluklarla başa çıkmak zorunda kaldıklarında, örgütlerine daha fazla bağlanma eğiliminde olmaktadırlar. Bu durum, çalışanların sahip oldukları gelişme duygusunun seviyesiyle de ilişkilendirilmektedir (Çırpan, 1999, s. 63).
- **Örgütün Büyüklüğü:** Çalışan sayısının yoğun olduğu örgütlerde, samimiyetin düşük olduğu ve örgütle özdeşleşmenin azaldığı düşünülmektedir. Bu nedenle büyük örgütler, çalışan sayısını artırarak terfi fırsatları, ödüller ve iş birliği gibi unsurlarla örgütsel bağlılık seviyelerini yükseltebilmektedir (Mathieu & Zajac, 1990, s. 180). Bilgiç (2017) ise örgütün büyüklüğünün çalışanlar üzerinde olumlu etkilerinin de varlığını savunmaktadır. Büyük ve kurumsal bir örgütte çalışmanın prestijli ve toplumda olumlu bir algısı olmasının çalışanda örgütsel bağlılık oluşturacağı belirtilmektedir. Bununla birlikte Bilgiç (2017), büyük bir örgütte değersiz hisseden bir çalışanın yalnızlık duygusuyla bağlılığının azalabileceğini de ifade etmektedir.
- **Rol Çatışması ve Rol Belirsizliği:** Rol çatışması, çalışanın görevini yerine getirirken dış çevreden gelen işe dair farklı talepler arasındaki uyuşmazlığı ifade

etmektedir (Katz & Kahn, 1977, s. 202). Mevcut durumdaki örgütlerin karmaşık ve çok boyutlu yapısı, işin çok yönlü bir iletişim ağı içinde gerçekleşmesine ihtiyaç doğurmaktadır. Bu durum, örgütlerdeki pozisyonlarına ilişkin rollerin gereği tutum benimseyen çalışanların zorluklarla karşılaşmasına sebebiyet verebilmektedir. (Kılınç, 1991, s. 26). Çalışanlar, örgütte kendilerinden beklenenin tam olarak ne olduğunu, yetki ve sorumluluklarının sınırlarının nerede başlayıp nerede bittiğini bilemedikleri durumlarla karşılaştıklarında rol belirsizliği yaşayabilmektedir (Meyer & Allen, 1990, s. 17). Gökçe ve Şahin (2003); rol belirsizliği yaşayan, aynı zamanda yetki ve sorumluluk noktasında yeterli donanımı bulunmayan çalışanların örgüte beklenen katkıları sağlamakta zorlanabildiklerini belirtmiştir. Çalışanlar, yaptıkları işin sonuçlarını ve katkılarını gözlemleyemediklerinde rol belirsizliği içine düşmektedir. Rol çatışması ve rol belirsizliğinin çalışanlarda oluşturduğu algı, örgüte duyulan güven duygusunu ve bu bağlamda çalışanın örgütsel bağlılığını olumsuz etkileyebilmektedir (Diker, 2014, s. 62).

- **Ücret:** Ücret, çalışanların bağlılıklarını etkileyebilen son derece kritik bir faktör olup çalışanın statüsünü ve yerini belirlemesinin yanısıra örgütün cazibesinin artmasına veya azalmasına doğrudan etki etmektedir. Yüksek ücret uygulamasının bağlılığı artırdığı, düşük ücret politikasının ise bağlılığı azalttığı genel olarak ifade edilebilmektedir. Düşük ücret alan çalışanlar, örgütte uzun vadeli kalmayacaklarını, daha yüksek maaşlı başka bir iş bulma şansları olduğunu düşündükleri için düşük örgütsel bağlılık gösterebilmektedir (Balay, 2000, s. 106). Maaşın düşük olması çalışanları daha iyi şartlar aramaya teşvik etmekte ve çalıştıkları işin geçici olduğu hissini uyandırabilmektedir. Bu nedenle, düşük maaş veren örgütlerde çalışan devir oranının yüksek olduğu görülmektedir (Eren, 2012, s. 271).
- **Terfi ve Ödül Sistemi:** Terfi ve ödül sistemleri, örgütsel bağlılığı önemli ölçüde etkileyen temel faktörler olarak dikkate alınmaktadır. Çalışan için örgütsel bağlılık gelecekteki bağlantılarını ifade ederken işveren için bugünkü bağlılık düzeyini ve ödenen ücretlerin karşılığında gösterilen çabayı temsil etmektedir. Eğer çalışan örgütün terfi ve ödül uygulamalarını adil ve tatmin edici buluyorsa örgüte karşı daha yüksek bir bağlılık sergileme eğiliminde olmaktadır (İnce & Gül, 2005, s. 79). Ödüller, üstün performans gösteren bir çalışana işverenin teşekkür etme ve performansını takdir etme şeklidir. Her çalışanın aynı ödülle tatmin olacağı düşüncesi yanıltıcı olabilmektedir. Çalışanlar, yaptıkları işin fark edilmesini ve değerli olduklarını hissetmeyi arzulamaktadır. Günümüzde, yüksek performans sergileyen çalışanları örgütte tutmanın yalnızca maddi

ödüllerle değil, aynı zamanda işlerinin fark edilmesi ve takdir edilmesiyle de mümkün olduğu anlaşılmaktadır. Çalışanlar, sadece maddi getirilerin değil, aynı zamanda yaptıkların işlerin anlaşıldığı ve takdir edildiği bir ortamda çalışmaktan memnuniyet duymaktadır (Barutçugil, 2004, s. 473). Yaptığı işin hem maddi hem de manevi açıdan değerli olduğunu hisseden çalışanın örgüte olan bağlılığı artmaktadır.

- **Yönetim ve Liderlik:** Örgütler genel olarak en düşük pozisyondaki çalışanlar, orta ve üst düzey yöneticiler tarafından oluşturulan hiyerarşik bir yapıya sahiptir. Örgüt hedefleri doğrultusunda iş süreçlerini yöneten yönetici ve liderler, başkaları vasıtasıyla çalışanları etkilemek için çeşitli yöntemler kullanmaktadır (Lunderberg, 1992, s. 8). Liderlik ve yönetim tarzları üzerine yapılan araştırmalar bir dizi farklı yönetim tarzı ve perspektifi ortaya koymaktadır. Bakan (2011), teokratik ve katılımcı yönetim stillerini bunlardan bazıları olarak saymaktadır. Baskıcı ve kontrolcü yönetim tarzına sahip olan teokratik liderler, çalışanların yaratıcı fikirlerini ifade etmelerini engelleyebilmekte ve karar alma süreçlerine dâhil etmeyerek örgütsel bağlılıklarını azaltabilmektedir. Katılımcı yönetim anlayışının hâkim olduğu, her fikrin değerli bulunduğu ve serbest düşünce ortamının oluşturulduğu örgütlerde ise örgütsel bağlılığın arttığı gözlemlenmektedir (İnce & Gül, 2005, s. 73).

3.5. Örgütsel Bağlılığın Sonuçları

Çalışanın örgüte duyduğu bağlılık genel anlamda örgütsel bağlılık olarak nitelendirilmektedir (Diker, 2014, s. 47). Yüksek örgütsel bağlılığa sahip çalışanların, düşük bağlılığa sahip olanlara göre üretime daha fazla katkı sağladığı ve genel performanslarının daha yüksek olduğu gözlemlenmektedir. Aynı zamanda, örgüt içindeki diğer üyelerle daha sağlıklı ilişkiler kurma eğiliminde oldukları ve iş tatmin seviyelerinin yüksek olduğu izlenmektedir (Yalçın & İplik, 2005, s. 396).

Bugünün örgütlerinin yüksek rekabet, küçülme ve verimsizlik gibi sorunlarla karşı karşıya bulunması, çalışanın örgütle bütünleşmesinde son derece kritik bir olguyu ortaya çıkarmaktadır. Bu tür zorlu zamanlarda çalışanın ekstra çaba göstermesi ve devamsızlık gibi olumsuz düşüncelerden kaçınmasının örgüte önemli katkıları bulunabilmektedir (Şenturan, 2014, s. 176).

Günümüz iş piyasasındaki değişim, çalışanlara yönelik beklentileri hızla dönüştürmektedir. Artık eski moda olan duygusuz ve isteksiz bir makine gibi disiplin beklenen çalışan modeli yerine adalet arayan, ödül ve takdirle motive olan, kendini

geliştirmeye istekli ve emeklerinin karşılığını hem maddi hem de manevi olarak talep eden bir çalışan profilinden söz edilmektedir. Bu kitle ile çalışan örgüt yöneticilerinin, örgütsel bağlılık kavramının ve bu bağlılığı artıracak uygulamaların ne anlama geldiğini çok iyi kavramaları ve buna yönelik adımlar atmaları gerekmektedir (Esmer & Yüksel, 2017, ss. 268-269).

Örgütsel bağlılığın çalışanlar üzerinde doğurduğu ve geri yansıması olan önemli neticelerinden biri psikolojik etkilerdir ve bu etkiler arasında öne çıkanı ise strestir. Stres, genel olarak gerginlik yaratan, zihinsel ve fiziksel etkileri bulunan bir olgu olarak tarif edilmektedir. Örgütsel bağlılığı sayesinde negatif stres hissi yaşamayan çalışanlar, iş hayatındaki faaliyetlerine devam ederken daha kolay pozitif doyuma ulaşabilmektedir (Frone, Russell & Cooper, 1995, s. 7).

Örgütsel bağlılık, işle ilgili önemli çıktıları tetikleyerek örgütsel ve bireysel davranışları etkileyen bir faktördür. Örgütsel bağlılığın düşük olması, çeşitli negatif sonuçlara neden olabilmektedir. Bu sonuçlar arasında devamsızlık, işten ayrılma ve performans düşüklüğü gibi olumsuz durumlar bulunmaktadır (Gümüş vd., 2003, s. 988).

Öte yandan, örgütsel bağlılığın başka bir olumsuz sonucu ise çalışanların stres düzeylerindeki artış ve aşırı bağlılığın kariyer gelişiminde meydana getirdiği aksamalardır (Oltulu, Et, 2021, s. 32).

Feldman ve Moore'a (1982) göre, örgütsel bağlılıkları yüksek olan çalışanların belirgin özellikleri şunlardır (Uygur, 2007, s. 73):

- Daha az denetlenmeye ihtiyaç duyarlar ve performansları, daha aşağı seviyede örgütsel bağlılığa sahip olanlara göre genellikle daha yüksektir.

- Örgüt içindeki pozisyon değişikliklerinde dahi örgütün çıkarlarına göre hareket etme eğilimindedirler.

- Bu tarz çalışanların güvenilirlik ve samimiyetleri genellikle kriz dönemlerinde kendini göstermektedir.

Balay'a (2000) göre, örgütsel bağlılığın olası sonuçları aşağıdaki düzeylere ayrılarak açıklanmaktadır:

Tablo 3.2. *Bağlılık Düzeylerinin Olası Sonuçları*

	Bireysel		**Örgütsel**	
	Olumlu	**Olumsuz**	**Olumlu**	**Olumsuz**
Düşük	•Bireysel yaratıcılık, yenilikçilik ve özgünlük. •İK'nın daha verimli kullanımı.	•Yavaş mesleki gelişme ve ilerleme. •Dedikodu sonuçlu bireysel maliyetler. •Olası ihraç, ayrılma veya örgütsel amaçları bozma.	•Düşük performanslı çalışanların örgütten ayrılması ile örgüte yeni çalışanlar alma ve örgütsel morali yükselterek işgücü devir hızını azaltma. •Örgüt içi dedikoduların örgüt için yararlı olabilecek sonuçları.	•Yüksek işgücü devri, gecikme, devamsızlık, örgütte kalmaya isteksizlik, düşük iş kalitesi, örgüte sadakatsizlik, örgüte karşı yasa dışı faaliyetler. •Sınırlı rol üstü davranış, rol modeline zarar verme, zarara yol açıcı dedikodu, çalışan üzerinde sınırlı örgütsel kontrol.
Ilımlı	•İleri düzeyde sahiplenme duygusu, güvenlik, yeterlilik, sadakat ve görev. •Yaratıcı çalışanlar. •Bireysel güvenliğin örgütten ayrı tutulması.	•Sınırlı mesleki gelişme ve ilerleme fırsatları. •Bağlılık düzeyinin düşük, ılımlı veya yüksek olup olmadığının kolaylıkla anlaşılamaması.	•Artan çalışan kıdemi. •Sınırlı ayrılma isteği. •Sınırlı işgücü devri. •Yüksek iş tatmini.	•Çalışanların daha fazla görev alma ve örgütsel vatandaşlık davranışlarının sınırlanması. •Çalışanların görevleri dışındaki bireysel beklentileri ile örgütsel beklentileri dengelemesi. •Örgütsel etkinliğin azalması.
Yüksek	•Çalışanların mesleki gelişim ve yeterliliklerinin artması. •Olumlu davranışların ödüllendirilmesi. •Çalışanların işlerini tutkuyla yapmalarının sağlanması.	•Bireysel gelişme, yaratıcılık, yenilikçilik, hareket olanaklarının bastırılması. •Değişime karşı bürokratik direnç. •Sosyal ve ailevi İlişkilerde gerilim. •İş görenler arasındaki dayanışmanın yetersizliği. •Görev dışında da örgütün bir araya gelmesi için sınırlı zaman ve enerji.	•Güvenli ve istikrarlı çalışan. •Daha yüksek üretim için çalışanların örgütsel beklentileri kabul etmesi. •Görev ve performans açısından çalışanlar arasında yüksek rekabet. •Örgütsel amaçların karşılanabilmesi.	•İK'nın verimsiz kullanımı. •Örgütsel esneklik, yenilikçilik ve uyum yoksunluğu. •Geçmişteki politika ve süreçlere aşırı güven duyma. •Aşırı çaba gösteren çalışanlara öfke ve düşmanlık besleme. •Örgüt yararına yasadışı ve etik olmayan eylemlere girişme.

Kaynak: Balay, R. (2000). *Yöneticilerde ve öğretmenlerde örgütsel bağlılık*. Nobel Yayın Dağıtım, s. 93

Tablo 3.2.'de belirtildiği gibi, örgütsel bağlılığın ortaya çıkaracağı sonuçların çalışanlarda ve işverenlerde farklılık göstermesi, her iki grup arasındaki işten beklentilerin ayrışıklığından kaynaklanmaktadır. Çalışanlar genellikle yaptıkları işten dolayı saygınlık, maddi kazanç ve sosyal avantajlar ummaktadır. Diğer yandan, işverenler kârlılık ve işin devamlılığına odaklanmaktadır. Bu farklı beklentiler ve roller, bir örgüt içinde çatışma potansiyeli oluşturabilmesinin yanında, etkili bir süreç yönetimi ile iş doyumu ve yüksek karlılık gibi olumlu sonuçlara da yol açabilmektedir (Sığrı & Basım, 2006, s. 150; Doğan & Kılıç, 2007, s. 46). Örgüt yöneticilerinin İK uygulamalarına odaklanarak çalışanların beklentileriyle örgütün sınırlı imkânlarını uyumlu bir şekilde örtüştürebilmeleri halinde başarının elde edilebileceği düşünülmektedir.

3.6. Örgütsel Bağlılık Konusunda Yapılan Çalışmalar

Örgütsel bağlılıkla ilgili literatürde birçok önemli çalışma bulunmaktadır. İlk önemli araştırmalardan biri Whyte'ın (1956), örgüte bağlı çalışanların tanımını yaparak örgüt açısından ne kadar önemli olduklarını vurguladığı çalışmasıdır. Daha sonra Morris ve Sherman (1958), örgütsel bağlılığın değişimsel modelini incelemişlerdir. Etzioni (1964) ise örgütteki sosyal ilişkilerin bağlılığı artırdığını tespit etmiştir. Grusky (1966) ise çalışmasında eğitim, örgütsel bağlılık ve cinsiyet arasındaki ilişkileri ele almıştır. Herbiniak ve Alutto (1972) da örgütsel bağlılık ile cinsiyet arasındaki ilişki üzerine odaklanmışlardır. Salancik (1977) ise yaptığı çalışmada rol belirsizliğinin çalışanda sorumsuzluk hissi yarattığını ve bu durumun çalışanın örgütsel bağlılığını azalttığını ortaya koymuştur. Morris ve Sherman'ın (1981) çalışması, yaş ve kıdemin örgütsel bağlılık üzerinde olumlu bir etkisi olduğunu belirtmiştir. Bu çalışmalar, örgütsel bağlılık konusunda yapılan araştırmalarda zaman içindeki evrimi göstermektedir.

Meyer ve Allen (1990), örgütsel bağlılık kavramına modern bir bakış açısı getirerek bu bağlamda üç temel boyutun ölçümünü önermiştir. Bu çalışmada duygusal bağlılık, devam bağlılığı ve normatif bağlılık boyutları ortaya konmuştur. Duygusal bağlılık, çalışanın örgüt amaçlarına içselleştirilmiş bir bağlılık gösterdiği durumları ifade ederken devam bağlılığı, kazanımları koruma amacıyla çalışmaya devam etme durumunu yansıtmaktadır. Normatif bağlılık ise doğru ve ahlaki olduğu inancıyla örgütte kalmaya yönelik bir düşünceyi temsil etmektedir. Meyer ve Allen'ın bu önerisi, örgütsel bağlılığı daha kapsamlı ve detaylı bir şekilde anlamamıza katkı sağlamaktadır.

Argyris (1998), örgütsel bağlılığı analiz ederken iki temel boyuta odaklanmıştır. Bu iki boyut içsel ve dışsal bağlılıktır. İçsel bağlılık, çalışanın görevleri, sorumlulukları ve hedefleri kendi belirlediği bir bağlılık formunu ifade ederken dışsal bağlılık, bu görevlerin yöneticiler veya başka kişiler tarafından atandığı ve çalışanın bu süreçte etkisinin olmadığı bir diğer boyut olarak ortaya çıkmaktadır.

Bolat ve Bolat'ın (2008) yaptığı araştırma, İstanbul'da faaliyet gösteren 10 farklı 5 yıldızlı otelin çalışanları üzerinde odaklanmıştır. Çalışmanın sonuçları, çalışanlara örgütleri tarafından değerli olduklarını hissettirmenin, örgütsel bağlılıkları üzerinde önemli bir etkisi olduğunu ortaya koymuştur. Araştırmacılar, örgütsel bağlılığın artırılmasının, örgüt içinde örgütsel vatandaşlık davranışlarının gelişmesine katkı sağlamak için önemli olduğunu vurgulamışlardır.

Tekingündüz ve Tengilimoğlu (2013) araştırmasında, kamu hastanesi personelinin iş tatmini, örgütsel bağlılık ve örgütsel güven seviyelerini belirlemeyi ve bu faktörler arasındaki ilişkiyi incelemeyi amaçlamışlardır. Araştırma sonuçlarına göre, uzun süre örgütte çalışan bireylerin, örgüte daha yüksek bir bağlılık sergiledikleri ve eğitim düzeyinin artmasıyla bağlılık düzeyinin azaldığı gözlemlenmektedir.

Rahmani vd. (2015) çalışmasında, örgüt kültürünün çalışanların memnuniyetini desteklediğini vurgulamıştır. Tutumlu bir kültüre sahip olan örgütlerde, çalışanların örgütün amaç ve değerlerini daha derinlemesine benimsedikleri belirtilmiştir. Bu durumun, çalışanların örgütsel bağlılık seviyelerini artırdığı ifade edilmektedir.

Küçüközkan (2015) tarafından İstanbul'da bir özel hastanedeki çalışanlar üzerinde gerçekleştirilen çalışmada, kadın çalışanların duygusal ve normatif bağlılık düzeylerinin erkek meslektaşlarına kıyasla daha yüksek olduğunu belirtilmiştir.

Taşlıyan ve Pekkan (2017) araştırması, otel çalışanlarını temel alan bir çalışma olup örgütsel bağlılık kavramı ile demografik özellikler arasındaki ilişki incelenmiştir. Araştırma sonuçları, çalışanları hizmet süresi ve yaşının artmasıyla birlikte örgütsel bağlılıklarında azalma olduğunu göstermektedir.

Aykan ve arkadaşları (2019) Erciyes Üniversitesi personeline uyguladıkları anket aracılığı ile yalnızlık algısı ve iş stresinin örgütsel bağlılığa olan etkisini araştırmışlardır. Çalışma sonucunda duygusal yalnızlığın duygusal bağlılığı negatif, normatif bağlılığı ise

pozitif yönde etkilediği; iş stresinin de benzer şekilde duygusal bağlılığı negatif, normatif bağlılığı ise pozitif yönde etkilediği sonucuna ulaşılmıştır.

Çırpan (2020) çalışmasında, üretim sektöründeki mühendis ve teknisyenlerden oluşan bir örnekleme odaklanmış ve çalışanlara yönelik yatırımların; çalışanların kendi gelişimlerine olan inançlarını artırdığını, verimlilik hissi, karşılık alma motivasyonu ve vefa duygusu ile birlikte duygusal bağlılık oluşturduğunu ifade etmektedir.

Endüstri devriminin başladığı dönemden günümüze kadar örgütsel bağlılık, sürekli olarak incelenen ve akademik dünyada sürekli konu olan bir konsepttir. Hızla ilerleyen teknoloji, her kuşağın benzersiz davranış ve düşünce modellerini benimsemesi, küreselleşme ve sürekli değişen endüstri ve ticaret faaliyetleri, örgütleri dinamik organizmalar olarak sürekli yenilenmeye zorlamaktadır. Bu nedenlerle örgütsel bağlılık kavramının zaman içinde değişime uğraması oldukça olası bulunmaktadır. Bu değişimlerin bir sonucu olarak örgütsel bağlılık üzerine yapılan araştırmaların gelecekte de hız kesmeden devam edeceği öngörülmektedir.

Çalışanların örgüte bağlılığı, örgüt amaçlarının başarıyla gerçekleştirilmesinde kritik bir rol oynamakta ve gün geçtikçe daha fazla önem kazanmaktadır. Yüksek örgütsel bağlılığa sahip çalışanların; iş tatmini ve performanslarının artması, yönetim beklentilerine uygun davranışlar sergilemeleri, fedakârlık yapabilmeleri ve sadakat göstermeleri gibi faktörler günümüz örgütlerini çalışanların bağlılıklarını artırmaya yönlendiren önemli etkenler olarak göze çarpmaktadır.

KY uygulamaları ile iş tatmini arasındaki ilişkiyi belirlemeye yönelik olarak literatürde yer alan bazı araştırmalar; Kırçı (2007), Gültekin (2010) ve Ay vd. (2014) tarafından yapılmıştır.

KY uygulamaları ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiyi belirlemeye yönelik yapılmış olan ve literatürde yer alan bazı araştırmalar ise; Robinson ve Morrison (1995), Sturges vd. (2000), Sturges ve Guest (2001), Sturges vd. (2002), Sturges vd. (2005) ve Kılıç'a (2008) aittir.

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

ÜNİVERSİTE İDARİ KADRO ÇALIŞANLARININ KARİYER YÖNETİMİ UYGULAMALARININ İŞ TATMİNLERİ VE ÖRGÜTSEL BAĞLILIKLARI ÜZERİNDEKİ ETKİSİNİN İNCELENMESİ

Araştırmanın amacı, önemi, sınırlılıkları, uygulama yöntemi ve elde edilen verilerin analizi ile sonuçları bu bölümde açıklanmaktadır.

4.1. Araştırmanın Amacı ve Önemi

Örgütlerin; dönemin şartlarına uyum sağlamak, sürdürülebilir ve rakipleri ile rekabet edebilir bir pozisyonda yer almak maksadıyla en etkili kaynaklarından birisi olan insan faktörünü en iyi şekilde kullanması gerekmektedir. Örgütlerde başarıyı etkileyen en önemli unsurun insan olduğu realitesi; KY, örgütsel bağlılık ve iş tatmini gibi kavramların önemini gitgide daha da artırmaktadır.

Günümüzde yaşanan hızlı değişim sürecinde, örgütlerin sürdürülebilir ve verimli olmasında önemli etkisi olan iş gücünün geliştirilmesi önemli bir rol oynamaktadır. KY'nin, iş gücünün gelişmesi için yeni olanaklar sunması bakımından bu değişim sürecindeki payı oldukça büyüktür.

Örgütün ve çalışanların hedefleri arasındaki armonin sağlanması, iş tatmini ve örgütsel bağlılığın artırılması gibi hususlar örgütlerde hayata geçirilen KY'nin ana hedeflerindendir.

İnsanlar mental ve bedensel yetenekleri ile vakitlerini işlerinde kullanım amacıyla sunarak ve çalışarak hayatları ile başkalarının hayatlarında bir değişiklik yaratmaya uğraşmaktadır. Bir işte çalışma arzularının nedeni maddi kazançlardan çok fazla anlamlar içermektedir. Bireysel amaçlara ulaşmak için bir seçenek olan iş, kişinin beklentilerine cevap verdiğinde ya da daha fazlası oluştuğunda olumlu davranışlarla karşılık

bulmaktadır. Bu davranışlar bireyin işinde duyduğu tatminin tezahürü olarak açığa çıkmaktadır. (Eker, 2006, s. 51).

Çalışanın örgüte katılmasından itibaren örgütün eylemlerine dâhil olma süreciyle ilgili olup çalışanları, örgütün hedef ve prensipleri doğrultusunda isteklendirmede önemli bir etkiye sahip kavramlardan birisi de örgütsel bağlılıktır. Bir örgütte örgütsel bağlılığın zayıf olması, çalışanların işe gelmemesi, işi bırakması, iş gücü devir oranının artması, stresin çoğalması ve performansın düşmesi gibi negatif sonuçlara neden olabilmektedir (Kılıç, 2008, s. 9).

Bilimsel özerkliğe ve kamu tüzelkişiliğine sahip, yüksek düzeyde eğitim-öğretim, bilimsel araştırma, yayın ve danışmanlık yapan Üniversitelerde hizmetlerin etkin bir şekilde yürütülmesinde her statüdeki çalışanın katkısı büyük önem arz etmektedir. Bu araştırmanın konusunu oluşturan ve devlet üniversitelerinin etkinliğinde önemli katkısı olduğu değerlendirilen idari kadro çalışanlarının iş tatmini ve örgütsel bağlılıklarının artırılması için yöneticilerin kullanabileceği yöntemlerden biri de KY uygulamalarıdır. Bu çalışma, çalışanların konuya bakış açısını ortaya çıkarması ve örgüt idarecilerine kararlarında ışık tutması açısından önem arz etmektedir.

KY uygulamalarının çalışanların iş tatmini ve örgütsel bağlılıklarına olan etkilerini ortaya çıkarmayı amaçlayan bu çalışma ile KY uygulamalarının çalışanların iş tatmini ve örgütsel bağlılıkları üzerindeki etkisi konusunda daha ayrıntılı bir anlayış oluşturulması hedeflenmektedir.

4.2. Araştırmanın Sınırlılıkları

Sosyal bilimler alanında yapılan bu araştırmanın bazı sınırlılıkları bulunmaktadır;

- Katılımcıların anket sorularını yanlış anlaması, yanlış işaretleme veya eksik cevaplama,

- Sosyal bilimlerin doğası gereği elde edilen sonuçların genel geçer olarak yorumlanamaması araştırmaya ilişkin sınırlılıklar arasında sayılabilmektedir.

4.3. Araştırmanın Yöntemi ve Veri Toplama Araçları

Bu araştırmada veri toplama yöntemi olarak geçerlilik ve güvenilirliği onaylanmış ölçekler kullanılmıştır. Anket formları gönüllülük esas alınarak araştırma kapsamındaki çalışanlara gönderilmiştir. Anket formu, çalışanların KY uygulamaları, iş tatmini ve örgütsel bağlılık algısını ölçmek için kullanılan 5'li likert tipinde hazırlanmıştır. Anket iki bölümden oluşmakta olup birinci bölümünde katılımcıların demografik bilgileri

toplanmıştır. Evreni temsil düzeyine nail örneklemin seçiminde kolayda örneklem yöntemi kullanılmıştır.

Anketin ikinci bölümde bulunan;

- ***KY Uygulamaları Ölçeği***, Puah ve Ananthram (2006) tarafından kullanılan daha sonra Türkçe'ye uyarlayıp çalışmasında yer veren Kırçı'ya (2007) aittir. Bu ölçekte yer alan ilk 11 soru (1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8, 9, 10, 11) KP, sonraki 6 soru (12, 13, 14, 15, 16, 17) KY ve son 5 soru (18, 19, 20, 21, 22) KG ilişkin sorulardır.
- ***İş Tatmini Ölçeği***, Güneş (2015) tarafından Türkçe'ye uyarlanan ve 6 sorudan oluşan Agho vd. (1992) iş tatmini ölçeğidir.
- ***Örgütsel Bağlılık Ölçeği*** ise Meyer vd. (1993) tarafından revize edilip Wasti (2000) tarafından Türkçe'ye uyarlanan ve son haliyle altışar maddeli 3 boyuttan (duygusal, devam ve normatif) oluşan toplam 18 maddelik bir ölçektir. Bu ölçekte yer alan ilk 6 soru (1, 2, 3, 4, 5, 6) duysal bağlılık, sonraki 6 soru (7, 8, 9, 10, 11, 12) devam bağlılığı ve son 6 soru (13, 14, 15, 16, 17, 18) normatif bağlılığa ilişkin sorulardır. Orijinal ölçek ilk olarak Allen ve Meyer (1990) tarafından sekizer maddeden oluşan 3 boyut ve toplam 24 maddeden oluşan bir formatta hazırlanmıştır.

Anketin ikinci bölümünde yer alan soruların tamamı 5'li likert tipinde "1= Hiç Katılmıyorum", "2= Katılmıyorum", "3=Kararsızım", "4= Katılıyorum", "5= Tamamen Katılıyorum" şeklinde farklı seçenekler içermektedir.

Verilerin analizi amacıyla SPSS istatistik analiz programı kullanılmış olup katılımcıların yanıtları işlendikten sonra tanımlayıcı istatistikler ve frekans analizleri yapılmıştır. Katılımcıların demografik özelliklerini ortaya koymak amacıyla tablolar oluşturulmuş ve normal dağılımı test etmek maksadıyla uç değer analizi gerçekleştirilmiştir. Verilerin normal dağılım göstermesiyle birlikte hipotezlerin test edilmesi için parametrik testler ve değişkenler arasındaki ilişkiyi belirlemek amacıyla korelasyon analizi yapılmıştır. Bağımsız değişkenin bağımlı değişkenlere olan etkisini belirlemek için regresyon analizleri gerçekleştirilmiştir.

Araştırmada, daha önce yapılan diğer araştırmalarda da geçerlilik ve güvenilirliği onaylanmış ölçeklerden yararlanıldığından faktör analizlerine yer verilmemiştir. Daha önceki çalışmalarda da kullanılan ölçeklerin geçerlilik ve güvenilirlik Cronbach's alfa değeri;

- Puah ve Ananthram (2006) tarafından geliştirilen KY Uygulamaları Ölçeği için 0.87,

- Agho vd. (1992) tarafından geliştirilen İş Tatmini Ölçeği için 0.92,

- Meyer and Allen (1991) tarafından geliştirilen Örgütsel Bağlılık Ölçeği (OCQ) için 0.86 olarak tespit edilmiştir.

4.3.1. Değişkenlere İlişkin Normal Dağılım ve Uyum İyiliği İstatistikleri Tablosu

Araştırma verilerine basıklık ve çarpıklık yöntemi kullanılarak normal dağılım testi uygulanmış ve normal dağılımın, basıklık ve çarpıklık değerlerinin +2 ile -2 arasında olduğu bu nedenle verilerin normal dağıldığı görülmüştür (George & Mallery, 2019, s. 115).

Tablo 4.1. *Değişkenlere İlişkin Normal Dağılım Tablosu*

	KY Uygulamaları	**İş Tatmini**	**Örgütsel Bağlılık**
Çarpıklık	-0,0953	-0,839	0,236
Basıklık	0,924	0,551	1,518

Tablo 4.1.'de görüldüğü üzere araştırma kapsamında elde edilen verilerin çarpıklık ve basıklık testleri yapılmıştır. Değişkenlerin çarpıklık ve basıklık değerleri +2 ile -2 arasında olduğundan (George & Malley, 2019, s.115) verilerin normal dağıldığı görülmüştür.

- Uyum iyiliği istatistikleri, modellerin veriye ne kadar iyi uyduğunu değerlendirmek için kullanılmıştır. Çeşitli uyum iyiliği indekslerinin sonuçları aşağıda verilmiştir.

Tablo 4.2. *Ölçeklere İlişkin Uyum İyiliği İstatistikleri Tablosu*

	KY Uygulamaları	**İş Tatmini**	**Örgütsel Bağlılık**
Cmin/df	2,610	1,817	2,787
GFI	0,894	0,985	0,905
AGFI	0,854	0,960	0,846
CGI	0,950	0,995	0,921
RMSEA	0,072	0,051	0,076

Cmin/df: Tüm değişkenlerde 3'ten küçük olup, modelin uyum iyiliği açısından kabul edilebilir düzeyde olduğunu göstermektedir.

GFI ve AGFI: İş tatmini için GFI ve AGFI değerleri yüksek olup, modelin iyi bir uyum gösterdiğini belirtmektedir. KY uygulamaları ve örgütsel bağlılık için bu değerler kabul edilebilir düzeydedir.

CGI: Tüm değişkenler için yüksek olup, modellerin iyi bir uyum gösterdiğini ifade eder.

RMSEA: Tüm değişkenler için 0.08'in altında olup, modellerin uyumunun iyi olduğunu göstermektedir. İş tatmini için RMSEA değeri özellikle düşüktür, bu da çok iyi bir uyumu işaret etmektedir (Kline, R. B. 2015).

Uyum iyiliği istatistikleri KY uygulamalarının; iş tatmini, örgütsel bağlılık ve örgütsel bağlılığın alt boyutları olan duygusal bağlılık, devam bağlılığı ile normatif bağlılık değişkenleri için kurulan modellerin genel olarak veriye iyi uyum sağladığını göstermektedir. Özellikle iş tatmini modelinin uyum iyiliği değerleri oldukça yüksektir. Bu bulgular, modellerin genel olarak güvenilir olduğunu ve analiz sonuçlarının geçerli olduğunu göstermektedir.

4.4. Araştırmanın Etik Boyutu

Bu araştırma, Kayseri Üniversitesi Etik Kurulunun 05 Mayıs 2023 tarihli ve 34/2023 sayılı kararı ile onaylanmıştır. Katılımcılara, toplanan verilerin sadece bu araştırmada kullanılacağı ve kişisel bilgilerinin ve tercihlerinin gizliliğinin korunacağı taahhüt edilmiştir.

4.5. Araştırmanın Evreni ve Örneklemi

Evren, araştırmanın odaklandığı her şeyi içermektedir. Başka bir deyişle araştırma konusuyla ilişkili tüm kişiler, kuruluşlar, mekanlar ve nesneler evrenin bir parçasını oluşturmaktadır. Örneklem ise, evrenden belirli bir gruba denk gelen, seçilmiş küçük bir grup demektir. Bu küçük grup, araştırmanın sonuçlarının geçerliliğini artırmak için belirli bir örneklem seçim yöntemi kullanılarak seçilmektedir (Baltacı, 2018, ss. 233-236). Bu araştırmada, uygun örneklem büyüklüğünü belirlemek için basit rastgele örnekleme usulünden faydalanılmıştır. Araştırmanın örnekleminin belirlenmesi için $n= NPQZ^2 / (N-1)d^2 + PQZ^2$ formülü uygulanmıştır.

Bu formülde n= örneklem büyüklüğünü, N= Ana kütle büyüklüğünü, P= Olayın gerçekleşme olasılığını, Q= Olayın gerçekleşmeme olasılığını, Z= % (1-α) düzeyinde Z test değerini, α= Anlamlılık düzeyini ve d= Hata payını temsil etmektedir. (Tonbul & Aykanat, 2019, s.7). Araştırmada, P ve Q değerleri 0.5 olarak kabul edilmiştir. %5

anlamlılık düzeyinde (Z= 1.96) ve %5 hata payı ile ana kütleyi temsil edecek minimum örneklem büyüklüğü şu şekilde hesaplanmıştır:

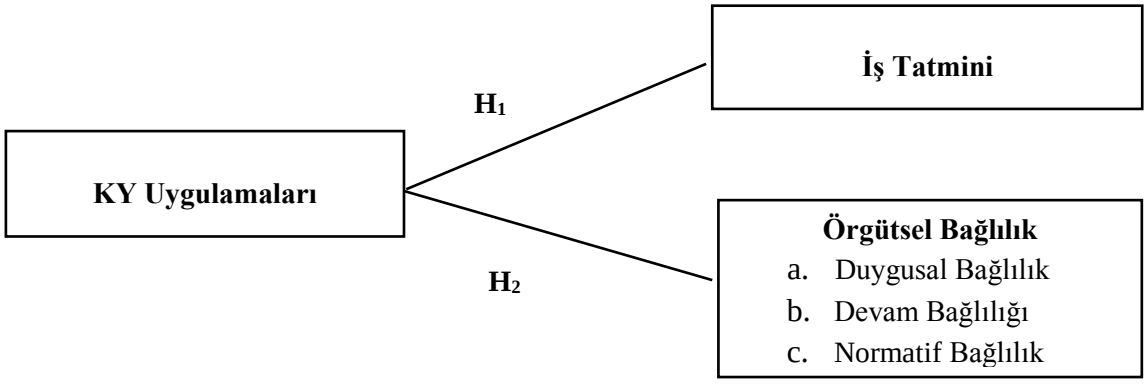
n=1.440 $(0,5)^2$ $(1,96)^2$ / (1.440-1) $(0,05)^2$ + $(0,5)^2$ $(1,96)^2$≅ 304

Bu araştırmanın evrenini, Kayseri'de bulunan üç Devlet üniversitesinde, Genel İdare Hizmetleri ve Yardımcı Hizmetler sınıfında görev yapan (Bulundukları ünvanlar itibariyle kariyer beklentilerini genel olarak elde etmiş olan üst yöneticiler ile öğrenimle kazandıkları ünvanlarla aynı ünvanlı kadrolarda görev yapan Sağlık Hizmetleri, Teknik Hizmetler, Avukatlık Hizmetleri vb. sınıflarda bulunanlar evrene dâhil edilmemiştir.) toplam 1.440 idari kadro çalışanından oluşturmaktadır. Özel üniversite idari kadro çalışanları, tabi oldukları mevzuat ve uygulama farklılıkları nedeniyle kapsam dışı bırakılmıştır. Araştırmada, evrenin tamamı yerine maliyet, zaman ve mesafe gibi faktörler dikkate alınarak örneklem alınma yoluna gidilmiştir. Araştırma kapsamındaki tüm çalışanlara araştırma süresi içinde dijital anket formları ulaştırılmaya çalışılmış olup toplam 314 anket formu çalışanlar tarafından eksiksiz olarak online doldurulmuş ve iletilmiştir. Doldurulan anketlerin yukarıda hesaplanan temsili örneklem büyüklüğünden çok olması nedeniyle ana kütleyi temsil edebileceği değerlendirilmiştir. Toplam üniversite idari kadro çalışan sayısı, 2023 yılı sonu itibariyle hazırlanan üniversitelerin idare faaliyet raporlarından alınmıştır.

4.6. Araştırmanın Modeli ve Hipotezleri

Araştırmanın modeli, tezin odaklandığı bağımlı ve bağımsız değişkenlerin incelenmesine dayanan literatür taramasının sonucunda oluşturulmuştur. Geliştirilen modelde; bağımsız değişken olan KY uygulamalarının, iş tatmini ve örgütsel bağlılık gibi bağımlı değişkenler üzerindeki etkisi ortaya konulmaktadır. Şekil 4.1.'de araştırmanın modeli görülmektedir.

Şekil 4.1. *Araştırmanın Modeli*



Hipotezler, inceleme konusu olan değişkenlerin kendi arasındaki ilişkileri açıklamak için oluşturulmaktadır. Hipotezlerle literatürdeki çalışmalar arasında benzerlik bulunması kaçınılmazdır (Coşkun vd., 2015, s. 20).

Bu doğrultuda Şekil 4.1'de gösterilen hipotezler aşağıdaki gibidir:

H_1: Çalışanların KY uygulamalarına yönelik algıları iş tatminlerini anlamlı ve pozitif yönde etkilemektedir.

H_2: Çalışanların KY uygulamalarına yönelik algıları örgütsel bağlılıklarını anlamlı ve pozitif yönde etkilemektedir.

H_{2a}: Çalışanların KY uygulamalarına yönelik algıları duygusal bağlılıklarını anlamlı ve pozitif yönde etkilemektedir.

H_{2b}: Çalışanların KY uygulamalarına yönelik algıları devam bağlılıklarını anlamlı ve pozitif yönde etkilemektedir.

H_{2c}: Çalışanların KY uygulamalarına yönelik algıları normatif bağlılıklarını anlamlı ve pozitif yönde etkilemektedir.

4.7. Araştırmadan Elde Edilen Verilerin Analizi ve Değerlendirilmesi

Bu başlık altında katılımcıların demografik özellikleri ve anketlerden sağlanan verilerin analizi ve değerlendirilmesi yapılacaktır.

4.7.1. Katılımcıların Demografik Özellikleri

Araştırmada katılımcılara demografik niteliklerini belirlemek amacıyla dört adet soru yöneltilmiştir. Katılımcılar cinsiyet, yaş, medeni hal ve öğrenim düzeylerine ilişkin soruları cevaplamışlardır.

Ankete cevap veren katılımcıların demografik özellikleri Tablo 4.3.'te yer almaktadır.

Tablo 4.3. *Katılımcılara İlişkin Demografik Özellikler Tablosu*

N=314		**Sayı**	**Yüzde**
Cinsiyet	Kadın	134	42,7
	Erkek	180	57,3
	Toplam	**314**	
Yaş	24'ten Az	5	1,6
	25-40	148	47,1

	41-60	160	51,0
	60'tan Fazla	1	0,3
	Toplam	**314**	
Medeni Hal	Evli	241	76,8
	Bekar	73	23,2
	Toplam	**314**	
Öğrenim Düzeyi	İlköğretim	1	0,3
	Ortaöğretim	4	1,2
	Ön Lisans	25	8,0
	Lisans	210	66,9
	Lisansüstü	74	23,6
	Toplam	**314**	

Tablo 4.3.'te görüldüğü üzere katılımcıların 180'i erkek, 134'ü kadındır. Yani katılımcıların %57,3'ü erkek iken %42,7'si kadındır.

Yaş aralıkları incelendiğinde, 24 yaş ve altının 5 katılımcı ile %1,6; 25-40 yaş arasının 148 katılımcı ile %47,1; 41-60 yaş arasının 160 katılımcı ile %51,0; 60 üstü yaşta olanların ise 1 katılımcı ile %0,3 oranına sahip oldukları görülmektedir.

Medeni hal durumu incelendiğinde, evli olan 241 katılımcının %76,8; bekar olan 73 katılımcının ise %2,2 oranında olduğu belirlenmiştir.

Katılımcıların öğrenim düzeylerine bakıldığında, ilköğretim mezunlarının 1 kişi ile %0,3; ortaöğretim mezunlarının 4 kişi ile %1,2; ön lisans mezunlarının 25 kişi ile %8; lisans mezunlarının 210 kişi ile %66,9; lisansüstü mezunlarının ise 74 kişi ile %23,6 yüzdelik oranında olduğu tespit edilmiştir.

4.7.2. Korelasyon Analizine İlişkin Bulgular

Bu bölümde, KY uygulamaları, iş tatmini ve örgütsel bağlılık değişkenleri arasındaki korelasyon ilişkileri analiz edilmiştir. Korelasyon katsayıları, iki değişken arasındaki doğrusal ilişkiyi değerlendirmektedir. Pozitif korelasyon katsayıları, bir değişkenin artışıyla diğer değişkenin de arttığını; negatif korelasyon katsayıları ise bir değişkenin artışıyla diğer değişkenin azaldığını göstermektedir. Korelasyon katsayıları -1 ile +1 arasında değer alır ve 0'a yaklaştıkça ilişki zayıflamaktadır.

Tablo 4.4. Değişkenler Arası *Korelasyon Analizi Tablosu*

Değişkenler	Ort.	SS	1	2	3	4	5	6
1. KY Uygulamaları	3,882	0,766	1					
2. İş Tatmini	3,793	0,909	**0,589****	1				
3. Örgütsel Bağlılık	3,134	0,592	**0,278****	0,373**	1			
4. Duygusal Bağlılık	3,130	0,621	**0,254****	0,157**	0,594**	1		
5. Devam Bağlılığı	3,304	0,828	**0,153****	0,328**	0,871**	0,280**	1	
6. Normatif Bağlılık	2,969	0,595	**0,261****	0,366**	0,857**	0,254**	0,681**	1

Tablo 4.4.'te yer alan korelasyon analizi sonuçlarına göre;

KY uygulamaları ile iş tatmini arasında pozitif ve anlamlı ilişkiler bulunmaktadır.

KY uygulamaları ile örgütsel bağlılık arasında pozitif ve anlamlı ilişkiler bulunmaktadır.

KY uygulamaları ile örgütsel bağlılığın alt boyutu olan duygusal bağlılık arasında pozitif ve anlamlı ilişkiler bulunmaktadır.

KY uygulamaları ile örgütsel bağlılığın alt boyutu olan devam bağlılığı arasında pozitif ve anlamlı ilişkiler bulunmaktadır.

KY uygulamaları ile örgütsel bağlılığın alt boyutu olan normatif bağlılık arasında pozitif ve anlamlı ilişkiler bulunmaktadır.

Sonuç olarak bu bulgular, KY uygulamalarının iş tatmini ve örgütsel bağlılık üzerinde önemli bir etkisi olduğunu ve bu uygulamaların çalışanların bağlılık düzeylerini artırabileceğini göstermektedir.

4.7.3. Regresyon Analizlerine İlişkin Bulgular

Araştırmanın bağımsız değişkeni olan KY uygulamaları algısının, bağımlı değişkenler; iş tatmini ile örgütsel bağlılık, duygusal bağlılık, devam bağlılığı ve normatif bağlılığı nasıl etkilediğini belirlemek amacıyla regresyon analizleri yapılmıştır.

Regresyon analizi, bağımlı ve bağımsız değişkenler arasındaki etkinin bir model olarak gösterilmesine ve anlamlılık düzeylerinin belirlenmesine yönelik yapılan bir analizdir (Gürbüz & Şahin, 2018, ss. 268-275). Bu araştırmada bağımsız değişkenin bir tane olması sebebiyle basit regresyon analizleri yapılmıştır.

Aşağıda KY Uygulamaları ile iş tatmini ve örgütsel bağlılık arasındaki regresyon analizlerinin sonuçları değerlendirilmiştir.

Tablo 4.5. *KY Uygulamalarının İş Tatmini Üzerindeki Etkisine İlişkin Regresyon Analizi Tablosu*

Değişkenler	Regresyon Katsayıları			Modelin Özeti		ANOVA	
	β	t	p	r	r^2	F	p
Sabit		5,036	0,000	0,589	0,347	165,899	0,000
KY Uygulamaları	0,589	12,880	0,000				

H_1: Çalışanların KY Uygulamalarına yönelik algıları iş tatminlerini anlamlı ve pozitif yönde etkilemektedir**. (Kabul)**

Bağımlı değişken: İş Tatmini

H_1 hipotezi kapsamında, KY uygulamalarının iş tatmini üzerindeki etkisini belirlemek amacıyla basit regresyon analizi yapılmıştır. Analiz sonuçlarına göre KY uygulamalarının iş tatmini üzerindeki etkisi anlamlı ve pozitiftir ($\beta = 0.589$, $t = 12.880$, $p < 0.001$). Modelin açıklayıcılığı (r^2) 0.347'dir. Yani KY uygulamaları iş tatminindeki varyansın %34.7'sini açıklamaktadır.

ANOVA sonuçları da modelin anlamlı olduğunu göstermektedir ($F = 165.899$, $p < 0.001$).

Modelde, KY uygulamalarının iş tatmini üzerinde anlamlı ve pozitif yönlü bir etkisinin olduğu tespit edildiği için H_1 hipotezi kabul edilmiştir.

Tablo 4.6. *KY Uygulamalarının Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisine İlişkin Regresyon Analizi Tablosu*

Değişkenler	Regresyon Katsayıları			Modelin Özeti		ANOVA	
	β	t	p	r	r^2	F	p
Sabit		13,820	0,000	0,278	0,077	26,074	0,000
KY Uygulamaları	0,278	5,106	0,000				

H_2: Çalışanların KY Uygulamalarına yönelik algıları örgütsel bağlılıklarını anlamlı ve pozitif yönde etkilemektedir. **(Kabul)**

Bağımlı değişken: Örgütsel Bağlılık

H_2 hipotezi kapsamında, KY uygulamalarının örgütsel bağlılık üzerindeki etkisini belirlemek amacıyla basit regresyon analizi yapılmıştır. Analiz sonuçlarına göre KY uygulamalarının örgütsel bağlılık üzerindeki etkisi anlamlı ve pozitiftir ($\beta = 0.278$, $t = 5.106$, $p < 0.001$). Modelin açıklayıcılığı (r^2) 0.077'dir. Yani KY uygulamaları, örgütsel bağlılıktaki varyansın %7.7'sini açıklamaktadır.

ANOVA sonuçları da modelin anlamlı olduğunu göstermektedir ($F = 26.074$, $p < 0.001$).

Modelde, KY uygulamalarının örgütsel bağlılık üzerinde anlamlı ve pozitif yönlü bir etkisinin olduğu tespit edildiği için H_2 hipotezi kabul edilmiştir.

Tablo 4.7. *KY Uygulamalarının Duygusal Bağlılık Üzerindeki Etkisine İlişkin Regresyon Analizi Tablosu*

Değişkenler	**Regresyon Katsayıları**			**Modelin Özeti**		**ANOVA**	
	β	**t**	**p**	**r**	**r²**	**F**	**p**
Sabit		13,280	0,000	0,254	0,064	21,463	0,000
KY Uygulamaları	0,254	4,633	0,000				

H_{2a}: Çalışanların KY Uygulamalarına yönelik algıları duygusal bağlılıklarını anlamlı ve pozitif yönde etkilemektedir. **(Kabul)**

Bağımlı değişken: Duygusal Bağlılık

H_{2a} hipotezi kapsamında, duygusal bağlılık üzerindeki KY uygulamalarının etkisini belirlemek amacıyla basit regresyon analizi yapılmıştır. Analiz sonuçlarına göre duygusal bağlılık üzerindeki KY uygulamalarının etkisi anlamlı ve pozitiftir ($\beta = 0.254$, $t = 4.633$, $p < 0.001$). Modelin açıklayıcılığı (r^2) 0.064'tür. Yani duygusal bağlılıktaki varyansın KY uygulamaları %6.4'ünü açıklamaktadır.

ANOVA sonuçları da modelin anlamlı olduğunu göstermektedir ($F = 21.463$, $p < 0.001$).

Modelde, KY uygulamalarının duygusal bağlılık üzerinde anlamlı ve pozitif yönlü bir etkisinin olduğu tespit edildiği için H_{2a} hipotezi kabul edilmiştir.

Tablo 4.8. *KY Uygulamalarının Devam Bağlılığı Üzerindeki Etkisine İlişkin Regresyon Analizi Tablosu*

Değişkenler	Regresyon Katsayıları			Modelin Özeti		ANOVA	
	β	t	p	r	r²	F	p
Sabit		11,137	0,000	0,153	0,023	7,461	0,007
KY Uygulamaları	0,153	2,731	0,007				

H_{2b}: Çalışanların KY Uygulamalarına yönelik algıları devam bağlılıklarını anlamlı ve pozitif yönde etkilemektedir. **(Kabul)**

Bağımlı değişken: Devam Bağlılığı

H_{2b} hipotezi kapsamında, KY uygulamalarının devam bağlılığı üzerindeki etkisini belirlemek amacıyla basit regresyon analizi uygulanmıştır. Analiz sonuçlarına göre KY uygulamalarının devam bağlılığı üzerindeki etkisi anlamlı ve pozitiftir ($\beta = 0.153$, $t = 2.731$, $p = 0.007$). Modelin açıklayıcılığı (r^2) 0.023'tür. Yani KY uygulamaları, devam bağlılığındaki varyansın %2.3'ünü açıklamaktadır.

ANOVA sonuçları da modelin anlamlı olduğunu göstermektedir ($F = 7.461$, $p = 0.007$).

Modelde, KY uygulamalarının devam bağlılığı üzerinde anlamlı ve pozitif yönlü bir etkisinin olduğu tespit edildiği için H_{2b} hipotezi kabul edilmiştir.

Tablo 4.9. *KY Uygulamalarının Normatif Bağlılık Üzerindeki Etkisine İlişkin Regresyon Analizi Tablosu*

Değişkenler	Regresyon Katsayıları			Modelin Özeti		ANOVA	
	β	t	p	r	r²	F	p
Sabit		8.409	0,000	0,261	0,068	22,835	0,000
KY Uygulamaları	0,261	4,779	0,000				

H_{2c}: Çalışanların KY Uygulamalarına yönelik algıları normatif bağlılıklarını anlamlı ve pozitif yönde etkilemektedir. **(Kabul)**

Bağımlı değişken: Normatif Bağlılık

H_{2c} hipotezi kapsamında, KY uygulamalarının normatif bağlılık üzerindeki etkisini tespit etmek amacıyla basit regresyon analizi yapılmıştır. Analiz sonuçları doğrultusunda KY uygulamalarının normatif bağlılık üzerindeki etkisinin anlamlı ve pozitiftir ($\beta = 0.261$, $t = 4.779$, $p < 0.001$) olduğu anlaşılmıştır. Modelin açıklayıcılığı (r^2) 0.068'dir. Yani KY uygulamaları, normatif bağlılıktaki varyansın %6.8'ini açıklamaktadır.

ANOVA sonuçları da modelin anlamlı olduğunu göstermektedir ($F = 22.835$, $p < 0.001$).

Modelde, KY uygulamalarının normatif bağlılık üzerinde anlamlı ve pozitif yönlü bir etkisinin olduğu tespit edildiği için H_{2c} hipotezi kabul edilmiştir.

Tablo 4.10. *Hipotezlere İlişkin Sonuç Tablosu*

Nu.	**Hipotezler**	**Sonuç**
H_1	Çalışanların KY Uygulamalarına yönelik algıları iş tatminlerini anlamlı ve pozitif yönde etkilemektedir**.**	Kabul
H_2	Çalışanların KY Uygulamalarına yönelik algıları örgütsel bağlılıklarını anlamlı ve pozitif yönde etkilemektedir.	Kabul
H_{2a}	Çalışanların KY Uygulamalarına yönelik algıları duygusal bağlılıklarını anlamlı ve pozitif yönde etkilemektedir.	Kabul
H_{2b}	Çalışanların KY Uygulamalarına yönelik algıları devam bağlılıklarını anlamlı ve pozitif yönde etkilemektedir.	Kabul
H_{2c}	Çalışanların KY Uygulamalarına yönelik algıları normatif bağlılıklarını anlamlı ve pozitif yönde etkilemektedir.	Kabul

Araştırmada kurulan dört hipotezin tamamı kabule uygun görülmüştür.

SONUÇ VE ÖNERİLER

Üniversite idari kadro çalışanlarının KY uygulamalarının iş tatminleri ve örgütsel bağlılıkları üzerindeki etkisini belirlemek amacıyla gerçekleştirilen bu çalışmanın sonuçları bu başlık altında sunulacaktır.

Günümüzde yaşanan hızlı değişim sürecinde, örgütlerin sürdürülebilir ve verimli olmasında önemli etkisi olan iş gücünün geliştirilmesi önemli bir rol oynamaktadır. KY uygulamalarının, iş gücünün gelişmesi için yeni olanaklar sunması bakımından bu değişim sürecindeki payı oldukça büyüktür.

İnsanlar mental ve bedensel yetenekleri ile vakitlerini işlerinde kullanım amacıyla sunarak ve çalışarak hayatları ile başkalarının hayatlarında bir değişiklik yaratmaya uğraşmaktadır. Bir işte çalışma arzularının nedeni maddi kazançlardan çok fazla anlamlar içermektedir. Bireysel amaçlara ulaşmak için bir seçenek olan iş, kişinin beklentilerine cevap verdiğinde ya da daha fazlası oluştuğunda olumlu davranışlarla karşılık bulmaktadır. Bu davranışlar bireyin işinde duyduğu tatmin sonucu açığa çıkmaktadır (Eker, 2006, s. 51). Çalışanın örgüte katılmasından itibaren örgütün eylemlerine dâhil olma süreciyle ilgili olup çalışanları, örgütün hedef ve prensipleri doğrultusunda isteklendirmede önemli bir etkiye sahip olan kavram ise örgütsel bağlılıktır. Bir örgütte örgütsel bağlılığının zayıf olması, çalışanların işe gelmemesi, işi bırakması, iş gücü devir oranının artması, stresin çoğalması ve performansın düşmesi gibi negatif sonuçlara neden olabilmektedir (Kılıç, 2008, s. 9).

Bu araştırmanın konusunu oluşturan ve devlet üniversitelerinin etkinliğinde önemli katkısı olduğu değerlendirilen idari kadro çalışanlarının iş tatmini ve örgütsel bağlılıklarının artırılması için yöneticilerin kullanabileceği yöntemlerden biri de KY uygulamalarıdır. Çalışanların konuya bakış açısını ortaya çıkarması ve örgüt idarecilerine kararlarında ışık tutması açısından önem arz eden bu çalışmanın yapılmasının amaçlarından biri de mevcut konuda literatüre katkı sağlamaktır.

Bu araştırmada veri toplama yöntemi olarak anket kullanılmıştır. Anket formları gönüllülük esas alınarak katılımcılara dağıtılmıştır. Anket formu, çalışanların KY uygulamaları, iş tatmini ve örgütsel bağlılık algısını ölçmek için kullanılan 5'li likert tipinde hazırlanmıştır. Evreni temsil düzeyine nail örneklemin seçiminde kolayda örneklem yöntemi kullanılmıştır. Bu doğrultuda veriler Kayseri'deki Devlet üniversitelerinde görev yapan 314 idari kadro çalışanının doldurduğu anket formlarından elde edilmiştir.

Eksiksiz ve hatasız doldurulduğu anlaşılan 314 anket formundaki veriler, belirlenen hipotezlerin test edilmesi amacıyla SPSS programında analiz edilmiştir. Bu analizler kapsamında verilere; demografik bilgiler frekans analizi, normal dağılım testi, uyum iyiliği istatistikleri, ortalama ve korelasyon analizi ile regresyon analizi uygulanmıştır.

İlk olarak katılımcıların demografik bilgileri analize tabi tutulmuş olup 314 katılımcının 180'inin erkek 134'nün ise kadın çalışanlardan oluştuğu, yaş aralığında ise en çok sayıya sahip olan grubun 160 kişi ile 41-60 yaş olması dikkat çekmiştir. Katılımcıların %76,8'inin evli olması ve yaklaşık %90,5'inin lisans ve lisansüstü eğitim mezunu olması da diğer dikkat çeken unsurlar olmuştur.

Araştırmanın hipotezlerini test etmek gayesi ile yapılan analizler sonucunda KY uygulamaları ile iş tatmini arasında anlamlı ve pozitif yönlü bir ilişki olduğu ortaya çıkmıştır. Bu sonuç da oldukça sınırlı bir şekilde literatürde yer alan benzer çalışmalarla büyük oranda örtüşmektedir (Kırçı, 2007; Gültekin, 2010; Ay vd., 2014).

Araştırmanın diğer hipotezini test etmek maksadıyla gerçekleştirilen analizler neticesinde, KY uygulamalarının çalışanların örgütsel bağlılıklarına olan etkisinin de anlamlı ve pozitif yönlü olduğu tespit edilmiştir. Örgütsel bağlılığın alt boyutları olan duygusal bağlılık, devam bağlılığı ve normatif bağlılık için de aynı anlamlı ve pozitif ilişki söz konusudur. KY uygulamaları ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiyi belirlemeye yönelik yapılan araştırmaların sayısı oldukça sınırlı olup bu çalışma ile elde edilen sonuçlar literatürdeki benzer diğer araştırma sonuçları ile örtüşmektedir (Robinson & Morrison, 1995; Sturges vd., 2000; Sturges & Guest, 2001; Sturges vd., 2002; Sturges vd., 2005; Kılıç, 2008).

Küreselleşmenin getirdiği yoğun rekabet, örgütlerin ayakta kalabilmesi için İK'ye büyük önem vermelerini zorunlu kılmaktadır. Eğitimli, bilgili ve yüksek performanslı çalışanların korunması ve sürekliliği için İKY uygulamalarının tüm yönleriyle detaylı bir

şekilde hayata geçirilmesi gerekmektedir. Bu şekilde, örgütün kendilerine verdiği değeri gören çalışanların iş tatmini ve örgütsel bağlılığı da artmaktadır.

Bu çalışmada elde edilen bulgular, KY uygulamalarının hem iş tatmini hem de örgütsel bağlılık üzerinde önemli bir etkisi olduğunu göstermektedir. Doğru ve adil bir biçimde yürütülecek KY uygulamalarının, çalışanların işlerine olan memnuniyetlerini ve örgüte olan bağlılıklarını etkileyerek örgütlerin performansına olumlu bir şekilde etki edeceği ve çalışanların işten ayrılma oranlarını düşüreceği söylenebilecektir.

Örgütlerin, çalışanların kariyer gelişimlerine önem vererek onların iş tatmini ve örgütsel bağlılıklarını artırmaları, uzun vadede örgütlerin başarısı ve sürdürülebilirliği için önem arz etmektedir

Yapılan bu çalışma doğrultusunda yönetici ve araştırmacılara aşağıdaki önerilerde bulunmak mümkündür:

- KP'de hem çalışanın arzu ve beklentileri hem de örgütün amaç ve hedefleri göz önünde bulundurulmalıdır.

- Çalışanların ulaşabilecekleri pozisyonlara dair kariyer basamakları açık ve anlaşılır olarak belirlenmelidir.

- Bireysel gelişime yönelik fırsatlar sağlanmalı ve gelişimi desteklemek amacıyla hizmet içi eğitimlerin etkin kullanılması sağlanmalıdır.

- Kariyer planları ve terfi olanakları kurum içinde adil ve şeffaf bir şekilde belirlenmelidir. Bilhassa terfi sistemlerinin çalışanların niteliklerine doğrultusunda adil biçimde uygulanması hususuna daha çok önem verilmelidir.

- Kariyer danışmanlığı, koçluk ve kariyer rehberliği kültürü örgütlerde yaygınlaştırılmalıdır.

- KY uygulamaları tüm personeli kapsamalı ve üst yöneticiler tarafından desteklenmelidir.

- KY uygulamaları konusunda çalışma yapmak isteyen araştırmacılara, belirli kamu kurumlarında görev yapan belirli mevzuata tabi çalışanların kariyerle ilgili kaygılarının tespiti amaçlı araştırma yapmaları önerilmektedir.

Bunlarla birlikte; üniversite idari kadro çalışanlarına yönelik KY uygulamaları hem Devlet Memurları Kanunu hem de bu kapsamda çıkartılan yönetmelikler doğrultusunda

yürütülmektedir. Bu süreç, idare tarafından sınavla veya sınavsız atama yapılacak kadroların hizmet ihtiyacı çerçevesinde belirlenmesini müteakip şartları sağlayan personelin görev grupları ve unvanlarına uygun olarak yazılı ve sözlü sınava tabi tutulması sonucundaki başarı durumuna göre ya da sınav şartı olmayan kadrolar için gerekli nitelikleri taşıyanlar arasından yapılan atamalarla yürütülmektedir. Üniversitelerdeki sınavsız atama yapılabilen yönetici kadrolarına personel seçiminde uygulanabilecek objektif kriterlerin ve görevde yükselme/unvan değişikliği sınavlarının açılması için gerekli süre/ihtiyaç şartının şeffaf olarak ortaya konulması ile birlikte yürütülecek KY uygulamalarının Üniversite idari kadro çalışanlarının motivasyonunu ve kurumlarına bağlılıklarını daha da artıracağı değerlendirilmektedir.

Sonuç olarak; KY uygulamaları, çalışanların iş tatmini ve örgütsel bağlılıklarını artırmak için etkili bir strateji durumundadır. Örgütlerin, bu uygulamaları sürekli olarak gözden geçirmek suretiyle iyileştirmeleri, öngörülebilir kılmaları, hakkaniyet ve liyakat ilkeleri doğrultusunda çalışanlarının kariyer gelişimlerini destekleyerek onların motivasyonunu ve örgüte olan bağlılıklarını artırmaları hedeflerine etkin bir şekilde ulaşabilmelerine önemli katkı sağlayacaktır.

ANKET FORMU

Sayın Katılımcı, bu anket çalışması; "Üniversite İdari Çalışanlarının Kariyer Yönetimi Uygulamalarının İş Tatminleri ve Örgütsel Bağlılıkları Üzerindeki Etkisi" başlıklı araştırma konusunda kullanılmak üzere hazırlanmıştır.

Tarafımızca uygulanan ankette belirtilen ifadelere vereceğiniz cevaplar anonim olarak tutulacak ve yalnızca akademik amaçlar için kullanılacaktır. Araştırmanın doğru sonuçlara ulaşması için samimi bir şekilde gerçek düşüncelerinizi paylaşmanızı istirham ederim. Katılımınız ve samimiyetiniz için teşekkürlerimi sunarım.

Prof. Dr. Ebru AYKAN
İKY ABD Başkanı

Ünal TOPBAŞ
Kayseri Üniversitesi Yüksek Lisans Öğrencisi

DEMOGRAFİK BİLGİLER

1. Cinsiyetiniz : ( ) Kadın ( ) Erkek

2. Yaşınız : ( ) 24 den az ( ) 25 – 40 arası ( ) 41 – 60 arası ( ) 61 ve yukarısı

3. Medeni Haliniz : ( ) Evli ( ) Bekâr

4. Öğrenim düzeyiniz nedir : ( ) İlköğretim ( ) Orta öğretim ( ) Ön lisans ( ) Lisans ( ) Lisansüstü

5. Bu kurumda kaç yıldır çalışmaktasınız : ( ) 0 – 5 yıl ( ) 6 – 10 yıl ( ) 11 – 15 yıl ( ) 16 yıl ve üzeri

KARİYER YÖNETİMİ ÖLÇEĞİ Bu ölçekte insanların işleriyle ilgili tutumlarını yansıtan ifadeler yer almaktadır. Sizden istenen bu ifadelerin sizin açınızdan ne ölçüde doğru olduğunu uygun yanıt aralığına bir (X) işareti koyarak belirtmenizdir.	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
Kariyer Planlama					
1. Kariyerim için bir planım var.					
2. Kariyer amaç ve hedeflerimi biliyorum.					
3. Kariyer ilgi alanlarımı ve onları işime nasıl uygulayacağımı biliyorum.					
4. Kariyer planlarımı gözden geçirmek için zaman harcarım.					
5. Kariyer seçeneklerimi belirleyebilmek için yeteneklerimi, ilgi alanlarımı analiz edebilirim.					
6. Beceri ve bilgi seviyemi geliştirmem gereken alanları belirlerim.					
7. Kariyerimi etkileyen ekonomik ve sosyal eğilimler konusunda bilgi sahibiyimdir.					
8. Kariyer alternatiflerimin farkında olmam, hedeflerimi belirlememde ve onlara ulaşmamda bana yardımcı olur.					
9. Belirli bir kariyer hedefi doğrultusunda ilerlemem, güçlü ve zayıf yanlarımı bilmem; sonuçta gerçekçi kariyer beklentileri içinde olmamı sağlar.					
10. Çalıştığım işte ne kadar iyi olduğumu bilmek; bana belirli kariyer hedeflerine ulaşmak için yaptığım planları formülize etme imkânı sağlar.					
11. Kariyer hedeflerime ulaşmak adına bir stratejim vardır.					
Kariyer Yönetim					
12. İşimle ilgili kendimi geliştirebileceğim aktivitelere düzenli bir şekilde katılırım.					
13. Kariyer ve gelişim konularında; danışmanım (mentor) dışında, çalıştığım ortamda bana yardımcı olabilecek kişileri bilirim.					
14. Düzenli ve programlı oluşum, kariyer gelişimim açısından bana fayda sağlar.					
15. Çalıştığım kurum; tüm çalışanları için kariyer planlaması düşünür ve yapar.					
16. Çalıştığım kurum; iş konusunda çalışanlarına çeşitli fırsatlar sağlar.					
17. Çalışanların kişisel kariyer ve promosyon beklentilerini kendi kendilerine değerlendirebilmeleri açısından çalıştığım kurum gerekli yardımı sağlar ve çalışanlarının kendi durum muhakemelerini yapabilmelerine katkıda bulunur.					
Kariyer Gerçekleştirme					
18. Kariyer gelişimi sağlayabilecek resmi oluşumlar benim için önemlidir.					
19. Kariyer gelişimi benim için önemlidir.					
20. Sürekli bir kariyer gelişiminin bir ihtiyaç olduğunun bilincindeyim.					
21. Kariyer gelişimimi desteklemesi açısından kariyer planlamanın bir gereklilik olduğunun bilincindeyim.					
22. Kariyer gelişimimi desteklemesi açısından kariyer yönetim programlarının bir gereklilik olduğunun bilincindeyim.					

İŞ TATMİNİ ÖLÇEĞİ Aşağıda işinizin çeşitli yönleri ile ilgili (6) ifade bulunmaktadır. Sizden istenen her cümleyi dikkatle okuyarak sizin açınızdan ne ölçüde doğru olduğunu uygun yanıt aralığına bir (X) işareti koyarak belirtmenizdir.	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
1. İşimden gerçekten zevk alırım.					
2. İşimi ortalama bir çalışandan daha çok severim.					
3. İşimden nadiren sıkılırım.					
4. Başka bir iş yapmayı arzu etmem.					
5. Çoğu günler işim konusunda istekliyimdir/hevesliyimdir.					
6. İşimden oldukça tatmin olduğumu hissederim.					

ÖRGÜTSEL BAĞLILIK ÖLÇEĞİ Aşağıda işinizin çeşitli yönleri ile ilgili (18) ifade bulunmaktadır. Sizden istenen her cümleyi dikkatle okuyarak sizin açınızdan ne ölçüde doğru olduğunu uygun yanıt aralığına bir (X) işareti koyarak belirtmenizdir.	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
1. Kariyerimi bu kurumda tamamlamaktan mutluluk duyarım.					
2. Kurumumun problemlerini gerçekten kendi problemlerim gibi görüyorum.					
3. Kurumuma karşı güçlü bir aidiyet **hissetmiyorum**.					
4. Bu kuruma karşı duygusal bağlılık **hissetmiyorum**.					
5. Bu kurumda kendimi "ailenin bir parçası" gibi **görmüyorum**.					
6. Kurumum benim için çok özel bir yeri vardır.					
7. Şu anda bu kurumda çalışıyor olmam hem kendi isteğimden hem de şartların bunu gerektirmesindendir.					
8. Kurumumdan ayrılmayı isteseydim dahi şu anda bu bana çok zor gelirdi.					
9. Şu anda kurumumdan ayrılacak olsam hayatımda birçok şey alt üst olur.					
10. Bu kurumdan ayrılmamı düşündürecek seçenekler oldukça azdır.					
11. Eğer bu kurumda kendimden çok şey katmamış olsaydım başka yerde çalışmayı düşünebilirdim.					
12. Bu kurumdan ayrılacak olsam uygun alternatiflerim az olur.					
13. Bu kurumda çalışmaya devam etmek için yöneticilerime karşı bir minnet borcu/sorumluluk **hissetmiyorum**.					
14. Eğer bu kurumdan ayrılmak benim yararıma olsa dahi şu anda buradan ayrılmanın doğru olmadığını düşünüyorum.					
15. Kurumumdan şu anda ayrılacak olsam kendimi suçlu hissederim.					
16. Bu kurum benim sadakatimi (bağlılığımı) hak ediyor.					
17. Bu kurumda insanlara karşı bir minnet borcu/sorumluluk hissettiğim için şu anda bu kurumdan ayrılmam.					
18. Bu kuruma çok şey borçluyum.					

KAYNAKÇA

124 sayılı Yükseköğretim Üst Kuruluşları ile Yükseköğretim Kurumlarının İdari Teşkilatı Hakkında Kanun Hükmünde Kararname. (21.11.1983). Resmî Gazete (Sayı: 18228). https://www.mevzuat.gov.tr/mevzuatmetin/4.5.124.pdf

657 sayılı Devlet Memurları Kanunu. (23.07.1965). Resmî Gazete (Sayı: 12056). https://www.mevzuat.gov.tr/mevzuatmetin/1.5.657.pdf

2547 sayılı Yükseköğretim Kanunu. (06.11.1981). Resmî Gazete (Sayı: 17506). https://www.mevzuat.gov.tr/mevzuatmetin/1.5.2547.pdf

Akat, İ., & Budak, G. (2002). *İşletme yönetimi*. (Genişletilmiş Gözden Geçirilmiş 4. Baskı). Barış Yayınları Fakülteler Kitabevi.

Aldemir, C., Ataol, A., & Budak, G. (2001). *İnsan kaynakları yönetimi*. (4. Baskı). Barış Yayınları Fakülteler Kitabevi.

Al-Hussami, M. (2008). A study of nurses' job satisfaction: The relationship to organizational commitment, perceived organizational support, transactional leadership transformational leadership, and level of education. *European Journal of Scientific Research*, 22(2), 286-295.

Altay, H. (2006). Kariyer ve kültür: Kariyer geliştirmede temel ve destekleyici fonksiyonlar. *İş, Güç Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*. 8 (1), 33.

Altay, S. (2015). *Türkiye'de iş sağlığı ve güvenliği: İş sağlığı ve güvenliğinin iş tatmini üzerine etkisi: Çimento sektöründe bir uygulama.* (Tez No.397594) [Yüksek lisans tezi, Atatürk Üniversitesi] Yükseköğretim Kurulu Ulusal Tez Merkezi'nden edinilmiştir.

Altay, M. (2018). *Çalışma yaşam kalitesinin iş tatmini, örgütsel bağlılık ve işten ayrılma niyeti ile ilişkisinde iş yükü ve lider-üye etkileşiminin rolü.* (Tez No.498674) [Doktora tezi, Süleyman Demirel Üniversitesi] Yükseköğretim Kurulu Ulusal Tez Merkezi'nden edinilmiştir.

Anafarta, N. (2001). Orta düzey yöneticilerin kariyer planlamasına bireysel perspektif. *Akdeniz Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi,* 2(1) – 17.

Arslan, N. T. (2005). *Türkiye'de kamu yönetimi sorunları üzerine incelemeler*. (1. Basım). Ankara: Seçkin Yayıncılık.

Artar, M., Adıgüzel, Z., & Erdil, O. (2019). Örgütlerde yöneticiye duyulan güvenin, psikolojik sözleşme ihlali, örgütsel dışlanma ve iş tatmini arasındaki ilişkilerin incelenmesi. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 11, 1417-1432.

Asunakutlu, T. (2001). Klasik ve neoklasik dönemde örgütsel güvenin karşılaştırılması üzerine bir deneme. *Muğla Üniversitesi SBE Dergisi*, 5, 1-17.

Aşık, N. (2010). Çalışanların iş doyumunu etkileyen bireysel ve örgütsel faktörlerle sonuçlarına ilişkin kavramsal bir değerlendirme. *Türk İdare Dergisi*, 467, 31-48.

Aşkun, N. C. (2006). *Örgütsel stres ile kariyer planlaması arasındaki ilişkiyi belirlemeye yönelik bir uygulama* [Yayınlanmamış yüksek lisans tezi]. Kütahya Dumlupınar Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü.

Atay, S. (2006). *Kariyer yönetiminin örgütsel bağlılığa etkisi* [Yayınlanmamış yüksek lisans tezi]. Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Atilla, M. (1994). *Türk kamu personeli rejiminde asker ve sivil kariyer sistemlerinin karşılaştırılması* [Yayınlanmamış yüksek lisans tezi]. İzmir Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Aven, F. F., Parker, B., & Glen McEvoy, M. (1993). Gender and attitudinal commitment to organizations: A meta-analysis. *The Journal of Business Research*. 26(1), 63-73.

Ay, Ü., Kılıç, K. C., & Biçer, M. (2009). İlaç ve sigorta sektörlerinde çalışan satış elemanlarının iş davranışlarının örgütsel etik iklim ile ilişkisi üzerine bir araştırma. *Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 18 (2), 57-71.

Ay, F. A., Filizöz, B., & Öncül, M. S. (2014) *Kariyer yönetimi uygulamalarının iş tatminine etkisi: Kamu ve özel sağlık çalışanlarına yönelik bir araştırma*. 22. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi'nde sunulan bildiri (Konya 22-24 Mayıs 2014).

Aydemir, N. (1995). *2000'li yıllara doğru özel sektör imalat sanayinde insan kaynakları yönetimi ve kariyer arayışları*. (1. Baskı). İstanbul: TÜGİAD Yayını.

Aygen, O. (2005). *Çalışanlarda iş tatmini: Sağlık sektörü üzerinde bir araştırma*. (Tez No.188158) [Yüksek lisans tezi, Süleyman Demirel Üniversitesi] Yükseköğretim Kurulu Ulusal Tez Merkezi'nden edinilmiştir.

Aytaç, S. (1997). *İş yaşamında kariyer yönetimi, planlaması, geliştirilmesi, sorunları.* Epsilon Yayıncılık.

Aytaç, S. (2005). *Çalışma yaşamında kariyer yönetimi planlaması gelişimi ve sorunları.* (2. Baskı). Ezgi Kitabevi.

Bakan, İ. (2011). *Örgütsel stratejilerin temeli örgütsel bağlılık (kavram, kuram, sebep ve sonuçlar)*. Gazi Kitabevi.

Balay, R. (2000). *Yöneticilerde ve öğretmenlerde örgütsel bağlılık*. Nobel Yayın Dağıtım.

Baltacı, A. (2018). Nitel araştırmalarda örnekleme yöntemleri ve örnek hacmi sorunsalı üzerine kavramsal bir inceleme. *Bitlis Eren Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 7(1), 231-274.

Barutçugil, İ. (2004). *Stratejik insan kaynakları yönetimi.* (1. Baskı). Kariyer Developer.

Bayraktaroğlu, S. (2003). *İnsan kaynakları yönetimi.* Sakarya Kitabevi.

Bayram, L. (2005). Yönetimde yeni bir paradigma: Örgütsel bağlılık. *Sayıştay Dergisi*, (59), 125-139.

Becker, H. S. (1960). Notes on the concept of commitment. *American journal of sociology*, 66, 32-40.

Beşiktaş, İ. (2009). *İş tatmini ve örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişki.* (Tez No.239996) [Yüksek lisans tezi, Marmara Üniversitesi] Yükseköğretim Kurulu Ulusal Tez Merkezi'nden edinilmiştir.

Bilgiç, H. (2017). Örgütsel bağlılık-iş tatmini ilişkisi. *Bitlis Eren Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Akademik İzdüşüm Dergisi*, 2(3), 35-49.

Bingöl, D. (2010). *İnsan kaynakları yönetimi*. BETA Yayını.

Bolat, O. İ., & Bolat, T. (2008). Otel işletmelerinde örgütsel bağlılık ve örgütsel vatandaşlık davranışı ilişkisi. *Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 11(19), 75-94.

Bozkurt, Ö., & Bozkurt, İ. (2008). İş tatminini etkileyen işletme içi faktörlerin eğitim sektörü açısından değerlendirilmesine yönelik bir alan araştırması. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 9(1), 1-18.

Bozkurt, Ö., & Bozkurt, İ. (2011). İş Tatminini etkileyen işletme içi faktörlerin eğitim sektörü açısından değerlendirilmesine yönelik bir alan araştırması. *Doğuş Üniversitesi Dergisi, 9*(1), 1-18.

Bozkurt, Ö., & Yurt, İ. (2013). Akademisyenlerin örgütsel bağlılık düzeylerini belirlemeye yönelik bir araştırma. *Yönetim Bilimleri Dergisi*, 11(22), 121-139.

Britt, T. W., Stetz, M. C., & Bliese, P. D. (2004). Work-relevant values strengthen the stressor-strain relation in elite army units. *Military Psychology*, 16(1), 1–17.

Can, H., Akgün, A., & Kavunbaşı, Ş. (2001). *Kamu ve özel kesimde insan kaynakları yönetimi.* (4. Baskı). Siyasal Kitabevi.

Can, H. (1997). *Organizasyon ve yönetim.* (4.Baskı). Siyasal Kitabevi.

Can, H. (2002). *Organizasyon ve yönetim.* (7. Baskı). Siyasal Kitabevi.

Canman, D. (2000). *İnsan kaynakları yönetimi*. Yargı Yayınevi.

Cappellen, T., & Janssens, M. (2005). Career path of global managers: towards future research. *Journal of World Business*, 40(4), 348-360.

Cascio, W. F. (1998*). Managing human resources: Productivity, quality of work life, profits*. Boston: McGraw –Hill, s.341.

Cengiz, A. A. (2001). *Kişisel özelliklerin örgütsel bağlılık üzerindeki etkileri ve Eskişehir'de sağlık personeli üzerinde bir uygulama*. (Tez No.101558) [Yüksek Lisans tezi, Anadolu Üniversitesi] Yükseköğretim Kurulu Ulusal Tez Merkezi'nden edinilmiştir.

Chen, T., Chang, P., & Yeh, C. (2004). A study of career needs, career development programs, job satisfaction and the turnover intentions of R&D personnel. *Career Development İnternational,* 9(4), 424-437.

Chen, Z. X., & Francesco, A.M. (2003) The relationship between the three components of commitment and employee performance in China. *Journal of Vocational Behavior*, 62, 490-510.

Cohen, A. (1992). Antecedents of organizational commitment across occupational groups: A meta-analysis. *Journal of Organizational Behavior*. 13(6), 539-558.

Colquitt, J. A., LePine, J. A., & Wesson, M. J. (2015). *Organizational behavior: improving performance and commitment in the workplace. fourth edition*. Mcgraw-Hill Publications, Irwin.

Coşkun, R., Altunışık, R., Bayraktaroğlu, S., & Yıldırım, E. (2015). *Sosyal bilimlerde araştırma yöntemleri, SPSS uygulamaları*. Sakarya Yayıncılık.

Çakınberk, A., & Demirel, E.T. (2010). Örgütsel bağlılığın belirleyicisi olarak liderlik: Sağlık çalışanları örneği. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 24, 103-119.

Çalık, T., & Ereş, F. (2006). *Kariyer yönetimi. Tanımlar, kavramlar, ilkeler*. Gazi Kitabevi.

Çalışkan, Z. (2005). İş tatmini: Malatya'da sağlık kuruluşları üzerine bir uygulama. *Fırat Üniversitesi Doğu Anadolu Bölgesi Araştırmaları Dergisi*, 4(1), 11-33.

Çekmecelioğlu, G. H. (2006). İş tatmini ve örgütsel bağlılık tutumlarının işten ayrılma niyeti ve verimlilik üzerindeki etkilerinin değerlendirilmesi: Bir araştırma. *İş, Güç–Endrüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*, 8(2), 153-168.

Çelik, S. (1999). *İş doyumu ve motivasyonunun verimlilik üzerine etkileri* [Yayınlanmamış yüksek lisans tezi]. Marmara Üniversitesi.

Çetin, O. M. (2004). *Örgüt kültürü ve örgütsel bağlılık*. Nobel Yayın Dağıtım.

Çınar, Z. (2006). Coaching ve mentoring. *Paradoks Ekonomi, Sosyoloji ve Politika Dergisi*, 3 (1), 1-25.

Çınar, O., Karcıoğlu, F., & Akdaş, K. (2016). İş yaşamında iş tatmini, örgütsel özdeşleşme ve işten ayrılma niyeti ilişkisi: Erzurum'da bir kamu kurumu örneği. *Siyaset, Ekonomi ve Yönetim Araştırmaları Dergisi*, 4(3), 121-136.

Çırpan, H. (1999). *Örgütsel öğrenme iklimi ve örgüte bağlılık ilişkisi: Bir alan araştırması.* (Tez No. 102419) [Doktora tezi, İstanbul Üniversitesi]. Yükseköğretim Kurulu Ulusal Tez Merkezi'nden edinilmiştir.

Çimen, M., & Şahin, İ. (2000). Bir kurumda çalışan sağlık personelinin iş doyumu düzeyinin belirlenmesi. *Hacettepe Sağlık İdaresi Dergisi*, 5 (4), 54-67.

Çoban, G. (2005). *Personel bulma ve seçme.* Bilgi Yönetimi http://www. bilgiyonetimi. org/sunular/personel_secimi_dosyalar/frame.htm.

Çöl, G. (2004). Örgütsel Bağlılık Kavramı ve Benzer Kavramlarla İlişkisi. *İş, Güç Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*, 6 (2), 31-45.

Danziger, N., & Valency, R. (2006). Career anchors: Distribution and impact on job satisfaction, the ısraeli case. *Career Development International,* 11(4), 293-303.

Day, R., & Allen, T. D. (2002). The relationship between career motivation and self-efficacy with protege career success. *Journal of Vocational Behavior*.

Desimone, R. L., Werner, J. M., & Harris, D. M. (2002). *Human resource development*. Fort Worth: Harcourt College Publishers.

De Vos, A., Dewettinck, K., & Buyens, D. (2006). *To move or not to Move? The relationship between career management and preferred career moves*. Working Paper, Universiteit Gent, Faculteit Economie En Bedrijfskunde.

Diker, O. (2014). *Algılanan liderlik tarzları, örgüt kültürü ve örgütsel bağlılık ilişkisinin turizm endüstrisinde incelenmesi*. (Tez No.384690) [Doktora tezi, Osmangazi Üniversitesi] Yükseköğretim Kurulu Ulusal Tez Merkezi'nden edinilmiştir.

Doğan, S., & Kılıç, S. (2007). Örgütsel bağlılığın sağlanmasında personel güçlendirmenin yeri ve önemi. *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 1(29), s. 41

Dormann, C., & Zapf, D. (2001). Job satisfaction: A meta analysis of stabilities. *Journal of Organizational Behavior*, 1(22), 483-504.

El-Sabaa, S. (2001). The skills and career path of an effective project manager. *International Journal of Project Management,* 19 (1), 1-7.

Erdil, O., Keskin, H., İmamoğlu, S. Z., & Erat, S. (2004). Yönetim tarzı ve çalışma koşulları, arkadaşlık ortamı ve takdir edilme duygusu ile iş tatmini arasındaki ilişkiler: Tekstil sektöründe bir uygulama. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 5(1), 17-26.

Erdoğan, İ. (1996). *İşletme yönetiminde örgütsel davranış*. Avcıol Basım Yayın.

Erdoğdu, F. B. (2019). *Örgütsel bağlılık, örgütsel vatandaşlık davranışı, iş tatmini ve işten ayrılma niyeti ilişkisi: görgül bir araştırma*. (Tez No.587071) [Doktora Tezi, Gazi Üniversitesi] Yükseköğretim Kurulu Ulusal Tez Merkezi'nden edinilmiştir.

Erdoğmuş, N. (2001). *Kritik yönetim pozisyonları için yönetici hazırlama: Örgütsel yedekleme.* Boğaziçi Bülteni, 15, 4-6.

Erdoğmuş, N. (2002, 10-11 Mayıs). *Yeni kariyer yaklaşımları ve kariyer değerlerindeki değişim* [Kongre sunumu] 1. Ulusal Bilgi, Ekonomi ve Yönetim Kongresi. İzmit, s.530.

Eren, E. (2012). *Örgütsel davranış ve yönetim psikolojisi*. (16.Baskı). Beta Yayınları.

Erikson, E. (1950). *Childhood and society*. New York: W.W.Norton.

Eroğlu, L. B. (1995). *Kariyer planlaması ve uygulamadan örnekler* [Yayınlanmamış yüksek lisans tezi]. Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Ertürk, M. (2011). *İnsan kaynakları yönetimi*, BETA Yayıncılık.

Eryılmaz, B. (1195). *Kamu yönetimi*. Akademi Kitabevi.

Esmer, Y., & Yüksel, M. (2017). İş yaşamında örgütsel bağlılık: Teorik bir çerçeve. *Akademik Bakış Uluslararası Hakemli Sosyal Bilimler Dergisi*, (62), 258-272.

Fındıkçı, İ. (1999). *İnsan kaynakları yönetimi*. (1. Baskı) Alfa Yayıncılık.

Fındıkçı, İ. (2002). *İnsan kaynakları yönetimi*. (4. Baskı) Alfa Yayıncılık.

Fotinatos, R., & Cooper, C.L. (1998). Social class differences and occupational stress. *International Journal of Stress Management*, 5, 211–222.

French, W. L. (1978). *The personnel management process*: *Human resources administration and development*. Boston: Houghton Mıfflın Company.

Frone, M.R., Russell, M., & Cooper, L.M. (1995). Job stressors, job involvement and eployee health: A test of identity theory. *Journal of Occupational and Organizational Psycology*, 68(1), 1-11.

Gazioğlu, Ş., & Tansel, A. (2002). Job satisfaction in Britain:Individual and job related factors. *Economic Research Center Working Papers in Economics*, January, 1-11.

George, D., & Mallery, P. (2019*). IBM SPSS statistics 26 step by step: A simple guide and reference*. Roudledge.

Geylan, R. (2007). *İnsan kaynakları yönetimi*. Anadolu Üniversitesi Yayını.

Golden, P., & Taneja, S. (2010). Henri Fayol, practitioner and theoretician–revered and reviled. *Journal of Management History*, 16(4), 489-503.

Gökçe, A. T. (2014). Okullarda bilgi uçurma: İş doyumu ve örgütsel bağlılık ilişkisi. *Dicle Üniversitesi Ziya Gökalp Eğitim Fakültesi Dergisi*, (22), 261-282.

Gökçe, O., & Şahin, A. (2003). Yönetimde rol kavramı ve yönetsel roller. *Selçuk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 3(6), 133-156.

Greenberg, J. (1997). *Behaviour in organization.* New Jersey, Prentice-Hall.

Greenhaus, J. H., Callanan, G. A., & Godshalh, V. M. (2000). *Career management.* (3th Ed.). FortWorth: Harcourt College Publishers.

Gül, H. (2003). Davranışsal bağlılık yaklaşımı ve değerlendirmesi. *Yönetim ve Ekonomi*, 10(1), 73-83.

Gül, N. (2017). Duygusal zekâ ve iş tatmini ilişkisine örgütsel güven ve örgütsel bağlılığın aracılık rolü. *International Journal of Academic Value Studies*, 3(9), 50-62.

Gültekin, D. (2010). *Örgütsel kariyer planlama ve iş tatmini etkileşimi ve altın çini işletmesinde bir araştırma.* [Yüksek lisans tezi, Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü].

Gümüş, M., Hamarat, B., & Erdem, H. (2003). Örgütsel bağlılığın iş mükemmelliği ile ilişkisinin otel işletmelerinde belirlenmesine yönelik bir araştırma. *11.Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kitabı*, Afyon Kocatepe Üniversitesi Yayınları, 987-998.

Gümüştekin E. C., & Emet C. (2007). Güçlendirme algılarındaki değişimin örgütsel kültür ve bağlılık üzerindeki etkileşimi. *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 17, 4-30.

Gürbüz, S., & Şahin, F. (2018). *Sosyal bilimlerde araştırma yöntemleri*. Seçkin Yayıncılık.

Gürkan, Ç. G. (2006). *Örgütsel bağlılık: Örgütsel iklimin örgütsel bağlılık üzerindeki etkisi ve Trakya Üniversitesinde örgüt iklimi ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkinin araştırılması.* (Tez No. 206826) [Yüksek lisans tezi, Trakya Üniversitesi] Yükseköğretim Kurulu Ulusal Tez Merkezi'nden edinilmiştir.

Haq, S., & Chandio, J. A. (2014). Employees job satisfaction: analyzing the satisfaction by length of service and employment status. *International Journal of Management Sciences and Business Research*, 3(2), 16-24.

Harvey, D., & Bowin, R. B. (1996). *Human resource management: An experiential approach*. New Jersey: Prentice Hall.

Hasin, H. H., & Omar, N. B. (2007). An empirical study on job satisfaction, job-related stress and intention to leave among audit staff in public accounting firms in Melaka. *Journal of Financial Reporting and Accounting*, 5(1), 21-39.

Hodson, R. (1989). Gender differences in job satisfaction. *The Sociological Quarterly*, 30(3), 385-399.

Hrebiniak, L., & Alutto, J. (1972). Personal and role – related factors in the development of organizational commitment. *Administrative Science Quarterly*.

Hughes, C., & Thomas, T. (2006). Adapting the career development ınventory Australia for cross-culture research. *Journal of Vocational Behavior*, 69, 276-288.

Hulin, C. L., & Judge, T. A. (2003). Job attitudes. In W. C. Borman, D. R. Ilgen, & R. J. Klimoski (Eds.), *Handbook of psychology: Industrial and organizational psychology*, 12, 255–276.

Ilgaz Yıldırım, B. (2014). *Çalışanların beş faktör kişilik özellikleri ile iş tatminleri arasındaki ilişki: Alanya'daki beş yıldızlı oteller üzerinde bir uygulama* [Yayınlanmamış Doktora Tezi]. Akdeniz Üniversitesi.

İmamoğlu, S. Z., Keskin, H., & Erat, S. (2004). Ücret, kariyer ve yaratıcılık ile iş tatmini arasındaki ilişkiler: Tekstil sektöründe bir uygulama. *Celal Bayar Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi,* 11(1), 167-176.

İnce, M., & Gül, H. (2005). *Yönetimde yeni bir paradigma: Örgütsel bağlılık*, Çizgi Kitabevi.

İşcan, Ö. F., & Timuroğlu, M. K. (2007). Örgüt kültürünün iş tatmini üzerindeki etkisi ve bir uygulama. *İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 21(1), 119-135.

Jenkins, M., & Thomlinson, R.P. (1992) Organizational commitment and job satisfaction as predictors of employee turnover intentions. *Management Research News*, 15, 18-22.

Kaçik, S., & Aykan, E. (2021). Esnek çalışmanın iş-yaşam dengesi, iş tatmini ve iş performansı üzerindeki etkisi: Bankacılık sektöründe bir alan araştırması. *Ahi Evran Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 6(1), 40-64.

Kahraman, H. B. (2017). *Kariyer yönetimi kapsamında eğitim ve geliştirme faaliyetlerine yönelik algıların çalışan memnuniyeti üzerindeki etkileri* [Basılmamış Yüksek Lisans Tezi]. Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Kalkandelen, H. (1972). *Personel yönetimi ve yönetimde sistemler ilkeler*. Penyuma Matbaası

Kamu Kurum ve Kuruluşlarında Görevde Yükselme ve Unvan Değişikliği Esaslarına Dair Genel Yönetmelik. (18.04.1999). Resmî Gazete (Sayı: 23670). https://www.mevzuat.gov.tr/MevzuatMetin/21.5.9912647.pdf

Kantar, H. (2008). *İşletmede motivasyon*. Kum Saati Yayınları.

Kanter, R. M. (1968). Commitment and social organization: A study of commitment mechanisms in utopian communities. *American Sociological Review*, 33(4), 499-517.

Karcıoğlu, F., & Akbaş, S. (2010). İş yerinde psikolojik şiddet ve iş tatmini ilişkisi. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 24(3), 139-161.

Katz, D., & Kahn, R. L. (1977). *Örgütlerin toplumsal psikolojisi.* (Çeviren: Can H. ve Bayar Y.), TODAİE Yayınları.

Kayabaşı, Ç. (2019). *Sağlık çalışanlarında örgütsel bağlılık, iş tatmini ve iş performansı ilişkisinin belirlenmesi: Bir devlet hastanesi örneği.* (Tez No.610749) [Doktora Tezi, Gazi Üniversitesi]. Yükseköğretim Kurulu Ulusal Tez Merkezi'nden edinilmiştir.

Kılıç, G. (2008). *Kariyer yönetimi ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişki: Beş yıldızlı otel işletmelerinde bir araştırma.* [Doktora tezi, Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü].

Kılınç, T. (1991). Rol çatışmasını belirleyen örgütsel faktörler ve satış elemanlarına yönelik sektörel bir araştırma. *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi*, 20(1), 19-34.

Kırçı, Z. (2007). *Motivasyon unsuru olarak kariyer geliştirme ve bir uygulama.* [Yüksek lisans tezi, Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü].

Kline, R. B. (2015). *Principles and Practice of Structural Equation Modeling* (4th ed.). New York: Guilford Press.

Koçer, S. (2015). Ulusal basın köşe yazarlarının kariyerlerinin sınırsız kariyer yaklaşımı açısından incelenmesi. *Globel Media Journal TR Edition*, 6(11), 307-309.

Kordon, E. (2006). *Yetkinliklere dayalı kariyer planlama ve endüstri mühendisliği öğrencileri için bir uygulama* [Yayınlanmamış yüksek lisans tezi]. Pamukkale Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü.

Korkmaz, A. (2003). *Kariyer yönetimi ve kariyer planlama* [Yayınlanmamış yüksek lisans tezi]. Celal Bayar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Kök, S. B. (2006). İş tatmini ve örgütsel bağlılığın incelenmesine yönelik bir araştırma. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 20(1), 291-317.

Köse, O. (2014). *Örgüt kültürü ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkinin incelenmesi: Bir kamu kurumunda alan araştırması.* (Tez No.366946) [Doktora tezi, Sakarya Üniversitesi]. Yükseköğretim Kurulu Ulusal Tez Merkezi'nden edinilmiştir.

Küçük Özdemir, M. (2006). *Turizm sektöründe iş görenlerin iş tatmini faktörleri ile dış müşteri tatmini arasındaki ilişkinin belirlenmesine yönelik bir araştırma* [Yayınlanmamış Yüksek lisans tezi]. Akdeniz Üniversitesi.

Ladkin, A. and Riley, M. (1996). Mobility and structure in the career paths of UK hotel managers: A labour market hybridof the bureaucratic model? *Tourism Management*, 17 (6), 443-452.

Levinson, H. (2004). *Kariyer yönetimi: İkinci bir kariyer*. (Çeviri: Murat Çetinbakış). Mess Yayın.

Lunderberg, D. E. (1992). *The management of people in hotels and restaurants and club*. 5th Revised Edition, W.C. Brown Publishers, Dubuque, Iowa.

Mathieu, J. E., & Zajac, D.M. (1990). A review and meta analysis of the antecedents, correlates and consequences of organizational commitment. *Psychological Bulletin*. 108(2), 171-194.

Mathis, R. L. and Jackson, J.H. (2000). *Human resource management*. Ohio: South Western College.

Mathis, R. L., & Jackson, J. H. (2002). *Human resource management essential perspectives.* (2th Ed.*).* Ohio: South Western College.

Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1984). Testing the side bet theory of organizational commitment: Some methodological considerations. *Journal of Applied Psychology*, 69, 372-378.

Meyer, J.P., & Allen, N. J. (1990). The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization. *Journal of Occupational Psychology*, 63 (10), 1-18.

Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1997). Commitment in the workplace: Theory, research and application. Thousand Oaks , CA: Sage Publications.

Meyer, J. P., Irving P.G., & Allen, N. J. (1998). Examination of the combined effects of work values and early work experiences on orginizational commitment. *Journal of Organizational Behavior*, 19, 29-52.

Meyer, J. P., Stanley, D. J., Herscovitch, L., & Topolnytsky, L. (2002). Affective, continuance and normative commitment to the organization: A meta-Analysis of antecedents, correlates and consequences, *Journal of Vocational Behavior*, 61, 20-52.

Mook, V. (1962). *Türkiye'de memuriyet rejimi alanında reform raporu*. Devlet Personel Başkanlığı Yayını, 21-29.

Mowday, R. T., Steers, R. M., & Porter, L. W. (1982). Employee organization linkages: The psychology of commitment, absenteeism and turnover. New York: Academic Press.

Mujkic, A., Šehic, D., Rahimic, Z., & Jusic, J. (2014). Transformational leadership and employee satisfaction. *Ekonomski Vjesnik*, 27(2), 259-270.

Noe, R. A., Hollenbeck, J.R., Gerhart, B., & Wright, P. M. (2003). *Human resource management.* Boston: McGraw-Hill.

Oliver, N. (1990). Rewards, investments, alternatives and organizational commitment: Empirical evidence and theoretical development. *Journal of Occupational Psychology*, 63(1), 19-21.

Oltulu Et, E. (2021). *Örgütsel bağlılık ve örgütsel vatandaşlık davranışının iş doyumuna etkisi, kamu sağlık kuruluşlarında bir araştırma.* (Tez No.704220) [Doktora tezi, Selçuk Üniversitesi]. Yükseköğretim Kurulu Ulusal Tez Merkezi'nden edinilmiştir.

Omotayo, O. A., Oladele, I. O., & Adenike, A. (2013). Glass-ceiling and female career advancement: A study of the Nigeria Police. *Anvesha A Journal of Management*, 6(1), 49-54. https://core.ac.uk/download/pdf/18294954.pdf (26.07.2019).

Omusullah, I. D. (2013). *Percieved influence of occupational health and safety practices on job satisfaction among employees in Chemelil Sugar Company Limited*. Nairobi: The University Of Nairobi.

O'Reilly, C., & Chatman, J. (1986). Organizational commitment and psychological attachment: The effects of compliance, ıdentification and ınternalization on prosocial behavior. *Journal of Applied Psychology*, 71 (3), 492- 499.

Oshagbemi, T. (2000). Satisfaction with co-workers behaviour. *Employee Relations*, 22(1), 88-106.

Osipow, S.H. (1999). Assessing career ındecision. *Journal of Vocational Behavior*, 147-154. https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0001879199917049

Ovla, H. D., & Taşdelen, B. (2012). Aykırı değer yönetimi. *Mersin Üniversitesi Sağlık Bilim Dergisi*, 5(3), 1-8.

Ölçüm, Ç. M. (2004). *Örgüt kültürü ve örgütsel bağlılık*. Nobel Yayın Dağıtım.

Özaydın, M. M., & Özdemir, Ö. (2014). Çalışanların bireysel özelliklerinin iş tatmini üzerindeki etkileri: Bir kamu bankası örneği. *İşletme Araştırmaları Dergisi,* 6 (1), 251-281.

Özdemir, A. (2017). Üniversitelerin Türk İdari Teşkilatı İçerisindeki Yeri ve Üniversite Teşkilatı. *İktisadiyat*, 1(1), 171-192.

Özden, M. C. (2001). *Bireysel kariyer yönetimi*. Ümit Yayıncılık

Özden, M. C. (2006). *Bireysel kariyer yönetimi.* (Elektronik Yayın ISBN975974439-1-4). <http://www.mcozden.com>.

Özkaya, O., Karakoç Deveci, İ., & Kara, E. (2006). Yöneticilerin örgütsel bağlılıkları ve demografik özellikleri arasındaki ilişkileri incelemeye yönelik bir alan çalışması. *Yönetim ve Ekonomi Dergisi*. 6(2), 77-96.

Özmen Timurcanday, Ö., Özer Süral, P., & Saatçioğlu, Y. Ö. (2005). Akademisyenlerde örgütsel ve mesleki bağlılığın incelenmesine ilişkin bir örnek araştırma. *Dokuz Eylül Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi*, 6(2), 1-14.

Öztürk, Z., & Teber, S. (2006). Kariyer yönetiminin çalışan motivasyonuna etkileri: Jandarma Havacılık Komutanlığı örneği. *Gazi Üniversitesi Endüstriyel Sanatlar Eğitim Fakültesi Dergisi*. 19, 67-91.

Özutku, H. (2008). Örgüte duygusal, devamlılık ve normatif bağlılık ile iş performansı arasındaki ilişkinin incelenmesi. *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi*. 37(2), 79-97.

Panos, G., Pouliakas, K., & Zangelidis, A. (2011). Multiple job holding as a strategy for skills diversification and labour market mobility. *The CER Working Paper Series on Entrepreneurship and Innovation.* https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=1984075 (27.07.2019).

Porter, L. W., Steers, R. M., Mowday, R. T., & Boulian, P. V. (1974). Organizational commitment, job satisfaction and turnover among psychiatric technicians. *Journal of Applied Psychology*, 59(5), 603-609.

Ramsey, J., Punnett, B.J., & Greenidge, D. (2008). A social psychological account of absenteeism in Barbados. *Human Resource Management Journal*, 18(2), 97-117.

Redman, T., & Wilkinson, A. (2001). *Contemporary human resource management*. Financial Times Prentice Hall.

Richard, H.G. (1998). *Human behaviour in organizations*. (2nd Ed.). Ontario: Prentice Hall.

Robinson, S., and Morrison, E., (1995). Psychological contract and organizational commitment behaviors: The effect of unfulfilled obligations on civic virtue behavior. *Journal of Organizational Behavior*, 16, 289-298.

Rothman, S., & Coetzer, E. P. (2002). The relationship between personality dimensions and job satisfaction. *Business Dynamics*, 11(1), 33-39.

Sabuncuoğlu, Z. (2005). *İnsan kaynakları yönetimi.* (2. Baskı). Alfa Aktüel.

Sabuncuoğlu, Z. (2009). *Turizm işletmelerinde örgütsel davranış*. MKM Yayınları.

Sağlam Arı, G. (2003). Yöneticiye duyulan güven örgütsel bağlılığı artırır mı? *Gazi Üniversitesi Ticaret Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi*, 2, 17-36.

Salancik, G.R. (1977). Commitment and the control of organizational behavior and belief. New directions in organizational behavior. Staw, B.M and Salancik, G.R. (Ed.). Chicago: St. Clair.

Sayan, İ.Ö. (2009). Türkiye'de kamu personel sistemi: İdari, askeri, akademik, adli personel ayrımı. *Ankara Üniversitesi SBF Dergisi,* 64(1), 201-245.

Schein, H. E. (1978). *Örgüt psikolojisi*, Çeviri: M. Tosun. TODAİE Yayınları.

Schein, E. H. (1996). Career anchors revisited: Implications for career development in the 21st century. *MIT Sloan School of Management* http://www.sol-ne.org/res/wp/10009.html.

Schuler, R.S. (1998). *Managing human Resources.* (6th Ed.). South Western College Publishing.

Seo, Y. J., Ko, J., & Price, L. (2004). The determinants of job satisfaction among hospital nurses : A model estimation in Korea. *International Journal of Nursing Studies*, 41, 437-446.

Sevimli, F., & İşcan, Ö. F. (2005). Bireysel ve iş ortamına ait değişkenler açısından iş doyumu. *Ege Akademik Bakış Dergisi*, 5(1), 55-64.

Sığrı, Ü., & Basım, N. (2006). İş görenlerin iş doyumu ile örgütsel bağlılık düzeylerinin analizi: Kamu ve özel sektörde karşılaştırmalı bir araştırma. *Sosyal Ekonomik Araştırmalar Dergisi,* 6(12), 130-154.

Sinangil, K. H., Kılıç, M., Yöney, H., & Ünalan, P. (2004) *Profesyonel yaşamda iş stresi ve tükenmişlik*. Polater Eğitim ve Danışmanlık. <http://www.polater.com.tr/devam.php?sub_page=1&page=bilgi_agaci&n em_page=33>.

Soylu, A. (2002). *Yalın örgütlerde kariyer yönetimi* [Yayınlanmamış yüksek lisans tezi]. Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Soysal, A., & Bakan, İ. (2003). *Faklı örgüt iklimlerine sahip işletmelerde kariyer geliştirme stratejileri.* Afyon 11. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı.

Soysal, A. (2000). *Örgütlerde kariyer planlama sürecinin işlemesinde motivasyon faktörünün etkisi: Kahramanmaraş özel işletmelerinde yapılan bir uygulama*. Nevşehir 8. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı, s.728.

Soysal, A. (2006). Kariyer yönetiminde yeni strateji arayışları: Türkiye ölçeğinde bir değerlendirme. *Çimento İşveren Dergisi*, 20(5), s.3.

Sönmez, M. Ö. (2022). *İş güvencesinin iş tatmini, örgütsel vatandaşlık davranışı ve örgütsel bağlılık üzerine etkisi*. (Tez No.764414) [Doktora Tezi, Hasan Kalyoncu Üniversitesi]. Yükseköğretim Kurulu Ulusal Tez Merkezi'nden edinilmiştir.

Spector, P. E. (1997). *Job satisfaction: Application, assessment, causes and consequences*. Sage Publications.

Sturges, J., Guest, D. and Davey, K.M. (2000). Who's in charge? Graduates' attitudes to and experiences of career management and their relationship with organizational commitment. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 9 (3), 351-370.

Sturges, J. and Guest, D. (2001). Don't leave me this way! A qualitative study of ınfluences on the organisational commitment and turnover ıntentions of graduates early in their career. *British Journal of Guidance and Counselling*, 29 (4), 447-462.

Sturges, J., Conway, N., Guest, D., & Liefooghe, A. (2005). Managing the career deal: The psychological contract as a framework for understanding career management, organizational commitment and work behavior. *Journal of Organizational Behavior*, 26, 821-838.

Sturges, J., Guest, D., Conway, N., & Davey, K.M. (2002). A longitudinal study of the relationship between career management and organizational commitment among graduates in the first ten years at work. *Journal of Organizational Behavior*, 23, 731-748.

Suliman, A. M., & Iles, P.A., (2000). The multi-dimensional nature of organizational commitment in a non western context. *Journal of Management Development*, 19(1), 71-82.

Sun Özlem, H. (2002). *İş doyumu üzerine bir araştırma: Türkiye Cumhuriyet Merkez Bankası Banknot Matbaası Genel Müdürlüğü*, Uzmanlık Yeterlilik Tezi, Ankara.

Sürücü, L., & Maşlakçı A., (2018). Örgütsel bağlılık üzerine kavramsal inceleme. *International Jounal of Management and Administration*, 2(3), 50-65.

Şengül, A. (2008). *İş doyumu ve tüketici tatmini ilişkisi kamu ve özel kesim sağlık hizmetlerinde hekimlerin iş doyumunun hasta tatminine etkisi üzerine bir araştırma* [Yayınlanmamış doktora tezi]. Celal Bayar Üniversitesi.

Şenturan, Ş. (2014). *Örnek olaylarla örgütsel davranış*. Beta Basım.

Şimşek, M. S., Çelik, A., Akgemci, T., & Sosyal, A. (2004). *Kariyer yönetimi*. Gazi Kitabevi.

Şimşek, Ş. (1999). *Yönetim ve organizasyon*. Nobel Yayın Dağıtım.

Şişman, M., & Turan, S. (2004). Bazı örgütsel değişkenler açısından çalışanların iş doyumu ve sosyal-duygusal yalnızlık düzeyleri: MEB şube müdür adayları üzerinde bir araştırma. *Osmangazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi***,** 5(1), 117-128.

Telli, H. (2022). *İş sağlığı ve güvenliği uygulamalarının çalışanların performansı ve örgütsel bağlılığı üzerindeki etkisi.* (Tez No.718927) [Yüksek lisans tezi, Ufuk Üniversitesi]. Yükseköğretim Kurulu Ulusal Tez Merkezi'nden edinilmiştir.

Telman, N., & Ünsal, P. (2004). *Çalışan memnuniyeti*. Epsilon Yayınları.

Tengilimoğlu, D. (2005). Hizmet işletmelerinde liderlik davranışları ile iş doyumu arasındaki ilişkinin belirlenmesine yönelik bir araştırma. *Gazi Üniversitesi Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi*, (1), 23-45.

Tepper, B. J. (2000). Consequences of abusive supervision. *The Academy of Management Journal*, 43(2), 178-190.

Toker, B. (2007). Demografik değişkenlerin iş tatminine etkileri: İzmir'deki beş ve dört yıldızlı otellere yönelik bir uygulama. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 8(1), 92-107.

Tonbul, İ., & Aykanat, Z. (2019). Örgütsel stresin çalışan performansına etkisi: Yerel yönetimlerde bir uygulama. *Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi,* 21(37), 1-20.

Top, M. (2012). Hekim ve hemşirelerde örgütsel bağlılık, örgütsel güven ve iş doyumu profili. *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi*, 41(2), 258-277.

Topaloğlu, M., Koç, H., & Yavuz, E. (2008). Öğretmenlerin örgütsel bağlılığının bazı temel faktörler açısından analizi. *Kamu-İş*, 9(4), 1-19.

Tozlu, A. (2022). Kamu kurumlarında çalışan uzman personelin iş tatmini ve işgücü devir oranı. *Mavi Atlas*, 10(1), 120-150.

Tunç, A., & Uygur, A. (2001). *Kariyer yönetimi, planlaması ve geliştirme*. Gazi Kitabevi.

Tutum, C. (1979). *Personel yönetimi*. TODAİE Yayınları.

Türk, S. (2007). *Örgüt kültürü ve iş tatmini*. Gazi Kitabevi.

Ugboro, I. O., & Obeng, K. (2000). Top management leadership, employee empowerment, job satisfaction and customer satisfaction in TQM organizations: An empirical study. *J. Qual Management*, 5, 247-272.

Uygur, A. (2007). Örgütsel bağlılık ile iş gören performansı ilişkisini incelemeye yönelik bir alan araştırması. *Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi*, (1), 71-85.

Üngüren, E., & Doğan, H. (2010). Beş yıldızlı konaklama işletmelerinde çalışanların iş tatmin düzeylerinin chaid analiz yöntemiyle değerlendirilmesi. *Cumhuriyet Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 11(2), 39-52.

Vance, C.M. (2005). The personal guest for building global competence: A taxonomy of self-initiating career path strategies for gaining business experience abroad. *Journal of World Business*, 40 (4), 374-385.

Wiener, Y. (1982). Commitment in organizations: A normative view. *Academiy of Management Rewiew*, 7(3), 418-428.

Yağcı, K. (2007). Meyer-Allen örgütsel bağlılık modeli yaklaşımıyla otel işletmeleri iş görenlerinin örgütsel bağlılık düzeylerinin ölçülmesine yönelik bir araştırma. *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*. 9(3), 114-129.

Yalçın, D. A., & İplik, Ö. F. N. (2005). Beş yıldızlı otelde çalışanların demografik özellikleri ile örgütsel bağlılıkları arasındaki ilişkiyi belirlemeye yönelik bir araştırma: Adana ili örneği. *Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 14(1), 395-412.

Yaman, E. (2009). *Yönetim psikolojisi açısından işyerinde psikoşiddet mobbing.* Nobel Yayın Dağıtım.

Yapraklı, Ş., & Yılmaz, M. K. (2007). Satış gücü motivasyonu – iş tatmini ölçeklerinin test edilmesi ve motivasyonun iş tatmini üzerindeki etkisinin belirlenmesi: İlaç sektöründe bir uygulama. *''İş-güç'' Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*, 9(3), 62-98.

Yazıcı, M. A. (2022). *İşletmelerde iş tatmininin örgütsel bağlılığa etkisinde örgütsel adaletin düzenleyici rolü ve buna yönelik bir araştırma.* (Tez No.723729) [Doktora tezi, İstanbul Aydın Üniversitesi]. Yükseköğretim Kurulu Ulusal Tez Merkezinden edinilmiştir

Yelboğa, A. (2007). Bireysel demografik değişkenlerin iş doyumu ile ilişkisinin finans sektöründe incelenmesi. *Çağ Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 4(2), 1-18.

Yıldız, Ü. (2001). *İşletmelerde ve kamu kurumlarında performans değerlendirme ve kariyer yönetimi* (*Bir kavramsal çalışma*) [Yayınlanmamış yüksek lisans tezi]. Eskişehir Osmangazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Yılmaz, T., & Sözcan, Z. (2019). Ödül yönetimi: İşletmeler açısından değeri ve önemi. *Bilgi Sosyal Bilimler Dergisi*, 21(2), 271-295.

Yılmaz, B., & Halıcı, A. (2010). İşgücü devir hızını etkileyen etmenler: Sekreterlik mesleğinde bir araştırma. *Uluslararası İktisadi ve İdare İncelemeler Dergisi*, 2(4), 93-108.

Yurdakök, F. (1999). *Kariyer yönetimi: Banka ve sigorta sektöründe bir uygulama araştırması* [Yayınlanmamış yüksek lisans tezi]. GYTEMFBE, s.53.

Yurdatapan, S. (2011). *Türk bankacılık sektöründe insan kaynakları yönetimi uygulamalarını belirlemeye yönelik bir araştırma* [Yayınlanmamış yüksek lisans tezi]. Edirne Trakya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Yurtseven, S. (2019). *Örgütsel kariyer yönetimi ve örgütsel bağlılık ilişkisi: Bankacılık sektöründe bir araştırma.* [Yüksek lisans tezi, Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü].

Yücel, P. Z. (2006). *Örgütsel güven ve iş tatmini ilişkisi ve bir araştırma* [Yayınlanmamış yüksek lisans tezi]. İstanbul Üniversitesi.

Yükseköğretim Üst Kuruluşları ile Yükseköğretim Kurumları Personeli Görevde Yükselme ve Ünvan Değişikliği Yönetmeliği. (12.04.2014). Resmî Gazete (Sayı: 28970) https://www.mevzuat.gov.tr/mevzuat?MevzuatNo=19573&MevzuatTur=7&MevzuatTertip=5

Yüksel, İ. (2005). İş-aile çalışmasının kariyer tatmini, iş tatmini ve iş davranışları ile ilişkisi. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi,* 19(2), 301-314.

Zangaro, G. A. (2001). Organizational commitment: A concept analysis. *Nursing Forum*, 36(2), 14-22.

ETİK KURUL ONAYI

Bu çalışma için Etik Kurul onayı, Kayseri Üniversitesi Etik Kurulunun 05/05/2023 tarihli ve 34/2023 sayılı kararı ile alınmıştır.

ÖZ GEÇMİŞ

1. İLETİŞİM BİLGİLERİ

Adı Soyadı : Ünal TOPBAŞ

Uyruğu : Türkiye Cumhuriyeti

2. ÖĞRENİM DURUMU

Derece	Alan	Üniversite	Yıl
Lisans	Kamu Yönetimi	Çanakkale 18 Mart Üniversitesi	1997-2001
Yüksek Lisans	İnsan Kaynakları Yönetimi	Kayseri Üniversitesi	2021-2024

3. YABANCI DİL : İngilizce

4. İŞ DENEYİMLERİ (varsa)

Yıl	Kurum	Görev
2002-2013	Jandarma Genel Komutanlığı	Subay
2020-2023	Abdullah Gül Üniversitesi	Şube Müdürü

5. YAYINLAR

5.2. Aykan, E., & Topbaş, Ü. (2022, 1 Ekim). *Çalışanların Örgütsel Adalet Algıları ve İş Tatminlerinin Algılanan Performansları Üzerindeki Etkileri*. 8. Uluslararası Erciyes Bilimsel Araştırmalar Kongresi'nde sunulan bildiri. Kayseri, Türkiye (ss. 272-280).

TEZ İNTİHAL RAPORU

ÜNİVERSİTE İDARİ KADRO ÇALIŞANLARININ KARİYER YÖNETİMİ UYGULAMALARININ İŞ TATMİNLERİ VE ÖRGÜTSEL BAĞLILIKLARI ÜZERİNDEKİ ETKİSİ

Yazar Ünal TOPBAŞ

WORD COUNT 24630
TIME SUBMITTED 16-JUL-2024 09:28AM
PAPER ID 09:28 AM
110479293

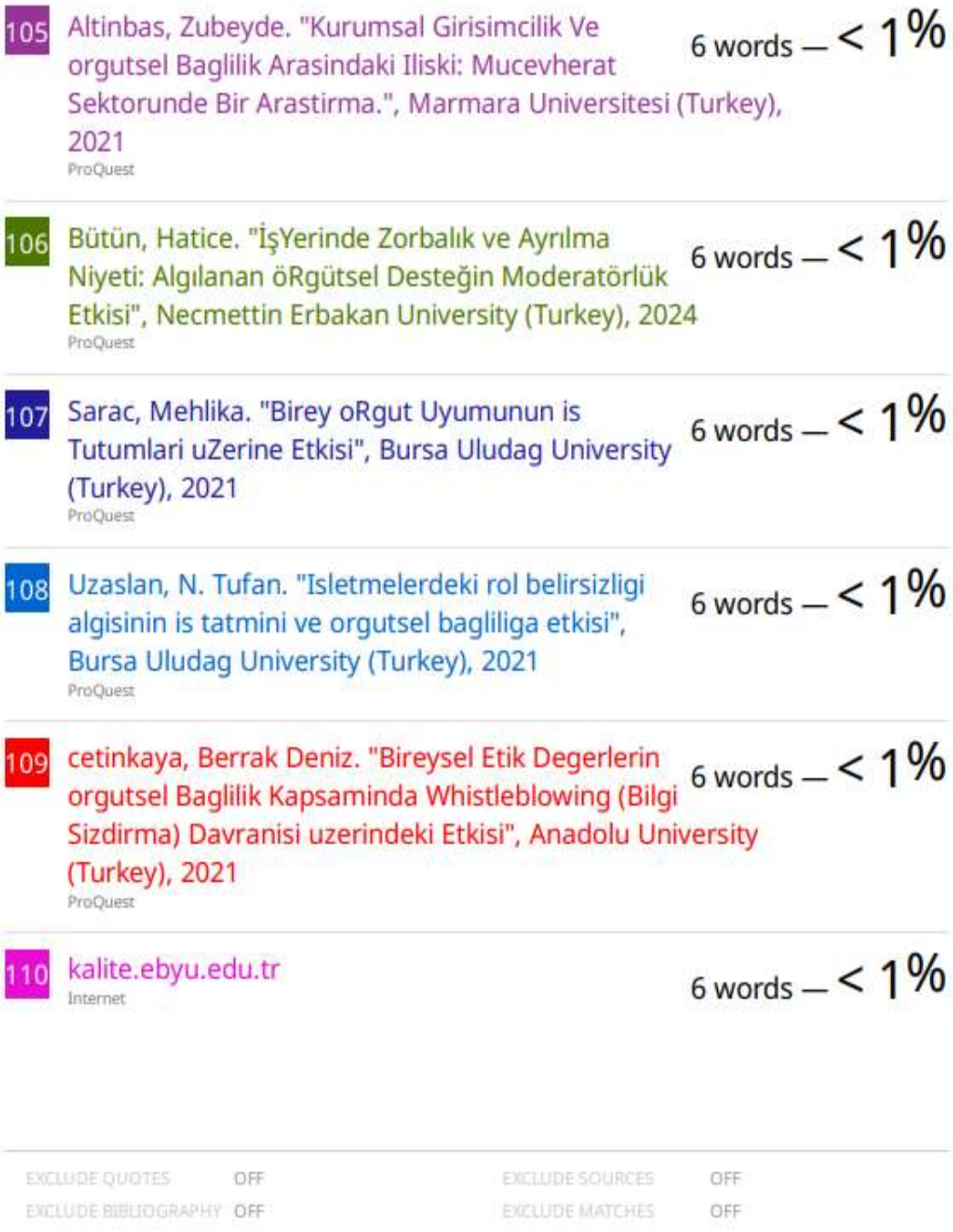
yltez

ORIGINALITY REPORT

20%
SIMILARITY INDEX

PRIMARY SOURCES

1	acikbilim.yok.gov.tr Internet	975 words — 4%
2	toad.halileksi.net Internet	841 words — 3%
3	www.atauni.edu.tr Internet	521 words — 2%
4	acikerisim.pau.edu.tr:8080 Internet	276 words — 1%
5	cdn.bartin.edu.tr Internet	245 words — 1%
6	dergipark.org.tr Internet	177 words — 1%
7	iibfdergi.ahievran.edu.tr Internet	131 words — 1%
8	www.researchgate.net Internet	100 words — < 1%
9	docplayer.biz.tr Internet	75 words — < 1%
10	ap-st01.ext.exlibrisgroup.com Internet	



105 Altinbas, Zubeyde. "Kurumsal Girisimcilik Ve orgutsel Baglilik Arasindaki Iliski: Mucevherat Sektorunde Bir Arastirma.", Marmara Universitesi (Turkey), 2021
ProQuest
6 words — < 1%

106 Bütün, Hatice. "İşYerinde Zorbalık ve Ayrılma Niyeti: Algılanan öRgütsel Desteğin Moderatörlük Etkisi", Necmettin Erbakan University (Turkey), 2024
ProQuest
6 words — < 1%

107 Sarac, Mehlika. "Birey oRgut Uyumunun is Tutumlari uZerine Etkisi", Bursa Uludag University (Turkey), 2021
ProQuest
6 words — < 1%

108 Uzaslan, N. Tufan. "Isletmelerdeki rol belirsizligi algisinin is tatmini ve orgutsel bagliliga etkisi", Bursa Uludag University (Turkey), 2021
ProQuest
6 words — < 1%

109 cetinkaya, Berrak Deniz. "Bireysel Etik Degerlerin orgutsel Baglilik Kapsaminda Whistleblowing (Bilgi Sizdirma) Davranisi uzerindeki Etkisi", Anadolu University (Turkey), 2021
ProQuest
6 words — < 1%

110 kalite.ebyu.edu.tr
Internet
6 words — < 1%

EXCLUDE QUOTES OFF
EXCLUDE BIBLIOGRAPHY OFF
EXCLUDE SOURCES OFF
EXCLUDE MATCHES OFF